

## البحث السابع:

تقريب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده للبعض  
(الأسباب والأثر من وجهة نظر المديرين)

## المصادر :

د/ عباس بله محمد أحمد  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك  
جامعة أم القرى كلية التربية



## تقريب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده للبعض (الأسباب والأثر من وجهة نظر المديرين)

د/ عباس بله محمد أحمد

### • ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تقريب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده للبعض الآخر ، وانعكاس ذلك على الأداء المدرسي في بعض جوانبه - من وجهة نظر المديرين. وتم استخدام المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع الدراسة من (٦٠) مدير مدرسة بالتعليم العام بمدينة مكة المكرمة ، ملتحقون بدورة تدريبية في العام الدراسي ١٤٣٥هـ - ١٤٣٦هـ ، بكلية التربية - جامعة أم القرى بمكة المكرمة . اعتادت كلية التربية في جامعة أم القرى ، إقامة هذه الدورات كل فصل دراسي لمديرين المدارس . وأخذ الباحث جميع مفردات المجتمع كعينة قصديه ، باعتبارهم متاحون و موجودون . واستخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات للدراسة ، وفي تحليل البيانات وتفسير النتائج ومناقشتها ، استخدم الباحث بعض المعادلات الرياضية والنسب المئوية ، كما استخدم إيجاد المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة ، وهو مجموع القيم المتحصلة من إجابات العينة على عددها . وتوصلت الدراسة إلى أن الأسباب التي تجعل مدير المدرسة يقرب بعض المعلمين ويبعد البعض الآخر مرتبة حسب الأهمية تتمثل في الآتي : الأسباب التي تتعلق بالصفات الإدارية المرغوبة في المعلم بمتوسط موافقة عالية جدا (٤.٤٦) . الأسباب التي تتعلق بالصفات المهنية المرغوبة في المعلم بمتوسط موافقة عالية (٤.٠٨) . الأسباب التي تتعلق بالصفات الشخصية المرغوبة في المعلم بمتوسط موافقة عالية (٣.٦٣) . الأسباب التي تتعلق بالخصائص الذاتية التي لا علاقة مباشرة لها بالعمل في المعلم بمتوسط موافقة ضعيفة (٢.١٦) . وجاءت النتائج السلبية لتقريب المدير للمعلم وإبعاده للآخر مرتبة حسب أهميتها كالآتي: نتائج وآثار سلبية على التلاميذ بدرجة متوسطة (٣.٣٢) . نتائج وآثار سلبية على المعلمين الآخرين بدرجة متوسطة (٣.٢٥) . نتائج وآثار سلبية على العمل (٣.١٣) . كما ذكرت الدراسة بعض التوصيات أهمها : ضرورة مراعاة الفروق الفردية بأنواعها عند تعامل مدير المدرسة مع المعلمين . إن احترام المعلم وتقدير إمكانياته يدفعه للبدل والعطاء أكثر ، وهذا ينعكس على الأداء العام داخل المدرسة .

### *Exploring reasons that behind School director nearing some teacher to him and eliminating other*

#### Abstract

The study aimed at exploring reasons that behind School director nearing some teacher to him and eliminating other. And the reflection of this behavior upon the School performance , from the view point of the school -director. The researcher has used the descriptive method on the population which contain (60) school director at the general Education , who were joining training Corse in at faculty at Education at umm El- qura University in (1435-1436). The Researcher used all the population in this training course as an intended sample. The researcher used the questionnaire as the tool of the study to collect the data. In statistical treatment , the researcher has adopted the percentage and the mean. The study had achieved the

following result: The reasons that relative to the desirable administrative characteristics of teacher gain approval high degree of mean(4.46). The reasons that relative to the desirable professional characteristics of teacher gain approval high degree of mean (4.08). The reasons that relative to the desirable personal characteristics gain approval high degree of mean(3.63). The reasons that relative to the individual characteristics of teacher which have not a direct relation with the work , gain a weak of approval mean(2.16). The negative results of nearing some teacher and eliminating other: Negative effect on the students with middle degree(3.32). Negative effect on teacher with middle degree (3.25). Negative effect on the work with middle degree(3.13). The study came at some recommendations: The importance of individual differences between the teacher when dealing with them . paying attention for respectful and estimating the teachers capability , motivating them to do one s best which affect positively of the work.

#### • مقدمة :

مدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يقوم بتصريف الأمور الإدارية والفنية في المدرسة ، إلى جانب توفير البيئة المناسبة للتعليم بكل متطلباتها المادية والمعنوية ، فهو يكون إدارياً عندما يهيئ كل ما تتطلبه عمليات التعليم والتربية في المدرسة من أدوات ومساعدات ، كما أنه يصبح فنياً عندما يقوم بكل الأعمال التي تتعلق بجوانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، وحاجات المعلم والطلاب النفسية ، وما من شأنه أن يشعر المعلم والطلاب بأنه مقدر ومحترم ، ومقيم كل ما يقوم به من أعمال ونشاطات داخل المدرسة .

ومن أهم الأدوار الحديثة للإدارة المدرسية ومدير المدرسة هو توفير المناخ المدرسي الداعم لعمليات التعليم والتعلم والجوانب التربوية داخل مدرسته . كما أن عليه أن يراعي الجوانب الإنسانية في تعامله مع المعلمين والطلاب في المدرسة ، بنشر العدل في التعامل مع الجميع وكذلك المساواة في الواجبات والحقوق للعاملين معه في جوانب إسناد الأعمال – والتكليفات ، ويراعي جوانب العدالة والموضوعية في التحفيز المادي والمعنوي ، ذلك حتى يسود المناخ المدرسي السليم المعافى المدرسة . كما أن على المدير أن يكون قدوة في أداء الأعمال والتصريح بالأقوال داخل المدرسة ، هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة دافعيتهم للعمل ، فيسود المناخ المدرسي الطيب .

ويعرف المناخ المدرسي (بأنه تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المدرسة ، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز ، والمفاهيم الإدراكية ، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم ، وغيرها من العوامل والأبعاد التي تعرضت لها الدراسات والأبحاث في ميدان السلوك الإداري) (الذنيبات ١٩٩٩ م ، ٣٤) ، إن المناخ المدرسي ينجم من الأجواء الاجتماعية

والنفسية السائدة في المدرسة ، ويكمن دور المدير في تحسين هذا المناخ وتهئته حتى يسود جو الانسجام والتوافق بين الأفراد في المدرسة .

وتظهر أهمية أدوار مدير المدرسة في المتابعة والتوجيه للعمل ، باعتباره عملاً يتناول العنصر البشري في المؤسسات التعليمية ، فالأفراد في العمل يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم في الأدوار التي يؤديونها ، فوظيفة المتابعة والتوجيه تتمركز حول الكيفية التي تتمكن بها الإدارة المدرسية من مواجهة الفروق في بيئة العمل وتحقيق التعاون بين المعلمين وحفزهم على العمل بأقصى طاقتهم ، فضلاً عن توفير البيئة الملائمة التي تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم ، ويستند مدير المدرسة في ممارسته لأدواره إلى فهم طبيعة السلوك البشري وتوجيهه بشكل ايجابي لتحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة .

لذلك على مدير المدرسة أن يؤدي واجبه بكل تجرد وموضوعية وصدق ، خاصة في تعامله مع الهيئة التدريسية بمدرسته

#### • مشكلة الدراسة وأسئلتها :

من الأدوار المهمة والتي على المدير أن يقوم بها في المدرسة تحقيق الربط والتفاعل البناء بين المعلمين في المدرسة ، وتكوين فريق عمل متماسك منسجم متعاون ، تسود أفراده الألفة والثقة المتبادلة ، تتاح داخله المشاركة وإبداء الرأي حتى يشعر المعلم بانتماؤه الحقيقي للمدرسة ، فيخلص ويتفاني في أداء واجباته وبذل الجهد لتحقيق الأهداف المرجوة . وعلى المدير أن يشعر المعلم بأهميته ودوره المهم في الأعمال المدرسية من خلال التعامل الحسن ، والعلاقة الواضحة ، هذا النوع من تعامل المدير مع المعلمين يدفعهم للعمل ، ويجلب رضاهم عن أنفسهم وينعكس كل ذلك إيجاباً على الأداء التربوي للمدرسة ، ليستفيد الطالب نتيجة الانسجام والتعاون بين المعلمين بعضهم البعض ، وبين المعلمين ومدير المدرسة .

إلا أن من الملاحظ أن هنالك بعض مديري المدارس لا يتعاملون مع المعلمين بطريقة واحدة ، وواضحة ، بل يقرب مدير المدرسة بعض المعلمين بصورة ملفتة ، ويبعد بعضهم ، وهذا الوضع يفرز مشكلات عديدة في المدرسة ، تنعكس أثارها على الأداء التعليمي والإداري والتربوي للمدرسة ، ويعرقل تحقيق الأهداف ، لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :

ما أسباب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده للبعض الآخر وانعكاس ذلك على الأداء المدرسي ؟

وتنبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية : -

- « ما أسباب تقرب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده للبعض الآخر ؟
- « ما الانعكاسات الناتجة عن تقرب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده للبعض الآخر على الوضع المدرسي ؟

### • أهداف الدراسة :

- تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :
- « توضيح أهم الأدوار والصفات والمهارات المطلوبة و التي يجب أن تتوفر عند مدير المدرسة .
- « إبراز أهم الأسباب التي تجعل مدير المدرسة يقرب بعض المعلمين ويبعد البعض الآخر ؟
- « تعرف الآثار الناتجة عن تقرب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده لبعض الآخر على الأداء المدرسي ؟

### • أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي :

#### • أولاً : الأهمية النظرية :

- تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي :
- « في أهمية إثارة هذا الموضوع وهو عدم عدالة تعامل مدير المدرسة مع المعلمين ، واختلاف هذه المعاملة بين المدير والمعلمين الذين يتواجدون معه بالمدرسة .
- « قد تكون إضافة للأدب النظري في جانب التعامل بين مديري المدارس والمعلمين ، وأساليب القيادة السائدة بالمدارس ، والعلاقات الإنسانية .

#### • ثانياً : الأهمية التطبيقية :

- تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في الآتي :
- « قد تبين الأسباب التي تجعل مدير المدرسة يقرب بعض المعلمين ويبعد البعض في الميدان العملي ( المدرسة ) .
- « قد تساهم في كشف الآثار الناتجة عن تقرب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده لبعض الآخر على الأداء المدرسي ميدانياً .
- « قد تنبه مدير المدرسة إلى أن التفرقة في التعامل مع المعلمين مهما كانت الأسباب ، لا يكون في صالح العملية التعليمية التربوية في المدرسة ، مما تجعله يحاول أن يراعي عدالة وموضوعية التعامل مع المعلمين .

### • حدود الدراسة :

- تم تحديد الدراسة بالحدود الآتية :
- « الحدود البشرية : اقتصرَت الدراسة على مديري المدارس الملتحقين بالدورات التدريبية المقامة في جامعة أم القرى لمديري مدارس التعليم العام ، والبالغ عددهم (٧٢) مدير .
- « الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة على مدارس مدينة مكة المكرمة .
- « الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة خلال الفصلين الدراسيين الأول والثاني للعام ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ .

### • مصطلحات الدراسة :

- يمكن توضيح أهم المصطلحات الوارد في الدراسة كالآتي :
- تقريب : يقصد به في الدراسة أن يجعل المدير بعض المعلمين قريبين منه دون المعلمين الآخرين ، دائم اللقاء معهم والمجالسة ، دائم الحديث معهم في أمور

العمل وغير أمور العمل ، منشرح منفتح في التعامل معهم .يسمع لهم ويسمعون منه

**مدير المدرسة :** يعرفه الباحث بأنه الشخص المسئول عن المدرسة وما فيها من موارد بشرية أو مادية ، ومسئول عن توظيف هذه الموارد توظيفا أمثلا لتحقيق المدرسة أهدافها . وتقع عليه أعباء تهيئة البيئة المناسبة للهيئة التدريسية والطلاب حتى يقوم الكل بدوره لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة من المدرسة .

**الأثر:** يقصد به الباحث النتائج المترتبة عن عدم العدالة في تعامل مدير المدرسة مع المعلمين ، سواء في جانب التعامل الشخصي أو فيما يتعلق بجانب العمل وتوزيع المهام ، وما تؤدي إليه هذه المعاملة من انعكاسات على العمل .

