

## قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية

د. رشاد علي عبدالعزيز موسى      د. فهد عبدالله آل عمرو الأكلبي

### الملخص

صمم هذا البحث للتعرف على الفروق في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية باختلاف العمر، سنوات الخبرة في مجال الادارة المدرسية، سنوات الخبرة في مجال التدريس، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة التي تديرها عند اجراء البحث. وقد تم صياغة خمس فرضيات لتحقيق هدف البحث. واختبار صحة الفروض، تم تصميم استبانة لقياس قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية. وتقد تم حساب الخصائص القياسية النفسية من صدق وثبات لتلك الاستبانة. وتكونت عينة البحث من ٩٨ مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في منطقة الاحساء التعليمية.

أستخدم اسلوب كا ٢ لتحليل بيانات البحث، وانتهت النتائج إلى دعم صحة اختبارات البحث جزئياً التي نصت على عدم وجود اختلاف في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية باختلاف العمر، سنوات الخبرة في مجال الادارة المدرسية، سنوات الخبرة في مجال التدريس، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية للمدرسة التي تديرها عند اجراء البحث. وانتهى البحث بعدة توصيات وبحوث مقترحة.

## قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية

د / رشاد علي عبدالعزيز موسى      د / فهد بن عبدالله الأكلبي

قسم التربية - كلية التربية - جامعة الملك فيصل

### المفاهيم النظرية: مدير المدرسة، وظائفه وأدواره المتعددة

لقد أختلف مفهوم وظيفة مدير المدرسة بين القديم والحديث، فقديمًا كان يقوم بجانب إدارة المدرسة بعملية التدريس، وكاتباً في البلدة أحياناً أو منشداً دينياً أو ممرضاً أو حاجباً بقاعات المحاكم، ويؤدي أعمالاً وواجبات مهنية أخرى، ويعزى هذا إلى أن مفهوم وظيفة مدير المدرسة لم يتبلور في أذهان القائمين على التعليم، لأن مفهوم وظيفة مدير المدرسة محصور فيما يقوم به من أعمال الغياب والحضور ومراقبة سلوك الطلبة داخل المدرسة وملاحظة النظافة وكتابة المذكرات، وطلب الكتب المدرسية، ومراقبة صرفها، ومراقبة حضور المعلمين والاداريين والإشراف على الاذاعة والمختبر والمكتبة والمقصف.

وحديثاً، كما يرى حسين عبدالله محضر (١٩٨٥) أن مفهوم وظيفة مدير المدرسة أصبح

مفهوما شاملا، أي أنها وظيفة ادارية وفنية. ويعني هذا أن مدير المدرسة مسئول عن جميع ما يتعلق بالجوانب الادارية والفنية كالمناهج وطرق التدريس والكتاب المدرسي من طبع وأخراج واسلوب. وعن علاقة المجتمع بالمدرسة، ومدرسته بالمدارس الأخرى، والواحي الاقتصادية الخاصة بموارد المدرسة، وتقويم عمل كل فرد في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، وعن تطوير الاعمال الفنية والادارية والإشراف الاداري والفني ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة، والاجتماعات التي تتم خارج المدرسة، وتخطيط برنامج المدرسة وتنفيذه، والنظام والتنظيم، وجميع أعمال المعلمين.

اضافة إلى هذا، لم يكتف المسئولون عن التربية في العصر الحديث بهذا القدر من عمل ووظيفة مدير المدرسة، بل أصبح مطالباً بتنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها التي يرونها مناسبة لمدرستهم متمشية مع البيئة التي بها المدرسة في ضوء الفلسفة العامة التي يؤمن بها المجتمع.

وبرغم من ذلك، فإن الوظيفة الأولى لمدير المدرسة تتمثل في تهيئة موقف تعليمي تعليمي سليم يساعد المعلمين القيام بعمليات التعليم والتلاميذ على التعلم. وللقيام بهذا، يجب على مدير المدرسة الاضطلاع بنوعين من المسئولية، إحداها: إدارة المدرسة، حتى يتهيأ الموقف التعليمي الجيد وثانيهما: الإشراف على هيئة الموظفين حتى يضطردهم المعلمين في أداء وظائف التعليم وفي استشارة وتوجيههم نحو التلاميذ. وعلى الجانب الآخر، تنحصر أدوار مدير المدرسة في الإشراف على مبنى المدرسة والخدمات المدرسية، وشئون المعلمين والتلاميذ، والمناهج وبرامج الأنشطة، والسجلات التعليمية ونشاط المعلمين وعملهم المدرسي.

وحتى يستطيع مدير المدرسة الاضطلاع بهذه المهام، فعليه استخدام الأساليب الديمقراطية في مساعدة المعلمين على فهم وتفسير الاتجاهات الاجتماعية حتى تتطور الأهداف التربوية استجابة للمطالب الاجتماعية. ويساعد المعلمين في وضع البرامج والمناهج التي تحقق الحاجات المشتركة لجميع التلاميذ إلى جانب تنمية القدرات والميول الخاصة لهم كأفراد، ويحثهم على دراسة طرق التدريس ووسائله للتعرف على أفضل الطرق وأحدثها، واتباع مبادئ علم النفس التربوي. في طرق التدريس، وتقويم البرامج التربوية ومراجعتها في ضوء ماتسفر عنه من نتائج، وتقويم خصائص وقدرات كل معلم حتى يمكنه مساعدته فيما يبذله من جهود لتحسين أدائه التربوي.

وإلى جانب هذا، يجب على مدير المدرسة أن يتسم بالقدرة على فهم مركز المدرسة في النظام الاجتماعي والوظائف التي ينبغي القيام بها، وأنه توجد مؤسسات وهيئات أخرى في البيئة تقوم بتربية الأطفال والشباب، وأن يفهم صلة هذه الهيئات والمؤسسات بالمدرسة، وفهم التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تحدث في المجتمع، وأن يفسر معنى هذه التغيرات بالنسبة للمدرسة والتلاميذ الذي يتعلمون فيها، ويساعد المعلمين على فهم التغيرات التي تحدث وعلى تطوير وتحسين البرامج التعليمية وأثرها في التلاميذ، وفهم

طبيعة وخصائص التلاميذ والأسس التي توجههم وتدفعهم إلى التعلم.

ولكي يقوم مدير المدرسة بهذه الوظائف والأدوار، فعليه أن يدعم اعداده التربوي التقليدي بالمدامة على القراءة والدرس أثناء الخدمة إذا أراد التقدم. ويعبر روبرت جوردت سبرول Rob-ert Gordon Sproul (تشارلز بوردمان، وهارل دوغلاس، ١٩٦٣، ص: ١٠٧-١٠٨) عن هذا الرأي بقوله: (ليس هناك ما أعاق الخطة التربوية الأمريكية أكثر من إتجاه المواطنين الأمريكيين إلى اعتبار التعليم نوعاً من التطعيم ضد الجهل، والأعتقاد بأن جرعة مركزة منه أيام الشباب كفيلة بتحصين الشخص مدى الحياة. وفي الحق أن هذه الحصانة لا تستمر إلا سنوات قليلة، وما لم تتجدد بالتطعيم الدوري عن طريق الدراسة والتفكير، فإن الشخص يقع فريسة لنوع مزمن من الجهل، غالباً ما يكون أكثر خطراً من النوع الحاد، ذلك أن المريض الذي يعجز عن التعرف على أعراض المرض لا يعرف أنه يحمل المرض، وأثناء تقابل مثل هؤلاء المرضى بالجهل في كل مكان، تبدو عليهم علامات الصحة من الظاهر، ولكن عقولهم تعاني الهزال من الداخل. فبدلاً من التفكير في مشاكلهم على ضوء الحقائق الراهنة، فإنهم يبدون آراء تعتمد على حقائق تقادم عليها الزمن بأصفرار أوراق دبلوماساتهم، وقتليء عقولهم بأنواع من الآراء التعصبية التي تجمعت مثل شظايا الزجاج المحطم المتراكمة في مكان مهمل في المنازل).

