

كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

د. عبدالرحمن إبراهيم المحبوب(*)

✳ كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الملك فيصل - المملكة العربية السعودية.

كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات



ملخص

تهدف الدراسة التعرف على درجة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال تقديرات معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة الإحساء. وكانت عينة الدراسة ٢٩٦ معلماً ومعلمة طلب منهم الإجابة على بنود الاستبانة التي اشتملت على ٥٢ فقرة تمثل ستة أبعاد هي: الإدارية، الفنية، الاهتمام بالمعلم، الاهتمام بالطالب، الاهتمام بالمبنى المدرسي، والعلاقة بين المدير وأولياء أمور الطلبة. ولمعالجة بيانات الدراسة استخدم التكرار، النسب المئوية، المتوسط، تحليل التباين، اختبار (ت)، اختبار (توكي).

وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة كفاية ممارسات مديري المدارس (عالية) في الممارسات الإدارية والفنية، وبتقدير أكبر من (متوسط) في الجوانب الأربعة الأخرى. وأن تقديرات عينة الدراسة من المعلمات للممارسات الإدارية والفنية أكبر من تقديرات المعلمين ولصالح المعلمات. وكشفت الدراسة وجود دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيري الجنس والخبرة ولصالح فئة المعلمات.

وخلصت الدراسة إلى توصيات مناسبة لمتخذي القرار في مؤسسات التعليم العام.

مقدمة

يتوقف تحقيق المدرسة لأهدافها على قدرة المدير على تنظيم العمل المدرسي، وتهيئة المناخ التعليمي الإيجابي، ومواكبة تطور الفكر الإداري التربوي، وممارسة الأساليب الفعالة في رسم سياسة المدرسة وإدارة أفرادها.

واتسعت مجالات العمل المدرسي، فلم تعد هذه المجالات مقتصرة على النواحي الإدارية الروتينية. بل شملت أيضاً الاهتمام بالمجتمع المحلي، والعناية

بشؤون الطلبة الأكاديمية، والتعليمية، والصحية، والنفسية، ومساندة المعلمين في تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم المهنية والوظيفية، والعمل على سلامة وصيانة المبنى المدرسي وتجهيزه بالمعدات التعليمية.

ولذلك أصبحت الحاجة ماسة لتوافر مدراء ذوي كفاءة عالية في أدائهم لإدارة المدارس من أجل مواجهة تحديات القرن القادم وتطوراته المتلاحقة. الأمر الذي جعل بعض الباحثين يقترح إقامة مراكز متخصصة لتدريب وتطوير مهارات مديري المدارس (Cheng, 1997). وهذا يدل على ضرورة أن يكون مدير المدرسة قائداً فعالاً حيث يرتبط بدوره كقائد تعليمي بممارسات أساسية مثل إلمامه بالأهداف التربوية وشؤون الطلبة والمعلمين والمناهج الدراسية والاستفادة من خدمات أمين المكتبة وفني الأجهزة، والمرشد الطلابي.

ويرى البرادعي (١٩٨٨) أن «الصفة الوظيفية للمدير ليست بذاتها عامل نجاحه أو فشله، بل إن العامل في ذلك كله شخصيته ومواقفه ومنطلقاته العملية، وتوجهاته في تيسير الأمور مع زملائه والعاملين معه. فكفاءة المدير التعليمية ومهاراته المهنية وقدراته على تمثل مهامه ورغبته واستعداده للنهوض بعمله والانتظام به، والكيفية التي يبني من خلالها علاقته مع الآخرين. هذا كله وغير ذلك أيضاً يحدد هويته الإدارية واتجاهات تلك الإدارة والنتائج التربوية والتعليمية لدى طلابه»؛ (ص ١٥).

واهتمام الباحث بالتعرف على واقع كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ينبثق من دوره في الإسهام في إعداد مديري المدارس لمراحل التعليم العام بالمملكة من خلال القيام بتدريس مقررات الإدارة التربوية، وإجراء البحوث التربوية في هذا المجال، والإسهام في إقامة الدورات التدريبية التربوية لمديري المدارس. ولما كان الباحث يدرك أهمية وجهات نظر المعلمين والمعلمات في معرفة الواقع الفعلي للممارسات الإدارية التي يقوم بها مديرو ومديرات المدارس الثانوية، فقد صممت هذه الدراسة لتقصي آراء المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية للبنين والبنات بالمملكة العربية السعودية في هذه الممارسات.

مشكلة الدراسة :

تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على درجة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المرحلة وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة في المجال التدريسي .

أسئلة الدراسة :

- ١ - ما مدى كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة الإحساء؟
- ٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المرحلة ترجع لمتغير الجنس؟
- ٣ - هل يوجد أثر دال إحصائياً فيما يتعلق بكفاءة أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي هذه المرحلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
- ٤ - هل يوجد أثر دال إحصائياً فيما يتعلق بكفاءة أداء مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمات هذه المرحلة تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة :

إن التجديد المستمر الذي يشهده الحقل التربوي يؤثر على مختلف أنواع الممارسات التربوية بما فيها الإدارة التربوية . لذلك فإن عملية تحديث وتطوير الإدارة التربوية في أساليبها وممارساتها ينبغي أن تسير جنباً إلى جنب مع عملية التحديث لتحقيق الأهداف المرجوة . وقد سعى الباحثون والمهتمون بقضايا التربية والإدارة المدرسية بخاصة إلى استقصاء الجوانب التربوية والإدارية المتعددة بغية الوقوف عن كثر على واقع الإدارة التربوية والممارسات الإدارية والفنية من أجل تعزيز قدرات ومهارات القائمين على المدارس من المديرين والمديرات .

وفي هذا الإطار فإن أهمية الدراسة تكمن في كونها تعالج موضوعاً ذا أبعاد

إدارية وفنية من خلال التعرف على مستوى كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة، والذي يعد إضافة إلى أدبيات الإدارة التربوية في المملكة بخاصة. ويأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تمهيد السبيل لمتخذي القرار في الأجهزة التعليمية المركزية في التعرف على مواطن القوة والقصور في ممارسات مديري ومديرات الثانوية والعمل على تطويرها من خلال التدابير المناسبة وإتاحة الفرصة لهم للنمو المهني والإداري وتصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تلبي حاجاتهم العلمية والعملية.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على درجة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الإحساء من المملكة العربية السعودية ومن وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المرحلة. كما تم إجراؤها خلال الفصل الدراسي الأول ١٤١٩هـ.

مصطلحات الدراسة:

وردت في هذه الدراسة المصطلحات التالية:

الكفاءة: شعور مدير أو مديرة المدرسة بالارتياح والرضاء في العمل من جراء تأدية عمله تجاه العاملين معه في المدرسة؛ (أحمد، ١٤١٢هـ).

الأداء: السلوك أو الممارسة التي يقوم بها المدير أو المديرة لتنفيذ واجبات أو مهمات معينة في مدرسته؛ (أحمد، ١٤١٢هـ).

المدرسة الثانوية: هي تلك الوحدة التعليمية التي تضم معلمين متخصصين في مجالات تدريسية معينة، وطلاباً وطالبات تتراوح أعمارهم ١٥-١٨ سنة تقريباً. ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات.

المدير أو المديرة: هو الشخص المكلف رسمياً من قبل إدارة التعليم للقيام بمهمة إدارة المدرسة الثانوية وفق ضوابط معينة.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

إن التربية بمفهومها الشامل تتكون من عناصر متعددة يؤثر كل عنصر منها على الآخر ولتحقيق المخرجات التربوية المرجوة لا بد أن يكون كل عنصر على درجة مناسبة من الكفاءة. ولعل إدارة المدرسة الثانوية من أهم هذه العناصر فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، وهي التي تؤثر في أبنائها ذلك التأثير الذي يرافقهم في حاضرهم ومستقبلهم. ومن أجل تحقيق هذه المهام التربوية والفنية يجب أن تكون إدارة المدرسة على مستوى عال من الكفاءة في معالجة كافة المشكلات الإدارية والفنية بأسلوب يعتمد على التفكير والتحليل والعمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين؛ (البرادعي، ١٩٨٨، ٣٨).

وتأسيساً على ما تقدم، أولت النظم التربوية في الكثير من الدول موضوع الإدارة المدرسية اهتماماً ملحوظاً في الجهود التي تبذلها تلك النظم من أجل تطوير العملية التربوية وتحسين فعاليتها وكفاءتها؛ (الطعاني، ١٩٩٩، ١٠٨).

وتسعى المملكة العربية السعودية دوماً مثل بقية دول العالم للنهوض بتطوير الأداء التربوي وتحسين جوانبه وخاصة الإدارية في كافة مراحل التعليم والتعليم الثانوي بوجه أخص. لذلك جاء من ضمن بنود وثيقة سياسة التعليم في المملكة الحرص على اختيار القائمين على التربية والتعليم من ذوي الكفاءة العلمية والتربوية (سياسة التعليم في المملكة، ١٣٩٠هـ، ٣٦).

ولذلك فإن الوظيفة الأولى لمدير المدرسة تتمثل في تهيئة المناخ التعليمي الإيجابي الذي يسهم في مساعدة المعلمين للقيام بعمليات التعليم والطلبة على التعلم. وللقيام بهذا يجب على مدير المدرسة أن يتحمل مسؤوليات متعددة مثل إدارة المدرسة بكفاءة حتى يتهيأ الموقف التعليمي الجيد، والإشراف على المعلمين حتى يضطرد نمو أداء المعلمين في أداء وظائف التعليم وتوجيه نمو الطلبة (علي والأكلبي، ١٩٩٥، ١١)، ويؤكد هاشم، (١٩٧٨) على أنه لن تكتمل لمدير

المدرسة مقومات النجاح في أداء واجباته ووظائفه ما لم يقف على حقيقة دوافع الأفراد الشعورية واللاشعورية وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم الإنسانية وقدراتهم وطرق تفكيرهم.

وفي ضوء الفكر الإداري الحديث يتعين على المدير أن يؤدي دوره قائداً ومشرفاً، وأن يوظف مفهوم القيادة بجدارة لتنعكس آثارها على المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي. وأن تكون لديه خلفية علمية واسعة بوسائل القياس والتقويم، باستخدام الاختبارات وخصائصها، وبدرجة الإنجاز المدرسي، براعة في طرائق التدريس، بتطوير القوى البشرية والبرامج التعليمية والأنشطة التعليمية، الأسس التي تبنى عليها العلاقات الإنسانية، وبالفلسفة الاجتماعية والاعتزاز بمهنة التربية والتعليم؛ (الصور، ١٤٠٩هـ) (Pankake & Burrett, 1990) (Sybouths and Fredrick, 1994). ومن ثم يتعين على المدير أن يتسم بخصائص وصفات حيوية مثل القدرة على التعامل مع الطلبة، الاستفادة من إسهامات العاملين معه، اتخاذ القرارات البناءة، دفع المعلمين للأداء المميز، أن يضع أهدافاً واقعية للممارسات اليومية، وأن يكون موضعياً في معالجة المشكلات المدرسية (Alison, 1997). وحتى يستطيع مدير المدرسة الاضطلاع بمهامه يتعين أن يميز بين مجموعتين من الممارسات الأولى ذات صلة بالمهام الإدارية مثل: الاهتمام بسجلات المدرسة وإدارة شؤون العاملين فيها، الإشراف على المبنى المدرسي، وتحديد احتياجاته، والثانية ذات صلة بالمهارات القيادية والتي منها: استمالة المعلمين للأداء المثمر، العمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المشتركة، وتوزيع المسؤوليات بينهم؛ (Roe and Drake, 1980).

الدراسات السابقة:

أولاً - الدراسات المحلية:

قام (حكيم، ١٤٠٠هـ) بإجراء دراسة لتحديد الطرق والوسائل التي تستعمل من قبل مديري المدارس لتنمية مهنة التدريس، وتحسين وضع المعلمين. من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة. وتوصل الباحث إلى مجموعتين من

النتائج: الأولى حول الممارسات الإدارية التي تسهم في رفع مستوى نمو المهنة لدى المعلمين، ومنها تكليفهم برئاسة اللجان داخل المدرسة، وتقييمهم واتباعهم مناقشات شخصية، والمحافظة على الوعود والاستجابة لمطالب المعلمين. والثانية تدور حول الممارسات التي لا تسهم في رفع الكفاءة المهنية للمعلمين ومنها عدم إتاحة الفرصة للمعلمين في مقابلتهم، ومنحهم المديح، وقناعتهم أن الإبداع في المدرسة مسئولية المدير.

وتوصلت دراسة (فرج، ١٤٠٨هـ) إلى أن العلاقة بين المديرين وأولياء أمور الطلبة أقل من المستوى المأمول منه. وقد أوصت الدراسة بتقوية أواصر تلك العلاقة من أجل التغلب على الصعوبات الأكاديمية والتعليمية والنفسية التي تواجه الطلبة، من خلال تنشيط برامج مجالس الآباء.

