

خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية

د. كريم ناصر علي
د. نشعة كريم اللامي
الجامعة المستنصرية- كلية التربية الأساسية

الفصل الاول: أهمية البحث والحاجة اليه

أن أية خطة ومنها الخطط التربوية مهما بذل في اعدادها ووفرت لها المستلزمات المطلوبة سيعتمد في نجاحها على العنصر البشري وقدراته في استغلال ما هيئ لها، وعلى ذلك ينبغي أن تستهدف الخطط التربوية اعداد الخبرات والكوادر والعناصر البشرية لتحقيق أهدافها ومن ثم أهداف التنمية القومية ومنها الكوادر الادارية بما يلائم روح العصر والتحولت الكبيرة في حياتنا العامة ومستلزمات البناء للمستقبل

(وزارة التربية ، ١٩٨٣ ، ص ٦٢) .

فالكوادر الادارية التربوية في الجهاز الذي يشترك وبصورة فعالة في وضع السياسة التربوية والنشاطات التي تحقق هذه السياسة ويشمل السلطات التربوية كافة الاستشارية والتنفيذية بضمنها الادارة المدرسية حيث حظيت بأهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور هام وآثار بارزة في انجاح العملية التعليمية

(سلماني واخرون - ١٩٨٧ - ص) .

فمدير المدرسة الثانوية يعتبر مسؤولاً عن قيادة جميع الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله وتوجيهها لبلوغ الاغراض المنشودة وهو المسؤول عن سير الاعمال في المدرسة من حيث فعاليتها وتقدمها بالاضافة الى مسؤوليته في توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية. فمدير المدرسة لا يقتصر عمله على تسيير شؤون المدرسة الادارية بشكل رتيب بل يجمع في عمله بين النواحي الادارية والفنية معاً، كما أن عمله انساني يهدف الى توفير الظروف والامكانيات المتاحة التي تساعد على تحقيق الاهداف التربوية

(بلقيس وعبد اللطيف ، ١٩٨٩ ، ص ١٤ . ١٥) .

ان للتعليم الثانوي فلسفته الخاصة المنبثقة من فلسفة النظام التعليمي، وتستمد المرحلة الثانوية فلسفتها واهدافها من انها مرحلة تعليم المراهق، ولما لمرحلة المراهقة من أهمية باعتبارها مرحلة اساسية في نمو الفرد الذي يمر خلالها بسلسلة من التغيرات متصلة

ومترابطة أنها فترة نمو جسمي سريع عقلي وانفعالي، لذلك تهتم التربية بنمو القدرات والاستعدادات في هذه المرحلة وتهتم بتنميتها.

وهنا يبرز دور مدير المدرسة الثانوية في تهيئة فرص النمو السليم عن طريق العناية بصحته، وأتاحة فرص النشاط البدني المرن والمتنوع ومساعدة الطلبة على اكتساب المفاهيم الاحتمالية والاقتصادية والسياسية والعلمية توافقه مع المجتمع، وبجانب ذلك فإن المدير المدرسة الثانوية يجب أن يكون أكثر الناس أهتماماً بالوقوف على ميول الطلبة واستعداد أنهم وقدراتهم حتى يوجهوا أما الى التعليم العالي المناسب واما الى المهنة الملائمة. (حجي، ٢٠٠٠، ص ٢٤٣).

وتتبع اهمية المدير من اسهامه الكبير في تربية الفردة و اعداده للحياة من خلال ما يقوم به من تنشئة الأجيال بأعتباره احدى القوى الرئيسية في المجتمع التي تمده بركائز نهضة ودعائم ثابتة لذلك يجب ان يحظي بالأهتمام والعناية الخاصة وذلك من خلال السعي الدائم لتدريبه وتنميته مهنيًا، ليصبح أكثر قدرة على اداء مهماته، وتنمية كفاياته المعرفية والأدائية، التي تتجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منه ممارستها في إطار وظيفته الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل ومتكامل وتحسين نوعية الحياة في مدرسته، وليتحسن مستوى تعلم طلبته كما ونوعاً

(طرخان، ١٩٩٣، ص ٢).

