

تحليل السلوك الإداري لمدرء المدارس الثانوية في وقت الازمات من وجهة نظر المدرسين

أ.م.د. علي ابراهيم محمد الاوسي

كلية التربية الاساسية / جامعة ديالى

مشكلة البحث :

تقع على الادارة المدرسية في الوقت الحاضر مسؤولية كبيرة في تحقيق الاهداف التربوية والان العالم سريع التغير والتطور وتتلاحق عليه ضروب المعرفة الجديدة ، واصبح يتزايد كم المعرفة وتنوعها امراً واقعاً مما يتطلب وقفة أمام الميادين الجديدة ولا بد من الاشارة الى ان ادارات المدارس الآن تمر بمشكلات وأزمات قد تحول دون الالتزام بالأهداف الاساسية لها وبالتالي تنعكس سلبياً على المستوى العلمي للطلبة .

أذن لابد من توفر العنصر القيادي الكفء في الاداء لأدارة المؤسسات التعليمية والتربوية بشكل أيجابي مع المشكلات والازمات التي تمر بها مؤسساتنا التربوية وكيفية التعامل مع مجتمع تسوده العلاقات الاجتماعية التي لا يمكن تجاوزها وان المدرسة جزء من هذا المجتمع تؤثر وتتأثر به دائماً .

ومن هذا يتضح لمدير المدرسة مهام في كافة المستويات ويعد ركن أساسي من أركان العملية التعليمية ومن أسمى هذه المهام التوجيه والرقابة والمتابعة وتقسيم الاداء ولهذا يمكن القول بأن عمل مدير المدرسة هو القوة الدافعة للوصول للغايات الاساسية بأحسن الوسائل العلمية وأقل التكاليف وبحدود الامكانيات المتاحة وان متابعة مدير المدرسة سلوكياً وادائياً اثناء العمل يعد غاية في الاهمية لكي نستطيع ان نتعرف على واقع الادارة المدرسية وماذا يفعل في ظل الظروف المعقدة .

ولهذا يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً وادارياً يتمتع بقدرة وامكانية تساعده في مواجهة الصعوبات التي تعترض عمله الاداري فأذن لا بد من الاقرار بالتباين والاختلاف في مستوى الاداء ، فلا بد ان تعرف من خلال البحث والدراسة ماذا يفعل المدير والى أي حد ان تطمئن بأن هناك قادة أداريين لهم القدرة والكفاية للادارة المدرسية في وقت الازمات لذا ارتأى الباحث دراسة الدور القيادي لمدير المدرسة والوقوف بشكل علمي على ما يجري في المدرسة من ممارسات سلوكية قد تؤثر في تحقيق المدرسة لاهدافها التربوية .

أهمية البحث والحاجة اليه :

يتحتم على الاداريين والقادة التربويين ممارسة انشطتهم في بيئات غير مستقرة وانهم يؤثرون ويتأثرون بتغير العلاقات السياسية والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية ومدى الالتزام بثوابت المهنة لتحقيق اهداف المؤسسة التربوية ويضاف الى ذلك تأثر قدرة المؤسسات على انجاز اهدافها بأداء الأشخاص الذين يتولون قيادة تلك المؤسسات . (جوزيف ص١٧) .

لابد من الاقرار بأن هناك تحديات جديدة وكثيرة فرضتها ظروف العصر وتطورات المتسارعة أدت الى وجوب المراجعة المستمرة لاهداف المؤسسات التعليمية وبرامج عملها

حتى تتمكن من تلبية الاحتياجات المستجدة التي تعكس أثارها على جميع العاملين داخل المؤسسة التربوية (العلاق ص ٢١) .

وان تلك المؤسسات بحاجة ماسة الى مواصفات القيادة من حيث القدرة والامكانية للقائد ان يعمل في مختلف الظروف والظروف لكي يواجه المشكلات والازمات التي تحدث نتيجة المتغيرات المادية والبشرية والسياسية التي تؤثر في العملية التربوية فلا بد من رسم سياسات مواكبة للتطور والظروف المتغيرة التي تحول دون تحقيق العملية التربوية لاهدافها (الماشي ص ١٦) .