ومن جهة أخرى خلصت دراسة (الصغير، ١٤٠٤هـ) إلى أثر ممارسة السلوك الإنساني لمديرة المدرسة على التحصيل الدراسي الإيجابي للطلالبات. في حين استنتجت دراسة (الصائغ، ١٤١٤هـ) أن النمط القيادي الديمقراطي يتمثل في مجالات إثارة روح التعاون بين المعلمين، ومشاركة المدير الاجتماعية لهم، ومراعاة ظروفهم وقدراتهم عند توزيع المهام والمسؤوليات. فضلاً عن وجود تفاعل دال إحصائياً بين ممارسة النمط الديمقراطي ومتغير الخبرة. في حين أكدت دراسة (المنيع، ١٤٠٩هـ) أنه من خلال ممارسة مدير المدرسة للنمط القيادي الديمقراطي يسود الود والثقة بينه وبين المعلمين، بينما تفقد هذه الإيجابية عند تطبيقه للنمط الاتوقراطي. وعند ممارسة النمط الترسيبي تكون العلاقات الإنسانية مهمة. وتشير دراسة (عقيلان، ١٤١٠هـ) على ضرورة أن يكون مدير المدرسة مخططاً إذا كان يبغى النجاح في عمله. باعتبار أن من مهام القيادة المدرسية الفعالة أن يكون إدارياً، وفنياً ومشرفاً، ومتخذاً للقرارات المدرسية لمواجهة مشكلات المدرسة الطلابية.

وكشفت دراسة (غنيم واليحيوي، ١٤١٦هـ) عن واقع ممارسة المديرين لإدارة النشاط المدرسي في المدارس المتوسطة والثانوية من وجهة نظر المعلمين.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن المديرين يرون ممارستهم لإدارة برامج النشاط المدرسي بدرجة كبيرة، في حين يرى المعلمون أن المديرين يمارسونها بدرجة متوسطة. كما يرى المديرون ممارستهم لوسائل التخطيط، والتنظيم والمتابعة للبرامج المدرسية بدرجة كبيرة وتقويم البرامج بدرجة متوسطة. وقد أوصت الدراسة ضرورة قيام مديري المدارس بوضع خطة عامة للنشاط المدرسي مع بداية كل عام دراسي مع تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية والاستعانة بآراء المعلمين، والطلبة وأولياء الأمور عند التخطيط للبرامج المدرسية.

واستهدفت دراسة (علي والأكلبي، ١٤١٧هـ) التعرف على الفروق في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية وفقاً للمتغيرات التالية: العمر، سنوات الخبرة في مجال الإدارة التعليمية، سنوات الخبرة في مجال التدريس، المؤهل التعليمي والمرحلة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن وظائف مديرة المدرسة عديدة ومنها الإشراف على الناحية الفنية والإدارية، والنشاط المدرسي، وتهيئة الجو الاجتماعي العام في المدرسة، وتنظيم مجالس الآباء، وتنظيم برامج تدريب المعلمين، ومناقشة المشكلات التربوية، وتسهيل مهمتهم، وحثهم على التقدم في أدائهم الوظيفي. في حين كشفت دراسة (المحبوب، ١٤١٨هـ) أن السلوك الإداري الإنساني لمديرة المدرسة من وجهة نظر المعلمات في أبعاد: التعاون، المساندة، التوجيه البناء، مراعاة المشاعر، الإصغاء لوجهات النظر، والعدل والوضوح. أما السلوك الإداري الوظيفي فيتمثل في أبعاد: الرقابة المستمرة، قلة المرونة، ضعف الحث على المساهمة في الأنشطة المدرسية، وعدم التواجد وقت الحاجة.

ثانياً - الدراسات العربية:

هدفت دراسة (الهدهود والجبر، ١٩٨٩) التعرف على تصورات المعلمين والمعلمات للنمط القيادي لمديري ومديرات مدارسهم في التعليم العام في الكويت. وخلصت الدراسة إلى أن اهتمام مديري ومديرات المدارس بممارساتهم الإدارية للبعد القيادي الوظيفي تدور حول الاهتمام بالعمل وتحديد المهام، والاهتمام بالنظم والقواعد وغيرها من الأمور الوظيفية الأخرى التي تغطي في معظمها على

الاهتمام بالجوانب الإنسانية مثل تقوية الصلات والعلاقات الإنسانية، والمحافظة على روح العمل. ومن جهة أخرى، قام (العمرى، ١٩٩٢) بإجراء دراسة لمعرفة السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير، وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين في مدارس الأردن. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الثقة بالمدير ومتغير سلوكه القيادي، ووجود أثر دال إحصائياً كذلك بين متغيرات السلوك الاعتباري للمدير، سلوكه في وضع إطار العمل، مستوى المرحلة التعليمية وخدمة المعلمين فيها على الثقة بالمدير.

وناقشت دراسة (الناب، ١٩٩٤) واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وانتهى البحث إلى نتائج منها: رغبة الأسرة المدرسية في المشاركة الجادة عند اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل المدرسي، وحاجة مديري ومديرات المدارس إلى اكتساب مهارات اتخاذ القرار، وضعف المجتمع المدرسي في مشاركته في اتخاذ القرارات المدرسية.

وكشفت دراسة (الحيارى، ١٩٩٨) تقديرات المعلمين والمعلمات لدور الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي بالأردن. حيث جاءت مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظرهم في أبعاد ثلاثة هي: خدمة البيئة المحلية، خدمة أفراد المجتمع المحلي، وخدمة الأسرة. وخلصت الدراسة إلى أن تقديرات المعلمين أكبر في المجالات الثلاثة من تقديرات المعلمات. إضافة لذلك أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة للمجالات المشار إليها.

ثالثاً - الدراسات الأجنبية:

أجرى (Akinniyi, 1988) دراسة على عينة من معلمي المدارس الثانوية في ولاية وسكانس الأمريكية بهدف معرفة تصوراتهم عن طبيعة السلوك الإداري لمديريهم. وتوصل الباحث إلى أن ٧٥٪ من المعلمين يفضلون أن يتسم المدير بالسلوك التعاون Collaborative Behavior وبالسلوك التوجيهي أحياناً Directive Behavior.

وأوضحت دراسة (Stickel, 1990) أن مهام ومسؤوليات مدير المدرسة تنحصر في كونها إرشادية، وعلاجية ووقائية. وهذه المسؤوليات منسجمة مع دور المرشد الطلابي. ويقترح الباحث تعزيز مفهوم الاتصالية مع أفراد المدرسة، وأن يكون دور المدير موجهاً لعمليات التجديد والتغيير في العمل المدرسي. كما قام (Richardson, 1989) بإجراء دراسة للتعرف على تصورات المعلمين تجاه الخصائص التي يرغبون أن يتصف بها مديروهم. وكانت عينة الدراسة (١٢٢٥ معلماً) من أربع ولايات أمريكية. وانتهت الدراسة إلى ترتيب المعلمين لخصائص المدير وهي: التحلي بالصدق، والأمانة، والاستقامة، والطموح، وذا كفاءة إدارية متميزة. وتؤكد دراسة (Thomson, 1993) أن المدير الذي يبغى الفعالية عليه الإلمام بالنظم التربوية، ويكون ذا كفاءة بمعايير ممارسة المهنة. في حين توضح نتائج دراسة (Duren, 1994) أثر تدريب المديرين على استخدام الحاسوب الألي في رفع كفاءة ممارساتهم الإدارية وفي تخفيف أعبائهم اليومية وتطوير العمل المدرسي.

الدراسة الميدانية:

أولاً - أداة الدراسة:

من أجل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة، تم بناء استبانة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية. وقد استفاد الباحث في بنائها من بعض المقاييس التي تناولت تحليل مهام وواجبات مدير المدرسة. إضافة إلى خبرات الباحث في مجال الإدارة التعليمية. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٦٧) فقرة تقيس ممارسات متنوعة. وعرضت فقراتها على لجنة للحكم على صدقها مكونة من ثلاثة أساتذة يحملون درجة الدكتوراه في تخصصات التربية، والإدارة التعليمية من جامعة الملك فيصل. واتفقت اللجنة على قبول (٥٢) فقرة. ومن ثم انتهت الاستبانة في صورتها النهائية إلى (٥٢) فقرة تغطي ست كفايات تدور حول الممارسات: الإدارية، الفنية، الاهتمام بشؤون المعلمين، والاهتمام بشؤون الطلاب، المبنى المدرسي، العلاقة مع أولياء الأمور. إضافة إلى ذلك تشتمل الاستبانة على بعض الأسئلة الشخصية وهي: الجنس، وسنوات

الخبرة، وكذلك سؤال مفتوح لتحديد الممارسات الإيجابية أو السلبية التي لم يرد لها ذكر في فقرات الاستبانة. وطلب من أفراد العينة الإجابة على بنود الاستبانة من خلال ميزان تقدير يمتد إلى خمس درجات. من (عالي جدا) ويعطى له خمس درجات، (عالي) ويعطى له أربع درجات، (متوسط) ويعطى له ثلاث درجات، (منخفض) ويعطى له درجتان، (منخفض جدا) ويعطى له درجة واحدة.

صدق الاستبانة:

تم إيجاد صدق الاستبانة باستخدام طريقة الصدق الداخلي بتطبيقها على عينة أخرى من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية تتكون من (٣٧) معلما و(٤٢) معلمة. ويبين الجدول رقم (١) معاملات الارتباط بين درجة كل عامل من الممارسات التعليمية وبين الدرجة الكلية لجميع الممارسات. ويتضح أن معاملات الارتباط تمتد من (٠,٧٠) وحتى (٠,٨٩) وكلها معاملات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الدراسة وبين الدرجة الكلية

أبعاد الدراسة	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
الأول	-					
الثاني	*٠,٨٧	-				
الثالث	*٠,٨٤	*٠,٨٥	-			
الرابع	*٠,٧٢	*٠,٧٤	*٠,٧٩	-		
الخامس	*٠,٧٩	*٠,٨٣	*٠,٨٢	*٠,٧٤	-	
السادس	*٠,٨٣	*٠,٨٢	*٠,٨١	*٠,٧٠	*٠,٨٢	-
المجموع	*٠,٨٥	*٠,٨٤	*٠,٨٩	*٠,٧٢	*٠,٨٤	*٠,٧٢

* دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

ثبات الاستبانة :

تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وأظهرت النتائج أن الاستبانة تميزت بدرجة ثبات بلغت ٠,٧٩ ، ٠,٧٤ ، ٠,٧١ ، ٠,٨١ ، ٠,٦٩ ، ٠,٦٢ للممارسات: الإدارية، والفنية وجوانب الاهتمام بشؤون المعلمين، الطلاب، والمبنى المدرسي، والعلاقة مع أولياء الأمور على التوالي.

ثانياً - عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة النهائية من ٢٩٦ معلماً ومعلمة ممن يعملون في السلك التدريسي في المرحلة الثانوية التابعة لإشراف وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات في محافظة الأحساء. وتم اختيارهم عشوائياً من خلال أخذ الموافقات الرسمية من إدارتي التعليم، حيث أرسلت الاستبانات عن طريقهما ووزعت على ٧ مدارس للبنين، و٦ مدارس للبنات. ومن ثم سلمت للباحث بعد تعبئتها. وبعد فرزها استبعدت ٨ استمارات لعدم استكمال بياناتها. وبذلك يكون مجموع الاستمارات المستكملة بياناتها ٢٩٦ استمارة.

ويشير الجدول رقم (٢) إلى توزيع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات حسب متغيرات سنوات الخبرة في مجال التدريس.

جدول رقم (٢)

خصائص أفراد الدراسة حسب الجنس وسنوات الخبرة في مجال التدريس

سنوات الخبرة	المعلمون		المعلمات	
	التكرار	%	التكرار	%
٩ - ١	٦٠	٢,٢٧	٩٢	٣١,٠٨
١٩ - ١٠	٤٩	١٦,٥٦	٤٤	١٤,٠٨٦
٢٠ فأكثر	٣١	١٠,٤٧	٢٠	٦,٧٦
المجموع	١٤٠	٤٧,٣٠	١٥٦	٥٢,٧٠

ويوضح الجدول رقم (٢) خصائص أفراد العينة. حيث بلغ عدد المعلمين ١٤٠ معلماً (٤٧,٣٪) والمعلمات ١٥٦ معلمة (٢,٧٪) وقد تركزت سنوات الخبرة في الفئة من ١-٩ سنوات.