لذلك نلاحظ ان غالبية المتخصصين في مجال الإدارة يضعون مدير المدرسة الثانوية في موقع مهم بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته فهو القائد المباشر لمجتمع المدرسة وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تربية طلبتها وتحقيق اهدافها، وهو العنصر الأساس في تنمية العلاقات المدرسية على اختلاف انواعها.

ان العديد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية يتفقون على ان نجاح المدير في اداء دوره القيادي بالشكل المطلوب، يعتمد الى حد كبير على حسن اختياره وفاعلية اعداده وتدريبه ودقة تحديد مهماته وواجباته، وموضوعية تقويم أدائه لذلك كانت هذه الجوانب أهدافاً اساسية للعديد من البحوث والدراسات ومحاور رئيسية لجملة من التدوات والمؤثرات التربوية سواء على المستوى المحلي او العربي او العالمي. ومن الدراسات العراقية التي تناولت أهدافها اختيار مديري المدارس وتدريبهم، وطبيعة العلاقات والواجبات الادارية والفنية التي يمارسها مدير المدرسة وتقويم ادائه

(دراسة البراز ١٩٧٤، ودراسة الكناي ١٩٧٩، ودراسة عبد اللطيف واخرون ١٩٨٣، ودراسة سلمان ١٩٨٧ ودراسة التميمي ١٩٩٨).

وفي ضوء ما تقدم أن موصلة الجهود لاجراء البحوث في مجال الادارة المدرسية الثانوية في الجوانب التي أشير اليها بشكل خاص يعد أمراً ضرورياً واسباباً لاحداث التطوير المنشود .

أن البحث في هذا المجال يستهدف الاسهام في تطوير ادارة المدرسة الثانوية من خلال التوصل الى أفكار تتعلق بأختيار المدير بما يكفل أنتقاء العنصر الكفؤ القادر على قيادة الحمل التربوي في المدرسة الثانوية وتنظيمه وتوجهه واداء مسؤولياته بالشكل المطلوب .

هدف البحث:

يرمي البحث الحالي الى الكشف عن خصائص المدير الناجح في المدارس

الثانوية.

حدود البحث:

يقتصر البحث على عينة من المدرسين والمدرسات ضمن المدارس التابعة للمديرية العامة لتربية الرصافة الاولى/ بغداد للعام الدراسي ٢٠٠١ . ٢٠٠٢ .
تحديد المصطلحات:

تتضمن البحث الحالي مجموعة من المصطلحات التي تحتاج الى تعريف لها وهي:

١. مدير الثانوية الناجح يعرفه (الهوري) هو الشخص الذي يقوم بأتمام الاعمال بواسطة الاخرين النشاطات الادارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة

(الهوري ، ١٩٧٦ ، ص٢٢).

اما (الاغبري) فيعرفه هو الشخص الذي يوجه وينسق ويراقب الاخرين داخل منظمة معينة بقصد تحقيق هدف معين. ويعرفه (التميمي) هو الشخص الذي يقوم بادارة المدرسة الثانوية وينبغي ان تتوفر فيه مجموعة من السمات والكفايات لتحقيق أهداف المدرسة والعاملين معاً على الوجه الافضل

(التميمي، ١٩٩٨، ص١٨).

في ضوء ماجاء في التعريفات السابقة أن تعريف البحث الحالي لمدير المدرسة الثانوية هو الشخص المسؤول الاول عن سير العمل في المدرسة الثانوية من جميع النواحي بما يمتلكه من خصائص وكفايات وسمات لتحقيق اهداف المدرسة.

٢. خصائص المدير الناجح: يقصد الباحثان لاغراض هذا البحث مجموعة من الصفات ذات العلاقة بالتخطيط والنمو العملي والمهني والتربوي وتقييم المناهج ومتابعة المدرسين التي ينبغي توافرها في شخصيته المدير الناجح التي تمكنه من اداء مسؤولية التربية والتي ستكشف عنها أداة البحث.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً لبعض النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة في عملية اختيار المدير الذي تتوافر فيه خصائص القيادة الادارية الناجحة، وتحليلاً لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث ومناقشتها. اولاً: نظريات القيادة في عملية اختيار المدير
لقد حاول الباحثان الاستفادة من النظريات الاتية تفسير نتائج بحثها.

