

الكتاب النشيط في إفرها في مديري المدارس
سكانها المعلمون بمنطقة الباحة التعليمية

إعداد



هجاد عمر فرح الله

إشراف

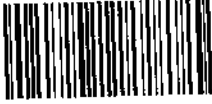
الدكتور محمد أحمد كرم

مقدم إلى قسم التربية في كلية التربية بجامعة أم القرى
كمطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة أم القرى بكة المكرمة

١٤٠٣/١٤٠٤ هـ





٣٠١٠٢٠٠٠٠٠٠٠٧٠٩



جامعة أم القرى
كلية التربية
مكة المكرمة

*

تاريخ الانتهاء من المناقشة ١٤٠٤/٢/٥ هـ .. ٢٧٠٨
=

نوصي نحن أعضاء لجنة المناقشة بأن الرسالة المقدمة
من الطالب / هجاءد عمـر غـرم اللـسـسـه ..
وعنوانها (الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس كما
يتصورها المعلمون في منطقة الباحة التعليمية)
بقبولها كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير .

١٤٠٤/٢/٥
[Signature]

المشرف د. محمد أحمد كـرـيـم
أعضاء اللجنة د. ثابت محمد القحطاني
د. مليحان معيض الشبيثي

رئيس قسم التربية

[Signature]

د. عبد العزيز عبد الله خياط



ملخص الرسالة

=====

" الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس كما يتصورها المعلمون في منطقة الباحة التعليمية "

الاسم / هجّاد عمر غرم الله

نظرا لأهمية الادارة المدرسية وضرورة توافر كفاءات معينة في مديري المدارس فقد انحصرت اهداف الدراسة في كشف النقاب عن واقع تلك الكفاءات ومدى قربها أو بعدها عما يجب أن تكون عليه وذلك من خلال مسألة المعلمين أنفسهم .

وقد حدد الباحث دراسته على مدارس منطقة الباحة بأكملها

وبلغت العينه (١٠٣٠) معلما .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في محاولة وصف ما هو

كائن وتفسيره .

ونظرا لعدم توافر اداة لقياس الكفاءات الواجب توافرها في

مديري المدارس فقد قام الباحث ببناء استبيان من صورتين (مثالي

واقعي) يحوي كل منها ٣٠ سؤالا مقسمه بالتساوي على ستة

ابعاد وجب توافرها في مديري المدارس وهي :

القيم الخلقية - المهارات القيادية - المهارات الفنية - المهارات

الانسانية - المهارات الاداراكيه - النمو المهني والوظيفي .

وللتحقق من صدق وثبات الاستبيان فقد قام بعرضه على نخبة

من اعضاء هيئة التدريس كمحكمين متخصصين في مجال القياس والادارة

التعليميه وبلغت نسبة ثباته ٩٣٪ .

وقد حلل الباحث اسئلة الاستبيان مستخدما الحاسب الالى فكانت كلاً ذات دلالة احصائية بالنسبة لجميع الاسئلة وتراوحت بين ١٤٣٧٪ - ٧٠٧٧٪ عند مستوى دلالة ٩٩٪ فأكثر ، مما يدل على وجود فارق بين الناحيتين المثاليه والواقعيه .

كما استخدم الباحث النسب المئوية في تحليل اسئلة الابعاد الستة لمعرفة ما ينبغي ان يكون عليه المديرون من كفاءات وما هو واقعهم وتراوحت بين ٦٠٢٪ - ٧٦٦٪ .

وبلغت نسبة معدل الابعاد الستة ٦٧٤٪ مما يدعم النتيجة كلاً ويدل على أن الكفاءات دون المستوى الجيد .

وقد رأى الباحث ضرورة تضافر الجهود بين المديرين من ناحية والمسؤولين من ناحية اخرى من أجل العمل على رفع كفاءات اولئك المديرين وتقديم توصيات ومقترحات أهمها :

١ - أن تدرك وزارة المعارف أهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس وأن صلاح المدير يؤدي الى صلاح أعضاء مدرسته لذلك لابد من غرس القيم الخلقية الاسلاميه فيهم وحثهم على التمسك بها وذلك عن طريق التعاون مع علماء المسلمين في ارشاد اولئك المديرين عن طريق الندوات والمحاضرات وتزويد المكتبات المدرسيه بالمؤلفات الاسلاميه التي تفرز ذلك الجانب .

٢ - ان تقوم وزارة المعارف بالتنسيق مع وزارة الاعلام من أجل مساهمة الاعلام بوسائله المختلفه في رفع كفاءات المديرين والمعلمين .

٣ - أن تقوم وزارة المعارف بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي من أجل افتتاح كلية للتدريب في منطقة الباحة من ضمن أقسامها قسم للإدارة التعليمية .

٤ - أن تقوم وزارة المعارف بافتتاح كلية متوسطة في منطقة الباحة على غرار الكليات المتوسطة في المناطق الأخرى .

٥ - إقامة دورات تدريبية على مستوى المنطقة وترشيح أكبر عدد ممكن للالتحاق بالدورات التي تقام في جامعتي الملك سعود وأم القرى .

٦ - أن تهيء الفرصه وزارة المعارف لبعض المديرين في مواصلة تعليمهم الجامعي عن طريق الابتعاث الداخلي والانتساب والتفرغ الجزئي والكلّي وفق إمكانياتها من ناحية ووفق رغبة المديرين من ناحية أخرى .

٧ - وضع حوافز كاديه ومعنويه للمديرين المتفوقين وتهيئة فرص لتبادل الزيارات بين المديرين على مستوى المناطق التعليمية .

إهداء

إلى والدتي العزيزين

سألا الله أن يطيل عمرهما ويختم بالصالحات
أعمالهما.

أهدي هذه النمرة

الباحث

شكر وتقدير

-

يتقدم الباحث بالشكر والتقدير ، لكل من ساهم في هذا البحث المتواضع ، ويخص بالشكر ، الدكتور محمد أحمد كريم الذى بذل قصارى جهده فى مساعدة الباحث وتوجيهه حيث كان لا يدخر جهدا ولا ييخل بمساعدة .

كما يشكر الباحث الدكتور فاروق سيد عبدالسلام الذى أشرف على المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية وقد كان خير معين .

كما يشكر الباحث رئيس وأعضاء قسم التربية والعاملين بالحاسب الآلى بجامعة ام القرى .

كما يتقدم الباحث بالعرفان للدكتور عبدالله الصيرفى والدكتور ثابت القحطانى والدكتور عبدالرحيم الغامدى والدكتور فهد الحارثى مدير التعليم بالباحة والموجهين التربويين بمنطقة الباحة وكل منسوبي التعليم بها ، للتعاون المشترك والجهود المفضية التى ساهموا بها فى سـمـيـل انجاح هذا البحث .

فجزى الله الجميع خير الجزاء ،،،

الباحث

فهرس الموضوعات
=====

الموضوع	الصفحة	الموضوع	الصفحة
- شكر وتقدير	٧	* المهارات الفنية	٦٤
- الفصل الأول		ه المهارات الفنية الاداريه	٦٥
=====		ه المهارات الفنية التربويه	٧٠
* خطة البحث			
ه/ مقدمه	١٠	* المهارات الانسانيه	٧٤
ه أهمية البحث	١٢	* المهارات الادراكيه	٨٠
ه/ مشكلة البحث	١٣	* النمو المهني والوظيفي	٨٥
ه/ تحديد المشكله	١٥		
ه/ حدود البحث	١٦	- الفصل الثالث	
ه/ تساؤلات البحث	١٧	=====	
ه منهج البحث	١٩	* اجراءات الدراسه	
ه عينة البحث	٢١	ه مقدمه	٩٤
ه أدوات البحث	٢٢	ه بشاء الاستبيان	٩٦
		ه جمع المعلومات	٩٨
- الفصل الثاني		ه الصعوبات التي واجهت	
=====		الباحث	١٠٠
* الدراسات السابقه	٢٦	ه تحليل البيانات	١٠٢
* القيم الخلقية	٣٠		
=====		- الفصل الرابع	
ه القدوه الحسنه	٣٧	=====	
ه الشورى	٤٠	* نتائج الدراسه	١٧٢
ه الرعايه والمسئوليه	٤١		
ه العدل والمساواة	٤٢	- الفصل الخامس	
ه الامانه	٤٤	=====	
ه الصدق	٤٥	* الخاتمه والتوصيات	١٨٢
ه النصح والارشاد	٤٦	=====	
		الملاحق والمراجع	١٨٨
* القياده التربويه	٤٩		
ه نظريات القياده	٥١		
ه نماذج القياده	٥٣		
ه مصادر سلطه القائد	٥٨		
ه أفضل القيادات التربويه	٦١		

فهرس الجد اول :

رقم الجدول		الصفحة
١	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١٠٤
٢	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١٠٥
٣	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١٠٦
٤	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١٠٧
٥	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١٠٨
٦	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١٠٩
٧	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١١٠
٨	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١١١
٩	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١١٢
١٠	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١١٣
١١	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١١٥
١٢	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١١٦
١٣	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١١٧
١٤	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١١٨
١٥	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١١٩
١٦	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١٢٠
١٧	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١٢١
١٨	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١٢٢
١٩	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١٢٣
٢٠	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١٢٤
٢١	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١٢٦
٢٢	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١٢٧
٢٣	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١٢٨
٢٤	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١٢٩
٢٥	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١٣٠
٢٦	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١٣١
٢٧	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم	١٣٢
٢٨	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم	١٣٤

الصفحة	رقم الجدول	
١٣٥	٢٩	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٣٦	٣٠	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٣٨	٣١	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٣٩	٣٢	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٤٠	٣٣	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٤١	٣٤	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٤٢	٣٥	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٤٣	٣٦	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٤٤	٣٧	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٤٥	٣٨	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٤٦	٣٩	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٤٧	٤٠	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٤٩	٤١	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٥٠	٤٢	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٥١	٤٣	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٥٢	٤٤	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٥٣	٤٥	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٥٤	٤٦	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٥٥	٤٧	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٥٦	٤٨	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٥٧	٤٩	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٥٨	٥٠	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٦٠	٥١	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٦١	٥٢	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٦٢	٥٣	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٦٣	٥٤	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٦٤	٥٥	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٦٥	٥٦	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٦٦	٥٧	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٦٧	٥٨	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم
١٦٨	٥٩	التكرار والنسب العامة للسؤال رقم
١٦٩	٦٠	توزيع أفراد العينة للسؤال رقم

فهرس الملاحق

=

الصفحة

الموضوع

- ١٩٤ - خطاب موجه للمعلمين
- ١٩٥ - استبيان يوضح تصورات المعلمين للكفاءات التى ينبغى توافرها
فى المديرين (ناحيه مثاليه)
- ١٩٦ - استبيان يوضح مدى توافر الكفاءات فى المديرين
(ناحيه واقعيه)
- ١٩٧ - خطاب موجه من رئيس القسم لمدير ادارة الخدمات التعليمية .
- ١٩٨ - خطاب موجه من رئيس القسم لمدير التعليم بالباحثه .
- ١٩٩ - خارطة لمنطقة الباحه التعليميه

الفصل الأول

الفصل الاول

خطة البحث :

- مقدمة
- أهمية البحث
- مشكلة البحث
- تحديد المشكلة
- حدود البحث
- تساؤلات البحث
- مصطلحات البحث
- منهج البحث
- عينة البحث
- أدوات البحث

مقدمة :

الحمد لله الذى علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم .. ويعــــدد ،
فقد حثنا ديننا الاسلامى الحنيف على طلب العلم وقد بعث الله رــــســــوله
الكريم معلما حيث قال تعالى :

" هو الذى بعث فى الاميين رسولا منهم يتلوا عليهم
آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة
وان كانوا من قبل لفي ضلال مبين . " (1)

والتعليم مهنة شاقة لم تعد مسئوليته قاصرة على الاسرة والمجتمع
بل أصبح هناك مؤسسات مختلفة ومتعددة تعمل على نشر العلم وتربية
التلاميذ . وقد قامت المملكة العربية السعودية بافتتاح العديد من تلك
المؤسسات التعليمية بحيث تكاد تغطى كل الاحتياج تقريبا من المــــدارس
والجامعات والمعاهد المتخصصة ، ووظفت العديد من المعلمين لاداء رسالة
التعليم .

ونظرا لان القياس الكمي (العددى) يسهل الا أنشا نريد معرفة
الاداء الوظيفى وكيف يتم ؟ وهذا لاشك مطابق لما جاء به الدين الاسلامى
الحنيف حيث قال تعالى :

(1) سورة الجمعة ، آيه ٢ .

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " (١)

والمؤسسات التربوية التي تتولى العملية التعليمية متنوعة وتضم أعدادا من المعلمين وعلى رأس أولئك المعلمين مديرو المدارس الذين ينظمون العمل ويشرفون عليه وهم القدوة للآخرين الذين يعملون معهم وتحت إدارتهم . ففى كفاءة أولئك المديرين وقدرتهم على أداء الرسالة وإتقانهم للعمــــل الموكول اليهم حافز للآخرين ، كما أن تقاعسهم وتكاسلهم ، وإهمالهم فى أداء الواجب ومايقومون به من أعمال تشييط للعاملين معهم ، وبالتالى يقل العطاء ، وينعدم الاخلاص ويتعذر على الجميع تحقيق الهدف المرجـــــو على الوجه المطلوب .

ومن هذا المنطلق يريد الباحث أن يعرف حقيقة الامر ويثبت للآخرين مدى التقارب والتباعد بين ماهو مطلوب من أولئك المديرين وماهـــــو واقعهم حتى يضع التوصيات اللازمة التي تزيد من كفاءة المديرين ليؤدوا عملهم على الوجه المطلوب .



(١) سورة التوبة ، آية ١٠٥ .

أهمية البحث :

يرى الباحث أن نتائج البحث وتوصياته ستفيد المديرين العاملين في حقل التربية والتعليم في منطقة الباحة خاصة ، وفي المملكة العربية السعودية بصفة عامة ، حيث يتعرفون على الوضع الذي يود منهم المعلمون أن يكونوا عليه ، وعلى واقعهم الذي يعيشونه كما يراه المعلمون ، ويتعرفون على جوانب القصور عندهم فيتلافوها وجوانب القوة فيعضدوها ويعملون على تطوير وتحسين كفاءاتهم .

كما سيفيد البحث المسؤولين عن أولئك المديرين سواء كانوا في إدارات التعليم أو في وزارة المعارف حيث يدركون الجوانب السلبية ويعملون على تعديلها ووضع برامج لذلك التعديل . ويدركون الجوانب الحسنة ويعملون على تعزيزها .

كما سيفيد البحث المسؤولين عن مركز الدورات التدريبية التربوية في جامعتي أم القرى بمكة المكرمة ، والملك سعود بالرياض من أجل وضع البرامج التي تتلاءم مع نواحي القصور لدى المديرين ، وتعمل على تركيز تلك البرامج من أجل تحسين وضع أولئك المديرين الملحقين بالدورات.

كما سيفيد البحث الاخوه الباحثين في مجال التربية ، خاصة عندمما يقوم البعض بعمل دراسة معاشلة في منطقة الباحة التعليمية بصفة خاصة أو في بقية المناطق التعليمية المنتشرة في ربوع المملكة .

مشكلة البحث :

يرى الباحث أن مدير المدرسة في مدرسته بمثابة الرأس من الجسد لا يعمل في فراغ ، بل يتعامل مع تلاميذ ومعلمين وإداريين ومستخدمين وموظفين آخرين لتحقيق هدف مرسوم . (١)

ونرى تعامل المدير مع الآخرين يحتاج الى كفاءة جيدة وقدرة على التنسيق والتعامل والانجام ، في سبيل تحقيق تلك الاهداف المرسومة .

والباحث يريد أن يتقف على واقع كفاءة أولئك المديرين والوظائف التي يقومون بها والآليات التي يستخدمونها في أداء عملهم . وهل هي كما ينبغي أن تكون ؟ أم أنها تحتاج الى بعض التنميط والتجديد ، نظرا لأهمية الدور الذي يقومون به لاسيما وأن الباحث عاش المهنة ولأزال من قرابة ثلاثة وعشرين عاما . وقد لمس كثيرا من السلبيات أهمها عدم توفر العلاقات الانسانية لدى كثير من المديرين عند معاملتهم للآخرين . وعدم النمو المهني عند البعض ، وافتقار العديد منهم للنواحي الفنية وصعوبة اتخاذ القرارات ، مع افتقارهم للأساليب الصحيحة في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها .

(١)

وزارة المعارف ، اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية ، المادة الثالثة والثلاثين ، الرياض مطابع المعهد الملكي للفن ، ١٣٩٠ هـ ، ص ١٣ .

من أجل ذلك رأى الباحث أن يقوم بدراسة لمعرفة الكفاءات التي ينبغي توفرها في مديري مدارس البنين من شأوى ومتوسط وابتدائي في الباحة.

وقد رأى الباحث أن أفضل وسيلة لمعرفة ما ينبغي أن يتوافر في المديرين من كفاءات وما هو واقع كفاءاتهم هو مصادلة المدرسين - إذ هم أفضل من أن يحكم الباحث بمفرده - لمعرفة الفارق بين ما يريده المعلمون من المديرين وما هو واقع أولئك المديرين ، وهل الفارق كبير أم لا ؟ .

تحديد المشكلة :

تتمثل المشكلة في السؤالين التاليين :

– ماهي الكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس

كما يتصورها المعلمون ؟ .

– ماهو واقع المديرين كما لعيه المعلمون ؟

من خلال اجابة المعلمين على هذين السؤالين استطاع الباحث معرفة ماينبغي أن تكون عليه كفاءة المديرين وماهو واقعهم الحالي كالمعسـم المعلمون مع أولئك المديرين ، وتمكن الباحث من وضع مقترحات يـرى أن الأخذ بها يؤدي الى تحسين وضع وكفاءة المديرين ، ليتمكنوا من اداء رسالتهم على الوجه الاكمل ، وبذلك يتحقق التوازن بين ماهو مطلوب منهم من ناحية ومايمارسونه بالفعل من ناحية اخرى .

حدود البحث :

- يرى الباحث أن تكون الدراسة ذات شقين .
- الاول : يوضح تصور الباحث للكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس .
- الثاني: واقع كفاءات المديرين وما ينبغي أن يكونوا عليه
- كما لعدد المعلمون .

وقد أجرى الباحث الدراسة في منطقة الباحة التعليمية لأنها منطقية كاملة التشكيل وبها إدارة تعليمية وتشمل العديد من المدارس على جميع المستويات من ابتدائي ومتوسط وثانوي ولكلا الجنسين . وقد اقتصر الباحث على كـل المدارس الخاصة بالبنين وعددها ٢١٦ مدرسة موزعة في الجدول التالي :

النوع	العدد
مدارس ثانوية	١٠
مدارس ثانوية ومتوسطة (مشاركة)	٦
مدارس متوسطة	٣٠
مدارس متوسطة وابتدائي (مشاركة)	١٠
مدارس ابتدائي	١٦٠
جملة المدارس	٢١٦

تساؤلات البحث :

يطرح الباحث العديد من التساؤلات التي يرى أنها محاور أساسية للبحث .. من تلك التساؤلات ما يلي :

- ماهي القيم الخلقية التي يجب على مدير المدرسة التحلى بها ؟

- ماهي المهارات القيادية التي ينبغي على المدير اتباعها؟
- ماهي المهارات الادراكية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة؟
- ماهي المهارات الفنية المطلوبة في مدير المدرسة؟
- ماهي المهارات الادارية الواجب توافرها في مدير المدرسة؟
- ماهي المهارات الانسانية التي يجب توافرها في مدير المدرسة؟
- ماهي ضرورة التطور المهني والوظيفي لمدير المدرسة؟
- ماهي الطريقة التي يتبعها مدير المدرسة في صنع القرار؟

تحديد المصطلحات

=

الكفاءات الادارية (الوظيفية) :

الكفاءات

وأعنى بها هنا ^xالوظيفية من حيث قدرة المدير على التطبيق بالنسبة لمواقف معينة مبنية على اسس وتقنيات جوهرية تتعلق بالعملية التربوية .

ادارة التعليم :

هى ادارة تشرف على مدارس التعليم العام - ابتدائى ، متوسط ، ثانوى - توجد فى مناطق المملكة يرأس تلك الادارات مدير التعليم - يتمتع بصلاحيات تمكنه من الاشراف على المدارس وتلبية احتياجاتها .

مكاتب التعليم :

هى ادارات تشرف على مجموعة من المدارس الا أنها تتبع ادارة التعليم ويستمد مدير مكتب التعليم صلاحياته من مدير التعليم بالمنطقة . وتوجد المكاتب عندما تكون المنطقة مترامية الاطراف ويصعب على الادارة التعليمية الاشراف المباشر على كل المدارس .

منهج البحث :

تقسم البحوث حسب مناهج البحث والاساليب المستخدمة فيها إلى أنواع ثلاثة رئيسية هي (١) :

(١) بحوث وصفية :

وتهدف البحوث الوصفية إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقدير حالتها كما توجه عليه في الواقع .

(٢) بحوث تاريخية :

وهي تصف وتسجل الأحداث والوقائع التي جرت وتمت في الماضي ولا تقف عند مجرد الوصف وإنما يحلل تلك الوقائع لتساعد على فهم الحاضر والتنبؤ بأحداث المستقبل .

(٣) بحوث تجريبية :

وهي تبحث الظواهر والمشكلات على أساس المنهج التجريبي الذي يقوم على ضبط كل المتغيرات في التجربة من قبل الباحث ماعدا متغير واحد من أجل قياسه ومعرفة تأثيره على المتغيرات الأخرى .

(١) جابر عبد الحميد ، أحمد خيرى كاظم ، ص ٤٠

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لانه أفضل المناهج الملائمة لهذه الدراسة ، " حيث يقوم البحث الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره ، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع كما يهتم أيضا بتحديد الممارسات الشائعة أو الشائعة " (١)

وهذا المنهج يساعد الباحث في جمع البيانات وتصويبها وتحليلها وتفسير النتائج التي يتوصل اليها الباحث . كما أن تفسير النتائج يساعد الباحث في استخلاص التوصيات .

كما أن الباحث استخدم الطريقة المسحية وهي نوع من أنواع طرق البحث الوصفية وأفضل دراسة يمكن للباحث استخدامها . (٢)

(١) جابر عبد الحميد ، أحمد خيرى كاظم ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط ٢ ، القاهرة ، دار النهضة العربية ١٩٧٨م ، ص ١٣٦ .

(٢) راجع : المرجع السابق لمعرفة أهمية الدراسة المسحية ، ص ١٤٤ .

عينة البحث :

قام الباحث بعمل الدراسة الميدانية على جميع مدارس منطقة الباحة التعليمية للبنين من ثانوى ومتوسط وابتدائى وعددها ٢١٦ مدرسة .

كما وزع الاستبيان على جميع المعلمين بمدارس منطقة الباحة لمعرفة ماينبغى من المديرين وماهو واقعهم كما يتصوره المعلمون وبذلك يتفصح أن العينة تشمل المجتمع الاملى - مدارس المنطقة - .
ومن ثم فان نتائج البحث تعمم على منطقة الباحة التى أجريــــــــت عليها الدراســــــــة .

أدوات البحث :

- وهو جدول من الاسئلة محددة الاجابة -

استخدم الباحث الاستفتاء المقيد كوسيلة للحصول على المعلومات

وان كانت له عيوب فان محمد الغريب يرى " أن للاستفتاء مزايا وعيوب " (١)
ولكن الباحث يرى أن مزاياه تفوق عيوبه وهو أنسب وسيلة لجمع المعلومات .

وقد وضع الباحث أمام كل عبارة في الاستبيان ثلاثة اختيارات ليحدد

المعلم ما يراه مناسباً عن طريق وضع علامة (✓) في الفراغ المناسب
للإجابة ، والاستبيان يمثل صورتين المثاليه والواقعية .

صدق وثبات أداة البحث :

أولاً : صدق الاداة :

قام الباحث بعرض الاستفتاء على لجنة تحكيم (٢) ، من اساتذة

الجامعة المتخصصين من أجل تأكيد صدق الاستبيان .

(١) راجع :

محمد الغريب عبدالكريم ، البحث العلمى ، لمعرفة مزايا وعيوب
الاستفتاء ، ط ٢ ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى ،
١٩٨٢م ، ص ١٤١ .

(٢) أعضاء لجنة التحكيم :

د. محمد صالح كرامى ، قسم التربية	د. عبدالله عبدالغنى الصيرفى ، قسم علم النفس
د. عبدالمحسن هلال ، ،	د. فاروق سيد عبدالسلام ، ،
د. هاشم بكر حريرى ، ،	د. ثابت القحطانى ، ،
د. حسان القرشى ، ،	د. عبدالرحيم القامدى ، ،

ثانيا : ثبات الاداة :

بعد الانتهاء من تفريغ الاستبيانات قام الباحث باستنتاج
معامل الثبات عن طريق الحاسب الآلى وقد أثبتت النتائج أن معامل الثبات
للاسئلة المثالية والواقعية = ٠.٩٣٠١٩

وبذلك تأكد الباحث من ثبات النتائج قبل البدء فى تحليلها
وكتابة التوصيات التى يرى بأهميتها .

الفصل الثاني

الفصل الثاني

- الدراسات المسابقة .
- تصور للكفاءات التي يجب توافرها في مديري المدارس

*

- القيم الخلقية
- القيادة التربوية
- المهارات الفنية
- المهارات الانسانية
- المهارات الادراكية
- النمو المهني والوظيفي

*

*

*

- الدراسات السابقة :

- دراسة قام بها عبدالكريم اليماني (١) :

وركز فيها على دراسة الادارة المدرسية من حيث مفهومها وأهدافها ومجالاتها ، ثم تعرض للمتطلبات الوظيفية لمدير المدرسة ودوره بين النظرية والممارسات الرسمية .

وقام اليماني بدراسة ميدانية على مديري ومديرات المدارس المتوسطة بنكة المنقرمة وقد توصل الى نتائج قريبة من المفهوم النظري حيث يطالب أغلبية المديرون بالشورى وبالتوجيه والارشاد ويعتبرون المدرسة معدرا شعاع للمجتمع ولا بد من تعاون المدرسة والاسرة فى سبيل تحقيق الهدف . ويختلف البحث الحالى عن دراسة اليماني حيث تعرض اليماني للجانب النظري عن الادارة وميادينها ومفهومها بينما المباحث لم يتطرق الى تلك الميادين والمفاهيم .

كما أن هناك اختلافا فى الدراسة الميدانية حيث قصر اليماني عينته على المديرين كما فعلت نجاة نواوى كما أن الاسئلة متباينة والهدف من كلا البحثين يختلف عن الآخر .

(١) عبدالكريم قاسم اليماني ، (الدور الوظيفي لمديري المدرسة المتوسطة ، جامعة ام القرى ، بحث لنيل درجة الماجستير) ١٤٠٠/٩٩ هـ .

٢- دراسة قامت بها نجاة أمان (١) :

وقد تناولت فيها جانب العلاقات الانسانية وأهميتها في الادارة المدرسية للمرحلة الابتدائية بنات . وقد قامت بدراسة ميدانية على مدارس البنات في مدينة مكة المكرمة ، وأجرت الاستفتاء على أربعين مديرة في ذلك الحين وأوضحت في توصياتها أهمية العلاقات الانسانية وطالبت المديرات بتوخى المرونة وتقديم الحوافز، المعنوية وتحسين وسائل الاتصال والتقييم ونتج من الدراسة أن الجانب الانساني يمارس بنسبة ٧٥٪ من نواحي التنظيم والتوجيه والاشراف والامتعالي بينما تنخفض النسبة في التقييم . وهذه الدراسة تختلف عن دراسة نواي لانها تعرضت لجانبين من العلاقات الانسانية وأهملت الكفاءات الاخرى التي أوردها الباحث وينبغي توافرها في مديري المدارس .

ويختلف البحث الحالي في الجانب الميداني عما قامت به الباحثة حيث سأل الباحث المعلمين عن واقع المديرين بينما الباحثة سألت المديرات أنفسهن عن واقعهن وهذا قد يدعو الى الشك في مبالغة المديرات حينما يعكس استجاباتهن عن أنفسهن . والباحث يرى أن مساءلة المعلمين عن المديرين سوف تعكس استجاباتهم الواقع الحقيقي .

(١) نجاة نواي أمان ، (مدى ممارسة الادارة المدرسية للعلاقات الانسانية ، جامعة ام القرى ، بحث لنيل درجة الماجستير) ١٣٩٩/٩٨ هـ .

- دراسة قام بها هاشم حريرى (١) :

كان الغرض منها معرفة ما اذا كان هناك اختلاف فى الكفاءة الادارية بالنسبة للمديرين المتدربين وغير المتدربين . وقد سأل حريرى المعلمين عن واقع المديرين وهذا مافعله الباحث أيضا فى الدراسة الحالية .

وقد توصل حريرى الى نتائج تفيد أن تدريب المديرين فى كل من جامعتى الملك سعود وام القرى لم يحدث أى لاختلاف بين المجموعتين المتدريــــــــــــة وغير المتدربة بالنسبة لكل من الكفاءة الادارية والمناخ المدرسى معا .

كما توصل حريرى الى وجود اختلاف فقط بين مديري الادارات التعليمية من حيث الكفاءة الادارية كمنطقة تعليمية وليس للتدريب دور فى ذلك الاختلاف .

(١) هاشم بكر حريرى ، (المناخ المدرسى والكفاءة والتدريب للمديرين فى مدارس المرحلة المتوسطة فى المملكة ، الولايات المتحدة ، جامعة شمال كلورادو ، بحث لنيل درجة الدكتوراه) ١٩٨٢م .

ويوجد اختلاف بين دراسة الباحث ودراسة حريري - حيث نجد الدراسة الحالية تدرس الكفاءة لكل المديرين في المنطقة المتدربين وغير المتدربين الى جانب شمولها لمديري كل المراحل التعليمية وليس فقط على مديري المرحلة المتوسطة ، بينما دراسة حريري مقتصرة على عينة من المتدربين واخرى غير المتدربين لمعرفة الفارق بينهما كما أن دراسة حريري قاصرة على مديري المرحلة المتوسطة . ونتائج الباحثين مختلفــة وان اتفق الباحثان في اختيار المدرسين كعينة لبحثهما .

