

مهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون

أ. عمران محمد مسعود ضو*

مقدمة

في خضم المسؤوليات الملقاة على عاتق المدرسة الابتدائية يبرز دور مدير المدرسة باعتباره ركيزة أساسية في بناء العملية التعليمية، فدوره بالغ التأثير فهو يقود وينظم عناصر الموقف التعليمي، ويحكم عملية الاتصال بينه وبين المعلمين والتلاميذ، كما أنه يقوم بدور المرشد والمستشار والخبير بما يقدمه من توجيه وإرشاد، يساعد في علاج الكثير من المشكلات داخل المدرسة وخارجها. وفي ضوء التوسع الكبير الذي يشهده قطاع التعليم بمختلف المراحل في ليبيا، دعت الحاجة إلي إيجاد مدير المدرسة الكفاء الذي يقوم بتسيير العملية التعليمية بصورة علمية صحيحة، وبما يحقق الأهداف المنشودة من المدرسة (نجاة، 1997، 80).

مشكلة البحث

إن المنتبغ لوضع الإدارة المدرسية في ليبيا بصفة عامة، يلاحظ تبايناً بين التطور النظري الذي شهدته من حيث مفاهيمها وأهدافها، والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة والممارسة العملية على أرض الواقع، بسبب النقص في العنصر البشري المعد مهنيًا، والذي يجب أن تتوفر فيه المقومات المهنية التي تجعله قادراً على القيام بهذه المهام بالمستوى المطلوب، وهذا يقتضي ضرورة إجراء دراسة علمية لمعرفة هذه المهام من وجهة نظر المعلمين، حتى يتمكن مدير المدرسة الابتدائية من القيام بدور إيجابي في النهوض بالعملية التعليمية؛ لذا حاولت هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أهم مهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون؟

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في الآتي: أن معرفة مدير المدرسة بما يجب عليه أن يقوم به من مهام من وجهة نظر المعلمين يمكن أن تساعد في تعديل سلوكه بما يخدم العملية التعليمية، كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد المسؤولين والقائمين على شئون التربية والتعليم في وضع ضوابط ومعايير بخصوص اختيار مدير المدرسة وطرائق إعداده وتوجيهه بما يتماشى وحاجات المعلمين والتلاميذ، ومواكبة الاتجاهات النفسية التربوية الحديثة، كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن

* البريد الإلكتروني : dha74w@yahoo.com

أن يستفيد منها مدرء المدارس في معرفة ما هو مطلوب أداءه، وما هو متوقع منهم من الواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم، مما يزيد من العطاء المثمر والفاعلية لهذه القيادات التعليمية.

أهداف البحث

أ- معرفة أهم مهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون.
ب- الكشف عن الفروق في أهم مهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير الخبرة.

تساؤلات البحث

1. ما أهم مهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في مهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير الخبرة؟

حدود البحث

اقتصرت البحث على معرفة أهم مهام مدير المدرسة الابتدائية من وجهة نظر معلمي ومعلمات الشق الأول (المرحلة الابتدائية) من التعليم الأساسي، التابعين لمكتب تعليم الزهراء بمنطقة الجفارة، بمختلف المدارس، والذين يقومون بالتدريس فعلاً، خلال العام الدراسي 2009 - 2010.

مصطلحات البحث

1- **المهام:** هي تلك الممارسات الإدارية والتربوية والإشرافية والاجتماعية والمهام الخاصة بالمناهج الدراسية والخاصة بالأنشطة المدرسية التي يمارسها المدير في المدرسة.
2- **مدير المدرسة:** هو القائد التربوي الذي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع ممارستها في أثناء إدارته للمدرسة في ضوء وظيفته وعمله كقائد إداري في مدرسته (حافظ، 1995، 22).
3- **المعلمون:** يقصد بهذا المصطلح : المعلمون والمعلمات المكلفون بالتدريس فعلاً خلال العام الدراسي 2009 - 2010 من الشق الأول (المرحلة الابتدائية) من التعليم الأساسي بمكتب تعليم الزهراء بمنطقة الجفارة.