ومن ثم، ينبغي أن يتسم مدير المدرسة بعدة خصائص حتى يستطيع إدارة المدرسة بجودة وفعالية منها أن يكون عادلاً، وملماً بالقدر الكافي من الفلسفة الاجتماعية والمجتمع الذي فيه المدرسة، وفهم علاقة المدرسة بالمجتمع والاهتمام بشعور الآخرين وآرائهم وأفكارهم، ويكون واسع الاطلاع مبتكراً، ذكياً، ويتصرف بسرعة لايجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة ويكون مثالياً يحتذى به في مظهره وسلوكه وتصرفاته، ويعطي المثل الأعلى في المراقبة على الحضور المبكر، ويكون مرناً في تصرفاته يجمع بين الحزم واللين، سريع البت في الأمور.

### البحوث والدراسات السابقة:

تنوعت البحوث والدراسات السابقة في التراث التربوي التي تناولت مدير المدرسة. فقد هدفت الدراسة التي قام بها كروسبي وأونيس Crosby and Owens ١٩٩١ قياس اتجاهات المديرين نحو تصنيف القدرات ability grouping في المدارس العامة في جنوب كارولينا في ضوء المتغيرات الآتية: نوع المرحلة التعليمية (ابتدائي في مقابل ثانوي)، العرقية (السود في مقابل البيض)، الجنس (الذكور في مقابل الاناث)، مستوى الخبرة (ذو الخبرة في مقابل من ليس لديهم خبرة). ولتحقيق هذا الهدف، تم تطبيق إستبانة لقياس تصنيف القدرات، حيث يعزى هذا النوع إلى نوع التعليم Quality of education على عينة مكونة من ٥١٤ مديراً. وباستخدام بعض الأساليب الاحصائية مثل: مقاييس النزعة المركزية، ومعامل الارتباط لبيرسون، ومربع كاف، أنتهت النتائج إلى أن اتجاهات المدير لا يمكن تفسيرها كتدعيم لتصنيف القدرات. كما تبين عدم وجود فروق في اتجاهات المديرين باختلاف نوع المرحلة

التعليمية وسنوات الخبرة، والجنس، والعرقية.

كما هدفت الدراسة التي قام بها شورت short ١٩٩٣ الكشف عن دور المدير في تطوير الادارة الذاتية لمجموعات العمل Self Managing work groups ولتحقيق هذا، تم تجميع البيانات من خلال الملاحظة، وإجراء عدة مقابلات مع المدير، وفريق المعلمين، والمرشدين. إلى جانب إجراء بعض المقابلات مع الطلاب بهدف التعرف على فعالية الإدارة الذاتية لمجموعات العمل. وقد بينت النتائج أن المدير في ظل هذا يسهل تحقيق الأهداف، ويتيح الفرصة لنقد الذات، وتعزيز الذات. إضافة إلى هذا، تبين أنه في ظل الادارة الذاتية لمجموعات العمل يصبح المعلمين أكثر اعتمادا على أنفسهم، وهذا يكون له المردود الايجابي في خلق روح الاستقلال والاعتماد على الذات لدى الطالب.

وهدف البحث الذي قام به سكريبير Scriber ١٩٩٣ الكشف عن ادراكات المدير نحو الضمانات التربوية Educational Vouchers. ولتحقيق هذا، تم تطبيق إستبانة لقياس ادراكات المدير نحو الضمانات التربوية على عينة مكونة من ٥٠٠ مدير (٤١٦ مديرا من المدارس العامة، و٨٤ مديرا من المدارس الخاصة). وتم اختيار أفراد العينة من خمس ولايات (لاباما، فلوريدا، جورجيا، لوزيانا، المسيسيبي) من ٢١٠ مدرسة عامة، و٨٤ مدرسة خاصة. وقد بينت النتائج أن ٣٠٪ من حجم مديري المدارس العامة، و٩٠٪ من حجم مديري المدارس الخاصة يؤيدون الضمانات التربوية. كما أشارت النتائج إلى أن المديرين البيض يعتقدون أن الضمانات لها أثر سلبي قوي على المدارس، بينما يرى المديرين السود أن هذا يحدث أثرا سلبا بدرجة طفيفة. إضافة إلى هذا، تبين عدم وجود أثر لمتغيرات سنوات الخبرة الادارية والمستوى التعليمي، والعرقية، والجنس في الادراكات نحو الضمانات التربوية.

وأشارت نتائج دراسة كولماتيكي ومونتجومري Kulmatycki and Montgomerie ١٩٩٣ من خلال تطبيق إستبانة لقياس أدوار القيادة على عينة مكونة من ٤٥ مديرا في المدارس الكاثوليكية و٤٣ مديرا في المدارس غير الكاثوليكية إلى أن معظم المديرين يفضلون أدوارهم القيادية. كما تبين وجود الفروق الدالة بين المجموعتين في أدوار القيادة الفعلية Ac-tual leadership roles.

وأسفرت نتائج دراسة ويندل Wendel ١٩٩٣ عن أنه توجد مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن يتسم بها مدير المدرسة حتى يصبح قائداً فعّالاً مثل الثقة، واحترام الآخرين، والقدرة على الحوار والتمكن العلمي. وأبانت نتائج دراسة هليجوتش Hlegowitsh ١٩٩٣ أن المديرين السود أكثر تفضيلاً لإتجاه تطوير المنهج المحافظ - conservative curriculum development approach من المديرين البيض.

وحاولت الدراسة التي قام بها كل من بوجوتش وتايلر Bogotch And Taylor ١٩٩٣ الكشف عن كيفية استخدام المنطق العام للخبرة general logic of experience لجون دويو

Dewey لتساعد في تفسير الدعائم المعرفية Epistemological underpinnings للادراكات التقييمية evaluative perception، والأحكام المهنية professional judgments لعينة مكونة من ستة مديرين. وقد أبانت النتائج أن البيانات الوصفية لهؤلاء المديرين تعكس التوقعات المعيارية normative expectations، والقيود البنائية structural constraints متحدة مع الخصائص idiosyncrasies والأفعال الحذرة discretionary actions.

وأنتهت نتائج دراسة هيل Hill ١٩٩٣ إلى أن مديري المدارس متعددة البناء multiple school sites يمكنهم وقتا كبيرا في الانتقال، وزيارة المدارس، وحضور الاجتماعات أكثر من مديري المدارس أحادية البناء Single school site. وأشار ليونس Lyons ١٩٩٣ في دراسته إلى أنه حتى الوقت الراهن، توجد قلة من المحاولات لتطبيق مفهوم مركز القياس assessment center concept في التربية في المملكة المتحدة. ويعتبر مركز جامعة شرق لندن مثالا ناجحا. كما ناقش في بحثه فعالية مركز التطوير والقياس في اختيار مدير المدرسة. وتمت مناقشة استراتيجية التطوير وتقليل التكلفة في إنشاء مثل هذه المراكز.

وهدفت الدراسة التي قام بها مارليت Marlett ١٩٩٣ إلى الكشف عن دور المدير في تطوير إعداد المعلم من أجل تعليم الطلاب بعض المهارات التي تساعدهم على التعلم. وقد تبين أن نموذج برنامج إعداد التدريس Teaching Preparation Program Model يساعد على توجيه الطلاب لاختيار أحد المسارات التي تعينهم على التركيز في التعلم.

وأستفرت نتائج دراسة تومسون Thomson ١٩٩٣ عن أن المدير لكي يكون أكثر فعالية، فيجب عليه أن يكون على معرفة تامة بالتشريعات التربوية القومية، وتوظيف هذا في مدرسته. كما يجب عليه تحمل المسؤولية القصوى المرتبطة بتقدم الطلاب الدراسي. إضافة إلى هذا، ينبغي أن يتحلى بمعايير مرتفعة لممارسة المهنة Licensure، وتحقيق مفهوم النظم systems concept لكي يطور من نمط القيادة.

وقام بريوير Brewer ١٩٩٣ بدراسة تهدف إلى تحليل أمبيرقي للكشف عن أثر المديرين في الانجاز الأكاديمي لطلاب المدارس العليا. وقد أبانت النتائج أن المديرين لديهم الأثر القابل للقياس Measurable في تحصيل الطلاب من خلال اختيار المعلم والتوجيه الأكاديمي. وأبانت نتائج دراسة كارن هيكس Hicks ١٩٩٣ أن من وظائف مدير المدرسة التعرف على ما يحتاجه المعلمين من تدريبات وممارسات تساعدهم على النمو المهني.