القيم الخلقية

-

تعريف الخلق :

الخلق صفة مستقرة في النفس - فطريه أو مكتسبه - ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة . فالخلق منه ماهر محمود ومنه ماهر مذموم والاسلام يدعو الى محمود الاخلاق ، وينهى عن مذمومها . (١)

تعريف الفضيلة :

تعرف الفضيلة بأنها وسط بين رذائل . فالحكمة وسط بين الغنى والبلاء والعفة وسط بين رذيلتين وهما الشره وخمود الشهوة ، والشجاعة وسط بين الجبن والتهور والسخاء وسط بين رذيلتين هما التبذير والتقصير . (٢)

أهمية الاخلاق :

ان الاخلاق التي تنشدها في الفرد هي الاخلاق الاسلامية الحميدة فالصدق والامانة فضائل من مكارم الاخلاق وينبغي أن تتوفر في كل فرد فينا .

ويوجد سلوك أخلاقي مطلوب فيه القيام بعمل ما ، منه ماهر واجب شديد الوجوب ومنه مادون ذلك حتى أول درجة المباح ، ويوجد سلوك أخلاقي المطلوب فيه الكف عن عمل ما ، منه ماهر محظور شديد الحظر ومنه مادون ذلك حتى أول المباح يأتي حق الحرية المطلقة للإرادة الشخصية في أن تختار ما تشاء (٣)

(١) عبد الرحمن حسن حنيفة الميداني ، الاخلاق الاسلامية واسسها ، دمشق ، بيروت دار القلم ، ١٣٩٩هـ . ص ٧ .

(٢) أبي علي بن محمد المعروف بابن مسكويه ، تهذيب الاخلاق ، مكتبة ومطبعة محمد علي صبيح وأولاده ، القاهرة ، ١٣٧٨هـ . ص ٢٥ .

(٣) عبد الرحمن حسن حنيفة الميداني ، الاخلاق الاسلامية واسسها ، ص ٦٥ .

ان ديننا الاسلامي الحنيف يطالب كل فرد من أفراد المجتمع الصغير والكبير الذكر والانثى أن يتحلى بالاخلاق الفاضلة ويتمسك بها ويحـث الآخرين عليها والكبير يعلم الصغير والمعلم يعلم التلاميذ ماهية الاخلاق الفاضلة الحميدة ويوصيهم بالتحلى بها وتجنب مادون ذلك وكما يقول الممـرى :

" يتفق الفلاسفة والعلماء والمربون - منذ أقدم العصور الى الآن - على أهمية الاخلاق فى حياة الفرد والمجتمع ، ويكادون يجمعون على أنها هى الهدف الاسمى للتربية والتعليم " (١)

ولقد تناول بعض العلماء دراسة القيم الاخلاقية وقد كانت لهم آراء متفاوتة حول الموضوع ، وسيعرض الباحث أهم الدراسات ويوضح وجهة نظره حولها ومن تلك الدراسات مايلى :

(١) محمد أمين المـرى ، لمحات فى وسائل التربية الاسلامية وغاياتها ، بيروت ، دار الفكر ، ١٩٧٨ م ، ص ٢٠٩ .

أولا :

كتب فيليب هـ. فينكس (١) ، تحت عنوان القيم الاخلاقية . وملخص

ماكتبه فينكس أن هناك ثلاثة مفاهيم للاخلاق هي :

(١) فكرة الاخلاق محدودة وتستعمل عادة وبصفة خاصة في علاقة الادراك بالسلوك الجنسي ، فكلما كان سلوك الفرد موافقا لقانون اخلاقي يحدد السلوك الجنسي كلما كان ذلك الفرد منصفيا بالاخلاق الفاضلة وبالعكس .

(٢) أن الشخص الاخلاقي هو الذي لا يرتكب خطأ وان كان الخطأ غير محدود في القوانين ، ففي بعض تلك القوانين يجب أن لا يقامر أو يشرب المسكرات بينما البعض الاخر لا يحاسب الشخص على ارتكابه تلك المحظورات .

(٣) المفهوم الثالث شامل ويمتد ليشمل كل ميادين الخبرة الانسانية بما في ذلك اختيار الاصدقاء وانتقاء المهن وأشكال الترويح .

والباحث يرى أن تلك المفاهيم خاطئة ولا يمكن تقبلها للأسباب التالية :

(١) أن الاخلاق لا يمكن حصرها في السلوك الجنسي ، وأي سلوك جنسي يعنيه الكاتب ان الاخلاق أعم وأشمل ، والسلوك الجنسي حدده الدين الاسلامي فمنه المباح ومنه المحرم ووضعه الاسلام حدودا لمرتكبي المحرمات ووضعه مشوبة لمن يتبع الحلال .

(١) فيليب هـ. فينكس ، فلسفة التربية ، ترجمة محمد النجيجي ، القاهرة دار النهضة العربية ، ١٩٨٢م ، ص ٤٣٨-٤٣٩ .

٢) أما المفهوم الثاني الذي يرى أن الشخص الأخلاقي هو الذي لا يرتكب الخطأ وقوانينهم الوضعية لم تحدد نوع الخطأ الذي يؤدي إلى ارتكاب محظور وتنعدم أخلاق مرتكبه ، كما أن قوانينهم متغيرة بين حين وآخر .

بينما ديننا الاسلامي وضع الحلال والحرام حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " الحلال بين والحرام بين وبينهما أمور مشتهيات لا يعلمهن كثير من الناس فمن أتقى الشهات فقد استبرأ لدينه وعرضه ومن وقع في الشهات وقع في الحرام . " (١)

٣) أما المفهوم الثالث الذي يعتمد ليتمثل كل مبادئ الخبرة الانسانية فلم يحدد المفهوم تلك الميادين وما يراه البعض من الناس واجبا أخلاقيا يناقضهم في ذلك البعض الآخر .

والباحث يرى أن ذلك مغاير للاخلاق الاسلامية لانها مشروعة من ريب السموات والارض وقد كان خير مثال لتلك الاخلاق الاسلامية أخلاق محمد صلى الله عليه وسلم حيث كان خلقه القرآن الكريم .

(١) ابن دقيق العيد ، شرح الاربعين حديثا النووي ، جدة ، مؤسسة الطباعة والصحافة والنشر ، ١٤٠٣هـ ، ص ٢٦ .

ثانيا :

كتب ج. ف. نيللر تحت عنوان علم الاخلاق (١). وملخص ماكتبه :

أن علم الاخلاق هو الدراسة الفلسفية للقيم الخلقية والسلوك الخلقى ويرى أن النظام الخلقى يرتبط أحيانا بأحد الاديان السماوية ، ألا أن الواقع الحالى للنظم الخلقية تنحو لان تكون علمانية وطبيعية ونسبية ويذلل على ذلك فعل الكنيسة عن الدولة فى أمريكا أدى الى رفض تدريجى الدين فى المدارس العامة ويرى نيللر أن هناك نمطان للنظرية الخلقية هما :

أ - النزعة الحديثة :

وتقرر أن القيم الخلقية تفهم بطريق مباشر فندرك اذا كان الشيء صحيحا أم خطأ بواسطة حس خلقى فطرى .

ب - النزعة الطبيعية :

وترى أن القيم الخلقية تستمد من حاجات الانسان واهتماماته وتحدد فى ضوءها .
وبناء عليه فانه ينبغى أن تقوم الاخلاق على فلسفة انسانية أرضية وليس على أساس فلسفة سماوية .

(١) ج . ف . نيللر ، فى فلسفة التربية ، ترجمة محمد منير مرسى وآخرون ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٢ م . ص ٢٩-٣٠ .

ويرى الباحث أن ماكتبه المؤلف يعبر عن وجهة نظر ذلك المؤلف ونظر بعض الغربيين في الاخلاق وكيف يستمدونها .

بينما نحن كمسلمين لا ينطبق علينا ذلك القول ، فنظرتنا للاخلاق نظرة سامية ومنزهة من العيوب والاطياء ، لانها مستمدة من ديننا الاسلامي الحنيف الذي كان خاتم الاديان وقد نظم كل أمورنا وشؤوننا بما فيسه الصلاح والفلاح للدارين الدنيا والاخرة . لذلك فما ترك الاسلام من خير الا أوصانا به ومامن شر الا حذرنا منه .

وفي الدين الاسلامي تكمن الاخلاق الفاضلة التي أوصانا الله بالاخذ بها على لسان نبيه الكريم حيث قال تعالى " ... وماء آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا ... " (١)

ثالثا :

ذكر يوسف بن أسباط (١) مايلي :

علامة حسن الخلق عشر خصال هن " قلة الخلاف ، حسن الانصاف ، ترك طلب العثرات ، تحسين ما يبدو من السيئات ، التماس المَعذرة ، احتمال الاذى ، الرجوع بالملام على النفس ، التفرد بمعرفة عيوبه دون عيوب غيره ، طلاقة الوجه للفقير والكبير ، لطف الكلام لمن دونه ومن فوقه " .

(١) سورة الحشر : الآية ٧ .

(٢) أبو حامد الغزالي ، احياء علوم الدين ، ج ٢ ، دار الشعب ، ص ٨٩ .

ويرى الباحث أن الخلق ينقسم الى قسمين :

أ - خلق حسن ، هو القول والفعل الذى تظمثن اليه النفس ويظمثن اليه القلب ، يصدر من المكلف موافق لما جاء به الدين الاسلامى الحنيف .

ب - خلق قبيح ، وهو ما يحبك فى نفس المكلف ويكره أن يطلع عليه الناس ونهى عن فعله أو قوله ديننا الاسلامى الحنيف وذلك بعمل بقول الرسول صلى الله عليه وسلم : "البر حسن الخلق والاشم ما حال فى النفس وكرهت أن يطلع عليه الناس" (١)

لذا فالباحث يرى أن القيم الاخلاقية الفاضلة يجب أن يتحلى بها الجميع . والباحث يطالب المعلمين بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة أن يتصفوا بالاخلاق الفاضلة ويعلموا أبناءهم التلاميذ الاخلاق الفاضلة ويحذروهم من الاخلاق السيئة ، لان مهنتهم مهنة التعليم هى وظيفة من وظائف الرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال الله تعالى :

" لقد من الله على المؤمنين اذ بعث فيهم رسولا من أنفسهم يتلو عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة وان كانوا من قبل لفى ضلال مبين " (٢)

وقال تعالى :

" ربنا وابعث فيهم رسولا منهم يتلو عليهم آياتك ويعلمهم الكتاب والحكمة ويزكيهم ... " (٣)

(١) الامام الحافظ النووي ، منهل الواردين ، ص ٤١٨ .

(٢) سورة آل عمران : آيه ١٦٤ .

(٣) سورة البقرة : آيه ١٢٩ .

لذا فإن على المعلمين أن يتحلوا بأخلاق الاسلام ويتصفوا بصفاته ومن أولئك المعلمين النخبة الذين يقومون بالقيادة التربوية في مدارسهم وعليهم أن تتطابق أقوالهم بأفعالهم امتثالاً لقول الله تعالى :

" يا أيها الذين آمنوا لم تقولون مالا تفعلون ،

كبر مقتاً عند الله أن تقولوا مالا تفعلون " (١)

وقد حدد ديننا الاسلامي الذي ينظم شؤون حياتنا الدينية والدنيوية الصفات التي ينبغي أن يكون عليها المربي المعلم حيث قال الرسول الكريم " اتق الله حيثما كنت ، واتبع السيئة الحسنة تمحها ، وخالف الناس بخلق حسن " (٢)

ومن الأولى أن تتوفر تلك الصفات في مدير المدرسة لأنه كما أسلفت بمثابة الرأس من الجسد في مؤسسته التربوية .

ومن تلك الصفات الاسلامية التي يرى الباحث ضرورة اتصاف مدير المدرسة بها مايلي :

أولاً : القدوة الحسنة :

ينبغي على مدير المدرسة أن يكون القدوة الحسنة في داخل مدرسته

(١) سورة الصف : آيتا ٢ - ٣ .

(٢) ابن دقيق العيد ، شرح الأربعين حديث النبوي ، ص ٥٢ .

وخارجها ، حتى يقتدى به المعلمون والتلاميذ لانه من العلماء الذين
يعتد بهم الاسلام ، والعلماء ورثة الانبياء .

فحري به أن يكون قدوة حسنة للآخرين في سلوكه وتحرفه وعليه أن يقتدى
برسول الله صلى الله عليه وسلم في كل أموره امتثالاً لقول الله تعالى :
" لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة ... " (١)

وعلى المدير أن يتحلى بالخلق الكريم خلق رسول الله صلى الله عليه
عليه وسلم حيث كان خلقه عليه السلام القرآن الكريم . كما أن عليه
أن يكن قدوة في قوله وعمله فلا يقبل الا الحق ولا يعمل الا ما يرضى الله
وبذلك يجنب نفسه وتلاميذه الانحراف والابتعاد عن الطريق السوي لان
التلاميذ يقلدون المعلمين ويحاولون تقمص شخصياتهم .

وقد قال شوقي :

واذا المعلم ساء لحظ بصيره
جاءت على يده البائس حولا (٢)

أما اذا كان مدير المدرسه ساء التصرفات ساء السلوك لا يلتزم بالمواعيد
فما من شك بأن المعلمين والتلاميذ سيحذون حذوه ويقتدون به في سلوكهم
وتصرفاتهم .

(١) سورة الاحزاب : آيه ٢١ .

(٢) أحمد شوقي ، الشوقيات ، بيروت ، دار الكتاب العربي ، ص ١٨٢ .

وقد قال الشاعر :

إذا كان رب البيت بالدفع ضارياً
فشيمة أهل البيت كلهم الرقص .

لذلك فالصبيان يتأثرون بشخصية المعلمين وقد روى الجاحظ من كلام عبـه
بن أبي سفيان لمؤدب ولده قال :
" ليكن أول ما تبدأ به من إطلاقك بـنى إطلاقك نفسك ، فإن
أعينهم معقودة بعينيك ، فالحسن عندهم ما استحسنت والقبيح عندهم ما
استقبحت " (١)

لذا فإن على المعلمين وعلى رؤسهم مدير المدرسة أن يكونوا قدوة
صالحة لأبنائهم التلاميذ في أقوالهم وأفعالهم ولا يطالبون التلاميذ
بترك شيء وهم المعلمون يقدمون على عمله ، والا كانوا موضع استـهزاء
وسخرية من قبل البعض وقلدهم البعض الآخر .

(١) أبي عثمان عمرو بن بحر الجاحظ ، البيان والتبيين ، ط ٤ ، ج ٢ ، تحقيق
وشرح عبدالسلام محمد هارون ، مكتبة الخانجي بمصر
١٩٧٥م ، ص ٧٣ .

ثانيا : الشورى

الشورى صفة من صفات المسلمين عامة والقادة خاصة . . . فمدير المدرسة وهو يمثل القائد في مدرسته عليه أن يشاور زملاءه المعلمين وأبناءه التلاميذ عند عزمه اتخاذ قرار من القرارات التي تخص مدرسته .
والشورى تسبق اتخاذ القرار ، وديننا الاسلامى الحنيف أقر هذا المبدأ وأوصى الرسول عليه السلام بذلك حيث قال الله تعالى مخاطباً رسوله الكريم :

" فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا
غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم
واستغفر لهم وشاورهم فى الامر فاذا عزممت
فتوكل على الله ان الله يجب المتوكلين " (١)

وقال تعالى :

" والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة
وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون " (٢)

لذا فان الدين الاسلامى يحث القادة المسؤولين عن اتخاذ القرارات على مشاورة أهل الرأى والخبرة قبل اتخاذ القرار ، فاذا رأى المسئول فى اتخاذ ذلك القرار صلاحا اتخذه .

-
- ١) سورة آل عمران : آيه ١٥٩ .
 - ٢) سورة الشورى : آيه ٣٨ .

وهذا ينطبق على مديري المدارس ، اذ ينبغي على المديرين مشاورة زملائهم المعلمين والتلاميذ اذا دعا الامر قبل اتخاذهم للقرارات التي تخص مدرستهم وعملهم المدرسي . لان المدرسين يعتبرون من ذوي الخبرة وبإمكانهم الادلاء بالرأى الصواب .

فإذا استشار المدير ذوي الخبرة ومن يخصص القرار استطاع أن يحدد أولويات للقرارات ويتخذ القرار المناسب من بين عدة بدائل متعددة ، وباتخاذ القرار يصبح البديل محددًا ويعتقد أنه الأفضل من بين القرارات الأخرى .

ثالثا : الرعاية والمسئولية

من صفات المربين الناجحين والقادة التربويين أنهم رعاية ومسؤولون عن رعييتهم وهذه من الصفات التي حثنا عليها الرسول الكريم حيث قال :
" كلكم راع وكل مسئول عن رعيته " (١)

واشتقاقا من ذلك فالمعلم راع على التلاميذ ومسئول عنهم ، ومدير المدرسة راع على مدرسته ومسئول عنها ، لان الكل راع والكل مسئول عن رعيته .

(١) الامام الحافظ النووي ، منهل الواردين شرح رياض الصالحين ضبط وشرح ، صبحي الصالح ، ط ٧ ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٧٨م ، ص ٤٣٢ .

فينبغي على المدرسين بصفة عامة والمدير بصفة خاصة أن يكونوا أهلاً لتحمل المسؤولية ويرعون أبنائهم التلاميذ وإخوانهم المعلمين الرعاية الحسنة . ويحاولون جميعاً تربية التلاميذ التربية الإسلامية الصحيحة ويعودونهم الاعتماد على أنفسهم وتحمل المسؤولية كل على قدر استطاعته .

وبذلك يرعى الكبار الصغار ويعطفون عليهم ويحترم الصغار الكبار ويقدرونهم ، وبذلك تصبح المدرسة مثالية في تحمل المسؤولية .

وتتمثل رعاية المدير لمدرسته وتلاميذه بالتأكد من حضورهم ومعرفته أسباب التأخر أو الغياب والتعقيب على ذلك التعقيب أو التأخر . كما أن على مدير المدرسة مساعدة منسوبي مدرسته في قضاء حوائجهم وتقديم ظروفهم الخاصة قدر المستطاع ما لم يؤثر ذلك على العملية التربوية .

رابعاً : العدل والمساواة

من الصفات التي يجب توافرها في المديرين العدل والمساواة بحيث يعدلون بين المعلمين وبين التلاميذ ولا يفرقوا في المعاملة بين تلميذ وآخر ولامدرس وآخر .

ومبدأ العدل أمر تابه الدين الإسلامي الحنيف حيث قال تعالى :

" ... وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ... " (١)

(١) سورة النساء : آية ٥٨ .

وقال تعالى :

" ... ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ... " (١)

وقد روى عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال :

" ايما مؤدب ولى ثلاثة صيه من هذه الامة فلم يعلمهم بالسويه فقيرهم مع غنيهم وغنيهم مع فقيرهم حشر يوم القيامة مع الخائنين " (٢)

وقد قال شوقي :

" واذا المعلم لم يكن عدلا

مشى روح العدالة فى الشباب ضيلا " (٣)

والعدل يتم اذا حدد المدير المسؤوليات ووزعها على المعلمين دون محاباة لقریب أو صديق ، وأن يكون توزيع المسؤوليات بناء على متطلبات المصلحة وما يقتضيه العمل .

وكذلك العدل بين التلاميذ فى القول والمعاملة حتى لا تنشأ غيـره تؤدي الى كراهية ويعود السبب الى المعاملة الغير عادلة بين التلاميذ من قبل مدير المدرسة .

(١) سورة المائدة : آيه ٨ .

(٢) أحمد فؤاد الاهوانى ، التربية الاسلامية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٠م ، ص ٢٥٢ .

(٣) أحمد شوقي ، الشرقيات ، ص ١٨٣ .

خامساً : الامانة

من الاخلاق الفاضلة التي ينبغي توافرها في المديرين ويتصفوا بها الامانة ، وقد أمرنا ديننا الاسلامي بها حيث قال الله تعالى :

" يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون " (١)

وقال تعالى :

" والذين هم لاماناتهم وعهدهم راعون " (٢)

ومدير المدرسة وهو القدوة لابنائهِ التلاميذ ورملاهُ المعلمين ينبغي عليه أن يتصف بالامانة في قوله وعمله ، ويعمل جاهداً على غرس هذه العادة في أبنائه التلاميذ ويعودهم عليها ، ويشجع الامناء منهم ويكافئهم، ويعاقب التلاميذ الذين يخونون أماناتهم ويعفّل على تعديل سلوكهم بالقسوة والموعظة الحنّة امتثالاً لقول الله تعالى :

" ... ليجزى الذين أساءوا بما عملوا ويجزى

الذين أحسنوا بالحسنى " (٣)

-
- (١) سورة الانفال : آيه ٢٧ .
 - (٢) سورة المعارج : آيه ٣٢ .
 - (٣) سورة النجم : آيه ٣١ .

سادس : المصدق

الصدق من الصفات الحميدة التي أمرنا الاسلام بها وأوصانا بالحرص عليها لذلك فلا بد أن يتصف المديرون بتلك الصفة امتثالاً لقول الله تعالى :

" يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط
شهداء لله ولو على أنفسكم ... " (١)

وقال تعالى :

" يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا
قولا سديدا * " (٢)

وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" ان الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا " (٣)

وصف الله رسوله الكريم بالصادق الأمين وهو قدوتنا الحسنة في سلوكنا

وأقوالنا وقد بعثه الله معلما .

لذا فإن على المربين أن يتصفوا بالصدق في أقوالهم وأفعالهم .

(١) سورة النساء : آية ١٣٥ .

(٢) سورة الاحزاب : آية ٧٠ .

(٣) الامام الحافظ النووي ، منهل الواردين شرح رياض الصالحين ، ص ٨٩ .

ومدير المدرسة ينبغي عليه أن يكون صادقاً في تعامله مع التلاميذ والمعلمين ، وعليه أن يتابع تلاميذه ومنسوبي مدرسته وينصحهم ويشجعهم على التحلى بصفة المدق ويوصى بتجنب الكذب ويحذرهم منه .

وعليه أن يكافئ الصادقين ويعاقب الكاذبين بما يتلاءم من متروية وعقاب .

سابعاً : النصح والارشاد

ان النصح والارشاد من كمال الاخلاق وديننا الاسلامي الحنيف يحثنا على القيام بالنصح والارشاد والامر بالمعروف والنهي عن المنكر حيث قال الله تعالى :

" ولتكن منكم امة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون " (١)

وقال تعالى :

" كنتم خير امة اخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله ... " (٢)

(١) سورة آل عمران : آيه ١٠٤ .

(٢) سورة آل عمران : آيه ١١٠ .

وفى حديث لرسول الله صلى الله عليه وسلم قال :
" من رأى منكم منكرا فليغيره بيده ، فإن لم يستطع
فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف
الايمان " (١)

لذا فإن على المديرين أن يبذلوا النصح لزملائهم المعلمين ولابنائهم
التلاميذ .

كما أن على مدير المدرسة أن يرشد التلاميذ لما فيه صلاحهم
لأنه أدري بمصالحهم وذلك من خلال متابعتهم لهم ومطالعتهم لسجلاتهم وميولهم
وهواياتهم ، فيستطيع أن يرشدهم ليلتحقوا بالتخصصات الشريفة
وينمي مواهبهم .

وعلى المدير أن لا يقتصر نصحه على التلاميذ فحسب بل لابد أن يبيد
النصح للمجتمع الذى ينتمون اليه ويعيشون فيه ، من خلال المحاضرات
والندوات والحفلات ومجالس الآباء التى يعقدها فى مدرسته . ولا بد
أن يشاركه المعلمون فى نصح المجتمع وتوجيهه الوجهة السليمة لأن ذلك
من أهداف التربية ورسالة من رسالات المدرسة .

(١) الامام الحافظ النووي ، منهل الواردين ، ص ١٧٤ .

ومدير المدرسة ممن استرعاهم الله رعيته وعليه أن يحطهم بنصحه
امتثالاً لأمر رسول الله صلى الله عليه وسلم حيث قال :
" ما من عبد استرعاه الله رعيه فلم يحطها
بنصحه لم يجد رائحة الجنة " (١)

لذا ينبغي على مدير المدرسة أن ينصح الآخرين ويصدق في نصحه ويخلص
ليؤدي الرسالة كما ينبغي . كما أن على المديرين أن يتقبلوا نصائح
الآخرين لهم ويشكروا الناصحين لهم .

(١) الامام الحافظ النووي ، منهل الواردين ، ص ٤٣٣ .

القيادة التربوية

=

تعريف القيادة :

لقد عرفها كثير من العلماء بتعاريف مختلفة من تلك التعريفات

كمايلي :

- يعرفها ابراهيم مطاوع وأمينه حسن بأنها " عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الانساني في سبيل تحقيق هدف مشترك ، أو هي المقدرة على توجيه سلوك جماعة في موقف معين لتحقيقه " (١)

- كما يعرفها عبدالكريم درويش وليلى تكلا " بأنها القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولايتهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " (٢)

- كما يعرفها مدني علاق " بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الافراد نحو انجاز أهداف معينة " (٣)

(١) ابراهيم مطاوع وأمينه أحمد حسن ، الاصول الادارية للتربية ، جدة ، دار الشروق ، ١٤٠٢ هـ ، ص ٢١٨ .

(٢) عبدالكريم درويش وليلى تكلا ، اصول الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٦ م ، ص ٤٠٢ .

(٣) مدني عبدالقادر علاق ، الادارة ، جدة ، تهامة ، ١٤٠١ هـ ، ص ٥٨٠ .

وقد فرق محمد منير مرسى بين الادارة والقيادة بالنسبة لرجـسـل الادارة التعليمية حيث يرى أن " القيادة ليست عملية جامدة وإنما هي عملية ديناميكية فيه يمكن من خلالها أن تقوم بادوار مختلفة وفقاً لحـتـضـيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه " (١)

والباحث يرى أن القيادة هي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الاوقات المناسبة بعد مشاركة المعنيين بتلك القرارات عند اتخاذها لتحقيق هدف معين ، والتأكد من تحقيق ذلك الهدف المنشود .

كما أن الباحث يتفق مع من فرق بين القيادة والادارة ويرى أن على مديري المدارس أن يكونوا قادة تربويين ، يخططون وينفذون ، ويهتمون مساهمة ايجابية في سبيل تحقيق الاهداف التربوية سواء كانت المباشرة في بناء المناهج أو تعديل النظم الادارية أو الطرق التربوية .

وعلى المديرين أن لا يقتصر دورهم على التنفيذ والا انتفت عنهم صفة القيادة وأمكن تسميتهم بالمديرين المنفذين فقط ، لان المديرين يحكمون بالسلطة الرسمية فقط بينما القادة يحكمون ويتخذون قراراتهم ويتابعون تنفيذها من خلال السلطتين الرسمية والشخصية (الغير رسمية) .

(١) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها ، ط ٢ ، القاهرة عالم الكتب ، ١٩٧٧م ص ٨٦ .

نظريات القيادة

-

توجد عدة نظريات هي (١)

(١) النظريات القديمة :

- أ - نظرية الوراثة وينطلق مفهوم هذه النظرية في القول بأن القيادة هي شيء فطري وأن القائد يولدون ولا يصنعون .
- ب - نظريات الصفات الجسمية . ويقوم مفهومها على ضرورة توافر مواصفات جسميه معينه لكي يستطيع أن يمثل المركز القيادي .
- ج - نظرية التدريب . وتقوم هذه النظرية على أساس أن بإمكان أي شخص أن يصبح قائدا إذا تلقى نوعا من التدريب المدروس على أساس مزاياه الشخصية .

(٢) النظريات الحديثة :

- أ - نظرية الصفات القيادية : وتقوم هذه النظرية على وجود صفات معينه يمكن من خلالها أن تميز القائد ويصبح من السهل عندئذ اختيار القادة ممن تجمع فيهم تلك الصفات العاليه في معظم القاده .
- ب - نظرية الظروف : وتقوم فلسفة هذه النظرية على أساس أن الظروف هي التي تبرز القاده وأن نوعية القيادة تختلف لاختلاف الظروف.
- ج - نظرية الطوارئ : وترتكز هذه النظرية على الجمع بين نظريتي الظروف والصفات في القيادة .

ويرى الباحث أن نظرية الطوارئ في القيادة التي تجمع بين نظريتي

الصفات والظروف ، هي النظرية المناسبة للقيادة التربوية في المدرسة .

فالقائد التربوي الناجح لابد أن يكون متصفا بصفات قيادية منها -

العزم ، الحزم ، القدرة على تحمل المسئولية ، المرونة ، الثقة بالنفس ، القدرة على الاشراف .

(١) مدنى علاقى ، الادارة ، ص ص ٥٨٥ - ٥٩٢ .

بعملية اتخاذ
كذلك فان الظروف التى تحيط ^بالقرار هى التى تبرز القادة ، لذا
تختلف القيادة باختلاف الظروف ، وذلك ما حدث عندما قرر أبوبكر الصديق
رضى الله عنه محاربة المرتدين حيث غيرت الظروف فى ذلك الحين أبابكر
من القائد اللين الى القائد الحازم .

ومن ثم فان على القائد التربوى أن يتصف بصفات شخصية تمكنه من
أداء واجبه ، وعليه أيضا أن يستغل الظروف المحيطة لابرار مقدراته
القيادية والعمل على تحقيق الهدف بعد أن يحدد ذلك الهدف المنشود ، لان
تحديد الهدف يهيء له اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة
للوصول الى ذلك الهدف .

نماذج القيادة

*

تعرض محمد منير مرسى الى تقسيمين للنماذج القيادية هما : (١)

التقسيم الاول :

أ - القيادة التقليدية

ب - القيادة الجذابة

ج - القيادة العقلانية

التقسيم الثانى :

أ - القيادة الديمقراطية

ب - القيادة التساوية

ج - القيادة الترسلية

كما قسمها مدنى علاقى الى : (٢)

أ - القيادة التحكمية

ب - القيادة الديمقراطية

ج - القيادة القائمة على أساس الحرية

ويرى الباحث أن كثيرا من علماء الادارة يأخذون بالتقسيم الثانى

الذى ذكره محمد منير مرسى وكذلك التقسيم الذى أخذ به مدنى علاقسى .

