

## صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون

عمران محمد مسعود ضو

كلية علوم التربية - جامعة محمد الخامس - السويسي

**مقدمة :** تلعب المدرسة دوراً بارزاً في نمو وتقدم المجتمع باعتبارها الرائدة لعملية التطور بما تسهم به من حلول للمشاكل الراهنة والمستقبلية التي تواجه المجتمع، فعن طريقها يتم إعداد القوى البشرية التي يحتاج إليها المجتمع، والتي تسهم في تشخيص المشكلات التي يتعرض لها المجتمع والبحث عن حلول علمية وعملية لها. ومن هنا كانت العناية كبيرة بصفات مدير المدرسة بوصفه المسؤول الأول عن العملية التعليمية، فالمدير بما له من صفات يلعب دوراً فاعلاً ومهماً في تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة.

### مشكلة البحث :

إن المتتبع لوضع الإدارة المدرسية في ليبيا بصفة عامة، يلاحظ أن معظم مدراء المدارس الابتدائية لا تتوافر فيهم الصفات والمقومات التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بالمستوى المطلوب، حيث إن العمل الإداري لا يمكن أن يقوم به أي شخص كان، بل يتطلب من يقوم به أن يكون على قدر كاف من الكفاءة الشخصية والمهنية، وهذا يقتضي ضرورة إجراء دراسة علمية لمعرفة هذه الصفات من وجهة نظر المعلمين، حتى يتمكن مدير المدرسة الابتدائية من القيام بدور إيجابي في النهوض بالعملية التعليمية؛ لذا حاولت هذا البحث الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أهم صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون؟

### أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث فإن معرفة مدير المدرسة بما يفضله المعلمين من صفات يمكن أن تساعد في تعديل سلوكه بما يخدم العملية التعليمية، كما إن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين والقائمين على شؤون التربية والتعليم في وضع ضوابط ومعايير بخصوص اختيار مدير المدرسة وطرائق إعداده وتوجيهه بما يتماشى وحاجات المعلمين والتلاميذ ومواكبة الاتجاهات النفسية التربوية الحديثة.

## أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1- معرفة أهم صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون .
- 2- الكشف عن الفروق في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير الخبرة .
- 3- التعرف على الفروق في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

## فروض البحث :

عمل البحث على تحقيق أهدافه من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

س/ ما أهم صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون؟ والذي انبثق منه الفرضين الآتيين:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير الخبرة .
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

## حدود البحث :

اقتصرت البحث على معرفة أهم صفات مدير المدرسة الابتدائية من وجهة نظر معلمي ومعلمات الشق الأول (المرحلة الابتدائية) من التعليم الأساسي، التابعين لمكتب تعليم الزهراء بمحافظة الجفارة الليبية، بمختلف المدارس، والذين يقومون بالتدريس فعلاً، خلال العام الدراسي 2009 - 2010.

## مصطلحات البحث :

- 1- الصفات : هي مجموعة السمات الشخصية والمهنية والاجتماعية والأخلاقية والانفعالية التي تميز الفرد، أو تمكنه من القيام بالوظائف على خير وجهه.
- 2- مدير المدرسة : مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في أثناء إدارته للمدرسة في ضوء وظيفته وعمله كقائد إداري في مدرسته .

4- **المعلمون** : يقصد بهذا المصطلح: المعلمون والمعلمات المكفون بالتدريس فعلاً خلال العام الدراسي 2010/2009 من الشق الأول (المرحلة الابتدائية) من التعليم الأساسي بمكتب تعليم الزهراء بمحافظة الجفارة الليبية.

## الدراسات السابقة :

• **دراسة أميل فهمي شنودة (1995)** حيث هدفت إلى معرفة السلوكيات التعليمية والكفايات المرتبطة بمدراء المدارس والمواقف التي تحدث بها وبلغت عينة الدراسة 48 مديراً في محافظة طنطا، استخدمت أسلوب المقابلات الشخصية وتوصلت الدراسة إلى: أن تحليل السلوكيات التعليمية للمدير يحتوي على 24 كفاية تعليمية تتعلق بتعليمه وإعداده وهناك خمسة مجالات مهارية تعتمد على مهارة المدير، وخمسة متغيرات شخصية تتعلق بشخصية المدير وسماته، وأن هناك عشرة متغيرات موقفية تتصل بالموقف الذي تحدث فيه، وذلك عند مقارنتها بدراسات في الإدارة المدرسية وممارسة القيادة، وأن القائد الذي يتمتع بالمهارة والنشاط يكون أكثر استقلالية والتزاماً بالعمل.

• **دراسة أبو كف (1994)** وهدفت إلى التعرف على أهم الصفات الشخصية لمدير المدرس الثانوية في الأردن وتكونت عينة الدراسة من (136) مديراً ومديرة من مدرء التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية ومدراء الضواحي، وقد دلت نتائج الدراسة من خلال استجابات المدراء والمديرات الذاتية على فقرات مقياس (لجوردون) بعد تعريب فقراته على أن هناك أربع سمات شخصية يتصف بها المدراء والمديرات بشكل متفاوت وهي: سمة السيطرة والمسؤولية، والاتزان الانفعالي، والسمة الاجتماعية وقد اعتبر السمات الأربع السابقة ذات فعالية عالية بالنسبة لمجالات الممارسات الإدارية، ووجود فروق بين الإداريين في هذه السمات يؤثر على سلوكهم الإداري وفي آرائهم لمختلف جوانب العملية الإدارية، ولهذا تعدّ السمات الشخصية من الأسس التي يجب أن يؤخذ بها في عملية اختيار مدير المدرسة الثانوية.