الدراسات السابقة:

- دراسة قام بها شحادة (1990) (شحادة، 1998، 69) حيث هدفت إلى معرفة المهام الإدارية المنوطة بمدراء المدارس الثانوية العامة بالأردن، ومدى تنفيذهم لها، ومعرفة الفرق بين واقع ممارسة المدراء والمديرات لمهامهم الإدارية والفنية المنوطة بهم وبين ما يفترض أن يقوموا به. إضافة إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق في ممارسة المدراء والمديرات لمهامهم الإدارية والفنية تعزى للجنس، أو تعزى للعمر. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مدراء المدارس الثانوية العامة في الأردن ينفذون مهامهم الإدارية والفنية المنوطة بهم بدرجة عالية، وأن أعلى درجة تنفيذ هي في مجال المناهج وأساليب التدريس، يليها في المرتبة الثانية مجال الهيئة التدريسية والنمو المهني، وفي المرتبة الثالثة مجال شؤون الطلبة والإرشاد التربوي، والبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية، وفي المرتبة الرابعة مجال الاتصال مع المسؤولين أو علاقة المدرسة بالمجتمع. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ المهام الإدارية والفنية المنوطة بالمدراء والمديرات تعزى للجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تنفيذ المدراء للمهام المنوطة بهم في مجال المناهج وأساليب التدريس تعزى للمؤهل ولصالح ذوي المؤهلات الأعلى، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة لمتغير العمر في تنفيذ المدراء للمهام المنوطة بهم في مجال المنهاج وأساليب التدريس، ومجال الهيئة التدريسية والنمو المهني.

- دراسة هليل محمد (1991) (هليل، 83) هدفت إلى تحديد المهام الإشرافية التربوية لمدراء المدارس بوصفهم مشرفين تربويين مقيمين، والتعرف على مدى إدراك كل من مدراء المدارس والموجهين (أي المشرفين) التربويين والمدرسين لمهام مدراء المدارس الإشرافية، والوقوف على المشكلات التي تحد من قيام مدراء المدارس بمهامهم الإشرافية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه بالنسبة للدور الإشرافي لمدير المدرسة تجاه المعلمين، فإن مهام المدير في هذا الجانب تتمثل في: التعاون مع المدرسين لتحسين مستويات طلابهم، والاطلاع على كراسات تحضير المدرسين للدروس، ومساعدة المدرسين الجدد للتكيف مع مهنة التدريس ومع الجو المدرسي العام، والتعاون مع المدرسين لتحسين مستوى أدائهم، وتنمية معلوماتهم، وتوزيع الأنشطة والأعمال المدرسية طبقاً لميولهم واستعداداتهم، ومتابعة مدى عنايتهم بالواجبات المنزلية والتطبيقات الفصلية، والقيام بزيارتهم في فصول الدارسة، وعقد اجتماعات تربوية معهم للتفاهم حول البرامج المدرسية، وإشراكهم في معالجة بعض القضايا التربوية.

- دراسة جرادات محمود (1995) (جرادات، 1997، 144) هدفت إلى التعرف على الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة من وجهة نظر المدراء والمعلمين في محافظة أربد (اليمن)،

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات للدور القيادي لمدير المدرسة الأساسية، حسب تصورات المدراء والمعلمين، تتعلق بمجال العلاقات بين المعلمين أنفسهم، ثم مجال العلاقات بين المدير والمعلمين، ويليهما مجال العلاقات بين المدير وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس و متغير المؤهل العلمي و متغير الخبرة على تصورات أفراد العينة نحو الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة الأساسية في أريد.

الإطار النظري

- مفهوم الإدارة المدرسية

هي مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف، من أجل توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (الشيباني، 1985، 249).

- مدير المدرسة

يعدّ مدير المدرسة الركيزة الأساسية للعملية التربوية والتعليمية، ويعد دوره ذا أهمية كبيرة في العمل المدرسي، فهو القائد التربوي في مدرسته والمسؤول الأول عن نجاحها في تحقيق أهدافها (حافظ، 1995، 187).

ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يستطيع بكفائه الإدارية أن يوظف المعلمين والعاملين والتلاميذ والآباء، بل والمجتمع لتحقيق ما تهدف إليه العملية التعليمية التربوية، وهذا لا يتحقق للمدير ما لم يكن ذا وعي بكافة جوانب عمله حريصاً على تطوير ذاته وأساليبه، وقادراً على التطوير والتنفيذ والتعامل التربوي السليم مع الجميع.

- إعداد مدير المدرسة

لم تعد الإدارة المدرسية مسؤولية بسيطة تنحصر في مهام (روتينية) تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة الإدارية، بل صارت عملاً فنياً يتطلب إعداداً مسبقاً وتدريباً متواصلاً، ونمواً مهنيّاً وعلمياً وثقافياً مستمراً، وذلك عائد إلى التطور الذي حدث في وظيفة المدرسة والأهداف التربوية والتعليمية التي تسعى إلى تحقيقها، والأساليب والطرق التي تنتجها، والوسائل التي تستخدمها وغير ذلك من التطورات في شتى جوانب العمل المدرسي (أبوفروة، 1993، 67).