ثالثاً - المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بوصف وتحليل بيانات الدراسة من خلال المعلومات المتوفرة عن الدراسة المتمثلة في تطبيق استبانة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسط الحسابي، التكرارات، النسب المئوية للتعرف على تقديرات أفراد الدراسة على فقرات أبعاد الدراسة. كما استخدم اختبار (ت)، وتحليل التباين، واختبار (توكي) لإيجاد دلالات الفروق بين تصورات المعلمين والمعلمات إزاء كفاءة المدراء والمديرات في جوانب الدراسة.

رابعاً - منهجية الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة يرى الباحث أن استخدام المنهج الوصفي هو أنسب الوسائل المؤدية لأهداف الدراسة.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول:

«ما مدى كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة الإحساء؟».

للتعرف على درجة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، استخدم المتوسط الحسابي، التكرارات، النسب المئوية لتحليل عبارات أبعاد الدراسة: الإداري، الفني، إلى جانب الاهتمام بشئون المعلمين والمعلمات، الطلبة، المبنى المدرسي، وعلاقة المدير بأولياء أمور الطلبة كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمين على عبارات البعد الإداري

العبارات	متوسط	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		عالي		عالي جدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٤,٤	٢	١,٤٣	٢	١,٤٣	١٩	١٣,٥٧	٣٢	٢٢,٨٦	٨٥	٦٠,٧١
٢	٣,٩	٥	٣,٥٧	٥	٣,٥٧	٣٢	٢٢,٨٦	٥٠	٣٥,٧١	٤٨	٣٤,٢٩
٣	٣,٧	١٠	٧,١٤	٧	٥,٠٠	٤٠	٢٨,٥٧	٤١	٢٩,٢٩	٤٢	٣٠,٠٠
٤	٣,٩	٥	٣,٥٧	١٠	٧,١٤	٢٩	٢٠,٧١	٤١	٢٩,٢٩	٥٥	٣٩,٢٩
٥	٤,٥	٥	٣,٥٧	١	٠,٧١	٥	٣,٥٧	٣٣	٢٣,٥٧	٩٦	٦٨,٥٧
٦	٤,٢	٧	٥,٠٠	٢	١,٤٣	٧	٥,٠٠	٥٣	٣٧,٨٦	٧١	٥٠,٧١
٧	٤,١	٥	٣,٥٧	٧	٥,٠٠	١٩	١٣,٥٧	٤٣	٣٠,٧١	٦٦	٤٧,١٤
٨	٤,٠	٦	٤,٢٩	١٢	٨,٥٧	١٥	١٠,٧١	٤٢	٣٠,٠٠	٦٥	٤٦,٤٣
٩	٤,٠	٦	٤,٢٩	١٠	٧,١٤	٢٠	١٤,٢٩	٤٠	٢٨,٥٧	٦٤	٤٥,٧١
١٠	٣,٧	١٣	٩,٢٩	١٦	١١,٤٣	١٩	١٣,٥٧	٤٣	٣٠,٧١	٤٩	٣٥,٠٠

أولاً - تقديرات المعلمين :

١ - البعد الأول - الجانب الإداري :

تشير بيانات الجدول رقم (٣) إلى إجابات أفراد الدراسة إزاء درجة كفاءة أداء مديري المدارس تجاه البعد الإداري. ويتضح أن كفاءة أداء المديرين تتمركز بدرجة أكبر من (عالي) إلى حد ما ومتوسط يمتد من (٤,٠ إلى ٤,٥) عن

العبارات (١، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩) على التوالي في جوانب المبادرة للحضور للمدرسة مبكراً، الاهتمام بالتعاميم التي ترد للمدرسة، الرد على المكاتبات، إطلاع المعلمين على جدول الأعمال، الاستماع للمعلمين وأخذ آرائهم خلال الاجتماع. ويمكن تفسير ذلك في ضوء المهارة الإدارية التي يمتلكها المدير والخصائص الشخصية والحماس في إبراز صورة المدرسة أمام الإدارة المركزية بالمظهر اللائق، وإشعار المسؤولين في إدارة التعليم التزامهم بالعمل الذي يحقق الأهداف المرجوة وبالأسلوب الذي يلبي رضا الإدارة المركزية، كما أن المعلمين وجدوا في ثقة المدير في آرائهم ما يشجعهم أثناء الاجتماع في طرح مقترحاتهم وأفكارهم. ومن جهة أخرى تشير تقديرات المعلمين على العبارات (٢، ٣، ٤، ١٠) كانت بدرجة (متوسطة) إلى حد ما، ومتوسط يمتد من (٣,٧ - ٣,٩) في جوانب معالجة مشكلات المدرسة، استخدام الوسائل الملائمة لمعالجتها، والبقاء في المدرسة حتى ينصرف الطلبة والعاملون، وإطلاع المعلمين على نتائج الزيارات الميدانية للفصول الدراسية. ويمكن تبرير ذلك إلى وجود ثغرات ونقائص في درجة الكفاءة ربما يعزى للخلفية العلمية المتواضعة في القدرة على تحليل طبيعة المشكلات وأسباب بروزها والكيفية المثلى في معالجتها، وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الهدهود والجبر، ١٩٨٩) التي توصلت إلى «اهتمام مديري ومديرات المدارس بممارساتهم الإدارية للبعد القيادي الوظيفي الذي يتمحور حول الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالنظم والقواعد»، ودراسة (المحبوب، ١٤١٨هـ) «التي أكدت أن من الممارسات الإيجابية التي يتحلّى بها مدير المدرسة في كونه يصغي لوجهات نظر المعلمين خلال الاجتماع»، ودراسة (Richardson, 1989) «التي أكدت أن من خصائص المدير التي يرغب المعلمون تمثيلها في ممارساته بأن يكون ذا كفاءة إدارية متميزة».

جدول رقم (٤)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمين على عبارات البعد الفني

العبارات	متوسط	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		عالي		عالي جدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٣,٩	٢	١,٤٣	١٢	٨,٥٧	٣٠	٢١,٤٣	٤٦	٣٢,٨٦	٥٠	٣٥,٧١
٢	٣,٧	٦	٤,٢٩	١٤	١٠,٠٠	٢٦	١٨,٥٧	٥٥	٣٩,٢٩	٣٩	٢٧,٨٦
٣	٣,٩	٦	٤,٢٩	١٠	٧,١٤	٣١	٢٢,١٤	٣٥	٢٥,٠٠	٥٢	٣٧,١٤
٤	٤,١	٤	٢,٨٦	٩	٦,٤٣	٢٠	١٤,٢٩	٥٠	٣٥,٧١	٥٧	٤٠,٧١
٥	٤,٢	٣	٢,١٤	٤	٢,٨٦	١٨	١٢,٨٦	٥١	٣٦,٤٣	٦٤	٤٥,٧١
٦	٤,٠	٩	٦,٤٣	٤	٢,٨٦	٢٢	١٥,٧١	٥٢	٣٧,١٤	٥٣	٣٧,٨٦
٧	٤,٣	٩	٦,٤٣	٢	١,٤٣	٧	٥,٠٠	٤٥	٣٢,١٤	٧٧	٥٥,٠٠
٨	٤,٥	٩	٦,٤٣	١	٠,٧١	٦	٤,٢٩	٢٤	١٧,١٤	١٠٠	٧١,٤٣
٩	٤,٢	٩	٦,٤٣	١	٠,٧١	١٥	١٠,٧١	٣٩	٢٧,٨٦	٧٦	٥٤,٢٩
١٠	٤,١	٩	٤,٢٩	٥	٣,٥٧	٢١	١٥,٠٠	٤٤	٣١,٤٣	٦٤	٤٥,٧١

٢ - البعد الثاني - الجانب الفني :

تشير بيانات الجدول رقم (٤) إلى إجابات أفراد الدراسة إزاء درجة كفاءة أداء مديري المدارس عن البعد الفني. ويتضح أن تقديرات المعلمين لكفاءة أداء المدراء كانت بدرجة أكثر من (عالي) إلى حد ما ومتوسط يمتد من (٤,٥ - ٤,٠) عن العبارات من (٥ وحتى ١٠) على التوالي في جوانب الحرص على حضور اللقاءات التربوية التي تدعو لها إدارة التعليم، التعاون مع المشرفين التربويين، رفع التقارير المطلوبة عن المدرسة، تنظيم الاختبارات، اجتماعات مجالس الآباء، توجيه الأسرة المدرسية نحو الأفضل. ويمكن تفسير ذلك في ضوء المهارة الفنية التي يمتلكها المديرين نتيجة الممارسات الروتينية التي اعتادوا القيام بها في هذه الجوانب. كما أن وجهات نظر المعلمين الإيجابية تجاه هذه الجوانب كانت مرضية ربما لإسهاماتهم في تنفيذ معظمها من خلال تكليف المدير لهم على تنفيذها. كما يتضح أن درجة

تقديرات المعلمين على الجوانب الأخرى كانت أكبر من (متوسط) ومعدل يمتد بين (٣,٧ - ٣,٩) عن العبارات (١، ٢، ٣) وهي: الاهتمام بعملية التوجيه والإرشاد الطلابي، المثابرة على زيادة الفصول الدراسية، الإشراف على أنشطة المدرسة. ويمكن تبرير هذا في ضوء القصور في الخلفية العلمية في جوانب الإمام بوسائل التخطيط السليم لمختلف الأنشطة المدرسية، والمعرفة بأساليب التقويم والتحصيل الطلابي والأداء المدرسي بشكل عام، لكون هذه الجوانب تحتاج إلى معرفة واسعة بحاجات الطلبة وميولهم ومشكلاتهم المتعددة، وطرق التدريس، وإدارة الصفوف الدراسية. وتتفق هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة (علي، الأكلي، ١٤١٧هـ) التي توصلت إلى «أن من وظائف المدير الإشراف والمثابرة على الجوانب الفنية والإدارية، وحث الأسرة المدرسية على التقدم في أدائهم الوظيفي».

جدول رقم (٥)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمين على عبارات البعد الثالث (الاهتمام بالمعلمين)

العبارات	متوسط	ضعيف جداً		ضعيف		متوسط		عالى		عالى جداً	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٣,٤	١٩	١٣,٥٧	١٣	٩,٢٩	٣٣	٢٣,٥٧	٣٩	٢٧,٨٦	٣٦	٢٥,٧١
٢	٣,٧	١٥	١٠,٧١	١٥	١٠,٧١	٢٢	١٥,٧١	٢٧	١٩,٢٩	٦١	٤٣,٥٧
٣	٣,٧	١٢	٨,٥٧	١١	٧,٨٦	٢٩	٢٠,٧١	٤٦	٣٢,٨٦	٤٢	٣٠,٠٠
٤	٣,٧	١٠	٧,١٤	١١	٧,٨٦	٣٤	٢٤,٢٩	٣٩	٢٧,٨٦	٤٦	٣٢,٨٦
٥	٣,٥	١٧	١٢,١٤	١٧	١٢,١٤	٢٧	١٩,٢٩	٣٤	٢٤,٢٩	٤٥	٣٢,١٤
٦	٣,٧	١٠	٧,١٤	١١	٧,٨٦	٣٥	٢٥,٠٠	٣٣	٢٣,٥٧	٥١	٣٦,٤٣
٧	٢,٧	٤١	٢٩,٢٩	٢٠	١٤,٢٩	٣٠	٢١,٤٣	٢٨	٢٠,٠٠	٢١	١٥,٠٠
٨	٣,٤	١٧	١٢,١٤	١٥	١٠,٧١	٣٧	٢٦,٤٣	٥٣	٢٥,٠٠	٣٦	٢٥,٧١
٩	٣,٥	١٤	١٠,٠٠	١٦	١١,٤٣	٣٦	٢٥,٧١	٢٨	٢٠,٠٠	٤٦	٣٢,٨٦
١٠	٣,٧	١١	٧,٨٦	٨	٥,٧١	٣٦	٢٥,٧١	٣٢	٢٢,٨٦	٥٣	٣٧,٨٦

٣ - البعد الثالث - جانب الاهتمام بشؤون المعلمين :

تشير بيانات الجدول رقم (٥) إلى إجابات أفراد الدراسة إزاء درجة كفاءة أداء مديري المدارس فيما يتصل بجانب الاهتمام بشؤون المعلمين. ويتضح أن تقديرات المعلمين عن جميع العبارات ما عدا العبارة (٧) كانت بدرجة أكبر من متوسط بمعدل يتراوح بين (٣,٤ و ٣,٧) والعبارات تدور حول الجوانب التالية على التوالي وهي: اشتراك المعلمين في القرارات المدرسية، تقبل النقد البناء، تلبية حاجات المعلمين، الدفاع عنهم، رفع معنوياتهم، إتاحة الفرصة لطرح آرائهم، وإطلاعهم على ما تم اتخاذه من قرارات، والتأكيد على أن نجاح وإنجاز الطلبة يعزى لجهودهم. ويمكن تفسير ذلك القصور النسبي في ضوء الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير تجاه المعلمين باعتبار أن المدير قائد تربوي لجماعة المدرسة وباعث نشاطها ومحفز لهم للعمل الجاد والمثمر، والاعتراف بأهمية دور معلميه وأنهم شركاء معه لتحقيق غايات مشتركة. فإذا أدرك المدير واجباته تجاه المعلمين أسهم ذلك في درجة رضاهم وعزز مفهوم العلاقات الإنسانية ومنهج القيادة الإدارية الديمقراطية. ومن جهة ثانية توضح النتائج أن تقييم المعلمين للعبارة (٧) كان بدرجة (ضعيف) بمعدل (٢,٧) في (كونه يجلس مع المعلمين في غرفة استراحتهم). ربما يعزى هذا القصور لعدم الإدراك بأهمية هذا التوجه وأن تعزيزها يسهم في تقوية الروابط المهنية والإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي، أو ربما يرجع إلى تصورات المعلمين في عدم وجود الوقت الكافي للمدير للقيام بهذه المهمة. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (حكيم، ١٤٠٠هـ) التي توصلت إلى «أن من الممارسات التي تسهم في رفع مستوى المهنة بين المعلمين قيام المدير بالمحافظة على الوعود والاستجابة لمطالب المعلمين»، ودراسة (النايه، ١٩٩٤) التي توصلت إلى «ضعف المجتمع المدرسي المشاركة في القرارات المدرسية»، ودراسة (Akinniyi, 1988) «ضرورة اهتمام المدير بحاجات المعلمين».