• **دراسة عبدالحميد سلام (2004)** هدفت إلى معرفة سمات المديرين الفاعلين للمدارس وبيئتهم الإدارية حيث استهدفت تحديد الميول الفنية والخصائص الشخصية للمدير وتأثير ذلك على أسلوب القيادة والموقف الإداري، وبلغت عينة الدراسة (36) مدير مدرسة في محافظة الجيزة واستخدمت بعض الاستفتاءات المعدة لقياس متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود الاهتمامات الفنية مع أساليب القيادة الديمقراطية يؤدي إلى خلق علاقة متجانسة بين المدير وأعضاء هيئة التدريس، وتشير النتائج أيضاً إلى أن المدراء يقومون بالتوفيق بين الاحتياجات الشخصية والمدرسية.

## الإطار النظري :

### • مفهوم الإدارة المدرسية :

هي لكل المنظم ، الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة .

### • مفهوم مدير المدرسة :

مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يستطيع بكفاءته الإدارية أن يوظف المعلمين والعاملين والتلاميذ والآباء ، بل والمجتمع لتحقيق ما تهدف إليه العملية التعليمية التربوية ، وهذا لا يتحقق للمدير ما لم يكن ذا وعي بكافة جوانب عمله حريصاً على تطوير ذاته وأساليبه ، وقادراً على التطوير والتنفيذ والتعامل التربوي السليم مع الجميع .

### • صفات مدير المدرسة :

للعبء الملقى على عاتق الإدارة المدرسية في عصرنا الحديث ، والتحديات التي تواجهها وما حدث لها من تغيرات جذرية فإن ذلك يحتم أن يكون مدير المدرسة متصفاً بصفات وخصائص لا تقتصر على الخبرة التدريسية أو المهارة فقط كما كان سابقاً ، مما جعل تحديد صفات معينة للمدير الجيد من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين والمهتمين بالتربية ، حيث لا يوجد اتفاق بين هؤلاء الباحثين في تحديدها ، ويؤكد بعض الباحثين على أن هناك صفات وخصائص عامة إذا ما توافرت لدى أي مدير وصف بأنه كفء وجيد وهي كما يلي:

1. صفات إيمانية وخلقية منها: الإيمان الصادق والقوي بالله تعالى ، الإلمام بالمبادئ والقيم والقواعد الدينية والالتزام بتعاليم الدين .
2. صفات عقلية معرفية ومنها: الذكاء وسرعة البديهة ، وروح الخلق والإبداع والمبادأة ، سداد الرأي والحكمة في التصرف ، الشك المنهجي ، دقة الملاحظة .
3. صفات انفعالية ووجدانية ومنها: قوة الشخصية وجاذبيتها ، النضج الانفعالي ، الانضباط في السلوك ، التوافق النفسي مع الذات والآخرين ، التوازن العام .
4. صفات بدنية ومظهرية ومنها: السلامة من العاهات ، حسن الهيئة وجمال المظهر ، نظافة البدن والثوب .
5. صفات اجتماعية ومنها: روح الخدمة الاجتماعية ، روح التضحية ونكران الذات ، المشاركة الوجدانية ، احترام النظام العام والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع .
6. صفات مهنية ومنها: الإيمان بأهمية مهنة التعليم ، الرغبة في المهنة والحماس لها .

ومن الصفات الواجب توافرها أيضا في مدير المدرسة الجيد ما يلي :

أ- أن يكون متخصصاً في الجانب أو المجال الذي يعمل فيه، حيث لم تعد المهارة مبنية على خبرة الممارسة خلال عدد من السنين بل أصبحت تعتمد على الاختصاص وعلى مبادئ ووسائل وأساليب إدارية علمية.

ب- أن يكون ذو ثقافة واسعة اقتصادية واجتماعية ملماً بالخطط الموضوعية للتطوير الاجتماعي والاقتصادي.

ج- أن يتحلى برؤية واضحة للتعليم في حركته داخل المجتمع وبنظراته الكلية إلى العملية التربوية.

د- أن يتمتع بشخصية متماسكة ومتوازنة، بعيداً عن التعقيد وحب السيطرة أو الشعور بالضعف والتخاذل، واثقاً من نفسه بلا غرور، ويستطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

هـ- أن يتعامل مع الناس بطريقة ديمقراطية حقيقية داخل الإدارة أو خارجها وييدي مرونة كبيرة في علاقاته بالآخرين في مواجهة المشكلات الطارئة على العمل.

و- أن يركز على عمله وعلاقاته بالآخرين وعلى الجوانب الإنسانية أكثر من التمسك باللوائح والتنظيمات والشكليات في العمل الإداري.

**هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يستطيع مدير المدرسة القيام بواجباته على الوجه الأكمل إذا توافرت فيه الصفات الآتية :**

1. الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه بحيث ينعكس هذا على جميع العاملين معه من معلمين، وإداريين، وفنيين، وتلاميذ).
2. مراعاة العدالة في التعامل مع المعلمين من دون محاباة أو تحيز.
3. اتخاذ القرارات بصورة علنية، بعد مناقشة واقتناع.
4. القدرة على إبداء الملاحظات البناءة من دون سخرية أو انتقاص من قدر العاملين معه.
5. القدرة على اكتساب الصداقات مع الاستفادة من آراء الآخرين والاستعداد للبدل والتضحية.
6. تمتعه بالصحة والنشاط والدافع، والطموح، والمثابرة، والشجاعة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والمبادأة، والقدرة التنظيمية.

**بالإضافة إلى الصفات الآتية المتمثلة في ما يلي :**

1. الإلمام بما توصل إليه علماء النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية، ومراحل النمو، وسيكولوجية التعلم.