ويقصد بالإعداد هي تلك البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعات والمعاهد العملية بإعداد رجال الإدارة علمياً ومهنياً لعملهم قبل الخدمة.

أ. أهداف برامج إعداد مدراء المدارس

تهدف برامج إعداد المدراء داخل الجامعات من خلال برنامج دراسي إلى (مرسي، 1997، 140):

- تنمية المعارف في مجال الإدارة التربوية والمجالات ذات العلاقة.
- تنمية مهارات الاتصال الفعال في تقديم الآراء والأفكار والاستماع للآخرين.
- تنمية مهارات حل المشكلات للتمكن من تحليل المشكلات الواقعية التي تواجه المدارس على اختلاف مستوياتها.
- تنمية اتجاهات إيجابية نحو نظريات وتطبيقات الإدارة التربوية والإشراف التربوي.

ب. وسائل التدريب

للبرامج التدريبية وسائل متعددة منها:

1. طريقة المحاضرة

وهي أكثر شيوعاً خاصة في الدول العربية حيث يتلقى المتدرب عرضاً مجملًا لكمية من المعارف والمعلومات والحقائق والمفاهيم المتصلة بعمله.

2. طريقة التدريب العملي

وتعتمد هذه الطريقة على الممارسة العملية لاكتساب الخبرة الحقيقية من التدريب في مواقع العمل نفسه ومنها: طريقة دراسة الحالة وطريقة تمثيل الدور (بستان، 1984، 60-62).

ج. أنواع البرامج التدريبية

1. البرامج التجديدية

تهدف البرامج التجديدية إلى تجديد الجوانب المهنية للدارس عن طريق تزويده بأحدث المعلومات والنظريات والاتجاهات المعاصرة والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله، وتختلف مدة هذه البرامج حسب الهدف منها ومجال عملها (بستان، 60-63).

2. البرامج التأهيلية

تهدف البرامج التأهيلية إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم (مرسي، 1999، 138-139).

- مهام ومسؤوليات مدير المدرسة

تتمثل مهام ومسؤوليات مدير المدرسة في الآتي:

أولاً: المهام والمسؤوليات الإدارية

وتتمثل المهام والمسؤوليات الإدارية فيما يلي:

1. التخطيط

التخطيط في جوهره لا يخرج عن كونه عملية منظمة واعية يتم من خلالها تكوين صورة ذهنية عن سير العمل في المستقبل، وذلك عن طريق رسم الخطط لما يجب على مدير المدرسة القيام به من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، فالتخطيط بعبارة أكثر دقة مرحلة من التفكير والتدبر التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنمى باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى يتم (الدوكالي، 1995، 66-67).

2. التنظيم

إن التنظيم يجعل مهمة الإدارة المدرسية وفي مقدمتها مدير المدرسة ميسرة ويسهم التنظيم في وضع الخطط ويضعها موضع التنفيذ الصحيح. والتنظيم من شأنه تيسير عملية الاتصال بين العاملين وحل المشاكل واتخاذ القرارات، مما يعود على زيادة إنتاجية العاملين وسهولة أعمال المتابعة والتقييم (الدوكالي، 66-67).

3. اتخاذ القرار التعليمي

ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوي من المستويات التنظيمية، كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات، وعملية اتخاذ القرارات بهذا الشمول تمثل الأداة الرئيسة التي يستخدمها المدراء في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (نصار، 1993، 64).

ثانياً: المهام والمسؤوليات الفنية والتربوية:

وتتمثل المهام والمسؤوليات الفنية والتربوية في الآتي:

أ. الإشراف الفني: هو الوسيلة التي يتم بها تقييم جهد المعلم في العملية التعليمية من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة ذات صلة بمادة تخصصه، مع تهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح (عبود، 1992، 164).

ب. التقويم: هو التعرف على الإيجابيات، ومعالجة السلبيات حتى تتحول إلى إيجابيات وبذلك تتحسن الإدارة المدرسية، وتحقق للمدرسة أهدافها التربوية والاجتماعية. ويعد مدير المدرسة مسؤولاً عن فعالية التقويم الشاملة بجميع جوانب العمل التربوي والإداري، سواء ما يتعلق منه بالمعلمين، أو التلاميذ، أو الإداريين بالمدرسة، أو المناهج ومستوى التحصيل، على أن يكون التقويم باستمرار (أبوفروة، 56).