جدول رقم (٦)
التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمين على عبارات البعد الرابع
(الاهتمام بالطلاب)

العبارات	متوسط	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		عالي		عالي جدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٣,٣	١٨	١٢,٨٦	١٢	٨,٥٧	٤٠	٢٨,٥٧	٤٠	٢٨,٥٧	٣٠	٢١,٤٣
٢	٣,٧	١٥	١٠,٧١	١٣	٩,٢٩	٢٠	١٤,٢٩	٤٣	٣٠,٧١	٤٩	٣٥,٠٠
٣	٣,٨	١١	٧,٨٦	١٩	١٣,٥٧	٢٥	١٧,٨٦	٤٥	٣٢,١٤	٤٠	٢٨,٥٧
٤	٣,٥	١١	٧,٨٦	١٧	١٢,١٤	٣٣	٢٣,٥٧	٤٥	٣٢,١٤	٣٤	٢٤,٢٩
٥	٣,٠	٢٨	٢٠,٠٠	٢٥	١٧,٨٦	٣٤	٢٤,٢٩	٢٤	١٧,١٤	٢٩	٢٠,٧١
٦	٣,٤	١٥	١٠,٧١	١٥	١٠,٧١	٣٦	٢٥,٧١	٣٥	٢٥,٠٠	٣٩	٢٧,٨٦
٧	٣,٩	١١	٧,٨٦	٤	٢,٨٦	١٩	١٣,٥٧	٤٨	٣٤,٢٩	٥٨	٤١,٤٣
٨	٣,٧	١٤	١٠,٠٠	٨	٥,٧١	٢٧	١٩,٢٩	٣٥	٢٥,٠٠	٥٦	٤٠,٠٠
٩	٣,٦	١٦	١١,٤٣	٨	٥,٧١	٣٥	٢٥,٠٠	٣٨	٢٧,١٤	٤٣	٣٠,٧١
١٠	٣,٨	١٢	٥,٥٧	٧	٥,٠٠	٢٥	١٧,٨٦	٤٥	٣٢,١٤	٥١	٣٦,٤٣

٤ - البعد الرابع - جانب الاهتمام بشؤون الطلاب:

وتشير بيانات الجدول رقم (٦) إلى تقديرات المعلمين لكفاءة أداء المدير إزاء جانب الاهتمام بشؤون الطلاب. ويتضح أن تصورات المعلمين كانت بتقدير أكبر من (متوسط) إلى حد ما على كافة عبارات هذا البعد (من ١ وحتى ١٠) ومتوسط يمتد من (٣ - ٣,٨) في جوانب: الاهتمام بتطوير سجلات الطلبة، معرفة أسباب غيابهم وتعثرهم الدراسي، ومتابعة نموهم الدراسي، ومشكلاتهم

الصحيحة، وتشجيعهم للاشتراك في الأنشطة المدرسية والإشراف على توزيع الطلبة على الفصول الدراسية، ومراجعة نتائج الاختبارات وتحديد وقت لمقابلتهم. ويمكن تبرير ذلك القصور في عدم إلمام بعض المديرين بمشكلات الطلبة المتعددة وطموحاتهم وحاجاتهم والتصور الناقص في رؤية المدرسة وحدة متكاملة تتكون من عناصر ينبغي أن تكتمل حلقات الاهتمام بجوانبها البشرية والإدارية والفنية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الصغير، ١٤٠٤هـ) إلى حد ما والتي توصلت إلى أن «النمط القيادي في ممارسة المدير تجاه الطلاب في كونه إيجابيا يؤثر أيضا إيجابا على تحصيلهم الدراسي» ودراسة (عقيلان، ١٤٠٩هـ) التي توصلت إلى أن «من مقومات الفعالية الإدارية مواجهة مشكلات الطلبة من قبل المدير بالتخطيط والإشراف الجيد» ودراسة (Stickel, 1990) التي توصلت إلى أن «من مهام المدير تجاه الطلاب أن تكون إرشادية وعلاجية».

جدول رقم (٧)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمين على عبارات البعد الخامس
(الاهتمام بالمبنى المدرسي)

العبارات	متوسط	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		عالی		عالی جدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٤,٢	٧	٥,٠٠	٧	٥,٠٠	٨	٥,٧١	٣٧	٢٦,٤٣	٨١	٥٧,٨٦
٢	٤,٢	٦	٤,٢٩	٨	٥,٧١	١٠	٧,١٤	٤١	٢٩,٢٩	٧٥	٥٣,٥٧
٣	٤,٢	١٠	٧,١٤	٤	٢,٨٦	٨	٥,٧١	٣٨	٢٧,١٤	٨٠	٥٧,١٤
٤	٣,٤	١٤	١٠,٠٠	٧	٥,٠٠	٢٩	٢٠,٧١	٥٣	٣٧,٨٦	٧٣	٥٢,١٤
٥	٣,٥	١٩	١٣,٥٧	٨	٥,٧١	٢٦	١٨,٥٧	٤٦	٣٢,٨٦	٤١	٢٩,٢٩
٦	٣,٨	١٥	١٠,٧١	٦	٤,٢٩	٢١	١٥,٠٠	٤٢	٣٠,٠٠	٥٦	٤٠,٠٠
٧	٣,٨	١٥	١٠,٧١	٨	٥,٧١	٢١	١٥,٠٠	٤٠	٢٨,٥٧	٥٦	٤٠,٠٠

٥ - البعد الخامس - جانب الاهتمام بالمبنى المدرسي :

وتوضح بيانات الجدول رقم (٧) درجة كفاءة أداء المدير من وجهة نظر المعلمين إزاء جانب الاهتمام بالمبنى المدرسي. ويتضح أن تقدير أفراد الدراسة كانت بدرجة (عالي جداً) إلى حد ما ومتوسط قدره (٤,٢) عن العبارات (١)، (٢، ٣) على التوالي في جوانب: العناية بنظافة المدرسة، المحافظة على المبنى المدرسي، حصر احتياجات المدرسة ويمكن تفسير تلك الإيجابية في الأداء في إطار التوجه الحالي في كون صيانة وتجهيز المباني المدرسية موكلة حالياً إلى الجهاز التعليمي المركزي. لذلك كان تقدير أفراد الدراسة لهذا الجانب عالياً. إلا أنه لا يغيب عن البال أن هذه المهام من مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة وإن كان البعض يرى أن ذلك يعد مضيعة لوقت وجهد المدير الذي ينبغي أن يصرف في المجالات التعليمية فحسب. فضلاً أن متابعة المدير للمبنى المدرسي يمثل مظهراً حضارياً في نظافته وسلامته. ومن جهة ثانية فإن تقديرات المعلمين عن العبارات (٤ وحتى ٧) وهي: الاهتمام بالمكتبة المدرسية، وتفقد مختبراتها، توزيع العمل المدرسي وفق خطة مدروسة، والاهتمام بوضع الإعلانات واللوحات الإرشادية التي كانت أكبر من (متوسط) بمعدل يمتد من (٣,٤ - ٣,٨) هذه التقديرات لا ترقى إلى المستوى المأمول في جوانب اهتمامات المدير وواجباته خاصة مرفق المكتبة والمختبر. وربما يعزى إلى الزيادة الملحوظة في أعداد الملتحقين بالمدارس الثانوية في الآونة الأخيرة. مما جعل وزارة المعارف تواجه هذه الزيادة الملحوظة إلى فتح مدارس جديدة عن طريق استئجار مباني مؤقتة قد لا تتوفر فيها المرافق الأساسية كقاعة المكتبة والمختبرات.

جدول رقم (٨)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمين على عبارات البعد السادس
العلاقة بين المدير وأولياء الأمور

العبارات	متوسط	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		عالى		عالى جدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٣,٩	٣	٢,١٤	٧	٥,٠٠	٢٤	١٧,١٤	٤٣	٣٠,٧١	٥٧	٤٠,٧١
٢	٣,٨	١٠	٧,١٤	٨	٥,٧١	٢٦	١٨,٥٧	٤٧	٣٣,٥٧	٤٩	٣٥,٠٠
٣	٣,٦	١٣	٩,٢٩	٥	٣,٥٧	٣٩	٢٧,٨٦	٤٠	٢٨,٥٧	٤٣	٣٠,٧١
٤	٣,٥	١٦	١١,٤٣	١٠	٧,١٤	٤١	٢٩,٢٩	٣٢	٢٢,٨٦	٤١	٢٩,٢٩
٥	٣,٧	١٧	١٢,١٤	١١	٧,٨٦	٢١	١٥,٠٠	٣٤	٢٤,٢٩	٥٧	٤٠,٧١

٦ - البعد السادس - جانب العلاقة بين المدير وأولياء أمور الطلاب:

ويشير الجدول رقم (٨) إلى تصورات المعلمين لكفاءة أداء المدير في جانب العلاقة مع أولياء أمور الطلبة. ويتضح أن كفاءة الأداء في جانب العلاقة مع أولياء الأمور كانت أكبر من (متوسط) وبمعدل امتد من (٣,٥ وحتى ٣,٩) عن العبارات (١ وحتى ٥) في جوانب: مناقشة مشكلات الطلبة مع أولياء أمورهم، توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة، رفع مستوى الوعي التربوي بين الآباء، الاستفادة من خبراتهم، والإصغاء لمقترحاتهم. ويمكن تفسير ذلك القصور النسبي في إطار القصور في المهارة الإنسانية والاتصالية وفي الخصائص الشخصية التي يتسم بها المدير. علما أن دور المدرسة في تعزيز العلاقة مع البيئة الخارجية يعد من المفاهيم الجديدة التي ينادي بها التربويون في العصر الحاضر. كما أن غياب المهارة الاتصالية الإيجابية والآلية المناسبة لتنفيذها قد يعطل المدرسة في تأدية وظيفتها الأساسية. فأولياء الأمور يطالبون بمعرفة ما يجري في المدرسة، والقائمون على

المدرسة مطالبون بمعرفة ما يريده أولياء الأمور من المدرسة ولن يتحقق ذلك إلا بإدارة مدرسية ذكية وواعية تدرك أهمية ما تقوم به المدرسة من إجراءات لتعزيز هذا الجانب. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (فرج، ١٤٠٨هـ) التي توصلت إلى «أن العلاقة بين المديرين وأولياء أمور الطلبة أقل من المستوى المأمول» وتختلف مع نتائج دراسة (الحيارى، ١٩٨٩) «في كون أفراد الدراسة تعطي خدمة أفراد المجتمع المحلي الرتبة الأولى في أولويات ممارسات مديري المدارس».

