

## الكفايات اللازمة للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية

الدكتورة منتهى جاسم عبد

### الفصل الاول : الاطار العام للبحث

#### مشكلة البحث:

تعد الادارة التربوية العامل الاساس والحاسم في زيادة فعالية النظام التربوي لتحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتأمين الحاجات الاساسية للأفراد والمجتمع في مجال التربية، ويعد المدير الرئيس الاعلى لهذه المؤسسة، والمشرف المباشر على ادارتها، وهو القائد التربوي الذي تتركز وظائفه اولا واخيرا في تادية المدرسة لرسالتها على اكمل وجه (دمعة ورهيف، ١٩٧٦، ص ١٤٥-١٤٦).

فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية، تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه، لرفع وتحسين العملية التعليمية وتحقيق الاهداف التربوية المرسومة، فاذا حقق مدير المدرسة هذه التوقعات بحكم منصبه بوصفه (مدير مدرسة) يطلق عليه المدير الفعال، وان الفاعلية ليست مسالة نشاطات او مجهودات ولكنها مسالة نتائج (عبد الدائم، ١٩٨٤، ص ٣).

وفي ضوء ما تقدم فان الادارة الفعالة تعني ايجاد فلسفة تربوية حاكمة تقود الى ايجاد نماذج تنظيمية، تعبر عن مفهوم ودور جديد لادارة المؤسسة التربوية حالا ومستقبلا، تحت قيادة متمثلة بمديرها الفعال (حسن، ٥٣، ١١٩٤-٧٣).

وتتجسد مشكلة البحث في ضعف الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية في العراق مما ادى الى تنمية الكفايات التي تعزز تاهيلهم للوظيفية

الادارية والقيادية بما ينسجم وتطلعات مدرسة المستقبل، واحتياجاتها من الكفاءات الخلاقة والمبدعة، وترى الباحثة من خلال عملها في سلك التعليم الابتدائي، وفي مدارس عدة ان الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية تعاني من مشاكل عديدة، مما يفرض ان يخطط للتعليم الابتدائي بصورة علمية وبعيدا عن الارتجال والعفوية، ومن ثم العمل على توفير المستلزمات والوسائل التي تكفل التهوض به ومعالجة مشكلاته في الاهدار (الرسوب والتسرب) وهذا يدعو لزيادة الاهتمام بادارة المدرسة الابتدائية وتحليل عناصرها، والعمل على تفعيل دور مميز لمدير المدرسة ليكون عملا مؤثرا في العملية التربوية وتوجيه مساراتها.

### اهمية البحث:

شهد القرن العشرين في بدايته ميلاد علم الادارة، اذ بدا ذلك واضحا اول الامر في مجال ادارة الاعمال، ثم انتقل الى الادارة العامة وفروعها ومن بينها الادارة التعليمية، والادارة بصفة عامة عبارة عن عملية انسانية تستهدف تحقيق التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما هو متوافر من امكانات مادية وبشرية لتحقيق اهداف محددة باقل وقت وجهد وكلفة ممكنة ومما لا شك فيه ان الادارة في الوقت الحاضر اصبحت تحتل مكانة مرموقة في حياة الانسان المعاصر، ولم يعد العقل الانساني في عالم اليوم يقبل الجدل او النقاش حول ماهية الادارة واهميتها وضرورة الاخذ بمفاهيمها واساليبها المتطورة كاسلوب لتنظيم النشاطات الانسانية في مختلف المجالات (السلمي، ١٩٨١، ص ٣٢).

لذا فالتطورات المتلاحقة في ميادين علم الادارة ادت الى انبثاق نظريات ودراسات عدة، شملت معظم الميادين المتعلقة بالجوانب المختلفة للعمل الاداري كافة، مما لا شك فيه ان الانظمة التربوية قد استفادت بدرجة كبيرة من علم الادارة

اذ ان الادارة التربوية ليست سوى تطبيق لهذا العلم في المجال التربوي (نشوان،  
١٩٩١، ص ١٢١).

وان نظام الادارة المدرسية يمثل وحدة اجرائية تضم مدخلين بشريين اساسيين  
من مدخلات النظام التربوي هما:

- المعلم ذلك الانسان المؤهل والمعد وفق تسق تربوي مدروس.
- الطالب الذي يشكل مدخلا جوهريا تتمدد حول بنائه مكونات النظام التربوي  
كافة (الطويل، ١٩٩٩، ص ١٦٨).

ويتفق كثير من الباحثين والتربويين والمهتمين بشؤون الادارة المدرسية على  
اهمية الدور القيادي لمدير المدرسة كونه محور العملية الادارية في المدرسة، ذلك  
انه قائد تربوي تتاط به مهام حيوية بالغة الاهمية، وان فعالية دوره الجديد مرتبط  
بالكيفية التي يتم بها تحسين كفاية العملية التعليمية، وان نجاح المدرسة في تحقيق  
اهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية، او بالطريقة التي يدير بها المدير مدرسته  
وبالاسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات التي تتمثل في شخصيته (احمد،  
١٩٩٩، ص ٨).

ويرى (Glasman) ان القيادة المدرسية ترتكز على شخصية مدير المدرسة،  
الذي يعد المسؤول الاول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في مدرسته،  
وعن احداث التغيير والتطوير المطلوبين على مستوى الاهداف والاجراءات والتنظيم  
(Glasman, 1984, p.283). وقد حظي التعليم الابتدائي باهتمام كبير منذ  
تاسيس الدولة العراقية عام ١٩٢١ وشهد العراق تطبيق التعليم الالزامي على اطفال  
المرحلة الابتدائية من ٦-١٢ سنة وبدءا من السنة الدراسية ١٩٧٨/١٩٧٩، وشهد  
العام ٨٣/٨٤ تطبيق الالزام على جميع صفوف المرحلة الابتدائية، ويمثل التعليم

الابتدائي احدى البيئات المهمة التي تنبت فيها بذور العملية التربوية، وخصائصها ومكوناتها المختلفة التي تنمو وتزدهر في المراحل التالية (القاسم واخرون، ١٩٨٥، ص ١٣-١٤).

ونتيجة لكل ما تقدم ولاهمية المدرسة الابتدائية باعتبارها القاعدة الاساسية للتعليم اصبح من الضروري ايجاد المدير الفعال والذي يتمتع بالكفايات اللازمة، التي تؤهله لقيادة تربوية فعالة باعتباره احد العناصر المهمة في مدخلات النظام التعليمي، وتعتمد على كفاءته جودة مخرجات العملية التعليمية (نشوان، ١٩٩٩، ص ١٢١).

ان الدور القيادي الفعال يتحدد بالطريقة التي يعتمدها في اشباع حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية، وتوفيرها وهذا ما يسمى بالتعزيز الفوري لاستجاباتهم تجاه الادارة وتعميق ثقة العاملين بانفسهم، واعتماد طريقة التعليم الذاتي سواء كان اداة تقويمية او تدريبية مما يدفع العاملين الى مزيد من الابداع ويحرك دافعيتهم نحو الانجاز (حسن، ١٩٩٤، ص ٦٢).

ومن خلال الادارة المدرسية الفاعلة والمتمثلة لمديرها يستطيع ملاحقة ومواجهة متطلبات العصر، والعمل من اجل تحليل التطور والتقدم بغية الاستجابة للتطوير والتجديد، واعداد الناشئة لمواجهة متطلبات المستقبل من خلال حسن اختيار مديري المدارس وتقديم البرامج اللازمة لاعدادهم وتدريبهم وتاهيلهم للمشاركة الفاعلة في تحقيق الاهداف التربوية المرسومة كون مدير المدرسة هو المسؤول الاول عن العمل فيها، وتتركز صلاحيات الادارة المدرسية في يده، باعتبار ان الادارة المدرسية الفاعلة قائمة على اصول التفكيير العلمي والتحليل الدقيق للمتغيرات العديدة، لاتخاذ قرارات رشيدة في ضوء اسلوب النظم وثورة المعلومات والاتصالات والتقدم العلمي

والتكنولوجي الذي يشهده العالم في مجالات الحياة كلها، ومنها مجال التعليم  
واساليب التخطيط فيه (محمد ال ناجي، ٢٠٠٠، ص ٩-١٠).

وعليه فان اهمية هذا البحث تتبع من الاعتبارات الاتية:

١. تفيد هذه الدراسة وزارة التربية في التعرف على الكفايات اللازمة للمدير  
الفعال في المدرسة الابتدائية، مما يسهم في رفع الكفاية الانتاجية للعملية  
التربوية.

٢. اهمية المرحلة الابتدائية باعتبارها قاعدة السلم التعليمي، ومواصلة تطبيق  
التعليم الالزامي في العراق.

٣. عدم وجود دراسة عن المدير الفعال في المدرسة الابتدائية في العراق على  
حد اطلاع الباحثان.