ثالثاً: المهام الخاصة بالمناهج الدراسية

إنَّ مدير المدرسة باعتباره المسؤول والمشرف الأول على تنفيذ المنهج الدراسي على مستوى المدرسة، عليه أن يعمل بصورة تعاونية مع الهيئة التدريسية على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمنهج المدرسي. ومجالات العمل الإشرافي الفني لمدير المدرسة في مجال المنهج المدرسي متعددة ومن ذلك ما يلي (أبوفروة، 190-192):

1. التعاون مع المعلمين على إثراء المادة الدراسية.
2. العمل على توظيف الكتاب المدرسي.
3. التعاون مع المعلمين على استخدام الأدوات والوسائل التعليمية استخداماً وظيفياً.
4. التعاون مع المعلمين على توظيف الإذاعة المدرسية.
5. الاشتراك مع المعلمين لتوظيف المكتبة المدرسية.
6. متابعة تنفيذ المناهج والمقررات الدراسية، والإعداد والإشراف على الامتحانات ومراجعة وتقويم نتائجها.

رابعاً: المهام الخاصة بالأنشطة المدرسية:

وتتمثل هذه المهام في الآتي (البوهي، 2001، 295):

1. العمل على أن يكون المتعلم عنصر فعال في اختيار نوع النشاط المدرسي الذي يشترك فيه.
2. العمل على أن تراعي الأنشطة المدرسية الفروق الفردية بين التلاميذ.
3. التعاون مع المعلمين على إتاحة الفرصة للمتعلم بالعمل وبذل الجهد الذاتي خلال النشاط.
4. التعاون مع المعلمين على أن يكون مستوى النشاط مناسباً للمتعلم.

5. التعاون مع المعلمين على تنويع الأنشطة المقدمة.
 6. العمل على ربط المدرسة بالبيئة المحلية من خلال نشاطات خدمة البيئة.
 7. متابعة برامج النشاط وتقييمها والعمل على تحقيق أهدافها.
- خامساً: المهام والمسؤوليات الاجتماعية:**
- وتتمثل هذه المهام فيما يلي (زيدان، 1990، 23-24):
- العمل على حل المشاكل التي تعترض العملية التعليمية بالتعاون مع الآباء.
 - مقابلة أولياء الأمور ومناقشة مشاكل أبنائهم معهم، واقتراح الحلول المناسبة لها.
 - إرسال تقارير وافية بنتائج الاختبارات المدرسية لأولياء الأمور.
 - إقامة جو من الاحترام المتبادل بين المعلمين والإداريين والتلاميذ وبين أولياء الأمور.
 - الاتصال بالمؤسسات والهيئات التربوية الوطنية لتساعده في أدائه لعمله.
 - أن يكون لدى مدير المدرسة برنامج واضح ومحدد للعلاقات العامة مع الآباء والمجتمع المحلي.
 - العناية بتقويم النواحي الخلقية والاجتماعية لدى التلاميذ المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور.
 - المساهمة في المشروعات التي يمكن أن تقوم بها المدرسة بالتعاون مع المؤسسات الموجودة في المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة.

إجراءات البحث

1- منهج البحث

نظراً لطبيعة هذا البحث المتعلقة بمهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون، استخدم المنهج الوصفي، لما يوفره من إمكانية التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة، ويساعد على استنباط علاقات مهمة بشأن الظاهرة المدروسة وتفسير جيد لمعنى البيانات (سركز، 2000، 360).

2- مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من مجموع معلمي ومعلمات الشق الأول (المرحلة الابتدائية) من التعليم الأساسي بمكتب تعليم الزهراء بمنطقة الجفارة خلال العام الدراسي 2009 - 2010، والبالغ عددهم (600) معلماً ومعلمة، منهم (150) معلماً و(450) معلمة، تبعاً للمدارس قيد الدراسة، وهي (خالد بن الوليد، الراية الخضراء، الزهراء الجنوبية، الزهراء الوسطى، الزهراء المركز، الزهراء الغربية، صلاح الدين الأيوبي، الشهيد مسعود).

3- عينة البحث

تم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة النسبية بشكل عشوائي، بما يكفل تمثيل العينة لمجتمعها بنسبة 25%، وبلغ مجموع أفراد العينة (150) معلماً ومعلمة، منهم (38) معلماً، (112) معلمة، وقد بلغ مجموع عدد الاستبانات التي تم استعادتها من أفراد عينة الدراسة (150) استبانة، وبذلك تم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة على أفراد العينة كاملة وسليمة، وصالحة لأغراض البحث. والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير الخبرة.

جدول رقم (1)

يوضح تكرار سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية %	عدد التكرار	سنوات الخبرة
63%	95	أقل من عشر سنوات
37%	55	أكثر من عشر سنوات
100%	150	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن عدد تكرار سنوات الخبرة العلمي التي أقل من عشر سنوات لأفراد عينة الدراسة بلغ (95) بينما بلغ عدد التكرار لسنوات الخبرة التي أكثر من عشر سنوات (55).