والباحث يؤيد هذا التقسيم .

(١) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها ،

ص ٨٧-٩٠ .

(٢) مدنى علاقسى ، الادارة ، ص ٥٩٣ .

ويُرى أنه السائد في المؤسسات التربوية حيث يرى أن لكل تقسيم تعليمي
خصائص وصفات يتصف بها القائد التربوي يوردها الباحث فيما يلي :

أولاً : القيادة السلطوية : (١)

وفق هذا النموذج يرى الباحث أن المدير الذي يتبع ذلك النموذج يتصف

بما يلي :

- ١ - أنه تسلط على منسوب مدرسته ويتخذ قراراته دون إشراكهم في تلك القرارات .
- ٢ - يطالب ممرضيه بتنفيذ قراراته دون تذمر أو مراجعة .
- ٣ - كذلك فإنه مستبد ويستخدم الأساليب الرسمية في سبل تنفيذ قراراته دون مراعاة للعلاقات الإنسانية والمطالب الاجتماعية .
- ٤ - يعيش في عزلة عن المعلمين وعن تلاميذ المدرسة وتجده منظوياً على نفسه ، يكره الآخرين ويكرهونه ويفضلون الابتعاد عنه قدر الامكان .
- ٥ - دائماً ما ينسب إلى نفسه النجاح الذي يتحقق بينما يلحس تقصير الناتج في مدرسته بممرضيه .
- ٦ - يلجأ إلى التعامل بالمكاتبات الرسمية من أجل ادانة الآخرين .
- ٧ - اتصاله بالآخرين يتم بالطريق الرأى وذو اتجاه واحد إلى الأسفل بحيث يتخذ القرار ويطلب تنفيذه ولا يتقبل رد الفعل .
- ٨ - يتلقى التعليمات والأوامر من رؤائه ويعمل على تنفيذها دون أن يكون له دور في التخطيط أو التعديل .

(١) محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية ، ص ٩٠ .

- يكون سلبيا أمام التغيير والتجديد ومن الصعب تقبله لهما .
- يحتفظ لنفسه بالايدي العمل وخطواته ولا يبلغها للعاملين الا خطوة بخطوة ومن ثم يجهلون الخطوات المستقبلية .
- يتولى شخصا تقييم العمل وتعيين من يقومون به مثل توزيع الأنشطة على المدرسين وريادة الفصول ولا يترك لهم حرية الاختيار .

ثانيا : القيادة الديمقراطية : (1)

وهذا النموذج على عكس النموذج التحكمي حيث يعطى القائد التربوي أهمية للمدرسين من معلمين وتلاميذ حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم .

- ويرى الباحث أن للقائد التربوي وفق هذا النموذج صفات منها :
- يتخذ قراراته بعد تدراسها مع المدرسين والتلاميذ اذا دعا الامر ، ويكونون مقتنعين بها ويشاركون في صنعها .
- يقبل المعلمون على تنفيذ القرارات لانهم ساهموا في اتخاذها .
- يؤثر في الآخرين بسلطته الرسمية وغير الرسمية .
- قراراته تغلب عليها بالعلاقات الانسانية وتتسم بالمرونة بين متطلبات الوظيفة الرسمية ومتطلبات المروءة وظروفه الخاصة .
- يعمل على تشجيع الآخرين ويهيئ لهم الفرص على الابتكار والتطوير والتجديد في العملية الادارية التربوية .
- يساعد الآخرين على نموهم المهني والوظيفي .

(1) محمد منير مرس ، الادارة التعليمية ، ص ٨٨ .

- يتمتع بعلاقات ايجابية مع الآخرين ويوحى لهم بأهميتهم العلمية والاجتماعية .
- يحترم آراء الآخرين ، ويراعي مصالحهم ، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم .
- لا يلجأ إلى العقاب الا في أسوأ الحالات ومن أجل المصلحة العامة .
- القائد وفق هذا النموذج يحتك بالآخرين فهو يجتمع بهم ويناقش مشاكلهم ويساعدهم في حلها وغير متفوق على نفسه .
- يحدد الاهداف العامة للآخرين والسياسة التعليمية ويطالبهم باستخدام أنقل السبل من أجل تحقيقها دون التدخل في تفاصيل تلك الطرق .

ثالثا : القيادة الترسلية (١)

وفق هذا النموذج يترك القائد التربوي للآخرين حرية العمل بالطريقة التي يرونها ، ويترك لهم الحق في اتخاذ القرارات المناسبة وماعليه الا تبليغهم أولا بأول بما يمل اليه من أوامر وتعليمات من السلطات العليا .

وهذا النموذج يسميه البعض القيادة الفوضوية ... ويرى الباحث أن القائد وفق هذا النموذج يتصف بالصفات التالية :

- يترك للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات بالطرق التي يرونها دون تدخل يذكر منه .

- المرؤوسين لا يحترمون القائد لانه فقد مقومات القيادة .

(١) محمد منير مرس ، الادارة التعليمية ، ص ٩٠ .

- لا يستطيع تطبيق الانظمة واللوائح التعليمية التى يطالب بتنفيذها فى مدرسته .
- كثير من المرووسين يحسون بالضياع لانهم قد ينشدون العـــــــــــــــون والنصح من القائد فلا يجدون ذلك العون ولاذلك النصح .
- نتائج هذا النموذج غالبا فاشلة ، فلا تستطيع المدرسة التى تخضع قيادتها لهذا النموذج تحقيق الاهداف المنشودة .
- شخصية القائد ضعيفة وتؤدى بالتلاميذ الى احتقاره والاستهتار به .
- يتضح أن قصور القائد يكون لاسباب شخصية مثل عدم التخصص أو لعاهه جسميه أو لعدم القدرة فى اتخاذ القرارات .
- لايقدم أى مقترحات من أجل تحسين وتطوير العملية التربوية .
- لايقوم بتقويم عمل الاخرين ، وان قام بتقويم العاملين معه فهو لايستند على معايير سليمة ولايوضح بطريقة صحيحة .

مصادر سلطة القائد

*

توجد عدة مصادر يستمد منها القائد التربوي سلطته وقد قسمها بعض العلماء الى قسمين هما (١):

- أ - سلطة رسمية .
- ب - سلطة غير رسمية .

أ - السلطة الرسمية :

تتم عندما يتسلم الموظف العمل الموكول اليه بموجب تكليف رسمي ويصبح مسئولاً عن ذلك العمل من تاريخ مباشرته وتسلم مسؤولياته . وبهذا يصبح القائد التربوي ذا سلطة رسمية من تاريخ تسلمه العمل القيادي في مدرسته ، يستطيع من خلال تلك السلطة التمتع بكل الصلاحيات المخولة له بموجب اللوائح والتعليمات التي تحدد تلك الصلاحيات وتسي في المملكة العربية السعودية بالنظام الداخلي للمدرسة الابتدائية (٢)، واللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية (٣).

(١)

نواف كنعان ، القيادة الادارية ، الرياض ، دار العلوم ، ١٩٨٠م
ص ١٠٢ .

(٢) وزارة المعارف ، النظام الداخلي للمدرسة الابتدائية ، ١٣٨٤ هـ.

(٣) وزارة المعارف ، اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية ، الرياض ، مطابع المعهد الملكي الفني ١٣٩٠ هـ.

ب- السلطة غير الرسمية :

وتنقسم الى :

(١) سلطة تستعد من الشخصية :

وتتمثل هذه الصورة في بعض المديرين حيث يتمتعون بشخصية محبة وجذابة تدعو الآخرين الى اتباعهم وتنفيذ أوامره ، ومرد ذلك الى ما يتمتع به المدير من شخصية محبة وقوية .

وبينما نجد بعض المديرين بالرغم من تمتعهم بكامل الصلاحيات الادارية لتلك الوظيفة الا أن أوامره لا تنفذ . ومرد ذلك الى أن أولئك المديرين لا يتمتعون بشخصية قوية تمكنهم من اتخاذ القرارات وحبس اذا أخذوا القرارات اللازمة فنادرا ما نجد تنفيذا لتلك القرارات .

فإذا قارنا بين المديرين وجدنا أن المتغير الذي نرد اليه تلك الاسباب هو شخصية القائد .

(٢) سلطة مستمدة من كفاءة الشخص العلمية : (١)

ووفقا لهذه السلطة نجد أن المتمكن علميا واداريا من العمل الذي يقوم به والمسئولية التي يمارسها يتمتع بسلطة ايجابية . وبينما نجد على العكس من ذلك القائد الغير متمكن من عمله نتيجة جهله بذلك العمل . وتكون سلطته سلبية ، ولا يستطيع تصريف شئون ادارته المدرسية ولا يستطيع توجيه مرؤوسيه سواء كانوا من التلاميذ أم المعلمين .

(١) محمد منير مرس ، الادارة التعليمية ، ص ٧٢ .

ومن أجل تعزيز هذه السلطة فإن على المديرين أن يواصلوا تعليمهم وتدريبهم التدريب الناجح والسليم واللاحاق بالركب الحضارى وأن لا يقفوا بحصيلتهم وخبراتهم عند حد معين ، وعلى إدارات التعليم ووزارة المعارف أن تهيء الفرص للجميع من أجل تحسين مستواهم التعليمى والوظيفى .

(٢) سلطة مستمدة من تقاليد المجتمع وعاداته :

كانت نظرة المجتمع للمدرس بصفة عامة والمدير بصفة خاصة تختلف عما هى عليه الآن . فقد كانت فى السابق أكثر اكبارا نظرا للدور الذى كان يقوم به المعلم ، إذ كان هو المربي والمصلح الاجتماعى والمأذون الشرعى ، وكانت كلمته مسموعة ، وتكاد تكون ثقتهم فى معلم أبنائهم ومربيهم مطلقة .

وعلى المديرين أن يستعيدوا تلك الثقة من خلال الاخلاص ومساعدة الآخرين ولا يقتصر دورهم على تعليم التلاميذ ، بل يكونون سعة تضىء للمجتمع الذى يعيشون فيه ويعملون به .

أما عن أفضل السلطات التى ينبغى لمدير المدرسة أن يتمتع بها فهى السلطات المجتمعية الرسمية وغير الرسمية ، كما أن القائد التربوى الناجح يستطيع استغلال السلطات الغير رسمية من أجل تحقيق الاهداف التربوية بشكل كبير ، وستكون النتائج ايجابية متى أحسن المدير استغلال تلك السلطات مجتمعة ، وبنسب مختلفة تتفق مع القرار والموقف الذى فى ظله يتخذ القرار .

(١) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ، ص ٧٣ .

أفضل القيادات التربوية الرشيدة

=

تعتبر القيادة التربوية الرشيدة من وجهة نظر الباحث هي القيادة الديمقراطية^(١) كأفضل نمط يمكن تطبيقه لتحقيق الاهداف التربوية المنشودة .

وبالرغم من أن للقيادة التربوية الديمقراطية مزايا^(٢) . إلا أن الباحث يضيف النقاط التالية التي يرى أن على القائد التربوي الناجح التحلى بها .

- على القائد التربوي أن يكون مرناً في معاملته مع مدرسي مدرسته ومع التلاميذ ومع كل المنسوبيين فلا يتصف بالقسوة الشديدة ولا اللين المتناهى وعليه أن يكون وسطاً لان خير الامور الوسط .

- أن يهيئ الفرص المناسبة للمعلمين والتلاميذ من أجل الابتكار والتجديد وأن لا يشكل عقبة بين أولئك المعلمين والتلاميذ وطموحاتهم .

- أن يشجع المعلمين وينصحهم باستخدام الوسائل التعليمية كلما أمكنهم ذلك ويعمل جهده من أجل تأمين الاحتياجات وفق الامكانيات المتاحة ويعمل على سد العجز في محضري المختبرات ومساعدتهم .

(١) انظر ص ٥٥ .

(٢) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، ص ١٤٨-٢٠٧ .

- أن يبذل قصارى جهده في سبيل ايجاد مكتبه مدرسيه ويضع كــــل الترتيبات ويسهل كل العقبات من أجل استغلال المكتبة المدرسية الاستغلال الامثل وعلى القائد التربوى أن يشجع التلاميذ والمعلمين على اهداء كتب للمكتبة المدرسية ويوصيهم بالمحافظة عليها وبإثرائها ، ويشجع على الاستعارة ويضع جوائز للبحوث المقدمة .
- على القائد التربوى أن يشارك الاخرين في صناعة القرارات لاسيما التي لها علاقة بعملهم لان مشاركة المرؤوسين في صناعة القرارات تؤدي به الى انجاز تلك القرارات بارتياح نظرا لمشاركتهم في صنعها .
- على القائد التربوى الناجح أن يستخدم في اللويه الادارى الادارة بالاشتراك ، " وتقوم فلسفة هذا النوع من الادارة على قيام المدير بعرض المشاكل الادارية على مرؤوسيه ثم تداول النقاش فيها ، ومن ثم اتخاذ القرار الجماعي بخطوات العلاج " (١)
- وعليه أن يهيء الفرص للمعلمين الذين لديهم كفاءات ادارية أن يبرزوا مواهبهم ويباعدهم على الرقى في مجال الادارة حتى يصبحوا اداريين قادرين على تحمل المسئولية . كما أن عليه أن ينمى الاتجاهات الايجابية لدى اولئك المعلمين الذين يعملون معه ، سواء كانت تلك الاتجاهات من أجل العمل في المجال القيادي

(١) مدنى علاقى ، الادارة ، ص ٦٠٣ .

أو في مجال التدريس ، ويستغل طموحاتهم ويعززها حتى يضاعفوا
من جهودهم وليحققوا أهدافهم .

- على القائد التربوي الناجح أن يقوم بحل المشاكل التي تنشأ
في مدرسته أولاً بأول ويحاول قدر استطاعته أن لا يطور المشاكل
ويستدعي المفتشين الإداريين والمحققين طالما أنه يستطيع على
حلها داخل مدرسته .

- القائد التربوي الناجح هو الذي يتقبل النقد البناء سواء كان
ذلك النقد من زملائه المعلمين أو من رؤسائه أو من تلاميذ
أو من أحد أعضاء المجتمع الذي يعيش فيه ، ويعمل على تعديل
سلوكه حتى يكون قدوة صالحة في مدرسته .

المهارات الفنية

=

يرى أحد الباحثين أن المهارات الفنية تتعلق " بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته ومعالجته للمواقف التي يصادفها" (١)

بينما يرى آخر " أنها تفترض الفهم والكفاية في الطرق والعمليات والإجراءات والأساليب الإدارية والتربوية . وتضم المهارات المطلوبة لتطوير البرامج ، المتعلقة بشؤون الطلبة وشؤون الهيئة التدريسية وبشؤون التنظيم والبناء الإداري وما إلى ذلك " (٢)

كما قال آخر بأن المهارة الفنية " يقصد بها تفهم العمل وأدائه باتقان " (٣)

والباحث يرى أن المهارة الفنية في رجل الإدارة المدرسية تختلف عن المهارات الفنية في رجل الإدارة العامة وفي الإدارات الأخرى . فمدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً لأنه يساهم بقدر كبير في التخطيط والتنفيذ داخل مدرسته بجانب الإشراف التربوي .

ولذلك فالقائد التربوي في مدرسته ليس إدارياً يحرر المعاملات ويحصر الغياب وما إلى ذلك من أعمال إدارية بل هو مطالب بأعمال توجيهية

-
- (١) محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، ص ٩٦ .
 - (٢) هاني عبدالرحمن صالح ، الإدارة التربوية ، عمان ، مطابع الشعب ، ١٩٧٩م ، ص ١١٨ .
 - (٣) محمد مصطفى زيدان ، عوامل الكفاية الانتاجية في التربية ، جودة ، دار الشروق ، ص ٢٢٤ .

واشرافه بجانب عمله الإداري .

كما يرى الباحث أن مسئولية مدير المدرسة الفنية التربوية أكثر بكثير من مسئوليته الفنية الإدارية ذلك أن مايقوم به من عمل إداري بحسب تعتبر نسبته بسيطة الى ماينبغي أن يقوم به مدير المدرسة من عمل فني تربوي ومن ثم فهو في حاجة الى مهارات فنية تربوية تفوق ما يحتاجه من مهارات إدارية .

ومن هنا قسم الباحث المهارات الفنية المطلوبة في القيادة التربوية

الى قسمين :

- أولاً : المهارات الفنية الإدارية .
- ثانياً : المهارات الفنية التربوية .

—

أولاً : المهارات الفنية الإدارية

*

وتتمثل هذه المهارات في الآتي :

— قدرة مدير المدرسة على الاستخدام الأمثل لحفظ النظام والمواظبة في المدرسة من قبل المعلمين والتلاميذ بحيث يتواجدون ببدء الدوام وينصرفون بنهايته ، وأن لا يكون هناك تسيباً أثناء الدوام واتخاذ الأسباب الكفيلة بالانضباط من ثواب وعقاب ، وباستخدام التأثيرات الشخصية

والرسمية التى تتناسب والموقف وتكفل الانضباط فى المدرسة بالنسبة لجميع المنتسبين اليها .

- قدرة مدير المدرسة الفنية على استخدام السجلات الرسمية على اختلاف أنواعها (1) بحيث يقوم بملئها فى بداية العام وإضافة ما يستجد حتى نهاية العام . ومدير المدرسة مساءل عن التقصير من قبل إدارة التعليم التى يتبع لها . ولاشك أن هذه السجلات تحتاج الى مهارات فنية ينبغي لمدير المدرسة الالمام بها قبل تعلمه العمل الإدارى .

- قدرة مدير المدرسة على تحرير المعاملات من المهارات الفنية الإدارية التى ينبغي أن يلم بها مدير المدرسة ، وحفظ ما ينبغي حفظه ، والسرد على الخطابات التى تحتاج لذلك ، وإطلاع المدرسين على النشرات التى تتعلق بهم .

- قدرة مدير المدرسة فى المحافظة على نظافة المدرسة سواء من ناحية المباني أو نظافة مياه الشرب بحيث يتأكد من سلامة مصادرها ، ونظافة التلاميذ ، ومراقبة الصحة العامة ، واستدعاء طبيب الوحدة المدرسية متى رأى حاجة تدعو الى استدعائه ، ومتابعة جماعة العلوم التى تقوم بالاسعافات الأولية عندما يصاب أحد الاعضاء .

(1) لمعرفة أنواع السجلات راجع :

وزارة المعارف ، النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ، ص ٦ .

- قدرة مدير المدرسة على تحرير العقود الخاصة بايجارات الدور والعلاعب المستأجرة ، وقدرته على تأمين احتياجات المدرسة ومعرفة أوجه صرف الميزانية المخصصة للمدرسة ، وكيفية الصرف ومتطلباته ، وهذه أمور فنية إدارية ومالية تحتاج من مدير المدرسة الى العام كاف بكيفية تأمين تلك الاحتياجات من الناحيتين المالية والإدارية . كما أن من مسؤولية المدير الحسم على المتغيبين والمتأخرين من المعلمين والموظفين " ويستعين بالوسائل التأديبية والتدابير اللازمة لضبط النظام بالنسبة للتلاميذ " (١)

- قدرة مدير المدرسة على رئاسة " مجلس المدرسين واللجنة الإدارية وجميع المجالس أو اللجان التي تعقد داخل المدرسة بصفة دائمة أو مؤقتة (٢) وتحتاج هذه الأمور الى قدرات شخصية وقيادية وجب توافرها في مديري المدرسة ليتمكن من أداء تلك الاعمال على أكمل وجه .

- قدرة مدير المدرسة على تنظيم ملفات الموظفين والتلاميذ وترتيبها وحفظ الأوراق التي ينبغي حفظها حسب تسلسلها ، ومتابعة الموظفين والتلاميذ وكتابة التقارير اللازمة وحفظها بالملفات للرجوع اليها عند الحاجة ولكن يكون الملف صورة صادقة عن الموظف والتلميذ بحيث لو نقل الملف

(١) وزارة المعارف ، اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية ، ص ١٠ .

(٢) المرجع السابق ، ص ١٤ .

مدرسة اخرى أمكن مواصلة متابعة التلميذ أو الموظف من ناحية ، ومعرفة ماضيه من ناحية اخرى .

- قدرة مدير المدرسة على الاتصال العرن سواء كان الاتصال رأسيا لأسفل مع المدرسين والتلاميذ وأولياء الامور أو رأسيا لأعلى مع ادارة التعليم والوزارة ، أم افقيا مع مديري المدارس الاخرى . فمدير المدرسة مطالب بأن يكون مرنا فى اتصالاته وسريعا ومبتعدا عن الروتينات المعقدة بحيث يستخدم أفضل السبل للاتصال .

- من مسئوليات مدير المدرسة الادارة احاطة الآباء والمدرسين والمسؤولين بتقارير دورية عن أحوال المدرسة وابلاغ أولياء الأمور بنتائج أبنائهم الدورية والسنوية والتعقيب على المتخلفين ، ومتابعة المعصرين واحاطة المسؤولين بتقارير دورية عن سير الدراسة ومنسوبي المدرسة ، وعرض القضايا التى يتعذر عليه ايجاد الحلول المناسبة لها .

- من مسئوليات مدير المدرسة الادارية العطالبة باحتياجات مدرسته من أثاث مكتبى وأدوات مدرسية ومقررات دراسية ووسائل تعليمية ومتابعة العطالبة حتى يحصل على احتياجات مدرسته ، ويصح لديه اكتفاء تمام فى المستلزمات المدرسية سواء كانت مستلزمات أساسية أم ثانوية ويبدأ بالمستلزمات الاساسية فى مطالبته حتى تكتمل .

- قدرة مدير المدرسة على توقيع الجزاءات على المتعهدين بنقل التلاميذ أو بائضال المياه حسب الشروط التى تمت بين ادارة التعليم وأولئك المتعهدين ، وإبلاغ ادارة التعليم عن كل تقصير أو تهاون ، ومطالبة الجهة الادارية المسئولة (ادارة التعليم) باستبدال متعهد مكسبان آخر متى رأى مدير المدرسة أنه لا يؤدي المستلزمات المطلوبة منه كمسئله هو متوقع . وبحكم موقع مدير المدرسة الاشرافى فعليه ابداء المقترحات التى تؤدي الى تحسين الخدمة المطلوبة .

- قدرة مدير المدرسة على توزيع الاجازات بين الاداريين والمستخدمين فى مدرسته بحيث لا تخلو المدرسة من ادارى ومستخدم طيلة العطلة الصيفية نظرا لما يحتاجه التلاميذ من أوراق ومستندات تتطلب وجود موظف على الاقل بالمدرسة .

- كما أن على مدير المدرسة أن يكون قادرا على سد الفراغ الذى يطرأ نتيجة غياب أحد المدرسين وذلك بوضع مدرس احتياطى مكان المتغيب بحيث لا يتواجد تلاميذ بالفصول دون مدرسين .

ثانيا : المهارات الفنية التربوية

=

الإشراف التربوي يتطلب من القائد التربوي أن يكون متصفا بعدة مهارات تمكنه من قدرته الإشرافية وتوجيه مدرسته التوجيه السليم نحو تحقيق الهدف الذي يؤدي بمدرسته إلى تحقيق الهدف من وجودها .

ومن تلك المهارات الفنية التربوية مايلي :

- أن يكون قادرا على وضع الجداول الدراسية وتوزيع الحصص والمواد بين المعلمين حسب تخصصاتهم وحسب كفاءاتهم بحيث يسند إلى كل مدرس المواد التي تتناسب مع تخصصه ، ويوزع مواد التخصص بين المعلمين توزيعا عادلا ، وهذا يتطلب أن يكون المدير على دراية بالتخصصات ، وأهمية كل تخصص ، وعليه أن يضع المعلم المناسب في الوضع المناسب .
- أن يكون قادرا على توزيع الأعباء بين المدرسين جميعا من تلك الأعباء زيادة الفصول ، وتوزيع الأنشطة على المدرسين ، فيسند النشاط الرياضي إلى المختص والاجتماعي والثقافي إلى المختصين ويسند الجماعات مثل جماعة الرحلات ، جماعة الصحافة ، وجماعة العلوم ، وجماعة الحفلات إلى المعلمين الذين تتلاءم مواهبهم وتلك المسؤوليات حتى يؤديوا عملهم وهم راضون .

- أن تكون لديه القدرة على الاطلاع على كراسات التحضير التي يعدها المعلمون ، وعلى توزيع المعلمين للمنهج والتوقيع على دفاتر التحضير كما ينبغي للمدير متابعة المعلمين في تنفيذهم للخطة الدراسية ويوجههم التوجيه السليم ، ويرشد المعلمين الى أفضل السبل من أجل التغلب على الصعوبات التي تواجههم عند تنفيذهم للخطة .

- قدرة مدير المدرسة على التوجيه التربوي السليم فمدير المدرسة - إن كان يريد التفتيش عن أخطاء لدى المعلمين فوفا يجدها لان الكمال لله وحده ، وليست مهمة التوجيه تصيد الاخطاء وانما مهمة التوجيه التربوي - ونستطيع أن نسمى مدير المدرسة العوجه التربوي المقيم - هي مساعدة المعلم وتوجيهه التوجيه السليم وايجاد الدوافع لدى المدرس التي تؤدي الى تحسين عمله وتحسين الطريقة التي يستخدمها المعلم في مزاولة مهنته .

- مدير المدرسة مسئول عن تقييم المعلمين لذا ينبغي عليه أن يكون ملمًا بطرق التدريس ولديه القدرة على معرفة مستوى التلاميذ ومستوى المدرس والكيفية التي يدرس بها ، وهل التلاميذ يستوعبون الطريقة التي يدرس بها أم لا . وهنا يرى الباحث أن هناك فرقابين مديري المرحلة الابتدائية وما فوق الابتدائية من حيث استيعاب المناهج . فيرى أن على مديري المدارس الابتدائية أن يكونوا مستوعبين لكل مناهج المرحلة وقادرين على تقييم المعلمين

والمناهج . أما مديرو المراحل فوق الابتدائية فعليهم أن يكونوا ملعين بتخصص معين ولديهم ثقافة عامه عن بقية التخصصات تهمكهم من الالمام بجانب كبير من تلك المناهج وبالتالي يستطيعون تقييم المعلمين .

- مدير المدرسة مشغول عن الانشطة المدرسية المختلفة ومطالب بمتابعتها وتوزيع المخصصات العاليه على تلك الانشطة من أجل تنفيذها . لذا ينبغي عليه أن يدرك أهمية تلك الانشطة ، ويعمل على متابعة تنفيذها ، وتأمين احتياجاتها وفق الامكانيات المتاحة ويكون توزيعه للمخصصات على الانشطة عادلا ، بحيث لا يظن نشاط على حساب نشاط آخر أو يهمل بعض الانشطة ويهتم بالبعض الآخر فلكل نشاط أهمية خاصة وعلى مدير المدرسة أن يدرك تلك الاهمية ويعمل على تحقيق الاهداف لجميع الانشطة .

- قدرة مدير المدرسة على توجيه المعلمين وتذليل الصعوبات التي تواجههم وحل المشاكل أو مساعدتهم على حلها لاسيما عندما يكونوا في بدايه حياتهم الوظيفية وتنقصهم الخبرة والدراية .

- أن يشاهم مدير المدرسة في تأسيس الجماعات الطلابية ويترأس اجتماعاتهم كلما استطاع الى ذلك سبيلا لان ذلك يحفز التلاميذ ، ويفرس فيهم حب العمل الجماعي ويشعرون بالمساواة ، حتى مع مدير مدرستهم ويستحسنون مشاعره نحوهم ، ويشكرون مساهمته وتتحول المدرسة الى نشاط دائم وعمل مستمر .

- أن يتابع المعلمين ويتأكد من استخدامهم للوسائل المعينة من مختبرات ورسومات توضيحية وخرائط تصويرية ويوصى باستخدامها ، ويعمل على توفيرها بشتى الطرق الممكنة ، لأن تلك الوسائل تساعد التلاميذ على الاستيعاب وتمكنهم من الالمام بالمواد المقرره .

- على مدير المدرسة أن يعمل على إيجاد مكتبة مدرسية إذا لم يوجد بالمدرسة فان وجد فعليه العمل على تعزيزها بالكتب وعليه أن يحث التلاميذ على ارتياد المكتبة ويضع جوائز من مخصصات المدرسة لأولئك التلاميذ الذين يقدمون بحوث ويثبت لامين المكتبة ومدير المدرسة استفادتهم من المكتبة . كما أن تقديم المدير جوائز أو خطابات شكر لمن يهدى للمكتبة كتباً تجعل التلاميذ يسارعون الى اشرء المكتبة بالكتب وبذلك تعم المنفعة .

والباحث يرى أن هذه المهارات الفنية سواء كانت الادارية أو التربوية يجب أن تتوافر في مدير المدرسة ، وأن يدرك مدير المدرسة أهمية تلك المهارات . فإذا كان يعوز المدير بعضاً منها لعدم الالمام بها أو لعدم معرفة أهميتها كان لزاماً على ادارة التوجيه والتدريب التربوي توفير السبل الكفيلة بتنمية مهارات المديرين العاملين بالمدارس ليتعلموا من أداء رءائهم على أكمل وجه .

المهارات الانسانية

=

دراسات عن العلاقات الانسانية :

- من أهم الجهود المبكرة التي أسهمت بدراسة العلاقات الانسانية جهود ماري ركرفوليت (١٨٦٨-١٩٣٣م .) حيث أولت اهتمامها الى الجانب السيكلوجي فيما يتعلق بالمبادئ الاساسية للتنظيم الاداري . (١)

- قام التون مايو (١٨٨٠-١٩٤٩م .) بدراسات في مصانع شركة ويسترن اليكتريك وقد أسهمت في لفت الانتظار الى دور العلاقات الانسانية . (٢)

ولقد توصل التون مايو وزملاؤه الى أن :

(١) كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة والرشدد على مستوى التنظيم لايتخذ تبعا لطاقته الفسيولوجية وانما تبعا لطاقته الاجتماعية .

