

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القـرى

كلية التربية بمكة المكرمة

الدراسات العليا

\*  
نموذج رقم (٨)

اجازة اطروحة علمية فى صيغتها النهائية

بعد اجراء التعديلات المطلوبة

الاسم (رباعى): معيض بن سعيد صالح الغامدى  
الدرجة العلمية: الماجستير  
القسم: الادارة التربوية والتخطيط  
التخصص: ادارة تربوية وتخطيط  
عنوان الاطروحة: ( ادارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة )

الحمد لله رب العالمين والملاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه

أجمعين وبعد ...

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الاطروحة المذكورة عالية والتي  
تمت مناقشتها بتاريخ ١٢ / ٩ / ١٤١٠هـ بقبول الاطروحة بعد اجراء التعديلات  
المطلوبة ، وحيث قد تم عمل اللازم .

فان اللجنة توصى باجازة الاطروحة فى صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب  
تكميلى للدرجة العلمية المذكورة اعلاه والله الموفق .

اعضاء اللجنة

المشرف  
الاسم: د. هاشم بن بكر حريري  
مناقش من القسم  
د. عبد القادر بن صالح بكر  
مناقش من خارج القسم  
د. فاروق سيد عبد السلام

رئيس قسم  
د. حمزه عبد الله عجيل  
التوقيع ( )

\* يوضع هذا النموذج امام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الاطروحة فى كل نسخة .

المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة أم القرى بمكة المكرمة  
كلية التربية  
قسم الادارة التربوية والتخطيط

### ادارة الوقت

لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة

\* \* \*

جزء مكمل للحصول على درجة الماجستير فى الادارة

التربوية والتخطيط من كلية التربية بجامعة أم

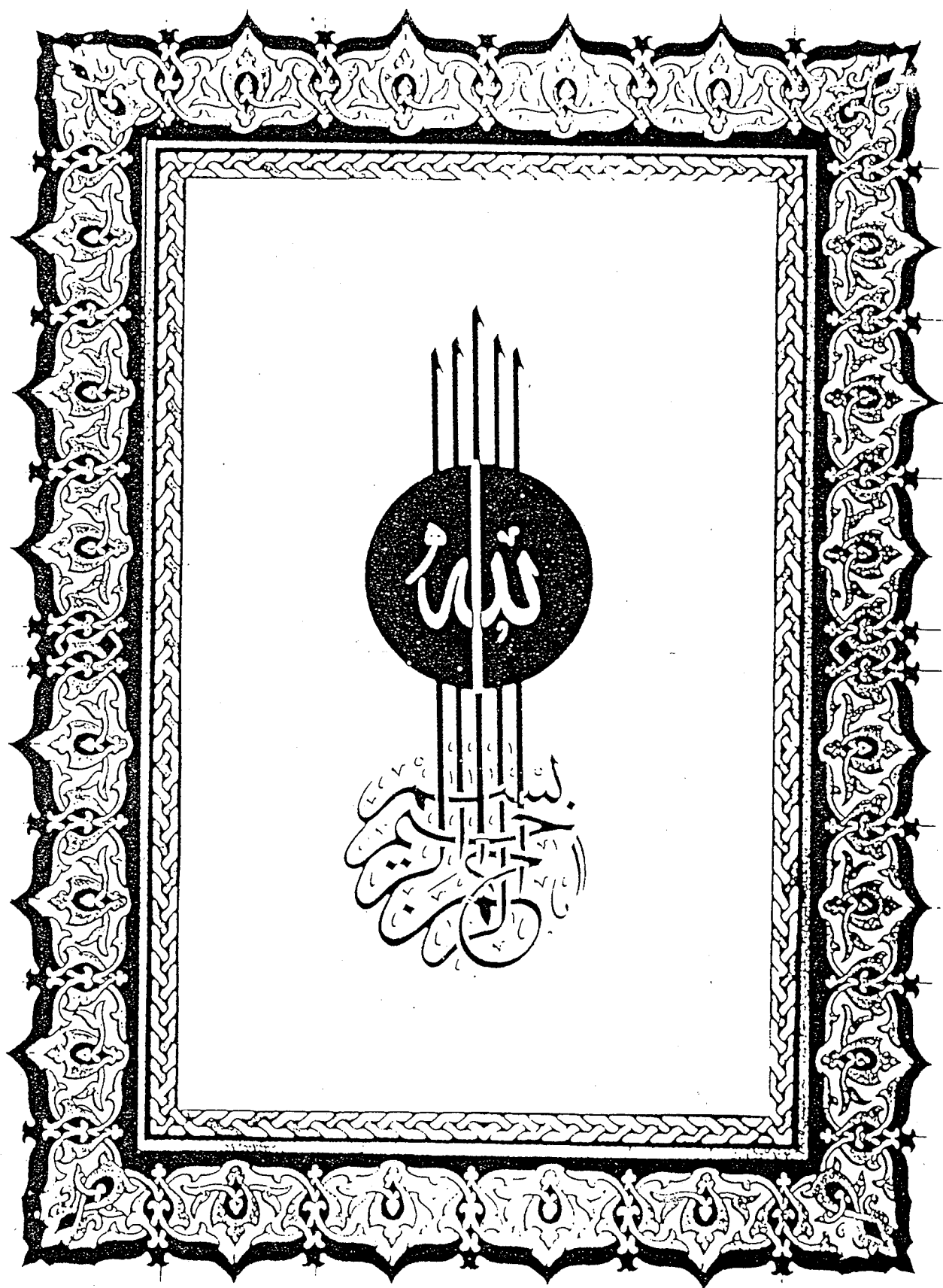


القرى بمكة المكرمة

اعداد الطالب : معيض بن سعيد الغامدي

اشراف الدكتور : هاشم بن بكر حريري

( عام ١٤١٠ هـ )



## ملخص الدراسة

موضوع الدراسة: ادارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة .

اسم الطالب : معيض بن سعيد الغامدي .

تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيفية ادارة مديري المدارس لوقتهم أثناء الدوام اليومي المدرسي وذلك من خلال ملاحظتهم أثناء ممارستهم لأنشطتهم اليومية مع المعلمين والطلاب وأولياء أمور الطلاب والأنشطة اللاصفية والاعمال الادارية والكتابية والموجهين ، وتحقيقا للهدف السابق فقد حدد الباحث مشكلة بحثه في التساؤل الرئيس التالي : كيف يوزع مديرو المدارس الابتدائية وقتهم خلال العمل اليومي المدرسي ؟ وللإجابة على هذا التساؤل فقد حدد الباحث دراسته على المديرين في المدارس الابتدائية بمدينة جدة ، وقد أخذ عينة عشوائية طبقية بواقع ٣٠٪ من مجموع المدارس الابتدائية بجدة ، وبذلك تكون عينة الدراسة التي طبق الباحث دراسته عليها ٥٠ مدرسة ابتدائية من مجموع المدارس الابتدائية وعددها ١٦٠ مدرسة خلال عام ١٤١٠هـ ، وللحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة قام الباحث باستخدام الملاحظة المباشرة التي ساعده فيها مجموعة من الملاحظين .

وقد عولجت النتائج بالاساليب الاحصائية التالية :-

(١) المتوسط الحسابي . (٢) النسبة المئوية .

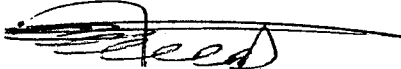
وقد توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :-

(١) يقضي مدير المدرسة الابتدائية بمدينة جدة ٣١٪ من وقته يوميا في

الاعمال الادارية والكتابية .

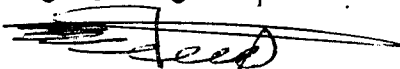
(٢) يقضي مدير المدرسة الابتدائية بمدينة جدة ٢٠٪ من وقته يوميا مع المعلمين . وكان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة أن يعمل مدير المدرسة خطة زمنية لمتطلبات عمله . وأن يولي اهتمامه بالمعلم والطالب والموجه حيث هم محور العمل المدرسي . وقد احتوى البحث على أربعة فصول : الاول تناول مشكلة الدراسة ، والثاني النظريات والدراسات السابقة ، والثالث تناول تصميم البحث وتحديد خطواته الاجرائية ، والرابع تحليل النتائج وتفسيرها والتوصيات والمقترحات . والله الموفق .

عميد الكلية



هاشم بكر حريري

اسم المشرف على الرسالة



هاشم بكر حريري

اسم الطالب



معيض سعيد صالح الغامدي

## أهداء

- الى والدي الذي جعل مني محبا للعمل والاجتهاد .
- الى والدتي التي تتضرع الى العلي القدير أن يمدني بعونه .
- الى جميع أفراد أسرتي .. وأخص ابني سعيد .
- الى الاخوة .. أحمد عبد الخالق ماجد .
- الى زملاء المهنة .. ورفقاء الدرب .. أهدي هذا البحث .

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين .. والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين

سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم . وبعد :-

بعد شكر الله عز وجل الذي أمدني بالعون والقدرة على إنهاء هذه الدراسة المتواضعة .. أتقدم بعظيم الشكر والامتنان الى كل فرد أسدى اليّ بنصح ومعروف وأحسن اليّ صنعا .. وأخص بالشكر سعادة الدكتور هاشم بن بكر حريري للإشراف على هذه الدراسة ، ولما أولانيه من عناية شخصية فكان خير المرشد وخير الموجه .. واني لادعو الله أن يمنحه الاجر والثواب .

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذين الكريمين اللذين تفضلوا بمناقشة هذه الدراسة سعادة الدكتور / فاروق سيد عبدالسلام وسعادة الدكتور عبدالقادر صالح بكر اللذان قاما بمناقشة هذه الدراسة فكان لتوجيهاتهما وملاحظاتهما كبير الاثر في ظهور هذه الدراسة بالصورة التي انتهت اليها .

كما لايفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من :-

- سعادة الدكتور / محمد عايد الدوسري .
- سعادة الدكتور / ابراهيم عبدالله الماحي .
- سعادة الدكتور / جوير ماطر الثبتي .
- سعادة الدكتور / حمزه عقيـل .

لتوجيهاتهم القيمة .

كما أشكر الزملاء الملاحظين الذين تحملوا معي العبء في استكمال جميع معلومات هذه الدراسة .. داعيا المولى عز وجل أن يجعل عملنا خالصا لوجهه الكريم .

## قائمة المحتويات

| الموضوع           | رقم الصفحة |
|-------------------|------------|
| - ملخص الدراسة    | أ          |
| - الاهداء         | ب          |
| - كلمة شكر وتقدير | ج          |
| - قائمة المحتويات | د          |
| - قائمة الملاحق   |            |

## الفصل الاول

|                   |   |
|-------------------|---|
| - المقدمة         | ١ |
| - مشكلة الدراسة   | ٣ |
| - تساؤلات الدراسة | ٣ |
| - أهداف الدراسة   | ٤ |
| - أهمية الدراسة   | ٥ |
| - حدود الدراسة    | ٦ |
| - مصطلحات الدراسة | ٦ |

## الفصل الثاني

" عرض النظريات والدراسات السابقة "

أولا : المفهوم النظري :

## تابع قائمة المحتويات

| الموضوع                                                                        | رقم الصفحة |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| - مفهوم الوقت                                                                  | ١٢         |
| - أقسام الوقت                                                                  | ١٣         |
| - خصائص الوقت                                                                  | ١٤         |
| - تاريخ الاهتمام بالوقت                                                        | ١٥         |
| - مفهوم ادارة الوقت                                                            | ١٦         |
| - عناية القرآن الكريم والسنة النبوية بالوقت                                    | ١٦         |
| - دور التخطيط فى استغلال الوقت خلال الدوام المدرسي اليومي                      | ١٩         |
| - دور التنظيم فى استغلال الوقت خلال الدوام المدرسي اليومي                      | ٢٢         |
| - دور التقويم فى استغلال الوقت خلال الدوام المدرسي اليومي                      | ٢٤         |
| - الانشطة اليومية التى يمارسها مدير المدرسة الابتدائية<br>خلال العمل المدرسي . |            |
| ثانيا : الدراسات السابقة                                                       | ٤١         |

## الفصل الثالث

### " منهج البحث "

|                    |    |
|--------------------|----|
| منهج الدراسة       | ٥٣ |
| عينة الدراسة       | ٥٧ |
| المعالجة الاحصائية | ٦٣ |

## تابع قائمة المحتويات

الموضوع                      رقم الصفحة

### الفصل الرابع

#### " تحليل النتائج وتفسيرها "

|    |                 |  |
|----|-----------------|--|
| ٦٦ | - تحليل النتائج |  |
| ٧٨ | - تفسير النتائج |  |
| ٨٥ | - التوصيات      |  |
| ٨٥ | - المقترحات     |  |
| ٨٧ | - قائمة المراجع |  |
| ٩٤ | - الملاحق :-    |  |

- ٩٤ ١ - بيان بأسماء مدارس العينة موضحا عدد المعلمين والطلاب
- ٩٥ ٢ - جدول توزيع مدارس العينة على الملاحظين طيلة أيام الأسبوع .
- ٩٦ ٣ - بيان بالمدارس الابتدائية بمدينة جدة موضحا فيه مدارس العينة وفقا لاعداد الطلاب .

## الفصل الاول

\*\*\*

- المقدمة .
- مشكلة الدراسة .
- تساؤلات الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- حدود الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمه :

الحمد لله الذي وهب للانسان نعماء لا تحصى وعلمه ما لم يعلم ، والصلاة والسلام على معلم هذه الامة سيدنا محمد عليه افضل الصلوة وأتم التسليم

وبعد ..

بمرور الزمن تغيرت أهداف الادارة المدرسية وأصبحت تحوى مجالات تربوية متسعة تهدف الى تحقيق العملية التعليمية . حيث يرى ( مصطفى - ١٩٨٥ م ) أن السنوات الماضية شهدت اتجاها جديدا فى الادارة المدرسية فلم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور وغياب التلاميذ فحسب بل أصبح محور العمل يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والامكانيات التى تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني ، وقد أكد ( الدواني - ١٤٠٨ هـ ) أن " أونز " أشار بوضوح الى أهمية الدور القيادي فى المدرسة عندما قال ( ان مديري المدارس يتصورون أنفسهم أنهم مجرد اداريون تنفيذيون فقط وأنهم يسعون الى المحافظة على النظام والاستقرار بينما المدير القيادي هو الذي يحدث التغييرات فى المدرسة والتطوير ويسعى الى تحقيق الاهداف ، كما يوضح كل من ( المنيع والعبيدي - ١٩٨٢ م ) أن مدارسنا أصبحت أوسع وأعقد بحكم تطورها وأن الحياة خارج المدرسة قد تغيرت وتطورت وازدادت الحاجة الى الوقت الكامل والى المديرين المؤهلين والى الادارة الرشيدة التى ترشد عمل المعلمين والطلبة وتشجع المجتهدين والموهوبين وتلعب دوراً أساسياً فى توحيد الجهود التربوية لتحقيق أهداف التربية .

ويرى الباحث أن التغير الذي أحرزته الإدارة المدرسية فى مفهومها المعاصر جعل حسن استخدام وقت مدير المدرسة أساسا لنجاح وتحقيق الاهداف التربوية . حيث بيّن ( وتر - بدون ) مدى أهمية الزمن فيقول أنه حتى نصل الى ادارة نموذجية ومدير كفء يجب أن نغير الزمن الاهمية اللازمة فى كل أعمال المديرين من تخطيط وتوجيه ورقابة وتنسيق . كما يوضح ( حسن - ١٤٠٤هـ ) أن أهمية دراسة الوقت فى المدرسة ليست فقط من مجرد ضرورة وجود المديرين بمكاتبهم أثناء ساعات العمل اليومية ولكن من ضرورة أداء مديري المدارس للواجبات المختلفة الملقاة على عواتقهم ، كما بيّن ( العصفور - ١٤٠٢هـ ) " أن المشكلة ليست فى مقدار الوقت المتوفر لدى المديرين فهم جميعا متساوون فى هذه الناحية ولكن فى ادارة واستخدام الوقت المتوفر لديهم بشكل فعال فى انجاز الانشطة المطلوبة منهم " . ويبين ( الثبتي - ١٩٨٧م ) أن المديرين لا يختلفون من حيث الانشطة التى يمارسونها ولكنهم يختلفون فى مقدار الزمن المخصص لكل نشاط .

ويرى الباحث أن عدم استفادة مدير المدرسة من وقته من الاسباب التى أدت الى ما ذكره كل من ( المنيع والعبيدي - ١٩٨٢م ) من أن العائد التربوي غير مرض ودليل على ذلك النتائج التى نلمسها واهمال المدارس تنميمة الخبرات العملية والقدرات والمواهب لدى الطلاب حيث لانجد أثرا لهذه الجوانب كلها وحصيلة ذلك أن المدرسة لم توفق الا جزئيا فى أداء رسالتها التربوية .

وقد أوضح ( الهواري - ١٩٧٧م ) أنه اذا كان المدير يرغب فى أن يعمل

ما يجب أن يفعله وأن ينفذ عمله بكفاءة فان هناك عدة اعتبارات مهمة هي :-

- ١ - يجب أن يعرف أين يذهب وقته .
- ٢ - أن يحدد أهدافه .
- ٣ - أن يعطي وقتا كافيا لتحقيق كل هدف .

ويورد ( حسن - ١٤٠٤هـ ) أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه دراسة

الوقت ونمط استخدامه في البلاد النامية ومن هذه الصعوبات كثرة الاعمال على ادارة المدرسة تجعل المدير ينسى بعض الامور التي تحقق بالدقة المطلوبة.

ومن خلال ماذكر سابقا من أن مديري المدارس لم يستفيدوا من وقتهم

بشكل فعال ، ولكون مدير المدرسة يتحمل المسئولية في تسيير العمل داخل

المدرسة ولاهمية وقته وللاستفادة منه ، فان الباحث يسعى الى تحديد

مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :-

\* كيف يوزع مدير المدرسة الابتدائية بجدة وقته خلال العمل اليومي ؟

ومن أجل ذلك وضع الباحث عدة تساؤلات هي :-

#### تساؤلات الدراسة :

١ - مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع

المعلم ؟

٢ - مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع

الطالب ؟

٣ - مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة في

الانشطة اللاصفية ؟

٤ - مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة  
مع أولياء الامور ؟

٥ - مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة  
فى الاعمال الادارية والكتابية ؟

٦ - مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة  
مع الموجّه ؟

#### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة  
الابتدائية بجدة لمتابعة الانشطة التالية :-

١ - التعرف على الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة  
مع المعلم .

٢ - التعرف على الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة  
مع الطالب .

٣ - التعرف على الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة  
فى الانشطة اللاصفية .

٤ - التعرف على الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة  
مع أولياء الامور .

٥ - التعرف على الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة  
فى الاعمال الادارية والكتابية .

٦ - التعرف على الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع الموجته .

### أهمية الدراسة :

تتركز أهمية الدراسة فى النقاط التالية :-

- تهدف هذه الدراسة لمعرفة الوقت لسلوك المدير من واقع الملاحظة المباشرة لمعرفة الجوانب الايجابية فيما يحققه مدير المدرسة من الانشطة المختلفة فى عمله اليومي من خلال ادارة وقته وبالتالي ماتحققه هذه الدراسة من أهمية لمعرفة الواقع الذي يخدم فى النهاية المحصلة التى يتم بها تفاعل عناصر العمل التربوي مكتملة لخلق جيل يعي مسؤولياته تجاه نفسه ووطنه .

- تعود أهمية هذه الدراسة فى تطبيقها على المرحلة الابتدائية التى تعتبر القاعدة الاساسية للتعليم فى المملكة العربية السعودية حيث أكد ( الزيد - ١٤٠٢هـ ) على أم المرحلة الابتدائية هي القاعدة التى يركز عليها اعداد الناشئين للمراحل التالية من حياتهم وهي مرحلة عامة تشكل بناء الامة وتزويدهم بالاساسيات من العقيدة الصحيحة والاتجاهات السليمة والخبرات والمهارات والمعلومات .

كما وضع ( النجىحي - ١٩٨١م ) أن وظيفة المدرسة الابتدائية هي اعطاء صورة شاملة بقدر الامكان عن قدرات التلاميذ ونواحي القوة والضعف فيهم عند الحكم عليهم بعد هذه المرحلة .

- أهمية دراسة الوقت لما أوصت به الدراسات السابقة ومنها ( العصفور - ١٤٠٢هـ ) و ( حسين - ١٤٠٤هـ ) و ( الدواني - ١٩٨٨م ) باجراء المزيد من الدراسات حول ادارة وقت المدير لاعماله اليومية داخل المدرسة .

#### منهج الدراسة :

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يعتبر أحد المناهج المتبعة في البحث العلمي حيث بين ( بدر - ١٩٧٧م ) أنه بواسطته يمكن وصف ما هو كائن وتفسيره . لذا قام الباحث بدراسة ميدانية لافراد العينة للحصول على معلومات عن مشكلة الدراسة من واقع ما هو قائم وتحليلها بالاساليب الاحصائية المناسبة .

#### حدود الدراسة :

حدد الباحث المرحلة الابتدائية للبنين بمدينة جدة لتطبيق الملاحظة المباشرة للتعرف على الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع المعلم ، والطالب ، والانشطة اللاصفية ، وأولياء الامور ، والاعمال الادارية والكتابية ، والموجه . وقد طبقت هذه الدراسة في الفترة الزمنية في الفصل الدراسي الاول لعام ١٤١٠هـ .

#### مصطلحات الدراسة :

#### - ادارة الوقت :

يبين ( العصفور - ١٤٠٢هـ ) " ان المقصود بادارة الوقت هو ادارة

النشاطات والاعمال التى تؤدى فى الوقت خلال الدوام الرسمي ، وتعني  
الاستخدام الامثل للوقت وفق الامكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدى الى تحقيق  
الاهداف " .