4- أداة البحث

تم بناء استبانة تتلاءم وأهداف البحث، وتكونت من جزئين، الجزء الأول متعلق بمعلومات عامة عن المبحوثين، والجزء الثاني يتألف من (36) فقرة وتقع في خمسة مجالات وهي: (المهام الإدارية، والمهام التربوية والإشرافية، والمهام الخاصة بالمنهج الدراسية، والمهام الخاصة بالأنشطة الدراسية، والمهام الاجتماعية).

أ- صدق الأداة

للتأكد من صدق مضمون الأداة ومدى ملاءمتها للأهداف التي وضعت من أجلها اعتمدنا في قياس الصدق على الصدق الظاهري للأداة، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والدراية في هذا المجال، وقد تم حذف خمسة فقرات من أصل (41) فقرة، وبعد ذلك عُرضت الاستبانة المعدلة على المحكمين أنفسهم مرة أخرى، وذلك قبل اعتمادها بشكلها النهائي، وعدت موافقة الأساتذة على الاستبانة تحقيقاً لصدق الأداة.

ب- ثبات الأداة

بعد أن تم التأكد من صدق الأداة وصلاحيتها، تم تجربتها عل (39) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، وقد وجد أن معامل الثبات للأداة (0.933) باستخدام معامل الثبات بطريقة (ألفا). وبهذا الإجراء أصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (36) فقرة موزعة على مجالاتها الآتية: مجال المهام الإدارية (6) فقرات، ومجال المهام التربوية والإشرافية (12) الفقرة، ومجال المهام الخاصة بالمناهج الدراسية (6) فقرات، ومجال المهام الخاصة بالأنشطة الدراسية (5) فقرات، ومجال المهام الاجتماعية (7) فقرات.

5- المعالجة الإحصائية

يهدف الإجابة على أسئلة البحث تم استخدام الإحصاء الاستدلالي للبيانات ويشمل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمتوسط النظري لكل فقرة ومجال من مجالات الأداة، كما تم حساب التكرارات والانحرافات المعيارية لكل فقرة، كما استخدم اختبار (ت)، ومعامل (ألفا) للثبات.

نتائج البحث

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "ما أهم مهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون؟". حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمتوسط النظري لاستجابات المعلمين. وفيما يلي عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها حسب كل مجال من مجالات الدراسة.

1- مجال المهام الإدارية

جدول رقم (2)

يوضح أهم المهام الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الرتبة
1	يراجع سجل الحضور والغياب	2.56	0.67	1.5	1
2	يتابع سير العمل بالمدرسة	2.36	0.65	1.5	4
3	يشارك في إعداد الجدول المدرسي ويوزعه على المعلمين	2.34	0.76	1.5	6
4	يشارك في توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية	2.25	0.77	1.5	8
5	يطبق النظم والقوانين واللوائح بشكل سليم	2.23	0.82	1.5	10
6	يسند جزءاً من مهامه إلى بعض المعلمين للقيام بها	2.08	0.87	1.5	16
	المتوسط العام	13.82		9.00	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (2) أن جميع المهام المتعلقة بمجال المهام الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون كانت مهمة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بحصولها على متوسطات حسابية عالية أعلى من المتوسط النظري. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اعتقاد أفراد العينة، أن المهام الإدارية من المهام الأولية والضرورية التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة.

2- مجال المهام التربوية والإشرافية

جدول رقم (3)

يوضح أهم المهام التربوية والإشرافية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون مرتبة ترتيباً حسب قيم المتوسطات الحسابية.

الرتبة	المتوسط النظري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
9	1.5	0.73	2.24	يوجه المعلمين ويرشدهم للعمل	1
11	1.5	0.78	2.21	يحفز المعلمين لبذل أقصى جهد	2
13	1.5	0.77	2.18	يتعاون مع المعلمين في وضع خطط لتقويم مدى التقدم الدراسي للتلاميذ	3
18	1.5	0.78	2.08	يعمل على تهيئة المناخ التعليمي الجيد بالمدرسة	4
19	1.5	0.76	2.07	يهتم بتوجيه المعلمين الجدد ومساعدتهم	5
22	1.5	0.76	2.04	يساهم في حل مشاكل المعلمين	6
23	1.5	0.78	2.03	يشجع التلاميذ على المشاركة في الإشراف على الفصل وتنظيمه	7
24	1.5	0.74	2.02	يشرف على برنامج التوجيه التربوي للتلاميذ	8
25	1.5	0.85	2.00	يتابع التقدم الدراسي للتلاميذ بصفة مستمرة	9
28	1.5	0.77	1.98	يشرف على عمل المعلمين بالفصول الدراسية	10
32	1.5	0.82	1.86	يساعد المعلمين على النمو علمياً ومهنيًا	11
35	1.5	0.86	1.76	يتعاون مع المعلمين في اختيار طرائق التدريس المناسبة للدرس	12
	18.00		24.47	المتوسط العام	