ان كل مدير مدرسة بمثابة رجل تنفيذي ضابط للمنظمة يستطيع ان يوجهها بالاتجاه الذي يحدث تغير في المسار الذي ترسمه المنظمة وهذا يتطلب سلوكيات من قبل القادة لكي يكونوا ناجحين في ادارة الناس ومساعدتهم لتقديم افضل الخدمات وهنا تأتي من امكانية المدير ونظرته وايمانه بتغير الظروف ولا يتوقف متمسكاً بالماضي البعيد وهذا يتطلب مهارات مختلفة تعتمد على أفكار وقيم وانظمة وهذا ما تحدث عنه (كارتر) بأن هناك عناصر النجاح الخمسة التي يتصف بها القائد هي (السرعة ، التركيز ، والتجديد ، والصدقا ، والثقة بالنفس) التي تجعل افراد المؤسسة يتقبلون عملية التغير ومواكبة الاحداث والازمات بثقة عالية (هارفرد ص ١٢) .

ان مدرء المدارس لهم مكانة مرموقة في المجتمع التربوي وهناك عدة عناصر تؤثر في سلوكهم القيادي الذي يمارسونه كقادة للعملية التربوية منها المؤهلات العلمية والخبرة وقوة الشخصية والمناخ التنظيمي الواسع الذي يعمل فيه القائد وشعوره الشخصي بأنه شخص لديه قدرة على التغير ومواكبة التطور ولا بد من الاقرار بأن هناك تفاوت كبير في قدراتهم على ممارسة السلوك الاداري وهذا يتطلب تحليل ودراسة واقعية للوصول الى المشتركات الاساسية التي تجعل مدير المدرسة قادراً على مواصلة العمل الاداري والتعاطي الايجابي مع تلك المتغيرات واستثمار العقلي للموارد البشرية لتحقيق الاهداف التربوية (فشل ص ٢٠) ويلاحظ من ذلك بأن العملية التربوية لا تستمر في ظل ظروف غير طبيعية مفعمة بالمشكلات والازمات والتقييدات ولكن الظروف الصعبة تخلق قادة اكفاء لديهم القدرة بالنهوض في العملية التربوية وهذا يتطلب الاعداد والمتابعة لمدير المدرسة .

ان نجاح العملية التربوية يتوقف الى حد كبير على القيادات المسؤولة عن العملية التربوية ولكن هذا يتوقف على الاسلوب الذي يدار بها التنظيم وكيفية توجيه الاعمال والانشطة التربوية المرغوب فيها ولا بد من الاقرار بأن الادارة لعبة مثيرة تعتمد على القدرات العقلية والعملية لرجل الادارة وتوقع احداث متغيرة يسرع باستغلالها لصالح المؤسسة والتوقع احداث ضارة لا بد من الاستعداد لمواجهتها (كيرلي ص ٦٧) .

ان الدور القيادي لمدير المدرسة بشكل متميز ينمي العلاقات الانسانية ويؤدي الى زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين معه ويؤدي الى شعورهم بقيمتهم الانسانية وكرامتهم مما يؤدي الى مضاعفة الجهود لزيادة الانتاج ، ولا يستطيع الاداري العمل بمفرده الا بمشاركة المجموعة وبالتالي هو جز من المجتمع وما فيه من مشكلات وازمات ادارية (جورج ص ٦٤) . ولهذا سعت الانظمة التربوية لتطوير مخرجاتها وهذا يتطلب تطويراً فاعلاً للعملية الادارية التي تتولى قيادة المؤسسات التربوية من خلال تطبيق مفهوم الادارة الحديثة .

ومن هنا تتجلى أهمية البحث الحالي الذي يعرض دور القيادة الناجحة في مختلف الظروف كون الادارة منهجاً حديثاً يؤدي الى رفع كفاءة المؤسسة التربوية ومن ثم تجسيد

الفجوة القائمة بين الواقع الفعلي لمدارسنا وبين الطموح وهذا يتطلب اهتماماً كبيراً بقيادة العملية التربوية المتمثلين بمدراء المدارس لكونهم قادة يمارسون ادواراً مهمة في الميدان التربوي .