#### • الإدارة المدرسية :

#### • مفهوم الإدارة المدرسية :

تتعدد مفاهيم الإدارة المدرسية وتعريفاتها بين علماء الإدارة والتربية وذلك بحسب نظرة كل واحد منهم إلى الإدارة وطبيعتها وسوف نتناول ذلك فيما يلي:

عرفها (الاغبري ٢٠٠٠م : ١٣ ) بأنها " جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لانجاز أهداف المجتمع التعليمية "

وعرفها (أحمد ١٩٩٩م : ٥) بأنها " ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة ، وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة "

وعرفها (مصطفى ٢٠٠٢م : ٣٨) بأنها : " مجموعة عمليات وظيفية تمارس ، بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها ، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد ، وتحقيق أهداف المدرسة "

وعرفها (نشوان ١٩٩٢م : ٥٩) بأنها " الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع وفقا لإيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية وغيرها من القوى الثقافية لتحقيق أهدافها ، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقة إنسانية سليمة، والمفاهيم والأدوات والأساليب العصرية في التربية والإدارة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأدنى كلفة وفي أقصر وقت ممكن "

وعرفها (الإبراهيم ٢٠٠٢م : ١٤١) بأنها : " عبارة عن هيئة يرأسها مدير تسعى إلى تحسين عملية التعلم والتعليم وتوجيهها وفق ما تتطلبه مصلحة المجتمع "

وعرفها (الدويك وآخرون ١٩٩٨م : ١٨٢) بأنها : " مجموعة من العمليات المتكاملة التي يشرف على ممارستها مدير معد إعدادا خاصا وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة "

ويعرفها (دياب ٢٠٠١م : ٩٩) بأنها : " جميع الجهود والأنشطة والعلميات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة ، والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي عقليا وأخلاقيا واجتماعيا ووجدانيا وجسميا ، لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه "

ومن التعريفات السابقة يتضح لنا أن مفهوم الإدارة المدرسية يدور حول مجموعة من النقاط وهي كما يلي :

- « توجيه الموارد البشرية والمادية لانجاز أهداف المجتمع
- « التفاعل الايجابي وفق سياسة التربية المرسومة للعملية التعليمية
- « عملية تقوم على التخطيط والتنسيق والمتابعة والتأثير في سلوك الأفراد
- « هيئة يرأسها مدير أو قائد هدفها تحسين العملية التعليمية وعملية التعلم لمصلحة المجتمع
- « عمليات منظمة لتحقيق الأهداف التعليمية
- « التكيف مع البيئة المحيطة بغرض إعداد التلميذ عقليا وخلقيا واجتماعيا ووجدانيا

#### • أهمية الإدارة المدرسية :

إن الإدارة المدرسية تعتبر إحدى مستويات الإدارة التربوية ، فالإدارة المدرسية هي المنفذ للسياسات التربوية والتعليمية للنظام التعليمي ، وهي التي تترجم أهداف التربية مباشرة إلى سلوك يكتسبه النشء ، كما أنها إن صلحت في استخدام الموارد استخدما مناسباً تحققت آمال المجتمع ، لذلك ذكر ( الفقي : ١٩٩٤م ، ٢٤ ) أن أهمية الإدارة المدرسية ترجع لدور المدرسة كوحدة تنفيذية فعلية لجميع العمليات التربوية في مجال العمل التربوي الهادف البناء القائم على أسس علمية وإنسانية .

ويمكن ذكر أهم النقاط التي تبين أهمية الإدارة المدرسية في الآتي (مصطفى : ١٩٩٩م ، ٤٠)

- « ضرورة لكل مدرسة ، ولابد من التعاون والمشاركة مع الآخرين لوضع الأهداف المراد تحقيقها .
- « الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم .
- « الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها .
- « تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم وتصرفاتهم .

#### • أدوار ومهارات مدير المدرسة

##### • أدوار مدير المدرسة :

يركز مفهوم الإدارة المدرسية الحديثة على النظرة الشمولية التي ينظر فيها إلى المدرسة على أنها نظام اجتماعي مفتوح مؤلفا من العناصر المترابطة فيما بينها كما ترتبط بالمجتمع ، ومدير المدرسة بوصفه المسئول الأول يتطلب منه



القيام بأدوار رئيسية وفي مقدمتها مسئولية نحو المجتمع الكلي الذي تنتمي إليه المدرسة ومسؤوليته نحو الأفراد والأهالي وأولياء الأمور ونحو الرؤساء والمرؤوسين ونحو المهمة التي ينتمي إليها .

ويقوم مدير المدرسة بمجموعة من الأدوار التكاملية التي يتداخل بعضها مع البعض ولا يمكن الفصل بينهما . لذلك سنذكر بصورة مختصرة أهم الأدوار التي ينبغي على المدير القيام بها في الآتي :

#### • أولاً : الدور القيادي :

- « القائد هو الذي لديه القدرة على التأثير في الآخرين ولهذا يجب عليه :
- « تحفيز القدرات والمعلمين وقيادتهم نحو الوصول للأهداف .
- « داعية للتغيير والتجديد والابتكار .
- « يهيئ البيئة التعليمية المناسبة للإنجاز .
- « المبادرة في تقديم التصورات والاقتراحات والأفكار الجديدة .
- « النهوض بالعمل المدرسي وتحسين الأداء .
- « نشر المعلومات والبيانات اللازمة لتحسين سير العمل حيث أنه مطلع على السياسات والنظم .
- « توجيه وتنسيق نشاط العاملين نحو تحقيق الأهداف .
- « القيادة العادلة التي تحترم الأفراد وشخصياتهم .

#### • ثانياً : الدور الإداري :

هذا يتعلق بالجوانب التنفيذية التنظيمية فهو كرئيس إداري يتولى تنفيذ المهام الإدارية مثل .

- « التعرف على أهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها
- « التعرف على احتياجات هذه المرحلة وعلى البيئة التي يعمل بها .
- « التعرف على الموارد المالية والتشريعية .
- « وضع ميزانية النشاط المدرسي .
- « متابعة المبنى المدرسي وما يحتويه من فصول وملاعب وخدمات .
- « التجهيزات المدرسية ( كتب ، مقاعد ، مصادر تعلم ) .
- « تقدير الاحتياجات من المعلمين .
- « تحديد السياسات والقواعد والإجراءات التي تحكم العمل ، قبول الطلاب ، اللوائح الداخلية ، الامتحانات ، مجموعات التقوية ، التعاميم ، الإجازات الاضطرارية .
- « توزيع المسؤوليات والواجبات .
- « إدارة الاجتماعات وحفظ الملفات .

#### • ثالثاً : الدور الإشرافي :

- « مدير المدرسة مشرف مقيم يقوم بالمهام التالية :
- « العمل على تنفيذ المنهج والتعرف على أهدافه وتنفيذ بشكل واضح .
- « تحديد الوسائل والأنشطة التي تحقق أهداف المنهج .
- « تقويم المناهج والرفع عنها .
- « الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين .
- « متابعة نمو التحصيل الدراسي لدى الطلاب .
- « توزيع المعلمين والإشراف عليهم .

- ◀ تنمية الاتجاه الإيجابي لدى المعلمين الجدد نحو المهنة .
- ◀ إعداد البرامج التدريبية للمعلمين .
- ◀ مساعدة المعلمين على التغلب على مشكلاتهم .
- رابعا : الدور التقويمي :
  - تقويم العمل المدرسي بجميع جوانبه .
  - ◀ مراجعة الأهداف التربوية وتقويمها .
  - ◀ الاهتمام بأساليب تقويم الطلاب ( الاختبارات ) .
  - ◀ تقويم أداء المعلمين ( التقرير السنوي للأداء ) .
  - ◀ تشجيع المعلمين على أساليب التقويم الذاتي
  - ◀ تقويم عناصر العملية التعليمية المختلفة (المبنى المدرسي ، التجهيزات ، الوسائل التعليمية ، المناهج ، الأنشطة ، المجالس المدرسية ) .
  - ◀ التقويم الذاتي لعمله والنظر المستمر له .
- خامسا : الدور التخطيطي :
  - يعني جمع أعمالة على خطط يومية وأسبوعية وفصلية
  - تحليل الوضع الحالي لمدرسة تحت الموارد المتاحة التحديات والمشكلات الخوف
  - على العقبات السابقة المشاركة من الجميع وضع الأولويات، وضع البدائل المناسبة، صياغة الخطة، التنفيذ، تقويم الخطة أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ .
  - ◀ خيار علاقات إنسانية
  - ◀ احترام العاملين
  - ◀ اتصال فعال ذو اتجاهين
  - ◀ إشاعة الثقة والاحترام بين الزملاء
  - ◀ إيجاد جو ودي فيه التعاون والإيمان بقيمة الفرد
  - ◀ تكوين المناخ المدرسي الجيد ( اللقاءات والاجتماعات غير الرسمية)
  - ◀ الاهتمام بمنسوبي المدرسة وحل مشكلاتهم الاجتماعية والرقابية
  - ◀ مقابلة أولياء الأمور
  - ◀ وضع برنامج للعلاقات العامة
- بعض أعمال مدير المدرسة اليومية :
  - ◀ الإشراف على الطابور الصباحي والبرنامج الإذاعي .
  - ◀ متابعة حضور وانصراف العاملين بالمدرسة .
  - ◀ متابعة نظافة المدرسة والطلاب .
  - ◀ متابعة المعلمين المناوبين أثناء الفصح ووقت الصلاة .
  - ◀ استقبال أولياء أمور الطلاب والزائرين للمدرسة .
  - ◀ اطلاع المعلمين على التعاميم والتوجيهات .
  - ◀ متابعة دفاتر تحضير المعلمين .
  - ◀ قفل الدوام عند بداية الطابور الصباحي .
  - ◀ متابعة غياب الطلاب وتأخراتهم .
- مهارات مدير المدرسة :
  - ◀ مهارات تصويرية: مدى قدرة المدير على ابتكار الإنكار والإحساس بالمشكلات ، إيجاد الحلول المناسبة لدية صورة كلية .

« مهارات فنية وترتبط بالمهارات والأساليب والممارسات التي يستخدمها مدير المدرسة لتخطيط وتنفيذ وتقويم الأعمال ذات الصلة بالعمل التربوي

« مهارات إنسانية : الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة بنجاح مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين ( تقوية روح الفريق )

#### • صفات مدير المدرسة :

يقوم مدير المدرسة بدور قيادي تربوي يتوقف عليه نجاح المدرسة في نجاح المدرسة في أداء رسالتها لذا كان من الضروري أن يكون مؤهلاً تأهيلاً خاصاً وأن تتوفر فيه صفات معينة تميزه عن غيره من معلمي المدرسة ، ويمكن حصر هذه الصفات فيما يلي :

« صفات شخصية : وهي صلات مرتبطة بشخصية المدير مثل :

✓ قوة الشخصية وتعني تأزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها .

✓ بعد النظر والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى البت السريع ، أماما يحتاج منها إلى دراسة فيشارك معه من يتوسم فيهم فهم هذه المشاكل والقدرة على حلها .

✓ الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفاعلة في نقل أفكاره إلى الآخرين

✓ القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد .

✓ المرونة في تصرفاته وتعاملاته فيجمع بين اللين والحزم .

✓ توافر الخبرة في العملية التعليمية إدارة وتديسا مع بقية مؤسسات المجتمع .

✓ التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والحلم والورع والتقوى .

« صفات مهنية : وهي صفات تجريبية ومكتسبة بالتعليم والممارسة ومنها :

✓ معرفة النظم المالية والإدارة التي تقوم عليها المدرسة .

✓ الدراية الكافية بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية لمدرسته خاصة ومدى ارتباطها بأهداف وغايات المجتمع .

✓ الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية .

✓ توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة والتربية وعلم النفس وطرق التدريس .

✓ حسن القيادة للمدرسة من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات بحكمة واقتدار .

✓ توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمدرسة كل حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه .

#### • الدراسات السابقة :

١/ دراسة عماد الدين (٢٠٠٣ م) بعنوان : تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير : هدفت الدراسة إلى تقويم فاعلية برنامج تطوير إدارة المدرسة المطبق على عينة من المدارس في الأردن

بدءاً من العام ١٩٩٤ - ١٩٩٥ م . استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي ، واشتملت عينة الدراسة على ٦٧١ عضو من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة والبالغ عددهم ٢٤ مدرسة ، وإضافة إلى مديرها ٢٤ مديراً و ٢٣ مشرفاً منسقا للبرنامج ، كما شملت المقابلات الميدانية ٢٤ عضواً من هيئة العاملين و ٣ من مديري المدارس ، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانتين : الأولى لتقويم فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير ، والثانية استطلاعية لوجهات نظر المشرفين المنسقين لبرنامج التطوير كما احتوت الدراسة على دليل مقابلة لمديري المدارس المشاركة في البرنامج وهيئة العاملين . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيسي بدرجة كبيرة . أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة والوظيفية الأطول . أوضحت الدراسة نقاط القوة للبرنامج برزت في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة ، وتطوير العملية التعليمية ، وتنظيم التدريسية ، وتعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين وتعزيز قيادة التغيير في المدرسة . أوضحت الدراسة أن نقاط الضعف للبرنامج برزت في إدارة البرنامج والتخطيط له والإشراف عليه ، وتوزيع الأدوار ، وتفويض الصلاحيات وتحفيز المشاركين وبيادل الخبرات .