2. أن يكون حيويًا قادراً على القيام بأدوار العمل المختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف التعليمي ومتطلباته.
3. أن تكون لديه خلفية عن المجتمع المحيط بالمدرسة والظروف التي تعترضه حتى يتمكن من فهم المشكلات التي تعترضه.
4. أن يكون لمدير المدرسة عين فاحصة وخبرة تمكنه من معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة ذات العلاقة بها، ماهراً في استخدام الأساليب الفعالة في تحقيق تقدم هذه البرامج وتطويرها بشكل إيجابي.
5. أن يكون قادراً على تطوير العمل وتجديده، متصفاً بشخصية ذات تأثير إيجابي على القيادة الواعية.
6. أن يعرف كيفية ربط الوسائل بالغايات، وقادراً على رسم السياسات التربوية وتنفيذها.
7. أن يتمتع بالقدرة على الاستفادة من الخدمات الاجتماعية والمعينة كذلك التي تقدم بواسطة أمناء المكتبات، والأخصائيين الاجتماعيين، ومندوبي الصحة المدرسية.
8. أن يكون ممن تتوفر فيه الصفات المميزة له والتي من أهمها:
  - أ. القدوة الحسنة في المظهر والتصرف والنصح المتكامل.
  - ب. احترام مواعيد المدرسة والمواظبة عليها.
  - ج. الشعور بالمسؤولية والإخلاص في الأداء.
  - د. العدالة.
  - هـ. أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة.
  - و. أن يكون خلوفاً.
  - ز. أن يتصف بالحدز واليقظة والحيطة.
  - ح. أن يهتم بجوهر الأمور ولا يستغرق جل وقته في الأمور الروتينية.
  - ط. أن يكون حازماً وسريع البت في الأمور التي تتطلب ذلك دون تردد أو إبطاء.
  - ي. أن يكون قادراً على التعبير عن نفسه بكل دقة ووضوح بالكتابة والحديث.
  - ك. أن يتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة المشاكل والأمور.
  - ل. أن يتصف بالوعي الكامل لجوانب أبعاد العمل.

## • مهارات مدير المدرسة الابتدائية :

لا يستطيع مدير المدرسة، وهو القائد الإداري التربوي المسؤول عن قيادة القوى العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية توجيهها نحو الأهداف التربوية وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أفرادها بطريقة مؤثرة، إلى أن يتحقق تعاونهم ويرفع مستوى أدائهم، إلا إذا توافرت لديه مجموعة من المهارات تمكنه من أداء عمله بنجاح وهذه المهارات هي:

1. مهاراته في تطوير المناهج الدراسية والتعليمية.
2. مهاراته في تكوين العلاقات الاجتماعية الطيبة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
3. مهاراته في تقويم الخطة التربوية وترجمة برنامج المدرسة إلى خطة واقعية.
4. مهاراته في تنظيم برامج المدرسة المختلفة لتحقيق أهدافها المرجوة.
5. مهاراته في تفويض السلطة.

بينما أكدت دراسات أخرى أن هناك مجموعة من المهارات الضرورية لرجل الإدارة في المجال التربوي، وصنفت هذه المهارات إلى:

### 1. المهارات التصورية :

وتتمثل في القدرة على إدراك الموقف أو الموضوع ككل، وتحليله إلى عناصره الأساسية وتحديد ما بينها من علاقات، والتفكير في المستقبل الإعداد له فهي تتعلق بمدى كفاءة مدير المدرسة في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتفكير في إيجاد حلول لها، وجمع وصياغة الآراء حولها.

### 2. المهارات الفنية :

وهي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وهذا يتطلب منه تعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية وزيادة مهاراته باستمرار.

### 3. المهارات الإنسانية :

تتعلق هذه المهارات بمراعاة المدير للعلاقات الإنسانية عند التعامل مع الآخرين وتمثل في احترام شخصية الآخرين وآرائهم وحاجاتهم والثقة المتبادلة بينهم.

بينما ذكرت دراسات أخرى أن مهارات المدير هي:

## 1. مهارة السلوك الشخصي للقائد الفعال :

وتتمثل هذه المهارات في :

- أ. إحساسه تجاه مشاعر المجموعة.
- ب. يوفق بين احتياجاته واحتياجات الجماعة.
- ج. يتعلم كيف يسمع بانتباه ويمسك عن النقد غير الهادف أو التعليمات السافرة من جانب الأعضاء.

## 2. مهارة الاتصال :

- أ. أن يقوم بعمل اتصال جيد لمتابعة عمل العاملين معه كجزء روتيني من وظيفته.
- ب. يتأكد أن كل واحد لا يفهم فقط ما يحتاجه ولكن أيضاً لماذا يحتاجه ؟

## 3. مهارة المساواة :

والقائد الفعال يجب أن يعرف أن القيادة مشاركة وليست احتكاراً وأن كل واحد مهم ويحتاج للتعريف به

## 4. مهارة التنظيم :

- أ. يجب أن يفتت المشاكل الكبيرة إلى مشاكل أصغر.
- ب. المشاركة في إتاحة الفرص وممارسة المسؤوليات.
- ج. تنمية أهداف بعيدة وقصيرة المدى.
- د. يخطط، يعمل، يتابع، يقيم.

## إجراءات البحث :

ويتضمن هذا الجزء وصفاً لمنهج البحث ومجتمعها وعينتها وأداتها وثباتها، وكذلك الإجراءات والطرائق الإحصائية التي تم استخدامها.

## منهج البحث :

نظراً لطبيعة البحث المتعلقة بصفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون، استخدم المنهج الوصفي، لما يوفره من إمكانية الوصول إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة، ويساعد على استنباط علاقات مهمة بشأن الظاهرة المدروسة وتفسير جيد لمعنى البيانات.