#### - الدوام المدرسي :

" حددت وزارة المعارف بقرارها رقم ٨٠٦ / ١٠ / وتاريخ ١١ / ٨ / ١٤٠٨ هـ  
الدوام الرسمي منذ الساعة السابعة والربع صباحا حتى نهاية الحصّة  
السادسة " .

ويقصد الباحث بالدوام الرسمي هو دوام مدير المدرسة الابتدائية  
فى المدرسة منذ بداية الطابور فى تمام الساعة السابعة والربع صباحا  
حتى نهاية الحصّة السادسة عند الساعة ١٢ر٤٥ ظهرا .

#### - الملاحظة المباشرة :

يبين ( عبيدات - ١٩٨٥ م ) " أن الملاحظة المباشرة هي قيام الباحث  
بملاحظة سلوك معين من خلال اتصاله المباشر بالاشخاص والاشياء التى  
يدرسها " .

ويقصد الباحث بالملاحظة المباشرة ملاحظة مدير المدرسة الابتدائية  
خلال العمل اليومي المدرسي لمعرفة الوقت الذي يقضيه فى الاعمال  
المدرسية اليومية .

### متابعة المعلم :

يوضح ( الافندي - ١٩٨١م ) أن من مهام مدير المدرسة توجيه المعلم وإرشاده والإشراف عليه ، حتى يتقن أساليب التعامل مع التلاميذ ويزداد خبرة بمهنة التدريس حتى يستطيع أن يحدد الأهداف التي تسعى المدرسة إلى بلوغها بتكوين شخصية الأبناء واعدادهم للحياة .

ويقصد الباحث بمتابعة المعلم إشراف مدير المدرسة على المعلم ومتابعته من خلال دفاتر التحضير ، وأداء الحصص ، ومتابعة الطلاب وتحسين مستواهم ، ومدى مشاركته بصورة فعالة في تحقيق الأهداف المطلوبة .

### متابعة الطالب :

يبين ( محضر - ١٤٠٦هـ ) أن من أهداف الإدارة المدرسية التعرف على حاجات واستعدادات الطالب الشخصية وميوله الطبيعية وتوجيه نموه العقلي والبدني توجيهها سليماً .

ويقصد الباحث بمتابعة الطالب . هو إشراف ومتابعة وتوجيه المدير لطلاب المدرسة في تحصيلهم الدراسي والواجبات المنزلية والمشاركة الفعالة في الأنشطة المدرسية وفق الميول والرغبات ، وتحسين سلوكهم العام ليكونوا صالحين لأنفسهم ولمجتمعهم .

### متابعة الأنشطة اللاصفية :

يؤكد ( مصطفى - ١٤٠٢هـ ) على متابعة المدير لمجموع الممارسات

العملية التي يمارسها الطلاب خارج الفصل الدراسي في الأنشطة  
المختلفة لتحقيق الاهداف .

ويقصد الباحث بمتابعة الأنشطة اللاصفية هي متابعة المدير لانواع  
الانشطة اللاصفية والتخطيط لها بما يحقق الاهداف المرجوة متمشية مع  
سن وميول الطالب في المرحلة الابتدائية وتهيئة الظروف والامكانيات  
لتحقيقها .

#### متابعة العلاقة بين البيت والمدرسة :

يعتبر ( النشوان - ١٤٠٦ هـ ) دور مدير المدرسة في اقامة التعاون  
بين البيت والمدرسة من الادوار الهامة التي تؤدي الى ايجاد علاقة  
وطيدة بينهما والاستفادة من هذه العلاقة لخدمة العمل التربوي .

ويقصد الباحث بمتابعة العلاقة بين البيت والمدرسة الدور الذي  
يقوم به مدير المدرسة الابتدائية في مقابلة أولياء أمور الطلاب  
للاستماع الى ملاحظاتهم ومشكلاتهم التي يتعرضون لها مع أبنائهم وتنمية  
العلاقة بين المعلم والاب لمعرفة ظروف الطلاب العائلية وتذليل  
الصعوبات التي يتعرضون لها .

#### متابعة الاعمال الادارية والكتابية :

يوضح ( عطار - ١٤٠١ هـ ) أن على مدير المدرسة أن يهتم بأعمال  
غياب الطلاب وحضورهم ومراقبة سلوكهم داخل المدرسة ومتابعة النظافة  
وكتابة المذكرات وطلب المقررات الدراسية وصرفها ومراقبة حضور  
المعلمين والاداريين وانصرافهم .

ويقصد الباحث بمتابعة الاعمال الادارية والكتابية هي متابعة

الاعمال الادارية والكتابية من سجلات ومذكرات ومتابعة جميع المنسوبين

في المدرسة •

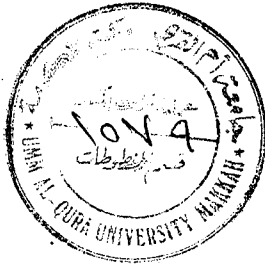
\*\*\*\*\*

## الفصل الثاني

\*\*\*

أ - الاطار النظري للدراسة .

ب - الدراسات السابقة .



### أولا : المفهوم النظري للدراسة :

- مفهوم الوقت .
- أقسام الوقت .
- خصائص الوقت .
- تاريخ الاهتمام بالوقت .
- مفهوم ادارة الوقت .
- عناية القرآن الكريم والسنة النبوية بالوقت .
- دور التخطيط فى استغلال الوقت خلال الدوام المدرسي اليومي .
- دور التنظيم فى استغلال الوقت خلال الدوام المدرسي اليومي .
- دور التقويم فى استغلال الوقت خلال الدوام المدرسي اليومي .
- الانشطة اليومية التى يمارسها مدير المدرسة الابتدائية خلال العمل المدرسي .

### مفهوم الوقت :

يبين ( العصفور - ١٤٠٢ هـ ) أنه من الصعب تقديم تعريف للوقت ولكن بالامكان ادراك بعض خصائصه . فمنذ زمن قديم رأى العلماء أن الوقت يمر بسرعة محددة وثابتة ، فكل ثانية أو دقيقة أو ساعة تشبه الاخرى ، وأن الوقت يسير الى الامام بشكل متتابع ، وأنه يتحرك بموجب نظام معين محكم لايمكن توقيفه أو تغييره أو زيادته أو اعادته ، ويصدر الوقت وكأنه سهم

متحرك الى الامام على خط مستقيم مبتديء من ماض بعيد ومتجه الى مستقبل غير معلوم .

كما يذكر ( حسن - ١٤٠٤ هـ ) أن الوقت مورد لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو احلاله ، ولاسيما وقت مدير المدرسة باعتباره المحرك الذي يبعث الحياة فى المنظمة التعليمية .

ولهذا يرى الباحث أن الوقت من الاشياء التى يجب أن يحرص عليها الاداري واذا لم يستغله بشكل جيد وفعال فمعنى ذلك أنه ذهب هدرًا ولا يمكن تعويضه ، ولذا يؤكد " دركر " بقوله : " ان المدير الذي لا يستطيع ادارة وقته لا يستطيع ادارة شئ آخر " .

#### أقسام الوقت :

بيّن ( سلامه - ١٩٨٨ م ) أن الوقت يقسم الى أربعة أقسام هي :-

##### ١ - الوقت الابداعي :

يخص هذا النوع للتفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ، اضافة الى تنظيم العمل وتقييم مستوى الانجاز .

##### ٢ - الوقت التحضيري :

وهذه الفترة الزمنية تسبق البدء فى العمل مثل جمع المعلومات وتحضير المستلزمات المكتبية وغيرها .

### ٣ - الوقت الانتاجي :

وهي الفترة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ العمل .

### ٤ - الوقت غير المباشر أو العام :

ويخصص هذا الوقت للنشاطات الفرعية الهامة التي لها علاقة بمستقبل المنظمة مثل حضور المدير للندوات الخارجية وتلبية الدعوات .

### خصائص الوقت :

الوقت ناتج عن قدرة ربانية ليس للانسان دخل فيها ، فقدرة الله سبحانه وتعالى تتحكم فى سرعة ودوران الارض حول الشمس مما ينتج عن ذلك الليل والنهار ، فالارض سرعتها لاتتغير عند دورانها حول الشمس والا اختل نظام الزمن ، وحكمة الله عز وجل وقدرته نظمت هذه السرعة وهذا الدوران بتعاقب الليل والنهار وهذه حكمة ربانية أودعها الله فيه لصالح الخلق . وهنا تقع المسؤولية على الانسان فى أن يستفيد منه وعدم اضاعته وهدره .

حيث اتفق كل من ( حسن - ١٤٠٤هـ ) و ( سلامه - ١٩٨٨م ) على أن للوقت

خصائص يمتاز بها :-

١ - فهو يسير الى الامام بسرعة محددة ثابتة وبشكل متتابع .

٢ - لا يمكن ايقافه .

٣ - أو تغييره .

- ٤ - أو زيادته .
- ٥ - أو اعادته .
- ٦ - وهو مورد نادر وثمانين لا يمكن احلاله ، أو تراكمه ، أو استئجاره ، أو شراءه .

#### تاريخ الاهتمام بادارة الوقت :

حيث يبين ( حسن - ١٤٠٤هـ ) أن أول بحث فى هذا المجال هو البحث الذي قام به ( سون كارلسون ) استاذ الجامعة السويدي عام ( ١٩٥١م ) والذي سجل فيه وقت تسعة أعضاء مجلس ادارة منتدبين لمدة أربعة أسابيع . كما يضيف أن من البحوث الحديثة لدراسة وقت المديرين هو البحث الذي قامت به " روز ماري ستيوارت " والمنشور عام ١٩٦٧م حيث أخذت عينة مكونة من ١٦٠ مديرا من مستويات مختلفة لمدة أربعة أسابيع . قاموا بتسجيل استمارات معينة يسجلون فيها الاعمال التى تزيد عن خمس دقائق ، ويذكرون نوع العمل ، وقد توصلت الى أن هناك تفاوت بين المديرين فى طريقة تنظيم أوقاتهم .

ويرى الباحث أنه على المستوى العربي ، هناك كتاب ساهموا بكتاباتهم عن الوقت مثل السيد الهواري الذي تطرق فى كتابه المدير الفعال الى أهمية وقت المدير وكيفية قضاءه فى الاعمال المطلوبة وتحليل هذه الاعمال حسب أهميتها ، بالاضافة الى الدراسات الحديثة التى سوف يستعرضها الباحث عند عرضه للدراسات السابقة لدراسته الحالية .

### مفهوم ادارة الوقت :

يوضح ( العصفور - ١٤٠٢ هـ ) أن المقصود بادارة الوقت هو ادارة النشاطات والاعمال التى تؤدى فى الوقت ونعني الاستخدام الافضل للوقت بالامكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدى الى تحقيق الاهداف . وقد أورد كل من ( البرعى و عابدين - ١٤٠٨ هـ ) مفهومًا شاملًا لادارة الوقت فى ظل الادارة الحديثة ويتمثل هذا فى استغلال وقت العمل المدرسي والتركيز على ممارسة النشاطات التى تجعل المدير قائدا فعالا منجزا للامعمال المطلوبة بكفاءة عالية .

ويرى الباحث أنه حتى يتمكن المدير من ادارة وقته والاستفادة منه بصورة فعالة فان هذا يفرض عليه أن يقوم وبصورة مستمرة بالتخطيط الجيد وتقييم الانشطة المنجزة ليعرف مدى تحقيقه للاهداف المرسومة وهذا يجعله يسير وفق جدولة زمنية للانشطة المطلوبة ليتمكن من الاستفادة من الامكانيات المتوفرة .

### عناية القرآن الكريم والسنة النبوية بالوقت :

لَوْ دُقَّتْ النِّظَرُ فِي مَفْهُومِ أَرْكَانِ الْإِسْلَامِ الْخَمْسَةِ نَلَاظُ أَنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ حَدَّدَ بَعْدَ شَهَادَةِ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ جَمِيعَ الْأَرْكَانِ الَّتِي يُؤَدِّيهَا الْمُسْلِمُ بِوَقْتٍ مَعْلُومٍ مِنْ صَلَاةٍ ، وَزَكَاةٍ ، وَصِيَامٍ ، وَحَجٍّ . وَيَجِبُ عَلَى الْمُسْلِمِ أَنْ يُؤَدِّيَهَا فِي أَوْقَاتِهَا الَّتِي حَدَّدَهَا اللَّهُ .

كما عني القرآن الكريم والسنة النبوية المحمدية بالوقت وبصـور عديدة حيث أن الله عز وجل بيّن أهميته فى مواطن عديدة . فيقول المولى عز وجل فى معرض امتنانه على الانسان : ( وسخر لكم الشمس والقمر دائبين ، وسخر لكم الليل والنهار وآتاكم من كل ما سألتموه وإن تعدوا

نعمة الله لاتحصوها ) ( سورة ابراهيم آيه ٣٣ - ٣٤ ) .

ويبين ( القرضاوي - ١٤٠٨ هـ ) " ان الله أقسم فى مطالع سور عديدة من القرآن الكريم مثل : الليل ، النهار ، الفجر ، الضحي ، العصر . ومن المعروف لدى المفسرين أن الله عز وجل اذا أقسم بشيء من خلقه فذلك ليلفت أنظارهم اليه وينبههم الى جليل منفعته وآثاره " .

ولقد أورد كل من ( البرعي وعابدين - ١٤٠٨ هـ ) بعض الآيات الواردة فى القرآن الكريم عن الوقت .. نذكر منها : ( كل نفس ذائقة الموت ) آل عمران ١٨٥ . ( فاذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة ولا يستقدمون ) الاعراف ٣٤ . ( فذرهم يخوضوا ويلعبوا حتى يلاقوا يومهم الذي يوعدون ) المعارج ٤٢ .

وهناك اهتمام من السنة النبوية بالوقت ، وتأكيذا على أهميته ، فعن معاذ بن جبل رضى الله عنه أن النبی صلى الله عليه وسلم قال : ( لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع خصال . عن عمره فيما أفناه ، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه ، وعن عمله ماذا عمل به ) . رواه الترمذي .

وقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ( اغتنم خمسا قبل خمس . شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك ) .

ويبين ( أبو غدة - ١٤٠٧ هـ ) أن السلف الصالح ومن سار على نهجهم كانوا أحرص الناس على كسب الوقت سواء ذلك فى عالمهم وعابدهم ، فقد كانوا يسابقون الساعات ظنا منهم بالوقت وحرصا على أن لا يذهب عنهم هدرا .

ويوضح ( الاحدب - ١٤٠٧ هـ ) أن السابقين من الصحابة والسلف اهتموا بالوقت وقد

أعمالهم على مدى ما كانوا يولونه للوقت من الأهمية فيقول أن الإمام أبي حاتم الرازي صنف كتابه (المسند) في ألف جزء ويذكر أن الجزء (٢٠ صفحة) والإمام الطبري يزيد عدد أوراق مصنفاته الجلييلة على (نصف مليون ورقة) وشيخ الطب في زمانه ابن النفيس صنف كتابه الذي سماه (الشامل) في ثمانين مجلدة، وأن الإمام ابن تيمية زادت مصنفاته على أربعمائة مصنف من نخب العلم . وفي وصية لابي بكر لعمر بن الخطاب رضي الله عنهما حين استخلفه قوله له : ان لله حقا بالنهار لا يقبله بالليل ولله في الليل حق لا يقبله بالنهار، وهذا يعني تذكيره رضي الله عنه أن كل ظرف مملوء بواجبه ، والعمل اذا كان في غير وقته الموضوع له لم يقع موقعه ولم يثمر ثمرته مع تفويت حق ذلك الزمن الذي شغل بغير واجبه المستحق، كما أن عمر بن عبدالعزيز رحمه الله قال له بعض جلسائه : يا أمير المؤمنين لو تروحت . قال : فمن يجزي عني عمل ذلك اليوم ؟ قالوا : تجزيه من الغد . قال : فدحتي عمل يوم واحد فكيف اذا أصبح عليّ عمل يومين .

ويذكر كل من (البرعي وعابدين - ١٤٠٨هـ) أن الوقت ورد في الأدب العربي في مواضع كثيرة فمن ذلك أن الزمن سأل معلما حكيما فقال له : من أنا؟ فقد سألت كثيرين من قبلك هذا السؤال فأجابوني اجابات مختلفة فلم أعرف أيها الحق وأيها الباطل فهل لك أن تخبرني من أنا؟ .. فأجابه الحكيم : أريد أن أعرف أولا ماذا أجابك كل واحد منهم؟ فقال الزمن : لقد سألت التاجر فقال لي : أنت معدن ذهب ، وسألت طالب العلم فقال لي : أنت الحكمة ، وسألت العامل فقال : أنت العمل والثمرة وقال لي المريض : أنت ثقیل بطيء . ثم صمت الزمن ، فقال الحكيم : لم يخطئ أحد من الذين وصفوك فكلهم مصيبون ، لأن كل واحد منهم وصفك كما يراك في نفسه لانك أيها الزمن لبعض الناس صديق تتيح لهم الحصول على ما يريدون ، وأنت لبعضهم عدو لانك تساعد على افلات بعض الفرص من أيديهم . فليت الناس جميعا يتخذون الزمن صديقا ليعرفوا فائدة ما اذا استغلوه .

لقد اتفق علماء الادارة والمهتمون بالتربية على أن الادارة المدرسية هي مجموعة الاعمال التى يقوم بها مدير المدرسة ليحقق من خلالها الاهداف المطلوبة وأن تحديد الخطوات المنهجية التى ينبغى أن يسير عليها مدير المدرسة من الامور المهمة لعمله . وتعتبر عناصر الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم من الدعامات الاساسية التى يعتمد عليها مدير المدرسة لكي يحقق الاهداف المنشودة ، كما أن العناصر ترتبط ارتباطا كبيرا بعامل الوقت . فمتى اهتم بها مدير المدرسة كان ذلك أجدى الى استغلال الوقت بصورة فعالة .

وقد أوضح ( وتر - بدون ) أن لكل منظمة مهما كانت هذه المنظمة ومهما كان نوعها وحجمها مدير يتولى فيها بعض الوظائف التى منها :-

- التخطيط .
- التنظيم .
- التقويم .

وكل منظمة تسعى الى تحقيق أهدافها مما يجعل المدير يحرص على أن يكون ذلك فى زمن محدد ومعروف .

دور التخطيط فى استغلال الوقت خلال الدوام المدرسي :

يعتبر ( مصطفى - ١٤٠٢ هـ ) عملية التخطيط للعمل المدرسي من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي ، والتى يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازمين حتى تحقق المدرسة أهدافها .

وقد أوضح ( الهواري - ١٩٧٦م ) أن تحليل الوقت للمدير والتخطيط له من العادات العقلية للمدير الفعال على اعتبار أن المدير هو الذي يضع معادلة النجاح لنفسه ، وأن تحليل المدير لوقته هي الطريقة السهلة ، وفي نفس الوقت طريقة منظمة لتحليل عمل المدير ، لكي يفكر في أي الاعمال تستحق الاهتمام بها .

كما بين ( الافندي - ١٤٠١هـ ) " أن التخطيط في أمور العمل التربوي من أهم الأشياء التي يجب أن يدركها المدير في تسيير أمور عمله ، وأنه ان لم يفعل ذلك فانه لن يصل الى هدف أو يحقق غاية ، وسوف يضيع وقته وجهده سدى ، ولن يعرف من أين يبدأ ، ولا في أي اتجاه يسير ، والى أين ينتهي ولن يعرف كذلك اذا كان قد نجح في تحقيق الاهداف التربوية أو لم ينجح ، كما أن التخطيط يجب أن يكون شاملا لجميع جوانب الأنشطة التربوية لعمل المدير فيشارك جميع الجهود والامكانيات التي يمكن استخدامها في تحقيق الاهداف التربوية ، ولا يقتصر التخطيط على جانب من جوانب الحياة المدرسية دون آخر أو يوجه لرعاية بعض الأنشطة على حساب الأنشطة الأخرى ، فان نتيجة ذلك هو الانصراف عن تحقيق الاهداف التربوية . بل الانصراف عن المعنى الحقيقي والمفهوم الصحيح للتربية " .

ويتفق كل من ( مطاوع - ١٤٠٢هـ ) و ( حسن - ١٤٠٢هـ ) على أن التخطيط عملية يقوم بها المدير لبيان الاهداف المطلوب الوصول اليها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف وكيفية استخدام هذه العناصر ، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها ، والوقت اللازم لتنفيذ هذه الاعمال ، كما وضحا أنه يجب أن يضع المدير برنامج عمل زمني للأنشطة المطلوبة محددًا ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء .

يوضح ( العساف - ١٩٨٨ م ) أن عامل الوقت فى التخطيط هو أحد العوامل الهامة فى تكوين التخطيط الفعال ، لان الاهداف المطلوبة ، موقوتة بزمان محدد ، يأمل المخطط أن يصل اليها ، كما أضاف أن التوقيت المحكم هو عصب التخطيط الجيد ، ولا ينبغي التهاون فيه .. حيث أن اهمال عامل الوقت يؤدي الى تأخير العمل وعدم انجاز الأنشطة المطلوبة .

وقد أوضح ( سلامه - ١٩٨٨ م ) أن الباحث " ماكنزي " أكد على أهمية التخطيط الجيد الذي يؤدي الى حسن استغلال الوقت ، وبين أن من الاشياء التى تؤدي الى فشل التخطيط وازاعة الوقت مايلي :-

- ١ - عدم وضوح الاهداف والاولويات .
- ٢ - التحويل فى الاولويات .
- ٣ - ترك النشاط قبل الانتهاء منه .
- ٤ - المشكلات الادارية الطارئة .
- ٥ - عدم وجود موعد نهائي للانجاز .
- ٦ - محاولة انجاز الكثير فى وقت واحد .
- ٧ - عدم القدرة على ادارة الاجتماعات .