جدول رقم (٩)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمات على عبارات البعد الأول
(الجانب الإداري)

العبارات	متوسط	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		عالي		عالي جدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٤,٧	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤	٢,٥٦	٢٨	١٧,٩٥	١٢٤	٧٩,٤٩
٢	٤,٥	٤	٢,٥٦	١	٠,٦٤	١١	٧,٠٥	٣٤	٢١,٧٩	١٠٦	٦٩,٩٥
٣	٤,٣	٦	٣,٨٥	٢	١,٢٨	٢١	١٣,٤٦	٣١	١٩,٨٧	٩٦	٦١,٥٤
٤	٤,٣	٨	٥,١٣	١	٠,٦٤	٢٥	١٦,٠٣	٣٣	٢١,١٥	٨٩	٥٧,٠٥
٥	٤,٨	٢	١,٢٨	٠	٠,٠٠	١	٠,٦٤	١٩	١٢,١٨	١٣٤	٨٥,٩٠
٦	٤,٦	٨	٥,١٣	١	٠,٦٤	٢	١,٢٨	٢٣	١٤,٧٤	١٢٢	٧٨,٢١
٧	٤,٧	٢	١,٢٨	١	٠,٦٤	٤	٢,٥٦	٢٢	١٤,١٠	١٢٧	٨١,٤١
٨	٤,٧	١	٠,٦٤	١	٠,٦٤	٥	٣,٢١	٢٠	١٢,٨٢	١٢٩	٨٢,٦٧
٩	٤,٧	١	٠,٦٤	١	٠,٦٤	٦	٣,٨٥	٢٦	١٦,٦٧	١٢٢	٧٨,٢١
١٠	٤,٥	٦	٣,٨٥	١	٠,٦٧٤	١٢	٧,٦٩	٢٢	١٤,١٠	١١٥	٧٣,٧٢

ثانياً - تقديرات المعلمات :

١ - البعد الأول - الجانب الإداري :

توضح بيانات الجدول رقم (٩) تقديرات أفراد عينة الدراسة إزاء كفاءة أداء المديرات في الجانب الإداري . ويتضح أن تصورات المعلمات تجاه هذا البعد كانت بدرجة (عالي جداً) إلى حد ما عن كافة العبارات ومتوسط امتد من (٢,٤ - ٨,٤) والعبارات هي : (من ١ إلى ١٠) الحضور للمدرسة مبكراً، معالجة مشكلات المدرسة بحكمة، استخدام أساليب متنوعة لمواجهة مشكلات المدرسة، البقاء في المدرسة حتى انصراف جميع الطالبات، إعطاء أهمية بالتعاليم الواردة من إدارة التعليم والرد عليها، والعناية بجدول الاجتماع، اطلاع المعلمات عليه، الاستماع إلى وجهات نظر المعلمات، واطلاعهن على نتائج زيارتهن للفصول الدراسية. وبمقارنة هذه النتائج مع النتائج الواردة في جدول رقم (٣) يتضح تفوق تقديرات المعلمات لمديراتهن إلى درجة معينة في هذا الجانب .

ويمكن تفسير ذلك في إطار المهارات الإدارية والخصائص الشخصية التي تمتلكها المديرات عادة، والتمثلة في الحماس والرغبة في الإنجاز وتفهمهن للدور المناط بهن، وإظهار الدقة في العمل للجهات المسؤولة في إدارة التعليم بإنجاز ما يكلفهن به وفق اللوائح والتعليمات المبلغة لهن. كما يعزى هذا التوجه الإيجابي إلى حداثة التعليم النسوي الذي بدأ متأخراً نسبياً مقارنة بانطلاقته الرسمية مع تعليم الأولاد. حيث كان يدير مدارس البنات مديرات من جنسيات عربية. ومع تزايد الطلب على التعليم النسوي وفتح العديد من المدارس، احتلت المرأة السعودية مكانتها في قيادة المدرسة. ولذلك فهي حريصة بأن تظهر المدرسة بالمظهر اللائق خاصة فيما يتصل بتسيير أمورها الإدارية، لذا فهي تمارس دورها بكل عناية وحرص وانضباطية وتفهم للدور الهام المنوط بها، باعتبارها مسؤولة عن مرفق حيوي ينظر إليه من قبل المسؤولين والمجتمع بأهمية بالغة وأنه مرحلة انتقالية للتعليم الجامعي الذي يعد الطالبات ليأخذن دورهن في تنمية المجتمع لاحقاً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المحبوب، ١٤١٨هـ) التي توصلت إلى أن «مديرة المدرسة الثانوية تركز على الجوانب الوظيفية في ممارساتها الإدارية».

جدول رقم (١٠)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمات على عبارات البعد الثاني (الجانب الفني)

العبارات	متوسط	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		عالي		عالي جدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٤,٥	٢	١,٢٨	٢	١,٢٨	١٢	٧,٦٩	٣٦	٢٣,٥	١٠٤	٦٦,٦٧
٢	٤,٥	٣	١,٩٢	٣	١,٩٢	١١	٧,٠٥	٢٧	١٧,٣١	١١٢	٧١,٧٩
٣	٤,٤	١	٠,٦٤	٥	٣,٢١	١٤	٨,٩٧	٤٣	٢٧,٥٦	٣٩	٢٥,٠٠
٤	٤,٥	٢	١,٢٨	٢	١,٢٨	١٠	٦,٤١	٣٣	٢١,١٥	١٠٩	٦٩,٨٧
٥	٤,٧	٢	١,٢٨	٤	٢,٥٦	٣	١,٩٢	٢٠	١٢,٨٢	١٢٧	٨١,٤١
٦	٤,٦	١	٠,٦٤	١	٠,٦٤	١٠	٦,٤١	٣١	١٩,٨٧	١١٣	٧٢,٤٤
٧	٤,٧	٤	٢,٥٦	٠	٠,٠٠	٤	٢,٥٦	٢٠	١٢,٨٢	١٢٨	٨٢,٠٥
٨	٤,٧	٥	٣,٢١	١	٠,٦٤	٥	٣,٢١	١٠	٦,٤١	١٣٥	٨٦,٥٤
٩	٤,٧	٣	١,٩٢	١	٠,٦٤	٢	١,٢٨	١٤	٨,٩٧	١٣٦	٨٧,١٨
١٠	٤,٥	١	٠,٦٤	٠	٠,٠٠	١٨	١١,٥٤	٣٢	٢٠,٥١	١٠٥	٦٧,٣١

٢ - البعد الثاني - الجانب الفني :

وتوضح بيانات الجدول رقم (١٠) تقديرات المعلمات لدرجة كفاءة أداء المديرات إزاء الجانب الفني. ويتضح أن أفراد الدراسة رصدت تقدير (عالي جدا) إلى حد كبير على كافة عبارات هذا البعد وبمتوسط يمتد من (٤,٥ - ٤,٧). عن العبارات (من ١ وحتى ١٠) الإشراف على الأنشطة المدرسية، إعطاء عملية التوجيه والإرشاد الطلابي عناية خاصة، زيارة الفصول الدراسية بصفة دورية، توجيه المدرسة نحو الأفضل، تخطيط وتنظيم الاختبارات، الاهتمام برفع التقارير اللازمة لأولياء أمور الطالبات، رفع التقارير المطلوبة لإدارة التعليم، الحرص على حضور اجتماعات إدارة التعليم والتعاون مع المشرفين التربويين، وتنظيم مجالس الأمهات. ويمكن تفسير ذلك في إطار التقيد بالمهام المكلفة بها المديرات والحرص الدقيق في جميع الممارسات الفنية من خلال الإشراف والتخطيط الجيد على أنشطة

المدرسة، وإعطاء الصلاحيات والمسئوليات المناسبة للأخصائيات من المرشدات اللائقي يقمن على رعاية شؤون الطالبات، وضع الامتيازات والتسهيلات المطلوبة، فضلاً عن اللباقة والحكمة في عملية الاتصال بأمهات الطالبات باستخدام الوسائل المناسبة التي تشرح فيها موقف المدرسة من درجة إنجاز بناتهن في مجالس الأمهات. إضافة إلى درجة رضا المعلمات عن ما يقمن به من أداء والذي يواجهه مؤازرة وتشجيع من المديرية ومدعماً بالخوافز الملائمة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عقيلان، ١٤١٠هـ) التي توصلت إلى أن «كفاءة أداء المدير تتمثل في كونه يتحلى بالخصائص الإدارية والفنية الجيدة عند ممارساته اليومية». وتختلف مع نتائج (غنيم، واليحيوي، ١٤١٦هـ) التي توصلت إلى أن «تقديرات عينة الدراسة تعطي تقدير (متوسط) في ممارسات المدير للأنشطة المدرسية».

جدول رقم (١١)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمات على عبارات البعد الثالث
(الاهتمام بشؤون المعلمات)

العبارات	متوسط	ضعيف جداً		ضعيف		متوسط		عالٍ		عالٍ جداً	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٤,١	٤	٢,٥٦	٧	٤,٤٩	٢٦	١٦,٦٧	٤١	٢٦,٢٨	٧٨	٥٠,٠٠
٢	٤,٣	٤	٢,٥٦	٣	١,٩٢	١٨	١١,٥٤	٣٩	٢٥,٠٠	٩٢	٥٨,٩٧
٣	٤,٢	٣	١,٩٢	٣	١,٩٢	٣٢	١٤,١٠	٤٧	٣٠,١٣	٨١	٥١,٩٢
٤	٤,٤	٣	١,٩٢	٥	٣,٢١	١٦	١٠,٢٦	٣٤	٢١,٧٩	٩٨	٦٢,٨٢
٥	٤,٤	٤	٢,٥٦	٤	٢,٥٦	١٧	١٠,٩٠	٢٤	١٥,٣٨	١٠٧	٦٨,٥٩
٦	٤,٣	٢	١,٢٨	١	٠,٦٤	٢٣	١٤,٧٤	٤٠	٢٥,٦٤	٩٠	٥٧,٦٩
٧	٣,٦	٢٢	١٤,١٠	١٦	١٠,٢٦	٢١	١٣,٤٦	٣٠	١٩,٢٣	٦٧	٤٢,٩٥
٨	٤,٢	٨	٥,١٣	٢	١,٢٨	١٩	١٢,١٨	٣٤	٢١,٧٩	٩٣	٥٩,٦٢
٩	٤,٣	٥	٣,٢١	٥	٣,٢١	١٧	١٠,٩٠	٣٠	١٩,٢٣	٩٩	٦٣,٤٦
١٠	٤,٥	٣	١,٩٢	٤	٢,٥٦	١١	٧,٠٥	٣٥	٢٢,٤٤	١٠٣	٦٦,٠٣

٣ - البعد الثالث - جانب الاهتمام بشؤون المعلمات:

وتوضح بيانات الجدول رقم (١١) درجة كفاءة أداء المديرات فيما يتصل بالبعد الثالث جانب الاهتمام بشؤون المعلمات. ويتضح أن تقديرات أفراد الدراسة بدرجة (عالي جدا) إلى حد ما ومتوسط يمتد من (٤,١ - ٤,٧) على معظم عبارات هذا البعد عن العبارات (من ١ إلى ١٠) ما عدا العبارة (٧) وهي إشراك المعلمات في قرارات المدرسة، تقبل النقد البناء، تلبية حاجاتهن، والعمل على رفع معنوياتهن، والاستماع إلى آرائهن، وإطلاعهن على ما تم إنجازه من قرارات، والتأكيد على أن نجاح المدرسة يعزى لجهودهن. هذه التصورات تفوق تصورات المعلمين لمدرائهم، فالمعلمات يرين أن المديرات ينسبن نجاحات المدرسة لجهودهن، وأن هذه النجاحات تتحقق بفضل التوجهات الإيجابية نحوهن مثل تقبل النقد البناء والاقتراحات المفيدة، والعمل سويا كفريق واحد في صنع القرارات المدرسية. ويمكن تفسير ذلك في ضوء النمط الإداري الديمقراطي الذي يمارس من قبل المديرات، والمستند على العقلانية تجاه حاجات المعلمات الشخصية والمهنية، وتقدير ظروفهن، والإدراك الواعي بأن نجاحات المدرسة لن يتحقق ما لم يسهم فيها جهود الآخرين من المعلمات، ولكي تكون هذه الجهود فعالة لا بد من تعزيز الجوانب الإنسانية. وبالرغم من ذلك فإن التقديرات التي سجلته إجابات المعلمات على الفقرة (٧) لم يكن إيجابيا وبالصورة المأمولة والتي تتفق مع رؤية المعلمين الواردة في الجدول رقم (٥). (تجلس مع المعلمات في غرفة استراحتهن). ربما يعزى لكثرة أعباء المديرية التي تقوم بها خلال جدول الأعمال اليومية، ومع ذلك ينبغي أن يعطي هذا الجانب الرعاية لأن فيه تجسيدا وتعزيزاً لبناء الثقة والعلاقات الإنسانية في المحيط المدرسي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (حكيم، ١٤٠٠هـ) التي توصلت إلى أن «من الممارسات التي يقوم بها المدير وتسهم في درجة رضا المعلمين ونموهم المهني الاستجابة لمطالبهم» إلا أنها تختلف في كون المدير لا يتيح للمعلمين مقابلاته، وتتفق مع دراسة (المحبوب، ١٤١٨هـ) التي توصلت إلى «عدم تواجد المدير

وقت الحاجة له، والإصغاء لوجهة نظر المعلمين، والتوجيه البناء» وتختلف مع نتائج دراسة (النابه ١٤١٤هـ) التي توصلت إلى «ضعف المجتمع المدرسي في المشاركة في القرارات المدرسية».