١. نظرية السمات:

يرى انصار هذه النظرية أن المدير تتوفر فيه مجموعة من الصفات مثل الجرأة، المبادرة، قوة الشخصية، الابتكار، القدرة على فهم الآخرين، القدرة على التأثير الاخرين في اتخاذ القرارات، التفكير المتعمق الواعي، درجة عالية من الذكاء، تحصيل علمي متميز (زوليف والعضايلة ١٩٦٠، ص ٣٤٦).

وترى ان السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة ، لذا فقد تركزت جهودها على الكشف على السمات المشتركة للقيادة الناجحين بهدف التوصل الى قائمة من السمات التي يمكن اعتمادها معياراً للتنبؤ بنجاح المدير في اي موقف يمكن ان يمارس فيه القيادة الادارية (الطويل، ١٩٩٩، ص ١٢٤).

٢- نظرية السلوك:

يركز انصار هذه النظرية على دراسة سلوك المدير وهو يمارس العمل الاداري بمعنى التركيز على الطريقة التي يمارس فيها المدير تأثيره على الآخرين، وكيف يعمل على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة من جهة واشباع رغبات العاملين من جهة اخرى، او بمقدار ما يستطيع المدير من تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قائداً الى جانب كونه مديراً، فالتوازن فيما بين هذين الهدفين هو ما يجعل المدير قائداً بالمعنى العلمي (القيوتي، ١٩٨٥، ص ١٢٥).

٣- نظرية الموقف:

ترى هذه النظرية ان المدير الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

(زويلف والعضالية ١٩٩٦، ص ٢٤٩).

من ابرز خصائص هذه النظرية انها لاتتفي ما للسمات الشخصية من دور تحديد خصائص المدير الا انها تعتبر العامل المؤثر في تحديد هذه السمات هو الموقف، كما انها لا تحصر القيادة في عدد محدود من الأفراد ممن تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة (Alane Roberb ، ١٩٧٩ ، P ، ٤٠٩).

ثانياً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث الحالي وتم عرضها حسب التسلسل الزمني ثم مناقشتها .

١- دراسة العيسوي:

استهدفت الدراسة الكشف عن الصفات الضرورية في شخصية المدير الكفاء بلغت العينة (٤٠٢) فرداً واعتمدت اداة لجمع المعلومات المقاييلات الشخصية للمستجيبين والأستبيان مكون من (٥٣) سؤالاً منها (٣٠) عن السمات الأيجابية و (٢٣) سؤالاً عن السمات السلبية ، واستخدمت الدراسة النسبية المئوية كوسيلة احصائية وتوصلت الدراسة الى ان السمات الأيجابية المفضلة في المدير الكفو هي :

- يشجع الأعضاء على تحمل المسؤولية .
- يطبق العدالة والمساواة بين جميع العاملين .
- واثقاً من نفسه .
- سريع البت في الأمور واتخاذ القرارات والسمات غير المفضلة في المدير الكفاء هي:

- يجعل السلطات كلها بيده .

- ينفرد في اتخاذ القرارات . (العيسوي ، ١٩٨٠ ، ص ٣٣٩ ، ٣٤٣) .

٢- دراسة الصعوب ١٩٨٦:

استهدفت الدراسة الى معرفة فهم مديري المدارس الثانوية لمهامهم وتطبيقهم لها في مجال عملهم في التخطيط، التوجيه، التنسيق، الرقابة، اعداد الموازنة. الوسائل الأحصائية:

استخدمت الدراسة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والاختبار التائي لمعالجة البيانات. وتوصلت نتائج الى أن متوسطات تقديرات فهم المديرين لمهامهم الادارية اعلى من متوسطات تقديرات المدرسين والمدرسات لتطبيق هؤلاء المديرين المهام في كافة المجالات (الصعوب ١٩٨٦ . ص٩٦).

٣ . دراسة كارلتون ١٩٨٨ :

استهدفت الدراسة مقارنة ادراكات المديرين والمدرسين فيما يتعلق بمهارات المدير القيادية بتقديرات مهارات المدير الحقيقية بلغ افراد العينة (٢٨) مديراً و(٥٢) مدرساً، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان اداة لجمع المعلومات وتوصلت النتائج الى هناك اتفاق عام بين المديرين والمدرسين فيما يتعلق بالعبارات القيادية

(Carlton . 1988. P. 1939) .