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى :-

- ١- تحليل السلوك الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية في وقت الازمات من وجهة نظر المدرسين .
- ٢- هل ان هناك فروق ذات دلالة احصائية للسلوك الاداري في وقت الازمات تبعاً لمتغير الجنس .

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي في المدارس الثانوية في محافظة ديالى للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ .

تحديد المصطلحات :

السلوك الاداري : " يعرفه الباحث اجرائياً بأنه مجموعة أنشطة ظاهرة ومرغوب فيها يودها مدراء المدارس الثانوية في مختلف الظروف لتحقيق اهداف المدرسة " .

أدارة الازمة : " هي مجموعة من الاحداث تتطور بصورة ملاحقة يحدث تأثيرات أختلافية للقوى التي تعمل في المؤسسة سواء يحدث ذلك في عملية اتخاذ القرارات او عملية التخطيط او في العلاقات الانسانية وتتطلب من القائد المهارة والحنكة وعبقرية القيادة " (علوي ص١٨٧) .

اما الباحث فيعرف الازمة الادارية هي " قدرة المدير على قيادة المدرسة وتوجيهها والامساك بمتغيراتها وتشكيلها بالصورة التي تسمح له المحافظة على هويتها التربوية والاهداف المطلوبة وحماية مصالح المرؤسين في تلك الظروف الطارئة دون السماح بأهتبار العملية التربوية .

الاطار النظري :

محددات السلوك الانساني :

هناك ثلاثة محددات للسلوك الانساني :-

- ١- مبدأ السببية : ينص هذا المبدأ بأن السلوك الانساني لا ينشأ من العدم بل هناك سبباً لكل السلوك وان هذا المبدأ يتفق مع المفهوم الذي ينص بأن الظروف المحيطة بالفرد لها تأثير على سلوكه .
- ٢- مبدأ الدافع : هناك اسباب للسلوك الانساني وكذلك تدفعه باتجاه دون آخر الا ان هناك حاجات ودوافع ورغبات تؤثر على السلوك الانساني .
- ٣- مبدأ الهدف : أن لكل سلوك هدف محدد يسعى الى تحقيقه وان الفرد يسلك اتجاه معين من اجل تحقيق الهدف .

أن هذه المبادئ تساعد على تكوين فهم وتفسير للسلوك الانساني لانه عملية مستمرة تبدأ من السبب الى الدافع وتنتهي بالهدف (العامري ص ٤٤) .

أساليب السلوك الانساني :

يعني سلوك الفرد كما يراه الآخرون وتتجلى أهميته من خلال الدراسة ، ولهذا على القائد والمدير أن لا يتعامل مع المرؤسين بسلوك واحد بل ان تكون لديه اساليب متعددة فالأسلوب ليس صفات الشخص وإنما السلوك يظهر في مختلف المواقف والمحددات البيئية وظروفها المعقدة وان عملية تعديل السلوك تتطلبه ظروف المؤسسة لأنها تتطلب من القائد أن يكون لديه مهارات تظهر من خلال تعامله مع الناس بشكل ايجابي وهو الذي يدفعهم للانتماء والعطاء ويجب ان يكون مدركاً للمفاهيم الأساسية للسلوك وادراك ابعاده وادواره في مختلف الظروف وبالتالي لديه القدرة لتحفيز المرؤسين على العمل الجماعي (سليم ، ص ٤٥-٤٦) .