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (3) السابق أن جميع المهام المتعلقة بمجال المهام التربوية والإشرافية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون كانت مهمة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بحصولها على متوسطات حسابية عالية أعلى من المتوسط النظري. ونرى أن تأكيد أفراد العينة على فقرات هذا المجال يتلاءم مع جوهر العملية التربوية، حيث الكثير من المعلمين والتلاميذ يقعون في مواقف يحتاجون فيها إلى النصيحة والمشورة، والكثير منهم من يقع في أخطاء سواء بحسن نية أو عن جهالة، وخاصة المعلمين الجدد الذين ليس لهم الخبرة الكافية. فيكونون بحاجة ماسة إلى من يأخذ بأيديهم ويرشدهم إلى الطريق السليم.

3- مجال المهام الخاصة بالمناهج الدراسية

جدول رقم (4)

يوضح أهم المهام الخاصة بالمناهج الدراسية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الرتبة
1	يعمل على توفير الكتب والوسائل المتعلقة بالمنهج قبل بدء العام الدراسي	2.46	0.66	1.5	2
2	يشارك في مراجعة وتقييم نتائج الامتحانات	2.40	0.69	1.5	3
3	يشارك في الإعداد والإشراف على الامتحانات	2.34	0.71	1.5	5
4	يتابع تنفيذ المناهج والمقررات الدراسية	2.28	0.74	1.5	7
5	يتعاون مع المعلمين على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمنهج الدراسي	2.20	0.75	1.5	12
6	يتعاون مع المعلمين في تطوير المادة الدراسية	1.85	0.81	1.5	33
	المتوسط العام	13.53		9.0	

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) السابق أن جميع المهام المتعلقة بمجال المهام الخاصة بالمناهج الدراسية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون كانت مهمة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بحصولها على متوسطات حسابية عالية أعلى من المتوسط النظري. ويمكن تفسير ذلك أن المنهج الدراسي ومسألة وجوده من بداية العام الدراسي، ووجود الوسائل المتعلقة به، ومتابعة والإشراف على تنفيذه وتقييم نتائجه من المهام الضرورية لمدير المدرسة، وذلك لما يوفره المنهج للتلميذ من الخبرات والمهارات التعليمية وطرائق التفكير وأساليب التصرف في نواحي النشاط داخل

الفصل وخارجه، وفي المدرسة وخارجها، ونظراً لما يسهله للمعلم في تحقيق الأهداف التربوية، وترجمتها إلى مواقف وخبرات سلوكية يتفاعل معها التلاميذ، ويتعلمون من نتائجها، ولما يوفره من وقت وجهد.

4- مجال المهام الخاصة بالأنشطة المدرسية

جدول رقم (5)

يبين أهم المهام الخاصة بالأنشطة المدرسية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الرتبة
1	يشجع المعلمون والتلاميذ على إقامة الرحلات العلمية والترفيهية	2.12	0.86	1.5	14
2	يشارك مع المعلمين في تنظيم المسابقات العلمية والتربوية، والرياضية، والثقافية	2.08	0.82	1.5	17
3	يشارك في الإشراف على الأنشطة المدرسية	2.05	0.73	1.5	20
4	يتعاون مع المعلمين في ترسيخ وتطوير المادة الدراسية عن طريق الأنشطة المختلفة	1.98	0.86	1.5	27
5	يتعاون مع المعلمين على ربط الأنشطة المدرسية بالمنهج الدراسي	1.86	0.68	1.5	31
	المتوسط العام	10.09		7.5	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (5) أن جميع المهام المتعلقة بمجال المهام الخاصة بالأنشطة المدرسية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون كانت مهمة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بحصولها على متوسطات حسابية عالية أعلى من المتوسط النظري. ويمكن تفسير ذلك أن الأنشطة المدرسية وتوفير الوسائل والمعدات المتعلقة بها من المهام التي يجب على مدير المدرسة القيام بها. وذلك لما تقوم به الأنشطة في تنمية مهارات معرفية وبدنية كثيرة لدى المتعلم، وترتبط بين النظرية والتطبيق، حيث إن الكثير مما يدرسه المتعلم داخل المدرسة يظل دون دلالة أو معنى حتى يمارسه بطريقة تطبيقية.