٤ . دراسة صالح ١٩٩٠ :

استهدفت الدراسة التعرف على المهارات المديرية المدارس الاعدادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومدرسيهم. تكونت عينة الدراسة من ١٢٨ مدرسة اعدادية للبنين والبنات والوسائل الاحصائية، معامل ارتباط بيرسون والوسط الحسابي والوسط المرجح والوزن المئوي والاختبار التائي لعينتين مستقلتين وتوصلت نتائج الدراسة الى أن المهارات الادارية المتضمنة للمهارات الفنية والتنظيمية والانسانية يمارسها مدير ومديرات المدارس الاعدادية بمستوى عالٍ سواء من وجهة نظر المديرين والمدرسيهم ولم يكن للجنس أثر يكن فعال في شيوع ممارسة المهارات عند المديرين والمديرات

(صالح، ١٩٩٠، ص - ١١).

٥ . دراسة صادق ١٩٩٦ :

استهدف الدراسة التعرف على اهم المعايير والاساليب المستخدمة لاختبار مديري المدارس بشكل عام وتقييم للمعايير والاساليب المستخدمة في اختيار المدارس القطرية بشكل خاص، بلغ عدد افراد عينه الدراسة (١٤٠) مدير ومديرة للمدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية ن استخدمت الدراسة الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات، والوسائل الاحصائية معامل الارتباط والنسبة المئوية وتوصلت النتائج الى الاهتمام باعداد مزيد من الادوات التي يمكن استخدامها في عملية اختيار مديري المدارس المهنية على التوصيف الوظيفي للمهنة

(صادق ، ١٩٩٦ ، ص ١٤١١) .

مناقشة الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص ماياتي:.

١. تباينت اهداف الدراسات السابقة منها استهدفت الكشف عن الصفات الضرورية في شخصية المدير الكفاء كدراسة العيسوي ١٩٨٠ واخرى استهدفت الى معرفة فهم مديري المدارس الثانوية لمهامهم وتطبيقهم لها في مجال عملهم كدراسة الصعوب ١٩٨٦ ودراسة كارلتون ١٩٨٨ استهدفت مقارنة ادراكات المديرين المدرسين المهارات المدير القيادية ودراسة صالح ١٩٩٠ استهدفت التعرف على المهارات الادارية لمديري ومديرات ودراسة صادق ١٩٩٦ استهدفت التعرف على اهم المعايير والاساليب المستخدمة لاختيار مديري المدارس أما البحث الحالي فقد جاء مختلفاً في هدفه الكشف عن خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية.
 ٢. أغلب الدراسات السابقة كانت العينة من مديري المدارس اما عينة البحث الحالي كانت من مدرسي ومدرسات المدارس الثانوية.
 ٣. أغلب الدراسات استخدمت الاستبيان اداة لجميع المعلومات افادت البحث الحالي في اساليب صياغة اداته.
 ٤. افاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في استخدام الوسائل الاحصائية الملائمة لتحقيق هدفه في الوسط المرجح والوزن المثوي لايجاد حدة الفقرات.
 ٥. أفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة في تفسير نتائجه.
- الفصل الثالث: إجراءات البحث
لتحقيق هدف البحث الحالي اتبعت الاجراءات الاتية:

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من مدرسين ومدرسات المدارس التابعة للمديرية العامة لتربية الرصافة الاولى . بغداد لعام ٢٠٠١ . ٢٠٠٢ وقد بلغ عددهم (٧٢٧) * مدرساً ومدرسة كما في الجدول (١).

عينة البحث: اختيرت عينة البحث بالاسلوب العشوائي، بحسب تغير الجنس وقد بلغ مجموع افرادها (١٠٠) مدرساً ومدرسة بنسبه ١٤% من المجموع الكلي للمجتمع موزعة بين (٢٤) مدرساً و(٧٦) مدرسة كما في الجدول (١).