(٢) أن المكافآت والخوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الافراد وشعورهم بالرضا .

(٣) أن التخصص الدقيق في الاعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها من حيث الانتاجية .

(١) محمد منير مزي ، الادارة التعليمية ، ص ١٤ .

(٢) على السليم ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٧٥م ، ص ٩٠ .

(٤) ان العمال لا يملكون ويحابهون الادارة وسياستها كافراد وانما يملكون باعتبارهم أعضاء في جماعات .

فالعلاقات الانسانية اذن تركز على :

- (١) الاهتمام بالبعد الاجتماعى للعلاقات الانسانية .
- (٢) الاهتمام بالحوافز المعنوية وأهمية ذلك فى زيادة الانتاج . بينما كان تيلور وزملاؤه يركزون على الحوافز المادية .
- (٣) تنظر الى الانسان على أنه كائن لا يتجزأ فهو يتكون من تركيب نفسى واجتماعى وأيضا فسيولوجى . وان الحاجات التى يريد اشباعها ليست حاجات مادية فقط بل هناك حاجات معنوية تزيد الاشباع .

تعريفات المهارات الانسانية :

يرى بعض الباحثين أن المهارات الانسانية يقصد بها " قدرة الرئيس على العمل بفعالية وكفايه مع الآخرين على شكل أفراد أو مجموعات " (١)

ويرى آخر بأنها تتعلق " بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الانشاج والعطاء " (٢)

بينما يرى آخر بأن المهارة الانسانية يقصد بها " قدرة الادارى على أن يعمل بنجاح كعضو في مجموعة وأن يبعث روح التعاون في الفريق الذى يقوده " (٣)

ويرى الباحث أن المهارات الانسانية تعنى الطريقة التي يوازن بها مدير المدرسة عند اتخاذ القرارات بين احتياجات من يخصص القرار من ناحية واحتياجات العمل من ناحية اخرى وترجيح كفة احتياجات العاملين ما لم يضر ذلك بمصلحة العمل .

-
- (١) هانى عبدالرحمن صالح ، الادارة التربوية ، ص ١١٨ .
 - (٢) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، ص ٩٦ .
 - (٣) محمد مصطفى زيدان ، عوامل الكفاية الانشاجية في التربية ، ص ٢٢٤ .

ونظرا لان مدير المدرسة يتعامل مع معلمين وتلاميذ وموظفين عديدين تختلف ميولهم وتخصصاتهم ومشاكلهم ومطالبهم ، لذا كان لزاما عليه أن يعمل على ايجاد التوازن بين تلك الرغبات ويحاول اقناع الجميع أن يعملوا معا ومتعاونين من أجل تحقيق الهدف المشترك الذى يعملون من أجله . وهذا مايميز مديرى المدارس عن غيرهم من المديرين ، فالمديرين الآخرون فى الادارات العامة يتعاملون مع فئة محدودة من الناس ويفلجسب على عملهم المكاتبات الرسمية بينما مدير المدرسة هو القائد والمشرف على تلك المجموعة وهو الادارى الذى يعمل فى مكتبه ويقوم بالاعمال الادارية البحتة بجانب عمله الاشرافى التربوى .

ويرى الباحث ضرورة العام مدير المدرسة بالمهارات الانسانية لتزويد من كفاءته . وفيما يلى بعض العوامل التى تحقق ذلك :

- يعطى المدير المبادرة لبناء الجهد التعاونى بين أعضاء مدرسته المعلمين والتلاميذ من أجل تحقيق الهدف العام الذى تسعى المدرسة الى تحقيقه . ولن يتأتى ذلك الجهد مالم يكن المدير مدركا لاهمية التعاون وأن يدالله مع الجماعة . ويشجع كل عضو فى أن يساهم قدر استطاعته فى ترسيخ ذلك البناء .

- ينتهج المدير الاسلوب الذى يتسم بالوضوح والثقة فى العلاقات الرسمية وغير الرسمية ، لان ذلك يؤدى بالمرؤوسين الى الثقة فى مديرهم والاقتداء به فى أقوالهم وأفعالهم .

- يقدر مدير المدرسة ظروف الآخرين ومشاكلهم ويعمل على مساعدتهم قدر استطاعته ، ويحاول أن تكون قراراته التى يتخذها لاتتعارض ومصالح الآخرين قدر امكانه لانه كما نوه الباحث من قبل يتعامل مع أناس تتعارض مصالحهم ، وتتعدد مشاكلهم ، وعليه ايجاد التوازن . والباحث لايعنى اهمال العمل فى سبيل ارضاء العاملين ، بل ماعدة الآخرين مالم يضر ذلك بمصلحة العمل، وينبغي للمدير أن يشعر العاملين معه بعطفه عليهم ومراعاته لظروفهم .

- يكافئ مدير المدرسة المجتهد فى عمله ويشكره عليه ويطالب بالمزيد ويعاقب المقصرين والمتهاونين فى أداء رسالتهم ويتابعهم من أجل ملائمة ذلك التقصير والتهاون ، ويستخدم كل السبل التى تكفل أداء الموظف لعمله على الوجه المطلوب . ويرى الباحث أن يكون العقاب بالتدريج ويبدأ بالمناصحة ثم يتدرج حتى فحل الموظف اذا دعى الامر ويشتملت أن الموظف عديم الفائدة .

- يهيئ مدير المدرسة الفرص للمعلمين كي يتحملوا المسئولية بحيث يشاركون فى اتخاذ القرارات ويوكل اليهم انجاز تلك القرارات وارشاهم لافضل طرق الانجاز ، وتشجيع الموظفين على تحمل المسئولية ، وتدريبهم على القيادة بحيث يستطيعون القيام بالاعمال التى توكل اليهم مستقبلا سواء كان ذلك فى المدرسة ذاتها أو فى مدارس اخرى قد تحتاج إلى قيادة مؤهلين وذوى خبرة فى مجال القيادة وقادرين على تحمل المسئولية .

— على مدير المدرسة أن يقيم علاقات فعالة وهادفة بين أعضاء مدرسته بحيث تكون تلك العلاقات ايجابية وأن لا يدع مجالاً للتناحر والفوضى في المدرسة وأن يعمل على حل المشاكل أولاً بأول داخل مدرسته ، وأن يتدخل بصفته الشخصية ولا يلجأ للرسميات الا اذا تعذر عليه حل المشاكل بالطريق السليمة ، لان المشاكل مهما تكن صغيرة اذا أهملناها عظمت وصعب حلها ولكن تداركها في أولها ليسهل حلها وبذلك يكون المشاخ المدرس ايجابياً والعمل جماعياً وهادفاً .

— على المدير أن يشجع العلاقات الايجابية بين المعلمين والتلاميذ ويتم ذلك من خلال الاجتماعات التي يعقدها مع التلاميذ أحياناً ، ومشيح المعلمين أحياناً اخرى ، فيبدي النصح للجميع ويوصي التلاميذ باحتسرام معلميهم ، ويوصي المعلمين برعاية التلاميذ ومراعاة ظروفهم ، واحتياجاتهم وأن يعاملوا معاملة الالباء للابناء ، ويخلصوا في تعليمهم . ولا يظلم أحداً من التلاميذ أو المعلمين ويعمل على حل المشاكل التي تجابههم أولاً بأول وبذلك تكون العلاقات ايجابية بين المعلمين والتلاميذ .

لذا فان المام المدير بالمهارات الانسانية تزيد من كفاءته وبالتالي ينبغي عليه تطبيق تلك المهارات في مجال عمله حتى يتمكن من تأدية رسالته القيادية على الوجه الاكمل .

المهارات الادراكية

=

من المهارات التي يرى الباحث وجوب توافرها في مديري المؤسسات
المهارات الادراكية (التصورية) . وقد عرفها بعض الباحثين بالتعريفات
التالية :

يعرفها محمد منير مرسى بأنها تعنى " لرجل الادارة التعليمية
مهارته في التصور والنظره الى التربيه في الاطار العام الذي يرتبط
فيه النظام التعليمي ككل بالمجتمع الكبير " (١)

ويعرفها هانى عبدالرحمن صالح بأنها " تتضمن قدرة الرئيس على
رؤية النظام الجامعي والنظم الاخرى في اطار كلى متكامل " (٢)

ويعرفها منصور حسين ومحمد مصطفى زيدان بأنها " التنسيق بين كل
نواحي العمل وبين مصلحة المؤسسة وربطها ببعضها وتوجيهها نحو هدف
مشترك " (٣)

ويرى الباحث أن التعاريف مختلفة في الاسلوب ولكنها ترمي الى معنى

-
- (١) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها ، ص ٩٦ .
 - (٢) هانى عبدالرحمن صالح ، الادارة التربوية ، ص ١١٨ .
 - (٣) منصور حسين و محمد زيدان ، سيكولوجية الادارة المدرسية والاشـراف
الفنى التربوى ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٦م ، ص ١٨٠ .

واحد ، وهو يرى الاخذ بتعريف هانى صالح حيث أن المهارات الادراكية ————— تتضمن قدرة مدير المدرسة على رؤية النظام التعليمى بشكل متكامل وعلى علاقته بالنظم الاخرى .

ويرى الباحث أن من المهارات الادراكية التى ينبغى على مديــــــــــــر المدرسة أن يكون قادرا على تحقيقها مايلى :

* أن يدرك ترابط المنهج المدرسى بالتشريع الاسلامى وأن يتأكد من أن المواضيع التى تدرس ذات ترابط بديننا الحنيف وغير متعارضة ، وأنها ترسخ العقيدة لدى التلاميذ ، ومدير المدرسة يستطيع من خلال متابعتــــــــــــه وتقويمه للمناهج أن يتأكد من ذلك ومتى رأى تعارضا عليه أن ينبــــــــــــه المسئولين لتلافى العيوب التى يرى أنها تتعارض مع تعاليم الاســــــــــــلام ليتم تصحيحها ، ويصح هناك تطابقا بين عقيدة التلاميذ الاسلامية وبين المواد التى تدرس لهم .

* قدرة مدير المدرسة على رؤية النظام التعليمى بشكل متكامل وهذا يعنى التأكد من أن المواد التى قررت والمناهج التى وضعت ذات علاقــــــــــــه مترابطة تؤدى مجتمعه الى تحقيق هدف واحد .

فلانينبغى لمدير المدرسة أن يهتم ببعضها ويترك الاخر بل لابد أن يكون مدركا لاهمية كل مادة من المواد ، وما تهدف اليه ومدركا لترابط المواد ببعضها ، ويوصى المعلمين على ربط المواضيع والمواد ببعضها ، ويربطوا ذلك بالواقع العملى ، ويستشهدوا بالامثلة المحسوسة حتى يدرك التلاميذ

أن المواد التي يدرسونها مرتبطة بحياتهم وتهدف الى مطلحتهم .

* قدرة مدير المدرسة على التخطيط المستقبلي لمدرسته وذلك يتطلب من مدير المدرسة أن يكون مدركا لاهمية التخطيط وفوائده من ناحية ، وعلى قدرته على التخطيط لمدرسته من ناحية اخرى .
والتخطيط الذي يرى الباحث ضرورة أن يكون مدير المدرسة قادرا عليه هو تحديد الفصول التي تحتاجها المدرسة وعدد المعلمين اللازمين لسد احتياجاتها ، ومدى امكانية المبنى لاستيعاب الفصول المقترحة ، والتخصصات التي يرى أن من الضروري توافرها . واحتياجات المدرسة من أثاث مكتبي ومستلزمات مدرسية . كل هذا يحتاج الى تخطيط مسبق ، وينبغي للمدير أن يتولى التخطيط في مدرسته ، ويتابع التنفيذ ، ويعدل في التخطيط اذا اقتضى الامر اجراء بعض التعديل .

* الادلاء بمقترحات لتحسين وتطوير العملية التربوية لان مدير المدرسة هو المشرف التنفيذي على البرامج التعليمية التي تضعها وزارة المعارف ومن خلال متابعته الاشرافية التنفيذية هو ومن معه من المعلمين يستطيعون أن يدركوا جوانب القصور في العملية التعليمية ، سواء كان ذلك القصور في المنهج أو في المواد المقرره ، أو في الطريقة المتبعة ، أو في الوسائل المعينه ، ومتى ادركوا جانباً من جوانب القصور عليهم أن يثيروا الى ذلك ويتنبه اليه مدير المدرسة ، ولا يتوقف الامر عند هذا الحد ، بل لابد أن يبدى مقترحاته وملاحظاته ويوضح جوانب القصور وأفضل الحلول من وجهة نظره بحيث يصل الامر الى الجهاز الذي يتولى عملية التخطيط

فى الوزارة لىدرس تلك الملاحظات ، ومن ثم يقوم باتخاذ الاجراءات الكفيلة بتلك المقترحات متى كانت هادفة وصالحة .

والباحث يرى أن مقترحات الادارة المدرسية بالغه الاهميه لان المخططين قد يففلون بعض الامور التى لاتتضح الا من خلال التطبيق ، فعلى مديرى المدارس أن يدركوا تلك الاهميه ، ويعتبروا أنفسهم مديرين تنفيذيين وقادة مخططون فى نفس الوقت .

* مدير المدرسه مطالب بأن يدلى بمقترحات لتحسين وتطوير نظم الادارة . فقد يلاحظ مدير المدرسه اجراءات مطوله لاداعى لها . فعليه أن يدلى بمقترحات لالغاء الاجراءات المطولة ويوضح أفضل الطرق لاختصارها كما أن تمسك بعض مديرى التعليم بالصلاحيات بحيث يفوضون صلاحيات لمدير المدرسه تناسب مع مسؤولياته يؤدى الى التقصير فى أداء الواجب من ناحية ، والى حدوث مشاكل يصعب على مدير المدرسه حلها . لذلك فعلى مدير المدرسه أن يدلى بمقترحات توضح المسؤوليات وماينبغى لها من صلاحيات بحيث يكون هناك توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات .

* من المهارات الادراكية التى ينبغى أن تتوافر فى مدير المدرسه ادراكه لاهميه الوسائل التعليمية والمكتبات والمختبرات ومعامل اللغه الانجليزية وكل الوسائل المعينه ويحمل جاهداً على توافرها فى مدرسته ويتأكد من استخدام المعلمين لها ، ومن استيعاب التلاميذ للمواد من خلال الاستعانة بتلك الوسائل . وعلى المدير أن يوضح اهميه تلك الوسائل للمعلمين ، ويطالبهم باستخدام كل الوسائل المتاحة ، مع الاستعانة

بالوسائل البيئية اذا تعذر على المدرسة الحصول على الوسائل المؤمّنه من قبل ادارة التعليم . ويشجع أولئك الذين يستخدمون وسائل من صنع التلاميذ من أجل الاستفادة العلمية .

* ينبغي على مدير المدرسة أن يدرك الترابط الوثيق بين النظام التعليمي من ناحية ، وبقية النظم الأخرى كالنظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والديني وكيف يؤثر النظام التعليمي في تلك النظم ، وكيف يتأثر بكل منها ، وماهى نتيجة التأثير المتبادل . فمضى أدرك المدير تلك الروابط استطاع أن يساهم مساهمة فعالة في توجيه التلاميذ وارشادهم الى أفضل السبل لكي يتمكنوا من خلال ذلك التوجيه السليم الى الالتحاق بالمهـمـنـ التى تناسبهم ويواطوا تعليمهم وفق التخصصات التى تتلاءم ومتواهم ولكي يتمكنوا من خدمة أنفسهم ومجتمعهم .

والباحث يرى أن المهارات الثلاث الفنية والانسانية والادراكية لابد أن تتوفر مجتمعه في مدير المدرسة ، فهو المخطط في مدرسته ، وهو المنفذ وهو صانع القرار في حدود صلاحياته ومسئوليـاته .

لذا ينبغي عليه أن يكون أهلا لتلك المسئولية وقادرا على تحمل الاملنه وأداء الرسالة .

النمو المهني والوظيفي

=

إذا نظرنا الى عالمنا اليوم وعالم الامس لوجدنا هناك تطورا كبيرا
وتقدما في جميع العلوم والمعارف وهذا التطور ، والتقدم يكاد يفوق
الجيال . والسبب الرئيسي وراء ذلك التقدم والتطور هو العلم وزيادته
التخصص في العلوم .

وللمدرسة دور كبير في زيادة العلم ، وللمربين والمعلمين الدور
البارز . ومديرو المدارس ينبغي عليهم أن يكونوا ممن ينعمون أنفسهم
مهنيًا ووظيفيًا وعلميًا وثقافيًا ، من أجل مايرة الركب الحضاري والتقدم
المعرفي ، ومساعدة الآخرين من أجل تحقيق تقدم أفضل .

أما عن كيفية النمو المهني والوظيفي فالباحث يرى أن يتم ذلك عن
طريق الجانبين المعرفي والسلوكي . أما الجانب المعرفي فيتم عن طريق :

أولا : متى كان هناك دافعا ذاتيا عند المديرين في تطوير أنفسهم
وهذه مسئولية الموظف . فمتى وجد الدافع ، استطاع المديرون تكميل
تعليمهم ، وذلك بالحصول على مؤهل أعلى من المؤهل الذي يحملونه ويحصلون
على الدرجة التي تناسب وطموحات كل منهم .

اضافة الى ذلك فاذا لم تكن ظروف بعض المديرين تسمح لهم بمواصلة
تعليمهم الاكاديمي ، فان عليهم تطوير أنفسهم من خلال الاطلاع والقراءة

فى كل جديد حول مجال تخصصهم بصفة خاصة وفى مجال التربية بصفة عامة ، من نظريات تربوية ، ومن وسائل معينه ، ومن طرق تدريس متطوره .

ثانيا : عندما تدرك وزارة المعارف أهمية شعية الموظفين مهنيا ووظيفيا وتعمل على تهيئة الظروف للمديرين من أجل تطوير أنفسهم ، وتدريبهم .
وقد نصت المادة رقم ٢٤-٢ من لائحة التدريب فى الخدمة المدنية على مايلى :

" على الجهات الحكومية تمكين موظفيها من تلقى التدريب كل فى مجال اختصاصه ويجب عليها أن يتكفل لموظفيها التفرغ البتام للتدريب فى البرامج التى تقتضى طبيعتها ذلك بناء على توصية جهة التدريب " (١)

ويرى الباحث أن مساهمة الوزارة فى تطوير المديرين تتم باحدى الطرق التالية :

* ابتعثات المديرين لمواصلة دراستهم فى مجال تخصصهم بنسبة محددة كل عام ، فمن يثبت للوزارة رغبتهم فى التحصيل الدراسى تشجعهم على ذلك وبذلك يكون هناك حافزا للمديرين وتنافسا شريفا من أجل الحصول على بعثه لمواصلة دراسته سواء كانت تلك البعثة لحدى الجامعات بالمملكة أو لخارج المملكة .

(١) الديوان العام للخدمة المدنية ، دليل التدريب فى الخدمات المدنية . الرياض ، مطابع دار الاوقفت ، ١٤٠٠هـ ، ص ٢ .

* السماح للمديرين بمواصلة دراستهم عن طريق التفريغ الجزئي خاصة لمن يقيمون بالقرب من الجامعات ويمكنهم مواصلة تعليمهم بحيث يتم التنسيق بين وزارة المعارف ووزارة التعليم العالي لاسيما وأن بعض الجامعات تسمح بالتفريغ الجزئي كما هو الحال في جامعة أم القرى .

* السماح للمديرين بمواصلة دراستهم عن طريق الانتساب ويتم أيضا بالتنسيق بين وزارتي المعارف والتعليم العالي وهناك جامعات تجيز هذا النظام وحقت أحلام كثير من المديرين الطموحين ، من تلك الجامعات جامعتي الملك عبدالعزيز والامام محمد بن سعود .

* السماح للمديرين بمواصلة دراستهم عن نفقتهم الخاصة وذلك بمنحهم اجازة دراسية ليتسكنوا أثناءها من الحصول على مؤهل دراسي يتناسب وطموحات كل فرد منهم .

* اقامة دورات تدريبية لتزويد من كفاءة المديرين ، وتحديد أهداف تلك الدورات مسبقا . ويرى الباحث أن تتكفل كل كليات التربية فـسـن جامعات المملكة باقامة دورات حتى يوجد التناقس وتعم الفائدة ويلتحق بها أكبر عدد ممكن من المديرين في أقل وقت ممكن .

كما أن اقامة دورات تدريبية قصيرة المدى في كل منطقة تعليمية تزيد من كفاءة المديرين وتعطي فرصة لهم لابتداء آرائهم ومشاكلهم والتعاون في إيجاد حلول اجتماعية لما يواجههم من صواب .

* افتتاح أقسام للإدارة المدرسية في الكليات المتوسطة القائمة
أسوة بالتخصصات القائمة كالاقتصاديات ، واللغة العربية ، بحيث تدرس مواد
الإدارة والعلاقات العامة ، والتوسع في الإدارة المدرسية ويحمل الخريج
دبلوم الكلية المتوسطة تخصص إدارة مدرسية يؤهله لإدارة مدرسة ابتدائية.

* التوسع في تدريس فروع الإدارة بمركز الدراسات التكميلية ومعاهد
المعلمين الثانويين واعطاءهم مبادئ عن كل المواد التي تتعلق بالإدارة
المدرسية .

* تنمية الثقافة العامة لدى المديرين ، وذلك عن طريق تزويد المكتبات
المدرسية بكل الكتب المؤلفة عن الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية
بصفة خاصة وطبع المحاضرات والندوات ذات العلاقة ، وتزويد المدارس بها
لتنضم إلى المكتبة المدرسية ، وتزويد المديرين بالمجلات المتخصصة
كالتي يصدرها معهد الإدارة . وتزويد المديرين بالنظريات الحديثة
وترجمة ماكتب بلغة أجنبية .

أما الجانب السلوكى :

فهو يعنى تحويل الخبرة التعليمية والتحصيل العلمى النافع الى سلوك بحيث يقوم المدير بتطبيق ما تعلمه فى الجانب المعرفى ، حيث لا يقتصر التعليم على المعرفة فحسب بل لابد من تطبيق النظريات التى تعلمها والطرق التربوية الحديثة التى ثبت نجاحها ويهتم بالعلاقات الانسانية فى معاملته للآخرين .

والباحث يرى أن للتدريب قبل الخدمة واشائها دور بارز فى اكساب المدير خبرة من ناحية والتأكد من ممارسته لتلك الخبرة من ناحية ثانية . فاذا تم تطبيق عملى لما يتعلمه المدير ، وأشرف على ذلك التطبيق أخصائىون تربويون واداريون أمكن لذلك المدير النجاح فى حياته العملية المستقبلية .

والدورات التدريبية التى يعينها الباحث قبل الخدمة هى التى تتم اما أثناء دراسة المدير واما بعد انتهاء المرحلة الدراسية وقبل تسلمه أى عمل وظيفى . فاذا كان مجال تخصصه ادارى مدرسيه ، تقوم الجامعة الملتحق بها بوضع برنامج تدريب عملى على الادارة المدرسية . أو يتم ذلك عن طريق الادارة التعليمية التى سيلتحق بها حيث توجه الى احدى المدارس التى يعمل بها مدير ناجح ليأخذ دوره على العمل الادارى قبل بداية العمل .

أما التدريب أثناء الخدمة فيتم في المدارس وفي المعاهد المتخصصة
وفي الجامعات ، وفي دورات تقام لهذا الغرض .

أما في المدارس فيتم عندما يختار مدير المدرسة وكيلا له معن يتوهم
فيهم النجاح في العمل القيادي ، ويقوم بتدريبه على كل الاعمال الادارية
والمهارات القيادية بحيث يصبح مؤهلا للقيام بعمل اداري . أو عندما
تطلب ادارات التعليم من مديري المدارس الممتازين تدريب بعض المعلمين
لتمكينهم من العمل في مجال الاداره .

وفي المعاهد المتخصصة مثل معهد الاداره في المملكة العربية
السعودية ، حيث يقيم دورات للادارات التنفيذية والمتوسطة والعليا
يتم تدريب المدير بما يتلاءم مع مستواه الاداري وما يحتاجه من مهارات
لتأدية عمله على الوجه المطلوب .

أما في الجامعات فهناك جامعتان تقيمان دورات تدريبية لمديري
المدارس باختلاف أنواعها . تلك الجامعات هما جامعة الملك سعود
وجامعة ام القرى حيث تقيم كل جامعة دورة لمدة عام دراسي يلتحق بها
مائة وستون مديرا كل عام . تقدم كل جامعة ما يتناسب واحتياجات أولئك
المديرين .

وقد حددت جامعة ام القرى أهداف الدورة كما يلي :

- " (١) استكمال تأهيل المتدربين فنيا ومهنيا .
- (٢) تزويد المتدربين بالقدر المناسب من فنون الادارة لتأهيلهم لادارة وظائفهم بكفاءة .
- (٣) مداورة المشكلات الميدانية للمتدربين للارتفاع بمستوى ادائهم" (١)

أما عن الدورات والندوات والمحاضرات التي تفيد المديرين فهى التى تقام فى المناطق التعليمية وتتم بين مدير التعليم ومديرى المدارس والموجهين التربويين بالمنطقة التعليمية التى يعملون بها .

كما أن لعمارة العمل الادارى دورا فى اكساب المدير خبره فى العمل ونمو مهنيا ، وذلك نتيجة للمواقف التى يتعرض لها وتتطلب منه اتخاذ قرارات مناسبة لكل موقف يمر به ذلك المدير .

وبذلك يتمكن من تطبيق العلوم التى تعلمها ويحولها الى سلوك ويعمل على تعديل سلوكه ، وتقويم نفسه من خلال مساءلة المديرين وذوى الخبرة عن حلول للمشاكل التى يصعب عليه حلها ، ويستفيد من تلك الحلول فى المواقف المماثلة المستقبلية .

(١) جامعة ام القرى ، خطة التدريب ، كلية التربية ، مركز الدورات التدريبية ، ١٤٠٠هـ ، ص ١ .

الفصل الثالث

بسم الله

الفصل الثالث

=

واقع كفاءات مديري مدارس منطقة الباحة

- إجراءات الدراسة :

- مقدمة

- بناء الاستبيان

- تجميع المعلومات

- تحليل المعلومات

مقدمه :

رأى الباحث أن يقوم بدراسة ميدانية لمعرفة واقع مديري المدارس بمنطقة الباحة التعليمية ، وقياس كفاءاتهم الادارية .

وجد أن خير دليل للتعرف على كفاءات أولئك المديرين هو سؤال المدرسين في المنطقة عن الصورة المثالية التي يودون أن يكون عليها المديرين ، والواقع الفعلي لأولئك المديرين .

وقد رأى الباحث أن يستقى بياناته عن كل المديرين من خلال المدرسين ويستخدم الأساليب الاحصائية المناسبة للحصول على نتائج واقعية حتى يمكن من تعميم النتائج على المنطقة موضوع الدراسة ، ويدل بالمقترحات التي يرى أنها تسهم في رفع كفاءة المديرين بتلك المنطقة .

وقد استخدم الباحث في دراسته استبياشين قام ببنائهما وهما :

الاول : يوضح تصورات المعلمين للكفاءات التي ينبغي أن تتوافر في مديري المدارس بصفة عامة (ناحية مثالية) (١) .

الثاني :

يوضح مدى توافر تلك الكفاءات في مديري المدارس في المنطقة موضوع الدراسة (ناحية واقعية) (٢) .

(١) ملحق رقم	ص
(٢) ملحق رقم	ص

ومن خلال هذين الاستبيانين يستطيع الباحث أن يحدد العلاقة بين ما يجب أن يكون عليه المديرون وبين واقعهم كما يتصوره المعلمون . ومن ثم يتوصل الباحث الى نتائج لتلك الدراسة ويضع التوصيات التي يرى أنها ملائمة ويؤدي الاخذ بها الى زيادة كفاءة المديرين حتى يتحقق الهدف الذي نتوقعه منهم .

بناء الاستبيان :

لقد اتبع الباحث عدة مراحل من أجل بناء الاستبيان يوجزها فيمايلي :

أولا :

وزع الباحث استبياننا مفتوحا وطلب من بعض المعلمين في منطقة الباحة كتابة الكفاءات التي يرون ضرورة توافرها في مديري المدارس. ثم قام الباحث بتفريغ تلك الاستبيانات ووضعها في بيان تفريغ شامل بعد حذف العبارات المتشابهة .

ثانيا :

قام الباحث بترجمة لاستبيانات عملت في أمريكا والتي حصل عليها الباحث من مركز البحوث بجامعة أم القرى⁽¹⁾ واستخلص منها مايراه ملائما مع عقيدتنا الإسلامية ثم أضافها الى بيان التفريغ الشامل سالف الذكر .

1) With reference to :

- *Max O. Abbot" "Principal Performance or Synthesis" Joint UCEA and Atlanta Public School Project, Working Papers, n d. pp. 1 - 38.
- *Mitsuo and Brown, Fredricks, "An evaluation Instrument for measuring Principals Performance" Henolulu : University of Horwail, n. d.
- *John R. Ban, twenty-five cardinal Principles for the School Principals, the clearing House, vol. 44, No.7, pp. - 441 - 445.
- *Myers, Mike, Phillips, David, and Nelson, John; "Head of the School, three speak," Special Education. vol. 59 No.1 pp. 6 - 9.

ثالثا :

قام الباحث بعرض البيان الشامل على لجنة التحكيم^(١) من أجل صدق الاستبيان وكان ذلك البيان يشتمل على (٦٤) أربع وستين فقرة .

وبعد أخذ رأى الجميع والتعديل حسب مرئياتهم واقرارهم بعد التعديل بالاجماع أصبح كل استبيان يشمل على ثلاثين فقرة محدده ومقتننه يوضح الاستبيان الاول الناحية المثالية أما الثانى فيوضح الناحية الواقعية . كما يحوى كل استبيان ستة محاور هي :

- (١) القيم الخلقية
- (٢) المهارات القيادية
- (٣) المهارات الفنية
- (٤) المهارات الانسانية
- (٥) المهارات الادراكية
- (٦) النمو المهنى والوظيفى .