## مجتمع البحث وعينته :

تكوّن مجتمع البحث من مجموع معلمي ومعلمات الشق الأول (المرحلة الابتدائية) من التعليم الأساسي بمكتب تعليم الزهراء بمحافظة الجفارة الليبية خلال العام الدراسي 2009 - 2010، وبلغ عددهم (600) معلماً ومعلمة، منهم (150) معلماً و(450) معلمة، تبعاً للمدارس قيد الدراسة، وهي (خالد بن الوليد، الراية الخضراء، الزهراء الجنوبية، الزهراء الوسطى، الزهراء المركز، الزهراء الغربية، صلاح الدين الأيوبي، الشهيد مسعود)، حيث اختيرت منه عينة البحث بأسلوب العينة النسبية بشكل عشوائي، بما يكفل تمثيل العينة لمجتمع الدراسة بنسبة 25%، وبلغ مجموع أفراد العينة (150) معلماً ومعلمة، منهم (38) معلماً، (112) معلمة، والجدولان التاليان يوضحان توزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير الخبرة، ومتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (1) : يوضح تكرار سنوات الخبرة لإفراد عينة الدراسة

سنوات الخبرة	عدد التكرار	النسبة المئوية %
أقل من عشرة سنوات	95	63%
أكثر من عشرة سنوات	55	37%
المجموع	150	100%

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن عدد تكرار سنوات الخبرة التي أقل من عشر سنوات لأفراد عينة الدراسة بلغ (95) بينما بلغ عدد التكرار لسنوات الخبرة التي أكثر من عشر سنوات (55).

جدول رقم (2) : يبين تكرار متغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

ر. م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
1.	دبلوم متوسط	58	38.7%
2.	دبلوم عالي	29	19.3%
3.	ليسانس	31	20.7%
4.	بكالوريوس	32	21.3%
	المجموع	150	100%

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن عدد المعلمين من حملة الدبلوم المتوسط فاق عدد المعلمين في المؤهلات الأخرى، حيث بلغ (58) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد المعلمين من حملة المؤهل العلمي الدبلوم العالي (29) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد المعلمين من حملة المؤهل العلمي الليسانس (31) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد المعلمين من حملة المؤهل العلمي البكالوريوس (32) معلماً ومعلمة ليصبح حجم العينة الكلية (150) معلماً ومعلمة.

## أداة البحث :

تم بناء استبانة تتلاءم وأهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزئيين، الجزء الأول متعلق بمعلومات عامة عن الباحثين، والجزء الثاني يتألف من (27) فقرة وتقع في خمسة مجالات وهي: (مجال الصفات الشخصية، ومجال الصفات المهنية، ومجال الصفات الأخلاقية، ومجال الصفات الاجتماعية، ومجال الصفات الانفعالية).

## صدق الأداة :

للتأكد من صدق مضمون الأداة ومدى ملاءمتها للأهداف التي وضعت من أجلها اعتمدنا في قياس الصدق على الصدق الظاهري للأداة، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والدراية في هذا المجال، وقد تم حذف ثلاث فقرات من أصل (30) فقرة، وبعد ذلك عُرضت الاستبانة المعدلة على المحكمين أنفسهم مرة أخرى، وذلك قبل اعتمادها بشكلها النهائي، وعدت موافقة الأساتذة على الاستبانة تحقيقاً لصدق الأداة.

## ثبات الأداة :

بعد أن تم التأكد من صدق الأداة وصلاحياتها، تم تجربتها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وقد وجد أن معامل الثبات للأداة بلغ (0.933) باستخدام معامل الثبات بطريقة (ألفا). وبهذا الإجراء أصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (27) فقرة موزعة على مجالاتها الآتية: مجال الصفات الشخصية (5) فقرات، ومجال الصفات المهنية (7) فقرات، ومجال الصفات الأخلاقية (5) فقرات، ومجال الصفات الاجتماعية (5) فقرات، ومجال الصفات الانفعالية (5) فقرات.

## المعالجة الإحصائية :

بهدف الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس، واختبار صحة فروضها تم استخدام الإحصاء الاستدلالي للبيانات ويشمل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط النظري لكل فقرة ومجال من مجالات الأداة، واختبار (ت)، واختبار التباين الأحادي، واختبار أقل فرق معنوي، كما تم حساب التكرارات والانحرافات المعيارية لكل فقرة، كما استخدم معامل (ألفا) للثبات.

## نتائج البحث :

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس والذي ينص على «ما أهم صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون؟»، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط النظري لاستجابات أفراد العينة. وفيما يلي عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها حسب كل مجال من مجالات الدراسة.

## 1- مجال الصفات الشخصية :

جدول رقم (3) : يوضح أهم الصفات الشخصية لمدير المدرسة الابتدائية

كما يراها المعلمون مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية

الرتبة	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
2	1.5	0.71	2.40	يتمتع بصحة جيدة	1
5	1.5	0.69	2.30	يتمتع بقدر كاف من الصحة النفسية	2
9	1.5	0.71	2.26	يتمتع بشخصية جادة ومنضبطة	3
13	1.5	0.70	2.19	يتمتع بدرجة كبيرة من الذكاء والفتنة	4
21	1.5	0.84	1.99	يتمتع بمظهر شخصي جذاب	5
	7.5		11.14	المتوسط العام	

من خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (3) يتضح أن كل الصفات الشخصية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون كانت مهمة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بحصولها على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط النظري، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الإدارة المدرسية لم تعد مهمة سهلة تنحصر في أعمال (روتينية) تتمثل في حصر حضور وغياب التلاميذ والعاملين، بل أصبحت مهمة تربوية تشمل كافة عناصر العملية التعليمية، من (تلاميذ، ومعلمين، ومناهج، وجدول مدرسي، وأنشطة مدرسية، وتنظيم، وأبنية وتجهيزات، ومعامل، وورش)، تتطلب الإشراف والتنسيق والمتابعة الدائمة طوال اليوم الدراسي، حيث إن مهام ومسؤوليات كهذه تتطلب جهداً كبيراً ومتواصلاً، ولا يمكن أن يقوم بها إلا من يتمتع بصفات شخصية جيدة تساعد على القيام بهذه الأعباء الملقاة على عاتقه ومتابعتها بكل نشاط وحيوية.