٤. التاكيد على دور مدير المدرسة، وضرورة تاهيله علميا ومهنيا باعتباره  
محور العملية التربوية في المدرسة، وتقع على مسؤوليته مهام جسيمة في  
اداء مدرسته.

### اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق ما ياتي:

**اولا:** تحديد الكفايات الادارية والفنية اللازم توافرها في المدير الفعال في المدرسة الابتدائية في بغداد، وذلك حسب مجالات محددة هي: (التخطيط والتنظيم- الاتصال الاداري- ادارة الوقت- العلاقات الانسانية- صنع القرار- تقنيات التعليم والمعلوماتية- والتقييم).

**ثانيا:** التعرف على دلالة الفروق في الكفايات توافرها في المدير في المدرسة الابتدائية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في ضوء متغيري (الجنس، مدة الخدمة) واختبار صحة الفرضيتين التاليتين:

١- الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بمستوى (٠.٠٥) بين اراء المديرين والمديرات حول الكفايات اللازم توافرها في المدير الفعال في المدرسة الابتدائية.

٢- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بمستوى (٠.٠٥) بين اراء المديرين والمديرات حول الكفايات اللازم توافرها في المدير الفعال تعزى الى متغير مدة الخدمة (عشر سنوات فاقل-اكثر من عشر سنوات).

### حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على تناول موضوع الكفايات اللازمة للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية في بغداد، وتحديد تلك الكفايات بالنسبة للادارات التربوية في المرحلة الابتدائية وللعام الدراسي ٢٠٠٧-٢٠٠٨.

### تحديد المصطلحات:

وردت خلال هذا البحث بعض المصطلحات التي تحتاج الى تحديد وتوضيح وهي:

### ١ - الكفاية: Competency

جاء في مختار الصحاح. كفى بمعنى كفاة مؤنثة، يكفيه (كفاية) وكفاه الشيء واكتفى به، واستكفبه الشيء فكفانيه (الرازي، ١٩٨٧، ص ٥٧٥). وفي قاموس Webster، الكفاية هي حال امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات او القدرة على اداء واجب معين (Pendly, 1986, p41).

وعرضها شوشليم انها توفير ما يفي المهمة حقها في الاداء من امتلاك المعرفة الضرورية والمهارات والاتجاهات اللازمة لبلوغ مستوى مقبول من الاداء. (شوشليم، ١٩٨٣، ص ٨٥).

وعرفها هوستن وهاوسام (Houston, Hausam). بانها القدرة على عمل شيء واحداث تغيير متوقع او ناتج متوقع (Houston & Hausam, 1912, p3).  
والتعريف الاجرائي للكفاية انها "مقدار ما يتمتع به مدير المدرسة الابتدائية من القدرة على ممارسة المهام الادارية، وفق مجالات الادارة والمتمثلة في استبانة البحث".

### ٢ - الادارة المدرسية: School Management

عرفها الهواري بانها عبارة عن عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الافراد للعناصر المادية والبشرية لتحقيق اهداف محددة على احسن وجه (الهواري، ١٩٨٠، ص ٥) وفي قاموس Good للمصطلحات التربوية ورد تعريف الادارة التربوية بانها توجيه النواحي الادارية المتعلقة مباشرة بعملية التعليم وتديريها وضبطها، ما دامت كل شؤون المدرسة تسير نحو اهداف تربوية (Good, 1963).

p.11 ويعرفها بورتر واخرون (Porter et al.) بانها مجموعة من المفاهيم التي يدركها المدراء الذين يعملون جاهدين في سبيل تحقيقها داخل منظماتهم، من خلال استخدام الوسائل التكتيكية الحديثة كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم . (Porter et al. 1987, p.7)

والتعريف الاجرائي هي حشد جميع الطاقات المادية والبشرية في المدرسة الابتدائية من اجل تحقيق الاهداف المرسومة، وباقل جهد وكلفة واقصر وقت.

### ٣- الفاعلية: Effectiveness

يعرف (Teers) الفاعلية بانها مقياس لاداء المنظمة نسبة لاهدافها (Teers, 1903, p.3) .

وعرفها (الدوري والاعرجي) بانها تخصص المنظمة الادارية لاهدافها المحددة (الدوري والاعرجي، ١٩٧٨، ١٤:١٣٩).

وعرفها المنيف، بانها تحقيق الاهداف باحسن وافضل السبل (المنيف، ١٩٨٨، ص٩٣). كما عرفها (Stoner and Freeman) بانها القدرة على تحديد الاهداف الملائمة والقيام بالعمل الصحيح باتجاه تحقيقها (Stoner and Freeman, 1989, p.133) .

وتعرف (الفاعلية) اجرائيا بانها قدرة مدير المدرسة الابتدائية على التحكم بدارسة المدرسة والسيطرة عليها من اجب الوصول الى اعلى معدلات الانجاز لتحقيق الاهداف المتوخاة.



#### **٤ - المدير الفعال : Effectiveness manager**

عرفها (عرفات والنمساوي) هو القائد التربوي الذي يؤمن بانه لا توجد طريقة واحدة افضل من الاخرى في ادارة وتنظيم المدرسة وانما يعتمد على الموقف (عرفان والنحاوي، ١٩٨٨، ص٥).

ويعرف محمد ال ناجي المدير الفعال بانه هو الذي يتسم بالمرونة الكافية في التعامل مع الافراد والمواقف والمشكلات المدرسية، وذلك من خلال تحليل الموقف للتعرف على افضل الحلول المناسبة، بحيث يتم بممارسة الاسلوب المناسب في الوقت المناسب (محمد ال ناجي، ٢٠٠٠، ص٩٢).

اما التعريف الاجرائي هو مدير المدرسة الذي يتمتع بالكفايات والخصائص التي تؤهله لقيادة المدرسة قيادة غير تقليدية، التي سوف تكشفها فقرات الاداة المستخدمة في هذا البحث.

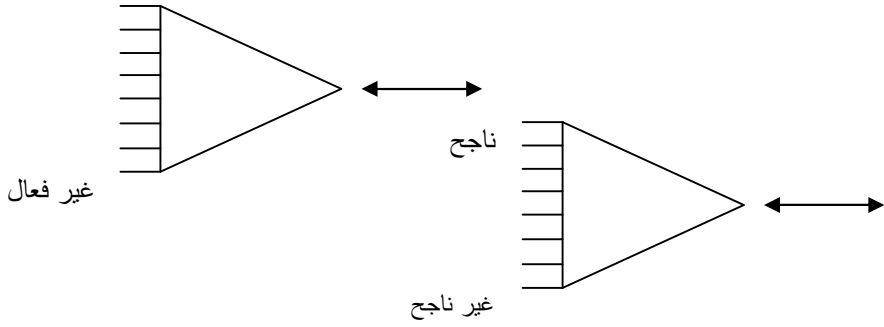
## المبحث الاول : ادبيات البحث

### اولا: الادارة العامة والادارة التربوية والمدرسية

#### أ- الادارة العامة:

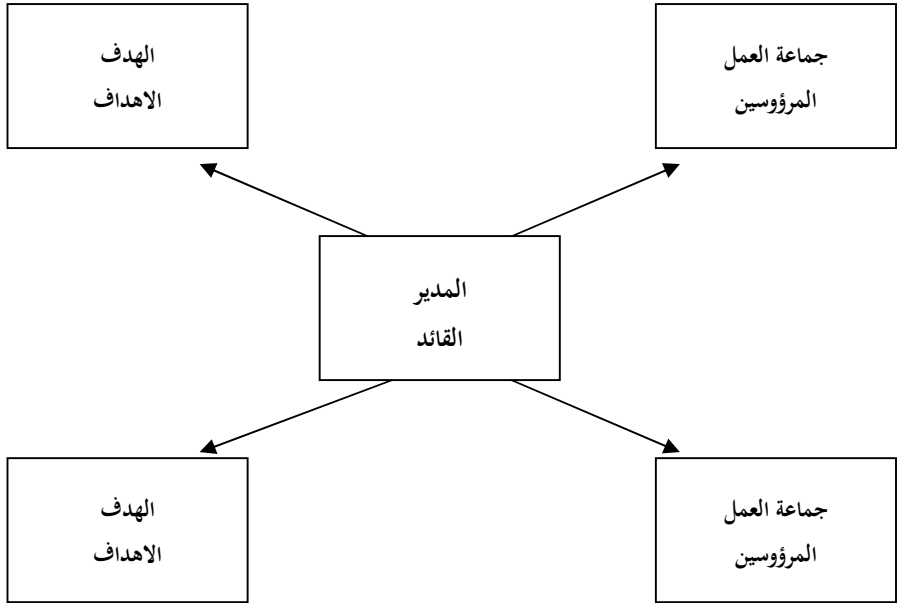
ينفق كثير من الدارسين والمخططين علنتسمية هذا العصر بانه عصر "الادارة" فما من نشاط او اختراع او انتاج الا وتدفعه الادارة واقف خلف وجوده وبذلك اصبح لها اليد الطولى في تقرير الامور وتسيير الحياة وتحقيق الاهداف لان النجاح في اي عمل من الاعمال او اي تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة او الاسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات او الاعمال، وعلى ذلك يعد الاداريون من اهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة فعلى درجة كفاءتهم واعدادهم والتزامهم الخلقى والمهني ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها (الطويل، ١٩٨٦، ص٤٥). وفي اطار التقدم العلمي والتكنولوجي الذي شمل جميع مناحي الحياة يصبح المطلب الاساسي لكل مجتمع هو اعداد القادة الاداريين في شتى المجالات فلم تعد الادارة عملية تقوم على مجموعة من الوظائف الاساسية والتي تعد كل منها غاية في الاهمية، وانما يريد المجتمع لرجل الادارة ان يتعدى تلك الوظائف اللا ابعدها منها وهوالتاثير على افعال الاخرين وتحفيزهم واقناعهم بما يجب ان يقوموا به لتحقيق غايات واهداف اعدت سلفا (السلمي، ١٩٨١، ص٣٥). لذا فكلية ادارة تتميز بمعنى كبير، ومدلول واسع وعميق في حياة الانسان اذ تمتد في كل نشاط ويكل زمان لهذا لا يمكن الاستغناء عنها في اي وقت من الاوقات لانها الحركة الدائمة في اداء كل شيء، وتوضح الاشكال الاتية سلوك المدير الفعال في الادارة (المصري، ١٩٨٥، ص١١)، (العوامل، ١٩٩٥، ص١٠٠).