وهدفت الدراسة التي قامت بها جين يونج Young ١٩٩٣ إلى الكشف عن أثر جنس المدير في تطوير المناهج التعاونية Collaborative Curriculum Development. ولتحقيق هذا، تم استطلاع آراء عينة مكونة من ١٩٥ مديرا ومديرة من مديري المدارس الابتدائية في كندا للتعرف على مدى التعاون بين هيئة المعلمين في تطوير ١٨ مطلباً من مطالب المناهج.

وقد أبانت النتائج أن التعاون كان كبيرا وواضحا في المدارس التي يديرها مديرات بغض

النظر عن عمر وخبرة أو عدد السنوات في الإدارة كمدير.

اضافة إلى هذا، هدفت الدراسة التي قام بها بلاس وكوالسكي place and Kowalski ١٩٩٣ إلى الكشف عن تقديرات المدير للمعايير المرتبطة باختيار المعلمين، ولتحقيق هذا، تم قياس اتجاهات عينة مكونة من ٨١ مديرا تم اختيارهم من أربع مدارس حضرية لتحديد مدى الأهمية التي يضعونها على المعايير الشائعة لاختيار المعلمين، وادراكات القابلية لقياس assessability هذه المعايير، والعلاقة بين الأهمية والقابلية للقياس. وقد بينت النتائج أن المديرين يضعون معايير ذات مستويات مرتفعة في اختيار المعلمين لتطوير العمليات التربوية.

ويرى ليثوود وستينباخ Leithwood and Steinback ١٩٩٣ أن اتحاد الإدارة النوعية الكلية total quality management والقيادة التحولية transformational leadership ضرورة ملحة للتغيير الناجح في المنظمات وللتحقق من هذا، تم تجميع بعض البيانات عن أساليب التفكير وحل المشكلات لتسعة مديرين للمدارس الثانوية في كندا. وقد بينت النتائج أن هذه الخصائص يجب أن يتسم بها المديرين لانجاح الإدارة المدرسية.

وهدفت الدراسة التي قام بها جونسون Johnson ١٩٩٣ إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الفعالية التنظيمية organizational effectiveness وفعالية قادة المنظمات. ولتحقيق هدف البحث، تم تقدير الفعالية على ٣٨ معيارا تنظيميا، و٢٩ معيارا للقيادة على عينة مكونة من ١١٢ مديرا في المدارس الابتدائية في كندا. وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة دالة احصائيا بين المكونين.

وأشارت دراسة باترشيا سكموك وسكموك Schmuck and Schmuck ١٩٩٤ إلى أن هناك تقريرين حديثين أظهرتا أن أداء الإناث في الحساب والمهارات اللفظية أقل من الذكور، وهذا التناقص يزداد أثناء سنوات المدرسة العليا. كما يتناقص تقدير الذات أثناء مرحلة المراهقة المتأخرة للناث. وقد أظهرت دراسة مكثفة لمجموعة من الطلاب والطالبات وجود عدم المساواة بين الجنسين ونقص وعي المدير. كما أوصت الدراسة بوجود تخلص المدير من الممارسات والاتجاهات التمييزية الظاهرة والخفية نحو الاناث.

وبينت نتائج دراسة سارا بولارد Bullard أن دور المرأة كمديرة مازال قاصرا على المدارس الابتدائية والمدارس الخاصة. اضافة إلى هذا، لم تتح الفرصة لإدارة المدارس في المراحل التعليمية الأخرى. وأبانت نتائج دراسة مور Moore ١٩٩٤ أن الاتجاهات الخفية under-currents سواء أكانت بناء أم غير بناء، وأثر ذلك على نجاح المدارس في أداء وظائفها التربوية، فيجب على مديري المدارس الثانوية فهم وإدارة هذه التيارات.

وناقش سلاتر Slater ١٩٩٤ في مقالته أهمية دور المدير كقائد ديمقراطي، ويقدم نظرية لتطوير المدرسة. وأظهر كيفية امكانية المدير تطبيقها. وتعتمد هذه النظرية على بناء المدرسة، وثقافة المدرسة، والقيادة وتنظيم أساليب التفكير، والتفكير الناقد، وأساليب حل

المشكلات، والأفكار الديمقراطية. كما تبين أن تنمية القدرات الاستنتاجية مهمة لبقاء الإدارة الديمقراطية.

وأبانت نتائج دراسة هوللي Hoyle ١٩٩٤ أن مدير المدرسة لكي يكون قائدا ديمقراطيا ناجحا، فينبغي عليه أن يتحلى بالخصائص الآتية: الصبر، والتسامح، والاحترام لأنها الأركان الأساسية للديمقراطية. وأسفرت نتائج دراسة بوث Boothe ١٩٩٤ من خلال إجراء مسح المدير التنفيذي Executive educator على عينة مكونة من ٩٠٠ مدير، اختيروا عشوائيا من ٦٢٠٠ مدير من مديري المدارس عن أن مديري المدارس العليا يمشون وقتا طويلاً في العمل، حيث تبين أن ٩٥.٣٪ من حجم العينة الكلية يعملون أكثر من خمسين ساعة أسبوعيا. وأن ٧٨٪ من مديري المدارس يكرسون معظم أوقاتهم في تطوير العمليات التعليمية، على الرغم من المشكلات التي يعانون منها المرتبطة بالرواتب، والضغط المختلفة، إلا أن معظمهم على قناعة تامة بوظائفهم واسهاماتهم في نمو التلاميذ.

وبين نيجكونجو Ngongo ١٩٩٤ أن النظام السياسي في جنوب أفريقيا يحرم مديري المدارس السود من حق الانتخاب والنمو التربوي. كما أشار إلى أن الاصلاحات التربوية Ed-ucational reforms الحديثة تواجه بعض العقبات من خلال الانحياز المستمر للتربية مع الايديولوجيات السياسية. اضافة إلى هذا، أن كثيرين من مديري المدارس السود يلحق بهم ضررا حادا من صراعات التكتلات الاجتماعية في المدارس. ومن ثم، فان برامج التوسط Me-diation programs ملحة مع برامج القيادة، ونمو الذات للمديرين السود على وجه الخصوص.

وانتهت نتائج دراسة باربارا بافان ونانس ريد Pavan and Reid ١٩٩٤ إلى أن الانجازات الاكاديمية للمديرين الذكور أكثر مآهو متوقعا بالنسبة إلى المديرات، على الرغم من أن كليهما يمشون معظم أوقاتهم في نشاط مستمر مع الطلاب والمعلمين، ويبدلون جهدا واضحا في تحسين عمليات التعليم والتعلم في بنسلفانيا. وتبين من خلال دراسة أشيلس Achilles ١٩٩٤ عن أثر الديمقراطية والادارة القائمة على الموقع Site based administration أنها تساعد المديرين على تحويل المدارس إلى مجتمعات لديها القدرة على الاستجابة، وتقديم الخدمات التعليمية اللازمة للطلاب.

ومن خلال دراسة كالابريس وبارتون Calbrese and Barton ١٩٩٤ عن دور المدير كقائد في مجتمع ديمقراطي، تبين أن المدير يلعب دورا حاسما في قيادة الطلاب والمعلمين، وذلك من خلال إرساء قواعد العدالة والانصاف، والمساواة، والمسئولية، والمعارضة الحرة Free dissent. كما هدفت دراسة كيربي وكولبرت Kirby and Colbert ١٩٩٤ الكشف عن موثوقية القائد Leader authenticity التي تعكس رغبة المديرين لمشاركة المعلمين أدوار القيادة. وأبانت النتائج إلى وجود علاقة دالة موجبة بين موثوقية القائد المتمثل في مدير المدرسة وتفويض empowerment للمعلمين في بعض المهام.

وقام جريفين وشانس Griffin and Chance ١٩٩٤ بدراسة أنشطة وسلوكيات المديرين المرتبطة بفعالية المدرسة. وأبانت النتائج أن النشاط وسلوك المدير يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على إدارة المدرسة وتوجيه المعلمين ومراقبة الطلاب الصفي. وأظهرت نتائج دراسة بلاس ودراك Place and Drake ١٩٩٤ أن مديري المدارس الابتدائية والثانوية لديهم أوليات متشابهة في اختيار المعلمين بغض النظر عن مستوى الوظيفة المرغوب. وتنحصر أوليات الاختيار المرتفعة فيما يلي: الحماس للتدريس، ومهارات الاتصال، وتقويم القائم بالمقابلة. في حين تنحصر أوليات الاختيار المنخفض فيما يلي: المعلومات المرجعية، ومتوسط الدرجات التحصيلية، والأهداف المهنية المقررة، وأنتهى البحث إلى ضرورة إجراءات عدة بحوث للتعرف على المعيار الذي ينبغي استخدامه في عمليات اختيار المعلمين.