ويرى الباحث أن مدير المدرسة أكثر العاملين فى الميدان التربوي احتياجا لتخطيط وقته حيث أن تحمله لمسئولية تربية الطلاب تجعله يحدد اجراءات الأنشطة المطلوبة وأن تعامله مع المعلم والطالب وولي الامر والموجه والجوانب الادارية المختلفة وكل من له علاقة بالعملية التربوية

يستوجب عليه أن يضع تخطيطا سليما ومدرسا وأن يعطى عامل الوقت أهمية كبرى لتحقيق الاهداف المطلوبة .

### دور التنظيم فى استغلال الوقت خلال الدوام الرسمي :

يعتبر التنظيم عنصرا هاما من عناصر الادارة التربوية ، وهو من الانشطة الرئيسية التى يمارسها مدير المدرسة ، وأن ادراك المدير للتنظيم الجيد لهو احدى محددات فعالية اشراف ومتابعة المدير لعمله اليومي .

ويبين ( الجمل - ١٩٧٤م ) أن العمل المدرسي يحتاج الى تنظيم جيد للاعمال المطلوبة ، وأن تنظيم أجزاء العمل يعطى الانتباه اللازم لكل جزء من أجزاء العمل وتنفيذه ، كما يعتبر أن التنظيم ما هو الا وسيلة لغاية ، وليس غاية فى حد ذاته ، فمن الممكن أن نصرف وقتا كبيرا لتنفيذ عملا أقل أهمية من غيره .

ويحدد ( سلامه - ١٩٨٨م ) أن فعالية التنظيم الجيد تتحقق من خلال تحديد المهام للعاملين فى المدرسة وتقسيم العمل بشكل موضوعي وعادل ليعمل كل واحد منهم ضمن اختصاصه لتحقيق الاهداف التربوية .

ويوضح ( الرحيلي - ١٤٠٨هـ ) ان التنظيم الجيد يعتمد على فهم الجهاز الاداري لمتطلبات العمل . حيث أن العمل اذا لم يصحبه التنظيم فانه يضيع الجهد ويبدد الزمن ويحول العمل الى فوضى .

ويتفق ( عبدالهادي - ١٤٠٤هـ ) و ( عاشور - ١٩٨٥م ) على أن التنظيم المدرسي هو الوسيلة العملية لتنفيذ العملية التعليمية ، ولكي يتحقق

هذا التنظيم لابد وأن يسير العمل في مراحل يكون أولها أساسا لما بعده  
ومؤديا الى الاهداف المطلوبة في تناسق وتتابع .

وقد ذكر ( سلامه - ١٩٨٨ م ) ان من الاشياء التي تؤدي الى سوء التنظيم

واضاعة الوقت مايلي :-

١ - الغوضى التي تتمثل في عدم وضع كافة الاوراق أو الملفات في المكان  
المخصص .

٢ - فترات الراحة الطويلة .

٣ - ظاهرة تأجيل انجاز الاعمال .

٤ - روتين العمل واجراءات التطويل .

٥ - التنقل داخل المنظمة أو خارجها بدون عمل .

٦ - التركيز على أمور ثانوية .

٧ - الاجتماعات العشوائية " المرتجلة " .

ويرى الباحث ومن خلال خبراته التربوية أن العمل المدرسي قائم  
أساسا على التنظيم منذ الساعات الاولى من بداية العام الدراسي . فان  
اعداد الجدول الدراسي وفقا للتخصص والرغبة وتوزيع الانشطة التي تمارس  
حسب القدرات والميول واعداد السجلات الادارية والفنية ، وتنظيم واعداد  
جدول أعمال مدير المدرسة والمدة الزمنية التي يحتاجها كل نشاط بدءا  
وانتهاءا تساعد على استغلال الوقت وتنظيمه .

## دور التقويم فى استغلال الوقت خلال الدوام الرسمي :

بين ( جرادات - ١٩٨٧م ) أن عملية التقويم لا تقتصر على جانب الطالب وإنما هي تشمل جميع جوانب العملية التربوية حيث هي العملية التشخيصية والعلاجية والتي تهدف الى معرفة مدى التقدم الذي أحرزه الفرد أو الجماعة نحو تحقيق الاهداف .

وقد أوضح ( بامشموس - ١٤٠٥هـ ) أن مفهوم التقويم فى العملية التربوية يتضمن العديد من الجوانب فى العمل المدرسي منها :-

- ١ - تقويم نمو التلاميذ من جميع النواحي لمعرفة مواطن التقدم واثرائها والوقوف على مواطن الضعف وعلاجها .
- ٢ - تقويم المعلم من حيث أدائه وتوجيهه وارشاده لكيفية تقويم تلاميذه لمعرفة مدى ما استفادوه .
- ٣ - تقويم أوجه الانشطة المختلفة فى المدرسة ومدى استغلال امكانيات المدرسة المتاحة وامكانيات البيئة المحلية .

ويرى الباحث أن عنصر التقويم ما هو الا مراجعة من قبل المدير لكل الانشطة التى مارستها ومدى مطابقتها لتخطيطه المسبق فيصل من خلال ذلك الى الاطمئنان على سير عمله ، وأنه حقق الاهداف المرسومة .

ويشير ( حسنين - ١٩٨٣م ) أنه لكي يحقق التقويم أهدافه يجب على مدير المدرسة أن يتابع عملية تنفيذ البرامج منذ بدايتها وحتى

نهايتها وذلك للتأكد من أن البرامج تنفذ بالطرق السليمة المتفق عليها فى التخطيط المسبق ، ويضيف أنه من خلال عملية التقويم يقدر مدير المدرسة كفاءة كل عامل فى المدرسة ، ومدى انتاجه ، وتنفيذ ما أوكل اليه من أعمال ، ويوضح مدير المدرسة ايجابيات وسلبيات كل فرد فى أداء عمله حتى يؤدي التقويم هدفه المنشود .

ويرى الباحث أنه ومما سبق من عملية تخطيط وتنظيم وتقويم ، فإنها تجرى فى البيئة المدرسية التى تحوي بين جنباتها مجموعة من الافراد يتم التفاعل فيما بينهم ، ومن خلال هذا التفاعل تنتج عملية التربية ولكون مدير المدرسة القائد التربوي الذي يقع على عاتقه هذا التفاعل سواء مع المعلم أو الطالب أو مع ولي أمر الطالب أو مع ممارسة الأنشطة اللاصفية أو مع الموجه أو الاعمال الادارية والكتابية التى تمارس فى المدرسة فإنه يقوم بعدة أدوار نحو هؤلاء سوف يتطرق اليها الباحث على النحو التالي :-

#### دور مدير المدرسة الابتدائية نحو المعلم :

يعتبر المعلم العنصر الفعال فى العملية التربوية ، حيث يتحمل العمل الرئيسي فى ميدان التربية والتعليم ، فعن طريقه يتم تعليم الطالب المعاني والاهداف والسلوك والمبادئ والقيم الصحيحة ، وتقع على عاتقه أخطر المسؤوليات وأهمها ، وأن تحمله لهذه الرسالة العظيمة تجعله أهلاً لبناء العقول ومساهما فى تقدم مجتمعه ، وقد أشار ( زيدان - بدون )

أن الوجه الذي تظهر به الامة ، خيرا أو شرا ، تقدما أو انحطاطا ، هو من صنع المعلم بما يؤثر به على تلاميذه من معرفة وثقافة وخلقاً ، اذ أنه يشكل حياتهم المستقبلية ويخلق فيهم لبنات تصلح لبناء المجتمع ويضيف أنه لاهمية المعلم فى العملية التربوية ، فمن الضروري أن ينال العناية التى تتناسب مع الدور الخطير الذى يقوم به فى اعداد النشء وتكوينهم ، ونتيجة لذلك يحتاج الى قائد تربوي يستطيع أن يجعله ذو فاعلية ايجابية فى عمله .. وهذا يتم عن طريق مايلي :-

١ - توجيه المعلم برسم منهجيات لتحقيق الاهداف المطلوبة .

٢ - استخدام طاقات ومواهب كل معلم فيما ينفع له .

٣ - معاملة المعلم كشخص له مكانته .

ويوضح ( النشوان - ١٤٠٦هـ ) أن المدير باعتباره موجهاً مقيماً بالمدرسة ، فانه يدرك امتلاك المعلمين للمهارات الاساسية كالمعرفة والسلوكية لمهنة التعليم ، فانه لابد وأن يقوم مدير المدرسة بتحسين هذه المهارات وتطويرها .

ويرى الباحث أن متابعة مدير المدرسة للمعلم ورعايته تنبع من الاهمية والحرص الشديدين للاداء الجيد من قبل المعلم ، فالتوجيه السليم والمتابعة المستمرة لعمل المعلم تجعله يسير فى خطى ثابتة فى تعليم وتربية الطلاب .

وقد أوضح تعميم الادارة المدرسية بتعليم جدة رقم ٢٢٩ / ٢٨ فى  
١٩ / ٢ / ١٤٠٩هـ على ضرورة متابعة مدير المدرسة للمعلم فى الامــــــور

التالية :-

١ - دفتر التحضير حيث هو الوسيلة التى يترجم فيه المعلم الخطوات

التى يسير فيها أثناء أدائه لدرسه .

٢ - مدى تطبيقه لتوجيهات الموجهين التربويين .

٣ - تمشيده لتوزيع المنهج على أشهر العام الدراسي .

٤ - ضرورة زيارة المعلم فى فصله للوقوف على أدائه وتعامله مع الطلاب .

ويؤكد الباحث على ضرورة الاجتماع مع المعلم عقب الزيارة الصفية

لمناقشة كل صادر فى الحصة من ايجابيات وتعزيزها ، ومعرفة السلبيات

وتلافيها .

كما أن ( دمه - ١٩٧٦م ) أوضح أن تحسين جو العمل المدرسي ورفع

الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدرسة لا يأتي الا باشاعة روح الفريق

الواحد فى العمل وتنمية الشعور بأهمية العمل الجماعي المحقق للاهداف

التربوية ، ويوضح (فهيم وآخرون - ١٩٧٧م ) أنه يجب على المدير أن يتيح الفرصة

للمعلمين من خلال اجتماعاتهم للتعبير عن أفكارهم وشرح وجهات نظرهم لان

ذلك يشجع على الطمأنينة واقامة روح التفاهم والتعاون ويؤدي الى حل

المشكلات التى قد تعترض طريقهم لاداء رسالتهم التربوية .

ولاهمية دور مدير المدرسة نحو المدرس الجديد على مهنته للتدريس

يرى (العساف - ١٩٨٨م) أن الايام الاولى التى تمر بأي فرد فى وظيفة جديدة

هي أصعب الايام التى تمر فى عمله ، فكل كلمة ترحيب أو تشجيع يسمعها من مديره فى تلك الفترة يكون لها الاثر الفعال نحو العمل الذى يقوم به ، وفى تكوين الولاء نحو الجماعة التى ينتمى اليها ، ولاشك أن الولاء يدفع الفرد الى زيادة الجهد والانتاج .

ويرى الباحث أن مدير المدرسة وبصفته موجهها مقيما بالمدرسة فانه تقع على عاتقه توجيه ومتابعة المعلم لتنفيذ خطته الدراسية وتزويده بالخبرات العملية التى اكتسبها المدير من خلال تعامله واشرافه على المعلمين والتى من أهمها متابعة دفاتر التحضير وزيارة المعلم فى صفه والوقوف على طريقة متابعة الطلاب ، ومعرفة حاجاتهم المعرفية والمسلكية والنفسية ، والاختبارات التى يجريها المعلم مع طلابه وطريقة تحقيق الاهداف لكل مادة دراسية وممارسته للأنشطة اللاصفية مع الطلاب .

#### دور مدير المدرسة الابتدائية نحو الطالب :

يعتبر الطالب المحور الرئيسى الذى تدور حوله العمليات التربوية فى المدرسة ، ومن أجله شيدت المدارس ، وجندت جميع الطاقات فى سبيل تنشئته واعداده ، كما أعدت كل التجهيزات التى تساعد على اعداده اعدادا سليما لىخدم نفسه ووطنه ، ومما لاشك فيه أن نجاح المدرسة يعتمد فى المقام الاول على ماذا تقدمه للطلاب من معارف وسلوك ، وقد أوضح ( عاقل - ١٩٨٣م ) ان التربية الحديثة تدرك أن المدرسة انما وجدت لتكون بيئة يمارس فيها الطالب نشاطه ، ويعبر من خلال فاعليتها عن ميوله ورغباته وقدراته وامكاناته ، ويظهر فى صفوفها وملاعبها ومختبراتها حيويته

وقابلياته ، وبهذا المعنى تكون للمدرسة بيئة تنظم فيها الفعاليات وترتب فيها الاعمال بحيث تستثير الطالب للنشاط وتحفزه الى العمل فيتعلم من خلال المعارف والمهارات وتظهر المواهب والقدرات .

وقد بين ( الرحيلي - ١٤٠٨ هـ ) ان ادارة المدرسة يجب أن تهتم بمتابعة الطلاب من جميع النواحي ، سواء الجسمية ، أو العقلية ، أو الاجتماعية أو النفسية ، أو الخلقية .

#### ١ - النمو الجسمي :

تهتم المدرسة بايجاد البيئة الصحية السليمة ، وتنمية وممارسة العادات الصحية واتاحة الفرصة لهم بمزاولة الالعاب الرياضية المختلفة التي تنمي أجسامهم لتجعلهم قادرين على التفكير السليم ، وقد أضاف ( مصلح - ١٤٠٢ هـ ) أن المدرسة الابتدائية تسعى الى تزويد الطلاب بالمهارات اللازمة الاساسية للوقاية من الامراض واتخاذ العلاج المناسب .

#### ٢ - النمو العقلي :

الطالب في هذا السن من حياته يحتاج الى تنمية مداركه وتدريبه على الملاحظة لكل ما يدور حوله . ولذلك بين ( ابراهيم - بدون ) أن الطالب في هذه المرحلة يجب أن يعقود على التفكير المنظم والبحث والتحصيل حتى تنمو قدراته الابتكارية والتركيز على أدوات المعرفة الاساسية ( القراءة - الكتابة - الحساب ) وما يتصل بها من خبرات .

### ٣ - النمو الاجتماعي :

ذكر ( حافظ - ١٩٨٠ م ) انه يجب على ادارة المدرسة الابتدائية أن تقدم العون للطلاب لتكيفهم مع المجتمع الذي يعيشون فيه ، ويتم هذا بتنمية العلاقات الاجتماعية الصالحة ، والحث على ممارستها مع الآخرين ، مثل احترام الكبير ، والعطف على الصغير ، ومساعدة الفقراء والمحتاجين ، والمحافظة على الممتلكات العامة مثل المرافق وحسن استخدامها ، وتنمية الحب والاعتزاز بالوطن الذي يعيشون فيه .

### ٤ - النمو النفسي :

يبين ( مصلح - ١٤٠٢ هـ ) أن المدرسة تسعى الى غرس الثقة فى نفوس الطلاب وتقويم شعورهم بالمسؤولية وتنمية العاطفة والاتجاه السليم والكشف عن ميولهم واستعداداتهم وتوفير المناخ المدرسي الجيد القائم على الشعور بالامن والاستقرار الذي تسوده روح التآلف والاخاء .

### ٥ - النمو الخلقي :

الدين الاسلامي له الاثر الكبير فى تنمية الاخلاق الحميدة لدى الطلاب وخصوصا وهم يجلسون على مقاعد الدراسة ينهلون العلوم من مناهل العلم والمعرفة ، ولذلك أشار ( السمالوطي - ١٤٠٠ هـ ) على أن المدرسة يجب أن تعمل على تقوية الوازع الديني لدى الطلاب ، ولذلك بغرس القيم الاسلامية الفاضلة فى نفوسهم كالتعاون ، والاخلاص ، والصبر ، ومراقبة الله ، وتعويدهم على مكارم الاخلاق وحب الخير وفعله .

وقد وضع ( صابر - ١٩٧٩م ) أن مدير المدرسة يجب أن يولي الطلاب اهتمامه ورعايته ، ويحدد ذلك في الأمور التالية :-

- ١ - توعية التلاميذ وتعويدهم على النظام داخل المدرسة وخارجها .
- ٢ - مواجهة مشكلات الطلاب المتعلقة بالتأخر الدراسي ، والحضور والغياب وإيجاد الحلول المناسبة لها .
- ٣ - دراسة نتائج الطلاب ومعالجة الضعف والتقصير .
- ٤ - تشجيع المتفوقين وحفزهم .

كما بين ( حسين - ١٩٨٠م ) أن متابعة مدير المدرسة للطلاب تتمثل فيما يلي :-

#### ١ - متابعة سلوكية :

متابعة سلوك الطالب داخل الفصل وخارجه ، ومعرفة العادات السيئة ومحاربتها ، وإرشادهم إلى القيم الحميدة ، والسلوكيات السليمة التي تتمشى مع العادات والتقاليد الإسلامية .

#### ٢ - متابعة علمية :

متابعة تحصيل الطالب العلمي والمعرفة الوثيقة بمستواه المعرفي وإيجاد الحلول لكل ما يعيق تحصيله الدراسي واكتشاف قدراته وميوله ومواهبه والعمل على تنميتها .

وقد وضع ( مجاور - ١٤٠١هـ ) أن مدير المدرسة يجب أن يسعى إلى خلق الدافع الذاتي عند الطالب لتعلم ما تعلمه والعمل على تطبيقه في ممارسته

اليومية مع زملائه فى المدرسة أو خارجها وذلك بالنصح والتوجيه  
والارشاد .

ويرى الباحث أن المدرسة الناجحة تسعى ادارتها للبحث عن أفضل  
السبل لمتابعة الطلاب حيث أن متابعة الطلاب من الامور الجوهرية فى العملية  
التربوية ، ولذلك أشار التعميم رقم ٢٢٩ / ٢٨ فى ١٩ / ٣ / ١٤٠٩ هـ على  
ضرورة متابعة الطالب علميا وسلوكيا ومحاولة الارتقاء بها .

كما أوضحت توجيهات الادارة المدرسية للعام ١٤٠٩ هـ أهمية مايلي :-

١ - مساعدة الطالب على النمو السوي جسميا وعقليا وثقافيا وعاطفيا  
 واجتماعيا .

٢ - تجسيد ماتضمنته المناهج والمقررات من توجيهات تربوية وتحويلها الى  
قيم وسلوك ليكون أساسا لبناء شخصية الطالب .

٣ - التركيز على غرس الخصال الحميدة لدى الطلاب وتعويدهم على الصبر  
والصدق ، والامانة ، وعمل الخير ، والشعور بالمسؤولية واحترام  
الآخرين .

٤ - تعويدهم على حب النظام والنظافة والتعاون مع الآخرين لخدمة  
أنفسهم ووطنهم .

ويضيف الباحث الى ماتقدم ومن خلال تجربته فى المرحلة الابتدائية  
أن هذه المرحلة تمتاز بخصوصيتها للطالب فى هذه المرحلة كصفر سنه  
وتفكيره المحدود، لذا يجب أن يدرك مدير المدرسة احتياج هذه المرحلة  
الى الاهتمام بالاساسيات الرئيسية التى تقوم عليها هذه المرحلة باكساب

الطالب مهارة القراءة والكتابة والحساب ، حيث أن هذه المهارات هي أساس بناء الحياة ، وبناء شخصية الطالب الى جانب الاهتمام بالمعارف والسلوك التي تنمي شخصية الطالب ليكون فردا سعيدا ومواطنا صالحا .

كما يجب أن يهيئ مدير المدرسة للطالب الحياة التي تساعد على العمل ويفكر ويتعامل مع أقرانه و إتاحة الفرصة له للتعبير عن مايجول بخاطره والسعي الى اكتشاف قدراته وامكانياته وتوجيهها واستغلالها لما فيه خيره وخير مجتمعه ، كما يقع على عاتق مدير المدرسة متابعة الطلاب على اختلاف مستوياتهم دراسيا وسلوكيا والاهتمام بمستوى تحصيلهم وأدائهم للواجبات واستجاباتهم للمعلمين وتشجيع المتفوقين وحفزهم ومتابعة حالات الضعف وايجاد الحلول المناسبة لعلاجها .

#### دور مدير المدرسة الابتدائية نحو الانشطة المدرسية :

كانت المدارس قديما تعتبر النشاط المدرسي ومزاويلته مضيعة للوقت وأن الفصل الدراسي هو المكان الذي يتلقى فيه الطالب العلوم والمعارف ولكن ( معوض - ١٩٨٥ م ) وضح أنه تغيرت الفكرة القديمة السائدة والتي كانت تعتبر أن النشاط المدرسي نوع من اللهو يضيع فيه الطالب الوقت ويضيف أنه بتقدم العلوم التربوية أصبحت النظرة الى النشاط مغايرة لتلك حيث هو وسيلة أساسية لتحقيق الكثير من أهداف التربية .

ويتفق كل من ( زيدان - بدون ) و ( معوض - ١٩٨٥ م ) على أن النشاط المدرسي وسيلة فعالة لبناء أبدان وعقول الطلاب ويساعدهم على تكوين العلاقات الاجتماعية القائمة على التعاون والخلق الكريم .

ويضيفا أن النشاط داخل الفصل ، والنشاط خارج الفصل يشبهان جناحان للعملية التربوية يكمل كل منهما الآخر .