جدول رقم (١٢)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمات على عبارات البعد الرابع
(الاهتمام بشؤون الطاب)

العبارات	متوسط	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		عالى		عالى جدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٤,٤	٦	٣,٨٥	٣	١,٩٢	١٤	٧,٦٩	٣٦	٢٣,٨	٩٩	٦٣,٤٦
٢	٤,٤	٥	٣,٢١	٣	١,٩٢	١٤	٨,٩٧	٢٨	١٧,٩٥	١٠٦	٦٧,٩٥
٣	٤,٤	٢	١,٢٨	٤	٢,٥٦	١٦	١٠,٢٦	٣٧	٢٣,٧٢	٩٧	٦٢,١٨
٤	٤,٣	٤	٢,٥٦	٤	٢,٥٦	١٨	١١,٥٤	٣٣	٢١,١٥	٩٧	٦٢,١٨
٥	٤,٠	١١	٧,٠٥	٩	٥,٧٧	٢٨	١٧,٩٥	٢٧	١٧,٣١	٨١	٥١,٩٢
٦	٤,٣	٩	٥,٧٧	٤	٢,٥٦	١٣	٨,٣٣	٢٠	١٢,٨٢	١١٠	٧٠,٥١
٧	٤,٦	٤	٢,٥٦	٣	١,٩٢	٨	٥,١٣	٢٣	١٧,٧٤	١١٨	٧٥,٦٤
٨	٤,٦	٣	١,٩٢	٢	١,٢٨	٦	٣,٨٥	٢٦	١٦,٦٧	١١٩	٧٦,٢٨
٩	٤,٤	٤	٢,٥٦	٢	١,٢٨	١٥	٩,٦٢	٣٦	٢٣,٠٨	٩٩	٦٣,٤٦
١٠	٤,٤	٣	١,٩٢	٧	٤,٤٩	١٢	٧,٦٩	٢٨	١٧,٩٥	١٠٦	٦٧,٩٥

٤ - البعد الرابع - جانب الاهتمام بشؤون الطالبات :

وتشير إحصائيات الجدول رقم (١٢) إلى درجة كفاءة أداء المديرات إزاء جانب الاهتمام بشؤون الطالبات. ويتضح أن تقديرات عينة الدراسة بدرجة

(عالي) و(عالي جدا) إلى حد ما على كافة فقرات هذا البعد وبمتوسط يمتد من (٤,٠-٤,٦). عن العبارات (من ١ وحتى ١٠) في كون المديرية تعمل على تطوير سجلات الطالبات، الحرص على معرفة أسباب غيابهن، وتعرفهن دراسياً، والتعرف على مشكلاتهن، ومتابعة تحصيلهن الدراسي، ونتائج اختبارتهن، وتشجيعهن الاشتراك في أنشطة المدرسة، والاهتمام بالنواحي الصحية لهن. وبمقارنة هذه النتائج مع النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) يتضح وجود فروقات بين توجهات المديرين نحو الطلبة، وتوجهات المديرات نحو الطالبات ولصالح المعلمات فيما يتصل بجوانب تطوير السجلات الطلابية، ومعرفة أسباب غيابهن وتعثرهن الدراسي، ومشكلاتهن الصحية، ومتابعة نموهن أكاديمياً، وتشجيعهن للاشتراك في الأنشطة المدرسية وغيرها. ويمكن تفسير ذلك في ضوء المناخ التعليمي الإيجابي السائد في المدرسة بين كافة أفرادها من المعلمات والطالبات والموظفات الإداريات. هذا المناخ الإيجابي سيطر بفاعلية على شعور كل العاملين بالرضا التام نتيجة للتوازن في الممارسات الإدارية وارتفاع معنوياتهن في ظل تحقيق الحاجات والانتماء وتحمل المسؤولية كل فيما يخصه. إضافة إلى توجه المديرات نحو تطبيق مفاهيم الجوانب الإنسانية في إدارتهن، وإدراكهن بأن مسؤولياتهن تجاه الطالبات ليس بالأمر السهل، ولذلك رأين أن توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على المعلمات والاختصاصيات هو أفضل السبل في خلق الطمأنينة المطلوبة والإنجاز المستمر والذي تسعى له إدارة المدرسة دوماً خاصة ما يتصل بالتحصيل التعليمي والنمو الدراسي للدراسات. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الصغير، ١٤٠٤هـ) التي توصلت إلى أن «طبيعة السلوك والنمط الإداري يؤثر على التحصيل الطلابي». ودراسة (علي والأكلي، ١٤١٧هـ) التي توصلت إلى أن «من مهام المدير تهيئة الجو الاجتماعي في المدرسة، ومناقشة المشكلات التربوية، وتنفيذ الأنشطة المدرسية».

جدول رقم (١٣)
التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمات على عبارات البعد الخامس
(الاهتمام بالمبنى المدرسي)

العبارات	متوسط	ضعيف جدا		ضعيف		متوسط		عالي		عالي جدا	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٤,٥	٤	٢,٥٦	٣	١,٩٢	٨	٥,١٣	٢٣	١٤,٧٤	١١٨	٧٥,٦٤
٢	٤,٤	٣	١,٩٢	٢	١,٢٨	٩	٥,٧٧	٢٣	١٤,٧٤	١١٩	٧٦,٢٨
٣	٤,٥	٥	٣,٢١	٤	٢,٥٦	٨	٥,١٣	٢٣	١٤,٧٤	١١٦	٧٤,٣٦
٤	٤,٤	٤	٢,٥٦	٥	٣,٢١	١٢	٧,٦٩	٣٤	٢١,٧٩	١٠١	٦٤,٧٤
٥	٤,٤	٥	٣,٢١	٤	٢,٥٦	١٤	٨,٩٧	٢٧	١٧,٣١	١٠٦	٦٧,٩٥
٦	٤,٧	٢	١,٢٨	٣	١,٩٢	٥	٣,٢١	٢٥	١٦,٠٣	١٢١	٧٧,٥٦
٧	٤,٧	٢	١,٢٨	٢	١,٢٨	٦	٣,٨٥	٢٣	١٤,٧٤	١٢٣	٧٨,٨٥

٥ - البعد الخامس - جانب الاهتمام بالمبنى المدرسي:

وتوضح بيانات الجدول رقم (١٣) تقديرات أفراد الدراسة فيما يتصل بجانب الاهتمام بالمبنى المدرسي. فيتضح أن تصورات المعلمات كانت بدرجة أكبر من (عالي) عن معظم بنود هذا الجانب وبمعدل (٤,٤ - ٤,٧) عن العبارات من (١ وحتى ٧) وهي: الاهتمام بوضع الإعلانات واللوحات الإرشادية، توزيع العمل المدرسي وفق خطة مدروسة، تفقد مختبرات المدرسة، الاهتمام بالمكتبة، الرفع عن احتياجات المدرسة، والمحافظة على المبنى ونظافته. وهنا تجدر الإشارة إلى أن آراء المعلمات في هذا الخصوص أكثر إيجابية عن تصورات المعلمين كما ورد في الجدول رقم (٧) خاصة فيما يتصل بسلامة ونظافة المبنى المدرسي - بالرغم من الاعتقاد أن ذلك من مسؤوليات الإدارة

المركزية - ربما يعزى إلى تنفيذ المديرات ما يرد من الجهات التعليمية بدقة، وإدراكهن أهمية الأنشطة والفعاليات التي تؤدي في المكتبة والمختبر باعتبارهما رافدان مهمان يعززان الجانب النظري الذي يتم عبر الكتاب المدرسي، وكذلك إلى استحداث مقررات جديدة أضيفت إلى المقررات الدراسية القائمة حالياً مثل مقرري الحاسب الآلي، والمكتبة والبحث، مما يتطلب معه الاهتمام بالمكتبة ومعامل المدرسة. ومن جهة أخرى قد يعزى تفوق تقديرات المعلمات في هذه الجوانب إلى طبيعة المبنى المدرسي المخصص للطالبات وتكامل التسهيلات والمستلزمات إلى حد ما مقارنة بمدارس الأولاد التي لا يزال بعضها مستأجراً ولم يوفر فيه بعد هذه المرافق الحيوية بصورة متكاملة بسبب كثرة المتحقين بالمدارس الثانوية من الطلاب.

جدول رقم (١٤)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمات على فقرات البعد السادس
(العلاقة بين المديرة والأمهات)

العبارات	متوسط	ضعيف جداً		ضعيف		متوسط		عالٍ		عالٍ جداً	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١	٤,٥	٢	١,٢٨	١	٠,٦٤	١٢	٧,٦٩	٣٧	٢٣,٧٢	١٠٤	٦٦,٦٧
٢	٤,٤	١	٠,٦٤	٢	١,٢٨	١٨	١١,٥٤	٣٨	٢٤,٣٦	٩٧	٦٢,١٨
٣	٤,٢	٦	٣,٨٥	٥	٣,٢١	٢١	١٣,٤٦	٣٤	٢١,٧٩	٩٠	٥٧,٦٩
٤	٤,١	١٠	٤,٤١	٥	٣,٢١	٢٥	١٦,٠٣	٣٣	٢١,١٥	٨٣	٥٣,٢١
٥	٤,٤	٤	٢,٥٦	٨	٥,١٣	١٢	٧,٦٩	٣٠	١٩,٢٣	١٠٢	٦٥,٣٨

البعد السادس - جانب علاقة المديرة بالأمهات:

وتوضح بيانات الجدول رقم (١٤) تقديرات أفراد الدراسة إزاء علاقة

المديرة بالأمهات. ومن الجدول يتضح أن كفاءة أداء المديرات في هذا الجانب كانت بتقدير أكبر من (عالي) على فقرات هذا البعد ومتوسط يمتد من (٤,١) - (٤,٥) عن العبارات (من ١ وحتى ٥) وهي الاجتماع مع الأمهات ومناقشة مشكلات بناتهن، والعمل على توثيق العلاقة مع المنزل، والعمل على رفع مستوى الوعي التربوي بين الأمهات والاستفادة من خبراتهن والإصغاء لمقترحاتهن. وبمقارنة هذه النتائج مع نتائج الجدول رقم (٨) يتضح أن الفروق كانت إيجابية لصالح تصورات المعلمات، ربما يعزى إلى طبيعة المرأة في حرصها ورعايتها لأبنائها. لذلك جاءت تصورات المعلمات إيجابية لقيام المديرات بهذه المهمات، وقناعتهم أن الأمهات يعطين تعليمات المدرسة عناية خاصة فيما يتصل بمشكلات بناتهن الدراسية، وتلبيتهم دعوة المدرسة لحضور مجالس الأمهات ووعينهم لأهمية ما يثار فيها من قضايا تسهم في دفع مسيرة المدرسة قدماً. ومن جهة ثانية رأى المديرات من تقدير الأمهات واهتمامهن لدور المدرسة ما يشجع على العمل في وضع الخطط والبرامج المدرسية التي تسهم في تعزيز دور المنزل تجاه المدرسة، والعمل على تمتين العلاقات الإنسانية الإيجابية. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (فرج، ١٤٠٨هـ) التي توصلت إلى أن «درجة تقييم أفراد الدراسة كانت بدرجة (متوسط) في جانب علاقة المدرسة بالمنزل». وتتفق مع نتائج دراسة (الحيارى، ١٩٩٨) التي توصلت إلى إعطاء خدمة أفراد المجتمع المحلي وخدمة الأسرة الأولوية في ممارسات مدير المدرسة من وجهة نظر المشاركين في الدراسة.

السؤال الثاني:

«هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بكفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة الإحساء ترجع لمتغير النوع؟» وللإجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار (ت) (T-Test) للتعرف على تصورات المعلمين والمعلمات في مقابل أبعاد الدراسة مجتمعة ومنفردة، ويشير الجدول رقم (١٥) إلى نتيجة اختبار (ت) تجاه تصورات أفراد الدراسة من الجنسين للابعد الستة مجتمعة.

جدول رقم (١٥)

قيمة (ت) ومستوى الدلالة بين مجموعة المعلمين ومجموعة المعلمات
تجاه أبعاد الدراسة

أفراد العينة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المعلمون	١٤٠	١٩٩,١٢٨	٤١,٨٩	٧,٧٦	٠,٠٠٠٦ دالة
المعلمات	١٥٦	٢٣٣,٠٠٦	٣١,٥٦		

يتضح من الجدول رقم (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المعلمين (م = ١٩٩,١٢٨) ومجموعة المعلمات (م = ٢٣٣,٠٠٦) ولصالح المعلمات. كما يشير الجدول رقم (١٦) إلى نتيجة اختبارات (ت) تجاه تصورات مجموعة المعلمين ومجموعة المعلمات إزاء درجات كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية عن كل بعد من أبعاد الدراسة ومنه يتضح الآتي:

- ١ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين (م=٤٠,٧١) والمعلمات (م=٤٦,٠٣) تجاه البعد الأول ولصالح المعلمات.
- ٢ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين (م=٤٠,٨٢) والمعلمات (م=٤٦,١٧) تجاه البعد الثاني ولصالح المعلمات.
- ٣ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين (م=٣٥,٣٣) والمعلمات (م=٤٢,٨٥) تجاه البعد الثالث ولصالح المعلمات.
- ٤ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين (م=٣٥,٩) والمعلمات (م=٤٤,٢٠) تجاه البعد الرابع ولصالح المعلمات.
- ٥ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين (م=٢٧,٦٤) والمعلمات (م=٣١,٩٨) تجاه البعد الخامس ولصالح المعلمات.
- ٦ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين (م=١٨,٧١) والمعلمات (م=٢١,٧٨) تجاه البعد السادس ولصالح المعلمات.