### مشكلة البحث:

تعددت البحوث التي تناولت مدير المدرسة ووظائفه وأدواره في المجالات الآتية: تصنيف القدرات (Crosby and Owens, 1991) وتطوير الإدارة الذاتية لمجموعات العمل (Short, 1993)، والضمانات التربوية (Secrber, 1993)، والنمط القيادي (Kulmatycki and Montgomery 1993, Leithwook and Steinbach, 1993; Slater, 1994; Hoyle, 1994; Achilles, 1994; Colabrese and Barton, 1994; Kirby and Colbert, 1994) والخصائص النفسية والتربوية (Wendel, 1993) وتطوير المناهج (Hlegowitsh, 1993; Young 1993) والمنطق العام للخبرة (Bogotch and Taylor, 1993) والاعباء الإدارية (Hill, 1993) ومفهوم مركز القياس لاختيار مدير المدرسة (Lyons, 1993)، والنمو المهني واختيار المعلم (Marlett, 1993; Hicks 1993; Place and Kowalski, 1993; Place and Drake, 1994) والتشريعات التربوية (Thomson, 1993)، والانجاز الأكاديمي للطلاب (Brewer, 1993) والفعالية (Johnson, 1993; Griffin and Chance, 1994, Bullard, 1994; Paven and Reid, 1994) والعنصرية (Ngcongong, 1994).

ويلاحظ على تلك الدراسات أن هناك قلة منها تناولت وظيفة ودور مديرة المدرسة (Bullard, 1994; Pavan and Reid, 1994) ومن ثم، يتسبب أن وظائف وأدوار مدير المدرسة في الدول المتقدمة تختلف اختلافاً بيناً بالمقارنة إلى الدول النامية عامة، والسعودية خاصة. فيستطيع مدير المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا أن يساهم في تطوير المناهج الدراسية، واختيار المعلمين، ومساعدتهم على النمو المهني، وحث الطلاب على التحصيل، ووضع مرئياته في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالتشريعات التربوية، بينما يفتقر مدير المدرسة في الدول العربية إلى القيام بهذه الوظائف والأدوار المتعددة، ويصبح دوره منحصراً فقط في بعض الأدوار الإدارية والفنية الهامشية، فليس من حقه المساهمة في تطوير المناهج التعليمية، واختيار المعلمين، ولا التعرف على مرئياته التربوية المختلفة من أجل سبل التطوير التربوي. إضافة إلى هذا، فإن المرأة في مجال المديرية Principalship لم تأخذ



نصيبها بالمقارنة إلى ماناله الرجل في هذا الصدد، إلى جانب أنه توجد بحوث قليلة تناولت وظيفة ودور مديرة المدرسة في المملكة العربية السعودية، وعليه، تتبلور مشكلة البحث الراهن في محاولة الاجابة على التساؤلات الآتية:

١- هل توجد فروق في قدرة مديرة المدرسة في التصرف في بعض المواقف المدرسية باختلاف مستويات العمر المختلفة؟

٢- هل توجد فروق في قدرة مديرة المدرسة في التصرف في بعض المواقف المدرسية باختلاف سنوات الخبرة في مجال الإدارة؟

٣- هل توجد فروق في قدرة مديرة المدرسة في التصرف في بعض المواقف المدرسية باختلاف سنوات الخبرة في مجال التدريس؟

٤- هل توجد فروق في قدرة مديرة المدرسة في التصرف في بعض المواقف المدرسية باختلاف المؤهل العلمي؟

٥- هل توجد فروق في قدرة مديرة المدرسة في التصرف في بعض المواقف المدرسية باختلاف نوع المرحلة التعليمية؟

#### أهمية البحث:

تنحصر أهمية البحث الراهن في محورين:

المحور الأول: الأهمية النظرية:

أن الدراسات والبحوث التي تناولت مديرة المدرسة على وجه الخصوص لم تلق مزيداً من الاهتمام من قبل الباحثين في المملكة العربية السعودية خاصة. وعليه، تكمن الأهمية النظرية للبحث الحالي في الجانب الذي يتناوله، حيث أنه محاولة لدراسة قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية وفقاً للمتغيرات الآتية: العمر، وسنوات الخبرة في مجال الادارة المدرسية، وسنوات الخبرة في مجال التدريس، والمؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية.

والى جانب هذا، فإن الكشف عن قدرة مديرة المدرسة في المواقف المدرسية وفقاً للمتغيرات المذكورة آنفاً، تساعد على التعرف على كفاءة المديرية وفعاليتها في إدارة المدرسة.

كما تعزى الأهمية النظرية لهذا البحث إلى أن وظائف مديرة المدرسة وادوارها المتعددة لجديرة الأهمية في رفع مستوى الإدارة المدرسية، وتطوير الإعداد المهني للمعلمات، وحث الطالبات على التحصيل الدراسي، إضافة إلى هذا، تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت فقط مديرة المدرسة في المدارس السعودية في المراحل التعليمية المختلفة، وهي تعتبر من البحوث القليلة في هذا المجال.

المحور الثاني: الأهمية التطبيقية:

أن ما تسفر عنه نتائج الدراسة الحالية ربما يكشف نقاط الضعف والقوة في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في المواقف المدرسية. ومن ثم يمكن تدعيم جوانب القوة، وإعداد بعض البرامج التأهيلية التربوية لرأب نقاط الضعف في إعداد المديرات في مراحل التعليم المختلفة.

### أهداف البحث :

هدف البحث مايلي:

- تصميم إستبانة لقياس قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية، وحساب خصائصها القياسية النفسية من صدق وثبات.
- التعرف على الفروق في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية باختلاف العمر، وسنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية وسنوات الخبرة في مجال التدريس، والمؤهل العلمي ونوع المرحلة التعليمية.

### فرضيات البحث :

ماتم عرضه من إطار نظري وبحوث ودراسات سابقة، يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

الفرضية الأولى : لا يوجد أثر دال إحصائيا لمتغير مستويات العمر في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية.

الفرضية الثانية : لا يوجد أثر دال إحصائيا لمتغير سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية.

الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر دال إحصائيا لمتغير سنوات الخبرة في مجال التدريس في قدرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية.

الفرضية الرابعة : لا يوجد أثر دال إحصائيا لمتغير المؤهل العلمي في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر دال إحصائيا لمتغير نوع المرحلة التعليمية في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية.

### حدود البحث :

يتحدد هذا البحث بالعينة المستخدمة المكونة من ٩٨ مديرة من مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في منطقة الأحساء. كما يتحدد بالإستبانة المستخدمة لقياس قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية.

### منهج البحث:

١- أداة البحث: استبانة قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية:

تمت الاستفادة من بعض المقاييس والاختبارات التي تناولت تحليل وظائف وأدوار مدير المدرسة (Scriber, 1993; Kulmatycki and Montgomerie, 1993) بالإضافة إلى خبرات الباحثين في ميدان التربية العملية، واحتكاكهم المباشر بمديري المدارس في مستويات المراحل التعليمية المختلفة في تصميم إستبانة قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية. وتكونت الإستبانة في صورتها المبدئية من عشرين موقفاً، ويشمل كل موقف على أربع بدائل. وتم عرض الإستبانة على لجنة للحكم على صدقها مكونة من ثلاثة أساتذة من الحاصلين على درجة الدكتوراة في التربية وعلم النفس بجامعة الملك فيصل. وأتفقت اللجنة على قبول ١٥ موقفاً، ورفض خمسة مواقف. ومن ثم انتهت الإستبانة في صورتها النهائية إلى ١٥ موقفاً. وتعتبر هذه الخطوات بمثابة صدق لإستبانة قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية (انظر الملحق).

إضافة إلى هذا، لحساب الثبات تم تطبيق الإستبانة على عينة مكونة من أربعين مديرة في مراحل التعليم المختلفة مرتين بفواصل زمني قدره ٢١ يوماً. وبين جدول (١) معاملات الارتباط بين الاجرائين ودلالاتها الاحصائية.