رابعا :

قام الباحث باجراء دراسة استطلاعية وزع خلالها ثلاثين استبياناً على المدرسين وطالبهم بملء تلك الاستبيانات والاستفسار عن الغموض الذى يجدونه فى تلك الاستبيانات .

(١) انظر ص : ٢٢ .

وقد وجد الباحث أن العبارات واضحة ولايجد فيها غموض وأنه من الممكن تطبيق ذلك الاستبيان .

خامسا :

بعد أن تأكد الباحث من امكانية تطبيق الاستبيان حمل على موافقة المشرف على الرسالة وعلى خطاب توصية من رئيس القسم موجه لمدير التعليم في الباحة من أجل المساعدة في اجراء الدراسة وتسهيل مهمة الباحث . (١)

سادسا :

قام الباحث بكتابة خطاب للمعلمين بمنطقة الباحة مرفقاً بتطبيق بالاستبيانين يحدد الغرض من الدراسة ويرجوهم ملء الاستبيانين . (٢)

قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على كل مدرسة من مدارس البنين بمنطقة الباحة وبعدد المدرسين في كل مدرسة ، ساعدة في ذلك بعض الموجهين التربويين في منطقة الباحة .

جمع المعلومات :

قام الباحث بتجميع الاستبيانات التي تغفل بعض المعلمين بملئها .

-
- (١) راجع الملحق رقم ٥ ، ص ١٩٨
(٢) راجع الملحق رقم ١ ، ص ١٩٤

وقد بلغ عدد الاستبيانات المجمعة (١٠٢٠) استبياناً وقد قام الباحث بفرز الاستمارات واستبعاد غير المستوفاه بالكامل منها والتي بلغ عددها (٢٢٠) وبذا أصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل (٨١٠) استبياناً مزدوجاً الأول للمثالية والثاني للواقعية .

بدأ الباحث في تفريغ البيانات بعد أن وضع له الدكتور الصيرفي كيفية التفريغ وأبدى للباحث استعداداً لمساعدته على استخدام جهاز الحاسب الآلي (الكمبيوتر) من أجل تسهيل عملية التحليل ، خاصة وأن عدد الاستبيانات كثيرة وتحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل مالم يستخدم جهاز الحاسب الآلي .

تقدم الباحث بمعرض لرئيس قسم التربية حصل بموجبه على خطاب توصيه لرئيس قسم الحاسب الآلي بتسهيل مهمة الباحث في استخدام الجهاز . (١)

تمكن الباحث من الحصول على كشوف تفريغ للاستبيانات بنظام الفورتران وقام الباحث بتفريغ الاستبيانات في تلك الكشوف المخصصة واعطاها للمختصين في الحاسب الآلي من أجل ايجاد معامل الثبات وكل العوامل الاحصائية .

حصل الباحث على المعلومات الاحصائية في كشوف مكتملة ومرتبة قابلة للتحليل عرضها الباحث على المشرف الدكتور محمد كريم والدكتور فساروق عبدالسلام فأذننا له بالتحليل واستخراج النتائج .

(١) راجع الملاحق ٤ ص ١٩٧ .

الصعوبات التي واجهت الباحث

=

لقد واجه الباحث صعوبات عديدة حتى خرج البحث بصورته الحالية
ومن تلك الصعوبات مايلي :

(١) قلة المراجع العربية التي تتحدث عن الكفاءات التي ينبغي توافرها
في المدير بصفة عامة ومدير المدرسة بصفة خاصة .

(٢) عدم مقدرة الباحث على ترجمة المراجع الانجليزية بالشكل الجيد ماعدا
النذرا اليسير وقد كان الباحث يستغرق وقتا كبيرا في الترجمة ويلجأ
الى بعض المتخصصين أمثال الدكتور المشرف أحيانا ليتأكد من صحة
الترجمة .

(٣) قلة الدراسات السابقة حول الموضوع سواء الدراسات التي تمت بالجامعة
أو في جامعات المملكة الاخرى أو في الجامعات العربية وافتقار المكتبة
الجامعية إلى تلك الدراسات وصعوبة استعارة الباحث للمراجع خارج
المكتبة لان النسخ الموجودة غير مسموح باعارتها .

(٤) بناء الاستبيان واقرار المحكمين له اخذا من الباحث جهدا كبيرا
واستغرق ذلك الاقرار وقتا طويلا حتى رضيت به لجنة التحكيم ، بعد أن عدل
الباحث حسب مرئياتهم وخرج بصورته النهائية واقره بالاجماع .

٥) كثرة المدارس وتعدد المعلمين لان دراسة الباحث لم تقتصر على عينه

، مما أعاق الباحث وادى الى تأخر رسالته

عما كان يتوقع ويدلك على ذلك تباعد مدارس المنطقة عن بعضها وتناثرها بين وعلى قمم الجبال كما توضح ذلك الخارطة المرفقه (١)

٦) تفريغ الاستعمارات أخذ من الباحث جهدا كبيرا نظرا لان الاستبيانات بلغت ٢٠٦٠ استبياناً نصفها مثالي والنصف الآخر واقعى وكل استبيان يحتوى على ثلاثين فقره بالإضافة الى الجهد المبذول لتفريغ تلك الاستبيانات والذي استغرق وقتا كبيرا من الباحث

(١) راجع الملاحق رقم ٦ ، ص

تحليل البيانات

=

استخدم الباحث أسلوب النسب في تحليله الذي يوضح العلاقة بين ما ينبغي أن يكون عليه المديرون وما هو واقعهم كما يتصور ذلك المعلمون ونسب الوقع الى المثالي من حيث كون السؤال الذي نسأل عنه مهما ويحدث في الواقع بصورة دائمة وقد أوصاه باستخدام ذلك الأسلوب وأشرف على التحليل والنتائج الدكتور فاروق عبدالسلام .

عرض الباحث النسب على لجنة تحكيم^(١) فاقروها بالشكل التالي :

٦٠ -	ضعيف
٧٠ -	مقبول
٨٠ -	جيد
٩٠ -	جيد جدا
١٠٠ -	ممتاز

وعلى ذلك الاساس قام الباحث بالتحليل .

ونظرا لان البحث يدرس عدة أبعاد فسوف يتناول الباحث تحليل كل بعد على حده علما بأن كفاً ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٩٩ / فاكشر .

(١) لجنة التحكيم هم الاساتذة / د. محمد أحمد كريم ، د. محمد يوسف ، د. فاروق عبدالسلام .

أولا : القيم الخلقية

=

ويتناول هذا البعد خمسة أسئلة مثالية واخرى واقعية وأرقامها فى

الاستبيان على التوالى هى ١ ، ١١ ، ١٤ ، ١٩ ، ٢٦ .

أ - الاسئلة المثالية هى :

على مدير المدرسة أن :

- ١ - يكون قدوة حسنة لمنوبى مدرسته .
- ١١- يحافظ على نظافة مدرسته .
- ١٤- تكون صلتة بالتلاميذ داخل المدرسة وخارجها طيبة .
- ١٩- تكون صلتة بالمعلمين داخل المدرسة وخارجها طيبة .
- ٢٦- يبذى النصح لزملائه المعلمين .

ب - الاسئلة الواقعية هى :

مدير المدرسة التى أعمل بها يتصف بالكفاءات التالية :

- ١ - يعتبر قدوة حسنة لمنسوبى مدرسته .
- ١١- يحافظ على نظافة مدرسته .
- ١٤- صلتة بالتلاميذ طيبة داخل المدرسة وخارجها .
- ١٩- صلتة بالمعلمين طيبة داخل المدرسة وخارجها .
- ٢٦- يبذى النصح لزملائه المعلمين .

وفيما يلى تحليل لنتيجة كل عبارة على حده :

السؤال رقم (١)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يكون قدوة حسنة لمنسوبي مدرسته	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة التي أعمل بها يعتبر قدوة حسنة لمنسوبي المدرسة	الواقعي

جدول رقم (١)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (١)

المجموع		٣	٢	١	المثالى الواقعى	
٠	٠	٠	٠	٠	ت	١
٠	٠	٠	٠	٠	ن	
٢١	١٠	١١	٠		ت	٢
٢٦	١٥	٢٤	٠		ن	
٧٨٩	٦٤٢	١٣٨	٩		ت	٣
٩٢٤	٩٨٥	٩٢٦	١٠٠		ن	
٨١٠	٦٥٢	١٤٩	٩		المجموع	
١٠٠٠	٨٠٥	١٨٤	١١		النسبه	

كما $\chi^2 = 16.72116$ ، درجات الحرية = ٢ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٢.

يتبين من الجدول السابق رقم (١) أن قيمة χ^2 ذات دلالة احصائية وأن هناك فارقا بين ما يتوقعه المدرسون من مديري المدارس وواقع أولئك المديرين من حيث قدوتهم الحسنة لمنسوبي مدراسهم وان كان ذلك الفارق ليس كبيرا حيث يبين الجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

يبيّن توزيع أفراد العينة حسب آرائهم المثالية والواقعية ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
مهم / دائما	٦٥٢	٧٨٩	٠.٨٣
أحيانا	١٤٩	٢١	٧.١
غير مهم / نادرا	٩	٠	∞
المجموع	٨١٠	٨١٠	—

نظرا لان مدير المدرسة ينبغي عليه أن يكون قدوة حسنة للآخرين (١) فان بيانات الجدول تؤكد لنا أن هناك اختلافا بين مايتوقعه المعلمون من المديرين وواقع المديرين ولكن الاختلاف ليس كبيرا حيث تبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث بصوره دائماً هي ٨٣ / وتعد نسبة جيدة جداً ولايعتبر الباحث أن هناك قصورا خطيرا يدعو للقلق وهذا قد يدل على أن المديرين قدوة حسنة لمتسوبي مدارسهم .

(١) وزارة المعارف ، اللائحة الداخلية ، ص ١٢ .

السؤال رقم (١١)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يحافظ على نظافة مدرسته	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة التي يعمل بها يحافظ على نظافة مدرسته	الواقعي

جدول رقم (٣)
التكرار والنسب المئوية للسؤال رقم (١١)

المجموع	٣	٢	١	المثالي	
				الواقعي	
٤	٢	١	١	١	ت
٠.٥	٠.٤	٠.٤	٢.٢	٢	ن
٤١	١٧	٢١	٣	٢	ت
٥١	٣.٢	٩.١	٦.٧	٣	ن
٧٦٥	٥١٥	٢٠٩	٤١	٣	ت
٩٤.٤	٩٦.٤	٩٠.٥	٩١.١	٤	ن
٨١٠	٥٣٤	٢٣١	٤٥	المجموع ت	
١٠٠.٠	٦٥.٩	٢٨.٥	٥.٦	ن	

كما $\chi^2 = 14917.54$ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٤٩.

ويتبين من الجدول السابق رقم (٣) أن كما χ^2 ذات دلالة احصائية وأن هناك
فارقا بين مايشده المعلمون من محافظة المديرين على نظافة المدرسة وبين
واقع المديرين الذين يعملون معهم .

ويبين لنا الجدول التالي رقم (٤) توزيع أفراد العينة بين المثالية والواقعية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٤)
يبين توزيع أفراد العينة بين المثالية والواقعية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
مهم / دائما	٥٣٤	٧٦٥	٠.٧٠
أحيانا	٢٣١	٤١	٥.٦٣
غير مهم / نادرا	٤٥	٤	١١.٢٥
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ونظرا لان مدير المدرسة مطالب بالمحافظة على نظافة مدرسته (١) فان بيانات الجدول توضح لنا أن ما يحدث بالفعل من المديرين يختلف عما هو مطلوب منهم حيث تبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٧٠ ٪ وتعد نسبة جيدة وتبين لنا أن هناك اهتماما من المديرين بالنظافة ولكن ليس كما ينبغي . ويؤكد ذلك أيضا اختلال النسب في المستويين الآخرين بحيث يزيد الواقع بصورة كبيرة ما بين ستة واحد عشر ضعفا وهذا قد يدل على أن المديرين لا يحافظون على نظافة مدارسهم بالصورة المثالية المطلوبة .

(١) وزارة المعارف ، اللائحة الداخلية ، ص ١٤ .

السؤال رقم (١٤)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	تكون صلتة بالتلاميذ داخل المدرسة وخارجها طيبة	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	صلته بالتلاميذ طيبة داخل المدرسة وخارجها	الواقعي

جدول رقم (٥)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (١٤)

المجموع	٣	٢	١	المثالي	
				الواقعي	
٩	٦	٢	١	ت	١
١٠١	١٠١	١٠	٢١	ن	
٩٠	٥١	٢٧	٢	ت	٢
١١١	٩٢	١٧٩	٤٢	ن	
٧١١	٤٩٨	١٦٨	٤٥	ت	٣
٨٧٨	٨٩٧	٨١٢	٩٣٨	ن	
٨١٠	٥٥٥	٢٠٧	٤٨	ت	المجموع
١٠٠٠	٦٨٥	٢٥٦	٥٩	ن	

كما $\chi^2 = ١٤٣٧١$ ، درجة الحرية = ٤ ، الدالة الاحصائية = ٠.٠٠٦٢ .

يتبين لنا من الجدول السابق رقم (٥) أن كلاً دالة احصائياً وأن هناك

فروقا بين الاسلوب الفعلي والتصور المثالي حيال صلة المدير بالتلاميذ

داخل المدرسة وخارجها ويبين الجدول رقم (٦) توزيع أفراد العينة بحسب

آرائهم الفعلية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الفعلية
والمثالية ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
مهم/دائما	٥٥٥	٧١١	٠.٧٨
أحيانا	٢٠٧	٩٠	٢.٣
غير مهم/نادرا	٤٨	٩	٥.٣٣
المجموع	٨١٠	٨١٠	—

ونظرا لان الصلة الطيبة ينبغي أن تكون وثيقة بين المدير وطلابه لذا فان بيانات الجدول تبين لنا أن هناك اختلافا بين ماينبغي أن يكون عليه المديرين وبين واقع أولئك المديرين ولكن الاختلاف غير كبير حيث تبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٠.٧٨ . والباحث يعتبر أن هذه النسبة جيدة . وهذا دليل على أن المديرين يتحلون بقيم خلقية جيدة يسهل العملية التربوية ويرغب التلاميذ في المدرسة .

السؤال رقم (١٩) :

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	تكون صلتها بالمعلمين داخل المدرسة وخارجها طيبة	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	صلته بالمعلمين طيبة داخل المدرسة وخارجها	الواقعي

جدول رقم (٧)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم ١٩

المجموع	٣	٢	١	المثالي	
				الواقعي	
٣	١	١	١	ت	١
٠ر٤	٠ر٢	٠ر٦	١ر٧	ن	
٤٢	٢٢	١٨	٢	ت	٢
٥ر٢	٣ر٨	١٠ر٨	٣ر٤	ن	
٧٦٥	٥٦٢	١٤٨	٥٥	ت	٣
٩٤ر٤	٩٦ر١	٨٨ر٦	٩٤ر٨	ن	
٨١٠	٥٨٥	١٦٧	٥٨	ت	المجموع
١٠٠ر٠	٧٢ر٢	٢٠ر٦	٧ر٢	ن	

كأ = ١٧ر١٩٩٦٩ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠ر٠٠١٨ .

يتبين من الجدول السابق رقم (٧) أن كأ ذات دلالة احصائية ويتبين أن

هناك فرقا بين الاسلوبين المثالي والواقعي حول صلة المدير بالمعلمين

داخل المدرسة وخارجها ويبين الجدول رقم (٨) توزيع أفراد العينة

بحسب آرائهم الفعلية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٨)

يبين أفراد العينة بحسب آرائهم الفعلية والمثالية
ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
مهم / دائما	٥٨٥	٧٦٥	٠.٧٧
أحيانا	١٦٧	٤٢	٣.٩٨
غير مهم / نادرا	٥٨	٣	١٩.٣٣
المجموع	٨١٠	٨١٠	—

ونظرا لان الطة بين مدير المدرسة والمعلمين ينبغي أن تكون طيبة داخل المدرسة وخارجها . فان بيانات الجدول تؤكد لنا أن نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٧٧ / ويعد هذا الباحث نسبة جيدة وقد تغيد أن علاقة المديرين بالمعلمين جيدة الا أنها دون المستوى المثالي المطلوب .

السؤال رقم (٢٦)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على المدير أن يبدي النصح لزملائه المعلمين	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	يبدي النصح لزملائه المعلمين .	الواقعي

جدول رقم (٩)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم ٢٦

المجموع	٣	٢	١	المثالي	
				الواقعي	
٨	٣	٤	١	ت	١
١٠	٠٦	١٦	١٧	ن	
١٢٥	٤٩	٦٨	٨	ت	٢
١٥٤	٩٧	٢٧٦	١٣٨	ن	
٦٧٧	٤٥٤	١٧٤	٤٩	ت	٣
٨٣٦	٨٩٧	٧٠٧	٨٤٥	ن	
٨١٠	٥٠٦	٢٤٦	٥٨	ت	المجموع
١٠٠٠	٦٢٥	٣٠٤	٧٢	ن	

كأ = ٤٣٩٨٢٣٦ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠٠.

يتبين من الجدول السابق رقم (٩) أن كأ دال احصائيا وأن هناك

فرقا بين الناحيتين المثالية والواقعية وما يقوم به المديرين من نصح

لزملائهم المعلمين . ويبين الجدول رقم (١٠) توزيع أفراد العينة بحسب

آرائهم الفعلية والمثالية ودرجة الاعمية .

جدول رقم (١٠)

توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الفعلية والمثالية
ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
مهم / دأئما	٥٠٦	٦٧٧	٠٫٧٥
أحيانا	٢٤٦	١٢٥	١٫٩٧
غير مهم / نادرا	٥٨	٨	٧٫٢٥
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ولما كان النصح من القيم الإسلامية التي يحث عليها الدين الاسلامي حيث قال تعالى " كنتم خير امة اخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله " (١) فان بيانات الجدول حول ما يجب أن يقوم به المديرين من نصح لزملائهم تبين لنا أن نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٧٥ / ويعدّها الباحث نسبة جيدة . كما تبين أن هناك اهتماما من قبل المديرين بالعملية التربوية ويمن يعملون معهم حيث يبدون لهم النصح . وهذا يشجع على القيام بالعملية التربوية بشكل جيد .

(١) سورة آل عمران ، آية ١١٠ .

ثانيا : المهارات القيادية

*

ويتناول هذا البعد خمسة أسئلة مثالية وأخرى واقعية . وأرقامها

على التوالي فى الاستبيان هى ٧ ، ٩ ، ٢٢ ، ٢٤ ، ٣٠ .

أ - الأسئلة المثالية هى :

على مدير المدرسة أن :

٧ - يقوم بحل المشاكل التى يقدر على حلها داخل

مدرسته .

٩ - يتقبل النقد البناء .

٢٢ - يشارك المعلمين فى اتخاذ القرارات التى تخص مدرسته .

٢٤ - يكون مرنا فى الاتصالات .

٣٠ - ينمى الاتجاهات الايجابية لدى المعلمين .

ب - الأسئلة الواقعية هى :

مدير المدرسة التى أعمل بها يتصف بالكفاءات التالية :

٧ - يقوم بحل المشاكل التى يقدر على حلها داخل مدرسته .

٩ - يتقبل النقد البناء .

٢٢ - يشارك المعلمين فى اتخاذ القرارات التى تخص مدرسته .

٢٤ - مرنا فى الاتصالات .

٣٠ - ينمى الاتجاهات الايجابية لدى المعلمين .

سوم

وفيما يلى يقوم الباحث بتحليل نتيجة كل سؤال على حده ... :

السؤال رقم (٧)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يقوم بحل المشاكل التي يقدر على حلها داخل مدرسته	المشالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يقوم بحل المشاكل التي يقدر على حلها	الواقعي

جدول رقم (١١)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٧)

المجموع	٣	٢	١	المشالي	
				الواقعي	ت
٤	٠	٢	٢	١	ت
٠.٥	٠.٠	١.١	٣.٨	٢	ن
٥٧	٢٦	٢٨	٣	٢	ت
٧.٠	٤.٦	١٤.٩	٥.٧	٣	ن
٧٤٩	٥٤٣	١٥٨	٤٨	٣	ت
٩٢.٥	٩٥.٤	٨٤.٠	٩٠.٦	٤٨	ن
٨١٠	٥٦٩	١٨٨	٥٣	المجموع	ت
١٠٠.٠	٧٠.٢	٢٣.٢	٦.٥	٤٨	ن

كأ = ٣٩١٥٢٣٧ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠٠

يتبين من الجدول السابق رقم (١١) أن كَأ دال احصائيا وأن هناك

فرقا بين الناحيتين المشالية والواقعية حول قيام مديري المدارس بحل

المشاكل التي يقدرّون على حلها . ويبين الجدول رقم (١٢) توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم المثالية والواقعية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (١٢)

توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم المثالية والواقعية
ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما/مهم	٥٦٩	٧٤٩	٠.٧٦
أحيانا	١٨٨	٥٧	٣.٣٠
نادرا/غير مهم	٥٣	٤	١٣.٢٥
المجموع	٨١٠	٨١٠	—

ونظرا لان مدير المدرسة مطالب بحل المشاكل التي تقع في مدرسته طالما أنه يقدر على حلها . لذا فان الجدول يؤكد لنا أن نسبة مايقوم به المديرون من حل للمشاكل كما يتوقع المدرسون من حيث كون تلك العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٧٦. ويعدّها الباحث نسبة جيّده وتدل على أن المديرين يقومون بحل المشاكل قدر امكانهم وذلك يسهّل العملية التربوية ويحقق الاهداف التربوية .

السؤال رقم (٩) :

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يتقبل النقد البناء	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة التي أعمل بها يتقبل النقد البناء	الواقعي

جدول رقم (١٣)
التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٩)

المجموع	٣	٢	١	المثالي / الواقعي	
				ت	١
٥ ٠ر٦	١ ٠ر٢	٤ ١ر٧	٤ ٠ر٠	ت ن	١
٧٣ ٩ر٠	٢٢ ٤ر٨	٤١ ١٧ر٧	١٠ ٨ر٥	ت ن	٢
٧٣٢ ٩٠ر٤	٤٣٨ ٩٥ر٠	١٨٧ ٨٠ر٦	١٠٧ ٩١ر٥	ت ن	٣
٨١٠ ١٠٠ر٠	٤٦١ ٥٦ر٩	٢٣٢ ٢٨ر٦	١١٧ ١٤ر٤	ت ن	المجموع

كما $\chi^2 = 38.71796$ ، درجات الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠.

يتبين من الجدول السابق رقم (١٣) أن χ^2 دالة احصائيا وأن هناك
فرقا بين الناحيتين المثالية والواقعية حول تقبل مدير المدرسة

للتقيد البناء . ويبين الجدول رقم (١٤) توزيع أفراد العينة حسب آرائهم الفعلية والمثالية ودرجة الأهمية .

جدول رقم (١٤)

توزيع أفراد العينة حسب آرائهم الفعلية والمثالية ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما	٤٦١	٧٣٢	٠.٦٣
أحيانا	٢٣٢	٧٣	٣.١٨
نادرا/غير مهم	١١٧	٥	٢٣.٤
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ولأن تقبل المدير للتقيد البناء صفة من صفات المديرين الناجحين —————
 إلا أن بيانات الجدول تؤكد لنا أن ما يحدث بالفعل يختلف عما يجب أن يكون عليه المديرين . فتبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٠.٦٣ . والباحث يعتبرها نسبة مقبولة وقد تدل على عدم تقبل المديرين للتقيد البناء كما ينبغي منهم .

ويؤكد لنا ذلك أيضا اختلاف النسب في المستويين الثاني والثالث حيث يتردد الواقع بصورة كبيرة ما بين ثلاثة الى ثلاثة وعشرين ضعفا عن المثالية . وهذا مما يعيق العملية التربوية .

السؤال رقم (٢٢)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	يشارك المعلمين في اتخاذ القرار التالي تفصيلا	المشالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة التي أعمل بها يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات	الواقعي

جدول رقم (١٥)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٢٢)

الواقعي	المشالي	١	٢	٣	المجموع
		١	٢	٣	٥
١	ت	١	١	٣	٥
	ن	١٣	٤٠	٦٠	١١٦
٢	ت	٥	٥٠	٣٩	٩٤
	ن	٦٦	١٩٩	٨١	١١٦
٣	ت	٧٠	٢٠٠	٤٤١	٧١١
	ن	٩٢١	٧٩٧	٩١٣	٨٢٨
المجموع ت		٧٦	٢٥١	٤٨٣	٨١٠
ن		٩٤	٢١٠	٥٩٦	١٠٠٠

كما $\chi^2 = 25.31371$ ، درجة الحرية = ٤ ، الدالة الاحصائية = ٠.٠٠٠٠٠٠

يتضح من الجدول السابق رقم (١٥) أن كما χ^2 داله احصائيا ويوجد فرق في

مشاركة المعلمين المديرين فى اتخاذ القرارات بين الناحيتين المثالية والواقعية ويبين الجدول رقم (١٦) توزيع أفراد العينة حسب آرائهم الواقعية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (١٦)
أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية والمثالية
ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعى	المثالى	نسبة الواقعى/المثالى
دائما/ مهم	٤٨٣	٧١١	٠.٦٨
أحيانا	٢٥١	٩٤	٢.٦٧
نادرا/ غير مهم	٧٦	٥	١٥.٢
المجموع	٨١٠	٨١٠	—

ونظرا لان الشورى من صفات القادة الناجحين ويحث عليها الاسلام حيث أمر الله رسوله الكريم بها قال تعالى " وشارهم فى الامر " (١) فالمدبرون مطالبون بمشاركة المعلمين فى القرارات (٢) الا أن بيانات الجدول تؤكد لنا أن ما يحدث بالفعل ليس كما ينبغي حيث تبلغ نسبة الواقعى الى المثالى من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث فى الواقع بصورة دائمة هى ٦٨ / والباحث يرى أنها نسبة مقبولة وقد تدل على عدم مشاركة المعلمين فى صنع القرارات ويؤكد ذلك أيضا اختلاف النسب فى المستويين الآخرين بحيث تزيد فى الواقع بصورة كبيرة ما بين ثلاثة الى خمسة عشر ضعفا وهذا مما قد يعيق تنفيذ القرارات .

(١) سورة الشورى ، آية ٣٨ .

(٢) حسن مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديده فى الادارة المدرسية ، ط ٤ ، القاهرة ، مكتبة الانجلو ، ١٩٨٢ م ، ص ٢٧ .

السؤال رقم (٢٤)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يكون مرنا في الاتصالات	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة التي أعمل بها مرنا في الاتصالات	الواقعي

جدول رقم (١٧)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٢٤)

المجموع	٣	٢	١	المثالي	
				الواقعي	
٧	٤	٣	٠	ت	١
٠.٩	٠.٨	١.٢	٠.٠	ن	
٩٦	٣٩	٤٩	٨	ت	٢
١١.٩	٨.٢	١٩.٢	٩.٨	ن	
٧٠.٧	٤٣.٠	٢٠.٣	٧.٤	ت	٣
٨٧.٣	٩٠.٩	٧٩.٦	٩٠.٢	ن	
٨١.٠	٤٧.٣	٢٥.٥	٨.٢	المجموع ت	
١٠٠.٠	٥٨.٤	٣١.٥	١٠.١	ن	

كأ = ٢٠.٦٧٦٣٦ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الإحصائية = ٠.٠٠٠٤.

يتبين من الجدول السابق رقم (١٧) أن كأ دالة إحصائية وأن هناك

اختلافا بين ما يتوقعه المعلمون وما يأمرونه من المديرين في مرونــــــــــــة.

الاتصالات . ويوضح الجدول رقم (١٨) توزيع أفراد العينة حسب آرائهم
الواقعية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (١٨)
توزيع أفراد العينة حسب آرائهم الواقعية
والمثالية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٤٧٣	٧٠٧	٠.٦٧
أحيانا	٢٥٥	٩٦	٢.٦٦
نادرا/غير مهم	٨٢	٧	١١.٧١
المجموع	٨١٠	٨١٠	-

ونظرا لاهمية الاتصالات ومرونتها في العملية الادارية (١) الا أن بيانات
الجدول تؤكد لنا أن ما يحدث بالفعل يختلف عما يتوقعه المعلمون فتبلغ
نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع
بصورة دائمة هي ٦٧٪ وتعد هذه النسبة مقبولة وتدل على عدم اهتمام
المديرين بتلك الاهمية .

ويؤكد ذلك أيضا اختلال النسب في المستويين الآخرين بحيث يزيد الواقعي
بصورة كبيرة ما بين ثلاثة الى اثني عشر ضعفا عن المثالية . وهذا مما قد
يعيق العملية التربوية .

(١)

محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها ، ص ١٠٧ .

السؤال رقم (٢٠)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن ينمى الاتجاهات الايجابية للمعلمين	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة التي أعمل بها ينمى الاتجاهات الايجابية	الواقعي

جدول رقم (١٩)

التكرار والنسب العامة للسؤال الرقم (٢٠)

المجموع	٣	٢	١	المثالي	
				ت	الواقعي
١٥	٢	٧	٦	ت	١
١٠٩	٠.٥	٢٨	٣٨	ن	
١٣١	٤١	٦٩	٢١	ت	٢
١٦٢	١٠.٣	٢٧٢	١٢٤	ن	
٦٦٤	٣٥٦	١٧٨	١٣٠	ت	٣
٨٢٠	٨٩٢	٧٠١	٨٢٨	ن	
٨١٠	٣٩٩	٢٥٤	١٥٧	ت	المجموع
١٠٠٠	٤٩٣	٣١٤	١٩٤	ن	

كأ = ٤٣٦١٢٧٣ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠٠٠
ويبين الجدول رقم (١٩) أن كأ داله احصائيا وأن هناك اختلاف ما بين
الناحيتين المثالية والواقعية كما يرى ذلك المعلمون من حيث مساهمة

المديرين فى تنمية الاتجاهات الايجابية لدى المعلمين . ويبين الجدول رقم (٢٠) توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٢٠)

توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية
والمثالية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعى	المثالى	نسبة الواقعى/المثالى
دائما / مهم	٣٩٩	٦٦٤	٦٠
أحيانا	٢٥٤	١٣١	١٩٤
نادرا/غير مهم	١٥٧	١٥	١٠٤٧
المجموع	٨١٠	٨١٠	—

ونظرا لاهمية تنمية الاتجاهات الايجابية لدى المعلمين كما يتصور ذلك المعلمون الا أن الجدول رقم (٢٠) يؤكد لنا أن ما يحدث بالفعل يختلف عما هو متوقع حيث تبلغ نسبة الواقعى الى المثالى من حيث كون تلك التنمية مهمه وتحدث فى الواقع بصفه دائمه هى ٦٠ / وتعد نسبة مقبولة وقد تدل على عدم اهتمام المديرين بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المعلمين .