٢/ دراسة أسامة الهباش ( 2002 ) بعنوان : المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها : هدفت الدراسة إلى الكشف عن أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لمثل هذا النوع من الدراسات ، وشملت عينة الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الجدد التابعين للمدارس الحكومية وعددهم ( 93 ) مديراً ومديرة ومدارس وكالة الغوث الدولية وعددهم ( 31 ) مديراً ومديرة . واستخدم الباحث استبانته اشتملت على ( 120 ) فقرة موزعة على ( 7 ) مجالات هي : الطلبة - هيئة التدريس - المجتمع المحلي وأولياء الأمور - المنهاج المدرسي - الشؤون الإدارية والمالية - الإدارة التعليمية - الأبنية والتجهيزات . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مشكلات يعاني منها المديرون الجدد في كل المجالات ، وكان أكثرها حدة تلك المتعلقة بالإدارة التعليمية والأبنية والتجهيزات والمناهج وقد بلغ مجموع المشكلات التي يعاني منها المديرون الجدد ( 35 ) مشكلة بدرجة كبيرة و 70 مشكلة بدرجة متوسطة ( 15 ) مشكلة بدرجة ضعيفة . وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد للمشكلات التي تواجههم تعزى لعامل الجنس والمرحلة التعليمية والمنطقة التعليمية ، وإلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المديرين الجدد للمشكلات تعزى للجهة المشرفة لصالح مديري المدارس الحكومية . كما أشارت النتائج إلى وجود مشكلات حصلت على نسب مئوية كبيرة مثل : كثرة الأعمال الكتابية الروتينية التي يقوم بها مدير المدرسة ، وتنقلات المديرين دون أخذ رأي المدير ، وقلة اهتمام الأهل بمتابعة التحصيل العلمي لأبنائهم ، وقلة وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من المديرين والمديرين ، وكثرة نصاب العمل من

الحصص للمعلمين، ثم اقتراح الحلول المناسبة لها. وأوصى الباحث على ضرورة الحد من تنقلات المديرين دون التنسيق مع الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية والمدير وتعاون إدارة المدرسة مع أولياء الأمور للعمل على رفع المستوى التحصيلي للطلبة، وتحسين المستوى المادي للمعلمين والمديرين وتخفيف نصاب المدير من الحصص الدراسية.

٣/ دراسة (Medley & Homer:1987) بعنوان "دقة أحكام المديرين على أداء المدرسين" إلى الوقوف على مدى دقة المديرين في الحكم على أداء المدرسين الذين يشرفون عليهم في المدارس التي يعملون فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في إستبانه، طبقت على عينة من المديرين بلغت (٤٥) مديرا ومديرة، وعينة المعلمين بلغت (٨٧) معلما ومعلمة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى دقة أحكام المديرين على أداء المعلمين الذين يشرفون عليهم هو مستوى منخفض، وأن المديرين لا يختلفون في امتلاك القدرة على الحكم على أداء المعلمين الذين يشرفون عليهم .

٤/ دراسة أحمد (٢٠١١م) بعنوان : دور مديري المدارس في النمو المهني للمعلمين دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية بمصر : هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور مديري المدارس في النمو المهني للمعلمين أثناء الخدمة كأحدي الاستراتيجيات الحديثة لنمو المعلم مهنيًا . استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانه ، وطبقت على عينة من مديري المدارس بمحافظة الشرقية بمصر ، وبلغ عدد هؤلاء المعلمين (٣١) مديرا ، وقد استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية SPSS للمعالجة الإحصائية للبيانات . توصلت الدراسة إلى النتائج البحثية الآتية : أكدت الدراسة على أهمية إطلاع مديري المدارس أدوارهم المتعلقة بالنمو المهني للمعلمين . بالنسبة للاختلاف في وصف مستوى الأداء الممارس بين مديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في النمو المهني للمعلمين في قدراتهم مزيجا ينتج عن اختلاف الواجبات والمسئوليات الإدارية والفنية . مديرو المدارس ذوي الخبرة المتوسطة من ٦ - ١٠ سنوات يصفون أدائهم الممارس لأدوارهم في النمو المهني بدرجة أعلى . للتدريب دور مهم في سعيهم نحو تحقيق النمو المهني للمعلمين الحاصلين من مديري المدارس على مؤهل تربوي من خريجي كليات التربية يصفون أداء الممارس بدرجة أعلى من غير الحاصلين على مؤهل غير تربوي ودبلوم المعلمين .

٥/ دراسة أحمد إبراهيم أحمد (١٩٩٨م) بعنوان : بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة . هدفت الدراسة إلى تحديد مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة كما يراها المديرون والمعلمون في محافظتي الإسكندرية والبحيرة ؛ وأيضا للتعرف على أسباب هذا القصور الإداري بغية التوصل إلى التوصيات ومقترحات إجرائية قد تقلل من خطورة مشكلات القصور الإداري . وتزويد الوقت نفسه من كفاءة أفراد العملية التعليمية داخل المدرسة . استخدم الباحث المنهج الوصفي ؛ وقام بتصميم استبانه حول مظاهر القصور الإداري في مدارس الثانوية العامة بمحافظة الإسكندرية والبحيرة وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: إن مظاهر القصور الإداري بالمدارس يعنى

عدم فاعلية أداء مجلس الآباء والمعلمين ؛ وشكلية الاتحادات الطلابية . تدنى الروح المعنوية للعاملين بالحقل المدرسي ، بالإضافة إلى تدنى أخلاقيات وسلوكيات بعض المعلمين خاصة في المرحلة الثانوية ، وكذلك صورية معظم المتابعين الفنين والإداريين للمدارس .

٦/ دراسة منال بدير (١٩٩٩) بعنوان " العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام دراسة ميدانية على محافظة القليوبية: " هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المدرسة الثانوية العامة والعوامل المؤثرة في فعالية العملية التربوية، كما هدفت إلى الوقوف على النمط الإداري السائد والكشف عن محددات وخصائص النمط الإداري المرغوب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الحالة وأسلوب تحليل النظم لتحليل المدرسة الثانوية كمنظومة. وشملت عينة الدراسة ( 218 ) مديرا ووكيلا و ( 680 ) مدرسا أولا و ( 490 ) إداريا بواقع ( 10 ) من كل مدرسة و ( 343 ) طالبا يمثلون المكاتب التنفيذية للاتحادات الطلابية واستخدمت الباحثة استبانة لهذا الغرض لكل فئة من العينة، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة. وكانت نتائج الدراسة المتعلقة بالمحاور الأربعة للإستبانة ما يلي: المحور الإنساني: قلة اهتمام مدير المدرسة بالاتصالات والتنظيم والتوجيه والتدريب. المحور الاجتماعي: لم يشجع مدير المدرسة حاجات العاملين ودراسة توقعات الجمهور وتبني سياسة التطوير والتحسين. المحور التنظيمي: تدني مستوى وضع أهداف قياسية للمدرسة وتحديد الأدوار وتحديد مواصفات كل موظف. المحور التكنولوجي الفني: (تدني الاهتمام بطبيعة العمل في ضوء فهم العلاقة بين الناحية الفنية والإنسانية.

٧/ دراسة ( smith : 1994) بعنوان " قيادة المدير ، ثقة العاملين ، إذعان المعلم ، وفاعلية المدرسة " وقد استهدفت الدراسة الوقوف على خصائص القيادة المتعلقة بقدرة المديرين على إقناع المعلمين بتقبل خطواتهم القيادية الأولية ، ومن ثم التعرف على نوع السلوك الذي يوفر مناخ الثقة مع العاملين وإذعان المعلم ، وهل يفيد كل ذلك في فاعلية المدرسة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت الأداة في إستبانة تم توجيهها إلى عينة مكونة من مديري مدارس (٦٠) مدرسة ثانوية وابتدائية ومعلميها ، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يستطيعون إدارة المدرسة بطرق غير سلطوية ، والذين يفعلون ذلك يحصلون على تفاعل المعلمين في مدارسهم مما يعطي مناخا من الثقة بواسطة التأثير العاطفي ، كما اتضح أن السلوك القيادي لدى المديرين يزود المعلمين بإدراكات عن الفاعلية التنظيمية التي يؤثر بها هؤلاء المديرون في إنجاز فاعلية المدرسة . كما أشارت النتائج إلى أن المديرين الأكبر سنا قضوا وقتا أكبر لتطوير البيئة التعليمية ، والمديرون الذين كانوا ذوي خبرة أطول قضوا وقتا أقل في هذه النشاطات ، أما المديرون ذوي التقدير العالي ذاتيا فكانوا يقضون وقتا في الإشراف المباشر على المدرسين ، وأن المديرين ذوي التوجه الرسمي ارتبطوا بنشاطات إدارية وقيادية معا ، وأما المديرون الذين يركزون على الجودة والإنتاجية والابتكار كحافز شخصي فقد بدا أنهم يقضون

وقتاً لتحديد هدف المدرسة وغاياتها ، واتضح أيضاً أن السلوك - الإداري للمديرين قد يتأثر بالخصائص الشخصية أكثر من الخصائص البيئية للمدرسة.

٨/ دراسة السادة (١٩٩٧م) بعنوان : دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين : هدفت الدراسة إلى استطلاع رأي مديري المدارس بالنسبة لتقبلهم لأدوارهم في التطوير المهني للمعلمين ، ورأيهم في الممارس الفعلية التي يؤدونها في مدارسهم بالنسبة لهذا الدور ممارستهم للإدارة المدرسية . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ووصف نتائج أداة الدراسة التي أعدت لذلك ، وبلغت عينة الدراسة ١٠٥ مديراً ومديرة في المرحلة الأساسية الدنيا والعليا . وتوصلت الدراسة إلى النتيجة المهمة الآتية : استجابات أفراد عينة الدراسة لأداء دورهم بالتطوير المهني لمعلمهم كانت للنسبة ٦٤ ٪ .

٩/ دراسة محمد أنور أبو العلا (١٩٩٨م) بعنوان : تقويم أداء القيادات التعليمية . هدفت الدراسة إلى تطور واقع تقويم أداء القيادات التعليمية في مرحلة التعليم الابتدائي بإدارة حلوان التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء أدبيات الفكر الإداري التربوي . واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستعيناً باستبيان طبق على عينة عددها (٣٠) فرداً من قيادات التعليم الابتدائي ، ومدير مرحلة التعليم الابتدائي ، رئيس قسم التعليم الابتدائي ، وموجهو المواد ، ومدير المدرسة . خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : انتشار الروتين وكثرة العمل الإداري ، والمركزية الشديدة في الإدارة التعليمية ، وبعض التعقيدات الروتينية في الأعمال الإدارية ، وجمود اللوائح والقوانين ، وعدم مواكبتها لمتطلبات العصر ، وعدم كفاية البرامج التدريبية الحالية ، لتزويد القيادات التربوية باحتياجاتها تماثل نظام تقويم أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم . ومن خلال نموذج تقرير الكفاية سواء لفئة المعلمين أو لفئة المديرين أو للوظائف الأخرى . وإجراء قياس الأداء مرة واحدة ، خلال العام الدراسي وتدخل عامل المجاملة أحياناً في عملية التقويم .

١٠/ دراسة (1982 ، Calion بعنوان " المبادئ الأساسية للسلوك القيادي الذي يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية " وقد هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية ، وتحديد دوره في تطوير اتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطلاب ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة طرق لتحقيق هذا الهدف ، وذلك بتقديم كل الدعم للمعلم وإيجاد جو تنظيمي مريح يساعد على حل المشكلات ، من خلال تحسين العلاقة بين المدير والهيئة التدريسية وإيجاد الجو التجريبي الذي يساعد على البحث والابتكار ، ثم إتاحة الفرصة للمعلمين في المشاركة في اختيار الكتب والمناهج المقررة . استخدمت الباحثة لجمع المعلومات المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أدواتها الإستبانة والمقابلات . وتوصلت إلى مجموعة نتائج أهمها : أن هنالك نسبة عالية وسط مديري المدارس الثانوية غير مؤهلين تربوياً . إن هنالك غياب كلي لدورات تدريبية أثناء الخدمة تختص بترفيه قدرات مديري المدارس . وكذلك قدمت الباحثة توصيات أهمها : علي الوزارة الاهتمام بتدريب المديرين ووكلائهم

لتأهيلهم قبل تكليفهم بالأعباء الإدارية . عند اختيار مديري المدارس يجب أن يتم الاختيار وفق معايير علمية.