جدول (١) معاملات الثبات بين الاجرائين ودلالاتها الاحصائية  
إستبانة قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية

معاملات الارتباط ودلالاتها الاحصائية	بنود المواقف المدرسية
** . ٦٧	١
** . ٦٥	٢
** . ٦١	٣
** . ٧٢	٤
** . ٧٣	٥
** . ٧٥	٦
** . ٦٩	٧
** . ٦٣	٨
** . ٦٤	٩
** . ٧٧	١٠
** . ٧٩	١١
** . ٧٠	١٢
** . ٧٨	١٣
** . ٦٦	١٤
** . ٦٥	١٥

يبين جدول (١) أن معاملات ثبات الإستبانة تمتد من ٠.٦١ إلى ٠.٧٩ وكلها معاملات دالة احصائيا عند مستوى ٠.٠١ .

٢- عينة البحث: تكونت عينة البحث الكلية من ٩٨ مديرة مدرسة من مدارس مراحل التعليم المختلفة بمنطقة الهفوف، وقد تم اختيار أفراد العينة اختيارا عشوائيا طبقيا. وفيما يلي عرض لمخائص أفراد العينة وفقا لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وسنوات الخبرة في مجال التدريس، والمؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية.

- العمر: تكونت العينة من ٤ مديرات تبلغ أعمارهن أقل من ٣٠ سنة، و ٧٥ مديرة أقل من ٤٠ سنة، و ١٩ مديرة أقل من ٥٠ سنة.

- سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية: تكونت العينة من ٢٦ مديرة عدد سنوات خبرتهن في مجال الإدارة المدرسية أقل من ٥ سنوات، و ٣٩ مديرة أقل من ١٠ سنوات، و ١٨ مديرة أقل من ١٥ سنة، و ١٥ مديرة أقل من ٢٠ سنة.

- سنوات الخبرة في مجال التدريس: تكونت العينة من ٤٥ مديرة عدد سنوات خبرتهن في مجال التدريس أقل من ٥ سنوات، و ٣٩ مديرة أقل من ١٠ سنوات، و ١٤ مديرة أقل من ١٥ سنة.

- المؤهل العلمي: تكونت العينة من ٢١ مديرة حاصلة على دبلوم متوسط و ٤٤ مديرة حاصلة على بكالوريوس تربوي، و ٣٢ مديرة على بكالوريوس غير تربوي، ومديرة واحدة على ماجستير في التربية.

- نوع المرحلة التعليمية: تكونت العينة من ٣٧ مديرة للمرحلة الابتدائية و ٣٦ مديرة للمرحلة المتوسطة، و ٢٥ مديرة للمرحلة الثانوية.

٣- إجراءات البحث: تم إجراء البحث وفقا للخطوات التالية:

- تمت الحصول على موافقة رسمية من الرئاسة العامة لتعليم البنات لتطبيق إستبانة البحث.

- تم تطبيق إستبانة قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية على عينة مكونة من ٩٨ مديرة مدرسة من مدارس مراحل التعليم المختلفة.

- تمت تحليل البيانات باستخدام تكنيك مربع كاف لاختبار صحة فرضيات البحث.

التسابع وتفسيرها :

جدول (٢) قيم كإ ودرجات الحزبية والدلالة الإحصائية لتغيرات العمر والخبرة في مجال الإدارة والتدريس والمؤهلات العلمية ونوع المرحلة التعليمية على المواقف الدراسية

التغيرات

المواقف الدراسية	العمر		الخبرة في مجال الإدارة		الخبرة في مجال التدريس		المؤهلات العلمية		نوع المرحلة التعليمية	
	د.ج	ف.أ	د.ج	ف.أ	د.ج	ف.أ	د.ج	ف.أ	د.ج	ف.أ
	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
الموقف الدراسي الأول	٤	٢,٣١	٤	١٠,٧٣	٤	١٠,٠٥	٤	٦,٠١	٤	٣,٢٠
الموقف الدراسي الثاني	٤	٦,٤٧	٤	٧,٧١	٤	٦,١٥	٤	٣,٦٥	٤	٤,٥٨
الموقف الدراسي الثالث	٤	٢,١٦	٤	١,٢٧	٤	١,٢٧	٤	٢,٣٩	٤	٣,٦٢
الموقف الدراسي الرابع	٢	٣,٤٤	٢	٤,٣٩	٢	٤,٣٩	٢	٤,٩٧	٢	٣,٥
الموقف الدراسي الخامس	٢	٣,١	٢	١,٥٣	٢	١,٥٣	٢	١,٢٤	٢	١,٧٤
الموقف الدراسي السادس	٦	٥,٨٥	٩	١٧,٤٨	٦	٤,٢٤	٩	٣,٦٠	٩	٦,٩٤
الموقف الدراسي السابع	٦	٢,٨٦	٩	٩,٩٩	٦	٦,٤٤	٩	٦,٤٩	٦	٧,٦٨
الموقف الدراسي الثامن	٤	٦٣	٤	٣,٠٩	٤	٧,٢٣	٤	٤,٢١	٤	٤,١٧
الموقف الدراسي التاسع	٤	١,٨١	٤	٤,٥٧	٤	٥,٠٧	٤	١٠,٩٠	٤	٤,٢٨
الموقف الدراسي العاشر	٤	١,٤٠	٤	٥,٤٥	٤	٦,٩٢	٤	٩,٤٤	٤	٢,٨٥
الموقف الدراسي الحادي عشر	٤	١,٢٩	٦	٣,٢٨	٤	٢,٩٩	٦	٣,٠٧	٤	١,٥٨
الموقف الدراسي الثاني عشر	٢	٣٢	٣	٢,٦٥	٢	١,١٠	٣	٦٨	٢	٣,٢٢
الموقف الدراسي الثالث عشر	٢	٣,٣٨	٢	٨,٣٥	٢	٨,٩٥	٢	٥,٠٧	٢	٥,٠٤
الموقف الدراسي الرابع عشر	٦	٤,٠٣	٩	٩,٨١	٦	٥,٥١	٩	١٧,٨٧	٦	٩,٢٤
الموقف الدراسي الخامس عشر	٤	٢,١٤	٦	٢,٤٣	٤	٦,٤٧	٤	٤,٩٩	٤	٥,٤٠

يتضح من جدول (٢) مايلي:

- الموقف المدرسي الأول: تكرار تأخر إحدى المعلمات عن موعد الدوام الرسمي.

أبانت النتائج وفقا للتكرارات أن معظم المديرات تفضل بغض النظر عن مستويات العمر المختلفة، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة تكرار تأخر إحدى المعلمات عن موعد الدوام الرسمي مايلي:

\* دراسة حالة وظروف المعلمة لمعرفة السبب ثم التصرف معها حسب النتيجة.

الموقف المدرسي الثاني: شكوى إحدى المعلمات من إهمال تلميذات معلمة أخرى في أداء واجباتهن التحريرية.

وأشارت النتائج في جداول إلى وجود اختلاف بين المديرات باختلاف مستويات العمر المختلفة، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة شكوى إحدى المعلمات من إهمال تلميذات معلمة أخرى في أداء واجباتهن التحريرية. فترى بعضهن مايلي:

\* تقصي مدى اتباع تلك المعلمة للطرق التربوية في جعل تلميذاتها يهتمن بواجباتهن التحريرية.

\* وترى بعضهن إحالة الأمر للمعلمة صاحبة الشأن للاقادة بما لديها .

- الموقف المدرسي الثالث: شكوى إحدى الطالبات من إهانة المرشدة الطلابية لها.

كما تبين أن معظم المديرات ترى بغض لنظر عن مستويات العمر المختلفة، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة شكوى إحدى الطالبات من إهانة المرشدة الطلابية لها مايلي:

\* نصح الطالبة بأن المرشدة هدفها مساعدتها، ثم توجيه المرشدة فيما بعد.

- الموقف المدرسي الرابع: شكوى إحدى أولياء الأمور من سوء سلوك إبنتها:

إضافة إلى هذا أظهرت النتائج في جداول (٥، ٢٠، ٣٥، ٥٠، ٦٥) أن معظم المديرات ترى بغض النظر عن مستويات العمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة شكوى إحدى أولياء الأمور من سوء سلوك إبنتها مايلي:

\* التفاهم مع ولية الأمر في المشكلة.