جدول رقم (١٦)

قيمة (ت) ومستوى الدلالة الإحصائية بين مجموعة المعلمين ومجموعة المعلمات
تجاه كل بعد

أبعاد الدراسة	أفراد العينة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإداري	معلمين	١٤٠	*٤٠,٧١	٦,٧٣	٧,٢	٠,٠٠١٨ دالة
	معلمات	١٥٦	٤٦,٠٣	٥,٢٠		
الفني	معلمين	١٤٠	*٤٠,٨٢	٧,١٣	٧,٢١	٠,٠٠٠٥ دالة
	معلمات	١٥٦	٤٦,١٧	٥,٣٣		
الاهتمام بالمعلمين	معلمين	١٤٠	٣٥,٣٣	١٠,٧٤	٦,٨٢	٠,٠٠٠١ دالة
	معلمات	١٥٦	٤٢,٨٥	٧,٨١		
الاهتمام بالطلاب	معلمين	١٤٠	٣٥,٩	٩,٨٣	٨,٠٨	٠,٠٠١٤ دالة
	معلمات	١٥٦	٤٤,٢٠	٧,٣٥		
الاهتمام بالمبنى المدرسي	معلمين	١٤	٢٧,٦٤	٦,٧٣	٦,٢٨	٠,٠٠٠١ دالة
	معلمات	١٥٦	٣١,٩٨	٤,٩١		
علاقة المدير بأولياء الأمور	معلمين	١٤٠	١٨,٧١	٥,٦٤	٥,٢٨	٠,٠٠٠٢ دالة
	معلمات	١٥٦	٢١,٧٨	٤,١٦		

ومن بيانات الجدول رقم (١٥) يمكن القول أن تقديرات المعلمات لدرجة كفاءة أداء مديراتهن كانت أكثر إيجابية من تقديرات المعلمين لمديريهم في الممارسات الإدارية والفنية وجوانب الاهتمام بشئون المعلمين، والطلبة، المبنى المدرسي والعلاقة مع أولياء الأمور. وتوضح بيانات الجدول رقم (١٦) أن تصورات أفراد الدراسة من المعلمين والمعلمات كانت أكبر إيجابية في تقديراتهم لدرجة الكفاءة في الممارسات الإدارية والفنية وجوانب الاهتمام بشئون المعلمين،

الطلبة، ومع ذلك فتقدير المعلمات كان أكبر إيجابية. ومن جهة ثانية، يلاحظ تفوق تصورات المعلمين والمعلمات إزاء درجة الكفاءة في الممارسات الإدارية والفنية عن بقية الجوانب الأخرى تحت الدراسة. ومع ذلك فهي أكبر من وجهة نظر المعلمات. إضافة لذلك، يلاحظ انخفاض تقديرات المعلمين والمعلمات إزاء درجة الكفاءة وبصورة ملحوظة في جوانب الاهتمام بالمبنى المدرسي، والعلاقة مع أولياء الأمور، ومع ذلك تكون أكبر إيجابية من وجهة نظر المعلمات. ومن ثم يمكن تبرير الاختلاف في وجهات نظر المعلمين والمعلمات إزاء درجة كفاءة أداء المديرين والمديرات في ضوء الاعتبارات التالية:

- إسناد إدارة المدرسة لمدير قليل الخبرة في المجال التربوي وحديث عهد به.
- عدم تحمل كثير من المديرات المسؤولية كاملة، لذلك يقدمن على إشراك المعلمات لاتخاذ القرارات المدرسية. بينما يلجأ بعض المديرين إلى اتخاذ القرارات بأنفسهم دون إشراك معلميهم مع تحملهم لتتائج ما يتخذونه من قرارات.
- تعيين المعلمات في مدارس قريبة من مقر إقامتهن تقديرا لظروفهن الأسرية وغيرها، قد يؤدي إلى الرضا عن المهنة والحماس في العمل بينما قد لا يتحقق مثل ذلك عند تعيين المعلمين خاصة حديثي العهد بالمهنة. ومن جهة أخرى تقدم الرئاسة العامة لتعليم البنات على تعيين معلمات يفوق عددهن عن حاجة المدرسة بينما لا يتحقق مثل ذلك في مدارس البنين، وبالتالي يؤدي إلى امتعاض بعض المعلمين عند تكليفهم بنصاب تدريسي مرتفع.
- خصائص الطالبات وانضباطهن يسهم كثيرا في حماس المديرات في دعم مسيراتهن التعليمية والعمل على حل مشكلاتهن المختلفة. وفي المقابل قد لا يتحقق لكثير من المديرين مثل هذه الخصائص بين الطلاب ومن ثم انعكس على نوعية ممارسة المدير الإدارية والفنية نحوهم.
- مواصفات المباني المدرسية المستأجرة لا تحقق للمدير الأنشطة التي يرغب في إقامتها، وبالتالي أدى إلى تعطيل المدير جزئياً عن إنجاز عمله بكفاءة.

السؤال الثالث:

«هل يوجد أثر دال إحصائي فيما يتعلق بكفاءة أداء مديري المدارس الثانوي من وجهة نظر معلمي هذه المرحلة ترجع لمتغيرات سنوات الخبرة؟» . وللإجابة على هذا السؤال استخدم تحليل التباين للكشف عن أثر متغيرات سنوات الخبرة في درجة كفاءة أداء مديري المدارس .

جدول رقم (١٧)

تحليل التباين لأثر مستويات الخبرة في درجة كفاءة أداء مديري المدارس

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٢٠٤٧١,٦٣	١٠٢٣٥,٨١	٦,٠٢٧	٠,٠٠٢٥ دالة
داخل المجموعات	١٣٧	٢٢٣٥٤٠,٠٦	١٦٣١,٦٨		
المجموع	١٣٩	٢٤٤٠١١,٦٩			

وتوضح بيانات الجدول رقم (١٧) وجود أثر دال إحصائي لمستويات سنوات الخبرة لأفراد الدراسة في درجة كفاءة أداء مديري المدارس . (ف=٦,٢٧)، (د.ح=١٣٧,٢). وبإجراء اختبار توكي (Tukey) اتضح أن مصدر الفروق كان:

- ١ - بين المجموعة الأولى ممن تمتد خبرتهم من ١-٩ سنوات (ن=٦٠، م=١٩٠,٩٠)، والمجموعة الثانية ممن تمتد خبرتهم من ٢٠ سنة فأكثر (ن=٣١، م=٢٢١,٥٥). ولصالح المجموعة الثالثة.
- ٢ - وبين المجموعة الثانية ممن تمتد خبرتهم بين ١٠-١٩ سنة (ن=٤٩، م=١٩٥,٠٠)، والمجموعة الثالثة ممن تمتد خبرتهم ٢٠ سنة فأكثر (ن=٣١، م=٢٢١,٥٥). ولصالح المجموعة الثالثة. بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين المجموعة الأولى والثانية كما توضحه بيانات الجدول رقم (١٩).

ويتضح من الجدول أن متغير مستويات الخبرة يسهم في تصورات المعلمين إزاء درجة كفاءة أداء مديريهم وممارساتهم المختلفة خلال تأدية واجباتهم تبعاً لطول فترة العمل في المجال التدريسي. ربما يعزى ذلك إلى كون غالبية المعلمين يعملون طيلة فترة عملهم في الخدمة في مدرسة واحدة. ولعل ذلك وفر لهم إدراك وتجربة واسعة لتقييم درجة كفاءة أداء المديرين المتعاقبين على إدارة المدرسة بإيجابية لا سيما وأن وزارة المعارف بدأت بتطبيق نظام جديد حول عملية إجراء التدوير الإداري للمديرين. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (علي والأكلي، ١٩٩٥) التي توصلت إلى أن «متغير الخبرة في مجال التدريس يسهم في تحديد ممارسات المديرية في التصرف في المواقف المدرسية». وتتفق مع دراسة (الحيارى، ١٩٩٨) جزئياً والتي توصلت إلى أن «ارتفاع تقديرات المعلمين والمعلمات تجاه ممارسات مديريهم ومديراتهن طبقاً للخبرة في مجال الخدمة الفنية والمجتمع المحلي والأسري».

السؤال الرابع :

«هل يوجد أثر دال إحصائي في درجة كفاءة أداء مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمات هذه المرحلة ترجع لمتغير سنوات الخبرة؟».

جدول رقم (١٨)

تحليل التباين لأثر مستويات الخبرة في درجة كفاءة أداء مديرات المدارس

مصادر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٢	٧٤٣١,١٦	٣٧١٥,٥٨	٣,٨٧	٠,٠٢٣ دالة
داخل المجموعات	١٥٣	١٤٧٠٤٥,٨٣	٩٦١,٠٨		
المجموع	١٥٥	١٥٤٤٧٦,٩٩			

وتوضح بيانات الجدول رقم (١٨) وجود أثر دال إحصائياً لمستويات سنوات الخبرة بين المعلمات (ف) = ٣,٧٨ ، د. ح = ٢-١٥٣ . وبإجراء اختبار توكي (Tukey) اتضح أن مصدر الفروق كان بين المجموعة الأولى ممن تمتد خبرتهم بين ١-٩ سنوات (ن = ٩٢ ، م = ٢٢٧,٧٢) ، والمجموعة الثانية ممن تمتد خبرتهم من ١٩-٢٠ سنة (ن = ٤٤ ، م = ٢٤٣,٤٨) . ولصالح المجموعة الثانية .

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار (توكي) لإيجاد الفروق بين المتوسطات تبعاً لمستويات الخبرة

الجنس	المجموعات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط
المعلمون	المجموعة الأولى	١-٩	٦٠	١٩٠,٩٠
	المجموعة الثانية	١٩-١٠	٤٩	١٩٥,٠٠
	المجموعة الثالثة	٢٠ فأكثر	٣١	٢٢١,٥٥
المعلمات	المجموعة الأولى	١-٩	٩٢	٢٢٧,٧٢
	المجموعة الثانية	١٩-١٠	٤٤	٢٤٣,٤٨
	المجموعة الثالثة	٢٠ فأكثر	٢٠	٢٣٤,٣٠

ويشير الجدول رقم (١٩) إلى نتائج اختبار (توكي) لإيجاد الفروق بين مجموعات مستويات الخبرة على درجة كفاءة وأداء مديري ومديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات . ويتضح من الجدول رقم (١٨) أيضاً أن متغير مستويات الخبرة بين المعلمات يسهم في درجة تقييم كفاءة أداء المديرات فيما يتصل بممارساتهم إزاء أبعاد الدراسة . وتشير المعلومات الإحصائية تفوق تصورات المعلمات تجاه إنجاز مديراتهن عن تصورات المعلمين لمديريهم إحصائياً وإن كانت تقديرات المعلمين تركزت في من تمتد خبرتهم إلى أكثر من عشرين

سنة، ربما يعزى لحداثة التعليم النسوي نسبيا في عدم وجود معلمات أمضين أكثر من عشرين سنة في الحقل التدريسي وهم قلة خاصة في التعليم الثانوي. إضافة إلى ذلك شملت الاستبانة على سؤال مفتوح وقد طلب من أفراد الدراسة ذكر الممارسات الإيجابية، والممارسات السلبية التي يقوم بها مديرو ومديرات المدارس والتي لم يرد لها ذكر بين فقرات الاستبانة وفيما يلي عرض لهذه الممارسات كما صورتها إجابات المفحوصين.