#### • تعليق على الدراسات السابقة :

يلاحظ الباحث أن الدراسات السابقة تناولت موضوع الإدارة المدرسية والمدير ، فمنها من تناول موضوع هذه الدراسة بصورة مباشرة ومنها من بعدت عنه ولكنها لها علاقة غير مباشرة ، لذلك يمكننا القول أن :

١١ جميع الدراسات السابقة استخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ، والمنهج الوصفي كمنهج لإجراء الدراسة عدا دراسة (عماد الدين : ٢٠٠٣م ) حيث استخدم المنهج التجريبي ، وكانت العينة أو المجتمع في جميع هذه الدراسات مديريين مدارس ، وقيادات تربوية ، أو مديريين ومعلمين ، عدا دراسة (أحمد : ٢٠٠١م ) حيث كانت عينة الدراسة لديه من المعلمين .

١٢ الدراسات السابقة تناولت موضوعات يمكن تلخيصها في الآتي :

- ✓ القصور الإداري لدى مدير المدرسة وتقويم أدائه .
- ✓ المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في العمل .
- ✓ دقة أحكام المديرين عند تقييمهم لأعمال المعلمين .
- ✓ دور المديرين في التنمية المهنية للمعلمين .
- ✓ الروح المعنوية وأخلاقيات المعلمين .
- ✓ نمط الإدارة المدرسية ، وفعالية العملية التربوية .
- ✓ قيادة المدير ، وثقة العاملين ، وإذعان المعلم ، وفعالية المدرسة .
- ✓ السلوك القيادي للمدير وتأثيره على تفاعل المعلمين .
- ✓ مبادئ السلوك القيادي الذي يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية .

١٣ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم الإستبانة ، وتحديد مجتمع الدراسة ، وطريقة التحليل ، كما استفادت من نتائج هذه الدراسات في الربط بينها والدراسة الحالية .

١٤ وانفردت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في موضوعها الذي تناولته ، وهو أسباب تضيق المدير في تعامله مع المعلمين ، وأثر ذلك على الأداء المدرسي ، كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الميدان الذي طبقت فيه .

#### • إجراءات الدراسة :

##### • منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والذي " لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات " العساف ( ٢٠٠٣م ، ١٩٣ ) .

##### • مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من (٦٠) مدير مدرسة بالتعليم العام بمدينة مكة المكرمة ، ملتحقون بدورة تدريبية في العام الدراسي ١٤٣٥ هـ - ١٤٣٦ هـ ، بكلية التربية - جامعة أم القرى بمكة المكرمة . اعتادت كلية التربية في جامعة أم



القرى ، إقامة هذه الدورات كل فصل دراسي لمديرين المدارس. وأخذ الباحث جميع مفردات المجتمع كعينة قصديه ، باعتبارهم متاحون و موجودون .

• وصف لمجتمع الدراسة :

١/ المرحلة :

جدول رقم (١) المرحلة لمجتمع الدراسة :

| المرحلة    | العدد | النسبة % |
|------------|-------|----------|
| ابتدائي    | ٢٣    | ٣٨.٣     |
| متوسطة     | ١٤    | ٢٣.٣     |
| ثانوي      | ٩     | ١٥       |
| مجمع مراحل | ١٤    | ٢٣.٣     |
| المجموع    | ٦٠    | ١٠٠      |

يتضح من الجدول (١) أن (٢٣) من أفراد مجتمع الدراسة مديرين لمدارس في المرحلة الابتدائية بنسبة (٣٨.٣) % ، وأن (١٤) مفردة من مجتمع الدراسة مديرين لمدارس في المرحلة المتوسطة بنسبة (٢٣.٣) % ، بينما عدد المديرين في المدارس الثانوية بلغ عددهم (٩) أفراد بنسبة (١٥) % . والذين يديرون مجتمعات مدارس يشمل مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية عددهم (١٤) مديرا بنسبة (٢٣.٣) % . وهذا يؤشر إلى تنوع المدارس التي يقوم بإدارتها مجتمع الدراسة . ويمكن القول أن الآراء التي يدلي بها هؤلاء ستكون مفيدة للدراسة .

٢/ المؤهل :

جدول رقم (٢) المؤهل لمجتمع الدراسة :

| المؤهل      | العدد | النسبة % |
|-------------|-------|----------|
| جامعي       | ٥٤    | ٩٠       |
| فوق الجامعي | ٦     | ١٠       |
| المجموع     | ٦٠    | ١٠٠      |

يتبين من الجدول (٢) أن (٥٤) فردا من مجتمع الدراسة مؤهلاتهم جامعية (بكالوريوس ، ليسانس ) ، بنسبة (٩٠) % ، بينما نجد أن (٦) أفراد من مجتمع الدراسة مؤهلاتهم فوق الجامعية ( دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه ) بنسبة (١٠) % من مجتمع الدراسة . لذلك نجد أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات جامعية ، وهذا يؤشر إلى التأهيل المناسب الذي يتصف به مديرين المدارس مجتمع الدراسة .

٣/ طبيعة المؤهل :

جدول رقم (٣) طبيعة المؤهل لمجتمع الدراسة :

| طبيعة المؤهل | العدد | النسبة % |
|--------------|-------|----------|
| تربوي        | ٥٧    | ٩٥       |
| غير تربوي    | ٣     | ٥        |
| المجموع      | ٦٠    | ١٠٠      |

يتضح من الجدول (٣) أن الغالبية العظمى من مديرين المدارس مجتمع الدراسة (٥٧) يحملون مؤهلات تربوية بنسبة (٩٥) % من إجمالي مجتمع الدراسة ، فقط (٣) أفراد يحملون مؤهلات غير تربوية ، ويمكن أن تكون هذه المؤهلات في

تخصصات علمية متنوعة مثل ( الشريعة ، أو الآداب ، أو العلوم الإدارية ) . وهذا يدل على أن المديرين يحملون مؤهلات تتناسب وطبيعة مهامهم التربوية الموكلة لهم . وفي الغالب تعالج المؤهلات غير التربوية بالدورات التدريبية المتخصصة في مجالات العمل التربوي لمدير المدرسة .

#### ٤/ سنوات الخبرة :

جدول رقم (٤) سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة :

| النسبة % | العدد | سنوات الخبرة                  |
|----------|-------|-------------------------------|
| ٥        | ٣     | أقل من (٥) سنوات              |
| ١٣.٣     | ٨     | من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات  |
| ٢١.٦     | ١٣    | من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة . |
| ٦٠       | ٣٦    | أكثر من (١٥) سنة              |
| ١٠٠      | ٦٠    | المجموع                       |

يتبين من الجدول (٤) أن (٣) من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (٥%) خبراتهم أقل من (٥ سنوات)، و(٨) من مجتمع الدراسة بنسبة (١٣.٣%) لهم خبرات (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، و(١٣) من أفراد مجتمع الدراسة خبراتهم (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة (٢١.٦%)، أما الذين لديهم خبرات أكثر من (١٥ سنة) فعددهم (٣٦) فرداً بنسبة (٦٠%) من أفراد مجتمع الدراسة . لذلك نلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة خبراتهم من (١٠ سنوات وأكثر) بنسبة (٨١.٦%) . ومن هنا يمكن القول أن المعلومات التي سٌجمع لهذه الدراسة ستكون معلومات أدلى بها مديرين مدارس خبراء في مجالهم ، وستكون معلومات مفيدة للدراسة .

#### ٥ / الدورات التدريبية في مجال الإدارة أو القيادة :

جدول رقم (٥) الدورات التدريبية لمجتمع الدراسة :

| النسبة % | العدد | عدد الدورات        |
|----------|-------|--------------------|
| ١٠       | ٦     | لا يوجد            |
| ١٦.٦     | ١٠    | دورة واحدة         |
| ١٦.٦     | ١٠    | دورتان             |
| ٦.٦      | ٤     | ثلاث دورات         |
| ٥٠       | ٣٠    | أكثر من ثلاث دورات |
| ١٠٠      | ٦٠    | المجموع            |

من الجدول (٥) يتبين أن الذين لم يتلقوا دورات تدريبية في الإدارة أو القيادة من المديرين مجتمع الدراسة عددهم (٦) أفراد بنسبة (١٠%) . والذين تلقوا دورة واحدة فبلغ عددهم (١٠) أفراد بنسبة (١٦.٦%) ، وأيضاً الذين تلقوا دورتان تدريبيتان فعددهم (١٠) أفراد بنسبة (١٦.٦%) ، والذين تلقوا ثلاث دورات تدريبية فعددهم (٤) أفراد بنسبة (٦.٦%) ، والذين لديهم أكثر من ثلاث دورات فبلغ عددهم (٣٠) فرداً بنسبة بلغت (٥٠%) من مجتمع الدراسة ، وهذا يدل على أن هنالك اهتمام كبير من الجهة المسؤولة عن تدريب مديرين المدارس ، ولكن رغم ذلك نجد أن هنالك نسبة (٢٦.٦%) من مديرين المدارس مجتمع الدراسة أما لديهم دورة تدريبية واحدة في مجال الإدارة أو القيادة أو لم يدرّبوا ، وهذه

نسبة لا يُستهان بها ، لذلك لابد من الاهتمام أكثر بالتدريب والسعي لتدريب كل المديرين حتى يرتفع ويتحسن الأداء بصورة أفضل .

#### • أداة الدراسة :

تم استخدام الإستبانة أداة لهذه الدراسة ، لملاءمتها لطبيعة الدراسة (وهي أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة ، وتنتهي باستقبال الاستمارات وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهد والنفقات وتوفر على الباحث التدخل ثانياً في مراحل التطبيق) (عبد الحميد : ٢٠٠٥م، ٣٥١) .

#### • خطوات تصميم وبناء الإستبانة :

تم تصميم وبناء الإستبانة بإتباع الخطوات التالية :

« تحديد مصادر بناء الإستبانة ما يلي :

« الإطلاع على العديد من الدوريات والمجلات التربوية والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية .

« الإطلاع على الإستبانات لعديد من الدراسات العربية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتوصيات المقترحات التي تضمنتها .

#### • صدق أداة الدراسة :

للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت من أجله، قام الباحث بعرض الإستبانة في صورتها الأولية على عدد السادة المحكمين، للحكم عليها من حيث ملائمة العبارات لقياس ما صيغت من أجله، ومدى وضوح العبارات . وعلى ضوء ملاحظات المحكمين على بنود الإستبانة، واقتراحاتهم، تم إجراء بعض التعديلات المناسبة لتصاغ في صورتها النهائية الموضحة . وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الأداء على النحو التالي (أوافق بشدة ، أوافق ، غير متأكد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة )

#### • ثبات أداة الدراسة :

يقصد بالثبات ، درجة دقة القياس واتساقه ، أي يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج ، إذا ما أعيد تطبيقها على نفس المجتمع أكثر من مرة في ظروف مماثلة، ولحساب معدل ثبات أداة الدراسة، فقد تم تجربة استطلاعية على مجموعة من عينة الدراسة وعددها ( ٢٠ ) استخدمت الدراسة معامل ( ألفا كرنباخ )، حيث بلغ معامل الثبات ( ٠.٩٥٠٦ ) وهي درجة عالية تدل أن الأداة صالحة للتطبيق .

بعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة، قام الباحث بتطبيق الأداة وتوزيع ( ٦٢ ) استبانة على مجتمع الدراسة. رجعت منها (٦٠) إستبانة صالحة للاستخدام في الدراسة .

#### • وصف أداة الدراسة :

تكونت الأداة من قسمين : القسم الأول: يتعلق بالبيانات الأولية لمجتمع الدراسة ( المرحلة . المؤهل . طبيعة المؤهل ، سنوات الخبرة ، والدورات التدريبية ) . والقسم الثاني: تكون من محاور الإستبانة حيث شملت المحاور الآتية: -

١٠ / المحور الأول : أسباب تقريب المدير للمعلم ، وتكون من (٢٢) عبارة احتوت على الأبعاد الآتية :

- « البعد الأول : الأسباب التي تتعلق بالصفات الشخصية المرغوبة في المعلم ، وتمثل هذا البعد العبارات (١) ، (٢) ، (٥) ، (٧) ، (١٤) ، (١٧) ، (٢٢) .
- « البعد الثاني : الأسباب التي تتعلق بالصفات الإدارية المرغوبة في المعلم ، وتمثل هذا البعد العبارات (٨) ، (٩) ، (١٠) ، (٢١) .
- « البعد الثالث : الأسباب التي تتعلق بالصفات المهنية المرغوبة في المعلم ، وتمثل هذا البعد العبارات (٣) ، (٤) ، (٦) ، (١٩) ، (٢٠) .
- « البعد الرابع : الأسباب التي تتعلق بالخصائص الذاتية التي لا علاقة مباشرة لها بالعمل في المعلم ، وتمثل هذا البعد العبارات (١١) ، (١٢) ، (١٣) ، (١٥) ، (١٦) ، (١٨) .