- الموقف المدرسي الخامس: إنشغال إحدى المعلمات في كتابة خطاب خاص داخل الفصل:

كما تبين أن معظم المديرات ترى بغض النظر عن مستويات العمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة انشغال إحدى المعلمات في كتابة خطاب خاص داخل الفصل الدراسي مايلي:

\* استدعاء المعلمة بعد الدرس للمفاهمة.

- الموقف المدرسي السادس: غياب عدد كبير من المعلمات:

وأشارت النتائج إلى أن المديرات تختلف في التصرف باختلاف مستويات العمر في حالة غياب عدد كبير من المعلمات، فالبعض ترى مايلي:

\* إرسال التلميذات إلى مرافق النشاط المختلفة وإلى المكتبة المدرسية.

وترى البعض مايلي أيضاً:

\* حشد تلميذات كل فصلين أو أكثر في غرفة واحدة تحت إشراف معلمة واحدة.

بينما تتفق معظم المديرات بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة غياب عدد كبير من المعلمات مايلي:

\* إرسال التلميذات إلى مرافق النشاط المختلفة وإلى المكتبة المدرسية.

- الموقف المدرسي السابع: قلة عاملات النظافة بالمدرسة:

وأسفرت النتائج عن أن معظم المديرات ترى بغض النظر عن مستويات العمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة قلة عاملات النظافة بالمدرسة مايلي:

\* وضع لوحات ارشادية تحث الطالبات على الحرص على النظافة.

\* إجراء اجتماعات متكررة مع الطالبات والمعلمات لحثهن فيها على النظافة.

- الموقف المدرسي الثامن: شكوى إحدى المعلمات من أن الموجهة التربوية قد ظلمتها

في تقريرها:

وأوضحت النتائج أن معظم المديرات ترى بغض النظر عن مستويات العمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المرحلة التعليمية في حالة شكوى إحدى المعلمات من أن الموجهة التربوية قد ظلمتها عند كتابة تقرير عنها مايلي:

\* الاتصال بالموجهة التربوية لمناقشة الموضوع.

بينما ترى المديرات بغض النظر عن نوع المؤهل العلمي في مثل هذه الحالة مايلي:

\* الامتناع عن التدخل في هذا الموضوع.

- الموقف المدرسي التاسع: امتناع بعض المعلمات عن المشاركة في النشاط المدرسي:

وأبانت النتائج وجود اختلاف بين المديرات وفقا لمستوى العمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المرحلة التعليمية التي تصرف في حالة امتناع بعض المعلمات عن المشاركة في النشاط المدرسي، ففريق يرى مايلي:

\* التحقيق مع هؤلاء المعلمات الممتنعات عن المشاركة في النشاط المدرسي.

ويرى فريق ثان مايلي:

\* الإشادة بالمشاركات وإعادة توزيع مهام الأنشطة.

ويرى فريق ثالث مايلي:

\* الكتابة فيهن إلى الرئاسة العامة لتعليم البنات وطلب نقلهن من المدرسة.

- الموقف المدرسي العاشر: شكوى التلميذات من ضعف إحدى المعلمات وطلب

تغييرها:

وأظهرت النتائج أن معظم المديرات ترى بغض النظر عن مستويات العمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة شكوى التلميذات من ضعف إحدى المعلمات وطلب تغييرها مايلي:

\* توجيه النصح إلى المعلمة لتصلح من نقاط ضعفها.

- الموقف المدرسي الحادي عشر: تأخر عدد من الطالبات عن طابور الصباح:

وأشارت النتائج إلى أن معظم المديرات ترى بغض النظر عن مستويات العمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة تأخر عدد من الطالبات عن طابور الصباح مايلي:

\* كتابة أسماء الطالبات المتأخرات في سجل خاص لبحث حالتهم فيما بعد.

- الموقف المدرسي الثاني عشر: شكوى إحدى أولياء الأمور من إعتداء بعض

الطالبات على إبتتها:

وأوضحت النتائج أن معظم المديرات ترى بغض النظر عن مستويات العمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة إعتداء بعض الطالبات على إبتتها مايلي:

\* تكليف المرشدة الطلابية ببحث الحالة وكتابة تقرير عنها.



- الموقف المدرسي الثالث عشر: عدم تعاون إحدى المعلمات مع إدارة المدرسة:  
وأظهرت النتائج أن معظم المديرات ترى بغض النظر عن مستوى العمر، وعدد سنوات  
الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل  
العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة عدم تعاون إحدى المعلمات مع إدارة المدرسة مايلي:  
\* محاولة دراسة ظروف المعلمة غير المتعاونة من أجل مساعدتها.

- الموقف المدرسي الرابع عشر: قيام إحدى التلميذات بالغش في الإمتحان:  
أسفرت النتائج عن أن معظم المديرات ترى بغض النظر عن مستوى العمر، وعدد سنوات  
الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل  
العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة قيام إحدى التلميذات بالغش في الامتحان مايلي:  
\* إلغاء درجة امتحان التلميذة.

- الموقف المدرسي الخامس عشر: رفض التلميذات الجلوس في المكتبة للقراءة:  
وأنتهت النتائج إلى وجود اختلاف بين المديرات باختلاف مستوى العمر، وعدد سنوات  
الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس، ونوع المؤهل  
العلمي، ونوع المرحلة التعليمية في حالة رفض التلميذات الجلوس في المكتبة للقراءة،  
فبعضهن ترى مايلي:

\* القيام بعمل إعلانات دعائية عن الكتب والدوريات الجديدة بالمكتبة.  
وترى بعضهن مايلي:

\* تشجيع التلميذات اللاتي يستخدمن المكتبة أكثر من غيرهن.  
ومن ثم، أيدت النتائج صحة اختبار فرضيات البحث جزئيا التي نصت على عدم وجود  
اختلاف في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية، باختلاف متغيرات  
العمر، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وعدد سنوات الخبرة في مجال  
التدريس، ونوع المؤهل العلمي، ونوع المرحلة التعليمية.

وتتفق نتائج هذا البحث مع ما انتهت إليه نتائج دراسات ويندل Wendel ١٩٩٣،  
ومارليت Marlett ١٩٩٣، وبروير Brewer ١٩٩٣، وهيكس Hicks ١٩٩٣، وجونسون  
Johnson ١٩٩٣، وسلاتر Slater ١٩٩٤، وكالابريس وبارتون Calabrese and Barton  
١٩٩٤، وكيربي وكولبرت Kirby and Colbert ١٩٩٤، وجريفين وشانس Griffin and  
Chance ١٩٩٤ في أن مدير المدرسة لديه القدرة الايجابية على التصرف في بعض المواقف  
المدرسية.

ويستدل من هذه النتائج أن وظائف مدير المدرسة متعددة فمنها، الإشراف على الناحية  
الفنية والادارية، والنشاط المدرسي، والعملية التربوية في المدرسة ورفع مستواها، والجو

الاجتماعي العام في المدرسة، وعملية التدريس في الفصول، وعمل المعلمين، ومجالس الآباء والنشاط الاجتماعي والثقافي في المدرسة، وتنظيم برامج تدريس المعلمين الجدد، والنشاط المتصل بالمناهج الدراسية. إلى جانب عمل الجدول الدراسي العام في المدرسة، ووضع السياسة العامة للمدرسة، وتنفيذ السياسة التعليمية العامة، والتعرف على المناهج الدراسية الناجحة، ووضع الخطط الكفيلة بتحسين مستوى العملية التربوية، ومناقشة المشكلات التربوية والاجتماعية والتعليمية مع المختصين في المدرسة، وتسهيل مهمة المعلم بكل وسيلة ممكنة حتى يتمكن من أداء عمله على الوجه المطلوب، ودراسة اسباب فشل بعض المعلمين والطلبة والقضاء عليها، والقضاء على مشكلة الغياب وتأخير المعلمين والطلبة، والإشراف على تأديب وعقاب الطلبة المشاغبين في المدرسة، وحث المعلمين على التقدم في أدائهم الأكاديمي، وحث المعلمين على التجارب والابحاث والتقارير العلمية المفيدة والتأكد من تنظيف وتنسيق وهدوء المدرسة يومياً بواسطة اللجنة الخاصة بالإشراف اليومي.