القيادة :

لقد ادى سير المنظمات واتساع حجمها وبالاخص المنظمات التربوية الاهتمام بشخصية القائد الاداري التي تسهم في ايجاد السبل التي تساعد بتحسين العلاقة بينه وبين افراد المجموعة ولهذا لا بد من تحديد مؤهلات القيادة التي تسهم في تطوير عمل المنظمة وهي :

- ١- الاستقرار : يجب ان يكون القائد الاداري بعيداً عن الانفعالات النفسية ويكون واثق من عمله .
- ٢- العلاقات الانسانية : يتعرف القائد على الافراد الذين يعمل معهم وينمي لديهم روح الفريق الواحد .
- ٣- الموضوعية : القدرة على تحليل المواقف بموضوعية ويضع الخطط اللازمة لحل المشكلات الانية التي تحدث اثناء العمل من خلاله اتخاذ القرارات الصائبة .
- ٤- الواقع الشخصي : هو الواقع النابع من شخصية القائد الاداري المتمثل في المثابرة في العمل .

ولهذا ان القيادة الناجحة هي التي تبني الافكار التي تسهم في تطوير الاداري والقيادة تنشأ نتيجة الظروف والمواقف الصعبة التي تمر بها المؤسسة وهذا يتطلب صفات متميزة يتصف بها من حيث المشاعر والاهداف (البديري ص ٥٢-٥٤)

وتشير الدراسات والبحوث النفسية بأن الادارة الفاعلة هي التي تستطيع تحفيز العاملين وترفع من معنوياتهم لغرض تحقيق الاهداف التربوية وتلعب الخصائص الشخصية للقائد الاداري دوراً مهماً في ادارة المؤسسة والارتقاء بها حيث تستطيع ان تستمر حتى لو كانت الظروف معقدة ولا تتوقف في ممارسة دورها التربوي (الهوري ص ٤٩) .

الدراسات السابقة :

حاول الباحث الوقوف على الدراسات السابقة في هذا الميدان التركيز على الدراسات التي اهتمت بالسلوك القيادي فدراسة (فشل) تناولت السلوك القيادي للمشرفين التربويين . فهدفت الدراسة الى التعرف على السلوك القيادي للمشرفين التربويين وكشفت الدراسة بأن المشرفين تتوفر لديهم مواصفات القيادة وهم يؤدون دوراً كبيراً لتحقيق اهداف العملية

التربوية واستخدام الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وهذا ما تلتقي به مع الدراسة الحالية .

اما دراسة (شلغم) تناول في دراسته الميدانية السلوك القيادي لاعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم والسلوك القيادي لمدرائهم وأتضح من خلال النتائج بأن المفهوم غير واضح لدى المدراء وهذا متأتي من قلة الدورات التي يزج بها مدراء المدراس . واستخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات .

منهج البحث وأجراءاته :

من أجل بناء اداة البحث الحالي استخدم الباحث استبيان الاستطلاعي تم توزيعه على عينة من المدرسين بلغ عددهم (٥٠) مدرساً وتشمل (١٠%) من المجتمع الاصلي وبعد ذلك وزع الاستبيان على عينة البحث الاساسية والبالغ عددها (٢٤٠) مدرس ومدرسة بعد استبعاد عينة البحث الاستطلاعية .

أداة البحث :

أعتمد الباحث لاستبيان أداة لجمع المعلومات وتمت صياغة فقرات على ضوء نتائج الاستبيان المفتوح الذي قدمه الباحث للعينة الاستطلاعية إضافة الى الادبيات والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث وبعد حذف وتعديل بعض الفقرات في ضوء الملاحظات وارااء بعض المختصين في مجال العلوم التربوية والنفسية وان تلك الخطوات تم من خلالها التأكد من صدقها وبعد ذلك أصبح الاستبيان المكون من (٢٣) فقرة جاهز للتطبيق

النتائج :

تم استخدام ثبات الاداة بطريقة إعادة الاختبار ويعني الثبات الحصول على نفس النتائج اذا ما أعيد تطبيق الاداة على عينة مختارة في فترتين مختلفتين في ظروف متشابهة حيث أعيد الاختبار على عينة مكونة من (٥٠) مدرس ومدرسة من نفس عينة البحث الاساسية وبعد استخدام الوسيلة الاحصائية المناسبة تم الحصول على معامل الثبات حيث بلغ (٠.٨٧) .

الوسائل الاحصائية :

تم استخدام الوسائل الاحصائية الاتية في البحث الحالي :-

- ١- مربع كاي .
- ٢- معامل ارتباط بيرسون .
- ٣- معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة .
- ٤- معامل الاختبار التائي لعينتين مستقلتين .