شكل (١) سلوك المدير الفعال في الادارة لتحقيق الفاعلية



(الهوراي، ١٩٨٨، ص١٩، صص ١١)

### شكل (٢) عناصر القيادة الادارية



(السلمي، ١٩٨٩، ص١٢)

## ب- الإدارة التربوية :

لم تظهر الإدارة التربوية علماً مستقلاً عن الإدارة العامة الا في عام ١٩٤٦ ، عندما اكدت مؤسسة كلوج ( ) على الاهتمام بأدارة المدارس العامة أو الرسمية ، أذ أسهمت هذه المؤسسة بتقديم منح قدرت بتسعة ملايين دولار الى الجامعات لدراسة الادارة التربوية (الدويك وآخرون ، ١٩٩٦ ، ص٥٦). مما ساعد على تطور الادارة التربوية ، ظهور العديد من المؤلفات والكتب الذي أسهمت في تعميق المفاهيم النظرية للأدارة وتوضيح مضامينها فضلاً عن الدراسات الميدانية والمجالات العلمية والدوريات المتخصصة في مجال الادارة عامة ، وقد بدا الاهتمام بالادارة التربوية اول الامر بالجامعات الامريكية حيث اعدت البحوث والدراسات الخاصة في هذه البلدان وأخذت هذه البحوث تتزايد عام بعد عام الى ان اصبحت الادارة التربوية علماً مستقلاً بذاته (مطاوع ، أبرهيم ، وامينة أحمد، ١٩٨٤ ، ص٢٨).

## ج- الإدارة المدرسية

تعد الادارة المدرسة مؤسسة تربوية لايقبل دورها عن دور الاسرة ، وهذا الدور الخاص بها يتكامل مع باقي المؤسسات التربوية الاخرى التي تشترك في تربية التلامذة واعدادهم بوصفهم مواطنين صالحين ، وتتيح المدرسة للتلامذة فرص اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات الجديدة اللازمة لأعدادهم لمراحل دراسية متقدمة او العمل في مجالات الحياة العامة ، وقد أصبح للمدرسة في العصر الحديث مهام ووظائف عدة من أبرزها :

١ . التنمية الكاملة للشخصية الانسانية.

٢ . اعداد المواطن الصالح .

٣. اكتساب الخبرة الانسانية وترتيبها .
٤. حفظ وأستمرار التراث الثقافي.
٥. اعداد القوى البشرية القادرة على الانتاج.
٦. تصفية وتنقية التراث الثقافي.
٧. احداث التغير الاجتماعي .
٨. احداث التغير الثقافي للنمو الاقتصادي والاجتماعي. (مرعي، ١٩٩٢، ص١٦-١٨).

### ثانياً : اتجاهات وروى جديدة في ادارة مدرسة المستقبل.

ان هدف التربية تنمية الفرد وتهيئته للمستقبل ، والاعداد للمستقبل لا يمكن القيام به على الوجه الصحيح الا من خلال تحديد احتياجات المجتمع وفهم المتغيرات المتوقع حصولها والتعرف على العوامل المؤثرة فيها وأستيعاب أبعادها واثارها المحتملة ، وفي مطلع القرن الحادي والعشرين تقف البشرية على عتبات عصر جديد تبدو ملائمة واضحة وتعجز المعرفة الانسانية والتقدم المذهل في الاتجاهات العلمية وتطبيقاتها في مجالات تقنية المعلومات ، والفضاء الخارجي والتقنيات الحيوية وتقنيات الانتاج ، وتأثير ذلك على النظم الاساسية الاجتماعية وعلى الثقافات ، ان التعليم هو مفتاح بوابة المستقبل ومن اراد الولوج فينبغي ان يمتلك المفتاح ، ان مدرسة المستقبل تأمل في تحقيق حلمها ورسم صورتها المستقبلية في أنشاء مدراسة متعددة المستويات تجمع بين الاصاله والمعاصرة وتبني احداث النظريات التربوية وتتبع أنسب الاتجاهات الادارية وتسعى مدرسة المستقبل بمهمة ورسالة سامية الا وهي ، تقديم اجود الاختبارات العالمية وتؤهله

لدخول الحياة الجامعية لكفاية وأفتدار فيتخرجون جيلاً قيادياً يقود المجتمع والامة على طريقى التنمية والحضارة (العدلوني، ٢٠٠٠، ص٤).

### المعالم الاساسية لمدرسة المستقبل:

ان الخروج من التخلف ومواكبة التقدم والحضارة يكمل الانسان الثروة البشرية وفي تجبير طاقات الفرد الكامنة وهذا يفترض قيام نظام تربوي من خلال المعرفة العلمية في واقع المجتمع بما يهدف اليه ، ان هذا النظام التربوي (التي تعد المدرسة قاعدته الاساسية) يجب أن تكون له الامكانية على تغيير ذلك المجتمع والاسهام في الخطط المرسومة لتطويره حاضراً ومستقبلاً غير أن دور المجتمع في صناعة التربية ينبغي الا يعني صياغتها على غرارة بل يجب أن تقوم التربية بالنظر الى المجتمع ونقده ومحاولة تغييره مع التمسك بالقيم الانسانية الكبرى التي هي غاية التربية وغاية الانسان (عبد الدائم ، ١٩٩٥، ص٧٦).

وان التربية الفعالة في مدرسة المستقبل هي التي تستطيع أن تخضع للمجتمع لحاجاته الفعلية وان تنبئها ومن هذه الحاجات والمشكلات التي يجب على التربية التصدي لها والاسهام في حلها : المشكلة السكانية والاقتصادية والمشكلات المتعلقة بامتلاك القدرة العلمية والثقافية والمشكلات الاجتماعية والثقافية وتنبثق اهمية الادارة المدرسية من الموقع الذي تحتله في قيادة العملية التعليمية وتوفير مستلزمات نجاحها اذا يتفق التربويون على انه (كيف ما تكون الادارة تكون المدرسة) (النوري ، ١٩٩١، ص٧٦).

### الإدارة المدرسية الفاعلة .

ولما كان التعليم في جوهره جهد ذاتي يبذله المتعلم من أجل اكتساب الخبرات وتحصيل المعلومات اما عن طريق الفرد نفسه او بمساعدة المعلم ، لذا فإن الإدارة المدرسية الفاعلة تسعى من خلال المدرسة الى تحويل الطالب الى فرد دينامي من تقديم المعارف والخبرات التي تساعد على العيش في مجتمعه وتنمية ذاته ، وتتميز الإدارة المدرسية الفاعلة بخصائص بارزة نوجزها بما يلي:-

وضوح الاهداف التي تسعى الإدارة المدرسية الفاعلة لتحقيقها مما يساعد في تسهيل عملية صنع القرار واختيار طرق العمل البديلة.

تهتم الإدارة المدرسية الفاعلة لكافة العاملين في المدرسة من خلال إتاحة فرص للنمو المهني المهم وأيجاد تنظيم فعال يوفر قنوت مفتوحة للاتصال بين أفراد التنظيم.

الإدارة المدرسية الفاعلة تتميز بأهتمامها بالمناهج الدراسية التي تركز على حاجات المتجمع ومتطلبات المستقبل (محمد ال ناجي ، ٢٠٠٠، ص١١).