## 2- مجال الصفات المهنية :

جدول رقم (4) : يوضح أهم الصفات المهنية لمدير المدرسة الابتدائية

كما يراها المعلمون مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية

الرتبة	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
7	1.5	0.72	2.30	له خبرة عالية في مجال عمله التربوي	1
8	1.5	0.67	2.28	يمهد لعمله بطريقة ممتازة	2
14	1.5	0.79	2.18	يظهر اتجاهات إيجابية نحو مهنته	3
15	1.5	0.78	2.16	لديه القدرة على اتخاذ القرار السليم	4
17	1.5	0.87	2.12	له القدرة على مواجهة المواقف الصعبة	5

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الرتبة
6	أسلوبه ديمقراطي في التعامل	2.03	0.86	1.5	20
7	يهتم بتوجيه وإرشاد المعلمين والتلاميذ أكاديمياً	1.74	0.80	1.5	25
	المتوسط العام	14.81		10.5	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4) أن كل الصفات المهنية لمدير المدرسة كما يراها المعلمون كانت مهمة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بحصولها على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط النظري، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن العملية التعليمية لم تعد الطريقة التقليدية التي تعتمد على التلقين والمحاكاة، بل أصبحت عملية تربوية منظمة تأخذ بالأسس التربوية والنفسية، حيث تعتنى بالمتعلم وتعدده المحور الأساس في العملية التعليمية وحول توفير كل الظروف المناسبة له، كما أصبحت عملية تعتنى بالفروق الفردية، وتحسين المناهج وتطويرها والأنشطة واستغلالها وتوظيفها في خدمة المنهج، والأبنية والأجهزة المدرسية وأثاثها والمعامل والورش وكيفية استغلالها في خدمة العملية التعليمية، كما أصبحت أيضاً عملية تعتنى بربط المدرسة بالمجتمع المحلي وبناء علاقات اجتماعية جيدة بأسر التلاميذ. كل هذه العمليات لا يمكن أن يقوم بها أي شخص بل أنها تتطلب شخصاً ذو خبرة عالية في المجال التربوي متفهماً لكل الظروف المدرسية وكيفية استغلالها في خدمة العملية التعليمية.

### 3- مجال الصفات الاجتماعية :

**جدول رقم (5) :** يبين أهم الصفات الاجتماعية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الرتبة
1	يتناقش مع المعلمين ويستمع إلى آرائهم	2.36	0.65	1.5	3
2	اجتماعي في تعامله مع زملائه	2.23	0.70	1.5	10
3	يعامل المعلمين معاملة حسنة	2.19	0.81	1.5	12
4	يتقبل أعداء المعلمين	2.04	0.74	1.5	19
5	يستمع إلى مشاكل المعلمين	1.90	0.84	1.5	24
	المتوسط العام	10.72		7.5	

يلحظ من نتائج الجدول السابق رقم (5) أن كل الصفات الاجتماعية لمدير المدرسة كما يراها المعلمون كانت مهمة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بحصولها على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط النظري، ويمكن تفسير ذلك أن الصفات الاجتماعية تعدّ من الصفات المهمة في أي شخص

#### صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون

لأنها تعكس الجانب الإنساني لطبيعة هذه المهنة، فالتعاون والمحبة والألفة بين المدير وزملائه المعلمين من العوامل المهنية التي تجعله مرغوباً فيه، بحيث يكون مسموع الكلمة يمكن التعامل معه في الأخذ والعطاء.

#### 4- مجال الصفات الأخلاقية :

جدول رقم (6) : يبين أهم الصفات الأخلاقية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الرتبة
1	يتمتع بالأخلاق الفاضلة	2.43	0.63	1.5	1
2	مخلص في أداء عمله	2.34	0.65	1.5	4
3	يحترم جميع العاملين بالمدرسة	2.30	0.73	1.5	6
4	يحافظ على مواعيده	1.98	0.90	1.5	22
5	يعامل الجميع بالعدل والمساواة	1.74	0.97	1.5	26
	المتوسط العام	10.79		7.5	

يتبين من خلال نتائج الجدول السابق رقم (6) أن كل الصفات الأخلاقية لمدير المدرسة كما يراها المعلمون كانت مهمة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بحصولها على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط النظري، ويمكن تفسير ذلك أن أفراد العينة يعيشون في مجتمع له تقاليده وعاداته السمحة، واتخذ من القرآن الكريم شريعته حيث يحث على الاتصاف بالأخلاق الحسنة المتمثلة في الوفاء والأمانة والإخلاص والتواضع والتسامح والرحمة وعدم التفرقة بين الناس، ويرفض الغش والرشوة.

#### 5- مجال الصفات الانفعالية:

جدول رقم (7) : يبين أهم الصفات الانفعالية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الرتبة
1	يتمتع بالاستقرار النفسي والثقة العالية	2.21	0.73	1.5	11
2	يعالج المشكلات المدرسية بالحكمة والتعقل	2.14	0.85	1.5	16
3	بشوش ومرح داخل المدرسة وخارجها	2.09	0.88	1.5	18
4	يتسم بالهدوء ولا ينفعل لأبسط الأسباب	1.94	0.93	1.5	23
5	لا يستخدم أساليب التهديد والعقاب	1.70	0.87	1.5	27
	المتوسط العام	10.08		7.5	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (7) أن كل الصفات الانفعالية لمدير المدرسة كما يراها المعلمون كانت مهمة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بحصولها على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط النظري. ويمكن تفسير ذلك أن عدم الاتزان الانفعالي وعدم الثقة بالنفس، وعدم المرح، وقلة الحكمة وعدم التعقل، والتهديد والعقاب قد يؤثر سلباً في خلق حالات من القلق نتيجة للمزاجية والتذبذب الذي يكون عليه الشخص، بحيث لا يتسم سلوكه بالاتساق. الأمر الذي يجعل العاملين والمعلمين والتلاميذ في حيرة من أمرهم في كيفية التعامل معه، فقد يترددون في التقدم إليه بطلب سواء كان إدارياً أو علمياً أو اجتماعياً. وقد يحدث في نهاية الأمر فجوة بينه وبينهم.