ويؤكد ذلك أيضا اختلاف النسب فى المستويين الآخرين بحيث يزيد الواقع بصورة كبيرة مابين ضعفين وعشرة أضعاف عن المثاليه . وهذا قد يشيـط المعلمين ويقلل انتاجهم .

ثالثا : المهارات الفنية

*

ويتناول هذا البعد خمسة أسئلة مثالية وأخرى واقعية وأرقامها

على التوالي في الاستبيان هي ٣ ، ٥ ، ١٣ ، ١٨ ، ٢٧ .

أ - الأسئلة المثالية هي :

على مدير المدرسة أن :

- ٣) يحرص على نجاح مجالس الآباء التي تعقد في مدرسته .
- ٥) يهتم بالأنشطة اللاصفية ويؤمن احتياجاتها وفق الإمكانيات .
- ١٣) يشرف على كراسات التحضير .
- ١٨) يحافظ على أثاث المدرسة وتجهيزاتها .
- ٢٧) يعقد لقاءات دورية مع المعلمين .

ب - الأسئلة الواقعية هي :

مدير المدرسة التي يعمل بها يتصف بالكفاءات التالية :

- ٣) يحرص على نجاح مجالس الآباء التي تعقد في مدرسته .
- ٥) يهتم بالأنشطة اللاصفية ويؤمن احتياجاتها وفق الإمكانيات .
- ١٣) يشرف على كراسات التحضير .
- ١٨) يحافظ على أثاث المدرسة وتجهيزاتها .
- ٢٧) يعقد لقاءات دورية مع المعلمين .

وفيما يلي يقوم الباحث بتحليل نتيجة كل سؤال على حده .

السؤال رقم (٣)

الدرجات			المشالي	الواقعي
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يحرص على نجاح مجالس الآباء التي تعقد في مدرستهم	
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة التي أعمل بها يحرص على نجاح مجالس الآباء التي تعقد في مدرستهم	

جدول رقم (٢١)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٣)

المجموع	المشالي		١	٢	٣
	الواقعي	ت			
١١	١	ت	٨	١	٢
١٤٠	ن	ن	٢٠٥	٤٠	٥٠
٨٠	٢	ت	١٢	٤٥	٢٢
٩٩	ن	ن	٨٤	١٦٠	٥٩
٧١٩	٣	ت	١٢٣	٢٣٥	٣٥١
٨٨٨	ن	ن	٨٦٤	٨٣٦	٩٣٦
٨١٠	المجموع ت	ت	١٥٤	٢٨١	٣٧٥
١٠٠٠	ن	ن	١٩٠	٣٤٧	٤٦٣

كأ = ٣٩٧١٦٠٢ ، درجات الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠

يتبين من الجدول السابق رقم (٢١) أن كأ داله احصائيا ويوجد فرق بين

الناحيتين المثالية والواقعية كما يتصور ذلك المعلمون تجاه ما يقوم به المديرون من أجل مجالس الآباء وحرصهم على نجاحها . ويبين الجدول رقم (٢٢) توزيع أفراد العينة كما يتوقع المعلمون وكما يتصورون ودرجة الأهمية .

جدول رقم (٢٢)

توزيع أفراد العينة كما يتوقع المعلمون
وكما يتصورون ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما/مهم	٣٧٥	٧١٩	٠.٥٢
أحيانا	٢٨١	٨٠	٣.٥١
نادرا/غير مهم	١٥٤	١١	١٤.٠٠
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ونظرا لأن مدير المدرسة مطالب بعقد مجالس الآباء والعمل على نجاحها (١) إلا أن بيانات الجدول رقم (٢٢) توضح لنا أن ما يحدث يختلف تماما عما يجب أن يقوم به المديرون ، حيث تبلغ نسبة الواقعي إلى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٥٢٪ وتعد نسبته ضئيلة وتدل على عدم اهتمام المديرين بتلك الوظيفة .

ويؤكد ذلك اختلاف النسب في المستويين الآخرين بحيث يزيد الواقع بصورة كبيرة ما بين أربعة إلى أربعة عشر ضعفا وهذا قد يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف المنشود .

(١) وزارة المعارف ، اللائحة الداخلية ، ص ١٧ .

السؤال رقم (٥)

الدرجات			المشالي	الواقعي
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يهتم بالأنشطة اللاصفية ويؤمن احتياجاتها	
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يهتم بالأنشطة ويؤمن احتياجاتها	

جدول رقم (٢٣)
التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٥)

المجموع	٣	٢	١	المشالي	
				الواقعي	
٩	٣	٢	٤	ت	١
١٠١	٠.٧	٠.٧	٤.٧	ن	
١٣٨	٤٩	٧٣	١٦	ت	٢
١٧٠	١١.٤	٢٤.٩	١٨.٦	ن	
٦٦٣	٢٧٩	٢١٨	٦٦	ت	٣
٨١٩	٨٧.٩	٧٤.٤	٧٦.٧	ن	
٨١٠	٤٣١	٢٩٣	٨٦	المجموع ت	
١٠٠.٠	٥٣.٢	٣٦.٢	١٠.٦	ن	

كآ = ٣٣٩٨٥٣١ ، درجات الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠.

يتبين من الجدول السابق رقم (٢٣) أن كآ دالة احصائيا وأنه يوجد

فرق بين تأييده المعلمون وبين مايقوم به المديرون من حيث اهتمام

المديرين بالانشطة اللاصفية وتأمين احتياجاتها . ويبين الجدول رقم (٢٤)
توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الفعلية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٢٤)
توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الفعلية
والمثالية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٤٣١	٦٦٣	٠.٦٥
أحيانا	٢٩٣	١٣٨	٢.١٢
نادرا/غير مهم	٨٦	٩	٩.٥٦
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ونظرا لاهمية الانشطة اللاصفية (١) ولانها من مسئولية المديرين الا أن
بيانات الجدول رقم (٢٤) تؤكد لنا أن ما يحدث بالفعل يختلف عن ما يتوقعه
المعلمون وما يجب أن يكون عليه المديرين حيث تبلغ نسبة الواقعي الى
المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي
٦٥ / وتعد نسبة مقبولة وتدل على عدم اهتمام المديرين بتلك الانشطة
كما ينبغي . ويؤكد ذلك أيضا اختلال المستويين الآخرين بحيث يزيد الواقعي
بصورة كبيرة ما بين ضعفين الى عشرة أضعاف عن الناحية المثالية وهذا
قد يعيق العملية التربوية .

(١) حين عبدالله محضر ، الجديد في الادارة المدرسية ، جدة ، دار
الشرق ، ١٣٩٨هـ ، ص ١٨٥ .

السؤال رقم (١٣)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يشرف على كراسات التحضير .	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يشرف على كراسات التحضير .	الواقعي

جدول رقم (٢٥)
التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (١٣)

المجموع	٣	٢	١	المثالي / الواقعي	
				ت	١
٣٩ ٤٨٨	٢٢ ٤٥٥	٨ ٣٠	٩ ١٣٠	ت ن	١
١٩١ ٢٣٦	٧٧ ١٥٧	١٠٣ ٤٠٩	١١ ١٥٩	ت ن	٢
٥٨٠ ٧١٦	٣٩٠ ٧٩٨	١٤١ ٥٦٠	٤٩ ٧١٠	ت ن	٣
٨١٠ ١٠٠٠	٤٨٩ ٦٠٤	٢٥٢ ٣١١	٦٩ ٨٥	المجموع ت ن	

كأ = ٧٠.٧٦٦١٦ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠.

يتبين الجدول السابق رقم (٢٥) أن كأ داله احصائيا . ويوجد فرق بين الساحيتين المثالية والواقعية حول اشراف المديرين على كراسات التحضير ويبين الجدول رقم (٢٦) توزيع أفراد العينة حسب آرائهم الواقعية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٢٦)

توزيع أفراد العينة حسب آرائهم الواقعية
والمثالية ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٤٨٩	٥٨٠	٠.٨٤
أحيانا	٢٥٢	١٩١	١.٣٢
نادرا / غير مهم	٦٩	٣٩	١.٧٧
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ونظرا لان مدير المدرسة مطالب بالاشراف على كراسات التحضير (١) الا أن
الجدول رقم (٢٦) يبين لنا أن هناك اختلافا بين ما يجب أن يقوم به المديرون
وبين واقعهم حيث تبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث أهمية الاشراف
وأيحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٨٤٪ والباحث يعلها نسبة جيدة جدا
وتدل على أن الفارق ليس كبيرا وأن هناك اهتماما من المديرين بتلـسـك
العملية وهذا مما قد يساعد على نجاح العملية التربوية .

(١)

اللائحة الداخلية ، ص ١٤ .

السؤال رقم (١٨)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على المدير أن يحافظ على أثاث المدرسة وتجهيزاتها .	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	المدير يحافظ على أثاث المدرسة وتجهيزاتها .	الواقعي

جدول رقم (٢٧)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (١٨)

المجموع	المثالي		١	٢	٣	
	الواقعي	ت				
٧	٠	٢	٥	٠	٠	١
٠٠٩	٠	١٢	٠	٠	٠	
٦٣	٥	٢٨	٣٠	٢	٧	٢
٧٠٨	٧	١٧	٥	١	٨	
٧٤٠	٥٨	١٣٤	٥٤٨	١٣٤	٧٤٠	٣
٩١٤	٩٢	٨١٧	٩٤٠	٨١٧	٩١٤	
٨١٠	٦٣	١٦٤	٥٨٣	١٦٤	٨١٠	المجموع
١٠٠٠	٧٨	٢٠٢	٧٢٠	٢٠٢	١٠٠٠	ت
						ن

كأ = ٢٦٣١٧٤١ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠.

يتبين من الجدول رقم (٢٧) أن كأ داله احصائيا . ويوجد فرق بين

ما يأمله المعلمون وبين واقع المديرين كما يتصوره المعلمون من حيث اهتمام

مديري المدارس بالاثاث المدرسي والتجهيزات . ويبين الجدول رقم (٢٨) توزيع

أفراد العينة حسب آرائهم الواقعية والمثالية ودرجة الأهمية .

جدول رقم (٢٨)

أفراد العينة حسب آرائهم الواقعية والمثالية
ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما/ مهم	٥٨٣	٧٤٠	٠.٧٩
أحيانا	١٦٤	٦٣	٢.٦٠
نادرا/ غير مهم	٦٣	٧	٩.٠
المجموع	٨١٠	٨١٠	-

ونظرا لان المحافظة على أثاث المدرسة وتجهيزاتها من وظائف المديرين كما يرى ذلك المعلمون ، الا أن بيانات الجدول توضح لنا أن ما يحدث بالفعل يختلف عن ما يجب أن يقوم به المديرين . فتبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٧٩ / ويعتبرها الباحث نسبة جيدة وتدل على أن هناك اهتماما من المديرين بتلك التجهيزات وان كان ذلك الاهتمام ليس كما ينبغي الا أنه يسهل العملية التربوية .

السؤال رقم (٢٧)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على المدير أن يعقد لقاءات دورية مع المعلمين	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يعقد لقاءات دورية مع المعلمين	الواقعي

جدول رقم (٢٩)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٢٧)

المجموع	المثالي		١	٢	٣	
	الواقعي	ت				
١٣ ١٦٦	٤ ٤٠	٦ ١٠٨	٢ ١٩	٣ ٠٨	١٣ ١٦٦	١
١٧٤ ٢١٥	١٩ ١٩٢	١٠٦ ٣٢٩	٤٩ ١٢٦	١٧٤ ٢١٥	١٧٤ ٢١٥	٢
٦٢٣ ٧٦٩	٧٦ ٧٦٨	٢١٠ ٦٥٢	٣٢٧ ٨٦٦	٦٢٣ ٧٦٩	٦٢٣ ٧٦٩	٣
٨١٠ ١٠٠٠	٩٩ ١٢٢	٣٢٢ ٣٩٨	٣٨٩ ٤٨٠	٨١٠ ١٠٠٠	٨١٠ ١٠٠٠	المجموع ت ن

كما $\chi^2 = ٥٠.١٢٩٥٠$ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠٠.

يتبين من الجدول السابق رقم (٢٩) أن كلاً داله احصائيا وأن هناك فرقا

بين مايتوقع المعلمون من المديرين أن يقومون به من لقاءات دورية معهم

وبين واقع أولئك المديرين وبين الجدول رقم (٣٠) توزيع أفراد العينة

حسب توقعاتهم المثالية والواقعية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٣٠)

توزيع أفراد العينة حسب توقعاتهم المثالية
والواقعية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٣٨٩	٦٢٣	٦٢٪
أحيانا	٣٢٢	١٧٤	١٨٥٪
نادرا/غير مهم	٩٩	١٣	٧٦٢٪
المجموع	٨١٠	٨١٠	-

وعلى الرغم من أن اللائحة تنص على ضرورة عقد لقاءات بين المديرين والمعلمين بصفه دوريه . (١) إلا أن الجدول رقم (٣٠) يؤكد لنا أن ما يحدث بالفعل يختلف من وجهة نظر المعلمين عما ينبغي أن يقوم به المديرون من عقد اجتماعات دوريه . فتبلغ نسبة الواقع الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمه وتحدث في الواقع بصفه دائمه هي ٦٢٪ وتعد نسبة مقبوله وتدل على أن اللقاءات بين المديرين والمعلمين لا يتم بالصورة المنشودة . ويؤكد ذلك أيضا تدنى النسبة في المستويين الآخرين بحيث يزيد الواقع عن المثالي ما بين ضعفين وثمانية أضعاف . وهذا قد يدل على قلة اللقاءات التي تتم بين المديرين والمعلمين بصفه دوريه .

(١) وزارة المعارف ، اللائحة الداخلية ، ص ١٦ .

رابعاً : المهارات الانسانية

*

وتناول هذا البعد خمسة أسئلة مثالية واخرى واقعية وأرقامها

على التوالي فى الاستبيان هى ٤ ، ٦ ، ٨ ، ١٦ ، ٢٨ .

أ - الاسئلة المثالية هى :

على مدير المدرسة أن :

- ٤ (يكافىء المجتهد فى اتقان عمله .
- ٦ (يطبق بحق المقصرين العقوبات النظامية .
- ٨ (يقدر ظروف الآخرين ويراعيها قدر المستطاع .
- ١٦ (يهيىء الفرص للمعلمين كي يتحملوا المسؤولية .
- ٢٨ (يعمل على بناء علاقات ايجابية بين المدرسة والمجتمع .

ب - الاسئلة الواقعية هى :

مدير المدرسة التى أعمل بها يتصف بالكفاءات التالية :

- ٤ (يكافىء المجتهد فى اتقان عمله .
- ٦ (يطبق بحق المقصرين العقوبات النظامية .
- ٨ (يقدر ظروف الآخرين ويراعيها قدر المستطاع .
- ١٦ (يهيىء الفرص للمعلمين كي يتحملوا المسؤولية .
- ٢٨ (يعمل على بناء علاقات ايجابية بين المدرسة والمجتمع .

وفيما يلى يقوم الباحث بتحليل كل سؤال على حده .

السؤال رقم (٤)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يكافئ المجتهد في اتقان عمله	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة التي أعمل بها يكافئ المجتهد في اتقان عمله	الواقعي

جدول رقم (٣١)
التكرار والنسب العامة للسؤال الرقم (٤)

المجموع		٣	٢	١	المثالي الواقعي	
١٣	١٦	٣	٤	٦	ت	١
		٠ر٨	١ر٣	٥ر٠	ن	
١٠١	١٢ر٥	٢٣	٦٥	١٣	ت	٢
		٦ر٢	٢٠ر٣	١٠ر٨	ن	
٦٩٦	٨٥ر٩	٣٤٤	٢٥١	١٠١	ت	٣
		٩٣ر٠	٧٨ر٤	٨٤ر٢	ن	
٨١٠	١٠٠ر٠	٣٧٠	٣٢٠	١٢٠	المجموع ت	
		٤٥ر٧	٣٩ر٥	١٤ر٨	ن	

كأ = ٤٢٢٤٠٤٠ ، درجات الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠

يتبين من الجدول السابق رقم (٣١) أن كأ داله احصائيا . ويوجد فرق بين واقع المديرين وما ينبغي أن يكونوا عليه كما يتصور ذلك المعلمون حيث مكافأة المجتهد في اتقان عمله . ويتبين الجدول رقم (٣٢) توزيع

أفراد العينة حسب آرائهم المثالية والواقعية ودرجة الأهمية .

جدول رقم (٢٢)

توزيع أفراد العينة حسب آرائهم المثالية والواقعية
ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما/مهم	٢٧٠	٦٩٦	٠.٥٢
أحيانا	٢٢٠	١٠١	٢.١٧
نادرا/غير مهم	١٢٠	١٣	٩.٢٣
المجموع	٨١٠	٨١٠	-

ونظرا لأهمية الحوافز الإيجابية (١). ولأن مدير المدرسة مطالب بالآخذ بها إلا أن بيانات الجدول رقم (٢٢) تبين لنا أن ما يحدث يختلف عما يجب أن يكون عليه المديرون . فتبلغ نسبة الواقعي إلى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٥٢٪ وتعد نسبة ضعيفة وقد تدل على عدم اهتمام المديرين بمكافأة المجتهدين وتشجيعهم . كما يؤكد ذلك الاختلاف في نسب المستويين الآخرين حيث يزيد الواقعي عن المثالي بصورة كبيرة ما بين ثلاثة إلى تسعة أضعاف تقريبا وهذا قد يكون عائقا للمسيرة التربوية .

(١)

محمد منير مرسى ، الإدارة التعليمية ، ص ٢٠٥ .

السؤال رقم (٦)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يطبق بحق المقصرين العقوبات ...	المشالى
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يطبق بحق المقصرين العقوبات النظامية ..	الواقعى

جدول رقم (٣٣)

التكرار والنسب المئوية للسؤال رقم (٦)

المشالى الواقعى	١	٢	٣	المجموع
١	ت	٥	٥	١٣
	ن	١٤	١٥	١٦
٢	ت	١٢٩	٥٦	٢٠٨
	ن	٣٥٤	١٦٧	٢٥٧
٣	ت	٢٣٠	٢٧٤	٥٨٩
	ن	٦٣٢	٨١٨	٧٢٧
المجموع	ت	١١١	٣٦٤	٨١٠
	ن	١٣٧	٤٤٩	١٠٠٠

$\chi^2 = 34.09457$ ، درجات الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠

يتبين من الجدول السابق رقم (٣٣) أن كآ داله احصائيا حيث توجد فرق بين ما يتصوره المعلمون من واقعية ومشالية بشأن تطبيق المديرين للعقوبات

النظامية . ويبين الجدول رقم (٣٤) توزيع أفراد العينة بحسب أرائهم
الواقعية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٣٤)

توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية
والمثالية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٣٣٥	٥٨٩	٠.٥٧
أحيانا	٣٦٤	٢٠٨	١.٧٥
نادرًا/غير مهم	١١١	١٣	٨.٥٤
المجموع	٨١٠	٨١٠	—

ونظرا لاهمية الحوافز السلبية^(١) في الادارة التعليمية الا أن بيانات
الجدول السابق رقم (٣٤) تؤكد لنا أن ما يحدث مخالفا لما ينبغي المعلمون
أن يكون عليه المديرون . فتبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون
هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٥٧٪ وهذه نسبة
ضعيفة وقد تدل على أن المديرين لا يطبقون العقوبات النظامية . ويؤكد
ذلك أيضا اختلال النسب في المستويين الآخرين ، بحيث يزيد الواقع عن المثالي
ما بين ضعفين وتسعة أضعاف تقريبا وهذا يدل على أن المديرين يقصرون في
تطبيق الانظمة^(٢)

(١) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية ، ص ٢٠٥ .

(٢) الانظمة في اللائحة الداخلية ، مرجع سابق ، ص ٩ .

السؤال رقم (٨)

[illegible]

جدول رقم (٣٥)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٨)

المجموع	٢	٢	١	المشالي الواقعي	
٣ ٠ر٤	١ ٠ر٢	٢ ٠ر٧	٠ ٠ر٠	ت ن	١
١٠٦ ١٣ر١	٤٢ ٨ر٩	٦٢ ٢١ر١	٢ ٤ر٧	ت ن	٢
٧٠١ ٨٦ر٥	٤٣٠ ٩٠ر٩	٢٣٠ ٧٨ر٢	٤١ ٩٥ر٣	ت ن	٣
٨١٠ ١٠٠ر٠	٤٧٣ ٥٨ر٤	٢٩٤ ٣٦ر٣	٤٣ ٥ر٣	ت ن	المجموع

كأ = ٢٨١١٣٨٧٥ ، درجات الحرية = ξ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠ .

يتبين لنا من الجدول رقم (٣٥) أن كلاً دالة إحصائية ويوجد فرق بين الناحيتين
المشالية والواقعية التي يتصورها المعلمون من حيث مراعاة المديرين لظروف
الآخرين ومراعاتها قدر المستطاع ويبين الجدول رقم (٣٦) توزيع المعلمين

حسب آرائهم الواقعية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٣٦)

توزيع المعلمين حسب آرائهم الواقعية والمثالية
ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٤٧٣	٧٠١	٠.٦٨
أحيانا	٢٩٤	١٠٦	٢.٧٧
نادرا / غير مهم	٤٣	٣	١٤.٣٣
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ونظرا لاهمية العلاقات الانسانية في الادارة المدرسية (١) الا أن البيانات في الجدول السابق رقم (٣٦) تؤكد أن ما يحدث من المديرين يختلف عما ينبغي أن يكونوا عليه كما يتصور ذلك المعلمون ، حيث تبلغ نسبة الواقعي إلى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصفة دائمة هي ٦٨ / وتعد نسبة مقبولة ويؤكد ذلك اختلال النسب في المستويين الآخرين بحيث يزيد الواقع عن المثالي ما بين ثلاثة أضعاف وأربعة عشر ضعفا . وهذا يدل على أن المديرين لا يراعون العلاقات الانسانية في اداراتهم .

(١)

حسن مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، ص ٢٣ .

السؤال رقم (١٦)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يهيء الفرص للمعلمين كي يتحملوا المسؤولية	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يهيء الفرص للمعلمين كي يتحملوا المسؤولية	الواقعي

جدول رقم (٢٧)

التكرار والنسب العامة للسؤال الرقم (١٦)

	المثالي		١	٢	٣	المجموع
	الواقعي	ت				
١	ت	٠	٠	٢	٥	٧
	ن	٠.٠	٠.٧	١.١	٠.٩	
٢	ت	١٥	٧١	٤٤	١٣٠	
	ن	١٦.٥	٢٥.٤	١٠.٠	١٦.٠	
٣	ت	٧٦	٢٠٦	٣٩١	٦٧٣	
	ن	٨٣.٥	٧٣.٨	٨٨.٩	٨٣.١	
المجموع	ت	٩١	٢٧٩	٤٤٠	٨١٠	
	ن	١١.٢	٣٤.٤	٥٤.٣	١٠٠.٠	

كأ = ٣١.٢٧٦٤١ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠.

يتبين من الجدول السابق رقم (٣٧) أن كأ داله احصائيا ويوجد فرق بين الناحيتين المثالية والواقعية التي يتصورها المعلمون حيال تهيئة المديرين الفرص للمعلمين كي يتحملوا المسؤولية ويبين الجدول التالي رقم (٢٨)

توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية والمثالية ودرجة الأهمية .

جدول رقم (٢٨)

توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية
والمثالية ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٤٤٠	٦٧٣	٠.٦٥
أحيانا	٢٧٩	١٣٠	٢.١٥
نادرا / غير مهم	٩١	٧	١٣.٠
المجموع	٨١٠	٨١٠	-

ونظرا لان مدير المدرسة مطالب بتهيئة الفرص للمعلمين واشراكهم في
القرارات لان ذلك يزيد من تحملهم المسؤولية (١) الا أن الجدول السابق
رقم (٢٨) يؤكد لنا أن مايقوم به المديرون يختلف عما يطالبهم به المعلمون
حيث تبلغ نسبة الواقع الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحديث
في الواقع بصورة دائمة هي ٦٥ / وهذه نسبة مقبولة ، ويؤكد ذلك الاختلال
في نسبة المستويين الآخرين حيث يزيد الواقع عن المثالي ما بين ضعفين
الى ثلاثة عشر ضعفا وهذا يدل على أن المديرين لا يهيئون الفرص للمعلمين
كي يتحملوا المسؤولية .

(١) حسن مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، ص ٢٨ .

السؤال رقم (٢٨)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على المدير أن يعمل على بناء علاقات ايجابية بين المدرسة والمجتمع	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يعمل على بناء علاقات ايجابية ، ، ، ،	الواقعي

جدول رقم (٢٩)
التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٢٨)

المجموع	٣	٢	١	المثالي / الواقعي	
				ت	ن
٨ ١٠٠	٠ ٠	٦ ٢٠	٢ ١٨	٣ ن	١
١١٣ ١٤٠	٣٢ ٨٠	٥٨ ١٩٥	٢٣ ٢٠٢	٣ ن	٢
٦٨٩ ٨٥١	٣٦٧ ٩٢٠	٢٣٣ ٧٨٥	٨٩ ٧٨١	٣ ن	٣
٨١٠ ١٠٠٠	٣٩٩ ٤٩٣	٢٩٧ ٣٦٧	١١٤ ١٤١	المجموع ت ن	

كأ = ٣٢١.١٠٩ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠.

يتضح لنا من الجدول رقم (٢٩) أن كَأ داله احصائيا وأنه يوجد فرق بين ما يأمله المعلمون من المديرين وما يقوم به أولئك المديرين من حيث

عمل المديرين على بناء علاقات ايجابية بين المدرسة والمجتمع . ويبين
الجدول رقم (٤٠) توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية والمثالية
ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٤٠)
توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية
والمثالية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٣٩٩	٦٨٩	٠.٥٨
أحيانا	٢٩٧	١١٢	٢.٦٣
نادرا / غير مهم	١١٤	٨	١٤.٢٥
المجموع	٨١٠	٨١٠	—

ولان توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع (١) مطلب من مطالب التربية
الحديثة الا أن بيانات الجدول السابق رقم (٤٠) تؤكد لنا أن المديرين
لا يقومون بدورهم كما ينبغي ، حيث تبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث
كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٥٨ / وهذه نسبة
تعتبر ضعيفة ويؤكد ذلك أيضا اختلاف النسب في المستويين الآخرين حيث
يزيد الواقع على المثالي ما بين ثلاثة أضعاف الى أربعة عشر ضعفا . وهذا
يدل على أن مديري المدارس لا يعملون على بناء علاقات ايجابية بين المدرسة
والمجتمع .

(١) حسن مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، ص ١٢٩ .

خامسا : المهارات الادراكية

*

ويتناول هذا البعد خمسة أسئلة مشالية واخرى واقعية وأرقامها

على التوالي في الاستبيان هي ١٠ ، ١٥ ، ٢١ ، ٢٥ ، ٢٩ .

أ - الاسئلة المشالية هي :

على مدير المدرسة أن :

١٠) يدرك ترابط المنهج المدرسي بالتشريع الاسلامي .

١٥) يدلى بمقترحات لتحسين وتطوير نظم الادارة .

٢١) يدلى بمقترحات لتحسين وتطوير العملية التربوية .

٢٥) يقدر أهمية المواد الدراسية والانشطة التعليمية بشكل

متكامل .

٢٩) يقوم بالتخطيط المستقبلي لمدرسته .

ب - الاسئلة الواقعية هي :

مدير المدرسة التي أعمل بها يتصف بالكفاءات التالية :

١٠) يدرك مدى ترابط المنهج المدرسي بالتشريع الاسلامي .

١٥) يدلى بمقترحات لتحسين وتطوير نظم الادارة .

٢١) يدلى بمقترحات لتحسين وتطوير العملية التربوية .

٢٥) يقدر أهمية المواد الدراسية والانشطة التعليمية بشكل

متكامل .

٢٩) يقوم بالتخطيط المستقبلي لمدرسته .

وسوف يتناول الباحث بالتحليل كل سؤال على حده .

مدير المدرسة لترايط المنهج المدرس بالتشريع الاسلامى - ويبين الجدول رقم (٤٢) توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية والمثالية ودرجة الأهمية .

جدول رقم (٤٢)
توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية
والمثالية ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعى	المثالى	نسبة الواقعى/المثالى
دائما / مهم	٦٠٤	٧٧٢	٠.٧٨
أحيانا	١٦١	٣٦	٤.٤٧
نادرا/غير مهم	٤٥	٢	٢٢.٥
المجموع	٨١٠	٨١٠	-

نظرا لان السياسة التعليمية فى المملكة العربية السعودية تحرص على تنشئة الاجيال على الاسس الدينية^(١) . فلا بد لمدير المدرسة أن يدرك ذلك . ولكن بيانات الجدول تبين لنا أن ما يحدث بالفعل يختلف عما ينبغي أن يقوم به المديرون ، حيث تبلغ نسبة الواقعى الى المثالى ٧٨ / وهذه تعبر عن نسبة جيدة الا أننا نرغب فى ارتفاعها عما هى عليه وهذا يدل على أن المديرين يدركون أهمية ترايط المناهج بالتشريع الاسلامى .