### الوظائف البارزة للمدير الفعال في مدرسة المستقبل

ان مديري المدارس ان يكونوا في طليعة التطورات الجديدة ، من أجل تحسين التعليم الذي هو الهدف الاساسي للمدرسة ، ويجب على المديرين في المدارس أن يدركوا ان المدارس يلتحق بها التلاميذ مختلفوا القدرات ، وبالتالي يجب ان توجد تركيبات جديدة تعكس تنوع اص لطرق التدريس وأستخدام التكنولوجيا المتطورة(احمد أبراهيم ، ١٩٨٨، ص٩١).

وهناك ادوار اساسية تشكل ملامح شخصية ومهام المدير الفعال للمدرسة المستقبل تتمثل في الشروط الاساسية لهذا المدير وكما يلي:-

- ١- المدير القائد : مدير المستقبل الفعال: صاحب الرؤيا المستقبلية ، الذي يؤدي العمل الصحيح بطريقة سلمية وبحسن الهام الاخرين ويمتلك مهارات اعداد الخطط.
- ٢- المدير المربي : مدير المستقبل الفعال : يقوم بدور الوالد في تربيته لأبنائه الطلبة وبدوره الاخ الاكبر لزملائه المعلمين والاداريين والمشرفين والاختصاصيين.
- ٣- المدير المشاور : مدير المستقبل الفعال : يكثر من التشاور وأخذ الاراء في الصغيرة والكبيرة ، ويشعرهم بأنهم جميعاً جزء مهم من المدرسة بما فيهم الطلبة.
- ٤- المدير المطور : مدير المستقبل الفعال: يعتقد بان ادارة المستقبل للتطوير وليست للتسيير فحسب ، ويبادر الى الاستفادة من كل الافكار الابداعية والابتكارية ويتجهد في تحقيقها.

- ٥- المدير المدرب: مدير المستقبل الفعال : يقوم بأتاحة فرص التدريب المستمر والتنمية المهنية لكل العاملين في المدرسة ، ويوفر النصح والارشاد باستمرار ، عند ملاحظته للاخطاء أو القصور في بعض جوانب العمل (العدولي ، ٢٠٠٠، ص١٨)

### ثالثاً الكفايات :

شهدت العقود الثلاثة الاخيرة من القرن الماضي ظهور حركة تربوية متطورة تتعلق بتدريب العاملين وتأهيلهم وسحبت هذه الحركة للتربية القائمة على الكفايات وحظيت بأهتمام كبير من لدن المربين واكتسبت قوة فعالة في تسيير وتوجيه وأعداد وتدريب المعلمين وتركز على أن المدير الكفوء في قدرته على أتقان الكفايات المرتبطة بعمله وتطوره (القدمي ، ١٩٩٣ ، ص٤).



لقد اتسع الاهتمام بالتربية القائم على الكفايات حتى اصبح سمة مميزة لمعظم الدول المتطورة تربوياً وتعد حركة التربية القائمة على الكفايات من أبرز ملامح التربية المعاصرة وأكثرها شيوعاً وشعبية في الاوساط التربوية (التميمي ، ٢٠٠٥ ، ص١٨) .

### مفهوم الكفاية :

حفل الميدان التربوي بالعديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الكفاية منها تعريف مرعي وآخرون على أنها قدرة على عمل شيء بمستوى معين من الاداء بتأثير وفعالية (مرعي وآخرون ، ١٩٩٢ ، ص١٣٥) .  
وترى (بانريشيا) ان هناك بعدين في معظم تعريفات الكفاية هما :

**البعد الاول :** يتمثل في المحتوى الذي يجب أن شغل عليه بكفايات وتتضمن المعارف والمهارات او الاتجاهات أو خليط منها جميعاً .

**البعد الثاني :** يتمثل في درجة تحديد الوظائف والمهام والمهارات التي تشمل عليها الكفايات ، فقد يكون تحديداً تفصيلاً سلوكياً وقد يكون وصفاً عاماً (مرعي، ١٩٩١، ص٢٣-٢٤) .

### انواع الكفايات Kinds of Competencies

أظهرت معظم الدراسات المتعلقة بالكفايات عدداً من التصنيفات المختلفة حيث ذكر (الخرابشة) بان هناك أربعة أنواع رئيسية من الكفايات هي :

- الكفاية المعرفية .

- الكفاية الوجدانية .

- الكفاية الادائية .

- الكفاية الانتاجية .

(الخرابشة، ٢٠٠١، ص٨)

ويشير الدوري الى أن معظم الباحثين صنفوا الكفايات الواجب توافرها لدى القائد الإداري على ثلاثة مجالات رئيسية :

- الكفايات الفنية .
- الكفايات الإدارية والتنظيمية.
- الكفايات الانسانية.(الدوري ، ١٩٩٥ ، ص٤٢).

### شروط تحديد الكفايات وخصائصها :

- هناك عدد من الوسائل الواجب مراعاتها عند اشتقاق وتحديد الكفايات اهمها :
١. ان تكون الكفايات في صورة أهداف عامة ومصوغاً سلوكياً .
  ٢. الا تكون الكفايات المرتبة بالوظائف أو المهارات معزولة عن المعارف والاتجاهات .
  ٣. ان تكون الكفايات المحددة تمثل حاجات تدريبية فعلية.
  ٤. أن تعالج كل كفاية صفة واحدة او نمطاً سلوكياً واحداً.
  ٥. ان تصاغ الكفاية بصياغة ولغوية واحدة .(المنصور ، ١٩٩٩ ، ص٣٠)

### المبحث الثاني : دراسات سابقة

لقد تناول البحث الحالي (٨) دراسات عربية و(٥) دراسات اجنبية وهي كالآتي:

#### اولا: دراسات عربية:

- ١.دراسة تيم (١٩٨٤): "صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في مدارس الغوث في الاردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين". (تيم، ١٩٨٤).
- ٢.دراسة قريش (١٩٨٧): "الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية". (قريش، ١٩٨٧).
- ٣.دراسة حتاملة (١٩٩٠): "تصورات المشرفين التربويين والمعلمين واولياء الامور للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية في الاردن". (حتاملة، ١٩٩٠).
- ٤.دراسة الخطيب (١٩٩٣): "تطوير ومعايرة الكفايات للقائد الاداري". (الخطيب، ١٩٩٣).
- ٥.دراسة الالوسي (١٩٩٧): "تقويم اداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الادارية المطلوبة". (الالوسي، ١٩٩٧).
- ٦.دراسة السامرائي (٢٠٠١): "تقويم ادارة المدارس الابتدائية في ضوء الكفايات اللازمة". (السامرائي، ٢٠٠١).
- ٧.دراسة الوتاري (٢٠٠٢): "كفايات القيادة الادارية لمديري ومديرات المدارس الثانوية بامانة العاصمة صنعاء". (الوتاري، ٢٠٠٢).
- ٨.دراسة الدليمي (٢٠٠٤): "كفايات مديري المدارس الابتدائية كما يراها المعلمون والمعلمات". (الدليمي، ٢٠٠٤).

### ثانياً: دراسات اجنبية:

١. دراسة سيتابول (Sitabul, 1980): "مقارنة الفعالية الادارية للمدراء الذكور والاناث كما يدركها مديرو المدارس الثانوية في بانكوك" (Sitabul, 1980).
  ٢. دراسة بندلي (Pendly, 1986): "القيادة التربوية الفاعلة وعلاقتها بخصائص الشخصية وسلوك العلاقات الشخصية واسلوب القيادة" (Pendly, 1986).
  ٣. دراسة كارلتون (Carlton, 1988): "مقارنة كيفية ادراك مهارات المدراء القيادية من قبل المدراء والمدرسين" (Carlton, 1988).
  ٤. دراسة ريجس (Riggs, 1993): "ادراك المهارات الجوهرية للقائد التربوي" (Riggs, 1993).
  ٥. دراسة بليزر (Blezer, 1994): "استقراء الفاعلية الادارية لمديري المدارس الابتدائية وتطوير كفاياتهم الادارية" (Blezer, 1994).
- بعد عرض الدراسات السابقة، حاول الباحثان مناقشة هذه الدراسات وموازنتها بالبحث الحالي من حيث الاهداف والعينات والادوات والوسائل الاحصائية، حيث افادت الدراسات السابقة الباحثة في الجوانب الاتية:
- . ساعدت في بناء بعض مجالات اداة البحث وهي الكفايات الادارية للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية.
  - . تحديد المنهج الذي اعتمده والاجراءات التي اعتمدها.
  - . طريقة ايجاد صدق الاداة وثباتها.
  - . اختيار الوسائل الاحصائية المناسبة للوصول الى تحقيق اهداف البحث وفرضياته.
  - . التعرف على عدد من المصادر التي اعتمدها للرجوع اليها والاستفادة منها في هذا البحث.
  - . الافادة من طريقة عرض النتائج فضلا عن مقارنتها بنتائج البحث الحالي وتاكيد اوجه الاتفاق والاختلاف، سواء كان في الاهداف او الفرضيات.