ومن خلال النظر إلى البيانات المجدولة في كل من الجداول السابقة والتي تبين نتائج مجالات صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون يتضح أن أعلى متوسط حسابي تحصل عليه مجال الصفات المهنية والجدول رقم (8) التالي يوضح ذلك :

**جدول رقم (8) : يوضح قيم المتوسطات الحسابية والمتوسط النظري لمجالات صفات مدير المدرسة الابتدائية**

ت	المجال	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المتوسط النظري	الرتبة
1	الصفات المهنية	14.81	7	10.5	1
2	الصفات الشخصية	11.14	5	7.5	2
3	الصفات الاجتماعية	10.79	5	7.5	3
4	الصفات الأخلاقية	10.72	5	7.5	4
5	الصفات الانفعالية	10.08	5	7.5	5

من خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (8) السابق وعند الأخذ بنظر الاعتبار عدد فقرات كل مجال والفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لكل مجال من مجالات الصفات يتبين أن مجال الصفات المهنية لمدير المدرسة الابتدائية وجد قبولاً عالياً لدى المعلمين من حيث درجة تفضيلهم له، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة تفضيل المعلمين له (14.81)، ويأتي بعد ذلك بالترتيب مجال الصفات الشخصية وبلغ متوسطه الحسابي (11.14)، ثم مجال الصفات الاجتماعية بمتوسط حسابي (10.79)، ثم مجال الصفات الأخلاقية بمتوسط حسابي (10.72)، ثم يأتي في المرتبة الأخيرة مجال الصفات الانفعالية بمتوسط حسابي (10.08). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها جاءت منطقية إلى حد كبير، حيث أن أفراد عينة الدراسة هم من المعلمين الذين عايشوا الإدارة المدرسية سنوات ليست بقليلة، وتكونت لديهم خبرات إدارية جيدة، الأمر الذي دفعهم إلى التأكيد على الصفات المهنية بأنها صفات مهمة تأتي في المرتبة الأولى من صفات مدير المدرسة الذي تقع على عاتقه مسؤولية تنظيم الموقف التعليمي وتنفيذه.

## ثانياً : التحقق من صحة الفرض الأول

للتحقق من صحة الفرض الأول والذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير الخبرة". ولغرض التعرف على الفروق بين أفرا عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، تم تطبيق اختبار (ت) لوسطين حسابيين مستقلين. وفيما يلي توضيح لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت) ومستوى الدلالة لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة على مجالات المقياس.

**جدول رقم (9) :** يوضح التوصيف الإحصائي وقيم اختبار (ت) ومستوى الدلالة لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في مجالات صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون.

المجال	سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية	أقل من عشرة سنوات	95	11.15	2.55	0.073	0.942
	أكثر من عشرة سنوات	55	11.12	2.37		
الصفات المهنية	أقل من عشرة سنوات	95	14.67	3.60	0.763	0.447
	أكثر من عشرة سنوات	55	15.12	3.32		
الصفات الاجتماعية	أقل من عشرة سنوات	95	10.76	2.67	0.177	0.860
	أكثر من عشرة سنوات	55	10.69	2.42		
الصفات الأخلاقية	أقل من عشرة سنوات	95	10.77	2.62	0.254	0.800
	أكثر من عشرة سنوات	55	10.14	2.82		
الصفات الانفعالية	أقل من عشرة سنوات	95	10.14	2.82	0.311	0.756
	أكثر من عشرة سنوات	55	10.00	2.76		
المجموع الكلي	أقل من عشرة سنوات	95	57.52	12.33	0.153	0.879
	أكثر من عشرة سنوات	55	57.83	11.36		

ت: 0.05 = 1.658

يلاحظ من نتائج الجدول السابق رقم (9) أن هناك تقارباً في قيم المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة من المجموعتين في جميع مجالات صفات مدير المدرسة الابتدائية، كما يلاحظ أن قيم اختبار (ت) أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي وضعه الباحث وهو (0.05)، الأمر الذي يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في صفات مدير المدرسة الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة.

ومن خلال عرض البيانات المجدولة في الجدول رقم (9) السابق والتي تقيس صحة الفرض الأول، يتضح أن قيم اختبار (ت) في مجالات صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير الخبرة غير دالة إحصائياً على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة، والأداة بشكل عام، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الصفرية التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير الخبرة". ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها تبدو منطقية إلى حد بعيد، حيث إن عامل الخبرة لم يكن عاملاً مؤثراً في تصور أفراد عينة الدراسة لمهام مدير المدرسة الابتدائية. وذلك لأن مهام ومسؤوليات مدير المدرسة لم تعد بسيطة بل أصبحت مهاماً صعبة تتطلب فيمن يقوم بها توافر المقومات والصفات التي تجعله قادراً على القيام بالمهام المطلوبة منه.