الجدول (١)

يوضح حجم مجتمع وعينة البحث بحسب الجنس

الجنس	حجم المجتمع	حجم العينة
ذكور	١٨٥	٢٤
اناث	٥٤٢	٧٦
المجموع	٧٢٧	١٠٠

أداة البحث:

لغرض التحقيق من هدف البحث اعتمد البحث الاستبانة اداة للبحث، وقد اعدت الاستبانة على ضوء ما ياتي: .
 أ . البحوث والدراسات التي تناولت اختيار مدير الثانوية.
 ب . استطلاع اراء عينة من المدرسين والمدرسات.
 ج . اعدت تعليمات الاجابة عن الاستبانة وتضمنت الاجابة وتأكيد الطاقة فيها كما حددت بدائل الاجابة في كل فقرة بثلاثة اختيارات.
 د . للتنبيت من صدق الفقرات وصلاحيتها ودقة صياغتها وشمولها عرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء * المتخصصين في العلوم التربوية والنفسية وفي الادارة التربوية وفي ضوء آرائهم تم تعديل صياغة الفقرة.

* حصل الباحثان على عدد المدرسين من وحدة الاحصاء في المديرية العامة لتربية الرصافة الاولى .

♦ اسماء الخبراء الالقاب العملية

د. اكرام دحام الراوي استاذ مساعد الجامعة المستنصرية ، كلية المعلمين
 د. صباح خلف الطائي استاذ مساعد الجامعة المستنصرية ، كلية المعلمين

و . فقرات واستبعدت فقرة من مجال التخطيط وتم استيفاء الفقرات التي حصلت على نسبة (٨٥%) فاصبحت الاستبانة صورتها الاخيرة تتألف من (٣٣) فقرة وبهذا الاجراء تحقق الصدق الظاهري للاستبانة وان الفقرات الاستبانة مناسبة للغرض الذي وضعت من اجله (Berjman , 1979 P . 153).

ه . للثبوت من وضوح التعليمات وفهم الفقرات طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (٢٠) مدرساً اختيروا بالاسلوب العشوائي من مدرسي ومدرسات الثانوية التابعة الى المديرية العامة لتربية الرصافة الاولى، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة حلت الاجابات وحسب الوسط الموزون باستخدام معادلة فيشر لكل فقرة واعطيت (٣) درجات للبديل (تنطبق بدرجة كبيرة) ودرجتان للبديل (بدرجة متوسط) ودرجة واحدة للبديل (بدرجة قليلة).
الوسائل الاحصائية:

الوسائل الاحصائية التي استخدمت في البحث هي :

- ١ . معامل ارتباط لحساب العلاقة بين درجات التطبيقين لحساب الثبات .
- ٢ . الوسط الموزون لحساب درجة قوة كل فقرة.
- ٣ . الوزن لوصف كل فقرة ومعرفة تربيتها بين الفقرات الاخرى .
- ٤ . مربع كاي لمعرفة دلالة الفرق بين الموفقين والمعارضين على فقرات الاستبانة من الخبراء . (الراوي، ٢٠٠٠، ص٦٥).

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل اليها البحث:

تحديد خصائص المدير الناجح في المدرسة الثانوية ثم عرض خصائص المدير الناجح بصورة عامة وفق مجالاتها بعد استخدام الوزن المئوي لكل فقرة ، وتم ترتيب الفقرات تنازلياً . وقد احتلت الفقرة يوجه المدرسين لربط المنهج مع البيئة المحلية في مجال التخطيط اعلى وزن مئوي (95,33) والفقرة (استخدام اللغة العربية السليمة) في مجال النمو العلمي والمهني على وزن مئوي ٩٤ فقرة ، يكون في سلوكه قدرة في مجال تقويم المناهج احتلت اعلى وزن مئوي (93,67) .

د. عبدالله محمد خلف	استاذ مساعد	الجامعة المستنصرية ، كلية المعلمين
د. احمد محمد الدليمي	مدرس	جامعة بغداد / تربية ابن رشد
د. هناء القيسي	مدرس	الجامعة المستنصرية / كلية المعلمين
سعدى الغريزي	مدرس	الجامعة المستنصرية / كلية المعلمين

خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية د. كريم ناصر ود. نشعة اللامي

والفقرة (يزور المدرسين في الصفوف من اجل التعرف على مستوى التدريس) في مجال متابعة تدريس المدرسين احتلت اعلى وزن مئوي (95,67). كما موضح في الجدول (3) . (