### الفصل الثالث : منهجية البحث واجراءاته

#### اولا: منهج البحث:

اتبعت الباحثة منهج البحث الوصفي كونه المنهج الذي يركز على وصف ما هو كائن الان في حياة الانسان والمجتمع (حنا وانور، ١٩٩٠، ص ١٥٩).

#### ثانيا: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي من (١٦٥٩) مديرا ومديرة وموزعين على المديرية الاربع للتربية في بغداد، وجدول (١) يوضح ذلك.

#### جدول (١)

عدد مديري ومديرات المدارس الابتدائية حسب متغير الجنس

المجموع	اناث	ذكور	الجنس المديرية
٣٨٨	٢٠٣	١٨٥	الرصافة الاولى
٤١٥	٢٠٨	٢٠٧	الرصافة الثانية
٤٥١	٢٠١	٢٥٠	الكرخ الاولى
٤٠٥	١٦٣	٢٤٢	الكرخ الثانية
١٦٥٩	٧٧٥	٨٨٤	المجموع

- حسب الكراسات الاحصائية للمديريات العامة للتربية الاربع في بغداد
- استبعدت الباحثة مديرية تربية الرصافة الثالثة والكرخ الثالثة لعدم اكتمال نصابها من المعلمين لكونها حديثة الاستحداث

### ثالثا: عينة البحث:

تم اختيار العينة بنسبة (١٥%) من افراد مجتمع البحث، وتم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث شملت (٢٤٨) مديرا ومديرة مقسمين على المديرية العامة للتربية الاربع، وجدول (٢) يوضح ذلك.

### جدول (٢)

عدد افراد العينة في المديرية العامة للتربية وفق متغير الجنس

المجموع	اناث	ذكور	الجنس
			المديرية
٥٨	٣٠	٢٨	الرصافة الاولى
٦٢	٣١	٣١	الرصافة الثانية
٦٧	٣٠	٣٧	الكرخ الاولى
٦١	٢٤	٣٧	الكرخ الثانية
٢٤٨	١١٥	١٣٣	المجموع

### رابعا: اداة البحث:

نظرا لطبيعة البحث، ولان اغلب الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة اداة لجمع البيانات لذا وجدت الباحثة ان الاستبانة من انسب الادوات التي تحقق اهداف هذا البحث، لان الاستبانة كما يشير اوبنهايم ونانلي تكون اسهل واسرع وهذا يعني انها اقتصادية في الوقت والجهد والمال (Oppenhamen, 1996 p.43; Nannlly, 1978, p.43).

### خامسا: خطوات اعداد اداة البحث:

- اعتمدت الباحثة على الاجراءات الاتية لاعداد اداة البحث:
١. اجراء مقابلة مع (٤٠) مديرا ومديرة في المدارس الابتدائية لغرض استطلاع ارائهم على اهم المجالات التي يجب توافرها في تحديد الكفايات لمدير المدرسة الابتدائية.
  ٢. تطبيق استبانة استطلاعية على المشرفين التربويين وبلغ عددهم (٢٠) مشرفا ومشرفة.
  ٣. مقابلة بعض المتخصصين في مجال الادارة التربوية في وزارة التربية للافادة من ارائهم.
  ٤. الاستعانة بالادبيات العربية التي تناولت هذا البحث.
  ٥. الافادة من الدراسات السابقة.
- وفي ضوء ما تقدم تم اعداد الصيغة الاولى لاداة البحث وكما هو موضح في الجدول الاتي:

### جدول (٣) مجالات الاداة وعدد الفقرات بشكلها الاول

ت	اسم المجال	عدد الفقرات
١	التخطيط والتنظيم	١٤
٢	ادارة الوقت	١٠
٣	العلاقات الانسانية	١١
٤	الاتصال الاداري	١٢
٥	اتخاذ القرار	٩
٧	تقنيات التعليم والمعلوماتية	١٢
٨	التقويم	١١
	المجموع	٧٩

### سادسا: صدق الاداة وثباتها:

يعرف الصدق بانه قدرة الاداء على قياس ما وضعت لاجله (المليجي، ٢٠٠١، ص ٣٨٩). حيث اعتمدت الباحثة في ايجاد صدق الاستبانة على الصدق الظاهري من خلال عرض الاداة على عينة من المحكمين المختصين في مجالات التربية وعلم النفس والتخطيط التربوي والتعليم التكنولوجي البالغ عددهم (٢٠) محكما، حيث تم استخراج ثبات كلي للاداة والبالغ (٠.٨٤)، وبعد تاكد الباحثة من صدق الاداة وثباتها تم عرض الاستبانة بصيغتها النهائية وبمقياس خماسي.

### سابعا: الوسائل الاحصائية:

لغرض تحقيق اهداف البحث وفرضياته قامت الباحثة باستخدام الوسائل الاحصائية الاتية:

١. معامل ارتباط بيرسون. (السيد، ١٩٧٩، ص ٣٠٩).
٢. الوسط المرجح (الحدة).
٣. الوزن المئوي. (Fischer, 1956, p.327).
٤. الاختيار التائي لعينتين مستقلتين (الزويبي، ١٩٨٠، ص ١٣).



## الفصل الرابع : عرض نتائج البحث وتفسيرها

### الهدف الاول:

تم تحديد الكفايات الادارية والفنية اللازم توافرها في المدير الفعال في المدرسة الابتدائية، وجدول (٤) يوضح ذلك.

### جدول (٤)

#### مجالات الاداة مرتبة تنازليا حسب الاوساط المرجحة والاوزان المئوية

الرتبة	المجال	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	الاتصال الاداري	٤.١٣٠	%٨٢.٦٠
٢	صنع القرار	٤.١٢١	%٨٢.٤٢
٣.٥	التخطيط والتنظيم	٤.٠٧٤	%٨١.٤٨
٣.٥	العلاقات الانسانية	٤.٠٧٤	%٨١.٤٨
٥	ادارة الوقت	٤.٠٤٤	%٨٠.٨٨
٦	التقويم	٤.٠٤٠	%٨٠.٠٨
٧	تقنيات التعليم والمعلوماتية	٣.٩٦٧	%٧٩.٣٤

تشير النتائج الى ان مجالات البحث حصلت على اوساط مرجحة واوزان مئوية عالية، وفيما يلي نتائج البحث الخاصة بالكفايات اللازمة للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية حسب كل مجال من مجالات البحث وترتيب الفقرات حسب اوساطها المرجحة واوزانها المئوية ورتبها وهي اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) درجات وكما موضح فيما ياتي:

اولا: مجال الاتصال الاداري:

حصل هذا المجال على المرتبة الاولى في مجالات البحث وذلك بوسط مرجح (٤.١٣٠) ووزن مئوي (٨٢.٦٠%) كما موضح في الجدول الاتي:

جدول (٥) فقرات مجال الاتصال الاداري مرتبة تنازليا حسب الاوساط المرجحة والاوزان المئوية

الرتبة	رقم الفقرة	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١.٥	٢	تفوض بعض الصلاحيات الممكنة لاعضاء الهيئة التدريسية	٤.٢٨٦	%٨٥.٧٢
١.٥	٨	يختار الاسلوب الاداري الجيد في ايصال المعلومات الى اعضاء الهيئة التعليمية	٤.٢٨٦	%٨٥.٧٢
٣	٤	يحرص على ان تكون الاوامر والتوجيهات الصادرة منه واضحة	٤.٢٦٦	%٨٥.٣٢
٤	٥	له القدرة على الاقناع وبناء الثقة بينه وبين اعضاء الهيئة التعليمية	٤.٢٠٥	%٨٤.١٠
٥	٦	يعيد النظر دائما بالاجراءات المتبعة في عملية الاتصال	٤.٠٣٢	%٨٠.٦٤
٦	٣	يستخدم نماذج جاهزة للرد على البريد المدرسي	٤.٠١٦	%٨٠.٣٢
٧	١	يستخدم الاساليب الادارية ويسعى الى تحقيقها	٣.٩١٥	%٧٨.٣٠
٨	٧	يستثمر نتائج التطوير في التغذية الراجعة في عمليات الاتصال الاداري	٣.٨٩٥	%٧٧.٩٠

تضمن الجدول المذكور عرضا تنازليا للكفايات، اذ تراوحت هذه القيم (الوزن المئوي) بين (٧٢- ٨٥ - ٧٧.٩٠) % وقيم الوسط المرجح بين (٤.٢٨٦ - ٣.٨٩٥) وبما انها اعلى من الوسط الفرضي وهو (٣) لذا حظيت تلك الكفايات بتأييد افراد العينة جميعهم. ان النتائج التي يمكن اشتقاقها من كفايات هذا المجال تعكس تأكيد المديرين والمديرات على اهمية الاتصال الاداري في العملية التعليمية، حيث تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الوتاري ٢٠٠٢) ودراسة (السامرائي ٢٠٠١) في حين تتفق مع دراسة (الدليمي ٢٠٠٤) وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب اليه نيول في قوله لكي يكون مدير المدرسة فعالا في عمله لا بد ان يقيم اتصالا ذا طريقتين بين التنظيم المدرسي والمجتمع خارج هذا التنظيم فضلا عن الاتصال بين الافراد والجماعات في مجتمع المدرسة (نيول، ١٩٨٨، ص ٩٤).