٢٠ / المحور الثاني : نتائج وانعكاس تقريب المدير للمعلم ، وتكون من (١٠) عبارات احتوت على الأبعاد الآتية :

- « البعد الأول : انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على العمل ، وتمثل هذا البعد العبارات (٢) ، (٤) ، (٦) .
- « البعد الثاني : انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على التلاميذ ، وتمثل هذا البعد العبارات (١) ، (٣) ، (١٠) .
- « البعد الثالث : انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على المعلمين الآخرين ، وتمثل هذا البعد العبارات (٥) ، (٧) ، (٨) ، (٩) .

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد أن تم جمع الاستبيانات ومراجعتها تمت عملية تفريغ البيانات في الحاسب الآلي ، ثم عولجت إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- « النسب المئوية والتكرارات
- « المتوسطات الحسابية.
- « معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات الإستبانة.

• عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج :

قد تم عرض وتحليل بيانات الدراسة وفقاً للقاعدة التالية (مقياس ليكرت الخماسي) :

المدى = أعلى قيمة في المقياس - أدنى قيمة في المقياس :  
٥ - ١ = ٤

وبما أن عدد الفئات اللازمة لتفسير متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة هو (٤) فئات .

فيكون طول الفئة منها =

المدى لقيم المقياس التفسير

عدد قيم =  $4 \div 5 = 0.8$

وعليه تكون الفئات المعتمدة لتفسير متوسطات استجابات أفراد الدراسة هي كما في الجدول (٦) :

| الفئة المعتمدة | متوسطات استجابات عينة الدراسة |
|----------------|-------------------------------|
| ضعيفة جداً .   | أقل من ١.٨٠                   |
| ضعيفة .        | من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠       |
| متوسطة .       | من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠       |
| عالية .        | من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠       |
| عالية جداً .   | من ٤.٢٠                       |

#### • الإجابة عن أسئلة الدراسة :

وفيما يلي عرض وتحليل نتائج السؤال الأول : -  
ما أسباب تقريب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده للبعض الآخر ؟

وتجيب على هذا السؤال أبعاد أربع وهي : -

- ١١ البعد الأول : الأسباب التي تتعلق بالصفات الشخصية المرغوبة في المعلم .
- ١٢ البعد الثاني : الأسباب التي تتعلق بالصفات الإدارية المرغوبة في المعلم .
- ١٣ البعد الثالث : الأسباب التي تتعلق بالصفات المهنية المرغوبة في المعلم .
- ١٤ البعد الرابع : الأسباب التي تتعلق بالخصائص الذاتية التي لا علاقة مباشرة لها بالعمل

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، لتقدير استجابات مجتمع الدراسة على هذه الأبعاد .

**البعد الأول : الأسباب التي تتعلق بالصفات الشخصية المرغوبة في المعلم .**  
من الجدول (٧) يتضح أن إجابات مجتمع الدراسة على عبارات البعد الأول الأسباب التي تجعل المدير يقرب بعض المعلمين ويبعد البعض والمتعلقة بالصفات الشخصية المرغوبة في المعلم ، كانت كالآتي :

١١ في عبارة حسن المظهر - القدوة (٣١) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٥١.٦٪) ، و (٢٥) من مجتمع الدراسة يوافقون ، بنسبة (٤١.٦٪) ، بينما غير المتأكدون فبلغ عدد مفردة واحدة ، و (٣) لا يوافقون بنسبة (٥٪) من مجتمع الدراسة ، ولا يوجد من لا يوافق بشدة . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٤) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية جداً) وترتيبها في البعد (رقم ٣)

١٢ في عبارة الإخلاص في القول والفعل (٤١) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٦٨٪) ، و (١٩) من مجتمع الدراسة يوافقون ، بنسبة (٣١.٦٪) ، بينما لا يوجد من هم غير المتأكدون أو لا يوافق ، أو لا يوافق بشدة . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة (٤.٦٨) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية جداً) وترتيبها في البعد (رقم ١)

جدوا (٧) يبين تكرارات ونسب ومتوسطات استجابات مجتمع الدراسة عن الأسباب التي تتعلق بالصفات الشخصية المرغوبة في المعلم

| رقم العبارة | العبارة                                                                    | خيارات الإجابة |      |       |      |           |      |       |      |               |      | المتوسط الحسابي | التقدير    |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------|------|-------|------|-----------|------|-------|------|---------------|------|-----------------|------------|
|             |                                                                            | أوافق بشدة     |      | أوافق |      | غير متأكد |      | أوافق |      | لا أوافق بشدة |      |                 |            |
|             |                                                                            | %              | ك    | %     | ك    | %         | ك    | %     | ك    | %             | ك    |                 |            |
| ١           | حسن المظهر – القدوة                                                        | ٣١             | ٥١.٦ | ٢٥    | ٤١.٦ | ١         | ١.٦  | ٣     | ٥    | –             | –    | ٤.٤             | عالية جداً |
| ٢           | الإخلاص في القول والفعل .                                                  | ٤١             | ٦٨   | ١٩    | ٣١.٦ | –         | –    | –     | –    | –             | –    | ٤.٦٨            | عالية جداً |
| ٥           | حسن التصرف والذكاء وسرعة البديهة .                                         | ٢٤             | ٤٠   | ٢٧    | ٤٥   | ٧         | ١١.٦ | ٢     | ٣.٣  | –             | –    | ٤.٢١            | عالية جداً |
| ٧           | اتساع ثقافته العامة .                                                      | ٣٠             | ٥٠   | ٢٦    | ٤٣.٣ | ٣         | ٥    | ١     | ١.٦  | –             | –    | ٤.٤١            | عالية جداً |
| ١٤          | أن يكون المعلم من المجاملين للمدير في تصرفاته سواءاً كانت صائبة أو خاطئة . | ٢              | ٣.٣  | ٣     | ٥    | ٩         | ١٥   | ٢١    | ٣٥   | ٢٥            | ٤١.٦ | ٢.٢٨            | ضعيفة      |
| ١٧          | اتحاد الميول و الرغبات والهوايات .                                         | ٧              | ١١.٦ | ٢١    | ٣٥   | ١٢        | ٢٠   | ١٦    | ٢٦.٦ | ٤             | ٦.٦  | ٣.١٨            | متوسطة     |
| ٢٢          | قوة شخصية المعلم .                                                         | ٤              | ٦.٦  | ١٠    | ١٦.٦ | ٥         | ٨.٣  | ٢١    | ٣٥   | ٢٠            | ٣٣.٣ | ٢.٢٨            | ضعيفة      |
|             |                                                                            | البعد كاملاً   |      |       |      |           |      |       |      |               |      | ٣.٦٣            | عالية      |

◀ في عبارة حسن التصرف والذكاء وسرعة البديهة (٢٤) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٤٠٪)، (٢٧) من مجتمع الدراسة يوافقون بنسبة (٤٥٪)، بينما غير المتأكدون فبلغ عددهم (٧) بنسبة (١١.٦٪) و(٢) لا يوافقون بنسبة (٣.٣٪) من مجتمع الدراسة، ولا يوجد من لا يوافق بشدة. وكان المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة (٤.٢١) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية جداً) وترتيبها في البعد (رقم ٤).

« في عبارة اتساع ثقافته العامة (٣٠) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٥٠٪) و(٢٦) من مجتمع الدراسة يوافقون بنسبة (٤٣.٣٪)، بينما غير المتأكدون فبلغ عددهم (٣) بنسبة (٥٪) و(١) لا يوافق بنسبة (١.٦٪) من مجتمع الدراسة، ولا يوجد من لا يوافق بشدة. وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٤١) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية جداً) وترتيبها في البعد (رقم ٢).

« في عبارة أن يكون المعلم من المجاملين للمدير في تصرفاته سواء كانت صائبة أو خاطئة (٢) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٣.٣٪) و(٣) من مجتمع الدراسة يوافقون، بنسبة (٥٪)، بينما غير المتأكدون فبلغ عددهم (٩) بنسبة (١٥٪) و(٢١) لا يوافقون بنسبة (٣٥٪) من مجتمع الدراسة و(٢٥) لا يوافقون بشدة بنسبة (٤١.٦٪) من مجتمع الدراسة. وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٢.٢٨) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (ضعيفة) وترتيبها في البعد (رقم ٦).

« في عبارة اتحاد الميول والرغبات والهوايات (٧) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (١١.٦٪) و(٢١) من مجتمع الدراسة يوافقون بنسبة (٣٥٪)، بينما غير المتأكدون فبلغ عددهم (١٢) بنسبة (٢٠٪) و(١٦) لا يوافقون بنسبة (٢٦.٦٪) من مجتمع الدراسة، والذين لا يوافقون بشدة بلغ عددهم (٤) بنسبة (٦.٦٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.١٨) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (متوسطة) وترتيبها في البعد (رقم ٥).

« في عبارة قوة شخصية المعلم (٤) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٦.٦٪) و(١٠) من مجتمع الدراسة يوافقون بنسبة (١٦.٦٪)، بينما غير المتأكدون فبلغ عددهم (٥) بنسبة (٨.٣٪) و(٢١) لا يوافقون بنسبة (٣٥٪) من مجتمع الدراسة، والذين لا يوافقون بشدة بلغ عددهم (٢٠) بنسبة (٣٣.٣٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٢.٢٨) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (ضعيفة) وترتيبها في البعد (رقم ٧). أما التقدير للبعد ككل فكان مقداره (٣.٦٣) وبدرجة (عالية).

لذلك يمكننا القول أن أهم الأسباب التي تتعلق بالصفات الشخصية المرغوبة في المعلم والتي تجعل المدير يقرب بعض المعلمين ويبعد البعض الآخر مرتبة حسب أهميتها جاءت كالآتي: الإخلاص في القول والفعل. اتساع ثقافته العامة. حسن المظهر - القدوة. حسن التصرف والذكاء وسرعة البديهة، هذه العبارات جاءت بدرجة موافقة عالية جداً. ويلاحظ أن الأسباب الواردة في هذا البعد جميعها تجعل المدير يقرب إليه المعلم الذي يتصف بهذه الصفات الشخصية، ومادام الذي يحكم ويقيم المعلم هو المدير، نجد أن هذه الصفات وحقيقة توفرها لدى المعلم يتوقف على دقة تقييم المدير للمعلم، وكما ورد في دراسة (دراسة Medley & Homer: 1987) أن مستوى دقة أحكام المديرين على أداء المعلمين الذين يشرفون عليهم مستوى منخفض.

البعد الثاني : الأسباب التي تتعلق بالصفات الإدارية المرغوبة في المعلم .

جدوا (٨) يبين تكرارات ونسب ومتوسطات استجابات مجتمع الدراسة عن الأسباب التي تتعلق بالصفات الإدارية المرغوبة في المعلم

| رقم<br>العبارة | العبارة                                          | خيارات الإجابة |      |          |      |    |     |   |     |               |     | المتوسط<br>الحسابي | التقدير      |
|----------------|--------------------------------------------------|----------------|------|----------|------|----|-----|---|-----|---------------|-----|--------------------|--------------|
|                |                                                  | أوافق<br>بشدة  |      | لا أوافق |      |    |     |   |     | أوافق<br>بشدة |     |                    |              |
|                |                                                  | %              | ك    | %        | ك    | %  | ك   | % |     |               | ك   |                    |              |
| ٨              | سرعة<br>انجازه<br>للأعمال<br>المكلف بها          | ٤١             | ٦٨.٣ | ١٨       | ٣٠   | -  | -   | ١ | ١.٦ | -             | -   | ٤.٦٥               | عالية<br>جدا |
| ٩              | تنفيذه<br>للتوجيهات<br>وتقبلها .                 | ٤١             | ٦٨   | ١٧       | ٢٨.٣ | ١  | ١.٦ | ١ | ١.٦ | -             | -   | ٤.٦٣               | عالية<br>جدا |
| ١٠             | الانضباط<br>في العمل .                           | ٥٠             | ٨٣.٣ | ٩        | ١٥   | -  | -   | ١ | ١.٦ | -             | -   | ٤.٨                | عالية<br>جدا |
| ٢١             | اتحاد<br>وجهات<br>النظر في<br>موضوعات<br>العمل . | ١٢             | ٢٠   | ٣٠       | ٥٠   | ١٢ | ٢   | ٤ | ٦.٦ | ٢             | ٣.٣ | ٣.٧٦               | عالية        |
|                | البعد كاملاً                                     |                |      |          |      |    |     |   |     |               |     | ٤.٤٦               | عالية<br>جدا |

من الجدول (٨) يتبين أن استجابات مجتمع الدراسة عن بُعد الأسباب التي تتعلق بالصفات الإدارية المرغوبة في المعلم ، والتي تجعل مدير المدرسة يقرب المعلم ، كالآتي : -

١١ في عبارة سرعة انجازه للأعمال المكلف بها (٤١) يوافقون بشدة بنسبة (٦٨.٣٪) ، والذين يوافقون عددهم (١٨) بنسبة (٣٠٪) من مجتمع الدراسة بنسبة (٣٠٪) ، بينما لا يوجد من هو غير متأكد و(١) من مجتمع الدراسة لا يوافق بنسبة (١.٦٪) ، ولا يوجد من أفراد مجتمع الدراسة من لا يوافقون بشدة . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٦٥) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية جدا) وترتيبها في البعد (رقم ٢) .