جدول (3)

الوسط الموزون والوزن المئوي لاستجابات المدرسين والمدرسات لخصائص المدير الناجح

أولاً . مجال التخطيط

ت	الفقرات	الوزن الموزون	الوزن المئوي
1.	يوجه المدرسين لربط المنهج مع البيئة المحلية .	3,86	95,33
2.	يقوم خطط المدرسين .	2,79	93
3.	يستوعب اهداف ومرتكزات المدرسة الثانوية .	2,76	92
4.	يضع خط تدريبية ويحدد عناصرها .	2,74	91,33
5.	يتابع الطلبة المتأخرين دارسياً .	2,73	91
6.	يصوغ الاهداف بصورة سلوكية .	2,66	88,67

ثانياً : مجال النمو العلمي والمهني

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الوزن المئوي
١.	يستخدم اللغة العربية السليمة .	2,82	94
٢.	يتابع الجديد في مجال عمله .	2,78	92,67
٣.	يشارك في الدورات التربوية .	2,76	92
٤.	يحرص على الاستزادة في المعرفة والثقافة العملية	2,74	91,33
٥.	يشعر المدرسين بكونه مصوراً للمعلومات .	2,71	90,32
٦.	يتقبل اقتراحات المدرسين وانتقاداتهم البنائة .	2,69	89,67
٧.	يحرص على تبادل المراجع والكتب مع زملائه المدرء	2,54	89,67

ثالثاً : المجال التربوي

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الوزن المئوي
١.	يكون في سلوكه قدوة للآخرين .	2,84	94,67
٢.	يوجه المدرسين لتقويم سلوك طلبتهم .	2,81	93,67
٣.	يحدد بدقة المهام التربوية المطلوب من المدرسين القيام بها .	2,77	92,33
٤.	يلم بمواصفات القرار الاداري الجيد .	2,74	91,34
٥.	يشيع روح العمل الجماعي بين الطلبة .	2,72	90,67
٦.	يشيع جوا من التعاون بينه وبين المدرسين .	2,71	90,34
٧.	يعقد لقاءات مع اولياء الطلبة خلال مجالس الاءاء	2,68	89,34

رابعاً : مجال تقويم المناهج

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الوزن المئوي
١.	يبصر المدرسين باستخدام الوسائل التعليمية .	2,81	93,67
٢.	يساهم قي تاليف الكتب المدرسية .	2,79	93
٣.	يتقن طرائق تدريس المواد الدراسية .	2,77	92,33
٤.	يؤكد على اهمية اكمال المناهج الدراسية .	2,74	91,34
٥.	يحث المدرسين على وضع الاسئلة وفق المواد .	2,72	91
٦.	يساهم في تقويم المناهج المطلوبة .	2,59	86,23
٧.	يشارك في وضع اهداف المواد الدراسية .	2,54	84,67

خامساً : مجال رمتابعة تدريس المدرسين

ت	الفقرات	الوسط الموزون	الوزن المئوي
١.	يزور المدرسين في الصفوف من اجل التعرف على مستوى التدريس .	2,87	95,67
٢.	يعقد لقاءات مع المدرسين بعد الزيارة الصفية .	2,84	94,67
٣.	يساهم في تطويرات تدريس المواد المنهجية .	2,80	93,33
٤.	يوجه المدرسين لاستخدام طرائق التدريس المناسبة .	2,77	92,33
٥.	يلاحظ النطق السليم للمدرسين أثناء التحدث .	2,73	91
٦.	يتقن اساليب المواد الدراسية ببيئة الطالب .	2,70	90

يلاحظ من الجدول (٣) أن هنا هناك (٣٣) فقرة واجب توافرها في المدير الناجح في المدارس الثانوية موزعة الى خمس مجالات ، حيث اتفقت اراء المدرسين والمدرسات على هذه الخصائص ومنها شرط ضروري للمدير الناجح الكفاء من اجل انجاح واستمرار العملية التربوية وتذليل المشكلات التي تواجه الادارة المدرسية وهذه النتائج جاءت متفقة مع نتائج دراسة العيسوي ١٩٨٠ ودراسة الصعوب ١٩٨٧ ودراسة صالح ١٩٩٠ .