## التوصيات والبحوث المقترحة

### أولاً: التوصيات:

يمكن الخروج من نتائج البحث الراهن بالتوصيات الآتية:

- وجوب إقامة دورات تدريبية لمديري ومديرات مراحل التعليم المختلفة تهدف إلى تقديم الجديد في مجالات الإشراف الفني، والمناهج وطرق التدريس، وعمليات التقويم.
- تحديث نظام الترقى إلى درجة مدير مدرسة، بحيث يعتمد على المؤهلات العلمية، والخبرات التربوية، وحضور الدورات التدريبية، والكفاءة العملية والعلمية.

### ثانياً: البحوث:

يقترح إجراء البحوث التالية في مجال الإدارة المدرسية:

- تحديد الخصائص النفسية والعقلية لمدير المدرسة الفعال من الجنسين.
- الكشف عن انساق التفكير لمدير المدرسة المبتكر من الجنسين.

وعلى الله قصد السبيل، ، ،

## المراجع

### أ- المراجع العربية:

- حسين عبد الله محضر. الجديد في الإدارة المدرسية. الطبعة الرابعة. جدة. دار الشروق، ١٩٨٥.
- تشارلز و بوردمان، وهارلر. دوغلاس. الإشراف الفني في التعليم (ترجمة: وهيب سمعان وآخرون). القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٦٣.

### ب- المراجع الأجنبية:

- Achilles, C. Democracy and Site Based Administration: The Impact on Education. NASSP Bulletin; v 78 n 558 p 12-21 Jan 1994.
- Bogotch, I.E. and Tayler, D.L. Discretionary Assessment Practices: Professional Judgments and Principals' Action. Urban Review; v 25 n 4 p 289-306 Dec 1993.
- Boothe, J.W. This Working Life. Executive Educator; v16 n2 p39-42 Feb 1994.
- Brewer, D.J. Principals and Student Outcomes: Evidence from U.S. High Schools. Economics of Education Review, v12 n4 p 281-92 Dec 1993.
- Bullard, Sara. Public and Private School Principals: Are There too few Women?. National Center for Education Statistics (E D), Washington, DC, 1994.
- Calabrese, R.L. and Barton, A.M. The Principal: A Leader in a Democratic Society. NASSP Bulletin; v78 p 3-10 Jan 1994.
- Crosby, M.S. and Owens, E.M. An Assessment of Principal Attitudes toward Ability Grouping in the Public Schools of South Carolina. South Carolins: Clemson University, S C. Houston Center for the Study of the Black Experience in Higher Education, 1991.
- Griffin, G. and Chance, E.W. Superintendent Behaviors and Activities Linked to School Effectiveness: Perceptions of Principals and Superintendents. Journal of School Leadership; v4 n1 p69-86 Jan 1994.
- Hicks, Karen, F. Improving Smoke Signals from the Gods. Educational Planning; v9 n2 p22--34 1993.

- Hill, J.P. Effects of Structural Complexity of School Principals in California. *Rural Educator*; v15 n1 p6-10 Feb 1993.
- Hlegowitsh, P.S. Philosophical Orientations on the School Curriculum: A Research Report. *NASSP Bulletin*; v77 n557 p92-104 Dec 1993.
- Hoyle, J.R. Can a Principal Run the Show and Be a Democratic Leader? *NASSP Bulletin*; v78 n558 p33-39 Jan 1994.
- Johnson, N.A. The Principal and School Effectiveness: Principals' Perspectives. *Journal of Personal Evaluation in Education*; v7 n4 p339-54 Dec 1993.
- Kirby, P.C. and Colbert, R. Principals Who Empower Teachers. *Journal of School Leadership*; v4 n1 p39-51 Jan 1994.
- Kulmatycki, M.B. and Montgomerie, T.C.A. Comparison of Principals' Perceptions about Their Leadership Roles in Catholic and Non-Catholic Schools. *Alberta Journal of Educational Research*; v39 n3 p375-92 Sep 1993.
- Leithwood, K. and Steinbach, R. Total Quality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice. *Journal of Personal Evaluation in Education*; v7 n4 p311-37 Dec 1993.
- Lyons, G. The Development of a Headteachers' Assessment Center. *Educational Management and Administration*; v12 n3 p245-48 Oct 1993.
- Ngongo, R.P. Conflict, Justice, and Problem Solving: Focus on South Africa. *International Journal of Educational Reform*; v3 n1 p15-21 Jan 1994.
- Marlett, J.A. The Principal's Role in Implementing Tech Prep. *High School Magazine*; v1 n2 p35-36 Dec 1993.
- Moore, J.A. Meeting the Challenges of the Principalship in a Complex Society. *NASSP Bulletin*; v78 n558 p91-97 Jan 1994.
- Pavan, Barbara, N. and Reid, Nancy, A. Effective Urban Elementary Schools and Their Women Administrators. *Urban Education*; v28 n2 p425-38 Jan 1994.
- Place, A.W. and Drake, T.L. The Priorities of Elementary and Secondary Principals for the Criteria Used in the Teacher Selection Process.

Journal of School Leadership; v4 n1 p87-93 Jan 1994.

- Place, A.W. and Kowalski, T.J. Principal Ratings of Criteria Associated with Teacher Selection. Journal of Personal Evaluation in Education; v7 n4 p291-300 Dec 1993.
- Schmuck, Patricia, A. and Schmuck, R.A. Gender Equality: A Critical Democratic Component of America's High Schools. NASSP Bulletin; v78 n558 p22031 Jan 1994.
- Scriber, C.R. Perceptions of Principals toward Educational Vouchers. Paper presented at the Annual Meeting of the Midsouth Educational Research Association (22 nd, New Orleans, LA, November 10-12, 1993).
- Short, P.M. School Empowerment through Self-Managing Teams: Leader Behavior in Developing Self-Managing Work Groups in Schools. Unpublished Report, Pennsylvania University, 1993.
- Slater, R. Making Democracy Work in Our School: From Theory to Reality. NASSP Bulletin; v78 n558 p51-57 Jan 1994.
- Thomson, S.D. Connecting Leadership to Education's National Agenda. High School Magazine; v1 n2 p10-14 Dec 1993.
- Wendel, F. Project Success: Out Standing Principals Speak Out. Clearing House; v67 n1 p52-54 Sep-Oct 1993.
- Young, Jean, H. Principals and Collaborative Curriculum Development: Does Gender Make a Difference?. Alberta Journal of Educational Research; v39 n4 p433-48 Dec 1993.

**(الملحق)**  
**إستبانة قدرة مديرة المدرسة على التصرف**  
**في بعض المواقف المدرسية**

إعداد

د. فهد عبدالله آل عمرو الأكلبي

د. رشاد علي عبدالعزيز موسى

قسم التربية - كلية التربية - جامعة الملك فيصل

**التعليمات:**

فيما يلي مجموعة من المشكلات المدرسية التي يمكن أن تواجهها أية مديرة للمدرسة. وقد أعطي لكل مشكلة عددا من الحلول المقترحة. والمطلوب منك هو وضع علامة (✓) أمام الحل الذي تترين أنه أفضل تلك الحلول لكل مشكلة من تلك المشاكل مع ملاحظة التقيد بالحلول المقترحة فقط وعدم اقتراح حلول جديدة.

مثال: تقدمت اليك إحدى أولياء أمور الطالبات شاكية سوء سلوك إبنتها فهل:

- ١- تتبعي أساليب الوعظ والارشاد لتصليحي من شأن الطالبة؟ ( )
- ٢- تتفاهمين مع ولية الأمر في المشكلة؟ ( )
- ٣- تحضرين البنات وتعنفينها أو تضربينها أمام والدتها؟ ( )
- ٤- تضربين الطالبة أمام جميع زميلاتها لتكون عبرة لهن؟ ( )

في المثال السابق، الحل المقابل للرقم (٢) هو أنسب الحلول في نظري ولذا وضعت علامة (✓) في الخانة المقابلة كما هو مطلوب. الرجاء قراءة المشكلات التالية بدقة وتأنى واختيار الحل الذي تترين أنه الأفضل من وجهة نظرك.