كما يتفق كل من ( عبد الحميد - ١٤٠٢ هـ ) و ( مصطفى - ١٩٨٥ م ) على أن النشاط يحقق التكامل للخبرات التي يصل اليها الطالب داخل الفصل وأن النشاط المدرسي يؤدي الى تحقيق غايات التربية . ولذلك يوضح ( عرقسوس - ١٤٠٥ هـ ) أن أهمية النشاط تنطلق من ضرورة توجيه قدرات الطلاب حتى تتكامل شخصياتهم في جميع جوانبها ، ومن ثم تتحقق تنمية المهارات المختلفة في كل المجالات : الثقافية ، والاجتماعية ، والرياضية ، والفنية والعلمية ، والكشفية ، وغيرها . ومن خلال ذلك تتحقق المشاركة وفقا لميول واستعدادات الطلاب ، مما يؤدي الى منحهم الفرص لاكتساب العادات الصحية والاجتماعية السليمة ، وتنمية قدرات الموهوبين والاستفادة من قضاء وقت الفراغ في ألوان الأنشطة المختلفة .

ويبين الباحث أن النشاط المدرسي جزء مهم من رسالة المدرسة ويقع على عاتق مدير المدرسة الدور الكبير في التخطيط السليم للنشاط المدرسي وتهيئة الظروف والامكانيات المناسبة لتنفيذه لكونه وسيلة مهمة في حياة الطالب لاشباع ميوله ورغباته وتحقيق له أهدافه . لذلك يجب أن يكون المدير واعيا في انتقاء الأنشطة التي تتفق وقدرات الطلاب في هذه المرحلة ، وللامكانيات المتاحة في المدرسة .

وقد ذكر ( معوض - ١٩٨٥ م ) أنه لكي تحقق ادارة المدرسة الاهداف

المنشودة من النشاط المدرسي يجب أن تهتم بالاسس التالية :-

- ١ - أن تشرف ادارة المدرسة اشرافا كاملا على كل نواحي النشاط المدرسي .
- ٢ - أن يوافق مدير المدرسة على كل لون من ألوان النشاط قبل ممارسته وذلك لمعرفة مدى سده لحاجة الطلاب وتلبية رغباتهم .
- ٣ - التأكد من أن النشاط يحقق الغرض الذي من أجله أقيم .
- ٤ - التنوع فى الانشطة المدرسية وفق الامكانيات المتاحة حيث أن ميزة تنوع الانشطة أن يجد الطالب كل مايلئم ميوله واحتياجاته .
- ٥ - أن يمارس النشاط بمباني المدرسة وأفنياتها كلما أمكن ذلك لان ممارسة النشاط خارج المدرسة يصعب على المدرسة ضبطه والاشراف عليه .
- ٦ - أن يوضح توقيت زمني لجميع أنواع الانشطة داخل المدرسة بما يكفل تلافي التداخل بين برامج النشاط المختلفة .

#### دور مدير المدرسة نحو العلاقة بين البيت والمدرسة :

وضح ( عواد - ١٩٨٥ م ) أن الصلة بين البيت والمدرسة تمثل جانبا مهما وكبيرا فى العملية التعليمية حيث أن البيت يشترك مع المدرسة فى عملية تربية الطلاب ، كما أنه سابق لها فى هذه العملية ، ويضيف أنه حتى تكتمل تربية الطالب فى المدرسة يجب أن تتضافر الجهود بينهما وتتساعد فى هذه العملية ، كما يبين أن الطالب يأتي الى المدرسة وقد امتص كثيرا من معايير السلوك واكتسب كثيرا من الخبرات . لذلك من الضروري أن تقوم علاقة قوية بينهما حتى تستطيع المدرسة القيام برسالتها وتحقيق أهدافها .

وبين ( موفق - ١٣٨٢ هـ ) أن التعليم الجيد يعتمد وبدرجة كبيرة

على وجود علاقة بين البيت والمدرسة . . اذ أنه مهما توافرت الامكانيات لدى المدرسة ، فانها لاتستطيع وحدها تهيئة الجو الاجتماعي الصالح لتوافق الطالب لتحقيق أسباب نموه اذا عملت بمعزل عن البيت . ويضيف أن عملية الترابط بين البيت والمدرسة تعتبر عملية أساسية وضرورية لتنشئة الطالب لان انعزال المدرسة من البيت يؤدي الى انفراد كل منهما بخصائص وممارسات تختلف عن الاخرى ، وبذلك يحس الطالب بالاضطراب النفسي نتيجة لاختلاف المعاملة في كل من البيت والمدرسة .

ولذلك يرى الباحث أن مدير المدرسة يستطيع أن يجعل من مجالس الآباء حلقة اتصال قوية بين المعلمين والآباء ليستمع المعلمين لآراء وجهات نظر الآباء ، وكذلك الآباء يستمعون الى مايقدمه المعلمون من توجيه وارشاد ليتمكن الطرفان من الوصول الى تحقيق أهداف التربية .

حيث بين تعميم وزارة المعارف رقم ١٥٩ / ٤٦ في ١١ / ٢ / ١٤٠٢ هـ أهمية دور مجالس الآباء لتوثيق العلاقة بين البيت والمدرسة والذي يهدف الى مايلي :-

- ١ - توثيق الصلة بين البيت والمدرسة وبين المعلمين والاباء .
- ٢ - معاونة المدرسة في اداء مهمتها في تربية الطلاب ورعايتهم .
- ٣ - متابعة ورعاية الآباء والمعلمين لسلوك الطلاب وتحصيلهم الدراسي ونشاطهم وحمائيتهم من الانحراف .
- ٤ - الوقوف على حاجات الطلاب والعمل سويا على تذليل الصعوبات التي قد تواجههم .

٥ - تنمية الاتجاهات التربوية السليمة فى البيت بحيث تتمشى مع تعاليم

الدين الاسلامي الحنيف وأساليب التربية الصحيحة .

ويبين ( سليمان - ١٩٨٥ م ) أن دعوة الآباء وزيارتهم للمدرسة تجعلهم

يقفون على رسالة المدرسة وأهميتها لابنائهم .

ويرى الباحث أن مدير المدرسة الناجح يستطيع أن يفتح عدة قنوات  
ليجعل زيارة ولي الامر تتكرر الى المدرسة كاقامة المعارض والحفلات  
والبرامج كالمحاضرات والندوات ومجالس الآباء . كما أن حسن الاستقبال  
والاستماع لما يبديه ولي الامر من ملاحظات له أثر كبير فى نفسه وأن الآباء  
يفرحون عندما يشاهدون انتاج ابنائهم فى المدرسة من أنشطة فنية  
ورياضية ومسرحية ، ولاشك فى أن هذا يساعد على تقوية العلاقة بينهما  
ويجعل البيت دائما على معرفة واطلاع بما يعمله الطالب فى المدرسة  
وأن تزويد ولي أمر الطالب بالنتائج التى يحققها الطالب خلال اختبارات  
الاشهر يزيد من معرفة البيت على حرص المدرسة على الاهتمام بالطالب .

#### دور مدير المدرسة الابتدائية نحو الاعمال الادارية والكتابية :

ان العمل الاداري فى المدرسة بما يحويه من معاملات ومستندات ووثائق  
رسمية تحتاج الى عناية واهتمام من حيث حفظها بصورة منظمة ليسهل الرجوع  
اليها وقت الحاجة ، كما أنه يجب السرعة فى الرد على المعاملات الرسمية  
التي تحتاج ردود الى الجهات الرسمية .

وقد وضع ( عاشور - ١٩٨٥ م ) أنه يجب أن يكون بالمدرسة أرشيف منظم

يحتوي على النشرات ، والتعاليم ، واللوائح التى ترد الى المدرسة من الجهات الاخرى ليسهل الرجوع اليها وقت طلبها .

وقد وضع ( زيدان - بدون ) أن من اهتمامات مدير المدرسة الاهتمام بالمبنى المدرسي حيث هو مرفق من أهم المرافق فى المجتمع حيث يربى فيه الاجسام والعقول والاخلاق ، وهو العنوان البارز للمجتمع المدرسي . لذا كان من الضروري أن يبذل مدير المدرسة عناية خاصة فى نظافته وصيانه والاهتمام بما يحويه من أثاث وممتلكات وجعله صالحا لتحقيق الاهداف المطلوبة ويضيف أنه يجب الاهتمام من حيث التأكد من سلامة المبنى ومرافقه وكفايته وتوفير الشروط الصحية لكي تتم العمليات التربوية وتحقق الاهداف المنشودة .

ويبين ( عطار - ١٤٠١هـ ) أنه ترد الى المدرسة معاملات واحصائيات وبيانات واستمارات يتطلب تعبئتها واستكمالها فى زمن محدد وتقع على عاتق مدير المدرسة المسئولية فى التقيد بالزمن المطلوب لاعادة المعاملة فى زمنها المطلوب وأن التأخير أو عدم استكمالها قد يضيع الفوائد المتوخاة من ذلك لان الوزارة أو الادارة التعليمية لم تحدد الزمن الا وتستهدف من ذلك دراسات ميدانية أو تعليمية تتعلق بمستقبل التعليم أو التخطيط للمستقبل .

#### دور مدير المدرسة نحو الموجه :

يعتبر الموجه قائد تربوي يسعى بالتعاون مع مدير المدرسة الى

تحسين العملية التربوية وتطويرها .

وقد اتفق كل من ( أبو عالي - ١٣٩٩ هـ ) و ( السلوم - ١٣٩٩ هـ ) على أن مدير المدرسة والموجه تتركز مسؤولياتهما في تحسين وتطوير وتقويم العملية التعليمية . ويعملان بروح الفريق الواحد المتعاون من أجل صالح التلميذ وذلك بما يقدمانه من مساعدة للمعلم لرفع مستوى الاداء لديه لتحقيق الاهداف التربوية .

ويرى الباحث أنه يجب أن تقوم علاقة وطيدة بين مدير المدرسة والموجه حيث أن مدير المدرسة يشكل حلقة الاتصال بين المعلم والموجه الى جانب أنه يعطي صورة واضحة عن المعلم قبل زيارة الموجه له . ويسعى الى تنظيم الاجتماعات بين الموجه والمعلمين لتبادل الاراء والخبرات بما يحقق الاهداف المطلوبة .

وقد بين قرار وزارة المعارف رقم ١٠/١/٣٨ في ١٠/١/٣٨ هـ ضرورة اشتراك مدير المدرسة مع الموجه في تقويم وتقدير مستوى الاداء لدى المعلم . كما أن مدير المدرسة يطلع على توجيهات الموجه للمعلم ويسعى الى تحقيقها من خلال متابعته للمعلم .

ويرى الباحث أن هذه الاعمال التي تقع على عاتق مدير المدرسة لو نفذت وفق تخطيط جيد وتنظيم متقن لاستثمرت جميع أوقات مدير المدرسة ولتحققت أهداف المدرسة التربوية المطلوبة .

.....

ثانيا : الدراسات السابقة

\* \* \*

عرض الدراسات السابقة

---

## ثانيا : الدراسات السابقة :

حرص الباحث على الاطلاع على أكثر قدر ممكن من الدراسات السابقة والمتعلقة بمشكلة الدراسة ، وسيعرض الباحث ماوقعت عليه يده من هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني .

### ١ - دراسة ( العصفور - ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م ) :

بعنوان : كيفية اشغال المدير لوقت الدوام الرسمي .  
وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على كيفية شغل المدير لوقت الدوام الرسمي ، وطبقت على المديرين الملتحقين بمعهد الادارة العامة بالرياض من أجهزة الدولة .  
وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات وكان من أبرز نتائجها :-

- أن ٤٩٧٩ ٪ من الوقت يقضيه المدير لانجاز المعاملات الرسمية .
  - أن ١١٨١ ٪ من الوقت للاجتماعات .
  - أن ١٠ ٪ للاعمال ذات العلاقة بالعمل الرسمي .
  - أن ١٦٥٤ ٪ للعملاء وبعض الاعمال ذات الطابع الشخصي .
- وقد كشفت هذه الدراسة الاعمال التي يضيع فيها قسم من وقت الدوام الرسمي وكان من أهم توصياتها اجراء دراسات أخرى أوسع نطاقا وأشمل في مجال الوقت ، وتختلف عن الدراسة الحالية في أنها طبقت على المديرين في الاجهزة الحكومية خارج نطاق التعليم .

## ٢ - دراسة ( أبو شعر - ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م ) :

بعنوان : الانتظام بالدوام الرسمي فى الاجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية .

وتهدف هذه الدراسة الى معرفة الانتظام فى الاجهزة الحكومية ، وطبقت على الموظفين الملتحقين بمعهد الادارة بالرياض ، وكان من أهم نتائجها :

- أن ٧٥ ٪ من الموظفين يتأخرون فى الوصول الى مكاتبهم صباحا .

- أن ٤٩ ٪ من الموظفين يتركون مكاتبهم أثناء الدوام لأمور

تتعلق بالعمل .

- أن ٦٩ ٪ من الموظفين يغادرون مكاتبهم لخارج جهات عملهم

لاسباب خاصة .

ويلاحظ الباحث من خلال هذه النتائج أن نسبة كبيرة جدا من الموظفين يتأخرون فى الوصول الى عملهم ، كما بينت أن نسبة كبيرة يغادرون المكاتب لخارج المؤسسة فى أوقات عملهم الرسمية .

## ٣ - دراسة ( العصفور - ١٤٠٢هـ - ١٩٨٢م ) :

بعنوان : ادارة الوقت فى الاجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على المجالات التى يصرف المدير وقت

الدوام الرسمي عليها ، وكانت هذه الدراسة مقارنة مع دراسته التى

طبقت فى عام ١٤٠٠هـ فى معهد الادارة بالرياض ، وكان من أبرز

نتائجها :-

أن النسبة المئوية لعدم الانتظام فى الدوام الرسمي قد ارتفعت فى عام ١٤٠٢هـ عما كانت عليه فى عام ١٤٠٠هـ . حيث كانت نسبة التأخر عام ١٤٠٠ ٦٤ ٪ وارتفعت الى ٧٩ ٪ عام ١٤٠٢هـ .

أما مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام فقد ارتفعت النسبة من ٣٢ ٪ فى ١٤٠٠هـ الى ٥٦ ٪ عام ١٤٠٢هـ .

#### ٤ - دراسة ( المنيع والعبيدي - ١٩٨٢م ) :

بعنوان : دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية فى المملكة العربية السعودية .

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أهم أعمال مدير المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية . والكيفية التى يوزع بها مدير كل مدرسة وقته على الأنشطة اليومية .

كما تهدف الى أخذ وجهة نظر المديرين الى الوقت الذى يفضلون أن يقضوه على كل نشاط ومقارنتها بما يقضونه فعلا على كل نشاط .

وقد أبرزت هذه الدراسة النتائج التالية :-

| المرحلة الابتدائية       |                                           | المتوسطة والثانوية       |             | النشاط                                         |
|--------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------|------------------------------------------------|
| الزمن محسوبا<br>بالدقائق | النسبة المئوية<br>المتوسط الوقت<br>المصرف | الزمن محسوبا<br>بالدقائق | النسبة<br>% |                                                |
| ٣١٣٢                     | ٪ ٨٧                                      | ١٣٥٠                     | ٪ ٣٧        | التدريس                                        |
| ٢٠٨٨                     | ٪ ٥٨                                      | ٢٢٥٠                     | ٪ ٦٢        | متابعة المدرسين والاشراف عليهم                 |
| ١٩٠٨                     | ٪ ٥٣                                      | ١٩٠٨                     | ٪ ٥٣        | الاهتمام فى تخطيط الأنشطة                      |
| ٢٦٢٨                     | ٪ ٧٣                                      | ٣١١٤                     | ٪ ٨٦        | ملاحظة دفاتر التحضير                           |
| ٢٤١٢                     | ٪ ٦٧                                      | ٢٠١٦                     | ٪ ٥٦        | العناية بمشكلات الطلاب                         |
| ١٣٠٢                     | ٪ ٣٦١                                     | ١١٧٠                     | ٪ ٣٢        | مقابلات أولياء الامور                          |
| ٤١٤٠                     | ٪ ١١٥                                     | ٤٩٣٢                     | ٪ ١٣٧       | أعمال كتابية تتكرر يوميا                       |
| ١٠٨٠                     | ٪ ٣                                       | ٢٠٥٢                     | ٪ ٥٧        | اجتماع مجلس المدرسين                           |
| ٢٤٠٢                     | ٪ ٦٧                                      | ٢٨٠٨                     | ٪ ٧٨        | تفقد أوراق الغياب                              |
| ٢٤١٩                     | ٪ ٦٧٢                                     | ١٨                       | ٪ ٥         | المشاركة فى الأنشطة                            |
| ١٤٩٧                     | ٪ ٤١                                      | ١٣٣٩                     | ٪ ٣٧        | اجتماع مجلس المدرسة                            |
| ١٢٢٤                     | ٪ ٣٤                                      | ١٤٧٦                     | ٪ ٤١        | تنظيم العلاقة بين المنزل والمدرسة              |
| ١٠٤٤                     | ٪ ٢٩                                      | ١٠٨٥                     | ٪ ٣         | اجتماع مجلس الاءاء والمعلمين                   |
| ١١١٦                     | ٪ ٣١                                      | ١٥٣٠                     | ٪ ٤٢        | مراجعة الادارة التعليمية                       |
| ١٢٩٦                     | ٪ ٣٦                                      | ١٠٤٤                     | ٪ ٢٩        | متابعة المبنى وصيانته                          |
| ١١٨٨                     | ٪ ٣٣                                      | ١١٢٦                     | ٪ ٣١        | الرد على المكالمات الهاتفية                    |
| ١٨٧٢                     | ٪ ٥٢                                      | ٢٥٥٦                     | ٪ ٧١        | توزيع الاعمال على الموظفين<br>والاشراف عليهم . |
| ٢٠١٦                     | ٪ ٥٦                                      | ١٤٤٠                     | ٪ ٤         | الاشراف على التغذية                            |
| ٩٧٣                      | ٪ ٢٧                                      | ١٠٠٨                     | ٪ ٢٨        | أعمال أخرى                                     |
| ٣٦٠                      | ٪ ١٠٠                                     | ٣٦٠                      | ٪ ١٠٠       | الاجمالى                                       |

ومن خلال استعراض نتائج هذه الدراسة لاحظ الباحث أن جميع الاوقات سواء المصروفة على الانشطة اليومية أو المفضلة من قبل المديرين متقاربة ماعدا متابعة المدرسين والاشراف عليهم ، فجميع المديرين يصرفون وقتا قليلا ويفضلون وقتا أكبر تقدر نسبته ١١ ٪ من الوقت اليومي لمدير المدرسة .  
كما وأن الاعمال الادارية والكتابية المتكررة يقضون فيها وقتا كبيرا ويفضل المدير أن يكون الوقت المخصص لها منخفض .

هذا ومن وجهة نظر الباحث ماينبغي أن يكون حيث أن عمل مدير المدرسة الاساسي هو العمل الفني الاشرافي على العملية التعليمية ويجب أن يصرف عليها مدير المدرسة وقتا أكبر من أي نشاط آخر . وقد استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات .

والدراسة التي يقوم بها الباحث تختلف عن هذه الدراسة في كونها اختصت بالمرحلة الابتدائية بمدينة جدة واتبعت طريقة الملاحظة المباشرة لمعرفة كيفية قضاء المدير لوقته خلال الدوام المدرسي اليومي .

#### ٥ - دراسة ( الدواني - ١٤٠٨هـ - ١٩٨٨م ) :

بعنوان : دراسة واقع السلوك الاداري لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الاردن ، وتهدف الدراسة الى رصد المهمات التي يقوم بها المدير خلال ساعات العمل اليومي والزمن الذي يقضيه على كل مهمة في المرحلة الثانوية .

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة مايلي :-

- ١ - العمل المكتبي ٢١٨ من العمل اليومي .

|      |                    |      |                   |
|------|--------------------|------|-------------------|
| ٢ -  | اجتماعات محددة     | ٧٢٪  | من العمل اليومي . |
| ٣ -  | اجتماعات غير محددة | ٧٨٪  | " " "             |
| ٤ -  | لقاءات             | ١٠٣٪ | " " "             |
| ٥ -  | اشراف تربوي        | ٩٪   | " " "             |
| ٦ -  | مراقبة             | ١٥٪  | " " "             |
| ٧ -  | جسولات             | ١٠٪  | " " "             |
| ٨ -  | مكالمات هاتفية     | ١٧٪  | " " "             |
| ٩ -  | تعليم              | ٨٣٪  | " " "             |
| ١٠ - | اعلان              | ٧٠٪  | " " "             |
| ١١ - | أمور شخصية         | ٤٤٪  | " " "             |
| ١٢ - | رحلات              | ٥٠٪  | " " "             |
| ١٣ - | نشاطات أخرى        | ٣٤٪  | " " "             |

ويلاحظ الباحث ومن خلال هذه النتائج أن مدير ومديرة المدرسة الثانوية في الاردن يصرفون نسبة كبيرة من وقتهم على العمل المكتبي . كذلك المراقبة ، حيث تقدر نسبتها بـ ١٥٪ من الوقت ، وقد يكون هذا بسبب المرحلة الثانوية وماتمتاز به من حيث أعمار الطلاب وسلوكياتهم . كما أنه يلاحظ انخفاض نسبة المكالمات الهاتفية اليومية مقارنة بالانشطة اليومية .

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تطبيقها على مديري ومديرات المرحلة الثانوية . كما أن الباحث استخدم فيها أسلوب التقرير الذاتي لكل مدير ومديرة لكل نشاط يومي يمارسه .

وكان من أهم التوصيات لهذه الدراسة اجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة لمعرفة واقع السلوك عند المديرين تمهيدا للعمل على تحسينه .