(١) عبدالوهاب عبدالوواع ، التعليم فى المملكة العربية السعودية ، ط ٢ ، جده ، مطابع سحر ، ١٤٠٣هـ ، ص ٥٤ .

السؤال رقم (١٥)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يدلّ بمقترحات لتحسين وتطوير نظم الإدارة	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يدلّ بمقترحات لتحسين وتطوير الإدارة	الواقعي

جدول رقم (٤٣)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (١٥)

المجموع	٣	٢	١	المثالي / الواقعي	
				ت	ن
١٧ ٢٠١	٩ ٢٠٤	٥ ١٠٦	٣ ٢٠٥	ت ن	١
١٤٨ ١٨٠٣	٤٠ ١٠٠٧	٨٩ ٢٨٠٤	١٩ ١٥٠٦	ت ن	٢
٦٤٥ ٧٩٠٦	٣٢٦ ٨٦٠٩	٢١٩ ٧٠٠٠	١٠٠ ٨٢٠٠	ت ن	٣
٨١٠ ٠٠٠٠	٣٧٥ ٤٦٠٣	٣١٣ ٣٨٠٦	١٢٢ ١٥٠١	ت ن	المجموع

كما $\chi^2 = ٣٦,٩٢٦٢٢٧$ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠,٠٠٠.

يتبين من الجدول السابق رقم ٤٣ أن كما χ^2 داله احصائي ويوجد فرق بين

ما يقدمه المديرون من مقترحات لتطوير نظم الإدارة وما يتوقعه منهم المعلمون

ويبين الجدول رقم (٤٤) توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية

والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٤٤)

توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية
والعشالية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	العشالي/الواقعي	نسبة
دائما/ مهم	٣٧٥	٦٤٥	٠.٥٨
أحيانا	٣١٣	١٤٨	٢.١١
نادرا/ غير مهم	١٢٢	١٧	٧.١٨
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ولما كانت مساهمة المديرين في عملية تطوير النظم الادارية مهارة
من مهارات المدير الناجح الادراكية الا أن بيانات الجدول تؤكد لنا
أن ما يحدث من المديرين يختلف عن ما ينبغي أن يقوموا به .

فتبلغ نسبة الواقعي الى العشالي من حيث كون هذه العبارة مهمة
وتحدث في الواقع بصفة دائمة هي ٥٨٪ وهذه نسبة يعدها الباحث ضعيفة
ويدل عليها اختلاف النسب الاخرى في المستويين الاخرين حيث يزيد الواقع
عن العشالي من ضعفين الى سبعة أضعاف وهذا يدل على عدم ادلاء المديرين
بمقترحات لتحسين وتطوير نظم الادارة .

السؤال رقم (٢١)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يدلي بمقترحات لتحسين العملية التربوية	المثالي
نادرًا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يدلي بمقترحات لتحسين وتطوير العملية التربوية	الواقعي

جدول رقم (٤٥)

التكرار والنسب العامة للسؤال الرقم ٢١

	المجموع		١	٢	٣	المثالي الواقعي	
	١	٢	٣	٢	٣	ت	ن
١	١١	٢	٦	٢٠	٢٠	ت	ن
٢	١٢٨	٤٢	٧٠	٢٣٢	١٤٩	ت	ن
٣	٦٧١	٣٦٣	٢٢٥	٧٤٨	٨٢٢	ت	ن
المجموع	٨١٠	٤٠٨	٣٠١	٣٧٢	١٠١	ت	ن
	١٠٠	٥٠	٣٠	٣٧	١٢	ت	ن

كما $\chi^2 = 116.9$ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠٠٠

يتبين لنا من الجدول السابق رقم ٤٥ أن كما χ^2 داله احصائية ويوجد فرق

بين الناحيتين المثالية والواقعية كما يرى ذلك المعلمون من حيث الادلاء

المديرين بمقترحات لتحسين وتطوير العملية التربوية . ويبين الجدول رقم (٤٦) توزيع أفراد العينة حسب آرائهم المثالية والواقعية ودرجة الأهمية .

جدول رقم (٤٦)

توزيع أفراد العينة حسب آرائهم المثالية والواقعية
ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٤٠٨	٦٧١	٦١ر
أحيانا	٣٠١	١٢٨	٢٣٥ر
نادرا / غير مهم	١٠١	١١	٩١٨ر
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ونظرا لان ادلاء المديرين بمقترحات لتحسين وتطوير العملية التربوية يزيد من الكفاءة التعليمية كما يتصور ذلك المعلمون الا أن نتائج الجدول رقم (٤٦) تبين لنا أن الواقع يختلف عن التصورات المثالية حيث بلغت نسبة الواقعي الى المثالي ٦١ / وهذه تعد نسبة مقبولة وارتفاع نسبة المستويين الآخرين في الواقعي عن المثالي تؤكد ذلك حيث نجدها مابين اثنين وستة أضعاف تقريبا وهذا يدل على أن المديرين لا يدلون بمقترحات لتحسين وتطوير العملية التربوية .

السؤال رقم (٢٥)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يقدر أهمية المواد الدراسية بشكل متكامل	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يقدر أهمية المواد الدراسية والأنشطة ، ، ،	الواقعي

جدول رقم (٤٧)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم ٢٥

	المثالي		١	٢	٣	المجموع
	الواقعي	ت				
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢	١٣٨	٨	١٧٢	٢٨	٢٤	٨٠
٣	٨٦٢	٥٠	٨١٤	١٨٠	٤٩٦	٧٢٦
المجموع	٧٢	٥٨	٢٧٣	٢٢١	٥٣١	٨١٠

كما $\chi^2 = ٧١٢٧$ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠ .
يبين لنا الجدول السابق رقم ٤٧ أن كما χ^2 دالة احصائية ويوجد فرق
بين الناحيتين المثالية والواقعية كما يتصورها المعلمون من حيث ادراك
المديرين للأنشطة التعليمية والمواد الدراسية بشكل متكامل . ويبين لنا

الجدول رقم (٤٨) توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٤٨)
توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم الواقعية
والمثالية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما/مهم	٥٣١	٧٢٦	٧٣
أحيانا	٢٢١	٨٠	٢٧٦
نادرا/غير مهم	٥٨	٤	١٤٥
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ونظرا لان المواد الدراسية والانشطة المدرسية يكمل بعضها الآخر وينبغي للمديرين أن يدركوا ذلك الا أن هناك فارقا بين ما ينبغي على المديرين وبين ما يقومون به تجاه تلك الاهمية . يوضح ذلك الجدول رقم (٤٨) حيث تبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٧٣٪ وعلى الرغم من وجود اختلاف الا أن الباحث يرى أن النسبة جيدة وهذا يدل على أن المديرين يدركون ذلك الترابط بين المواد والانشطة الدراسية .

السؤال رقم (٢٩)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على المدير أن يقوم بالتخطيط المستقبلي لمدرسته	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يقوم بالتخطيط المستقبلي لمدرسته	الواقعي

جدول رقم (٤٩)
التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٢٩)

المجموع		٣	٢	١	المشالى الواقعى	
١٩	٣	٨	٨	٨	ت	١
٢٢٣	٠٠٧	٣٠	٦٨	٦٨	ن	
١١٦	٤١	٦٥	١٠	١٠	ت	٢
١٤٣	٩٦	٢٤٤	٨٥	٨٥	ن	
٦٧٥	٢٨٣	١٩٣	٩٩	٩٩	ت	٣
٨٣٣	٨٩٧	٧٢٦	٨٤٦	٨٤٦	ن	
٨١٠	٤٢٧	٢٦٦	١١٧	١١٧	ت	المجموع
١٠٠٠	٥٢٧	٣٢٨	١٤٤	١٤٤	ن	

كما $\chi^2 = ٤٩.٦٤٨٠٤$ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠ .
يبين الجدول السابق رقم (٤٩) أن كما χ^2 داله احصائية ويوجد فرق بين
مايقوم به المديرون من تخطيط مستقبلي لمدارسهم وبين ما هو مطلوب منهم

كما يتموز ذلك المعلمون . والجدول التالى رقم (٥٠) يبين توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم المثالية والواقعية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٥٠)
توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم المثالية
والواقعية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعى	المثالى	نسبة الواقعى/المثالى
دائما / مهم	٤٢٧	٦٧٥	٦٣ر
أحيانا	٢٦٦	١١٦	٢٢٩ر
نادرًا/غير مهم	١١٧	١٩	٦١٦ر
المجموع	٨١٠	٨١٠	

ونظرا لاهمية التخطيط^(١) فإنه ينبغى على المديرين ادراك تلك الاهمية والقيام بالتخطيط المستقبلى لمدارسهم الا أن بيانات الجدول السابق تؤكد لنا أن مايقوم به المديرون يختلف عما هو متوقع منهم . حيث تبلغ نسبة الواقعى الى المثالى من حيث كون التخطيط مهما ويحدث فى الواقع بصورة دائمة هي ٦٣٪ وهذه نسبة مقبولة ويدل ذلك على أن المديرين لايقومون بالتخطيط المستقبلى لمدارسهم .

(١) عبدالله عبدالدايم ، التخطيط التربوى ، ط ٢ ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٧٢م ، ص ١٧ .

سادسا : النمو المهني والوظيفي

*

ويتناول هذا البعد خمسة أسئلة مثالية واخرى واقعية . وأرقامها

على التوالي في الاستبيان هي ٢ ، ١٢ ، ١٧ ، ٢٠ ، ٢٣ .

أ - الاسئلة المثالية وهي :

على مدير المدرسة أن :

- ٢) يساهم في عملية التوجيه والارشاد الطلابي .
- ١٢) يشجع المعلمين على نموهم المهني والوظيفي .
- ١٧) يدرك أهمية الوسائل التعليمية ويوصي باستخدامها .
- ٢٠) يقوم بتقويم المعلمين .
- ٢٣) يهتم بنموه المهني والوظيفي .

ب - الاسئلة الواقعية هي :

مدير المدرسة التي أعمل بها يتصف بالكفاءات التالية :

- ٢) يساهم في عملية التوجيه والارشاد الطلابي .
- ١٢) يشجع المعلمين على نموهم المهني والوظيفي .
- ١٧) يدرك أهمية الوسائل التعليمية ويوصي باستخدامها .
- ٢٠) يقوم بتقويم المعلمين .
- ٢٣) يهتم بنموه المهني والوظيفي .

وسوف يقوم الباحث بتحليل كل سؤال على حده .

السؤال رقم (٢)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يساهم عملية التوجيه والارشاد الطلابي	المشالى
نادرا	أحيانا	دائعا	مدير المدرسة التي أعمل بها يساهم فى عملية التوجيه	الواقعى

جدول رقم (٥١)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (٢)

المجموع	٣	٢	١	المشالى	
				الواقعى	
٣ ٤ر	١ ٢ر	٢ ٦ر	٠ ٠ر	ت ن	١
٨٥ ١٠ر٥	٢٣ ٥ر١	٦١ ١٨ر٤	١ ٣ر٢	ت ن	٢
٧٢٢ ٨٩ر١	٤٢٣ ٩٤ر٦	٢٦٩ ٨١ر٠	٣٠ ٩٦ر٨	ت ن	٣
٨١٠ ١٠٠ر٠	٤٤٧ ٥٥ر٢	٣٣٢ ٤١ر٠	٣١ ٣ر٨	المجموع ت ن	

كما $\chi^2 = 13.96$ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠

يتبين من الجدول رقم (٥١) أن قيمة χ^2 داله احصائيا وأن هناك فرقا بين تصور المعلمين لما ينبغى أن يكون عليه المديرون وبين واقع أولئك المديرين حول مساهمة المديرين فى عملية التوجيه والارشاد الطلابي . ويبين الجدول رقم (٥٢) توزيع أفراد العينة حسب آرائهم المشالية والواقعية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٥٢)

توزيع أفراد العينة حسب آرائهم المثالية
والواقعية ودرجة الأهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٤٤٧	٧٢٢	٠.٦٢
أحيانا	٣٣٢	٨٥	٣.٩١
نادرا / غير مهم	٣١	٣	١٠.٣٣
المجموع	٨١٠	٨١٠	—

ولان مساهمة المدير في عملية التوجيه والارشاد الطلابي من الوظائف الاساسية التربوية في المدرسة (١) فان بيانات الجدول تؤكد لنا أن ما يحدث بالفعل يختلف عما يجب أن يقوم به المديرين كما يرى ذلك المعلمون . فتبلغ نسبة الواقع الى المثالي من حيث أهمية العبارة وحدوثها في الواقع بصوره دائمه هي ٦٢/ وتعد نسبة مقبولة وقد تدل على عدم اهتمام المديرين بالتوجيه والارشاد الطلابي .

ويؤكد ذلك أيضا اختلال النسب في المستويين الآخرين بحيث يزيد الواقع بصورة كبيرة ما بين أربعة الى تسعة أضعاف عن المثالية . وهذا مما قد يعيق العملية التربوية .

(١)

حامد عبد السلام زهران ، التوجيه والارشاد النفسي ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٧م ، ص ٥٤٦ .

السؤال رقم (١٢)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يشجع المعلمين على نموهم المهني	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يشجع المعلمين على نموهم المهني والوظيفي	الواقعي

جدول رقم (٥٣)
التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (١٢)

	المثالي		١	٢	٣	المجموع
	ت	ن				
١	ت	٣	٣	٤	١٠	١٢
	ن	٢٩	١٠	١٠	١٠	١٢
٢	ت	١٣	٦٣	٢٨	١٠٤	١٢٨
	ن	١٢٦	٢٠٩	٦٩	١٠٤	١٢٨
٣	ت	٨٧	٢٣٥	٣٧٤	٦٩٦	٨٥٩
	ن	٨٤٥	٧٨١	٩٢١	٦٩٦	٨٥٩
المجموع	ت	١٠٣	٣٠١	٤٠٦	٨١٠	١٠٠٠
	ن	١٢٧	٣٧٢	٥٠١	٨١٠	١٠٠٠

كأ = ٣٣٢٠.٧١٥ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠.

يتبين من الجدول السابق رقم (٥٣) أن كأ داله احصائية ويوجد فرق بين الناحيتين المثالية والواقعية التي يتصورها المعلمون حيال قيام المديرين

بتشجيع المعلمين على نموهم المهني والوظيفي . ويبين الجدول رقم (٥٤)
توزيع أفراد العينة حسب آرائهم الواقعية والمثالية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٥٤)

توزيع أفراد العينة حسب آرائهم الواقعية
والمثالية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما/ مهم	٤٠٦	٦٩٦	٥٨
أحيانا	٣٠١	١٠٤	٢٨٩
نادرا/ غير مهم	١٠٢	١٠	١٠٣
المجموع	٨١٠	٨١٠	-

ونظرا لاهمية تشجيع المعلمين على نموهم المهني والوظيفي من قبل
مدير المدرسة (١) الا أن بيانات الجدول السابق تؤكد لنا أن مايقوم به
المديرون يختلف عما يتوقعه المعلمون منهم ، حيث تبلغ نسبة الواقعي
الى المثالي من حيث أهمية ذلك التشجيع وحدوثه في الواقع بصفه دائمه
هي ٥٨ / وهذه نسبة ضعيفه ويبين لنا ذلك نسبة المستويين الاخرين والاختلاف
فيهما حيث يزيد الواقعي عن المثالي مابين ثلاثة وعشرة أضعاف تقريبا .
وهذا يدل على أن المديرين لايشجعون المعلمين على النمو المهني
والوظيفي .

(١)

يعقوب نشوان ، الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ،
عمان ، دار الفرقان ، ١٤٠٢هـ ، ص ١٤٥ .

السؤال رقم (١٧)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحياناً	مهم	على المدير أن يدرك أهمية الوسائل ويوصى باستخدامها	المثالي
نادراً	أحياناً	دائماً	مدير المدرسة يدرك أهمية الوسائل ويوصى باستخدامها	الواقعي

جدول رقم (٥٥)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم (١٧)

	المثالي		١	٢	٣	المجموع
	ت	ن				
١	ت	٠	٠	١	٢	٣
	ن	٠	٠	٠	٠	٠
٢	ت	٩	٣٨	٢٣	٧٠	١٠٩
	ن	١٥٥	١٦٠	٤٥	٨٦	٣٤٦
٣	ت	٤٩	١٩٩	٤٨٩	٧٣٧	١٠٦٥
	ن	٨٤٥	٨٣٦	٩٥١	٢٦٣٢	٤٣٢٤
المجموع	ت	٥٨	٢٣٨	٥١٤	٨١٠	١٠٠٠
	ن	٧٢	٢٩٤	٦٣٥	١٠٠٠	١٠٠٠

كما $\chi^2 = 31.17576$ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠

يتبين من الجدول رقم (٥٥) أن كلاً داله احصائياً ويوجد فرق بين الناحيتين المثالية والواقعية لدى مديري المدارس حول أهمية الوسائل والحث على

استخدامها كما يتصور ذلك المعلمون . ويبين الجدول رقم (٥٦) توزيع المعلمين حسب آرائهم المثالية والواقعية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٥٦)
توزيع العينة حسب آرائهم المثالية والواقعية
ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٥١٤	٧٣٧	٠.٧٠
أحيانا	٢٣٨	٧٠	٣.٢٤
نادرا/غير مهم	٥٨	٣	١٩.٣٣
المجموع	٨١٠	٨١٠	-

ونظرا لان الوسائل التعليمية " ذات أثر فعال في تعويد التلاميذ الدقة وتربية الملاحظة وإشارة حب الاستطلاع والتشويق وتشبيت المعلومات " (١) لهذا ينبغي على مدير المدرسة أن يدرك الاهمية وهذا مايتوقعة المعلمون من المديرين ونتائج الجدول رقم (٥٦) توضح لنا أن هناك فارقا بين المأمول والواقع حيث تبلغ نسبة الواقعي الى المثالي ٧٠٪ ويعد هذا الباعث نسبة جيدة رغم وجود الاختلاف وهذا يدل على أن المديرين يدركون أهمية الوسائل ويوصون باستخدامها الا أن ذلك الاهتمام ليس كما ينبغي من الناحية المثالية .

(١) أحمد عبدالرحمن عيسى ، سياسة التعليم في المملكة ، الرياض ، دارالنواء للنشر والتوزيع ، ١٣٩٩هـ ، ص ٥٧ .

السؤال رقم (٢٠)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على المدير أن يقوم بتقويم المعلمين	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة يقوم بتقويم المعلمين	الواقعي

جدول رقم (٥٧)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم ٢٠

	المثالي		١	٢	٣	المجموع
	الواقعي	ت				
١	ت	٧	٣	١٠	٢٠	٢٠٥
	ن	٩٧	١١	٢٢	٣٣	٢٠٥
٢	ت	١٦	٨٥	٥٧	١٥٨	١٩٥
	ن	٢٢٢	٣٠١	١٢٥	٦٤٨	١٩٥
٣	ت	٤٩	١٩٤	٣٨٩	٦٣٢	٧٨٠
	ن	٦٨١	٦٨٨	٨٥٣	٢١٢٢	٧٨٠
المجموع	ت	٧٢	٢٨٢	٤٥٦	٨١٠	١٠٠٠
	ن	٨٩	٣٤٨	٥٦٣	١٠٠٠	١٠٠٠

كأ = ٥٢٩٣٣٠٤ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠

يتبين من الجدول السابق رقم (٥٧) أن كأ^٢ داله احصائية ويوجد فرق بين الناحيتين المثالية والواقعية كما يتصورها المعلمون من حيث قيام

المديرين بتقويم المعلمين . ويبين الجدول رقم (٥٨) توزيع المعلمين
بحسب آرائهم المثالية والواقعية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٥٨)
توزيع العينة حسب آرائهم المثالية والواقعية
ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما / مهم	٤٥٦	٦٣٢	٠.٧٢
أحيانا	٢٨٢	١٥٨	١.٧٩
نادرا/غير مهم	٧٢	٢٠	٣.٦
المجموع	٨١٠	٨١٠	

- نظرا لان " الاشراف على عمل المدرسين من مسؤوليات مدير المدرسة " (١) .
لذا ينبغي عليه أن يقوم بعملية التقويم لأولئك المعلمين ، وبيانات الجدول
السابق توضح لنا ماينبغي أن يكون عليه المديرين ومايحدث بالفعل منهم .
حيث تبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث
في الواقع بصورة دائمة هي ٧٢٪ وهذه النسبة يرى الباحث أنها جيـــــدة
وتدل على أن المديرين يقومون بتقويم المعلمين بشكل جيد ولكن التقييم
لم يصل الى الدرجة الممتازة التي يعتبرها المعلمون مثاليه .

(١) حسن مصطفى وآخرون ، اتجاهات جديده في الادارة المدرسية ، ص ٧٣ .

السؤال رقم (٢٢)

الدرجات				
١	٢	٣		
غير مهم	أحيانا	مهم	على مدير المدرسة أن يهتم بنموه المهني والوظيفي	المثالي
نادرا	أحيانا	دائما	مدير المدرسة التي أعمل بها يهتم بنموه المهني والوظيفي	الواقعي

جدول رقم (٥٩)

التكرار والنسب العامة للسؤال رقم ٢٢

المجموع	٣	٢	١	المثالي	
				الواقعي	
١٢	٥	٥	٢	ت	١
١٥	١٠١	١٠٩	٢٠٦	ن	
٩٠	٢٧	٤٧	٦	ت	٢
١١١	٧٩	١٧٧	٧٩	ن	
٧٠٨	٤٢٧	٢١٣	٦٨	ت	٣
٨٧٤	٩١٠	٨٠٤	٨٩٥	ن	
٨١٠	٤٦٩	٢٦٥	٧٦	المجموع ت	
١٠٠٠	٥٧٩	٣٢٧	٩٤	ن	

كا^٢ = ١٩٣٢٠٥٧ ، درجة الحرية = ٤ ، الدلالة الاحصائية = ٠.٠٠٠٧

يتبين من الجدول السابق رقم (٥٩) أن كا^٢ داله احصائيا ويتضح

وجود فرق بين تصورات المعلمين المثالية والواقعية حيال اهتمام المديرين

بنموهم المهني والوظيفي . ويبين الجدول رقم (٦٠) توزيع المعلمين بحسب آرائهم المثالية والواقعية ودرجة الاهمية .

جدول رقم (٦٠)

توزيع أفراد العينة بحسب آرائهم المثالية والواقعية ودرجة الاهمية

المستوى	الواقعي	المثالي	نسبة الواقعي/المثالي
دائما/ مهم	٤٦٩	٧٠٨	٠.٦٦
أحيانا	٢٦٥	٩٠	٢.٩٤
نادرا/ غير مهم	٧٦	١٢	٦.٣٣
المجموع	٨١٠	٨١٠	—

ونظرا لان المديرين مطالبون بالاهتمام بنموهم المهني والوظيفي (١) . الا أن بيانات الجدول السابق تؤكد لنا أن ما يحدث بالفعل يختلف عما هو مطلوب من المديرين . حيث تبلغ نسبة الواقعي الى المثالي من حيث كون هذه العبارة مهمة وتحدث في الواقع بصورة دائمة هي ٦٦ / وهذه نسبة يرى الباحث أنها مقبولة ، ويؤكد ذلك اختلاف النسب في المستويين الآخرين حيث يزيد الواقع عن المثالي ما بين ثلاثة وستة أضعاف . ويدل ذلك على عدم اهتمام المديرين بنموهم المهني والوظيفي .

(١)

أحمد عبدالرحمن عيسى ، سياسة التعليم في المملكة ، ص ٨١ .

الفصل الرابع

- نتائج الدراسة -

= = =
*
*
*

نتائج الدراسة

=

يستنتج الباحث من خلال دراسته السابقة أن الكفاءات ذات أهمية بالغة ويرى أنه يجب توافرها في مديري المدارس بصفة عامة .

ومن خلال التحليل تبين للباحث وجود نسب مختلفة بين ما ينشده المعلمون من كفاءات يجب توافرها في المديرين وبين واقع أولئك المديرين ، حيث تقل النسب أحيانا وتكون مقبولة أحيانا أخرى .

ونظرا لأن التحليل تناول أبعاد عدة لقياس كفاءة المديرين بين

المثالية والواقعية تلك الأبعاد هي :

- ١) القيم الخلقية .
- ٢) المهارات القيادية .
- ٣) المهارات الفنية .
- ٤) المهارات الانسانية .
- ٥) المهارات الادراكية .
- ٦) النمو المهني والوظيفي .

لذا سوف يقوم الباحث باستخلاص نتائج كل بعد على حده

أولا : القيم الخلقية

=

يتضح للباحث من خلال التحليل أن معدل النسب المئوية بين الناحيتين
المشالية والواقعية التي ينشدها المعلمون من مديري المدارس تتساوى
٧٧ / تقريبا حيث كانت النسبة لكل سؤال من ذلك البعد كمايلي :

(١) القدوة الحسنة	/ ٨٣
(١١) المحافظة على نظافة المدرسة	/ ٧٠
(١٤) طلة المدير بالتلاميذ	/ ٧٨
(١٩) طلة المدير بالمعلمين	/ ٧٧
(٢٦) نصح المدير للمعلمين	/ ٧٥

وبذلك يكون معدل النسبة لهذا البعد ٧٦,٦ / . وهذه النسبة
يرى الباحث أنها جيدة وقد تدل على أن المديرين يتمتعون بقيم خلقية
يمكنهم من أداء رسالتهم التربوية .

ونجد أن أفضل نسبة تتمثل في كون المديرين قدوة حسنة لمسؤولي
مدارسهم وأقلها نسبة المحافظة على نظافة المدرسة . والقيم الخلقية
يحثنا ديننا الاسلامي الحنيف على التمسك بها حيث يقول الله تعالى
" لقد كان لكم في رسول الله اسوة حسنة " (١)

وهذا يتفق وما جاء به الباحث في الجانب النظري وإذا رجعنا الى الجانب
التطبيقي وجدنا أن أهم ما تحرص عليه السياسة العامة في المملكة العربية
السعودية في جميع مواقعها رعاية الاسلام وتعميق مفاهيمه في نفوس الناس

(١) سورة الاحزاب ، آيه ٢١ .

جميعا وأولى المرافق بالقيام بهذا الجانب الدينى العقدى مرفق التعليم .

وإذا رجعنا لأهداف تأسيس المدارس فى المملكة العربية السعودية لوجدنا أن الهدف الأول والأساسى " هو تربية الناشء تربية صحيحة اسلامية تهدف الى رعاية نموه خلقيا وفكريا واجتماعيا وجسميا " (١)

كما أن المعلمين يؤيدون الباحث فيما ذهب اليه وذلك بالرجوع الى تحليل البيانات حيث نجد أن معدل المعلمين الذين قالوا بأهمية هذا الجانب يزيد على ٩٠ ٪ بالرغم من تعدد الاسئلة التى تغطى ذلك البعد وتباينها كما أن النتائج تشير الى معدل القيم الخلقية ٧٧ ٪ لدى المديرين فى منطقة الباحة . (٢)

(١) وزارة المعارف ، اللائحة الداخلية ، ص ٣ .

(٢) راجع تحليل البيانات ص ١٠٤ .

ثالثا : المهارات الفنية

=

من خلال تحليل الباحث لهذا البعد وجد أن النسب المئوية لكل سؤال من الاسئلة التى تقيس نسبة الواقع الى المثالى هي كما يلي :

- ٣) حرص المديرين على نجاح مجالس الآباء / ٥٢
- ٥) اهتمام المديرين بالانشطة اللاصفية / ٦٥
- ١٣) الاشراف على كراسات التحضير / ٨٤
- ١٨) المحافظة على أثاث المدرسة / ٧٩
- ٢٧) عقد لقاءات دوريه مع المعلمين / ٦٢

ويتضح لنا أن معدل نسب هذا البعد المئوية يساوى ٦٨٤ /

ويرى الباحث أن المعدل لتلك النسبة مقبوله ، ودون المستوى المثالى المطلوب ونجد أن أقل نسبة لهذا البعد تتمثل فى عدم اهتمام المديرين بمجلس الآباء حيث تبلغ ٥٢ / وأكبر نسبة لهذا البعد تتمثل فى الاشراف على كراسات التحضير .

ونظرا لاهمية توافر المهارات الفنية فى مدير المدرسة الا أن نتيجة هذا البعد غير مطمئنه وقد يكون مرد ذلك الى عدم توافر تلك المهارات فى المديرين .

رابعاً : المهارات الانسانية

=

يتبين للباحث من نتائج تحليل هذا البعد أن النسب المئوية تختلف من سؤال الى آخر من الاسئلة التالية التي تقيس نسبة الواقع الى المثالى كما يتصور ذلك المعلمون . ونسب كل سؤال كما يلى :

- ٤) مكافأة المدير للمجتهدين فى أعمالهم /٥٣
- ٦) تطبيق العقوبات بحق المقصرين /٥٧
- ٨) تقدير المديرين لظروف الآخرين قدر المستطاع /٦٨
- ١٦) تهيئة الفرص للمعلمين كي يتحملوا المسئولية /٦٥
- ٢٨) عمل المديرين على بناء علاقات ايجابية بين
المدرسة والمجتمع /٥٨

وينتج أن معدل النسب المئوية لهذا البعد يناوى ٦٠,٣ وهذه النسبة يرى الباحث أنها دون المستوى الجيد وقد يدل ذلك على عدم اهتمام المديرين بالعلاقات الانسانية وقد تعوزهم المهارات اللازمة التي ينبغي توافرها . ونجد أن كل النسب فى هذه الاسئلة منخفضة عن ما يأمله المعلمون من المديرين . ومن نتائج التحليل لكل فقرة من الفقرات التي تقيس ذلك البعد البعد يستنتج الباحث ما يلى :

نجد أن المديرين لا يكافئون المجتهدين فى أعمالهم حيث تدل النسبة على وجود قصور شديد حيث تناوى ٥٣ / فقط وهي تمثل أقل نسبة فى هذا البعد بينما نجد أن أعلى نسبة تناوى ٦٨ / وهي نسبة مقبولة وهذا البعد يمثل أقل نسبة فى أبعاد الدراسة .