5- مجال المهام الاجتماعية

جدول رقم (6)

يوضح أهم المهام الاجتماعية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية.

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الرتبة
1	يقابل الآباء ويناقش مشكلات التلاميذ معهم	2.09	0.79	1.5	15
2	يقف بجانب المعلم عند مواجهة المشكلات الاجتماعية	2.05	0.77	1.5	21
3	يعمل على تهيئة المناخ الاجتماعي الجيد بالمدرسة	1.99	0.73	1.5	26
4	يُشجع الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات إنسانية ممتازة	1.98	0.69	1.5	29
5	يعمل على ربط المدرسة بالمجتمع المحلي	1.92	0.76	1.5	30
6	يحرص على إقامة علاقات اجتماعية جيدة بأسر التلاميذ	1.78	0.78	1.5	34
7	يتعاون مع أولياء الأمور في خدمة البيئة المحلية	1.73	0.90	1.5	36
	المتوسط العام	13.54		10.5	

ومن خلال النظر إلى نتائج الجدول السابق رقم (6) يتضح أن جميع المهام المتعلقة بمجال المهام الاجتماعية لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون كانت مهمة لأفراد عينة الدراسة، وذلك بحصولها على متوسطات حسابية عالية أعلى من المتوسط النظري. ونرى أن هذه النتيجة تتلاءم مع جوهر العملية التربوية التي تتطلب المتابعة المستمرة للتلاميذ. وذلك بالتعاون بين المدرسة وأولياء الأمور، من أجل الكشف المبكر على المشاكل والمعوقات التي قد تعترض التلاميذ في دراستهم، والعمل على حلها وفق الأسس التربوية والنفسية.

من خلال النظر إلى المتوسطات الحسابية العامة لمجالات مهام مدير المدرسة الابتدائية في الجداول السابقة يتبين أن أعلى متوسط حسابي تحصل عليه مجال المهام التربوية والإشرافية والجدول رقم (7) التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7)

يوضح قيم المتوسطات الحسابية والمتوسطات النظرية لمجالات مهام مدير المدرسة الابتدائية

ت	المجال	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المتوسط النظري	الرتبة
1	المهام التربوية والإشرافية	24.47	12	18.0	1
2	المهام الإدارية	13.82	6	9.0	2
3	المهام الاجتماعية	13.54	7	10.5	3
4	المهام الخاصة بالمناهج الدراسية	13.53	6	9.0	4
5	المهام الخاصة بالأنشطة المدرسية	10.09	5	7.5	5

ومن خلال النظر إلى نتائج الجدول رقم (7) السابق يتبين أن مجال المهام التربوية والإشرافية وجد قبولاً عالياً لدى المعلمين من حيث درجة تفضيلهم له، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة تفضيلهم له (24.47)، ويأتي بعد ذلك متوسط المجال المهام الإدارية (13.82)، ثم متوسط مجال المهام الاجتماعية (13.54)، ثم متوسط مجال المهام الخاصة بالمناهج الدراسية (13.53)، ثم متوسط مجال المهام الخاصة بالأنشطة المدرسية (10.09). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة هم من المعلمين الذين أمضوا سنوات ليست بقليلة في مهنة التدريس، حيث تكونت لديهم خبرات كبيرة، فهم أكثر احتكاكاً بالتلاميذ وإدارة المدرسة، الأمر الذي دفعهم إلى التركيز على المهام التربوية والإشرافية كأول المهام المهمة لمدير المدرسة الابتدائية.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني

للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير الخبرة". ولغرض التعرف على الفروق بين المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، تم تطبيق اختبار (ت) لوسطين حسابيين مستقلين. وفيما يلي توضيح لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (ت) ومستوى الدلالة لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة على مجالات المقياس.

جدول رقم (8)

يوضح التوصيف الإحصائي وقيم اختبار (ت) ومستوى الدلالة لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في مجالات مهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون.