١٢ في عبارة تنفيذه للتوجيهات وتقبلها (٤١) يوافقون بشدة بنسبة (٦٨.٣٪) والذين يوافقون عددهم (١٧) بنسبة (٢٨.٣٪) من مجتمع الدراسة ، بينما الذين غير متأكدين عددهم (١) بنسبة (١.٦٪) ، و(١) من مجتمع الدراسة لا يوافق بنسبة (١.٦٪) ولا يوجد من أفراد مجتمع الدراسة من لا يوافقون بشدة . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٦٣) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية جدا) وترتيبها في البعد (رقم ٣) .

١٣ في عبارة الانضباط في العمل (٥٠) يوافقون بشدة بنسبة (٨٣.٣٪) والذين يوافقون عددهم (٩) بنسبة (١٥٪) من مجتمع الدراسة ، بينما لا يوجد من أفراد مجتمع الدراسة من هو غير متأكد و(١) من مجتمع الدراسة لا يوافق بنسبة (١.٦٪) ولا يوجد من أفراد مجتمع الدراسة من لا



يوافقون بشدة . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٨) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية جدا) وترتيبها في البعد (رقم ١).

« في عبارة اتحاد وجهات النظر في موضوعات العمل (١٢) يوافقون بشدة بنسبة (٢٠٪) والذين يوافقون عددهم (٣٠) بنسبة (٥٠٪) من مجتمع الدراسة ، بينما الذين غير متأكدين عددهم (١٢) بنسبة (٢٠٪) ، و (٤) من مجتمع الدراسة لا يوافقون بنسبة (٦.٦٪) ، و (٢) لا يوافقون بشدة بنسبة (٣.٣٪) . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٧٦) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية) وترتيبها في البعد (رقم ٤) . أما التقدير للبعد ككل فكان مقداره (٤.٤٦) وبدرجة (عالية جدا) . أما الصفات الإدارية التي تجعل المدير يقرب بعض المعلمين ويبعد البعض ، يمكن ترتيبها حسب الأهمية كالآتي : الانضباط في العمل ، سرعة انجازه للأعمال المكلف بها ، تنفيذه للتوجيهات وتقبلها ، اتحاد وجهات النظر في موضوعات العمل ، وأتت درجة الموافقة لهذه العبارات عالية جدا . فالمعلم الذي يكون منضبطا في عمله ، ينجز أعماله وينفذ توجيهات العمل ، يكون دائما في علاقات إنسانية سليمة مع المدير وزملاء المعلمين ، فهذه الصفات تدل على الأمانة وتحمل المسؤولية ، وهذا في الغالب يكون بسبب سلوك المدير في إدارة المدرسة ، وهذا الذي أشار إليه ( smith : 1994 ) حيث توصلت دراسته إلى أن المديرين يستطيعون إدارة المدرسة بطرق غير سلطوية ، والذين يفعلون ذلك يحصلون على تفاعل المعلمين في مدارسهم مما يعطي مناخا من الثقة بواسطة التأثير العاطفي .

#### البعد الثالث : الأسباب التي تتعلق بالصفات المهنية المرغوبة في المعلم .

من الجدول (٩) يتضح أن إجابات مجتمع الدراسة على عبارات البعد الثالث الأسباب التي تجعل المدير يقرب بعض المعلمين ويبعد البعض والمتعلقة بالصفات المهنية المرغوبة في المعلم ، كانت كالآتي :

« في عبارة حب المعلم للمدرسة والطلاب (٢٦) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٤٣.٣٪) ، و (٢٦) من مجتمع الدراسة يوافقون ، بنسبة (٤٣.٣٪) ، بينما غير المتأكدين فبلغ عدد مفردة واحدة (٦) لا يوافقون بنسبة (١٠٪) من مجتمع الدراسة ، والذين لا يوافقون (٢) من مجتمع الدراسة بنسبة (٣.٣٪) ، ولا يوجد من لا يوافق بشدة . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٢) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (متوسطة) وترتيبها في البعد (رقم ٥) .

« في عبارة انتماء المعلم للمهنة والاعتزاز بها (٣١) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٥١.٦٪) ، (٢١) من مجتمع الدراسة يوافقون ، بنسبة (٣٥٪) بينما غير المتأكدين فبلغ عددهم (٧) بنسبة (١١.٦٪) ، و (١) مفردة غير موافقة بنسبة (١.٦٪) من مجتمع الدراسة ، ولا يوجد من لا يوافق بشدة . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٣٦) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية جدا) وترتيبها في البعد (رقم ١) .

جدوا (٩) يبين تكرارات ونسب ومتوسطات استجابات مجتمع الدراسة عن الأسباب التي تتعلق بالصفات المهنية / المرغوبة في المعلم .

| رقم العبارة | العبارة                                   | خيارات الإجابة |      |          |      |           |      |       |     |            |     | المتوسط الحسابي | التقدير   |
|-------------|-------------------------------------------|----------------|------|----------|------|-----------|------|-------|-----|------------|-----|-----------------|-----------|
|             |                                           | أوافق بشدة     |      | لا أوافق |      | غير متأكد |      | أوافق |     | أوافق بشدة |     |                 |           |
|             |                                           | %              | ك    | %        | ك    | %         | ك    | %     | ك   | %          | ك   |                 |           |
| ٣           | حب المعلم للمدرسة والطلاب                 | ٢٦             | ٤٣.٣ | ٢٦       | ٤٣.٣ | ٦         | ١٠   | ٢     | ٣   | -          | -   | ٣.٢             | متوسط     |
| ٤           | انتماء المعلم للمهنة والاعتراف بها .      | ٣١             | ٥١.٦ | ٢١       | ٣٥   | ٧         | ١١.٦ | ١     | ١.٦ | -          | -   | ٤.٣٦            | عالية جدا |
| ٦           | تميز المعلم في تخصصه                      | ٢٥             | ٤١.٦ | ٢٦       | ٤٣.٣ | ٥         | ٨.٣  | ٤     | ٦.٦ | -          | -   | ٤.٢٠            | عالية جدا |
| ١٩          | استخدام المعلم للتقنيات .                 | ٢٥             | ٤١.٦ | ٣٠       | ٥٠   | ٢         | ٣.٣  | ٢     | ٣.٣ | ١.٦        | ١   | ٤.٢٦            | عالية جدا |
| ٢٠          | ثناء المشرفين وأولياء الأمور على المعلم . | ٢٠             | ٣٣.٣ | ٣١       | ٥١.٦ | ٦         | ١٠   | ١     | ١.٦ | ٢          | ٣.٣ |                 | عالية     |
|             | البعد كاملا                               |                |      |          |      |           |      |       |     |            |     |                 | عالية     |

« في عبارة تميز المعلم في تخصصه (٢٥) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٤١.٦٪)، و (٢٦) من مجتمع الدراسة يوافقون بنسبة (٤٣.٣٪)، بينما غير المتأكدين فبلغ عددهم (٥) بنسبة (٨.٣٪) و (٤) لا يوافقون بنسبة (٦.٦٪) من مجتمع الدراسة، ولا يوجد من لا يوافق بشدة . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٢٠) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية جدا) وترتيبها في البعد (رقم ٣) .

« في عبارة استخدام المعلم للتقنيات (٢٥) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٤١.٦٪)، و (٣٠) من مجتمع الدراسة يوافقون بنسبة (٥٠٪)، بينما غير المتأكدين فبلغ عددهم (٢) بنسبة (٣.٣٪) لا يوافقون بنسبة (٢) من مجتمع الدراسة بنسبة (٣.٣٪) و (١) لا يوافق بشدة بنسبة (١.٦٪) من مجتمع الدراسة . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٢٦) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية جدا) وترتيبها في البعد (رقم ٢) .

« في عبارة ثناء المشرفين وأولياء الأمور على المعلم (٢٠) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٣٣.٣٪)، و (٣١) من مجتمع الدراسة يوافقون، بنسبة (٥١.٦٪)، بينما غير المتأكدين فبلغ عددهم (٦) بنسبة (١٠٪)، و (١) لا

يوافقون بنسبة (١.٦٪) من مجتمع الدراسة و(٢) لا يوافقون بشدة بنسبة (٣٣٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.١٠) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (عالية) وترتيبها في البعد (رقم ٤). أما التقدير للبعد ككل فكان (٤.٠٨) ومقداره بدرجة (عالية).

ويمكن ترتيب أسباب هذا البعد حسب أهميتها كالآتي: انتماء المعلم للمهنة والاعتزاز بها. تميز المعلم في تخصصه. استخدام المعلم للتقنيات. حب المعلم للمدرسة والطلاب.

وهذه الخصائص للمعلم من المتوقع أن تكون أسباباً واقعية تجعل المدير يقرب المعلمين الذين يتصفون بها، لأنها تمس لب رسالة المدرسة، فعندما يظهر المعلم انتماءاً لمهنته، ويخلص في عمله، ويكون ماهراً في استخدام الوسائل التعليمية، يكون قد حقق تجويد عملية تحصيل التلاميذ، وأكمل المنهج المقرر، وهذا في الواقع يعد الهدف الأول للمدرسة الذي يسأل عنه المدير.

ولكننا نجد في بعض الأحيان مظاهر للقصور في الأداء الإداري في المدرسة، والذي يكون لدى المديرين كما أشارت دراسة (أحمد ١٩٩٨م) حيث ذكر أن من مظاهر القصور الإداري عند المديرين في المدارس، صورية المتابعة للأداء.

**البعد الرابع: الأسباب التي تتعلق بالخصائص الذاتية للمعلم التي لا علاقة مباشرة لها بالعمل**

من الجدول (١٠) يتضح أن إجابات مجتمع الدراسة على عبارات البعد الرابع الأسباب التي تجعل المدير يقرب بعض المعلمين ويبعد البعض والمتعلقة بالصفات الذاتية للمعلم، والتي لا علاقة مباشرة لها بالعمل كانت كالآتي:

« في عبارة الجاه للمعلم مثلاً (ابن زعيم، أو صاحب سلطة أو نحوه) (٤) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٦.٦٪)، (٦) من مجتمع الدراسة يوافقون، بنسبة (١٠٪)، بينما (١٣) غير المتأكدين بنسبة (٢١.٦٪)، و(٢٠) لا يوافقون بنسبة (٣٣.٣٪) من مجتمع الدراسة، والذين لا يوافقون بشدة (١٧) من مجتمع الدراسة بنسبة (٢٨.٣٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٢.٣٣) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (ضعيفة) وترتيبها في البعد (٤).

« في عبارة أن يكون المعلم صاحب مال (٤) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٦.٦٪)، (٤) من مجتمع الدراسة يوافقون، بنسبة (٦.٦٪)، بينما (٥) غير المتأكدين بنسبة (٨.٣٪)، و(٢٦) لا يوافقون بنسبة (٤٣.٣٪) من مجتمع الدراسة، والذين لا يوافقون بشدة (٢١) من مجتمع الدراسة بنسبة (٣٥٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٢.٠٦) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (ضعيفة). وترتيبها في البعد (٣).

« في عبارة إجادة المعلم للكذب (التحدث عن النفس أو إجادة بعض الحكايات) (١) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (١.٦٪)، (٢) من مجتمع الدراسة يوافقون، بنسبة (٣.٣٪)، بينما (٦) غير المتأكدين بنسبة (١٠٪)، و(٢٣) لا يوافقون بنسبة (٣٨.٣٪) من مجتمع الدراسة، والذين

لا يوافقون بشدة (٢٨) من مجتمع الدراسة بنسبة (٤٦.٦٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (١.٧٥) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (ضعيفة جداً) وترتيبها في البعد (رقم ١).