#### ٦ - دراسة ( حسن - ١٤٠٤هـ - ١٩٨٤م ) :

بعنوان : ادارة وقت مديري مدارس المملكة العربية السعودية .  
وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على المجالات التى يصرف مدير المدرسة وقت الدوام الرسمي فيها ، ومعرفة المجالات التى يضيع فيها وقت المدير ، وكان من أهم نتائجها :-

- ١ - المعاملات الرسمية ١٩٩٥ ٪ من عمل المدير اليومي .
- ٢ - الاجتماعات بأنواعها ١٢٤٣ ٪ .
- ٣ - الاتصالات الهاتفية والتعقيب على المعاملات ٨٢٤ ٪ .
- ٤ - مقابلات المراجعين ٧٤٧ ٪ .
- ٥ - التفكير والتخطيط للعمل المدرسي ٧٦٢ ٪ .
- ٦ - متابعة المعلمين والاداريين ٩٨٦ ٪ .
- ٧ - عدم الانتظام ( تأخر وانصراف ) ٣٣٣ ٪ .
- ٨ - أداء الصلاة ٤٥٧ ٪ .
- ٩ - أنشطة خاصة تقضى داخل المدرسة ١٦٩١ ٪ .
- ١٠ - أنشطة خاصة تقضى خارج المدرسة ٩٦٢ ٪ .

ويلاحظ الباحث أن الأنشطة الخاصة سواء داخل المدرسة أو خارجها تأخذ وقتا كبيرا من وقت مدير المدرسة ، وهذا يدل على انشغال المدير عن المدرسة .

كذلك متابعة المعلمين والاداريين يقدر بنسبة ١٠ ٪ تقريبا وهذه

نسبة مخفضة بدلا من أن يأخذ وقتا أكثر من غيره .

وقد أجريت هذه الدراسة على المديرين الملتحقين بدورة مديري المدارس

الابتدائية والمتوسطة والثانوية والملتحقين بدورة المديرين بجامعتي

الملك سعود وأم القرى ، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع

المعلومات .

والدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسة في خصوصيتها بالمرحلة

الابتدائية ، واستخدام الملاحظة المباشرة لمعرفة كيفية قضاء مدير

المدرسة الابتدائية لوقته خلال الدوام المدرسي اليومي .

#### ٧ - دراسة ( الثبتي - ١٩٨٧ م ) :

بعنوان : السلوك الاداري من خلال التنظيم التعليمي لحالة المديرين

السعوديين والامريكيين .

وتهدف هذه الدراسة الى اجراء مقارنة بين المديرين في كل من المملكة

العربية السعودية وأمريكا ، وقد كانت نتائجها كمايلي :-

١ - المعلومات المدرسية ٢٣ ٪ من عمل المدير اليومي .

٢ - متابعة المخالفات الطلابية ٥٨ ٪ .

٣ - متابعة التحصيل الدراسي ٢٣ ٪ .

٤ - معاملات ورقية ٥٦ ٪ .

٥ - متابعة شئون الطلاب ١٧ ٪ .

٦ - متابعة الامور الصحية في المدرسة ٥٥ ٪ .

- ٧ - تقييم المعلمين ١١٢٢ ٪ .
- ٨ - علاقات اجتماعية داخل المدرسة ١٣٦ ٪ .
- ٩ - متابعة النظام وصيانة المبنى ٨١٤ ٪ .
- ١٠ - مواقف وخلافات مع بعض المعلمين ٣٦ . ٪
- ١١ - متابعة تنفيذ السياسة العامة للمدرسة ٢٨ ٪ .
- ١٢ - متابعة الشؤون المالية ٢٦ ٪ .
- ١٣ - الأنشطة ٣٧ ٪ .
- ١٤ - متابعة احتياجات المدرسة ٦ ٪ .
- ١٥ - متابعة توزيع المنهج وواقطع منه ٣٦ . ٪
- ١٦ - متابعة غياب الطلاب ٧٢ . ٪

وقد استخدم الباحث فى هذه الدراسة أسلوب الملاحظة ، كما أخذ الباحث عينة من جميع المراحل التعليمية فى التعليم العام بمكة والطائف واستخدم أسلوب المقارنة بالمديرين فى المملكة العربية السعودية فى كل من مكة والطائف والامريكيين .

ويلاحظ الباحث ومن خلال نتائج هذه الدراسة أن المديرين السعوديين يهتمون بالتقييم المستمر للمعلم ، كما أنهم يسعون الى اقامة العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة ، كما بينت أن المديرين السعوديين يقضون وقتا قليلا بالمقارنة بالمديرين الامريكيين الذين يقضون وقتا كبيرا فى ادارة مدارسهم .

كذلك أظهرت الدراسة أن صفات العمل الاداري قد يحدث فى سلوك المدير السعودي وكذلك الامريكي ، وفى نفس الوقت أن عمل المدير يبدو

وقد حدد مختصرا ومجزءا ومتنوع ومتعدد التداخلات .

وقد اختلفت دراسة الباحث الحالية عن الدراسات السابقة فى دراسة الوقت لمدير المدرسة باستخدام طريقة الملاحظة المباشرة لمعرفة كيف يقضى مدير المدرسة الابتدائية بمدينة جدة وقته خلال العمل اليومي المدرسي ؟

حيث وصفها ( بدر - ١٩٧٧ م ) بأنها أكثر موضوعية وبغيدة عن التدخل الذاتي للمفحوص ، كما أنها أدق رسدا للزمن .

### الفصل الثالث

\*\*\*

#### اجراءات البحث

أولا : أداة البحث .

ثانيا : عينة البحث .

ثالثا : المعالجة الاحصائية .

## اجراءات الدراسة الميدانية :

تهدف هذه الدراسة الى الاجابة على سؤال الدراسة الرئيسي التالي :-

\* كيف يوزع مدير المدرسة الابتدائية وقت الدوام الرسمي على الانشطة اليومية المختلفة ؟

وللجابة على هذا التساؤل وضع الباحث التساؤلات التالية :-

- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع المعلم ؟

- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع الطالب ؟

- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع الانشطة المدرسية اللاصفية ؟

- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع أولياء الامور ؟

- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية في الاعمال الادارية والكتابية ؟

- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع الموجه ؟

أولا : طريقة جمع المعلومات :

أداة البحث :

استخدم الباحث الملاحظة المباشرة *direct observation* وهي وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات حيث تسهم اسهاما كبيرا في البحث الوصفي ، وتتضمن دراسة الانسان أثناء قيامه بعمله وتعتمد على تسجيل السلوك مع حدوثه في زمن معين . وقد وصفها ( الدواني - ١٩٨٨ م ) بأنها أكثر موضوعية وأدق نقلا للأنشطة والزمن الذي يصرفه المدير في كل نشاط وقد صمم الباحث استمارة ملاحظة تبين الفترة الزمنية للدوام الرسمي المدرسي منذ بدايته في الساعة السابعة والربع صباحا وحتى نهاية الحصة السادسة عند الساعة الثانية عشر وخمسة وأربعين دقيقة ، وقد قسم كل ساعة الى ٦٠ مربعا ، وكل مربع يمثل دقيقة واحدة وهي أجزاء الساعة " انظر الاستمارة " ص ٥٤ .

## استمارة الملاحظة

/dushtakul

14/3/21

3

١٥٤

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 |

\* يبدأ العمل المدرسي الساعة الرابعة والربع وينتهي عند الساعة ١٢:٤٥ ظهرا .

\* المحور الافقي يمثل ستون دقيقة وهي أجزاء الساعة الواحدة .

\* المحور العمودي يمثل العمل اليومي ابتداءً من الساعة ٧ حتى الساعة ١٢:٤٥ ظهراً.

كما أعد الباحث ورقة ( مفتاح العمل ) وتحتوي على أربعة عشر عملا

هي :-

- ١ - المعلمون
- ٢ - الطلاب
- ٣ - النشاط المدرسي
- ٤ - أولياء الأمور
- ٥ - الأعمال الإدارية
- ٦ - عمال الخدمات
- ٧ - الموجهون
- مكالمات تليفونية :-
- ٨ - أ - عمل
- ٩ - ب - خاصة
- ١٠ - الإدارة التعليمية
- ١١ - المبنى المدرسي
- ١٢ - استقبالات خاصة
- ١٣ - بدون عمل
- ١٤ - طابور الصباح

وكل عمل يحمل رمز معين ، وهذه الاعمال تندرج أصلا الى الاعمال التي يمارسها مدير المدرسة الابتدائية مع المعلم ، الطالب ، الأنشطة المدرسية الآباء ، الاعمال الادارية والكتابية ، الموجه ، وهي التي وردت فى تساؤلات هذه الدراسة .

وقد عرض الباحث كلا من استمارة الملاحظة ومفتاح العمل على المشرف على الرسالة وبعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية والمختصين فى قسم الاحصاء واعتمدت فى صورتها النهائية .

#### جمع المعلومات :

قام الباحث بتطبيق أسلوب الملاحظة المباشرة على عينة الدراسة ، وقد ساعد الباحث مجموعة من الملاحظين الذين حصلوا على درجة الماجستير من كلية التربية بجامعة أم القرى ، ومن طلاب الدراسات العليا من نفس الكلية وعددهم (١) تسعة ملاحظين ، وذلك بعد أن قام الباحث بعدة لقاءات متكررة معهم لتعريفهم بالطريقة المنهجية المطلوبة ، وشرح استمارة الملاحظة التى يتم من خلالها رصد الزمن لكل نشاط يمارسه مدير المدرسة الابتدائية و( مفتاح العمل الذى يسترشد به الملاحظ أثناء قيامه بالملاحظة) .

(١) يشكر الباحث الملاحظين الذين ساعدوه فى تطبيق الملاحظة وهم :-

- ١ - أحمد مدھر ، ٢ - عبدالله المليص ، ٣ - على فلاته ،
- ٤ - أحمد الكباشه الزهراني ، ٥ - محمد أحمد سعدي ، ٦ - سعد على
- المالكي ، ٧ - أحمد درويش العمري ، ٨ - عبد الرحمن الزهراني ،
- ٩ - عبدالعزيز محمد الغامدي .

وقد استلم كل ملاحظ جدولاً لتوزيع مدارس العينة التي سوف يقوم بالملاحظة فيها طيلة الاسبوع وعددها خمسة مدارس ابتدائية بواقع مدرسة ابتدائية يومياً . ومهمة الملاحظ أن يلاحظ جميع تحركات المدير ونشاطه طيلة ساعات العمل المدرسي اليومي ، ورصد الزمن لكل نشاط يمارسه المدير منذ الدقيقة الاولى التي يباشر فيها المدير عمله حتى الدقيقة الاخيرة ولمدة يوم دراسي كامل . انظر ملحق رقم ٢ .

### ثانياً : عينة الدراسة :

اختار الباحث المرحلة الابتدائية بمدينة جدة لتطبيق دراسته وقد اتبع الباحث الخطوات التالية لاختيار عينة الدراسة :-

١ - قسم الباحث مدارس مدينة جدة الابتدائية الى أربعة مناطق جغرافية على النحو التالي :-

- مدارس منطقة الشمال وعددها ٣٣ مدرسة .
- مدارس منطقة الجنوب وعددها ٣٩ مدرسة .
- مدارس منطقة الشرق وعددها ٦٥ مدرسة .
- مدارس منطقة الغرب وعددها ٢٤ مدرسة .

وذلك بعد حصر جميع المدارس الموجودة في كل موقع جغرافي .

ب - قسم الباحث المدارس من حيث حجمها لاعداد الطلاب في كل موقع .

ج - أخذ عينة عشوائية طبقية بواقع ٣٠ ٪ من اعداد المدارس في كل

موقع جغرافي ، وكانت العينة كالتالي :-

انظر ملحق رقم ٣ .

- مدارس منطقة الشمال ويمثلها العينة ١٠ مدارس •
- مدارس منطقة الجنوب ويمثلها العينة ١٢ مدرسة •
- مدارس منطقة الشرق ويمثلها العينة ٢٠ مدرسة •
- مدارس منطقة الغرب ويمثلها العينة ٨ مدارس •

ليكون مجموع عينة الدراسة ٥٠ مدرسة ابتدائية من واقع مجموع مدارس مدينة جدة الابتدائية وعددها ١٦٠ مدرسة. (١)

#### وصف عينة الدراسة :

شملت عينة الدراسة خمسين مديرا وكانت أهم خصائص عينة الدراسة

مايلي :-

#### أولا : المؤهل الدراسي :

فيما يلي الجدول رقم ( ١ ) يبين توزيع العينة حسب المؤهل

الدراسي :-

---

(١) المصدر : قسم الاحصاء ، ادارة تعليم جدة •

| النسبة | التكرار | المؤهل           |
|--------|---------|------------------|
| ٤ ٪    | ٢       | مركز دراسات      |
| ٢٠ ٪   | ١٠      | مهن معلمين ثانوي |
| ٤٦ ٪   | ٢٣      | كلية متوسطة      |
| ٣٠ ٪   | ١٥      | بكالوريوس        |
| ١٠٠ ٪  | ٥٠      | المجموع          |

يتضح من الجدول السابق أن الحاصلين على شهادة الكلية المتوسطة أعلى نسبة حيث بلغت ٤٦ ٪ وتكرارها ٢٣ من إجمالي أفراد العينة ، وأما الحاصلين على المؤهل الجامعي " البكالوريوس " بلغ تكرارها ١٥ ونسبتها ٣٠ ٪ من إجمالي أفراد العينة ، كما أن الحاصلين على شهادة معهد المعلمين الثانوي فبلغت نسبتهم ٢٠ ٪ وتكرارها ١٠ من إجمالي أفراد العينة ، والحاصلين على مركز الدراسات بلغ تكرارها ٢ ونسبتها ٤ ٪ من إجمالي أفراد العينة .

وبالنظر الى الجدول بشكل عام نجد أن نسبة الذين يحملون مؤهلاً الكلية المتوسطة والمؤهل الجامعي يشكلون مانسته ٧٦ ٪ من إجمالي العينة مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى المديرين .

ثانياً: عدد سنوات الخبرة فى مجال الادارة المدرسية لعينة الدراسة :

فيمايلي الجدول رقم (٢) يبين فئات سنوات الخبرة فى مجال الادارة

المدرسية :

| الفئات   | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| ١ - ٥    | ٥       | ١٠ ٪   |
| ٦ - ١٠   | ١٩      | ٣٨ ٪   |
| ١١ فأكثر | ٢٦      | ٥٢ ٪   |
| المجموع  | ٥٠      | ١٠٠ ٪  |

يتضح من الجدول السابق أن الفئة التى تقع ما بين ١١ فأكثر حصلت على

أعلى نسبة حيث بلغت نسبتها ٥٢ ٪ وتكرارها ٢٦ من اجمالي العينة، كما أن

الفئة ( ٦ - ١٠ ) بلغت نسبتها ٣٨ ٪ وتكرارها ١٩ من اجمالي أفراد العينة

وأن الفئة ( ١ - ٥ ) تكرارها ٥ وبنسبة ١٠ ٪ من اجمالي أفراد العينة .

وبالنظر الى الجدول السابق يتضح أن الذين لديهم خبرة طويلة فى

الادارة المدرسية بلغوا ٥٢ ٪ من أفراد العينة وهي أعلى نسبة ، فاذا ضم

اليها من كانت خدمتهم أكثر من ٦ سنوات يصبح المجموع ٩٠ ٪ من مجموع أفراد

العينة مقابل ١٠ ٪ الذين خبرتهم أقل من ٦ سنوات ، وهذا يعطيهم القدرة

على ادراك ماهو مطلوب منهم واستغلال الوقت بشكل أفضل .

ثالثاً: الدورات التدريبية فى مجال الادارة المدرسية لعينة الدراسة :

فيمايلي الجدول رقم ( ٣ ) يبين أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

فى مجال الادارة المدرسية :

| الدورات التدريبية | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| دوره              | ٢٤      | ٤٨ ٪   |
| بدون دوره         | ٢٦      | ٥٢ ٪   |
| المجموع           | ٥٠      | ١٠٠ ٪  |

بالنظر الى الجدول السابق يتضح أن نسبة الذين حصلوا على دورة فى

مجال الادارة المدرسية بلغت ٤٨ ٪ وتكرارها ٢٤ من اجمالي أفراد العينة

بينما بلغت نسبة المديرين الذين لم يحصلوا على دورة مديري المدارس

فتبلغ ٥٢ ٪ وتكرارها ٢٦ من اجمالي أفراد العينة .

رابعاً: متوسط أعمار عينة الدراسة:

فيمايلي الجدول رقم ( ٤ ) يبين فئات أعمار عينة الدراسة ( السن ) :

| الفئة    | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| ٢٦ - ٣٠  | ٢       | ٤ %    |
| ٣١ - ٣٥  | ٧       | ١٤ %   |
| ٣٦ - ٤٠  | ١٤      | ٢٨ %   |
| ٤١ - ٤٥  | ١٩      | ٣٨ %   |
| ٤٦ - ٥٠  | ٦       | ١٢ %   |
| ٥١ فأكثر | ٢       | ٤ %    |
| المجموع  | ٥٠      | ١٠٠ %  |

يتضح من الجدول السابق أن الفئة العمرية لعينة الدراسة التي تقع مابين ( ٤١ - ٤٥ ) بلغ تكرارها ١٩ ونسبتها ٣٨ % وهذا يعني أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تقع أعمارهم مابين ( ٤١ - ٤٥ ) ، كما أن نسبة ٢٨ % من اجمالي العينة تكرارها ١٤ تقع فى الفئة العمرية مابين ( ٣٦ - ٤٠ ) وأن ١٤ % من اجمالي العينة تكرارها ٧ تقع فى الفئة العمرية مابين ( ٣١ - ٣٥ ) ، كما أن الفئة العمرية ( ٤٦ - ٥٠ ) نسبتها ١٢ % وتكرارها ٦ من اجمالي أفراد العينة .

كما أن ٤ % من العينة تقع فى الفئة العمرية ( ٥١ فأكثر ) وعددها اثنان

فقط ، وأن الفئة العمرية التي تقع مابين ( ٢٦ - ٣٠ ) بلغت نسبتها ٤ ٪  
وتكرارها اثنان فقط من اجمالي العينة .

#### رابعاً : المعالجة الاحصائية :

لقد استعان الباحث بوحدة الحاسب الالى بكلية التربية بجامعة أم  
القرى بمكة المكرمة حيث تم ادخال المعلومات وتفريغها ، واستخراج  
الاحصائيات المتعلقة بالدراسة .

وقد استخدم الباحث :-

- ١ - المتوسط الحسابي : لمعرفة متوسط الدقائق للاوقات التي يقضيها  
مديروا مدارس عينة الدراسة على الانشطة اليومية .
- ٢ - النسب المئوية للوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بمدينة  
جدة فى ساعات اليوم المدرسي مع كل من المعلم ، الطالب ، الانشطة  
المدرسية ، أولياء الامور ، والاعمال الادارية والكتابية ، الموجهين .

.....

## الفصل الرابع

\*\*\*

تحليل النتائج وتفسيرها

—

## مقدمة :

تهدف هذه الدراسة الى الاجابة على سؤال الدراسة الرئيسي التالي :-

\* كيف يوزع مدير المدرسة الابتدائية بمدينة جدة وقت الدوام الرسمي على الانشطة اليومية المختلفة ؟

وللاجابة على هذا التساؤل وضع الباحث التساؤلات التالية :-

- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع المعلم ؟
- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع الطالب ؟
- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة في الانشطة اللاصفية ؟
- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع أولياء الامور ؟
- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة فى الاعمال الادارية والكتابية ؟
- مامقدار الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع الموجه ؟

### تحليل النتائج :

للإجابة على تساؤلات الدراسة قام الباحث بتفريغ البيانات من استمارة الملاحظة لمعرفة الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع كل محور من محاور الدراسة الواردة في التساؤلات وكانت على النحو التالي طبقا لترتيب تساؤلات الدراسة :-

#### أولا : الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع المعلمين :

فيمايلي الجدول رقم ( ٥ ) يبين متوسط الوقت بالدقائق الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع المعلمين :

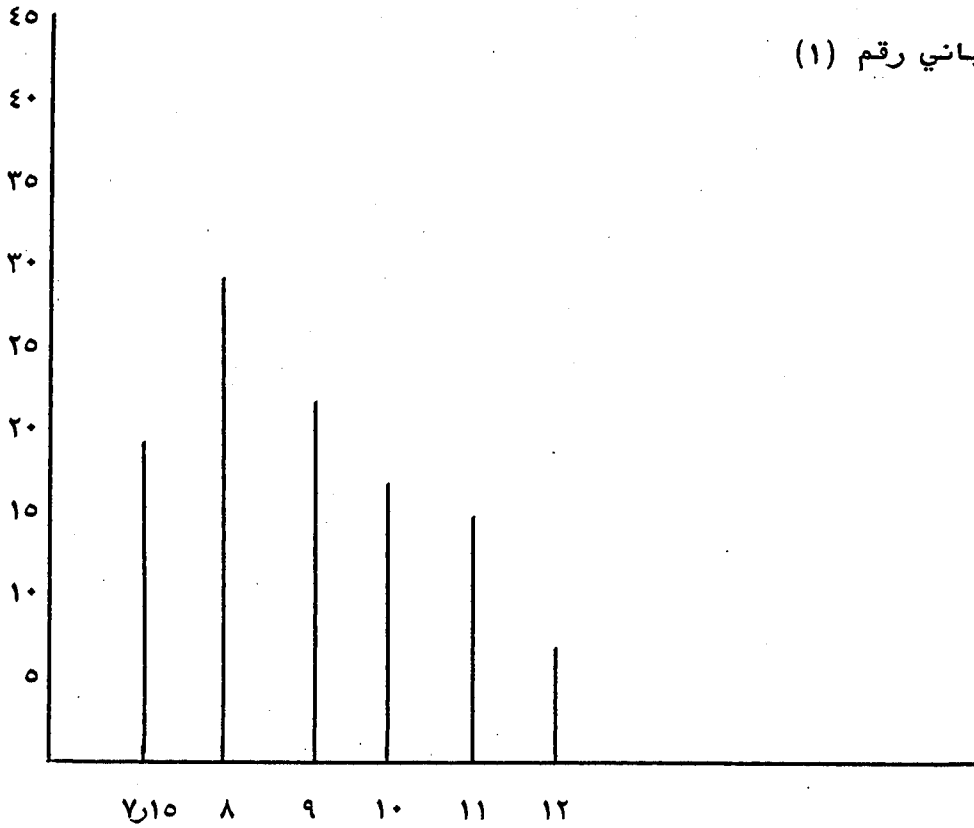
جدول رقم ( ٥ )

| الزمن          | ٨-٧ر١٥ | ٩-٨    | ١٠-٩   | ١١-١٠  | ١٢-١١  | ١٢-١٢ر٤٥ | المجموع | النسبة                |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|---------|-----------------------|
| عدد الدقائق    | ١١     | ١٧     | ٩      | ١٠     | ٩      | ٥        | ٦٦      | ٢٠ ٪ من العمل المدرسي |
| النسبة المئوية | ٪١٦ر٦٧ | ٪٢٥ر٧٦ | ٪٢١ر٢١ | ٪١٥ر١٥ | ٪١٣ر٦٤ | ٪٧ر٥٧    | ٪١٠٠    | اليومي                |

كما يوضح الرسم البياني رقم ( ١ ) توزيع متوسط الدقائق على ساعات العمل

اليومي المدرسي مع المعلمين :

رسم بياني رقم (١)



ويتضح مما سبق أن الجدول رقم (٥) يبين المتوسط الحسابي الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع المعلمين يقدر ب ٦٦ دقيقة وبنسبة مئوية مقدارها ٢٠ ٪ من وقت العمل اليومي .