#### ثانيا: مجال صنع القرار:

حصل هذا المجال على المرتبة الثانية وذلك بوسط مرجح (٤.١٢١) ووزن مئوي (٨٢.٤٢) % وكما موضح في الجدول الاتي:

جدول (٦) فقرات صنع القرار مرتبة تنازليا حسب اوساطها المرجحة والاوزان المئوية

الرتبة	رقم الفقرة	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٤	يتحمل مسؤولية نتائج القرار الذي يتخذه	٤.٢٩٨	%٨٥.٩٦
٢.٥	٣	يحرص على عدم التراجع عند اتخاذ القرار	٤.٢٨٦	%٨٥.٧٢
٢.٥	٦	يوازن بين الحزم والمرونة في صنع القرار	٤.٢٨٦	%٨٥.٧٢
٤	٥	يشارك اعضاء الهيئة التعليمية معه في اتخاذ القرار اذا تطلب الامر ذلك	٤.١٨٥	%٨٣.٧٠
٥	٢	يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب	٤.١٢٠	%٨٢.٤٠
٦	١	يلم بمفهوم صنع القرار ومواصفات القرار الاداري الجيد	٤.٠٦٠	%٨١.٢٠
٧	٧	يؤكد الفناعة لدى المتأثرين بالقرار ويكسب تاييدهم	٣.٩٧١	%٧٩.٧٢
٨	٨	يتحرر من الضغوط غير المقبولة عند صنع القرار	٣.٩٤٧	%٧٨.٩٤
٩	٩	يتعامل مع الوقت والحالة بنظرة شمولية في اتخاذ القرار	٣.٩٣٩	%٧٨.٧٨

لقد تراوحت فقرات هذا المجال بترتيب تنازلي حسب الاوساط المرجحة والاوزان المئوية (٤.٢٩٨ - ٣.٩٣٩) و (٨٥.٩٦ - ٧٨.٧٨)% على التوالي، ويلاحظ ان كفايات هذا المجال حصلت على قيم عالية من خلال استبانات المديرين والمديرات كما تتفق هذه النتيجة مع دراسات اخرى مثل دراسة (السامرائي ٢٠٠١) ودراسة (الوتاري ٢٠٠٢) ودراسة (الدليمي ٢٠٠٤)، ويؤكد نيول في هذا المجال على ان

المشاركة بجدية في صنع القرار حيث ان الافراد يفقدون الاهتمام بحل المشكلة ما لم يسهموا في ذلك بشكل فعال (نيول، ١٩٨٨، ص١٦٩).

### ثالثا: مجال التخطيط والتنظيم:

حصل هذا المجال على المرتبة الثالثة بوسط مرجح (٤.٠٧٤) ووزن مئوي (٨١.٤٨%) وكما موضح في الجدول الاتي:

#### جدول (٧)

فقرات مجال التخطيط والتنظيم مرتبة تنازليا حسب الاوساط المرجحة والاوزان المئوية

الرتبة	رقم الفقرة	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٧	يعتمد على بعض اعضاء الهيئة التعليمية الكفوئين في تنفيذ الاعمال الادارية	٤.٢٨٦	%٨٥.٧٢
٢	٥	يلم بالمتغيرات الجديدة التي حصلت في المجتمع وسبل ترجمة متطلباتها الى واقع	٤.٢١٣	%٨٤.٢٦
٣	٦	يعمل على جعل تخطيطه للعمل المدرسي مرنا وفق احتمالات التغير في المجتمع الجديد	٤.١٧٧	%٨٣.٥٤
٤	١	يقوم باعداد خطط شاملة ومفصلة	٤.١٠٤	%٨٢.٠٨
٥	٣	يلم بالسياسة التربوية العامة والخاصة بالمدرسة الابتدائية	٤.٠٦٤	%٨١.٢٨

الرتبة	رقم	الكفايات	الوسط	الوزن
--------	-----	----------	-------	-------

المئوي	المرجح	الفقرة		
%٨٠.٩٦	٤.٠٤٨	يلم بالفلسفة التربوية العامة والخاصة بالمدرسة الابتدائية	٢	٦
%٨٠.٧٢	٤.٠٣٦	يعمل على تزويد التلاميذ بمهارات التفكير العلمي والتفكير الابداعي	٩	٧
%٨٠.٠٠	٤.٠٠٠	يسهم في تدريب التلامذة على حماية واجبات المواطنة والمشاركة المجتمعية	١٠	٨
%٧٩.٥٨	٣.٩٧٩	يستوعب الاهداف الخاصة والسلوكية للمرحلة الابتدائية	٤	٩
%٧٩.٤٢	٣.٩٧١	يعتمد صيغ التجديد التربوي لتطوير المدرسة الابتدائية	١١	١٠
%٧٨.٧٨	٣.٩٣٩	يعمل على توعية اعضاء الهيئة التعليمية باستشراف المستقبل وتحدياته	٨	١١

من خلال ملاحظة كفايات هذا المجال يلاحظ ان جميع الفقرات الواردة فيه قد حظيت بتأييد عال من جميع افراد العينة، وذلك عند مقارنتها بالوسط الفرضي الذي بلغ (٣) اذ تراوحت الاوساط المرجحة والاوزان المئوية بين (٤.٢٨٦) (%٨٥.٧٢) و(٣.٩٣٩) (%٧٨.٧٨) حيث جاءت متفقة مع ما توصلت اليه دراسة (السامرائي ٢٠٠١) (الوتاري ٢٠٠٢) ودراسة (الدليمي ٢٠٠٤) تأكيدا على اهمية توافر كفايات التخطيط لدى مديري المدارس وضرورتها للعمل التربوي.

#### رابعاً: مجال العلاقات الانسانية:

حصل هذا المجال على المرتبة الرابعة بوسط حسابي مرجح (٤٠٠٧٤) ووزن  
مئوي (٨١.٤٨%) وفيما يأتي جدول يوضح فقرات هذا المجال.

جدول (٨) فقرات مجال العلاقات الانسانية مرتبة تنازليا حسب اوساطها المرجحة  
والاوزان المئوية

الرتبة	رقم الفقرة	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٦	يحقق العدالة في تعامله مع التلامذة والمعلمين	٤.٢٩٤	%٨٥.٨٨
٢	٣	يستخدم اسلوب الباب المفتوح بينه وبين العاملين معه في المدرسة	٤.٢٨٢	%٨٥.٦٤
٣	٧	يعمل على اشاعة روح الفريق من اجل تنفيذ المهام التربوية في الوقت المحدد	٤.١٢٠	%٨٢.٤٠
٤	١٠	يعمل على خلق مناخ تنظيمي صحي داخل المدرسة	٤.١٠٠	%٨٢.٠٠
٥.٥	١	يلم بمباديء العلاقات الانسانية ويدرك اهميتها ويعمل بها	٤.٠٨٠	%٨١.٦٠
٥.٥	٩	ينمي العلاقات الايجابية بين اعضاء الهيئة التعليمية	٤.٠٨٠	%٨١.٦٠
٧	٢	يخصص جزءا من وقته لتعزيز العلاقات الاجتماعية مع منظمات المجتمع المدني	٣.٩٥٩	%٧٩.١٨
٨	٤	يسهم في تجسيد الدور التربوي للأسرة ولمنظمات المجتمع المدني	٣.٩٥١	%٧٩.٠٢
٩	٨	يتعاون مع اولياء الامور لحل مشاكل ابنائهم التربوية	٣.٩٤٣	%٧٨.٨٦
١٠	٥	يعمل على توعية اولياء امور التلامذة وتفعيل اسهامهم في نجاح مجالس الاباء والمعلمين	٣.٩٣١	%٧٨.٧٢

يلاحظ ان جميع فقرات هذا المجال حصلت على اوساط مرجحة اعلى من الوسط الفرضي وهذا يدل على انها تمثل كفايات متفق على ضرورة توافرها في المدير الفعال، اذ تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (قريش ١٩٨٧) ودراسة (السامرائي ٢٠٠١) ودراسة (الدليمي ٢٠٠٤).