بيانات أولية: الرجاء وضع علامة (✓) في المكان المناسب:

- ١- السن:  
أقل من ٣٠ سنة ( )      أقل من ٤٠ سنة ( )  
أقل من ٥٠ سنة ( )
- ٢- سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية:  
أقل من ٥ سنوات ( )      أقل من ١٠ سنوات ( )  
أقل من ١٥ سنة ( )      أقل من ٢٠ سنة ( )
- ٣- المؤهل العلمي  
دبلوم الكلية المتوسطة أو مايعادلها ( )      بكالوريوس غير تربوي ( )

- ( ) بكالوريوس تربوي ( ) ماجستير  
 ٤- مديرة مدرسة للمرحلة:  
 ( ) الابتدائية ( ) المتوسطة ( ) الثانوية

### المواقف المدرسية

- ١- إذا تكرر تأخر إحدى المعلمات عن موعد الدوام الرسمي فهل:  
 أ - تستجوبها تحريراً ثم تنذرها؟ ( )  
 ب - توبخها وتعنفها لكيلا تكرر ذلك مستقبلاً؟ ( )  
 ج - تدرسي حالتها وظروفها لمعرفة السبب ثم تتصرفي معها حسب النتيجة؟ ( )  
 د - تتركها لعلها تنتبه لنفسها فتقلع عن التأخير؟ ( )
- ٢- إذا اشكت اليك إحدى المعلمات من أن تلميذات معلمة أخرى لايهتمن بواجباتهن التحريرية فهل:  
 أ - تتقصي مدى اتباع تلك المعلمة للطرق التربوية في جعل تلميذاتها يهتمن بواجباتهن التحريرية؟ ( )  
 ب - تعاقبين التلميذات وذلك بحرمانهن من بعض الحصص؟ ( )  
 ج - تحيلين الأمر للمعلمة صاحبة الشأن للافادة بما لديها؟ ( )  
 د - توجهين انذارات للتلميذات؟ ( )
- ٣- إذا شكت اليك إحدى الطالبات ان المرشدة الطلابية قد أهانتها فهل:  
 أ - تزجري الطالبة لجرأتها في الشكوى من المرشدة الطلابية؟ ( )  
 ب - تتحقي من صدق الشكوى بالمقابلة بين المرشدة والطالبة في مكتبتك؟ ( )  
 ج - تنصحي الطالبة بأن المرشدة هدفها مساعدة الطالبة، ثم توجهي المرشدة فيما بعد؟ ( )  
 د - تسترضي الطالبة بكلمة طيبة لتهدأ نفسها الفائرة؟ ( )
- ٤- تقدمت اليك إحدى اولياء أمور الطالبات شاكية سوء سلوك إبنتها، فهل:  
 أ - تتبعي أساليب الوعظ والارشاد لتصلحي من شأن الطالبة؟ ( )

- ب - تتفاهمي مع ولية الأمر في المشكلة؟ ( )
- ج - تحضري الابنة وتعنيفها أو تضريبها أمام والدتها؟ ( )
- د - تضربي الطالبة أمام جميع زميلاتها لتكون عبرة لهن؟ ( )
- ٥- دخلت أحد الفصول فوجدت المعلمة مشغولة بكتابة خطاب خاص، فهل:
- أ - تؤنبي المعلمة أمام طالباتها؟ ( )
- ب - تستدعي المعلمة بعد الدرس للمفاهمة؟ ( )
- ج - تكتبي في شأنها لرئاسة التعليم العامة للبنات في المنطقة؟ ( )
- د - تهملني الموضوع لأنه بسيط؟ ( )
- ٦- تغيب عدد كبير من المعلمات في يوم من الأيام، فهل:
- أ - تصرفني التلميذات إلى منازلهن؟ ( )
- ب - تسلميهن إلى المرشدة الطلابية؟ ( )
- ج - تحشدي كل فصلين أو أكثر في غرفة واحدة تحت اشراف معلمة واحدة؟ ( )
- د - ترسلي التلميذات إلى مرافق النشاط المختلفة وإلى المكتبة المدرسية؟ ( )
- ٧- لاحظت أن عدد عاملات النظافة بالمدرسة قليل جدا وقد ترتب على ذلك قلة نظافة المدرسة، فهل:
- أ - تضعي لوحات ارشادية تحث الطالبات على الحرص على النظافة؟ ( )
- ب - تلقي اللوم على العاملات وتتهميهن بالتقصير؟ ( )
- ج - تشجعي التلميذات على الاشتراك في أعمال النظافة؟ ( )
- د - تجري اجتماعات متكررة مع الطالبات والمعلمات تحثيهن فيها على النظافة؟ ( )
- ٨- شكت اليك إحدى المعلمات من أن الموجهة التربوية قد ظلمتها في تقريرها، فهل:
- أ - تمتنعي عن التدخل لان هذا لا يهملك؟ ( )
- ب - تتصلي بالموجهة التربوية لمناقشة الموضوع؟ ( )
- ج - تتخذني من هذا دليل ضعف المعلمة؟ ( )
- د - تكتبي تقريراً ممتازاً عن المعلمة ليعوض عن تقرير الموجهة؟ ( )
- ٩- امتنعت بعض المعلمات عن المشاركة في النشاط المدرسي، فهل:



- أ - تحقيقي معهن في الأمر؟ ( )
- ب - تعطيهن حصص اضافية للتعويض عن عدم مشاركتهن في النشاط؟ ( )
- ج - تشيدي بالمشاركات وتعيدي توزيع مهام الانشطة؟ ( )
- ب - تكتبي فيهن إلى الرئاسة العامة لتعليم البنات وتطلبي نقلهن من المدرسة؟ ( )

١٠- شكت تلميذات إحدى الصفوف من ضعف إحدى المعلمات وطلبن تغييرها، فهل:

- أ - تستبدلي المعلمة بأقوى منها في نفس التخصص؟ ( )
- ب - تعاقبي التلميذات لوقاحتتهن في شكواهن ضد معلمتهن؟ ( )
- ج - تطلبي نقل المعلمة من المدرسة؟ ( )
- د - تنصحي المعلمة بأن تصلح نقاط ضعفها؟ ( )

١١- تأخر عدد من الطالبات عن طابور الصباح، فهل:

- أ - تسمحني لهن بالدخول فوراً حرصاً على عدم تعطيلهن عن دروسهن؟ ( )
- ب - تجمعيهن وتوضحي لهن أهمية المواظبة على حضور الطابور؟ ( )
- ج - تحرميهن من دخول المدرسة وتطلبي منهن العودة إلى منازلهن؟ ( )
- د - تكتبي اسمائهن في سجل خاص بالتأخرات لبحث حالتهم فيما بعد؟ ( )

١٢- وصلت شكوى من ولية أمر إحدى التلميذات تفيد بأن فئة منهن تعتدي على إبتنتها، فهل:

- أ - تضربي المتهمات جزاء ما ارتكبنهن في حق زميلتهن؟ ( )
- ب - تطلبي إلى المعتدية عليها أن تأخذ بشأرها من المعتديات؟ ( )
- ج - تستدعي أولياء أمور المتهمات وتعرضي الأمر عليهن؟ ( )
- د - تكلفي المرشدة الطلابية ببحث الحالة وكتابة تقرير عنها؟ ( )

١٣- إحدى المعلمات لم تكن متعاونة مع إدارة المدرسة، فهل:

- أ - تلفتي نظرها بخطاب رسمي؟ ( )
- ب - تبلفي عنها المختصين في الرئاسة العامة لتعليم البنات وتطلعيهم على حالتها؟ ( )

- ج - تفضي النظر عن هذا التقصير حرصاً على مستقبل المعلمة؟ ( )
- د - تحاولي دراسة حالتها وظروفها من أجل مساعدتها؟ ( )

١٤- عثرت على إحدى التلميذات تغش في الامتحان، فهل:

- أ - تعاقبها بفصلها يوماً أو يومين عن المدرسة؟ ( )  
ب - تلغي درجة الامتحان؟ ( )  
ج - تؤنبها أمام زميلاتها؟ ( )  
د - تعاقبها بالضرب لتكون عبرة لغيرها؟ ( )

١٥- رفضت بعض التلميذات الجلوس في المكتبة للقراءة، فهل:

- أ - تجبرهن على قراءة بعض الكتب؟ ( )  
ب - تقومي بعمل اعلانات دعائية عن الكتب والدوريات الجديدة بالمكتبة؟ ( )  
ج - تشجعي التلميذات الآتي يستخدمن المكتبة أكثر من غيرهن؟ ( )  
د - تغيري المشرفة على المكتبة؟ ( )