ويتضح من الرسم البياني رقم (١) أن عينة الدراسة بينت أن الساعة الثامنة صباحا تشكل نسبة مئوية مقدارها ٢٥,٧٦ ٪ من متوسط الدقائق التي يقضيها مدير المدرسة الابتدائية مع المعلمين وهي ذروة اللقاءات اليومية مع المعلمين ، ونلاحظ أن هذا الوقت يتناقص كلما قربت ساعات الدوام المدرسي من الانتهاء ، ومن خلال ما جُمع من معلومات من قبل الملاحظين على عينة الدراسة وفقا لما رسمه الباحث في استمارة الملاحظة فان هذا الوقت يقضى في نواحي تعليمية منها متابعة تحضير المعلم ، والزيارات الصفية ، والبحث مع المعلم في المادة الدراسية وهذا ما يتفق والدراسة النظرية لهذه الدراسة .

ثانيا : الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع الطلاب :

فيمايلي الجدول رقم ( ٦ ) يبين متوسط الوقت الزمني بالدقائق الذي

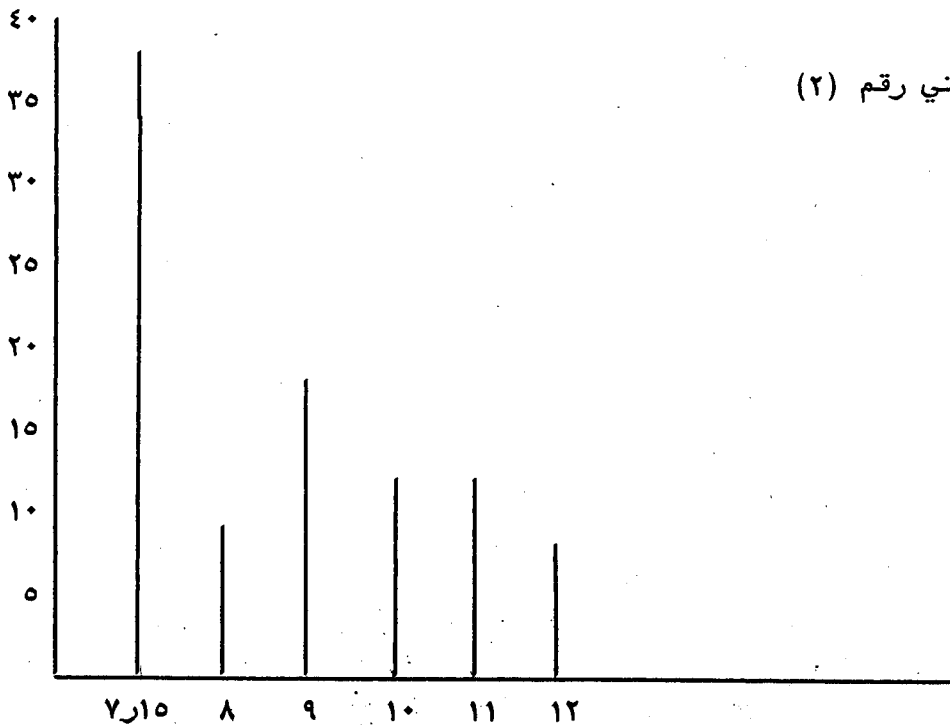
يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع الطلاب :

جدول رقم ( ٦ )

| النسبة       | المجموع | ١٢-٤٥ر١٢ | ١٢-١١ | ١١-١٠ | ١٠-٩  | ٩-٨  | ٨-٧ر١٥ | الزمن   |
|--------------|---------|----------|-------|-------|-------|------|--------|---------|
| ١٥ر٤٥٪ من    |         |          |       |       |       |      |        |         |
| العمل اليومي | ٥١      | ٥        | ٧     | ٧     | ٨     | ٥    | ١٩     | عدد     |
| المدرسي      |         |          |       |       |       |      |        | الدقائق |
|              | ٪ ١٠٠   | ٪٩٨٠     | ٪١٣٧٣ | ٪١٣٧٣ | ٪١٥٦٩ | ٪٩٨٠ | ٪٣٧٢٥  | النسبة  |
|              |         |          |       |       |       |      |        | المئوية |

كما يوضح الرسم البياني رقم ( ٢ ) توزيع متوسط الدقائق على ساعات

العمل اليومي المدرسي للطلاب :



يتضح مما سبق أن الجدول رقم (٦) يبين أن المتوسط الحسابي الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع الطلاب يقدر ب ٥١ دقيقة وبنسبة مئوية مقدارها ١٥٤٥ ٪ من وقت العمل اليومي المدرسي .

كما يتضح من الرسم البياني رقم (٢) أن عينة الدراسة بينت أن الساعة السابعة والربع صباحا تشغل نسبة مقدارها ٣٧٢٥ ٪ من متوسط الدقائق التي يقضيها مدير المدرسة الابتدائية مع الطلاب وهي ذروة الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية بجدة مع الطلاب خلال اليوم المدرسي وقد يكون ذلك لبداية اليوم الدراسي حيث متابعة انتظام الطلاب وتوجيههم وارشادهم . وتكون بصورة متوسطة خلال ساعات اليوم الدراسي وتقل في نهايته .

ومن خلال ماُجمع من معلومات من قبل الملاحظين على عينة الدراسة وفقا لما رسمه الباحث في استمارة الملاحظة فان هذا الوقت يقضى في متابعة تحصيل الطلاب وأدائهم للواجبات اليومية . وتشجيع المتفوقين والاهتمام بالمقصرين ومتابعة مشاكل الطلاب السلوكية ، واسداء النصح والتوجيه ، والوقوف على حاجاتهم التعليمية وهذا مايتفق والدراسة النظرية لهذه الدراسة .

ثالثا : الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية فى الأنشطة اللاصفية :

فيمايلي الجدول رقم ( ٧ ) يبين متوسط الدقائق التى يقضيها مدير

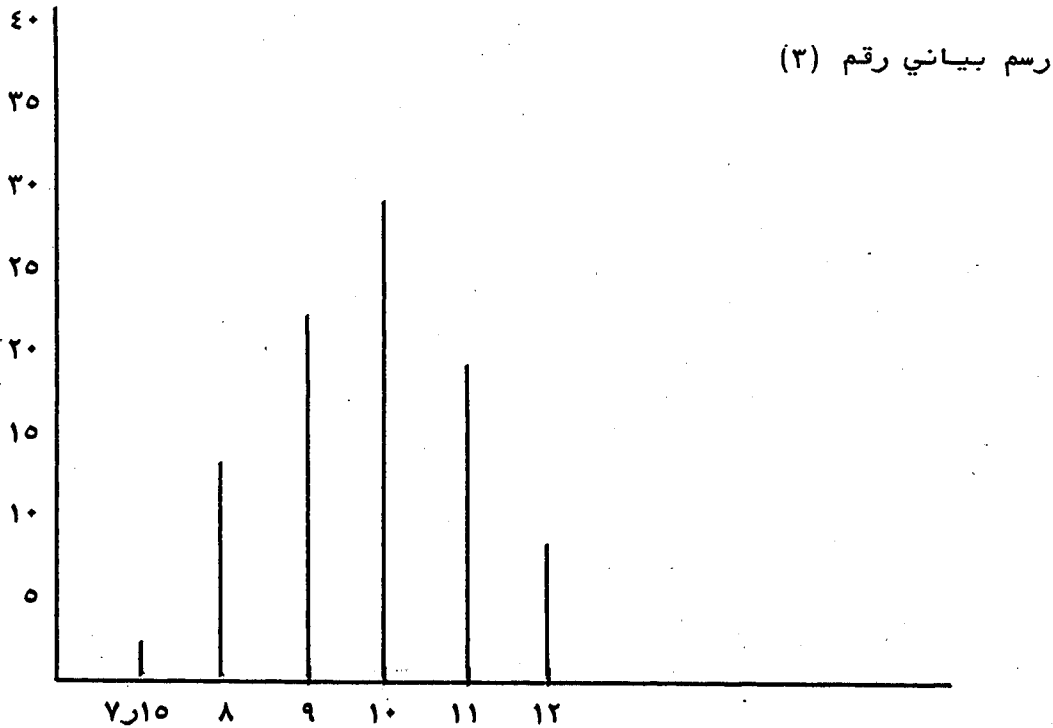
المدرسة الابتدائية مع الأنشطة اللاصفية :

جدول رقم ( ٧ )

| الزمن          | ٨-٧:١٥ | ٩-٨    | ١٠-٩   | ١١-١٠  | ١٢-١١  | ١٢-١١:٤٥ | المجموع | ٣٦٪ من زمن العمل اليومي المدرسي |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|---------|---------------------------------|
| عدد الدقائق    | ١      | ٣      | ٥      | ٦      | ٤      | ٢        | ٢١      |                                 |
| النسبة المئوية | ٤.٧٦٪  | ١٤.٢٩٪ | ٢٣.٨٠٪ | ٢٨.٥٧٪ | ١٩.٠٠٪ | ٩.٥٢٪    | ١٠٠٪    |                                 |

كما يوضح الرسم البياني رقم ( ٣ ) توزيع متوسط الدقائق على ساعات

العمل المدرسي اليومي للأنشطة اللاصفية :



يتضح مما سبق أن الجدول رقم (٧) يبين أن المتوسط الحسابي للوقت الزمني الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية في الأنشطة اللاصفية يقدر بزمن قدره ٢١ دقيقة وبنسبة مئوية مقدارها ٦٣٧٪ من زمن اليوم الدراسي .

كما يتضح من الرسم البياني رقم (٣) أن عينة الدراسة بينت أن الساعة العاشرة صباحا تشكل نسبة مقدارها ٢٨٥٧٪ من متوسط الدقائق التي يقضيها مدير المدرسة الابتدائية مع الأنشطة اللاصفية وهي ذروة الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة في الأنشطة خلال ساعات العمل اليومي المدرسي وهذه الفترة تقع في منتصف اليوم الدراسي حيث يمارس النشاط بأنواعه المختلفة . وتقل هذه الفترات في بداية اليوم الدراسي ونهايته .

ومن خلال ما جُمع من معلومات من قبل الملاحظين على عينة الدراسة وفقا لما رسمه الباحث في استمارة الملاحظة فان هذا الوقت يُقضى في تهيئة الظروف الزمانية والمكانية لممارسة الأنشطة اللاصفية وتأمين المتطلبات الضرورية لممارسة النشاط والوقوف على رغبات وميول الطلاب ومتابعة خطط النشاط ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة وهذا ما يتفق والدراسة النظرية لهذه الدراسة .

رابعاً : الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع أولياء الأمور :

فيمايلي الجدول رقم ( ٨ ) يبين متوسط الوقت بالدقائق الذي

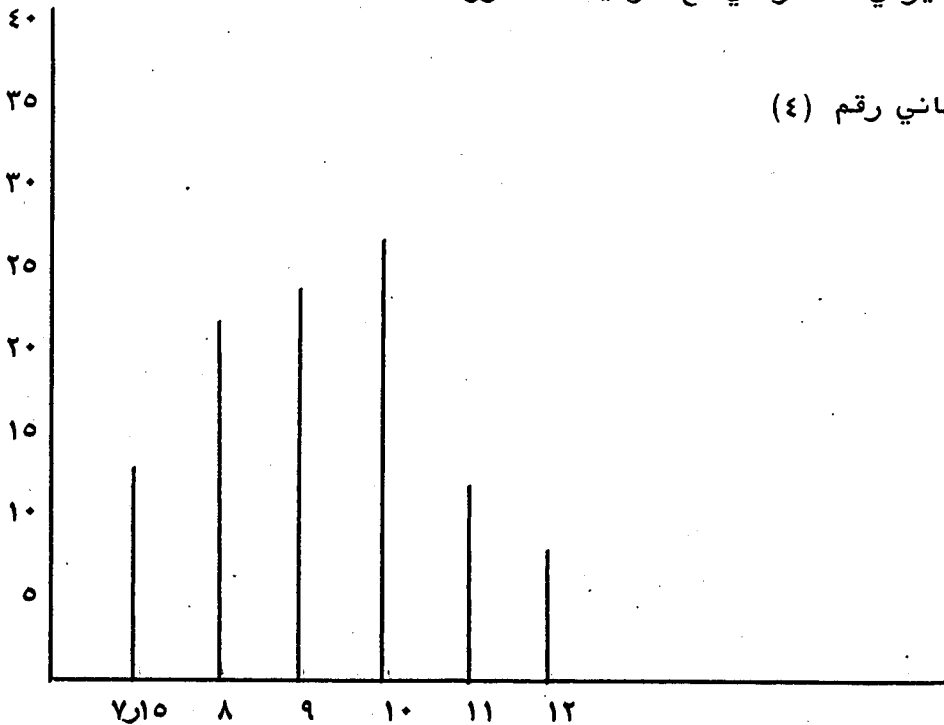
يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع أولياء الأمور .

جدول رقم ( ٨ )

| الزمن          | ٨-٧:١٥ | ٩-٨ | ١٠-٩ | ١١-١٠ | ١٢-١١ | ١٢-١١:٤٥ | المجموع | ٦٩٧٪ من زمن العمل اليومي المدرسي |
|----------------|--------|-----|------|-------|-------|----------|---------|----------------------------------|
| عدد الدقائق    | ٣      | ٥   | ٤    | ٦     | ٣     | ٢        | ٢٣      |                                  |
| النسبة المئوية | ١٣٪    | ٢١٪ | ٢٣٪  | ٢٦٪   | ١٣٪   | ٨٪       | ١٠٠٪    |                                  |

كما يوضح الرسم البياني رقم ( ٤ ) توزيع متوسط الدقائق على

ساعات العمل اليومي المدرسي مع أولياء الأمور .



يتضح مما سبق أن الجدول رقم (٨) يبين أن المتوسط الحسابي للوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع أولياء الأمور يقدر بـ ٢٣ دقيقة وبنسبة مئوية مقدارها ٦٩٧٪ من وقت الدوام اليومي المدرسي .

كما يتضح من الرسم البياني رقم (٤) أن عينة الدراسة بينت أن الساعة العاشرة صباحاً تشكل نسبة مقدارها ٢٦٠٩٪ من متوسط الدقائق التي يقضيها مدير المدرسة الابتدائية مع أولياء أمور الطلاب وهي ذروة اللقاءات، ويعود ذلك لكثرة المراجعين مع أولياء أمور الطلاب للمدرسة في تلك الفترة، كما نلاحظ أن الأوقات الأخرى التي يتقابل فيها مدير المدرسة مع أولياء أمور الطلاب تكون متقاربة خلال ساعات اليوم الدراسي .

ومن خلال ما جمع من معلومات من قبل الملاحظين على عينة الدراسة وفقاً لما رسمه الباحث في استمارة الملاحظة فإن هذا الوقت يقضى في مقابلة أولياء أمور الطلاب ومناقشتهم في مستويات أبنائهم وشرح أهداف المدرسة والطرق الجيدة التي تؤدي إلى تعاون البيت والمدرسة، وإطلاع الآباء على بعض أعمال أبنائهم في أنواع الأنشطة التي تمارس في المدرسة، وهذا ما يتفق والدراسة النظرية لهذه الدراسة .

خامسا : الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية فى الاعمال الادارية

### والكتابية :

فيمايلي الجدول رقم ( ٩ ) يبين متوسط الوقت بالدقائق الذي يقضيه

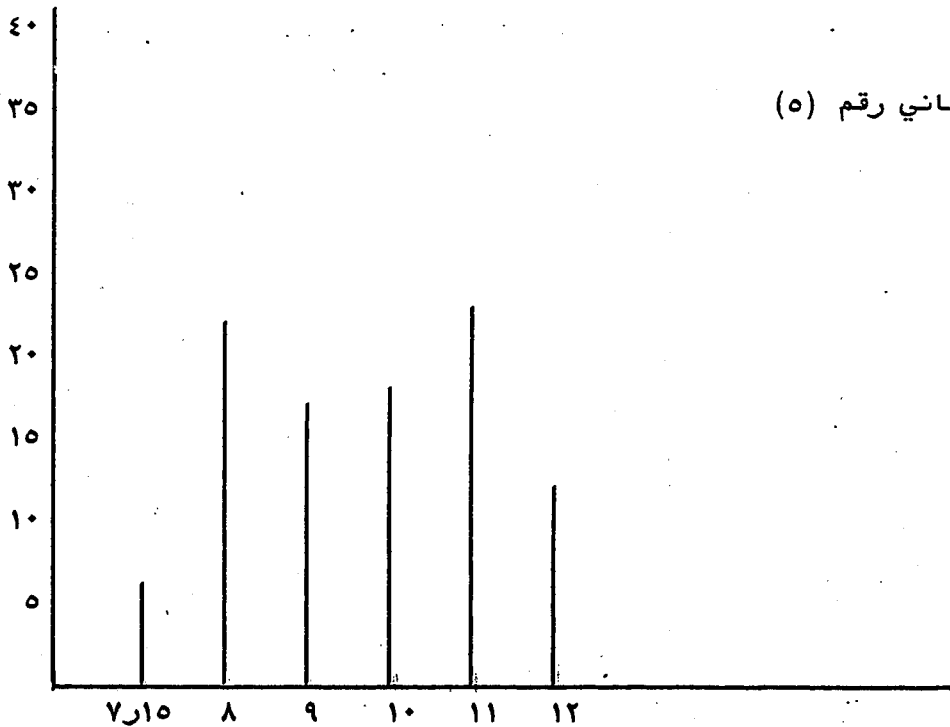
مدير المدرسة الابتدائية فى الاعمال الادارية والكتابية :

جدول رقم ( ٩ )

| الزمن          | ٨-٧ر١٥ | ٩-٨     | ١٠-٩    | ١١-١٠   | ١٢-١١   | ١٢-١٢ر٤٥ | المجموع | ٣١ر٨١ % |
|----------------|--------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|
| عدد الدقائق    | ٧      | ٢٣      | ١٨      | ٢٠      | ٢٤      | ١٣       | ١٠٥     |         |
| النسبة المئوية | ٦٦ر٦ % | ٢١ر٩٠ % | ١٧ر١٤ % | ١٩ر٠٥ % | ٢٢ر٨٦ % | ١٢ر٣٢ %  | ١٠٠ %   |         |

كما يتضح من الرسم البياني رقم ( ٥ ) توزيع متوسط الدقائق على

ساعات العمل اليومي المدرسي فى الاعمال الادارية والكتابية :



يتضح مما سبق أن الجدول رقم (٩) يبين أن المتوسط الحسابي للوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية فى الأعمال الادارية والكتابية يقدر بـ ١٠٥ دقيقة وبنسبة مئوية مقدارها ٣١٨١ ٪ من وقت الدوام المدرسي اليومي .

كما يتضح من الرسم البياني رقم (٥) أن عينة الدراسة بينت أن الساعة الثامنة والساعة الحادية عشرة تمثلان ذروة الوقت لممارسة الأعمال الادارية والكتابية ، بينما الفترات الاخرى تكاد تكون متقاربة باستثناء الساعة الاولى لبداية العمل اليومي التي يقل فيها ممارسة الأعمال الادارية والكتابية وقد يكون هذا لاهتمام مدير المدرسة بمقابلة المعلمين والطلاب .

ومن خلال ما جمع من معلومات من قبل الملاحظين على عينة الدراسة وفقا لما رسمه الباحث فى استمارة الملاحظة فان هذا الوقت يقضى فى النواحي الادارية والكتابية يتمثل فى تفقد نظافة المبنى وصيانته والاطلاع على التعاميم والنشرات الواردة والرد عليها ، والاطلاع على السجلات وتنظيم الملفات والتمريرات الورقية المتكررة ، وهذا مايتفق والدراسة النظرية لهذه الدراسة .