عرض النتائج ومناقشتها :

١- في ما يتعلق في تحقيق الهدف الاول (السلوك الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية في وقت الازمات) فقد طبق الاختبار التائي على عينة من المدرسين في المرحلة الثانوية بلغ عددهم (٢٤٠) مدرساً ومدرسة بواقع (١٢٠) مدرس و (١٢٠) مدرسة فكان متوسط درجات العينة (٨٤) درجة وبأنحراف معياري

مقدارة^٣(٦ ٩) درجة علماً بأن المتوسط الفرضي للأداة هو (٨٠) درجة وعند اختيار دلالة الفرق بين المتوسطين باستخدام الاختبار التائي لعينة ومجتمع تبين ان القيمة التائية هي (٤ ٦) وهي دالة معنوية عند مستوى (٠ ٠٠) ودرجة حرية (٢٣٩) كما في الجدول رقم (١) .

جدول (١)

الاختبار التائي للفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي للأداة

متوسط العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية	القيمة الجدولية	مستوى الدلالة
٨٤	٩ ٦٣	٨٠	٦ ٤٥	٣ ٤٩	٠ ٠٠١

وهذا يعني بان السلوك الاداري لدى المدراء ومن خلال اجابات المدرسين بأنه سلوك فاعل استطاعوا من خلال قيادتهم لمدارسهم ان يتواصلوا في تحمل المسؤولية والاهتمام الكبير بالميدان التربوي في كل الظروف والمصاعب التي تمر بها العملية التربوية ٢- اما الهدف الثاني (معرفة دلالة الفرق في السلوك الاداري تبعاً لمتغير الجنس (مدرسين - مدرسات) فقد استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين واعتمدت عينة البحث الاساسية المتكونة من (٢٤٠) مدرس ومدرسة بواقع (١٢٠) مدرساً و (١٢٠) مدرسة أستخرج المتوسط والانحراف المعياري (٦ ٩) وكان متوسط درجات الذكور على اداة البحث (٨ ٨٦) ، درجة وانحراف معياري (٢ ٨) وعند مستوى دلالة الفرق بين المتوسطين كانت القيمة التائية (١ ٣٥) درجة وهي غير دالة كما في جدول (٢) .

جدول (٢)

المتوسط والانحراف المعياري والقيمة التائية

الجنس	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة التائية
ذكور	١٢٠	٨٦ ٨٠	٨ ٢٧	١ ٧٢٥
اناث	١٢٠	٨٤ ١٩	٩ ٦٧	

ولو لاحظنا متوسط العينتين ان متوسط درجات المدرسين اعلى منهم من متوسط المدرسات في تقييمهم للسلوك الاداري لمدرائهم ولكن عند اختبار هذه الفرق احصائياً ظهر انه غير دال معنوياً . وبما ان متوسطي العينتين اعلى منه المتوسط الفرضي فان هذا يعني ان المدرسين ذكورا واناثاً لديهم درجة عالية بعطاء مدرء المدارس من خلال الانشطة اليومية وان عدم وجود فرق دال معنوياً يبين يشير الى ان هناك سلوكاً ادارياً متميزاً لمدراء المدارس اثناء العمل الاداري ولديهم قدرات تتناسب مع الظروف المرتبكة التي تمر فيها العملية التربوية وهم جادون في عملهم في متابعة الامور الادارية بغية لتحقيق الاهداف التربوية .

وعلى وفق النتائج التي تم التوصل اليها يضع الباحث التوصيات والمقترحات الاتية :-

- ١- ضرورة الاهتمام بمفهوم القيادة وعلى المستويين النظري والاكاديمي والميداني .
- ٢- اجراء دراسات مشابهة على عينات من الأداريين والقادة والمشرفين التربويين .
- ٣- متابعة القادة والاداريون ميدانياً وخاصة في تلك الظروف الغير طبيعية التي تمر بها العملية التربوية .
- ٤- تناول العملية التربوية بمختلف جوانبها بالبحث والدراسة المتواصلة .