جدول (١٠) يبين تكرارات ونسب ومتوسطات استجابات مجتمع الدراسة عن الأسباب التي تتعلق بالخصائص الذاتية للمعلم والتي لا علاقة مباشرة لها بالعمل

| رقم العبارة  | العبارة                                                     | خيارات الإجابة |     |       |      |           |      |       |      |            |      |      |            |
|--------------|-------------------------------------------------------------|----------------|-----|-------|------|-----------|------|-------|------|------------|------|------|------------|
|              |                                                             | أوافق بشدة     |     | أوافق |      | غير متأكد |      | أوافق |      | أوافق بشدة |      |      |            |
|              |                                                             | %              | ك   | %     | ك    | %         | ك    | %     | ك    | %          | ك    |      |            |
| ١١           | الجاه للمعلم مثلاً (ابن زعيم أو صاحب سلطة أو نحوه)          | ٤              | ٦.٦ | ٦     | ١٠   | ١٣        | ٢١.٦ | ٢٠    | ٣٣.٣ | ١٧         | ٢٨.٣ | ٢.٣٣ | ضعيفة      |
| ١٢           | أن يكون المعلم صاحب مال                                     | ٤              | ٦.٦ | ٤     | ٦.٦  | ٥         | ٨.٣  | ٢٦    | ٤٣.٣ | ٢١         | ٣٥   | ٢.٠٦ | ضعيفة      |
| ١٣           | إجادة المعلم للكذب (التحدث من النفس أو إجادة بعض الحكايات)  | ١              | ١.٦ | ٢     | ٣.٣  | ٦         | ١٠   | ٢٣    | ٣٨.٣ | ٢٨         | ٤٦.٦ | ١.٧٥ | ضعيفة جداً |
| ١٥           | رياء المعلم وتملقه للمدير .                                 | ١              | ١.٦ | ٦     | ١٠   | ٦         | ١٠   | ١٩    | ٣١.٦ | ٢٨         | ٤٦.٦ | ١.٨٨ | ضعيفة      |
| ١٦           | حب المعلم للمزاح و الفكاهة و زوجه للالتسامح في وجه المدير . | ٦              | ١٠  | ١٣    | ٢١.٦ | ١٠        | ١٦.٦ | ١٩    | ٣١.٦ | ١٢         | ٢٠   | ٢.٥٣ | ضعيفة      |
| ١٨           | علاقة النسب أو العلاقات الاجتماعية المسبقة .                | ٥              | ٨.٣ | ٩     | ١٥   | ٩         | ١٥   | ٢٠    | ٣٣.٣ | ١٧         | ٢٨.٣ | ٢.٤١ | ضعيفة      |
| البعد كاملاً |                                                             |                |     |       |      |           |      |       |      |            |      |      |            |
| ضعيفة        |                                                             |                |     |       |      |           |      |       |      |            |      | ٢.١٦ |            |

في عبارة رياء المعلم وتملقه للمدير (١) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (١.٦٪) و (٦) من مجتمع الدراسة يوافقون ، بنسبة (١٠٪)، بينما (٦) غير المتأكدين بنسبة (١٠٪)، و (١٩) لا يوافقون بنسبة (٣١.٦٪) من مجتمع الدراسة، والذين لا يوافقون بشدة (٢٨) من مجتمع الدراسة بنسبة (٤٦.٦٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (١.٨٨) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (ضعيفة) وترتيبها في البعد (رقم ٢).

« في عبارة حب المعلم للمزاح والفكاهة وزرعه للابتسام في وجه المدير(٦) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (١٠٪) و(١٣) من مجتمع الدراسة يوافقون ، بنسبة (٢١.٦٪) ، بينما (١٠) غير المتأكدون بنسبة (١٦.٦٪) و(١٩) لا يوافقون بنسبة (٣١.٦٪) من مجتمع الدراسة ، والذين لا يوافقون بشدة (١٢) من مجتمع الدراسة بنسبة (٢٠٪) . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٢.٥٣) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (ضعيفة) وترتيبها في البعد (رقم ٦) .

« في عبارة علاقة النسب أو العلاقات الاجتماعية المسبقة (٥) من مجتمع الدراسة يوافقون بشدة بنسبة (٨.٣٪) و(٩) من مجتمع الدراسة يوافقون بنسبة (١٥٪) ، بينما (٩) غير المتأكدون بنسبة (١٥٪) و(٢٠) لا يوافقون بنسبة (٣٣.٣٪) من مجتمع الدراسة ، والذين لا يوافقون بشدة (١٧) من مجتمع الدراسة بنسبة (٢٨.٣٪) . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٢.٤١) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة (ضعيفة) وترتيبها في البعد (رقم ٥)

ومن الملاحظ أن نتيجة هذا البعد جاءت ضعيفة بصورة عامة . ودرجة الموافقة لكل عبارة من عباراته منخفضة .

ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن كثيراً من المديرين لا يضعون للأسباب الذاتية اعتباراً ، ولا يجعلونها معياراً لتقييم المعلمين . رغم وجود مثل هذه الأسباب والصفات بين المعلمين ، وهذا ما أظهرت دراسة (أحمد ١٩٩٨م) في نتائجها حيث أشارت إلى أن هنالك تدني في أخلاقيات وسلوكيات بعض المعلمين خاصة في المرحلة الثانوية . وإن قلة اهتمام المدير بالجوانب الإنسانية ربما أدى إلى ذلك التدني ، وأشارت دراسة (بدير ١٩٩٩م) أن قلة اهتمام المدير بالمحور الإنساني والجوانب الاجتماعية يؤدي إلى تدني وفعالية العملية التعليمية التربوية بالمدرسة .

**السؤال الثاني : ما الانعكاسات الناتجة عن تقريب مدير المدرسة لبعض المعلمين وإبعاده لبعض الآخر على الوضع المدرسي ؟**  
وتكون الإجابة على هذا السؤال من خلال استعراض استجابات مجتمع الدراسة على الأبعاد الآتية :

- « البعد الأول : انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على العمل .
- « البعد الثاني : انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على التلاميذ .
- « البعد الثالث : انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على المعلمين الآخرين .

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، لتقدير استجابات مجتمع الدراسة على هذه الأبعاد .

البعد الأول : انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على العمل .

جدول (١١) يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات استجابات مجتمع الدراسة عن انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على العمل

| رقم العبارة | العبارة                                                                                          | خيارات الإجابة |      |          |      |           |      |       |      |            |      | المتوسط الحسابي | التقدير |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|----------|------|-----------|------|-------|------|------------|------|-----------------|---------|
|             |                                                                                                  | أوافق بشدة     |      | لا أوافق |      | غير متأكد |      | أوافق |      | أوافق بشدة |      |                 |         |
|             |                                                                                                  | %              | ك    | %        | ك    | %         | ك    | %     | ك    | %          | ك    |                 |         |
| ٢           | قلة إنتاجية المعلم المقرب وذلك من الاستهتار بالعمل                                               | ١٢             | ٢٠   | ١٣       | ٢١.٦ | ١٠        | ١٦.٦ | ١٧    | ٢٨.٣ | ٨          | ١٣.٣ | ٢.٩             | متوسطة  |
| ٤           | تقليل التكاليف في الأعمال للمعلمين المقربين .                                                    | ١٠             | ١٦.٦ | ٢١       | ٣٥   | ٨         | ١٣.٣ | ١٥    | ٢٥   | ٦          | ١٠   | ٣.٢٣            | متوسطة  |
| ٦           | تحيز المعلمين وتكوين المجموعات غير النظامية في المدرسة ( الشللليات ) مما يؤدي إلى ضياع وقت العمل | ١٢             | ٢٠   | ١٨       | ٣٠   | ١١        | ١٨.٣ | ١٢    | ٢٠   | ٧          | ١١.٦ | ٣.٢٦            | متوسطة  |
| ٥           | البعد كاملاً                                                                                     |                |      |          |      |           |      |       |      |            |      | ٣.١٣            | متوسط   |

بالعودة للجدول (١١) ومن خلال إجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد يتضح الآتي :

« عبارة قلة إنتاجية المعلم المقرب وذلك من الاستهتار بالعمل(١٢) من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة (٢٠٪) و (١٣) من المجتمع موافقون بنسبة (٢١.٦٪) ، و(١٠) غير متأكدون بنسبة (١٦.٦٪) و (١٧) لا يوافقون بنسبة (٢٨.٣٪) بينما الذين لا يوافقون بشدة فعدهم (٨) بنسبة (١٣.٣٪) . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٢.٩) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة بدرجة (متوسطة) وترتيبها في البعد (رقم ٣) .

« عبارة تقليل التكاليف في الأعمال للمعلمين المقربين (١٠) من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة (١٦.٦٪) و(٢١) من المجتمع موافقون بنسبة (٣٥٪) ، و(٨) غير متأكدون بنسبة (١٣.٣٪) و(١٥) لا يوافقون بنسبة (٢٥٪) بينما الذين لا يوافقون بشدة فعدهم (٦) بنسبة (١٠٪) . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٢٣)

وتقدير الموافقة لهذه الفقرة بدرجة (متوسطة) وترتيبها في البعد (متوسطة) .

« عبارة تحزب المعلمين وتكوين المجموعات غير النظامية في المدرسة ( الشلليات ) مما يؤدي إلى ضياع وقت العمل (١٢) من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة (٢٠٪) و (١٨) من المجتمع موافقون بنسبة (٣٠٪)، (١١) غير متأكدون بنسبة (١٨.٣٪) و (١٢) لا يوافقون بنسبة (٢٠٪) بينما الذين لا يوافقون بشدة فعدهم (٧) بنسبة (١١.٦٪) . وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٢٦) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة بدرجة (متوسطة) وترتيبها في البعد (رقم ١) .

إن نتيجة هذا البعد أتت بدرجة متوسطة . وهذه النتيجة تدل وتؤشر إلى أن إنتاجية المعلم المقرب من المدير، وإسناد الأعمال والواجبات للمعلمين الآخرين، وتكوين الشلليات داخل المدرسة يحدث حينما يقرب المدير بعض المعلمين، ولكن بدرجة متوسطة .

البعد الثاني : انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على التلاميذ .

بالعودة للجدول (١٢) ومن خلال إجابات مجتمع الدراسة تتضح إجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد في الآتي : -

جدول (١٢) يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات استجابات مجتمع الدراسة عن انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على التلاميذ

| رقم العبارة | العبارة                                                         | خيارات الإجابة |      |       |      |           |      |       |      |            |      | المتوسط الحسابي | التقدير |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|----------------|------|-------|------|-----------|------|-------|------|------------|------|-----------------|---------|
|             |                                                                 | أوافق بشدة     |      | أوافق |      | غير متأكد |      | أوافق |      | أوافق بشدة |      |                 |         |
|             |                                                                 | %              | ك    | %     | ك    | %         | ك    | %     | ك    | %          | ك    |                 |         |
| ١           | كثرة غياب المعلمين المقربين يؤدي إلى عدم إكمال المنهج الدراسي . | ١٤             | ٢٣.٣ | ١٩    | ٣١.٩ | ٥         | ٨.٣  | ١٤    | ٢٣.٣ | ٨          | ١٣.٣ | ٣.٢٨            | متوسطة  |
| ٣           | ضعف مستوى التحصيل الدراسي للطلاب بشكل عام                       | ٩              | ١٥   | ١٧    | ٢٨.٣ | ١١        | ١٨.٣ | ١٤    | ٢٣.٣ | ٩          | ١٥   | ٣.٠٥            | متوسطة  |
| ١٠          | إهمال مشكلات التلاميذ                                           | ١٨             | ٣٠   | ١٨    | ٣٠   | ١٣        | ٢١.٦ | ٦     | ١٠   | ٥          | ٨.٣  | ٣.٦٣            | متوسطة  |
| البعد كاملا |                                                                 |                |      |       |      |           |      |       |      |            |      | ٣.٣٢            | متوسطة  |

« عبارة كثرة غياب المعلمين المقربين يؤدي إلى عدم إكمال المنهج الدراسي (١٤) من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة (٢٣.٣)

و(١٩) من المجتمع موافقون بنسبة (٣١.٦٪) و(٥) غير متأكدون بنسبة (٨.٣٪) و(١٤) لا يوافقون بنسبة (٢٣.٣) بينما الذين لا يوافقون بشدة فعددهم (٨) بنسبة (١٣.٣). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٢٨) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة بدرجة (متوسطة) وترتيبها في البعد (رقم ٢)

« عبارة ضعف مستوى التحصيل الدراسي للطلاب بشكل عام (٩) من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة (١٥٪) و(١٧) من المجتمع موافقون بنسبة (٢٨.٣٪)، و(١١) غير متأكدون بنسبة (١٨.٣٪) و(١٤) لا يوافقون بنسبة (٢٣.٣٪) بينما الذين لا يوافقون بشدة فعددهم (٩) بنسبة (١٥٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٠٥) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة بدرجة (متوسطة) وترتيبها في البعد (رقم ٣)

« عبارة إهمال مشكلات التلاميذ (١٨) من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة (٣٠٪) و(١٨) من المجتمع موافقون بنسبة (٣٠٪)، و(١٣) غير متأكدون بنسبة (٢١.٦٪) و(٦) لا يوافقون بنسبة (١٠٪) بينما الذين لا يوافقون بشدة فعددهم (٥) بنسبة (٨.٣٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٦٣) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة بدرجة (عالية) وترتيبها في البعد (رقم ١).