سادسا : الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع الموجه :

فيمايلي الجدول رقم ( ١٠ ) يبين متوسط الوقت بالدقائق الذي يقضيه

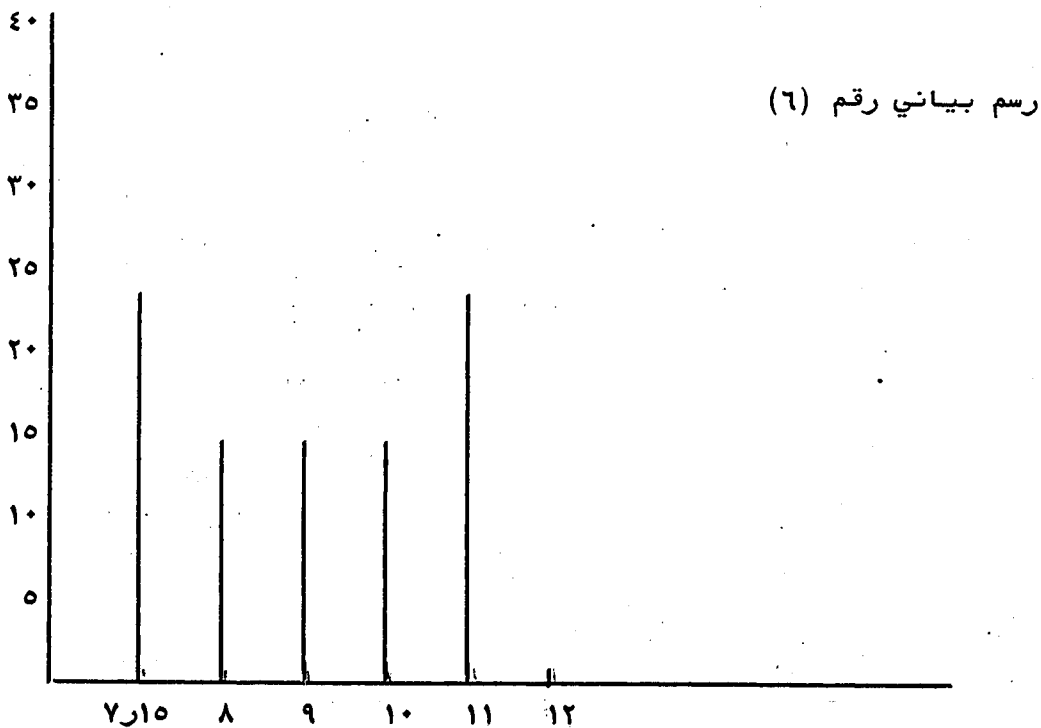
مدير المدرسة الابتدائية مع الموجه :

جدول رقم ( ١٠ )

| الزمن          | ٨-٧ر١٥ | ٩-٨    | ١٠-٩   | ١١-١٠  | ١٢-١١  | ١٢-١٢ر٤٥ | المجموع | ١٢ر١٢٪ من زمن وقت |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|---------|-------------------|
| عدد الدقائق    | ٢      | ١      | ١      | ١      | ٢      | -        | ٧       | اليوم الدراسي     |
| النسبة المئوية | ٢٨ر٥٧٪ | ١٤ر٢٩٪ | ١٤ر٢٩٪ | ١٤ر٢٩٪ | ٢٨ر٥٧٪ | ٠٠       | ١٠٠٪    |                   |

كما يوضح الرسم البياني رقم ( ٦ ) توزيع متوسط الدقائق على ساعات

العمل اليومي المدرسي الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع الموجه :

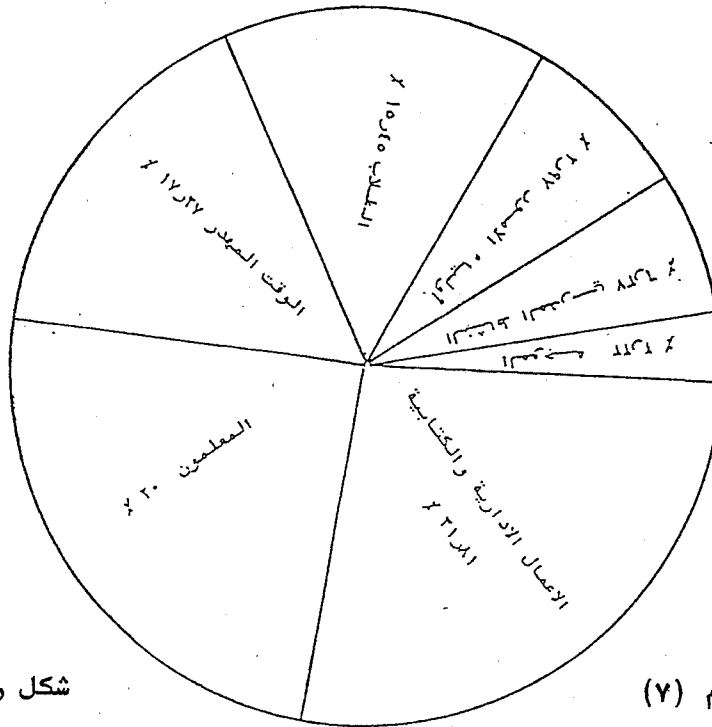


يتضح مما سبق أن الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع الموجه يقدر ب ٧ دقائق وبنسبة مئوية مقدارها ٢١٢٪ من وقت الدوام الرسمي لمدير المدرسة . ويتضح أن هذه المدة قليلة جدا ، وتكاد تكون موزعة طوال اليوم الدراسي باستثناء الساعة الأخيرة التي لا يتقابل فيها مدير المدرسة مع الموجه .

كما نلاحظ أنها تكون مرتفعة في بداية اليوم الدراسي حيث بدايئة زيارة الموجه للمدرسة ، وترتفع ما قبل الساعة الأخيرة من الدوام المدرسي حيث ختام الزيارة ومغادرة الموجه .

ومن خلال ما جمع من معلومات من قبل الملاحظين على عينة الدراسة وفقا لما رسمه الباحث في استمارة الملاحظة فان هذا الوقت يقضى في بعض الامور التربوية التي منها الاستفسار عن بعض التوجيهات التربوية ، واعطاء معلومات عن المعلمين ، وتهيئة اللقاءات مع الموجهين لتبادل الاراء والخبرات وهذا ما يتفق والدراسة النظرية لهذه الدراسة .

### تفسير النتائج



شكل رقم (٧)

من خلال الشكل رقم (٧)

يتضح لنا مايلي :-

- ١ - يقضي مدير المدرسة الابتدائية زمنا قدره ١٠٥ دقيقة في الاعمال الادارية والكتابية ويشكل ذلك نسبة مئوية مقدارها ٣١٫٨١ ٪ من وقت مدير المدرسة اليومي . وهي تشكل أكبر نسبة للوقت الذي يقضيه مدير المدرسة في هذا المجال مقارنة بالاعمال اليومية الاخرى .

ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة ( المنيع - ١٤٠٨ هـ ) " أن أكثر أوقات مديري المدارس يصرف على الاعمال الادارية والكتابية ، وذلك اعتقادا من المدير بأن نتائج الاعمال الفنية غير ملحوظة ، وأن الناحية الادارية هي الناحية الملموسة " .

كما أن ذلك يتفق مع نتائج ( الدواني - ١٩٨٨ م ) من أن المعاملات

اليومية الرسمية تستغرق نسبة كبيرة من وقت المدير .

ويبين الباحث أن طبيعة هذه الاعمال الادارية والكتابية موزعة على قراءة المعاملات الواردة والرد عليها . وتفقد نظافة المبنى المدرسي وصيانتة ، والاطلاع على السجلات المدرسية المختلفة ، وتنظيم الملفات .

٢ - يأخذ الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع المعلمين زمنا قدره ٦٦ دقيقة وبنسبة مئوية مقدارها ٢٠ ٪ من وقت عمل مدير المدرسة اليومي ، وهذا الوقت الى حد ما يبين مدى ارتباط المدير مع المعلم باعتباره العامل الرئيسي الذي يستطيع أن يتفاعل مع طلابه ويجعل منهم أبناءً نافعين . وقد أوصى كل من ( المنيع - ١٤٠٨ هـ ) و ( الدواني - ١٩٨٨ م ) و ( الثبيتي - ١٩٨٩ م ) بالاهتمام بالمعلمين والاشراف عليهم ، وأن يسعى مدير المدرسة الى توعيتهم بما يحقق الاهداف التربوية المطلوبة .

ويبين الباحث أن طبيعة الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع المعلمين تنطلق من اهتمام المدير بالمعلمين ومتابعتهم بالزيارات الميدانية المتكررة في الفصول الدراسية للوقوف على أدائهم ومناقشتهم في الاهداف المطلوبة من المواد الدراسية وتوجيههم من خلال المتابعة للخطط المرسومة .

٣ - استطاعت هذه الدراسة من خلال تحليل النتائج أن تبرز الوقت المهدر الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية خلال العمل اليومي المدرسي . وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المجال التربوي وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة لوقت مدير المدرسة خلال عمله اليومي وهي الاداة التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة .

وفيما يلي الجدول رقم ( ١١ ) يبين متوسط الوقت المهدر الذي يقضيه

مدير المدرسة الابتدائية خلال العمل اليومي المدرسي :

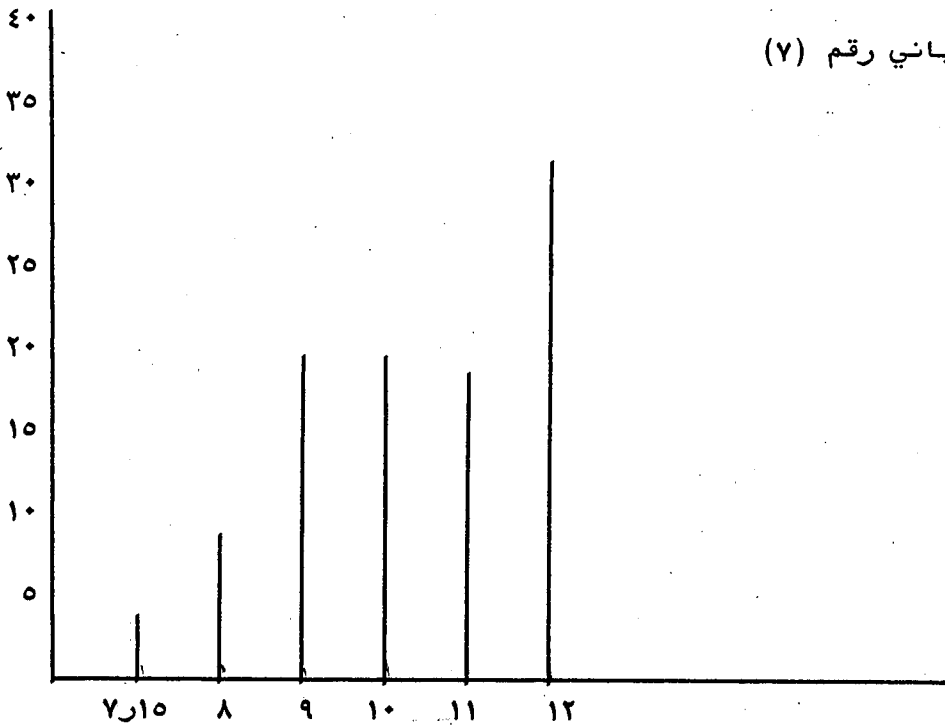
جدول رقم (١١)

| الزمن          | ٨-٧ر١٥ | ٩-٨    | ١٠-٩    | ١١-١٠   | ١٢-١١   | ١٢-١١ر٤٥ | المجموع | ١٧ر٢٧ % |
|----------------|--------|--------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|
| عدد الدقائق    | ٢      | ٥      | ١١      | ١١      | ١٠      | ١٨       | ٥٧      |         |
| النسبة المئوية | ٣ر٢١ % | ٨ر٧٧ % | ١٩ر٣٠ % | ١٩ر٣٠ % | ١٧ر٥٤ % | ٣١ر٥٨ %  | ١٠٠ %   |         |

كما يوضح الرسم البياني رقم ( ٧ ) توزيع متوسط الدقائق المهدرة

على ساعات العمل اليومي المدرسي التي يقضيها مدير المدرسة الابتدائية

خلال العمل اليومي المدرسي :



ويتضح مما سبق أن هناك وقتاً مهدراً يقضيه مدير المدرسة الابتدائية خلال العمل اليومي المدرسي مقداره ٥٧ دقيقة وبنسبة مئوية مقدارها ١٧,٢٧٪ من وقت الدوام المدرسي اليومي ، كما يتضح أن هذا الوقت يكون بصورة قليلة في بداية اليوم الدراسي حيث بداية العمل المدرسي والمتابعة للجوانب التربوية والمتطلبات اليومية المعتادة ، ويزداد هذا الوقت حتى يكون بصورة كبيرة في نهاية اليوم الدراسي . حيث فترة الراحة والخمول .

وللتعرف على الوقت المهدر خلال أسبوع ، وبافتراض أن العمل الأسبوعي خمسة أيام فهذا يعني أن هناك  $٥٧ \times ٥ = ٢٨٥$  ساعة (أربع ساعات وأربعين دقيقة) تهدر في الأسبوع الواحد . وإذا أردنا التعرف على هذا الوقت المهدر في شهر كامل ، وبافتراض أن العمل الشهري لمدير المدرسة ٢٢ يوماً ، فهذا يعني أن  $٥٧ \times ٢٢ = ١٢٥٤$  ساعة ( سبعة عشر ساعة وأربعين وخمسون دقيقة تهدر خلال الشهر . وهذا يسبب خسارة مادية كبيرة إلى جانب تأخير تنفيذ الواجبات المطلوبة من مدير المدرسة .

وهذا يتفق مع ما بينته دراسة ( يوسف - ١٤٠٥ هـ ) من أن متوسط الوقت الذي يضيع نتيجة لعدم انتظام المدير في الدوام المدرسي هو ٦ ساعات في الأسبوع .

ويبين الباحث أن طبيعة هذا الوقت المهدر يضيع من الاستقبالات الخاصة خلال أداء العمل اليومي المدرسي أو الجلوس بدون عمل واستعمال التليفون لأغراض خاصة .

٤ - يقدر الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع الطلاب بـ ٥١ دقيقة ، وبنسبة مئوية مقدارها ١٥٤٥ ٪ من وقت عمل مدير المدرسة اليومي ، وبمقارنة هذه المدة الزمنية التى يقضيها مدير المدرسة مع الطلاب مع الاعمال الاخرى التى يقوم بها نجد أن هذه المدة غير كافية .

وهذا ما أكدته نتائج دراسة ( المنيع - ١٤٠٨ هـ ) من أن الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة لمتابعة الطلاب قليل جدا وقد أوصت بأنه يجب أن يقضي مدير المدرسة وقتا كبيرا لمتابعة مشكلات الطلاب وتحصيلهم الدراسي .

ويبين الباحث أن طبيعة هذا الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة ————— الابتدائية مع طلاب مدرسته متابعتهم فى التحصيل الدراسي وتشجيع المتفوقين والاهتمام بمتابعة الضعاف ، وحل مشاكل الطلاب التى تعترض سير دراساتهم وتوجيه النصح والارشاد لهم .

٥ - يقضي مدير المدرسة الابتدائية ٢٣ دقيقة مع أولياء الامور ويشكل ذلك نسبة مئوية مقدارها ٦٩٦ ٪ من وقت عمل مدير المدرسة اليومي ، ويرى الباحث أن هذه المدة الزمنية لاتعتبر دليلا على مدى اهتمام مدير المدرسة بأولياء أمور الطلاب ، باعتبار أن ماتم اكتشافه عن طريق الملاحظة من قبل الملاحظين فى جمع المعلومات لهذه الدراسة وجد أن ماتمثلة الفترة الزمنية هي عبارة عن ٧ ٪ من وقت مدير المدرسة اليومي وهذه عرفت من خلال استقبالات مدير المدرسة لأولياء أمور وأثناء زيارتهم لمدارس العينة المختارة لمناقشتهم فى الامور التى تهم أبناءهم كمتابعة سلوكهم وتحصيلهم الدراسي واطلاعهم على بعض الاعمال التى يؤديها أبناؤهم داخل المدرسة .

٦ - تأخذ متابعة مدير المدرسة الابتدائية للأنشطة اللاصفية زمناً قدره ٢١ دقيقة وتشكل نسبة مئوية مقدارها ٦٣٦ ٪ من وقت مدير المدرسة اليومي . ويرى الباحث أن هذه المدة لا تمثل الواقع الفعلي لاهتمام مدير المدرسة للأنشطة اللاصفية . حيث من خلال زيارات الملاحظين للعينة المختارة لوحظ أنواع من الأنشطة المتعددة وذلك من خلال عرضها في صالات وممرات المدرسة أو من خلال شهادات التفوق التي حصلت عليها المدرسة في هذا المجال .

وفى نظر الباحث ان هذه المدة المذكورة لوحظت من خلال الحالات التى كان يقوم بها مدير المدرسة لمتابعته تنفيذ الأنشطة وموافقتها للخطط المرسومة والاطلاع على الاعمال التى ينجزها الطلاب .

٧ - يقضي مدير المدرسة الابتدائية مع الموجه زمناً مقداره ٧ دقائق ويشكل نسبة مئوية مقدارها ٢١٢ ٪ من وقت عمل مدير المدرسة اليومي ومن وجهة نظر الباحث أن هذه المدة الزمنية قد لا تكون هي المدة السائدة حيث تمثل وقتاً قليلاً ، ومن خبرة الباحث يبين أن هناك زيارات يقوم بها الموجهون لكل مدرسة وفق خطط زمنية تتراوح ما بين زيارة الى زيارتين فى كل فصل دراسي وكل زيارة تستمر يومين الى ثلاث أيام ، كما أن طبيعة العلاقة والوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الابتدائية مع الموجه لا يخرج على ما أوصت به ندوة التوجيه التربوي المنعقدة فى المدة ١٦ - ١٨ من شهر محرم عام ١٣٩٩هـ فى مكة المكرمة وذلك بمايلي :-

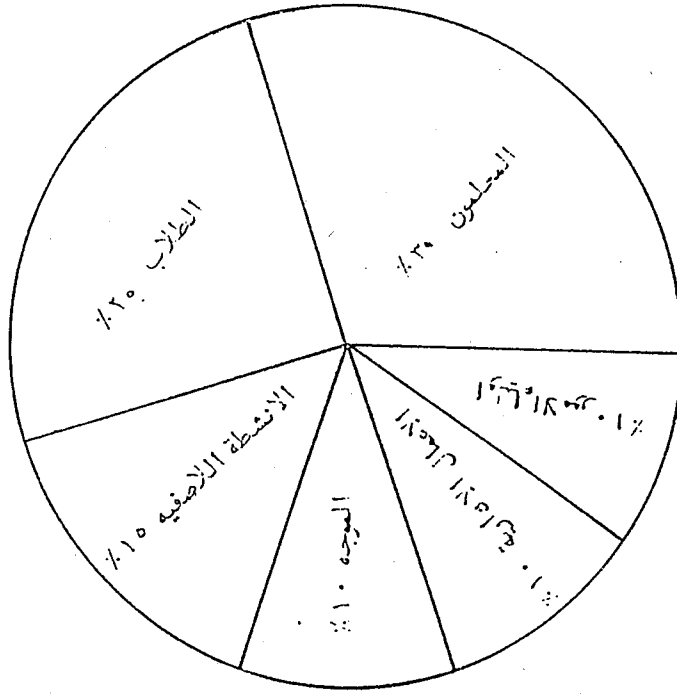
أ- ينشأ بين مدير المدرسة والموجه علاقة قائمة على التعاون المشترك لتحقيق كل ما يساعد على تحسين مردود المجهودات التربوية .

- ب - يشترك مدير المدرسة والموجه فى مناقشة التقارير الخاصة بالمعلمين  
قبل رفعها الى الجهات المسئولة .
- ج - مدير المدرسة والموجه يتعاونان لتوفير الوسائل التعليمية  
واستخدامها وتقويم أثرها فى العملية التربوية .
- د - يساهم الموجه مع مدير المدرسة فى علاج المشكلات التربوية فى المدرسة .

.....

### نموذج مقترح لتوزيع وقت مدير المدرسة اليومي

من خلال قراءات الباحث والتطبيق الميداني لدراسته والخبرة العملية في مجال الادارة المدرسية فانه يقترح النموذج رقم رقم (٨) لتوزيع الوقت اليومي الذي يقضيه مدير المدرسة في الواجبات وذلك اذا أحسن التخطيط والتنظيم اللذان يساعدان على حسن استغلال الوقت .



نموذج رقم (٨)

### أولا : علاقة المدير مع المعلمين :

بما أن المعلمين يمثلون العامل الرئيسي لتنفيذ العملية التعليمية في المدرسة . فان الباحث يرى أن يوليهم مدير المدرسة جل اهتمامه وأن يخصص من وقته مانسبته ٣٠ ٪ لمتابعتهم وتوجيههم بما يساعدهم على تحقيق الاهداف المطلوبة . ويتمثل ذلك فى متابعتهم فى النواحي التربوية كمايلي :-

- ١ - متابعتهم لدفاتر التحضير .
- ٢ - الزيارات الصفية .
- ٣ - الاجتماع مع المعلم لمناقشة أهداف المادة الدراسية .
- ٤ - التخطيط للزيارات بين المعلمين .
- ٥ - تزويد المعلمين بالمعلومات والتعليمات التربوية الحديثة .
- ٦ - تنمية مواطن القوة لدى المعلمين ومعالجة مواطن التقصير .
- ٧ - متابعة المعلم لتنفيذ ما اتفق عليه .
- ٨ - الاجتماع مع المعلمين لمناقشة الامور التربوية المطلوبة .
- ٩ - يؤدي حصص أمام المعلمين .
- كما يرى الباحث أن يخصص المدير ٥ ٪ من وقته لمتابعة المعلمين فى التخطيط للانشطة اللاصفية ومدى تنفيذها وملاءمتها لرغبات وميول الطلاب .
- ولكون الموجه ممن يتعامل معه المدير فان الباحث يرى أن يخصص المدير ١٠ ٪ من وقته لدراسة تقارير المعلمين والتوجيهات التى يرغب الموجه فى

تنفيذها وللتداول حول المشكلات التي تعترض مدير المدرسة وايجاد الحلول المناسبة .