### ثالثاً: التحقق من صحة الفرض الثاني :

للتحقق من صحة الفرض الثاني والذي مفاده "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير المؤهل العلمي". تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي بين أفراد عينة الدراسة في صفات مدير المدرسة الابتدائية حسب متغير المؤهل العلمي ( دبلوم متوسط، دبلوم عالي، ليسانس، بكالوريوس )، والجدول رقم (10) التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10) : يوضح التوصيف الإحصائي لعينة الدراسة في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	حجم العينة	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري
الصفات الشخصية	دبلوم متوسط	58	11.8	2.39
	دبلوم عالي	29	11.79	2.28
	ليسانس	31	10.45	2.96
الصفات المهنية	بكالوريوس	32	11.15	2.23
	دبلوم متوسط	58	14.96	3.02
	دبلوم عالي	29	15.17	3.81
	ليسانس	31	13.96	4.14
الصفات الاجتماعية	بكالوريوس	32	15.15	3.38
	دبلوم متوسط	58	10.86	2.32
	دبلوم عالي	29	11.17	3.07
	ليسانس	31	10.12	2.77
	بكالوريوس	32	10.71	2.35

صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون

الانحراف المعياري	المتوسط لحسابي	حجم العينة	المؤهل العلمي	المجال
2.37	11.12	58	دبلوم متوسط	الصفات الأخلاقية
2.47	10.86	29	دبلوم عالي	
2.81	9.93	31	ليسانس	
2.78	11.09	32	بكالوريوس	
2.58	9.93	58	دبلوم متوسط	الصفات الانفعالية
2.75	10.82	29	دبلوم عالي	
3.43	9.41	31	ليسانس	
2.41	10.37	32	بكالوريوس	
10.53	58.06	58	دبلوم متوسط	المجموع الكلي
12.23	59.82	29	دبلوم عالي	
14.31	53.90	31	ليسانس	
11.37	58.50	32	بكالوريوس	

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن هناك تقارباً بين قيم المتوسطات الحسابية لمجاميع عينة الدراسة في مجالات صفات مدير المدرسة الابتدائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ونرى أن هذا التقارب قد يؤدي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية بخصوص الصفات. ولغرض التعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين أفراد الدراسة في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (11) الآتي يوضح قيم اختبار (ف) ومستوى الدلالة المقابلة لها.

جدول رقم (11): يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لعينة الدراسة في مجالات صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية	بين المربعات	27.20	3	9.06	1.48	0.221
	داخل المربعات	891.56	146	6.10		
	الكلي	918.77	149			
الصفات المهنية	بين المربعات	30.90	3	10.30	0.837	0.476
	داخل المربعات	1797.25	146	12.31		
	الكلي	1828.16	149			
الصفات الاجتماعية	بين المربعات	17.87	3	5.95	0.892	0.447
	داخل المربعات	974.98	146	6.67		
	الكلي	992.86	149			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الصفات الأخلاقية	بين المربعات	31.94	3	10.64	1.60	0.191
	داخل المربعات	970.19	146	6.64		
	الكلي	1002.14	149			
الصفات الانفعالية	بين المربعات	33.78	3	11.26	1.45	0.228
	داخل المربعات	1126.91	146	7.71		
	الكلي	1160.69	149			
المجموع الكلي	بين المربعات	605.98	3	201.99	1.42	0.237
	داخل المربعات	20.676.57	146	141.62		
	الكلي	21282.56	149			

ف: 0.05 = 2.67

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (11) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في مجالات صفات مدير المدرسة الابتدائية تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية. ونرى أن هذا لا يدل أحياناً على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في صفات مدير المدرسة الابتدائية تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية بشأن الصفات، حتى وإن كانت قيم اختبار (ف) غير دالة إحصائياً، وهذا ما اتضح من خلال ما سبق حيث إن اختبار تحليل التباين الأحادي الذي تم تطبيقه على صفات مدير المدرسة الابتدائية قد أظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية إلا أن المراجع الإحصائية تؤكد ضرورة التأكد من وجود فروق بين المتوسطات حتى وإن كانت قيم اختبار (ف) غير دالة إحصائياً. ولذلك تم تطبيق اختبار أقل فرق معنوي (LSD) بين المتوسطات الحسابية للمجاميع الأربعة في كل مجال من مجالات الصفات، وأظهرت النتائج فروقا دالة إحصائياً بين أفراد العينة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي في مجالين من مجالات الصفات وهي: الصفات الشخصية والصفات الأخلاقية والجدول رقم (12) الآتي يوضح ذلك:

صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون

جدول رقم (12) : يوضح أقل فرق معنوي (LSD) في مجالات صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	دبلوم عالي	ليسانس	بكالوريوس
	11.18	11.79	10.45	11.15	
الصفات الشخصية	دبلوم متوسط	-	-	-	-
	دبلوم عالي	-	-	-	-
	ليسانس	-	-	-	-
	بكالوريوس	-	-	-	-
	14.16	15.17	13.96	15.15	
الصفات المهنية	دبلوم متوسط	-	-	-	-
	دبلوم عالي	-	-	-	-
	ليسانس	-	-	-	-
	بكالوريوس	-	-	-	-
	10.86	11.17	10.12	10.71	
الصفات الاجتماعية	دبلوم متوسط	-	-	-	-
	دبلوم عالي	-	-	-	-
	ليسانس	-	-	-	-
	بكالوريوس	-	-	-	-
	11.12	10.86	9.93	11.09	
الصفات الأخلاقية	دبلوم متوسط	-	-	-	-
	دبلوم عالي	-	-	-	-
	ليسانس	-	-	-	-
	بكالوريوس	-	-	-	-
	9.93	10.82	9.41	10.37	
الصفات الانفعالية	دبلوم متوسط	-	-	-	-
	دبلوم عالي	-	-	-	-
	ليسانس	-	-	-	-
	بكالوريوس	-	-	-	-

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية في مجال الصفات المهنية، ومجال الصفات الاجتماعية، ومجال الصفات الانفعالية بين أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

أما في مجال الصفات الشخصية فقد ظهرت فروق دالة إحصائياً بين حملة المؤهل العلمي الليسانس ، وحملة الدبلوم العالي ، ولصالح حملة الدبلوم العالي (لاحظ اتجاه السهم) ، ولم يتضح وجود فروق بين الجامعات الأخرى في هذا المجال .

وفيما يخص مجال الصفات الأخلاقية اتضح وجود فروق دالة بين حملة الدبلوم المتوسط وحملة الليسانس ولصالح حملة الدبلوم المتوسط ، (لاحظ اتجاه السهم) ، ولم يتضح وجود فروق بين الجامعات الأخرى .