جاءت نتيجة عبارات هذا البعد بدرجة موافقة عامة (متوسطة) عدا عبارة إهمال مشكلات التلاميذ حيث جاءت بدرجة موافقة عالية. وهذا أمر طبيعي ربما يكون سببه انشغال المعلمين بأمر (عدم مراعاة المدير للعدالة في التعامل مع المعلمين). وربما كان إهمال مشكلات التلاميذ لأسباب أخرى مثل انتشار الروتين في العمل، وتدخل عامل المجاملة في عملية تقويم المعلم ونحوه من الحقائق التي توصلت لها دراسة (أبو العلا ١٩٩٨م) التي هدفت لتقويم أداء القيادات التعليمية.

**البعد الثالث : انعكاس ونتائج تقريب المدير للمعلم على المعلمين الآخرين .**

بالعودة للجدول (١٣) تتضح إجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذا البعد في الآتي :

« عبارة نقل المعلمين غير المقربين والتخلص منهم (٩) من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة (١٥٪) و(١٩) من المجتمع موافقون بنسبة (٣١.٦٪)، و(٧) غير متأكدون بنسبة (١١.٦٪) و(١٤) لا يوافقون بنسبة (٢٣.٣٪) بينما الذين لا يوافقون بشدة فعددهم (١١) بنسبة (١٨.٣٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة (٣.٠١) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة بدرجة (متوسطة) وترتيبها في البعد (رقم ٤).

« عبارة سوء العلاقة بين المعلمين المبعدين والمدير، والمعلمين المقربين والمعلمين المبعدين (١٥) من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة (٢٥٪) و(٢١) من المجتمع موافقون بنسبة (٣٥٪)، و(٩) غير متأكدون بنسبة (١٥٪) و(٨) لا يوافقون بنسبة (١٣.٣٪) بينما الذين لا يوافقون بشدة فعددهم (٧) بنسبة (١١.٦٪). وكان المتوسط الحسابي



لاستجابات عينة الدراسة (٣.٤٨) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة بدرجة (عالية) وترتيبها في البعد (رقم ١).

جدول (١٣) يوضح تكرارات ونسب ومتوسطات استجابات مجتمع الدراسة عن انعكاس نتائج تقريب المدير للمعلم على المعلمين الآخرين

| رقم العبارة | العبارة                                                                            | خيارات الإجابة |      |       |      |           |      |       |      |            |      |        |        |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|-------|------|-----------|------|-------|------|------------|------|--------|--------|
|             |                                                                                    | أوافق بشدة     |      | أوافق |      | غير متأكد |      | أوافق |      | أوافق بشدة |      |        |        |
|             |                                                                                    | ك              | %    | ك     | %    | ك         | %    | ك     | %    | ك          | %    |        |        |
| ٥           | نقل المعلمين غير المقربين و التخلص منهم                                            | ٩              | ١٥   | ١٩    | ٣١.٦ | ٧         | ١١.٦ | ١٤    | ٢٣.٣ | ١١         | ١٨.٣ | متوسطة | ٣.٠١   |
| ٧           | سوء العلاقة بين المعلمين المبعدين والمدير، والمعلمين المقربين والمعلمين المبعدين . | ١٥             | ٢٥   | ٢١    | ٣٥   | ٩         | ١٥   | ٨     | ١٣.٣ | ٧          | ١١.٦ | عالية  | ٣.٤٨   |
| ٨           | كثرة الأعباء على المعلمين المبعدين .                                               | ١٢             | ٢٠   | ١٨    | ٣٠   | ١٤        | ٢٣.٣ | ٨     | ١٣.٣ | ٨          | ١٣.٣ | متوسطة | ٣.١٠   |
| ٩           | آثار نفسية سلبية للمعلمين المبعدين .                                               | ١٦             | ٢٦.٦ | ١٦    | ٢٦.٦ | ١٣        | ٢١.٦ | ٨     | ١٣.٣ | ٧          | ١١.٦ | عالية  | ٣.٤٣   |
|             |                                                                                    | البعد كاملاً   |      |       |      |           |      |       |      |            |      | ٣.٢٥   | متوسطة |

« عبارة كثرة الأعباء على المعلمين المبعدين (١٢) من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة (٢٠٪) و (١٨) من المجتمع موافقون بنسبة (٣٠٪)، و (١٤) غير متأكدون بنسبة (٢٣.٣٪) و (٨) لا يوافقون بنسبة (١٣.٣٪) بينما الذين لا يوافقون بشدة فعدهم (٨) بنسبة (١٣.٣٪). وكان المتوسط الحسابي لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.١٠) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة بدرجة (متوسطة) وترتيبها في البعد (رقم ٣).

« عبارة آثار نفسية سلبية للمعلمين المبعدين (١٦) من أفراد مجتمع البحث موافقون بشدة بنسبة (٢٦.٦٪) و (١٦) من المجتمع موافقون بنسبة (٢٦.٦٪)، و (١٣) غير متأكدون بنسبة (٢١.٦٪) و (٨) لا يوافقون بنسبة (١٣.٣٪) بينما الذين لا يوافقون بشدة فعدهم (٧) بنسبة (١١.٦٪). وكان

المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة (٣.٤٣) وتقدير الموافقة لهذه الفقرة بدرجة (عالية) وترتيبها في البعد (رقم ٢) .

نلاحظ في بُعد الآثار والنتائج التي يمكن أن تحدث للمعلمين غير المقربين في المدرسة، نتيجة تقرب المدير لبعض المعلمين وإبعاده للبعض، جاءت عبارة سوء العلاقة بين المعلمين، والآثار النفسية السالبة على المعلمين المبعدين بدرجة موافقة عالية، وهذا لا بد من حدوثه، فعندما يشعر المعلم المبعد بأن المدير غير راض عنه أو لا يعامله بوضوح ينعكس ذلك على شخصيته ويؤدي إلى تلك الآثار. وأشار (1994 : smith) في دراسته لهذا بطريقة غير مباشرة، عندما توصل إلى أن السلوك القيادي لدى المديرين يزود المعلمين بإدراكات عن الفاعلية التنظيمية التي يؤثر بها هؤلاء المديرون في إنجاز فاعلية المدرسة .

• خلاصة نتائج الدراسة :

- ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في الآتي :
- « أهم الأسباب التي تجعل مدير المدرسة يقرب بعض المعلمين ويبعد البعض الآخر نجملها في :
- ✓ الأسباب التي تتعلق بالصفات الشخصية المرغوبة في المعلم: الإخلاص في القول والفعل، حسن التصرف والذكاء وسرعة البديهة، حسن المظهر - القدوة، حب المعلم للمدرسة والطلاب .
  - ✓ الأسباب التي تتعلق بالصفات الإدارية المرغوبة في المعلم : سرعة انجازه للأعمال المكلف بها، تنفيذه للتوجيهات وتقبلها، الانضباط في العمل، اتحاد وجهات النظر في موضوعات العمل .
  - ✓ الأسباب التي تتعلق بالصفات المهنية المرغوبة في المعلم : انتماء المعلم للمهنة والاعتزاز بها، استخدام المعلم للتقنيات، تميز المعلم في تخصصه ثناء المشرفين وأولياء الأمور على المعلم .
  - ✓ الأسباب التي تتعلق بالخصائص الذاتية التي لا علاقة مباشرة لها بالعمل في المعلم : حب المعلم للمزاح والفكاهة وزرعه للابتسامة في وجه المدير، علاقة النسب أو العلاقات الاجتماعية المسبقة

- « وأهم نتائج وانعكاس تقرب المدير للمعلم نجملها في الآتي :
- ✓ انعكاس ونتائج تقرب المدير للمعلم على العمل : تحزب المعلمين وتكوين المجموعات غير النظامية في المدرسة ( الشلليات ) مما يؤدي إلى ضياع وقت العمل، تقليل التكاليف في الأعمال للمعلمين المقربين .
  - ✓ انعكاس ونتائج تقرب المدير للمعلم على التلاميذ : إهمال مشكلات التلاميذ، كثرة غياب المعلمين المقربين يؤدي إلى عدم إكمال المنهج الدراسي . ضعف مستوى التحصيل الدراسي للطلاب بشكل عام .
  - ✓ انعكاس ونتائج تقرب المدير للمعلم على المعلمين الآخرين : سوء العلاقة بين المعلمين المبعدين والمدير، والمعلمين المقربين والمعلمين المبعدين، آثار نفسية سالبة للمعلمين المبعدين، كثرة الأعباء على المعلمين المبعدين، نقل المعلمين غير المقربين و التخلص منهم .

#### • التوصيات :

- وفي نهاية هذه الدراسة يمكن التوصية بالآتي : -
- « ضرورة العمل بالعلاقات الإنسانية في المدرسة .
- « على المدير أن ينشر العدالة والمساواة في التعامل مع المعلمين في المدرسة.
- « أن تطور الإدارة المدرسية نظام الحوافز الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية والرضا ، وبالتالي بذل الجهد والوقت من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .
- « أن تكون هنالك موضوعية من جانب مدير المدرسة في تقييم المعلمين .
- « أن يدعم مدير المدرسة المعلم ذو الشخصية القوية ، حتى يستطيع هذا المعلم أن يؤثر في تلاميذه في تكوين شخصياتهم المستقلة .
- « أن يقوم مدير المدرسة بدوره في تدريب المعلمين أثناء إشرافه عليهم في العمل المدرسي الاعتيادي حتى يكسبهم الصفات الإدارية المرغوبة فيعاملوا معاملة واحدة .
- « على مدير المدرسة تضاوى الأسباب التي تدفع المعلمين إلى التكتل ، والتحزب وتكوين الشلليات لأن ذلك له تأثير سالب على العمل التعليمي والتربوي داخل المدرسة .

#### • المقترحات :

- يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية مكملية لهذه الدراسة بالعناوين الآتية :
- « الأدوار التربوية للمدير والمعلم داخل المدرسة ودورها في سلامة العلاقة بينهما - من وجهة نظر المعلمين .
- « مؤشرات القصور في أداء مديري المدارس في جوانب الاجتماعية والإنسانية في العمل التعليمي التربوي .
- « مدى التزام الهيئة التدريسية في المدرسة بأخلاقيات العمل التربوي .

#### • المصادر والمراجع :

##### • أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.

##### • ثانياً: المراجع :

##### • أ/ الكتب :

- الدويك ، تيسير وآخرون ( ١٩٩٨م ) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، دار الفكر للنشر ، عمان الأردن
- دياب ، محمد إسماعيل ( ٢٠٠١م ) الإدارة المدرسية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر .
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد ( ٢٠٠٢م ) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض .
- نشوان ، يعقوب ( ١٩٨٥م ) الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق ، دار الفرقان للنشر ، القاهرة
- الفقي ، العبد المؤمن ( ١٩٩٤م ) الإدارة المدرسية المعاصرة ، جامعة قاريونس ، ليبيا ، بنغازي .
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد ( ١٩٩٩م ) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار المريخ ، الرياض .

- عبد الحميد ، محمد (٢٠٠٥م) أساليب البحث ، عالم الكتب ، القاهرة .
- العساف، صالح حمد (٢٠٠٣م) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض .

• ب/البحوث والدراسات :

- احمد إبراهيم احمد (١٩٩٨ م) بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية العامة ، دراسة ميدانية ، المؤتمر العلمي السادس ، نحو تعليم عربي متميز لمواجهة تحديات متجددة في الفترة من ١٢ - ١٣ مايو، كلية التربية جامعة عين شمس .
- السادة ، حسين أحمد (١٩٩٧م) دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين ، بحث منشور في مجلة رسالة الخليج ، مكتب التربية العربية ، العدد ٦٥ ، القاهرة .
- منال بدير (١٩٩٩) العلاقة بين نمط الإدارة المدرسية وفعالية العملية التربوية بالمرحلة الثانوية بالتعليم العام، دراسة ميدانية على محافظة القليوبية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الزقازيق
- الذنبيات ، محمد محمود (١٩٩٩م) المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن ، عمان ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد (٢٦)، العدد الأول ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ص ٣٢ - ٥٠ .
- أبو العلا ، محمد أنور (١٩٩٨م) تقويم أداء القيادات التعليمية ، دراسة ميدانية علي إدارة حلوان التعليمية في التعليم الابتدائي ، القاهرة ، جامعة عين شمس .

• المراجع الأجنبية :

- Calion ,Jan earle (1982) leadership behavior of elementary principals that .lead to improve .Teaching – Learning situation dissertation abstracts international , 41 (7).
- Medley , DOnald m. & Homer , Coker (1987) . The accuracy of principals judgments of teacher . Performance . the journal of educational research (jer) , vol (80),no (4)
- Smith , Elbert (1994) principal leadership , faculty teacher . Comliance and school effectiveness, dissertation abstracts international .vol. (55) .N0 . (6) .