ثانيا : علاقة مدير المدرسة مع الطلاب :

- يشكل الطلاب المحور الرئيسي الذي تدور حوله جميع العمليات التربوية والتعليمية ، ولذلك يرى الباحث أن يخصص مدير المدرسة ٢٥ ٪ من وقته لمتابعتهم فيمايلي :-

- ١ - متابعتهم فى التحصيل الدراسي .
  - ٢ - أدائهم للواجبات المدرسية .
  - ٣ - تشجيع ومكافأة المتفوقين .
  - ٤ - معالجة التقصير وتدني مستواهم الدراسي .
  - ٥ - حل مشاكلهم السلوكية .
  - ٦ - الوقوف على حاجاتهم التعليمية .
  - ٧ - دراسة نتائج الاختبارات الشهرية .
  - ٨ - توفير الطمأنينة والراحة والاستقرار بما يساعدهم على تعليمهم .
  - ٩ - توجيههم وارشادهم بما يجعلهم صالحين لانفسهم ووطنهم .
- ولكون الطلاب يمارسون الأنشطة اللاصفية فى مدرستهم ، فان الباحث يرى أن يخصص مدير المدرسة من وقته ١٠ ٪ لمتابعتهم فى مجالات الأنشطة المختلفة التى يمارسونها ومدى تلبيتها لحاجاتهم ورغباتهم .

- وحيث أن من واجبات مدير المدرسة أن يسعى الى تحقيق التعاون وتوثيق العلاقة بين البيت والمدرسة ، فان الباحث يرى أن يخصص مدير المدرسة من وقته ١٠ ٪ تقريبا لمقابلة أولياء أمور الطلاب لمناقشة حاجاتهم واستفساراتهم ، والاستماع الى بعض المشكلات التي يعانونها في متابعة أبنائهم ، وشرح أهداف المدرسة والعوامل التي تساعد على تحقيق التعاون بين البيت والمدرسة .

### ثالثا : علاقة مدير المدرسة بالاعمال الادارية والكتابية :

- يرى الباحث أن عمل مدير المدرسة يجب أن يهتم بالامور التربوية والتعليمية في المدرسة . وهذا يعني ومن وجهة نظر الباحث أن يخصص مدير المدرسة ١٠ ٪ من وقته لمتابعة والاشراف على الاعمال الادارية والكتابية ، وأن يسند هذه الاعمال الى الاداريين والكتاب في المدرسة وأن يقتصر دور المدير على الناحية الاشرافية فقط .

## التوصيات والمقترحات

### - التوصيات :

- يوصي الباحث فى ضوء نتائج الدراسة الحالية مايلي :-
- ١ - أن يقوم مديرو المدارس بعمل خطة يومية لمتطلبات عمل مدير المدرسة الابتدائية وفق جدول زمني .
  - ٢ - أن يهتم المديرون بالمعلم والطالب والموجه حيث هم محور العمل المدرسي .
  - ٣ - توزيع مهام الاعمال الادارية والكتابية بين الاداريين فى المدرسة وتخصيص وقتاً مناسباً لمتابعتها والاطمئنان على استكمالها .
  - ٤ - أن يسعى مديرو المدارس الابتدائية الى تحقيق التكامل بين البيت والمدرسة ليساعد ذلك على تحقيق الاهداف التربوية .
  - ٥ - توعية المديرين فى المدارس الابتدائية بأهمية الوقت وضرورة المحافظة عليه واستغلاله بشكل فعال وذلك باقامة الندوات والتوجيهات المستمرة من قبل الموجهين الذين يزورون المدرسة .

### - بحوث مقترحة :

- ١ - اجراء دراسة لمعرفة أسباب الوقت المهدر .
- ٢ - اجراء دراسة لتنظيم وقت عمل مدير المدرسة الابتدائية .

٣ - اجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة فى مناطق أخرى من المملكة

ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة .

.....

## المراجع

\* القرآن الكريم •

\* الاحاديث النبوية •

\* الكتب والدراسات :

الاصول الادارية للتربية ، دار الشروق  
جدة ، ص ٦٣٧ •

١ - مطاوع ، ابراهيم عصمت

نحو تطوير الادارة المدرسية ، دارسات  
نظرية ميدانية ، دار المطبوعات الجديدة  
القاهرة ، ١٩٨٥م ، ص ٢٨٦ •

٢ - أحمد ، أحمد ابراهيم

نظم التعليم فى المملكة العربية  
السعودية والوطن العربي ، شؤون  
المكتبات ، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٨هـ  
ص ١٩٠ •

٣ - صالح ، أحمد منير

المدرسة ومجلس الآباء ، مجلة المعرفة  
السنة الرابعة ، الرياض ، ١٣٨٢هـ ، ص ٢١  
• ٣٢ •

٤ - جمال الدين ، أحمد موفق

دليل الاعمال الادارية والتعليمية ،  
الادارة العامة للتعليم بالمنطقة  
الغربية ، ١٤٠١هـ ، ص ٢٦ •

٥ - عطار ، جميل اسحاق

- ٦ - الثبتي ، جويبر ماطر  
السلوك الاداري من خلال التنظيم التعليمي  
لحالة المديرين السعوديين والامريكيين  
 رسالة دكتوراه ، ١٩٨٧م .
- ٧ - بدوي ، نجيب يوسف  
 حسن حافظ  
الدراسة الابتدائية ومناهجها ، مطبعة  
 الجهاد ، القاهرة ، ١٩٨٠م ، ص ١٠ .
- ٨ - محضر ، حسين عبد الله  
الجديد فى الادارة المدرسية ، دار الشروق  
 جدة ، ١٤٠٦هـ ، ص ٩٥ .
- ٩ - السلوم ، حمد ابراهيم  
ندوة التوجيه التربوي ، الجزء الاول  
 الطبعة الثانية ، ١٣٩٩هـ ، ص ٢٩ .
- ١٠ - الاحدب ، خلدون  
قيمة الزمن ، مؤسسة الرسالة للنشر  
 بيروت ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٧هـ ، ص ٦٠ .
- ١١ - عبيدات ، ذوقان ، وآخرون  
البحث العلمي ، مفهومه ، أدواته ،  
أساليبه ، دار الفكر للنشر والتوزيع  
 عمان ، ١٩٨٥م ، ص ١٤٩ .
- ١٢ - معوض ، رياض ، وآخرون  
اتجاهات فى الادارة المدرسية ، مكتبة  
 الانجلو المصرية ، القاهرة ، ط٣ ، ١٩٨٥م  
 ص ١٤٨ .
- ١٣ - أبوعالي ، سعيد عطيه  
ندوة التوجيه التربوي ، الجزء الاول  
 الطبعة الثانية ، ١٣٩٩هـ ، ص ٦٠-٦١ .

التقويم التربوي ، الطبعة الثانية ،

دار الفيصل ، الرياض ، ١٤٠٥هـ ، ص ٦ .

ادارة الوقت منهج متطور للنجاح ، المنظمة

العربية للعلوم الادارية ، عمان ، ١٩٨٨م

ص ١٧ ، ٢٠ .

المدير الفعال ، مكتبة عين شمس ،

القاهرة ، ١٩٧٦م ، ص ٢٩٠ .

الادارة الاصول والاسس العلمية ، مكتبة

عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٧م ، ص ١٢-١٣ .

دور مدير المدرسة الثانوية في الاردن ،

دراسة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية

الجامعة الاردنية ، ١٩٧٩م ، ص ٧٦ .

الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري

المعاصر ، دار المريخ ، الرياض ،

١٤٠٢هـ ، ص ٢٠ ، ٨١ .

الانتظام بالدوام الرسمي في الاجهزة

الحكومية ، معهد الادارة العامة ، الرياض

١٤٠٢هـ ، ص ١٦ .

قيمة الزمن عند العلماء ، مكتبة

١٤- بامشموس ، سعيد ، وآخرون

١٥- سلامه ، سهيل فهد

١٦- الهواري ، سيد

١٧- الهواري ، سيد

١٨- صنبر ، شكري رجا

١٩- مصطفى ، صلاح عبدالحميد

٢٠- أبوشعر، عبدالرزاق

٢١- أبوغده ، عبدالفتاح

المطبوعات الاسلامية ، حلب ، الطبعة  
الرابعة ، ١٤٠٧هـ ، ص ١٩ .

التعليم فى المملكة العربية السعودية  
نموذج مختلف ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٢هـ  
ص ٦٠ .

الممارسات الوظيفية لمديري المدارس  
الابتدائية بالمدينة المنورة ، رسالة  
ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،  
جامعة الملك عبدالعزيز ، ١٤٠٨هـ ، ص ١٨ .

الادارة المدرسية فى ضوء الفكر الاداري  
الاسلامي المعاصر ، مكتبة الانجلو المصرية  
القاهرة ، ١٩٨٨م ، ص ١٤٤ ، ١٤٧ .

استراتيجية الادارة فى التعليم ، مكتبة  
الانجلو المصرية ، القاهرة ، الطبعة الثانية  
١٩٨٥م ، ص ٩٨ .

مدخل الى التربية ، الطبعة الثالثة ،  
مكتبة دار الفكر للنشر ، عمان ، ١٩٨٧م ،  
ص ١٠٩ .

معالم التربية ، دار العلم للملايين ،  
بيروت ، الطبعة الخامسة ، ١٩٨٣م ،  
ص ٨٩ - ٩٠ .

٢٢- الزيد ، عبدالله محمد

٢٣- الرحيلي ، عتيق الله د خليل

٢٤- سليمان ، عرفات عبدالعزيز

٢٥- سليمان ، عرفات عبدالعزيز

٢٦- جرادات ، عزت ، وآخرون

٢٧- عاقل ، فاخر

- ٢٨- دواني ، كمال  
دراسة واقع السلوك الاداري لمديري  
ومديرات المدارس الثانوية فى الاردن ،  
 مجلة المستنصرية ، العدد ١٦ ، ١٤٠٨ هـ ،  
 ص ٣٢٤ ، ٤٣١ ، ٤٣٩ .
- ٢٩- عواد ، مازن أحمد  
دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة  
مديري المدارس الثانوية فى الاردن للمهام  
الادارية المطلوبة ، رسالة ماجستير  
 غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، كلية  
 التربية ، عمان ، ١٩٨٥م ، ص ٣٢-٦٣ .
- ٣٠- دمعه ، مجيد ابراهيم، وآخرون  
الادارة التربوية أسسها النظرية  
ومجالاتها العلمية ، الجامعة المستنصرية  
 الاردن ، ١٩٧٦م ، ص ١٢٩-١٣٢ .
- ٣١- عبدالهادي ، محمد أحمد  
الادارة المدرسية فى مجال التطبيق الميداني  
 دار البيان ، جدة ، الطبعة الاولى، ١٤٠٤هـ
- ٣٢- الافندي ، محمد حامد  
الاشراف التربوي ، عالم الكتب ، القاهرة  
 الطبعة الثالثة ، ١٩٨١م ، ص ٣ .
- ٣٣- عصفور ، محمد شاكر  
ندوة الدوام الرسمي فى الاجهزة الحكومية  
 معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٢هـ  
 ص ١١٦ ، ١١٧ ، ١١٨ .

ندوة الانتاج فى القطاع الحكومى

ومعوقاتها ، معهد الادارة العامة ،

الرياض ، ١٤٠٠هـ ، ص ٣١٨ ، ٣١٩ .

المنهج المدرسي وتطبيقاته ، الطبعة

الثالثة ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢م

ص ٣٢٧ .

دور الزمن فى الادارة ، دار الفكر ،

دمشق ، ص ٤٦ .

الادارة فى التراث الاسلامي ، مكتب

الخدمات الحديثة ، جدة ، ١٤٠٨هـ ، ص ٢٧١

، ٢٨١ ، ٤٨٢ .

دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي

لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة

فى المملكة العربية السعودية ، كلية

التربية ، جامعة الملك سعود ، ١٩٨٢م

ص ٥ ، ٣٥ .

فى الفكر التربوي ، دار النهضة العربية

بيروت ، الطبعة الثانية ، ١٩٨١م ، ص ٢١٢

اتجاهات جديدة فى الادارة المدرسية ،

٣٤- عصفور ، محمد شاكر

٣٥- مجاور ، محمد صلاح الدين ،

وآخرون

٣٦- وتر ، محمد ظاهر

٣٧- البرعي ، محمد عبدالله

عدنان عابدين

٣٨- المنيع ، محمد عبدالله

غانم سعيد العبيدي

٣٩- النجيحي ، محمد لبيب

٤٠- عاشور ، محمد محمد ، وآخرون

مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ،  
الطبعة الثالثة ، ١٩٨٥م ، ص ٧٣ .

عوامل الكفاية الانتاجية فى التربية ،  
دار الشروق ، جدة ، ص ١٦٨ .

الكتاب السنوي فى التربية وعلم النفس  
المجلد ١١، ١٢، ص ٤٧٩، ٤٨٦، ٥٠٥ .

أصول الادارة ، ١٩٨٨م ، ص ١٦٧، ١٦٨ .

التخطيط للانشطة غير الصفية فى المدارس  
الثانوية للبنين بمنطقة مكة المكرمة  
رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم  
القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة  
١٤٠٥هـ ، ص ١٩ .

سيكولوجية الادارة المدرسية والاشراف  
الفنى التربوي ، مكتبة الغريب ، القاهرة  
١٩٧٧م ، ص ١٢٢ .

التنظيم المدرسي والتحديث التربوي ،  
دار الشروق ، جدة ، ١٤٠٠هـ ، ص ٦٠ .

مفهوم التنظيم وبعض أسسه فى نطاق  
علم الادارة ، مجلة العلوم الادارية

٤١- زيدان ، محمد مصطفى

٤٢- حسن ، محمد يوسف

٤٣- عساف ، محمود

٤٤- عرقسوس ، مراد سليمان

٤٥- حسين ، منصور

محمد مصطفى فهمي

٤٦- السمالوطي ، نبيل

٤٧- الجمل ، محيي

العدد الثاني ، عمان ، ١٩٧٤م ، ص ٢٨ •

الادارة والاشراف التربوي بين النظرية

والتطبيق ، الطبعة الثانية ، دار

الفرقان للنشر ، عمان ، ١٤٠٦هـ ، ص

• ١٩٨ ، ١٩٩ •

الوقت في حياة المعلم ، الطبعة الرابعة

مؤسسة الرسالة ، حلب ، ص ٥٠ •

٤٨- نشوان ، يعقوب

٤٩- القرضاوي ، يوسف

\* تعاميم وزارة المعارف •

.....

الملاحق

\* \* \*

# بيان بأسماء مدارس العينة يوضع عند المعلمين والطلاب

( ملحق رقم ( ١١ ) )

| تسلسل | اسم المدرسة         | عدد الطلاب | عدد المعلمين | تسلسل | اسم المدرسة           | عدد الطلاب | عدد المعلمين |
|-------|---------------------|------------|--------------|-------|-----------------------|------------|--------------|
| ١     | سلمة بن قيس         | ١٩٠        | ٢٠           | ٢٧    | معاوية بن أبي سفيان   | ٥٢٧        | ٢٩           |
| ٢     | ابن حوقل            | ٢١٠        | ١٦           | ٢٨    | أبو فراس              | ٦٠٠        | ٣٢           |
| ٣     | الربيع بن زياد      | ٢٤٨        | ١٩           | ٢٩    | سعود بن عبد الحسن     | ٦٠٥        | ٢٣           |
| ٤     | الأمير فواز         | ٢٤٣        | ١٤           | ٣٠    | أبو هزيمة             | ٦٠١        | ٢٩           |
| ٥     | ابن سعد             | ٢٥٣        | ١٨           | ٣١    | عبد الرحمن بن أبي بكر | ٦٣٦        | ٢٥           |
| ٦     | ابن الجوزي          | ٢٦٩        | ١٧           | ٣٢    | زيد بن الخطاب         | ٥٥٨        | ٢٨           |
| ٧     | ابن زيدون           | ٢٥٠        | ١٩           | ٣٣    | الإمام الأوزاعي       | ٦٢٠        | ٣٠           |
| ٨     | أجنادين             | ٣٢٣        | ٢٠           | ٣٤    | ثقيف                  | ٦٧٠        | ٣٠           |
| ٩     | دار الأثر رقم       | ٣٧٥        | ٢٠           | ٣٥    | حنيف بن عدي           | ٦٠٤        | ٢٦           |
| ١٠    | ابن الهيثم          | ٣٦٨        | ٢٠           | ٣٦    | عبد الله بن عباس      | ٧٠٦        | ٣٠           |
| ١١    | البيروني            | ٣٨٤        | ٢٢           | ٣٧    | عمير بن وهب           | ٧٢٩        | ٢٩           |
| ١٢    | البيهقي             | ٣٠٤        | ٢٠           | ٣٨    | أبو أيوب              | ٨٥٤        | ٣٤           |
| ١٣    | الأبرار             | ٣٤٦        | ١٩           | ٣٩    | الملك خالد            | ٨٦٩        | ٣٦           |
| ١٤    | قيس بن عاصم         | ٣٨٨        | ١٧           | ٤٠    | سلمان الفارسي         | ٨٠٣        | ٣١           |
| ١٥    | الطبري              | ٤٠٠        | ٢١           | ٤١    | الإمام النووي         | ٨٣٠        | ٣٥           |
| ١٦    | الخالدية            | ٤١٠        | ٢٥           | ٤٢    | سعد بن أبي وقاص       | ٩٦٥        | ٣٤           |
| ١٧    | تحفيظ القرآن الأولي | ٤٨٦        | ٢٧           | ٤٣    | بدال بن رباح          | ٩٨٠        | ٣٩           |
| ١٨    | أبو حنيفة           | ٤٦٩        | ٢٦           | ٤٤    | النخمان بن بشير       | ٩٧٨        | ٣٦           |
| ١٩    | سعيد بن جبير        | ٤٦٨        | ٢٦           | ٤٥    | صهيب الرومي           | ٩١٣        | ٣٨           |
| ٢٠    | جابر بن عبد الله    | ٤٤٢        | ٢٣           | ٤٦    | المخيرة بن شعبة       | ١٢٧٠       | ٣٦           |
| ٢١    | أسيد بن حضير        | ٤٩٠        | ٢٢           | ٤٧    | سليمان بن عبد الملك   | ١٠٥١       | ٣٧           |
| ٢٢    | البراد بن مالك      | ٥٧٧        | ٢١           | ٤٨    | الوزيرية              | ١٢٢٢       | ٥٠           |
| ٢٣    | سعد بن الربيع       | ٥٨٠        | ٢٤           | ٤٩    | الشعر (طريق مكة)      | ١١١٣       | ٣٩           |
| ٢٤    | عقيل بن أبي طالب    | ٥٩٩        | ٢٨           | ٥٠    | عبد الله بن رواحة     | ١١٤٧       | ٤٤           |
| ٢٥    | أبي بن كعب          | ٥٨٩        | ٢٦           |       |                       |            |              |
| ٢٦    | خالد بن الوليد      | ٥١٧        | ٢٢           |       |                       |            |              |

# جدول توزيع مدارس العينة على الملاحظين طيابة أيام الأسبوع

( ملحق رقم ( ٢ ) )

| الرقم | السبت               | الأحد         | الاثنين               | الثلاثاء         | الأربعاء            |
|-------|---------------------|---------------|-----------------------|------------------|---------------------|
| ١     | البراء بن مالك      | الطبري        | عبد الله بن رولحه     | أبو فراس         | تفنيذ القرآن الأولى |
| ٢     | قيس بن ثابت         | بدول بن رباح  | الحالد بن ديرة        | سعد بن أبي وقاص  | سعد بن الربيع       |
| ٣     | سعود بن عبد الحسن   | سلمان الفارسي | الإمام النووي         | عقيل بن أبي طالب | الأبرار             |
| ٤     | الشعر (طريق مكة)    | ابن الجوزي    | أبو حنيفة             | عبد الله بن عباس | أبي بن كعب          |
| ٥     | الغمان بن بشير      | البهرقي       | عبد الرحمن بن أبي بكر | الوزيرية         | أبو هرة             |
| ٦     | أبو أيوب            | البيروني      | خالد بن الوليد        | زيد بن الخطاب    | سعيد بن جبير        |
| ٧     | سليمان بن عبد الملك | ابن الهيثم    | الإمام الأوزاعي       | ثقيف             | معاوية بن أبي سفيان |
| ٨     | الأمير فواز         | ابن سعد       | جابر بن عبد الله      | خبيب بن عدي      | دار الأرقم          |
| ٩     | أسيد بن خضير        | عمير بن وهب   | الربيع بن زياد        | المغيرة بن شعبة  | صهيب الرومي         |
| ١٠    | الملك خالد          | ابن حوقل      | ابن زيدون             | أجناد بن         | سلمة بن قيس         |

بيان بالمدارس الابتدائية بمدينة جدة موضحاً فيه مدارس العينة وفقاً لإعداد الطلاب

[illegible]

(ملحق رقم (۳))