#### خامسا : مجال ادارة الوقت:

احتل هذا المجال المرتبة الخامسة بوسط مرجح (٤.٠٤٤) ووزن مؤوي (٨٠.٨٨%) ضمن مجالات اداة البحث وحسب ما يوضحه الجدول الاتي:

#### جدول (٩)

فقرات مجال ادارة الوقت مرتبة تنازليا حسب اوساطها المرجحة والاوزان المئوية

الرتبة	رقم الفقرة	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١	يقدر اهمية الوقت في كل عمل يقوم به	٤.٢٨٢	%٨٥.٦٤
٢	٦	يخصص الوقت الكافي لمتابعة شؤون العاملين والتلامذة	٤.١٨٥	%٨٣.٧٠
٣	١٠	يبينعد عن المشاكل التي تؤدي الى اهدار الوقت	٤.١٣٧	%٨٢.٧٤
٤	٤	يقوم بتجديد مواعيد الاجتماعات واللقاءات المختلفة في المدرسة	٤.٠٨٨	%٨١.٧٦
٥	٣	يصمم جدول الدروس الاسبوعي بما يكفل الاستثمار الامثل للوقت	٤.٠٦٤	%٨١.٢٨



الدكتورة منتهى جاسم عبد  
الكفايات اللازمة للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية

٨٠.٠٠٠%	٤.٠٠٠	يستثمر الوقت في ادارة النشاطات المختلفة في المدرسة	٥	٦
٧٩.٠٠٢%	٣.٩٥١	يقلل من مقابلة المراجعين له الا لامر هام	٧	٧
٧٨.٨٦%	٣.٩٤٣	يميل الى الاختصار في المخاطبات المكتوبة والشفوية	٨	٨
٧٧.٩٨%	٣.٨٩٩	يقوم باعداد قائمة بالاعمال المطلوب انجازها يوميا	٢	٩
٧٧.٨٢%	٣.٨٩١	يحدد اوقاتا مناسبة للفعاليات والسفرات المدرسية	٩	١٠

يلاحظ ان جميع الفقرات الواردة في هذا المجال قد حظيت بتأييد عال من جميع افراد العينة، وذلك عند مقارنتها بالوسط الفرضي الذي يبلغ (٣)، حيث تتفق هذه التنمية في ادارة الوقت مع ما توصلت اليه كل من دراسة (السامرائي ٢٠٠١) ودراسة (الوتاري ٢٠٠٢) ودراسة (الدليمي ٢٠٠٤) في اهمية ادارة الوقت للعاملين في الادارة التربوية.

**سادس : مجال التقويم:**

حصل هذا المجال على المرتبة السادسة بوسط مرجح (٤.٠٤٠) ووزن مئوي (٨٠.٠٨%) وحسب ما يلي:

جدول (١٠) فقرات مجال التقويم مرتبة تنازليا حسب الاوساط المرجحة والاوزان المئوية

الرتبة	رقم الفقرة	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٥	يراعي المصلحة العامة قبل المصالح الشخصية عند تقييمه للامور	٤.١٥٣	%٨٣.٠٦
٢	١	يتابع تنفيذ الخطط المدرسية وخطط الدروس التي يقدمها المعلمون	٤.٠٦٨	%٨١.٣٦
٣	٢	يستعين باساليب التقويم الذاتي لاعضاء الهيئة التعليمية	٤.٠٤٠	%٨٠.٨٠
٤	٦	يكشف مواطن الخلل والانحراف في الاداء ويحلل الاسباب	٤.٠٣٢	%٨٠.٦٤
٥	٣	يعتمد المعايير الموضوعية في تقويم المعلمين والعملية التربوية	٣.٩٩٥	%٧٩.٩٠
٦	٤	يطلع على الاسئلة الامتحانية ويناقش المعلمين بها	٣.٩٢٧	%٧٨.٥٤
٧	٧	يحرص على متابعة المعلومات المطلوبة منه من الجهات العليا	٣.٩٢٣	%٧٨.٤٦
٨	٨	يسهم في تطوير نظم التقويم والامتحانات والاختبارات المدرسية	٣.٨٩٩	%٧٧.٩٨

يتضح من الجدول المذكور ان الفقرات الواردة في هذا المجال قد حظيت بتأييد عال من جميع افراد العينة عند مقارنتها بالوسط الفرضي، وهذا يدل على تأكيد المديرين والمديرات (افراد العينة) على اهمية التقويم ككفاية ينبغي ان يتمتع بها المدير الفعال في المدرسة الابتدائية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسات (السامرائي ٢٠٠١) ودراسة (الدليمي ٢٠٠٤) .

**سابعاً : مجال تقنيات التعليم والمعلوماتية:**

حصل هذا المجال على المرتبة السابعة بوسط مرجح (٣.٩٦٧) ووزن مئوي (٧٩.٣٤%) وحسب ما يأتي:

جدول (١١) فقرات تقنيات التعليم والمعلوماتية مرتبة تنازلياً حسب الأوساط المرجحة والأوزان المئوية

الرتبة	رقم الفقرة	الكفايات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٤	يستثمر التقنيات في الأنشطة التربوية والمدرسية	٤.٠٠٠	٨٠.٠٠٠%
٢	٣	يربط استخدام البيئة وما يتوفر بها من موارد وأجهزة بتوثيق الصلة بينها وبين المدرسة	٣.٩٩٧	٧٩.٩٤%
٣	٦	يشجع المعلمين على استخدام أحدث التقنيات في تطوير العملية التربوية	٣.٩٧٥	٧٩.٥٠%
٤	٧	يؤكد استخدام التقنيات والوسائل التعليمية والمواد المختبرية لدعم المناهج الدراسية في المدرسة	٣.٩٦٧	٧٩.٣٤%
٥.٥	١	يلم بأساليب المعلوماتية والاتصال كالحاسوب	٣.٩٦٣	٧٩.٢٦%
٥.٥	٢	يحث المعلمين على الكشف عن قدرات التلامذة ومواهبهم وتطويرها باستخدام التقنيات التربوية	٣.٩٦٣	٧٩.٢٦%
٧	٩	يؤمن بأهمية العلم والتكنولوجيا ويفهم معوقات التعامل معها	٣.٩٥٩	٧٩.١٨%
٨	٥	يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على المشاركة في دورات التدريب الخاصة بالتقنيات	٣.٩٥١	٧٩.٠٢%
٩	٨	ينشط حركة التجريب والبحث مراعاة للفروق الفردية	٣.٩٣١	٧٨.٦٢%

لقد حظيت فقرات هذا المجال بتأييد كبير من جميع افراد العينة عند مقارنتها بالوسط الفرضي، من هذا نستدل على ان المديرين والمديرات افراد العينة اكدوا اهمية كفايات هذا المجال للعاملين في المجال الاداري التربوي بفاعلية، ولا تتفق هذه التنمية مع ما توصلت اليه دراسة (السامرائي ٢٠٠١) و(الوتاري ٢٠٠٢) و(الدليمي ٢٠٠٤) حيث لم تشر تلك الدراسات الى هذا المجال.

### الهدف الثاني:

للتعرف على دلالة الفروق في الكفايات اللازمة للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية من وجهة نظر ادارات المدارس الابتدائية تبعا لمتغيري (الجنس، مدة الخدمة) ويتمثل ذلك في اختبار الفرضيتين الاتيتين:  
لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء ادارات المدارس الابتدائية حول الكفايات اللازمة للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية عند مستوى (٠.٠٥) تعزى الى متغير الجنس (ذكور - اناث) وحسب ما ياتي:

جدول (١٢) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحرية والقيمة التائية ومستوى الدلالة (ذكور - اناث)

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المجموعة
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	١.٩٦	١.٠٤٢	٢٤٦	٠.٣٢	٤.٢٥	١٣٣	ذكور
				٠.٩٣	٤.٨٢	١١٥	اناث

### جدول (١٣)

الايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحرية والقيمة التائية ومستوى الدلالة  
(اقل من عشر سنوات - اكثر من عشر سنوات)

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المجموعة
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	١.٩٧	١.١٣١	٢٤٤	٠,٣٨	٥.٠٣	١٣٣	ذكور
				٠.٩٤	٥.١٧	١١٥	اناث

ان السبب ربما يعود الى التواصل بين المديرين والمديرات وتلقيهم تعليمات مركزية واحدة وتنفيذهم لها قد يكون له اثر في قلة وجود هذه الفروق، فضلا عن الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرون والمديرات لما تراعي متغير الخدمة بل انهم يتلقون تدريب اداري واحد يكون له تاثير متقارب على كليهما، كما ان المديرين الذين خدمتهم اقل من عشر سنوات قد واكبوا مدرء واستفادوا من خبراتهم عندما كانوا معلمين قبل ان يتولوا ادارة مدارسهم، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة (السامرائي ٢٠٠١) ودراسة (الوتاري ٢٠٠٢) .

### التوصيات:

١. اعتماد قائمة الكفايات التي توصل اليها البحث الحالي في البرامج والدورات التدريبية التي تقام لادارات المدارس الابتدائية.
٢. تحديث العمل الاداري في المدرسة الابتدائية بما يلبي مطالب التغيرات السريعة الحاصلة نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي ومجارة التغيرات الجديدة في المجتمع العراقي.
٣. اعتماد الكفاية والاداء بدلا من المعرفة النظرية وتحديد المواصفات وذلك من اجل تحقيق الاداءات المطلوبة لادارات المدارس الابتدائية والافادة من الكفايات التي توصل اليها البحث الحالي.
٤. العمل على تمكين ادارات المدارس الابتدائية من استخدام الحاسوب والانترنت في المدرسة حسب الحاجة اليهما وتوفير الاجهزة والمعدات اللازمة وتدريبهم المستمر على ذلك.