المجال	سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المهام الإدارية	أقل من عشر سنوات	95	13.82	2.75	0.108	0.914
	أكثر من عشر سنوات	55	13.87	2.96		
المهام التربوية والإشرافية	أقل من عشر سنوات	95	22.13	4.77	0.586	0.559
	أكثر من عشر سنوات	55	22.61	4.96		
المهام الخاصة بالمناهج الدراسية	أقل من عشر سنوات	95	13.53	2.74	0.060	0.952
	أكثر من عشر سنوات	55	13.56	2.38		
المهام الخاصة بالأنشطة المدرسية	أقل من عشر سنوات	95	9.97	2.65	0.764	0.446
	أكثر من عشر سنوات	55	10.32	2.73		
المهام الاجتماعية	أقل من عشر سنوات	95	13.53	2.91	0.083	0.934
	أكثر من عشر سنوات	55	13.58	3.60		
المجموع الكلي	أقل من عشر سنوات	95	73.01	13.25	0.419	0.676
	أكثر من عشر سنوات	55	73.96	13.73		

ت: 0.05 = 1.658

يلاحظ من نتائج الجدول السابق رقم (8) أن هناك تقارباً في قيم المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة من المجموعتين في جميع مجالات مهام مدير المدرسة الابتدائية، كما يلاحظ أن قيم اختبار (ت) أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي وضعه الباحث وهو (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة بين المتوسطات الحسابية للمجموعتين حسب متغير الخبرة. ومن خلال عرض البيانات المجدولة في الجدول السابق رقم (8) والتي تجيب على التساؤل الثاني، اتضح أن قيم اختبار (ت) في مجالات مهام مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون تبعاً لمتغير الخبرة أعلى من قيمة مستوى الدلالة الذي وضعه الباحث وهو (0.05) مما يؤدي إلى عدم دلالة الفروق

بين المتوسطات الحسابية للمجموعتين، الأمر الذي يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في مهام مدير المدرسة الابتدائية تبعاً لمتغير الخبرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها تبدو منطقية إلى حد بعيد، حيث إن عامل الخبرة لم يكن عاملاً مؤثراً في تصور أفراد عينة الدراسة لمهام مدير المدرسة الابتدائية. وذلك لأن مهام ومسؤوليات مدير المدرسة لم تعد بسيطة بل أصبحت مهاماً صعبة تتطلب فيمن يقوم بها توافر المقومات والصفات التي تجعله قادراً على القيام بالمهام المطلوبة منه.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، نوصي بما يلي:

1. الحرص عند اختيار مدير المدرسة، على أن يكون من خريجي التربية قسم إدارة تعليمية.
2. إعادة النظر في الأساليب المتبعة في اختيار مدراء المدارس الابتدائية بحيث يتم التأكد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق المعايير العلمية والفنية المناسبة.
3. إقامة دورات تدريبية لإعداد مدراء المدارس قبل وأثناء الخدمة من أجل تأهيلهم تربوياً ومهنياً ونفسياً واجتماعياً حتى يكونوا أكثر كفاية وقدرة على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم.

المراجع

- 1- أبوفروة، إبراهيم، الإدارة المدرسية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1993.
- 2- الشيباني، التومي، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، طرابلس، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، 1985.
- 3- السيد، نجاه، (أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات التعليمية والشخصية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، 1997.
- 4- الدوكالي، بالنور، (تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عين شمس، 1995.
- 5- البوهي، فاروق، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 6- العاجز، فؤاد، (النمط القيادي لمديري مدارس وكالة الغوث ومديراتها بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)، القاهرة، ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1997.
- 7- بستان، أحمد عبد الباقي، (بعض الاتجاهات المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين)، الندوة العلمية حول اختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة التربوية بدول الخليج العربي في إطار تطور التعليم العربي وتجديده، الكويت، مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1984.
- 8- جوهر، صلاح الدين، المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، 1997.
- 9- حافظ، فرج، (النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الفنية)، دراسة ميدانية، المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير (الجزء الثاني)، القاهرة، دار الفكر العربي، 1995.
- 10- حافظ، فرج، (العلاقات الإنسانية وأثارها في رفع كفاءة الإدارة المدرسية)، بحوث في التربية، مركز البحوث التربوية، جامعة القاهرة، 1995.

- 11- زيدان، مراد، (الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية)، مجلة صحيفة التربية، السنة الواحدة والأربعون، 1990.
- 12- سرگز، العجيلي، أمطير، عياد، البحث العلمي أساليبه وتقنياته، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2000.
- 13- اليمحمدي، حمد بن هلال، (مدى ممارسة مديري المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عُمان لدورهم كمشرفين مقيمين)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، سلطنة عُمان، 1998.
- 14- عبود، عبد الغني، إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة، دار الفكر العربي، 1992.
- 15- مرسي، منير، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، ط2، القاهرة، عالم الكتب، 1997.
- 16- مرسي، منير، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1999.
- 17- نصار، أحمد، (مشاكل القيادة الإدارية وأزمة اتخاذ القرار)، مجلة التنمية الإدارية، 1993.