المصادر

- جوزيف ، كايرلوس وسلم، الادارة العامة والتغير الاجتماعي ترجمة محمود الخطيب ، عمان ، دار النشر ، ١٩٩٦ .
- جورج ، ألتنيقن ، ادارة الجودة شاملة ، استراتيجيات واليات ترجمة حسين حنين ، دار النشر ، عمان ، ١٩٩٨ .
- سليم ابراهيم ، السلوك الاداري والتنظيمي والعلوم السلوكية ، ط١، عمان مؤسسة الوراق ، للنشر والتوزيع ١٩٩٨ .
- العامري ، سالم رشيد ، اساليب السلوك القيادي وعلاقتها بالنتائج (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة بغداد ، ٢٠٠٠ .
- هارفورد ، سيرنس ، القيادة الادارية ، ترجمة فاروق منصور ، دار النشر ، عمان ١٩٩٦
- العلاق ، بشير ، اسس الادارة الحديثة ، عمان ، ١٩٩٣ .
- الماشي ، مجبل علوان ، التوقعات المستقبلية للإدارة الجامعية في القرن الحادي والعشرين كلية التربية ، ابن رشد ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، ١٩٩٨ .
- فشل ، حسين عبد الله ، السلوك القيادي للمتربين التربويين جامعة بغداد ، كلية التربية (رسالة ماجستير غير منشورة) ، ١٩٨٨ .
- شلغم ، كريم صالح ، السلوك القيادي بين الواقع والطموح كما تراه الهيئة التدريسية ، بغداد ، جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ١٩٨٣ .
- عليوي ، مصطفى ، ادارة الازمة نموذج الادارة الرشيدة ، مجلة الفكر العربي العدد (٦) ١٩٨٣ .
- Karryly , barry , The relation ship and evaluation in education psychoiogy and guidance New york .

الاستبيان النهائي

ت	الفقرات	تطبق عليه تماماً	تطبق عليه الى حد ما	لا تتطبق عليه
١	يختار المدير الشخص المناسب للعمل المراد تنفيذه			
٢	لديه القدرة على ضبط النفس اتجاه المواقف السلبية في المدرسة			
٣	لا يستجيب المدير للمعلومات الغير دقيقة التي تنقل عن المرؤسين			
٤	يعمل على مكافأة المدرسين المتميزين في العمل			
٥	يتحدث المدير بصراحة مع المرؤسين			
٦	لا يأخذ المدير موقفاً مسبقاً ازاء المشكلات التي تحدث من قبل المرؤسين			
٧	يتجنب المدير السلوك الغامض مع المرؤسين			
٨	لا يميل الى التمهيد قبل وقوع الخطأ			
٩	لديه القدرة على الإقناع عند حدوث التغيرات في الهيكل الاداري للمدرسة			
١٠	المدير ايجابياً اتجاه طموح المرؤسين			
١١	يؤمن بمبدأ تكافؤ الفرص بين المرؤسين			
١٢	يصارح المدير المرؤسين اذا وقع الخطأ في العمل الاداري			
١٣	يتواجد المدير بين المرؤسين في مختلف الظروف			
١٤	لا يتخلى المدير عن مسؤولياته الادارية في كافة الظروف			
١٥	يشجع المدير المرؤسين على مواكبة التطورات التي تحدث في المدرسة			
١٦	ينمي المدير الجوانب الايجابية لدى المرؤسين			
١٧	يهتم بالعلاقات الانسانية بين المرؤسين			
١٨	يثوِّك المرؤسين في عملية اتخاذ القرارات			
١٩	يتخذ القرارات الادارية بهدوء وثقة عالية بالنفس			
٢٠	يؤكد على مبدأ تقسيم العمل في المدرسة			
٢١	يؤكد المدير على مبدأ التسامح بين المرؤسين			
٢٢	لا يتخلى عن المرؤسين في الاوقات الحرجة			
٢٣	يعي المشكلات التي تنتج اثناء العمل ويتعامل معها بمرونة			