### المقترحات:

١. اعداد دراسة عن تقويم كفايات مديري ومديرات المدارس الابتدائية التي يمارسونها فعلا ومدى توافر الكفايات التي توصل اليها هذا البحث لديهم بما يكفل رفع مستوى الاداء الاداري والفني لديهم.
٢. اعداد دراسة عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للمدير الفعال في المدرسة الابتدائية وبناء انموذج لبرنامج تدريبي في ضوء الكفايات.
٣. اعداد دراسات مكملة عن الكفايات اللازمة للمدير الفعال في المراحل الدراسية الاخرى.

## المصادر

### المصادر العربية:

١. الاوسي، علي ابراهيم، تقويم اداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الادارية المطلوبة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية- كلية التربية، ١٩٩٧.
٢. ال ناجي، محمد بن عبد الله، الادارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، دار الراتب، الاردن، ٢٠٠٠.
٣. احمد، ابراهيم احمد، نحو تطوير الادارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٨٨.
٤. احمد، ابراهيم احمد، نحو تطوير الادارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٩.
٥. تيم، علي سعيد، صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في مدارس الغوث في الاردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، ١٩٨٤.
٦. التميمي، عواد جاسم، الكفايات، الشركة العامة لانتاج المستلزمات التربوية، وزارة التربية، بغداد، ٢٠٠٥.
٧. حسن، محمد صديق، التعليم الذاتي ومتغيرات العصر، مجلة التربية، العدد ١١١، السنة ٢٣، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، قطر، ١٩٩٤.
٨. حنا، وانور حسين عبد الرحمن، مناهج البحث التربوي، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، ١٩٩٠.



٩. حتاملة، مشهور، تصورات المشرفين والمعلمين واولياء الامور للمدير الفعال للمدارس الحكومية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، ١٩٩٠.
١٠. الخطيب، رداح واحمد الخطيب، تطوير ومعايرة الكفايات للقائد الاداري، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ١، مركز البحوث التربوية والنفسية، بغداد، ١٩٩٣.
١١. الدليمي، احمد محمد مخلف، كفايات مديري المدارس الابتدائية، مركز البحوث التربوية، جامعة بغداد، ٢٠٠٤.
١٢. الدويك، تيسير واخرون، اسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي، عمان، الاردن، ١٩٩٦.
١٣. الدوري، كاظم علي، الكفايات اللازمة لعمداء الكليات في ضوء مهامهم، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد- كلية التربية/ابن رشد، ١٩٩٥.
١٤. الدوري، حسين وعاصم الاعرجي، مبادئ الادارة العامة، الجامعة المستنصرية، بغداد، ١٩٧٨.
١٥. الرازي، زين الدين محمد ابي بكر، مختار الصحاح، ترتيب: محمد خاطر، تحقيق: حمزة فتح الله، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٨٧.
١٦. الزويبي، عبد الجليل، الاختبارات والمقاييس النفسية، الموصل، مطبعة دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٨٠.
١٧. السامرائي، غنية نيا، تقويم ادارة المدارس الابتدائية في ضوء الكفايات اللازمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية- كلية التربية، ٢٠٠١.

١٨. السلمي، علي، مهمة الإدارة، عالم الفكر، ج ٢، القاهرة، ١٩٨١.
١٩. السلمي، علي، إدارة الافراد والكفاية الانتاجية، مكتبة عويس، القاهرة، ١٩٨٩.
٢٠. السيد، عبد الحميد، التاريخ فى التعليم الثانوي، اهدافه ومناهج تدريسه، مكتبة الانجلو المصرية، ط ١، جمهورية مصر العربية، ١٩٧٩.
٢١. شوسليم، مارغريت وايلى، العاملون فى التقنيات التربوية، ترجمة: امين فارس، المركز العربي للتقنيات التربوية، الكويت، ١٩٩٣.
٢٢. الطويل، هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الجامعة الاردنية، الطبعة الاولى، عمان، ١٩٨٦.
٢٣. الطويل، هاني عبد الرحمن، الإدارة التعليمية مفاهيم وافاق، ط ١، دار وائل للنشر، الاردن، عمان، ١٩٩٩.
٢٤. عبد الدائم، عبد الله، مراجعة استراتيجية فى التربية العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ١٩٩٥.
٢٥. عبد الدائم، عبد الله، الثورة التكنولوجية فى التربية العربية، دار العلم للملايين، القاهرة، ١٩٨٤.
٢٦. العدلوني، محمد اكرم، مدرسة المستقبل، الدليل العلمي، قطر، الدوحة، وزارة التربية والتعليم العالي، ٢٠٠٠.
٢٧. عرفات، عبد العزيز سليمان و اخرون، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل فى القرن الحادي والعشرين، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٨.
٢٨. العواملة، نائل عبد الحافظ، مظاهر الإدارة الحديثة فى المؤسسات التربوية، دراسات العلوم الانسانية، المجلد ٢٢، العدد ١، الاردن، عمان، ١٩٩٥.

٢٩. القاسم، بديع وآخرون، التعليم الابتدائي، الطبعة الاولى، وزارة التربية، بغداد، ١٩٨٥.
٣٠. القديمي، علي حسين، الكفايات التدريسية اللازمة لمدرس التاريخ في المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد- كلية التربية/ ابن رشد، ١٩٩٣.
٣١. قریش، احمد محمد، الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ١٩٨٧.
٣٢. المصري، احمد محمد، الادارة والمدير المصري، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، ١٩٨٥.
٣٣. مرعي، توفيق احمد وآخرون، اراء المشرفين التربويين في الاردن في مدى تمكنهم من الكفايات الادائية الاساسية ومدى استخدامهم لها، مجلة دراسات تربوية، المجلد الرابع، الجزء (٤٥)، القاهرة، ١٩٩٢.
٣٤. مرعي، توفيق احمد، قيادة الاداء الاداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، المجلد الثالث، الرياض، ١٩٩١.
٣٥. النصور، احمد علي، بناء برنامج تدريبي رؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد- كلية التربية/ ابن رشد، ١٩٩٩.
٣٦. نشوان، يعقوب، الادارة والاشراف التربوي، ط ٣، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩١.

٣٧. النوري، عبد الغني، اتجاهات جديدة في الادارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر، ١٩٩١.
٣٨. الهواري، سيد، التنظيم والهيكل والسلوكيات والنظم، كلين عين شمس، القاهرة، ١٩٨٠.
٣٩. الهواري، سيد، المدير الفعال، دراسة تحليلية لانماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٨٨.
٤٠. الوتاري، عبد الملك، كفايات القيادة الادارية- لمديري ومديرات المدارس الثانوية بامانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد- كلية التربية- ابن الهيثم، ٢٠٠٢.
٤١. نيول، أ، كلارنس، السلوك الانساني في الادارة التربوية، ترجمة: طه الحاجة الياس ومحمد الحاج خليل، الدار العربية للتوزيع والنشر، عمان، الاردن، ١٩٨٨.

#### المصادر الاجنبية:

42. Blezeer, The practice of research, 4<sup>th</sup> ed., Wadsworth Belmont, Colif, 1994.
43. Carlton, Alan mark, comparison of principle and teacher perceptions of principle leadership skills, Dissertation abstracts international, 1988, p.939.
44. Fischer, Engene C., A national survey of the beginning teacher, New York, Holt, 1956.

45. Goldsman, N. S., Student achievement and the school principal, Educational evaluation and policy analysis, vol. 6, No. 3, 1984, pp. 283- 296.
46. Good, C. V., Dictionary of education, 2<sup>nd</sup> ed., Mc Graw- Hill Book, New York, 1963.
47. Houston, W. R. & Hausam, Competency faced teacher education, Chicago progress problems and prospect science Research Associator, 1972.
48. Nunnally, TumG., Educational measurement and evaluation, 2<sup>nd</sup> ed., New York, Mc Graw- Hill Book, 1978.
49. Oppenheim, A. N., Questionnaire design and attitude measurement, London, Heinemen Educational Books Ltd., 1964.
50. Pendlly, K. Lynne, Effective educational leadership its relationship to personality characteristics, interpersonal behaviors and leadership style, Dissertation abstracts international, vol. 47, No. 1, 1986, p. 43.
51. Porter, L. W. et al., Behavior in organization, webstev's Third New international Dictionary, 1987.
52. Riggs, Wg., The effective elementary principal, D. A. I., vol. 154, No. 4, Oct., 1993, p. 1187.
53. Stonerd, J. & Freeman, Management, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1989.

54. Teers, R., Problems with measurement, Harber & bros,  
2<sup>nd</sup> ed. N.Y., 1903, p. 155.