من خلال النظر إلى البيانات المجدولة في الجدول رقم (12) السابق والذي يختبر صحة الفرض الثاني يتضح أن جامعات أفراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم المتوسط والدبلوم العالي قد سجلوا وبشكل عام متوسطات حسابية أعلى من أقرانهم حملة المؤهل العلمي ليسانس وحملة البكالوريوس . كما اتضح أن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لتغير المؤهل العلمي لها دلالة إحصائية على مستوى مجالات المقياس بشكل عام ، الأمر الذي يبين رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المعلمين بخصوص صفات مدير المدرسة الابتدائية تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية . وتبدو هذه النتيجة منطقية إلى حد كبير ، حيث إن اختلاف المعلمين في نظرتهم لصفات مدير المدرسة ، تتأثر كثيراً بطبيعة المدرسة والمرحلة التعليمية ، وطبيعة الدراسة والمواد الدراسية التي يدرسونها ، وطبيعة المناهج والأنشطة المدرسية تبعاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم المختلفة . كما قد يعزى السبب الكامن وراء هذه النتيجة إلى أن المجموعتين (الدبلوم المتوسط ، الدبلوم العالي) هما جزء من الذين تم إعدادهم أصلاً للتدريس بمرحلة التعليم الأساسي ، الأمر الذي يجعلهم أكثر دراية بمتطلباتها ، وما يجب عليه أن يتصف به من صفات تؤهله للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه .

## توصيات البحث :

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث ، نوصي بما يلي :

1. العمل على توطيد العلاقة بين المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور ومدير المدرسة من أجل إقامة علاقات ممتازة تساعدهم على حل مختلف المشاكل التي تواجههم .
2. إعادة النظر في الأساليب المتبعة في اختيار مدرء المدارس الابتدائية بحيث يتم التأكد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق المعايير العلمية والفنية المناسبة .
3. العمل على الأخذ بآراء المعلمين في صفات مدير المدرسة الابتدائية ، ووضعها ضمن الأسس والمعايير التي يعتمد عليها عند تعيين مدير المدرسة واستمراره في عمله .

## المراجع :

1. إبراهيم أبوفروة، الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1993.
2. عبد الله بالقاسم العرفي، الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1993.
3. سيد الهواري، أسرار المدير الفعال دليلك إلى الفعالية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993.
4. أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
5. علي راشد، اختيار المعلم وإعداده، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996.
6. العجيلي سرگز، عياد أمطير، البحث العلمي أساليبه وتقنياته، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2000.
7. سلمان عاشور الزبيدي، الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية المعاصرة، مطابع الثورة العربية الليبية، بنغازي، 2001.
8. أميل فهمي شنودة، القيادة الإدارية لمدراء المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 2002.
9. عبد الحميد سلام، سمات المدراء الفاعلين للمدارس وبيئتهم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قطر، 2004.
10. ناصر بن هلال الراسبيبي، مقترحات لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، 2004.

## ملحق :

### الاستبانة في صورتها النهائية

أخي المعلم أختي المعلمة

بعد التحية ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون"، تحتوي الاستبانة المرفقة على عدد (27) فقرة وبما أنكم طرفاً أساسياً في هذا الموضوع ، فإن تعاونكم جدُّ مهم لإنجاح هذه الدراسة ، كما يرجو الباحث قراءة كل فقرة والتأشير أمامها بوضع علامة (X) في البديل المناسب لإجابتك .

### ملاحظات :

- أرجو عدم ترك أي فراغ أمام أي فقرة وعدم كتابة إجابتين لسؤال واحد .
- نود إعلامك انه ليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، وأن الإجابة سوف تعامل بالسرية التامة ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث ، فهي مصممة لأغراض البحث العلمي .

ولكم سلفاً جزيل الشكر على حسن تعاونكم

المدرسة : .....

المؤهل العلمي : .....

عدد سنوات الخبرة : .....

الباحث

صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>أولاً: مجال الصفات الشخصية</b>					
1	يتمتع بصحة جيدة				
2	يتمتع بقدر كاف من الصحة النفسية				
3	يتمتع بشخصية جادة ومنضبطة				
4	يتمتع بدرجة كبيرة من الذكاء والفتنة				
5	يتمتع بمظهر شخصي جذاب				
<b>ثانياً: مجال الصفات المهنية</b>					
6	له خبرة عالية في مجال عمله التربوي				
7	يمهد لعمله بطريقة ممتازة				
8	يظهر اتجاهات إيجابية نحو مهنته				
9	لديه القدرة على اتخاذ القرار السليم				
10	له القدرة على مواجهة المواقف الصعبة				
11	أسلوبه ديمقراطي في التعامل				
12	يهتم بتوجيه وإرشاد المعلمين والتلاميذ أكاديمياً				
<b>ثالثاً: مجال الصفات الاجتماعية</b>					
13	يتناقش مع المعلمين ويسمع إلى آرائهم				
14	اجتماعي في تعامله مع زملائه				
15	يعامل المعلمين معاملة حسنة				
16	يقبل أعداء المعلمين				
17	يسمع إلى مشاكل المعلمين				
<b>رابعاً: مجال الصفات الأخلاقية</b>					
18	يتمتع بالأخلاق الفاضلة				
19	مخلص في أداء عمله				
20	يحترم جميع العاملين بالمدرسة				
21	يحافظ على مواعيده				
22	يعامل الجميع بالعدل والمساواة				
<b>خامساً: مجال صفات الانفعالية</b>					
23	يتمتع بالاستقرار النفسي والثقة العالية				
24	يعالج المشكلات المدرسية بالحكمة والتعقل				
25	بشوش ومرح داخل المدرسة وخارجها				
26	يتسم بالهدوء ولا ينفعل لأبسط الأسباب				
27	لا يستخدم أساليب التهديد والعقاب				