التوصيات:

في ضوء ما توصل اليه البحث من نتائج يوصي بما يأتي:

١. الاخذ بالخصائص التي توصل اليها البحث عند اختيار مديري ومديرات المدارس الثانوية.

٢. ضرورة وجود وسائل علمية ومقاييس واختيارات موضوعية يتم من خلال التاكيد من توافر الشروط المطلوبة المرشحين لاشغال وظائف الادارة المدرسية

٣. ضرورة اتباع خطوات اجرائية محددة عند اختيار المديرين بدأ المديرين من بدا من التقديم لاشغال الادارة وانتهاء بالتاكيد من كفاية المتقدم ونجاحه في ممارسة الادارة.

المقترحات:

في ضوء نتائج البحث يقترح الباحثان ما يأتي:

١. اجراء دراسة مماثلة للمدير الناجح في المدارس الابتدائية .

٢. اجراء دراسة مماثلة للمدير الناجح في المدارس الثانوية باستخدام ادوات كشف

اخرى .

٣. اجراء دراسة للمدير الناجح وعلاقته ببعض المتغيرات .
المصادر

١- العربية:

١. الاغبري، بدر عبد علي، دراسة ميدانية لاختيار مديري المدارس الثانوية في المرحلة الثانوية وتدريبهم في اليمن، كلية التربية، جامعة عين شمس (رسالة ماجستير غير منشورة) ١٩٨٨.
٢. البزاز، حكمت عبد الله واخرون، ادارة المدرسة الابتدائية ، تحليل وتقويم. بغداد، مطبعة الشعب، ١٩٧٤.
٣. بلقيس، احمد، وعبد اللطيف، خيرى، الادارة بالاهداف، ورقة عمل، عمان الاردن، ١٩٨٩.
٤. التميمي ، حيدر علي حيدر ، اختيار مديرات المدارس الثانوية في العراق ، كلية التربية ، الجماعة المستنصرية (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ١٩٩٨.
٥. حجي ، احمد اسماعيل ، الادارة التعليمية والادارة المدرسية ، القاهرة دار النهضة العربية ، ٢٠٠٠ .
٦. الراوي، خاشع حمود، المدخل الى الاحصاء ، جامعة الموصل ، ط٢ ٢٠٠٠.
٧. زويلف ، مهدي حسن والعضايله ، علي ، ادارة المنظمة ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ط١ ، عمان ١٩٩٦ .
٨. سلمان، رياض جابر، علاقة بعض الاساليب القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية والاعدادية في تحصيل الطلبة، كلية التربية، جامعة بغداد (رسالة ماجستير غير منشورة) ، ١٩٨٧ .
٩. صادق ، حصة محمد ، معايير واساليب مديري المدارس القطرية ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، العدد التاسع ١٩٩٦ .
١٠. صالح ، انور علي ، المهارات الادارية لمديري ومديرات المدارس الاعدادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومدرسيهم ، كلية التربية ، جامعة بغداد ١٩٩٠.
١١. صخي ، حسن خطاب وباقر ، عبد الزهرة أفاق تطوير الادارة المدرسية، مركز البحوث والدراسات ١٩٩١ .
١٢. الصعوب، احمد، مدى فهم المدارس الثانوية الاكاديمية الحكومية في الاردن للمهام الادارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم، مجلد (٥) جامعة اليرموك ١٩٨٨.

١٣. طوفان، عبد المنعم، اثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاردنية ١٩٩٣ .
١٤. الطويل ، هاني عبد الرحمن ، الادارة التربوية والسلوك المنظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ١٩٩٩ .
١٥. عبد اللطيف واخرون ، واقع الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية وسبل تطويرها ١٩٨٣ .
١٦. العيسوي، عبد الرحمن، مناهج البحث في علم النفس، دراسة في طرق تصميم البحوث النفسية مع حلقة دراسية ، الاسكندرية ، القاهرة منشأة المعارف ١٩٨٠ .
١٧. القربوني ، محمد قاسم ، الادارة المعاصرة ، ط ١ ، عمان ، الاردن ١٩٨٥ .
١٨. الكناني، حاتم عبيد جعفر، تقييم مديري ومديرات المدارس الابتدائية من قبل معلمي مدراسهم، كلية التربية، جامعة بغداد (رسالة ماجستير غير منشورة) ١٩٨٩ .
١٩. سلمانى ، ابراهيم واخرون . دليل مدير المدرسة لانجاز المهمات الادارية والاشرفاية ورقة عمل ، عمان ، الاردن ١٩٦٧ .
٢٠. الهوارى ، سيد ، المدير الفعال ، دراسة تحليلية لانماط المديرين مكتبة عين شمس القاهرة ، ١٩٧٦ .
٢١. وزارة التربية، المؤتمر التربوي التاسع المنعقد في بغداد للفترة من ١٨ .١٩٨٣/١٠/٢٠ .