خامسا : المهارات الادراكية

=

تبين للباحث من خلال تحليل هذا البعد أن النسب المئوية تختلف من سؤال الى آخر حيث يتبين أن نسبة الواقع الى المثالي كما يتصور ذلك المعلمون لكل سؤال هي :

- (١٠) يدرك المدير ترابط المنهج بالتشريع الاسلامي /٧٨
- (١٥) يدلي بمقترحات لتحسين وتطوير نظم الادارة /٥٨
- (٢١) يدلي بمقترحات لتحسين وتطوير العملية التربوية /٦١
- (٢٥) يقدرا أهمية المواد والانشطة بشكل متكامل /٧٣
- (٢٩) يقوم بالتخطيط المستقبلي لمدرسته /٦٣

وتبين النتائج أن معدل النسب المئوية لهذا البعد تساوي ٦٦,٦ ونلاحظ أن أقل نسبة تتمثل في أدلاء المدير بمقترحات لتحسين وتطوير نظم الادارة حيث تساوي ٥٨ / وأعلى نسبة تتمثل في ادراك المديرين لترابط المناهج بالتشريع الاسلامي حيث تساوي ٧٨ / .

وبالبحث يرى أن معدل النسبة مقبولة ودون المستوى الجيد وهذا قد يدل على عدم إلمام المديرين بالمهارات الادراكية.

سادسا : النمو المهني والوظيفي

=

من خلال تحليل الباحث لنتائج هذا البعد يتبين لنا وجود اختلاف في النسب المئوية للعلاقة بين الواقع والمثالي التي يتصورها المعلمون حيث يتبين أن نسبة الواقع للمثالي لكل سؤال من أسئلة ذلك البعد هي كما يلي :

- ٢ - مساهمة المدير في عملية التوجيه والإرشاد للطلاب ٦٢٪
- ١٢ - تشجيع المعلمين على نموهم المهني والوظيفي ٥٨٪
- ١٧ - إدراك أهمية الوسائل التعليمية وتوصية المعلمين باستخدامها ٧٠٪
- ٢٠ - تقويم المديرين للمعلمين ٧٢٪
- ٢٣ - اهتمام المديرين بنموهم المهني والوظيفي ٦٦٪

ويتبين من النتائج أن أقل نسبة تتمثل في تشجيع المعلمين على نموهم المهني والوظيفي من قبل المديرين حيث تساوى ٥٨٪ . وأن أعلى نسبة تتمثل في تقويم المديرين للمعلمين حيث تبلغ ٧٢٪ ومعدل النسبة المئوية لكل أسئلة البعد تساوى ٦٥.٦٠٪ . وهذه النسبة يرى الباحث أنها مقبولة ودون المستوى المطلوب وقد تدل اما على عدم اهتمام المديرين بالنمو المهني والوظيفي لهم ولمنوبى مدارسهم واما لعدم تهيئة الفرص المناسبة لهم من قبل وزارة المعارف وإدارات التعليم لكي يرفعوا من مستواهم المهني والوظيفي .

الفصل الخامس

بسم الله

— (الخاتمة و الترميمات) —

==
*
*
*
*
*
*
*

الخاتمة والتوصيات

=

تناول الباحث في دراسته الكفاءات التي ينبغي أن يكون عليها المديرين ، حيث عرض في الجانب النظري الكفاءات المتعددة التي يرى ضرورة توافرها في مديري المدارس مسترشدا بما نصت عليه التعاليم الإسلامية ومقامات عليه النظريات الحديثه ومنادي به العلماء التربويين والمختصين في مجال الإدارة بصفه عامه والإدارة التعليميه بصفه خاصه .

وقد قام الباحث بعمل دراسة ميدانية لمعرفة واقع المديرين من تلك الكفاءات في منطقة الباحة التعليميه وما ينبغي المعلمون أن يكون عليه أولئك المديرين .

وقد توصل الباحث الى نتائج تفيد أن نسبة الواقع الى المثالي منخفضة حيث درس ستة أبعاد لقياس الكفاءة الادارية وهي :

النسبة	البعد
٧٦,٦٦٪	(١) القيم الخلقية
٦٦,٦٨٪	(٢) المهارات القيادية
٦٨,٨٤٪	(٣) المهارات الفنية
٦٠,٠٢٪	(٤) المهارات الانسانية
٦٦,٦٦٪	(٥) المهارات الادراكية
٦٥,٦٦٪	(٦) الشغف المهني والوظيفي

وكان معدل النسبة المئوية لتلك الابعاد تساوى ٦٧,٤٪ وهذه النسبة تفيد أن الكفاءات الادارية التى ينشدها المعلمون من المديرين دون الجيد ويحتاج الوضع الى تظافر الجهود بين المديرين والمسؤولين للعمل على رفع كفاءة أولئك المديرين .

ومن أجل ذلك يرى الباحث الاخذ بالتوصيات التالية :

(١) أن تدرك وزارة المعارف أهمية الدور الذى يقوم به المديرون وأن طلاح المدير يؤدي الى طلاح المدرسة وليس العكس لذلك لابد من غرس القيم الخلقية الاسلامية وحشهم على التمسك بها والتعاون مع العلماء المسلمين فى ارشاد أولئك المديرين وتوجيههم التوجيه السليم عن طريق الندوات واللقاءات والمحاضرات وعن طريق تزويد المكتبات المدرسية بالمؤلفات الاسلامية التى تعزز ذلك الجانب .

(٢) أن تقوم وزارة المعارف بالتنسيق مع وزارة الاعلام من أجل مساهمة الاعلام بوسائله فى رفع كفاءة المديرين والمعلمين واستغلال وسائل الاعلام الاستغلال الحسن لانها ذات شقين سلبي وايجابى ويحبذ الباحث وضع برامج تلفزيونية هادفه وتخصيص مجلة اسبوعية تهتم بالتربية ويساهم فيها التربويون بعرض آرائهم ومقترحاتهم ومايستجد فى علم التربية من نظريات حديثه وطرق تدريسيه مختلفه .

(٣) أن تقوم وزارة المعارف بالتنسيق مع وزارة التعليم العالى من أجل افتتاح كلية للتربية فى منطقة الباحة بجميع أقسامها ويوصى الباحث بإضافة قسم خاص بالإدارة التعليمية حتى يتسنى لاهناء المنطقة مواصلة تعليمهم بيسر وسهولة .

(٤) التنسيق بين وزارة المعارف وجامعات المملكة التى يوجد بها كليات تربية من أجل عقد دورات للمديرين كل عام على غرار ماتفعله جامعتى ام القرى والملك سعود ولكى يتم تدريب أكبر عدد ممكن من المديرين وفى أقل وقت ممكن حتى يتسنى للمديرين المشتركين الرفع من كفاءاتهم الادارية .

(٥) أن تقوم ادارة التعليم بالباحة بعقد دورات على مستوى القطاعات فى المنطقة وتطلب مساهمة الجامعات ببعث متخصصين للقاء محاضرات والمساهمة فى انجاح تلك الدورات - واقامة ندوات يشارك فيها موجهو الادارة المدرسية والموجهون التربويون ويشترط حضور المديرين فى كل قطاع من قطاعات المنطقة الاربعة.(١)

(٦) أن تقوم مراكز الدورات التدريبية بجامعتى ام القرى والملك سعود بتعديل برامجها والمواد التى تدرسها وذلك عن طرق تدعيم تلك المراكز بالطاقات البشرية والعالية اللازمة حتى تتمكن من تحقيق الهدف ويصبح المديرين قادرين على تأدية عملهم بكفاءة عالية .

(١) القطاعات هى : بلجرشى ، الباحة ، الاطادله ، العندق .

(٧) أن تقوم وزارة المعارف^{بافتتاح} كلية متوسطة في منطقة الباحة على غرار الكليات التي فتحت في المناطق الأخرى وافتتاح قسما متخصصا للإدارة المدرسية على غرار قسم الاجتماعيات ، اللغة العربية ، التربية الإسلامية . وستفيد الكلية معلمين المنطقة والإداريين حيث يسهل التحاقهم بها بدلا من سفرهم إلى الطائف للالتحاق هناك .

(٨) السماح لمن يريد مواصلة دراسته عن طريق التفرغ الجزئي أو الكلي طالما أنه قادر على ذلك ولا يؤثر على أدائه الوظيفي .

(٩) السماح لمن يرغب الانتساب في فروع الإدارة وخاصة الإدارة التربوية .

(١٠) أن يتم اختيار المديرين وفق شروط معينة منها :

- أ - أن يجتاز مقابله شخصيه تعقد لهذا الغرض .
- ب - أن يحمل مؤهلا جامعا في المرحلة الابتدائية وماجستير للمرحلتين المتوسطة والثانوية .
- ج - أن يمضى سنتين على الأقل كوكيل لأحدى المدارس .
- د - أن يتعهد بحضور الدورات والندوات التي تعقد بخصوص المديرين .
- هـ - أن يكون بقاءه في الإدارة متوقفا على كفاءته وعطاءه .

(١١) أن يقوم المسؤولون بتحديد مسئوليات مديري المدارس وصلاحياتهم بحيث تتناسب المسئوليات مع الصلاحيات وتحدد وفق لائحة توزع على المدارس .

١٢) وضع حوافز مادية ومعنوية للمديرين الذين يحملون على تقدير جيد جدا
فما فوق وذلك عن طريق منحهم علاوات اضافيه واعطاءهم فرصة لزيارة بعض
الدول العربية أثناء الاجازة لتبادل الخبرات . كما أن من الحوافز
السمح للمتفوقين بمواصلة دراستهم وابتعاثهم داخليا على نفقة الوزارة
لاحدى جامعات المملكة حتى حصولهم على درجتى الماجستير والدكتوراه .

١٣) تنظيم زيارات بين مديري المدارس وتمكين نخبة منهم بزيارة المناطق
التعليمية الاخرى من أجل تبادل الخبرات والاراء ويرافقهم موجهو
الادارة المدرسية .

١٤) يوجد ازدواجية بين موجهي الادارية المدرسية والمفتشين الاداريين
بالمناطق التعليمية . ويوصى الباحث بدمجها منعا لتلك الازدواجية
التي قد تؤدي الى تضارب الاراء والاهداف .

١٥) أن يقوم الاخوة الباحثون بعمل دراسة معاشلة في المناطق التعليمية
الاخرى . وعمل دراسته مقارنة بين المؤهلين تربويا وغير المؤهلين تربويا
وبين المدرسين وغير المدرسين .

تم بحمد الله

*

١٤٠٣هـ - ١٤٠٤هـ

*

— (الملاحق و المراجع) —

=

المراجع العربية

=

- (١) ابراهيم درويش ، التحليل الادارى ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٣م .
- (٢) ابراهيم مطاوع ، وامينه أحمد حسن ، الاصول الادارية للتربية ، جدة ، دار الشروق ، ١٤٠٢ هـ .
- (٣) ابن دقيق العيد ، شرح الاربعين حديثا النووية ، جدة ، مؤسسة الطباعة والصحافة والنشر ، ١٤٠٣ هـ .
- (٤) أبو حامد الغزالي ، احياء علوم الدين ، ج٣ ، دار الشعب .
- (٥) أبي عثمان عمرو بن بحر الجاحظ ، البيان والتبيين ، ط٢ ، ج٢ ، تحقيق وشرح عبد السلام محمد هارون ، مكتبة الخانجي بمصر ١٩٧٥م .
- (٦) أحمد شوقي ، الشوقيات ، بيروت ، دار الكتاب العربي .
- (٧) أحمد عبد الرحمن عيسى ، سياسة التعليم في المملكة ، الرياض ، دار اللواء للنشر والتوزيع ، ١٣٩٩ هـ .
- (٨) أحمد فؤاد الأهواني ، التربية الاسلامية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٠م .
- (٩) الامام الحافظ النووي ، منهل الواردين شرح رياض الضالحين ، ضبط وشرح صبحي الضالح ، ط٧ ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٧٨م .

- (١٠) جابر عبد الحميد ، وأحمد خيرى كاظم ،
مناهج البحث فى التربية وعلم النفس ، ط ٢ ،
القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ م .
- (١١) ج . فـ نـيـسـلـر ،
فى فلسفة التربية ، ترجمة محمد منير
مرسى وآخرون ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٢ م .
- (١٢) حامد عبد السلام زهران ،
التوجيه والإرشاد النفسى ، القاهرة ، عالم
الكتب ، ١٩٧٧ م .
- (١٣) حن مصطفى وآخرون ،
اتجاهات جديده فى الادارة المدرسية ، ط ٤ ،
القاهرة ، مكتبة الانجلو ، ١٩٨٢ م .
- (١٤) حين عبد الله محضر ،
الجديد فى الادارة المدرسية ، ط ٢ ، جدة ،
دار الشروق ، ١٣٩٨ هـ .
- (١٥) عبد الكريم درويش ،
وليلى تـكـسـلا ،
اصول الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبة
الانجلو المصرية ، ١٩٧٦ م .
- (١٦) عبد الله عبد الدايم ،
التخطيط التربوى ، ط ٢ ، بيروت ، دار
العلم للملأيين ، ١٩٧٢ م .
- (١٧) عبد الله محمد الزيد ،
التعليم فى المملكة العربية السعودية ،
جدة ، دار عكاظ ، ١٣٩٧ هـ .
- (١٨) عبد الوهاب أحمد ،
عبد الواسع ،
التعليم فى المملكة العربية السعودية ،
ط ٢ ، جدة ، مطابع سحر ، ١٤٠٣ هـ .
- (١٩) فيليب هـ. فينكس ،
فلسفة التربية ، ترجمة محمد النجى ،
القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٢ م .

- (٢٠) محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمى ، ط٢ ، الاسكندرية ، المكتب الجامعى ، ١٩٨٢م .
- (٢١) محمد أمين المعصرى ، لمحات فى وسائل التربية الاسلامية وغاياتها ، بيروت ، دار الفكر ، ١٩٧٨م .
- (٢٢) محمد مصطفى زيدان ، عوامل الكفاية الانتاجية فى التربية ، جدة ، دار الشروق .
- (٢٣) محمد منير مرسى ، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها ، ط٢ ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٧م .
- (٢٤) مدنى عبد القادر علاقى ، الادارة ، جدة ، تهامه ، ١٤٠١ هـ .
- (٢٥) منصور حسين ، و محمد مصطفى زيدان ، سيكلوجية الادارة المدرسية والاشراف الفنى التربوى ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٦م .
- (٢٦) نواف كنعان ، القيادة التربوية ، الرياض ، دار العلوم ، ١٩٨٠م .
- (٢٧) هانى عبد الرحمن صالح ، الادارة التربوية ، عمان ، مطابع الشعب ، ١٩٧٩م .
- (٢٨) يعقوب نشوان ، الادارة والاشراف التربوى بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار الفرقان ، ١٤٠٢ هـ .

الرسائل الجامعية

=

- (١) عبد الكريم قاسم اليماني ،
(الدور الوظيفي لمديري المدرسة المتوسطة
جامعة ام القرى ، بحث لنيل درجة
الماجستير) ١٤٠٠/٩٩ هـ .
- (٢) نجات نواوى آمان ،
(مدى ممارسة الادارة المدرسية للعلاقات
الانسانية ، جامعة ام القرى ، بحث لنيل
درجة الماجستير) ١٣٩٩/٩٨ هـ .
- (٣) هاشم بكر حريـــــــــرى ،
(المناخ المدرسى والكفاءة والتدريب
للمديرين فى مدارس المرحلة المتوسطة
فى المملكة - الولايات المتحدة ، جامعة
شمال كلورادو ، بحث لنيل درجة الدكتوراه)
١٩٨٢ م .

اللوائح والنشرات

=

- (١) الديوان العام للخدمة المدنية ، دليل التدريب في الخدمات المدنية ، الرياض ، مطابع دار الاوفست ، ١٤٠٠هـ.
- (٢) جامعة ام القـرى ، خطة التدريب ، كلية التربية ، مركز الدورات التدريبية ، ١٤٠٠هـ.
- (٣) وزارة المعارف ، النظام الداخلى للمدرسة الابتدائية ، ١٣٨٤ هـ.
- (٤) وزارة المعارف ، اللائحة الداخلية لتنظيم المرحلتين المتوسطة والثانوية ، الرياض مطابع المعهد الملكى الفنى ، ١٣٩٠هـ.

R E F E R E N C E S

1. Abbott, Max O., "Principal Performance or Synthesis" Performance objectives for Innovative Principals: Concepts and Instruments Atlanta: Joint UCEA and Atlanta Public School Project, Working Papers, n. d. pp. 1 - 38.
2. Adachi, Mitsuo and Broun, Fredricks, "An Evaluation Instrument for measuring Principal's Performance." Honolulu: University of Hawaii, n. d.
3. Ban, John R., "twenty- five cardinal principal for the school principals", The Clearing House vol. 44, No.7, pp. 441 - 445.
4. Cook, Halsey Hammond, grand van otten, Kenneth Peter, " A study of the Prime Competencies required to Perform the tasks of the Secondary School Principal", Dissertation Abstracts, University of Utah, 1972.
5. English, Fenwick and Zaharis, James, "Crises Middle Management", National Association Secondary School Principals, vol.56 No.363, pp.
6. Myers, Mike, Phillips, David; and Nelson, John; Head of the School, "Three Speak", Special Education, vol.59 No.1, pp. 6 - 9.

* بسم الله الرحمن الرحيم *

ملحق رقم (١) .

المحترم

اخى الفاضل المدرس بدرسة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته - ومعهد :-

تجد طي خطابي هذا استبيانين :

الأول : يوضح تصوراتك للكفايات التى ينبغي أن تتوفر فى مدير المدرسة
وما ينبغي أن يكون عليه المديرون بمهنة عامة (ناحية مثالية) .

الثانى : يوضح مدى توافر تلك الكفايات فى مدير المدرسة الذى تعمل معه
(ناحية واقعية) .

والهدف من هذه الدراسة معرفة ماينبغي أن يكون عليه المديرون منطوقه
الباحة وما هو واقعهم بمهنة عامة فى ضوء حكمتك ولاداعى لذكر الاسماء المسمى
أن تقوم بملئ الاستبيان بكل صدق وأمانة كما هو معروف فيك .

شاكرًا لك تفلك بذلك ودمتم ..

اخوك

(هجاء عمر غرم الله)

إرشادات عامة :-

- ضع علامة (✓) أمام كل عبارة فى المكان الذى تراه مناسباً .

- أرجو أن يوضع علامة (✓) واحدة فقط أمام كل عبارة .

- أرجو الاجابة على كل الأسئلة .

- أرجو كتابة الاستبيان التاكيد فيما اذا كان للتصوير أم للواقع .

معلومات عامة :-

الاسم (إذا رغبت) -

الجنسية :

المدرسة التى تعمل بها :

آخر مؤهل دراسي تحمله :

عدد سنوات الخبرة فى التدريس :

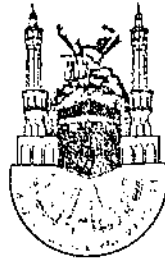
استبيان يوضح تصور الكفاءات التي تعتقد بضرورة توافرها في مدير المدرسة .

الرقم	على مدير المدرسة أن :	سهم	احتمالاً	غير مهم
١	يكون قدوة حسنة لموسى مدرسته .			
٢	يساهم في عملية التوجيه والإرشاد الطلابي .			
٣	يحرص على نجاح مجالس الآباء التي تعقد في مدرسته .			
٤	يكنى المجتهد في اتقان عمله .			
٥	يهتم بالأشطة اللاصفية ويؤمن احتياجاتها وفق الإمكانيات .			
٦	يطبق بحسب المقترحات المُعقَّبات النظامية .			
٧	يقوم بحل المشاكل التي يقدر على حلها داخل مدرسته .			
٨	يقدر ظروف الآخرين ويراعيها قدر المستطاع .			
٩	يتقبل النقد البناء .			
١٠	يدرك ترابط المنهج المدرسي بالتشريع الإسلامي .			
١١	يحافظ على نظافة مدرسته .			
١٢	يشجع المعلمين على نموهم المهني والوطني .			
١٣	يشرف على كراسات التحضير .			
١٤	تكون صلته بالتلاميذ داخل المدرسة وخارجها طيبة .			
١٥	يدلي بمقترحات لتحسين وتطوير نظم الإدارة .			
١٦	يهيئ الفرص للمعلمين كي يتحملوا المسؤولية .			
١٧	يدرك أهمية الوسائل التعليمية ويوصي باستخدامها .			
١٨	يحافظ على أثاث المدرسة وتجهيزاتها .			
١٩	تكون صلته بالمعلمين داخل المدرسة وخارجها طيبة .			
٢٠	يقوم بتقويم المعلمين .			
٢١	يدلي بمقترحات لتحسين وتطوير العملية التربوية .			
٢٢	يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخص مدرسته .			
٢٣	يهتم بنمو المهني والوطني .			
٢٤	يكون مرناً في الاتصالات .			
٢٥	يقدر أهمية المواد الدراسية والأشطة التعليمية بشكل متكامل .			
٢٦	يبدى النصح لزملائه المعلمين .			
٢٧	يعقد لقاءات دورية مع المعلمين .			
٢٨	يعمل على بناء علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع .			
٢٩	يقوم بالتخطيط المستقبلي لمدرسته .			
٣٠	ينسج الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين .			

استبيان يوضح واقع كفايات مدير المدرسة التي تعمل بها .

الرقم	مدير المدرسة التي يعمل بها	الكفايات التالية :-	دائما	أحيانا	نادرا
١		يعتبر قدوة حسنة لمنسوبي مدرسته .			
٢		يساهم في عملية التوجيه والإرشاد الطلابي .			
٣		يحرص على نجاح مجالس الآباء التي تعقد في مدرسته .			
٤		يكافئ المجتهد في اتقان عمله .			
٥		يهتم بالأنشطة اللاصفية ويؤمن احتياجاتها ومن امکانيات .			
٦		يطبق بحق المقصرين العقوبات النظامية .			
٧		يقوم بحل المشاكل التي يدر على حلها داخل مدرسته .			
٨		يقدر ظروف الآخرين ويأخذها في الاعتبار .			
٩		يتقبل النقد البناء .			
١٠		يدرك مدى ترابط المنهج الدراسي بالتشريع الإسلامي .			
١١		يحافظ على نظافة مدرسته .			
١٢		يشجع المعلمين على تنمية المهني والوظيفي .			
١٣		يشرف على كراسات التدبير .			
١٤		صلته بالتلاميذ طيبة داخل المدرسة وخارجها .			
١٥		يدلي بمقترحات لتحسين وتطوير نظم الإدارة .			
١٦		يهيئ الفرص للمعلمين كي يتحملوا المسؤولية .			
١٧		يدرك أهمية الوسائل التعليمية ويحرص باستخدامها .			
١٨		يحافظ على أثاث المدرسة وتجهيزاتها .			
١٩		صلته بالمعلمين طيبة داخل المدرسة وخارجها .			
٢٠		يقوم بتقويم المعلمين .			
٢١		يدلي بمقترحات لتحسين وتطوير العملية التربوية .			
٢٢		يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تخص مدرسته .			
٢٣		يهتم بنمو المهني والوظيفي .			
٢٤		من في الاتصالات .			
٢٥		يقدر أهمية المواد الدراسية والأنشطة التعليمية بشكل متكامل .			
٢٦		يبدى النصيحة لزملائه المعلمين .			
٢٧		يعقد لقاءات دورية مع المعلمين .			
٢٨		يعمل على بناء علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع .			
٢٩		يقوم بالتخطيط المستقبلي لمدرسته .			
٣٠		يبنى الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين .			

UMM AL-QURA UNIVERSITY
MAKKAH ALMUKARRAMAH
FACULTY OF EDUCATION
Department of Education



جامعة أم القرى
مكة المكرمة
كلية التربية
قسم التربية

REF

DATE

الرقم ٥٠٠/١٦١٧
التاريخ ١٤٠٢/٧/٢٧
الموافق
الشفوعات

ملحق رقم (٤) .

المحترم - عمادة إدارة الخدمات التعليمية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد . .

أرفق لكم الطلبين المتقدمين من كل من حسين الطرقي وهجاء عمر غرم الله
الطالبين بمرحلة الماجستير في قسم التربية وذلك بخصوص رغبتهما في الاستفادة
من الحاسب الآلي في تحليل المعلومات والتي تفيدهما في إعداد رسائل الماجستير .

لذا أرجو من سعادتكم الاطلاع والاعاز الى من يلزم بمركز الحاسب الآلي
لساعدتهما .

شاكرًا لكم جهودكم وتعاونكم .

وتقبلوا وافر التحية والتقدير . . .

رئيس قسم التربية

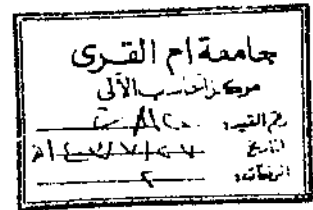
د . عبد العزيز عبد الله خيسال

هبة وكرامة ..

الدكتور محمد بن هبة ..

برجاء مساعدتها بجهدها لئلا يترك .. مع شكر

والله اعلم

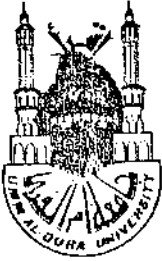


UMM AL-QURA UNIVERSITY

MAKKAH ALMUKARRAMAH

FACULTY OF EDUCATION

Department of Education



جامعة أم القرى

مكة المكرمة

كلية التربية

قسم التربية

REF

DATE

الرقم ١٥٦٧ / ٥

التاريخ ١٤٠٢ / ٦ / ٢٢

الموافق

المطلوبات

ملحق رقم (٥) .

السعتر

سعادة مدير التعليم بمنطقة الباحة التعليمية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد . .

نظرا لأن الطالب / هجاء عمر غرم الله يقوم بدراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي موضوعها (الكفايات التي يجب توافرها فسر مدبري المدارس كما يتصورها المعلمون في منطقة الباحة التعليمية * .

لذا نأمل التكرم بتسهيل مهمته في اجراء دراسته .
شاكرين تعاونكم في سبيل الصلحة العامة .

ود مسم . . .

المشرف على دراسة الطالب
د . محمد أحمد كريم
١٤٠٢ / ٦ / ٢٢

يعتد . .

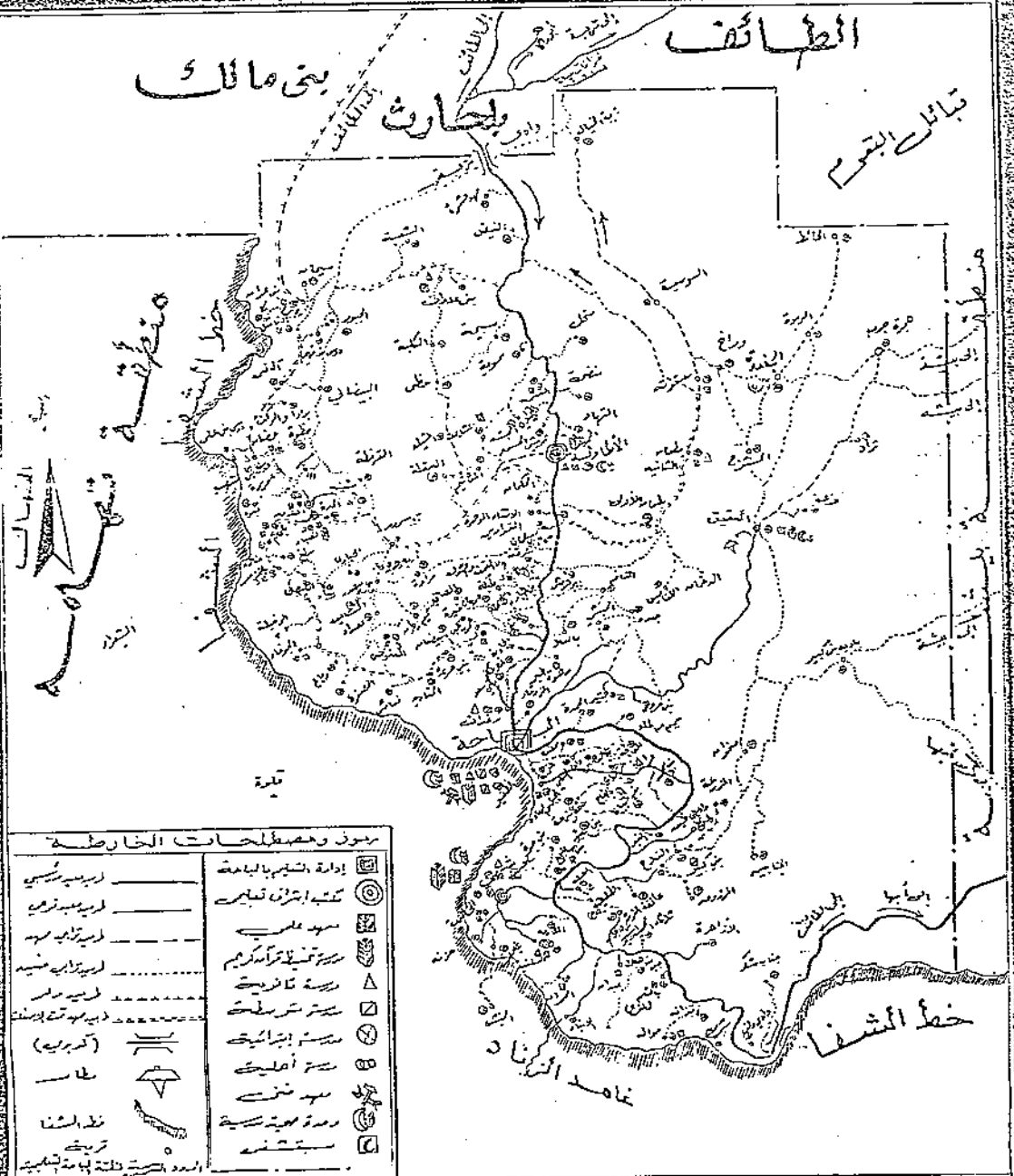
رئيس قسم التربية

د . عبد العزيز عبد الله خياط

تاریخ افغانستان

لداري اباحه القلميه

للعام الدراسي: ١٤٠١هـ - ١٤٠٢هـ والعام الدراسي ١٤٠٢هـ - ١٤٠٣هـ

[illegible]