ب - الاجنبية:

22. Alan C.Filley and Roberb, Howe: Managerial Pyocess and Organizational Pehaviouy 1979.
23. Beyjman Undetsbanding Educational Measurement and Evaluation London, Jerrx, 1974.
24. Carlbom, Alan Mayk, A comparison of Principale and Teacher Percepbtions of Principale Leadership Skills. D.A I Vol, 48 Vol, B, 1988.

ملحق (١)

الاستاذ الفاضل:

يهدف الباحثان خصائص المدير الناجح في المدارس ويأمل بتعاونكم المخلص لبيان صلاحته الفقرات مع التقدير .

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	التعديل المقترح
	اولاً : مجال التخطيط			
١.	يستوعب اهداف ومرتكزات المدرسية الثانوية .			
٢.	ملم باهداف المرحلة الثانوية .			
٣.	يوضح الاهداف بصورة سلوكية .			
٤.	يضع خطة تدريجية ويحدد عناصرها .			
٥.	يتابع الطلبة المتأخرين دراسياً .			
٦.	يخطط لرعاية الطلبة المتقدمين .			
٧.	يوجه المدرسين لربط المنهج مع البيئة المحلية .			
	ثانياً : مجال النمو العلمي والمهني			
١.	يستخدم اللغة العربية السليمة .			
٢.	يتابع الجديد في مجال عمله .			
٣.	يحرص على الاستزادة في المعرفة .			
٤.	يشارك في الدورات التربوية .			
٥-	يحرص على تبادل المراجع والكتب مع زملائه المدراء .			
٦.	يشعر المدرسين بكونه مصدراً للمعلومات .			
٧.	ينقبل اراء المدرسين وانتقاداتهم البنائة .			
	ثالثاً : المجال التربوي			
١.	يكون في سلوكه قدوة للآخرين .			
٢.	يوجه المدرسين لتقويم سلوك طلبتهم .			
٣.	ملم بموصفات القرار الاداري الجيد .			
٤.	يحدد بوقته المهام المطلوبة من المدرسين القيام بها.			

			<p>٥. يشيع روح العمل الجماعي .</p> <p>٦. يشيع جواً من التعاون بينه وبين المدرسين .</p> <p>٧. يعقد لقاءات مع اولياء امور الطلبة .</p> <p>رابعاً : مجال تقويم المناهج</p> <p>يشارك في وضع اهداف ومفردات مناهج المواد الدراسية .</p> <p>١. يساهم في تأليف الكتب المدرسية .</p> <p>٢. يتقن طرائق تدريس المواد الدراسية .</p> <p>٣. يبصر المدرسين باستخدام الوسائل التعليمية .</p> <p>٤. يساهم في تقويم المناهج .</p> <p>٥. يؤكد على أهمية اكمال المناهج الدراسية .</p> <p>٦. يحث المدرسين على وضع الاسئلة الموضوعية</p>
			<p>خامساً : مجال متابعة تدريس المدرسين</p> <p>١. يتقن اساليب ربط المواد الدراسية ببيئة الطلبة .</p> <p>٢. يلاحظ دقة النطق السليم للمدرسين أثناء التحدث</p> <p>٣. يوجه المدرسين لاستخدام طرائق التدريس المناسبة .</p> <p>يزور المدرسين في الصفوف من اجل التعرف على</p> <p>٤. مستوى التدريس .</p> <p>يعقد لقاءات مع المدرسين بعد الزيارة الصف .</p> <p>٥. يساهم في تطوير تدريس المواد المنهجية .</p> <p>٦.</p>