جدول رقم (٢٠)

الممارسات الإيجابية لمدير المدرسة كما يصورها المعلمون والنسب المئوية

١	يعمل على تعزيز روح الصداقة الحقة بين أفراد الأسرة المدرسية.	٤٠٪
٢	تقديره للمعلم المتفاني.	٧٥٪
٣	يحرص على زيارة المعلمين المرضى وذوي الظروف الخاصة.	٣٠٪
٤	يناقش المعلم إذا كان مستوى الفصل عاليا.	٤٠٪
٥	توزيع المهام بين المعلمين بشكل مرضي.	٥٠٪
٦	استخدام أسلوب الإقناع قبل اتخاذ القرار.	٦٢٪
٧	المتابعة المستمرة ومشاركة المعلمين للقيام بالأعمال المدرسية.	٦٠٪
٨	تطبيق الأنظمة بموضوعية وصدق.	٨٥٪
٩	مراعاة المعلمين من حيث السن، والنصاب، وسنوات الخبرة.	٧٠٪
١٠	يعمل بأن تظهر المدرسة بالمظهر اللائق.	٨٢٪
١١	يتسم بشخصية لبقة خلاقة، قوية، ومرحة.	٧٧٪
١٢	القيام بممارسات تعكس التواضع الشديد.	٤٤٪
١٣	يكرم الطلبة المتفوقين ويشد من أزرهم، وحازماً مع المقصرين.	٧٦٪

ومن الجدولين رقمي (٢٠، ٢١) يتضح أن أفراد العينة حددوا ممارسات مديريهم في جوانب مختلفة ويتضح أن الممارسات الإيجابية قد تركزت في الجوانب التالية: التقدير، الإقناع، المتابعة، الموضوعية في تطبيق الأنظمة، قوة الشخصية.

ومن جهة ثانية، سجل المعلمون الممارسات السلبية في كون المدير: حازماً ومركزياً.

جدول رقم (٢١)

الممارسات السلبية لمدير المدرسة كما يصورها المعلمون والنسب المئوية

١	يسأل عن الأعذار الرسمية عند الاستئذان منه.	٨٠٪
٢	مركزي في تعامله مع الهيئة.	٨٤٪
٣	لا يعمل على تقوية العلاقة بين المعلم والطالب خاصة عند وضع أسئلة الاختبارات وتوزيع الدرجات.	٧٠٪
٤	غالباً ما تكون القرارات الإدارية النهائية بيد المدير.	٧٥٪
٥	عدم ممارسته أسلوب الثواب في بعض الأحيان.	٨٣٪
٦	عدم تحقيق التوازن الدقيق بين المعلمين عند تكليفهم بأعمال إضافية.	٨٤٪
٧	عدم محاولة معرفة ما قد يتعرض له المعلم من ضغوط نفسية داخلية.	٧٠٪
٨	التدخل المستمر في شئون الطلبة عند قيام المعلم بتقييم طلابه.	٦٥٪
٩	عدم التغاضي في مسألة دخول المعلمين للمدرسة والانصراف منها.	٩٠٪
١٠	النقد المحبط والتتبع الدقيق لصغائر الهفوات الفنية داخل الفصل وخارجه.	٣٠٪
١١	تقييم المعلم من جانب واحد.	٤٧٪
١٢	انعدام التنسيق بين المرشد الطلابي والمدير.	٣٥٪
١٣	المحاباة وتطبيق الأنظمة على البعض دون سواهم.	٤٠٪
١٤	يعتمد إلى نقض قرارات الوكيل.	٦٥٪
١٥	التسرع في إصدار القرارات المدرسية.	٨٥٪

جدول رقم (٢٢)

الممارسات الإيجابية لمديرة المدرسة كما تصورها المعلمات والنسب المئوية

١	الدقة في إنجاز العمل والنظام	٩٢٪
٢	الحرص على مصلحة الطالبة أولاً.	٨٤٪
٣	الاهتمام بالمعلمة المنجزة لأعمالها.	٨٦٪
٤	قدوة في السلوك والفعل.	٩٥٪
٥	تلبية رغبات الطالبات وفق ما يتمشى مع المصلحة العامة.	٨٢٪
٦	الاهتمام بالأنشطة غير الصفية.	٨٤٪
٧	الاهتمام بدفاتر التحضير وأعمال الاختبارات.	٩٦٪
٨	الحرص على خروج الطالبات من المدرسة محتشمتات.	٩٧٪
٩	غرس روح الألفة بين المعلمة والطالبة.	٨٢٪
١٠	تعطي المعلمة الفرصة لمعالجة الأخطاء قبل اللجوء إلى اتخاذ القرار.	٨٤٪
١١	توجه المعلمة نحو الأفضل.	٧٧٪
١٢	تتسم بالحلم والحنكة والرؤية.	٨٢٪

ومن الجدولين رقمي (٢٢، ٢٣) يتضح أن أفراد الدراسة حددوا الممارسات التي تقوم بها المديرة ويتضح أن الممارسات الإيجابية تمحورت في جوانب: التنظيم الدقيق، المراعاة والتقدير، الحلم، والمتابعة. بينما تميزت الممارسات السلبية في الحزم، والدقة المفرطة. وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول أن ممارسات مديري المدارس تتسم بتطبيق الأساليب الإدارية المتمركزة على الجانب الوظيفي أو الاهتمام بالعمل بدرجة معينة، ويأخذ جانب الاهتمام بالعنصر البشري أحياناً. وفي المقابل فإن ممارسات مديرات المدارس مزيج بين الجانب الإنساني الذي يطغى عليه الجانب الوظيفي (الاهتمام بالعمل).

جدول رقم (٢٣)

الممارسات السلبية لمديرة المدرسة كما تصورها المعلمات والنسب المئوية

١	تطبيق الأنظمة الواردة للمدرسة حرفيا .	٨٠٪
٢	عدم تقدير الظروف الشخصية عند طلب الإجازة أو الاستئذان .	٣٢٪
٣	التحيز والمحابة في المعاملة .	١٢٪
٤	عدم المتابعة الدقيقة للمعلمات المقصرات .	٢٥٪
٥	عدم الحزم مع الطالبات أدى إلى تعالي بعضهن على أنظمة المدرسة .	٤٤٪
٦	طلب السرعة في إنجاز العمل وإن كان على حساب الدقة فيه .	٧٦٪

ملخص النتائج :

توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج سبق عرضها وتفسيرها بالتفصيل، وفيما يلي ملخص لنتائجها:

- ١ - يرى المعلمون والمعلمات أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يتسمون بكفاءات إدارية متباينة في ممارساتهم الإدارية والفنية، وجوانب الاهتمام بشؤون المعلمين، الطلبة، المبنى المدرسي، وعلاقة المدير بأولياء الأمور.
- ٢ - تقديرات المعلمين والمعلمات لكفاءة أداء مديريهم في الممارسات الإدارية، والفنية (عالية) إلى حد ما، لكن تقديرات المعلمات تفوق تقديرات المعلمين.
- ٣ - تصورات المعلمين والمعلمات لمستوى كفاءة أداء مديريهم في جوانب الاهتمام بالمعلمين، الطلبة، المبنى المدرسي، العلاقة مع أولياء الأمور أقل من تصوراتهم تجاه الممارسات الإدارية والفنية.
- ٤ - تقديرات المعلمات لكفاءة أداء مديراتهن في جوانب الاهتمام بالمبنى المدرسي، والطلبة، المعلمين، والعلاقة مع أولياء الأمور تفوق تقديرات المعلمين لها.

- ٥ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المعلمين، ووجهات نظر المعلمات تجاه كفاءة أداء المدرء والمديرات تعزى لمتغير النوع.
- ٦ - وجود أثر دال إحصائيا في درجة كفاءة المديرين والمديرات تعزى لمتغير الخبرة.
- ٧ - يصف المعلمون والمعلمات ذوو الخبرة الطويلة في المجال التدريسي مديريهم بإيجابية أكبر عند ممارساتهم لمختلف مهامهم مقارنة بأولئك ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالتوصيات الآتية لمتخذي القرار في وزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات وهي:

أولاً:

الدعوة إلى المزيد من رفع كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية.

استقصت هذه الدراسة جوانب ذات أهمية بالغة والتي ينبغي أن تعتمد على اساس صلب ويسود التفاعل الإيجابي أطرافه، ولن يتحقق ذلك إلا برعاية واهتمام من قبل المدير الذي يجب أن يكون لديه مكونات النجاح في قدراته ومهاراته وخلفيته العلمية التي تمكنه من النهوض بواجباته. خاصة في عصر يدفع بالعديد من المفاهيم والاتجاهات التربوية بين فترة وأخرى. وقد أظهرت نتائج الدراسة قصوراً ملحوظاً في جوانب متعددة خاصة ما يتصل بالعنصر البشري وهذا ما يتطلب تبصير مديري ومديرات المدارس بأن العملية التربوية عبارة عن شبكة هائلة من التفرعات يتعين فحص مكوناتها وأطرافها إذا كان ينبغي النجاح وتحقيق الأهداف التعليمية ويكون ذلك من خلال:

- ١ - التدريب: يمكن تصميم البرامج المناسبة التي تتركز على مجالات تنمية المهارات والقدرات ذات العلاقة بمعرفة مشكلات الطلبة المتنوعة،

وخصائصهم النفسية والاجتماعية وحاجاتهم وميولهم وطموحهم. كما يمكن تعريفهم باتجاهات وحاجات المعلمين وماذا يتوقعونه من المدير وماذا يتوقع المدير منهم، فضلاً عن المهارات اللازمة في جوانب البحث العلمي والقياسي والتخطيط.

٢ - تبصير المديرين والمديرات عن مكونات وأهمية العلاقات الإنسانية في ممارساتهم المختلفة والعمل على تعزيزها بين كافة أفراد المجتمع المدرسي، من خلال إسهامات أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية وعقد اللقاءات التربوية لهذا الخصوص، وربما يؤدي هذا المنحنى إلى إيجاد نوع من التوازن في توزيع المهام والمسئوليات بدرجة مقبولة بين العاملين في المدرسة.

٣ - الاستفادة من خبرات المعلمين والمعلمات والموجهين التربويين ذوي الخبرة الطويلة. ولا شك أن خبراتهم الطويلة توفر للمديرين والمديرات إدراكاً أوسع في مختلف الممارسات الفنية والإدارية عند إدارة مدارسهم.

ثانياً:

العناية بالمباني المدرسية بالصورة التي تحقق أهداف المناهج وخصائص وحاجات المعلمين والطلبة على حد سواء، بحيث تشمل المرافق اللازمة وإقامة الأنشطة الصفية وغير الصفية، ولذا ينبغي أن تنشأ المدارس في ضوء تخطيط سليم يراعي فيها ظروف المتعلمين وخصائص المرحلة.

ثالثاً:

إعطاء مجالس الآباء والأمهات دور أكبر من جانب المدير/ المدرسة باعتبارها البوابة الحقيقية في تفاعل البيئة المحلية مع المجتمع المدرسي، وعن طريقهما تتحقق الاندماجية المطلوبة. وغني عن التأكيد أن وسائل الإعلام المختلفة تلعب دوراً رئيسياً في تنشيط الوعي بين أفراد المجتمع لما لها من تأثير

ملموس في تعميق المفاهيم والاتجاهات المرجوة تجاه دور المدرسة، والتأكيد على أن المدرسة نظام اجتماعي لها أهداف، وبقدر ما تعطي من رعاية واهتمام تقدم المهارات والسلوكيات والخبرات، والمعارف المطلوبة.

دراسات مستقبلية :

يوصي الباحث في ضوء ما توصل إليه من نتائج العمل على إجراء الدراسات المستقبلية التالية :

- ١ - إجراء دراسة تعتمد على نتائج هذه الدراسة لاستقصاء كفايات أخرى لم تتطرق لها الدراسة.
- ٢ - إجراء دراسة تعتمد على نتائج هذه الدراسة في بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس في ضوء أدائهم وممارساتهم لمهامهم المختلفة.
- ٣ - إجراء دراسة للكشف عن أثر متغيرات أخرى مثل خصائص المبنى المدرسي، حجم المدرسة، موقعها، والدرجة العلمية في درجة كفاءة أداء المدرء والمديرات.
- ٤ - إجراء دراسة فارقة للكشف عن مستوى كفاية المدرء والمديرات بين المستويات التعليمية الثلاث وفي مناطق تعليمية معينة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- ١ - أحمد، إبراهيم (١٩٩٢). رفع كفاءة الإدارة المدرسية. القاهرة: دار المطبوعات الجديدة.
- ٢ - البرادعي، عرفان (١٩٩٨). مدير المدرسة الثانوية: صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعداده. دمشق: دار الفكر.
- ٣ - الحيارى، حسن (١٩٩٨). تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور الإدارة المدرسية في تنمية المجتمع المحلي. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٤(١)، ٧٩-١٠٠.
- ٤ - الصائغ، محمد حسين ومحمود عطا (١٤١٤هـ). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الملك سعود، ٦(٢)، ٢٨٣-٣١٢.
- ٥ - الصغير، ماضي عبدالرحمن (١٤٠٤هـ). أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها على التحصيل الدراسي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- ٦ - الطعاني، حسن (١٩٩٩). دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهامهم المطلوبة. مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، العدد ٢٥، السنة الثانية، ١٠٧-١٣٠.
- ٧ - العمري، خالد (١٩٩٢). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير، وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين. أبحاث اليرموك «سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية»، ٨(٣)، ١٤٣-١٧٤.
- ٨ - المحبوب، عبدالرحمن إبراهيم (١٤١٨هـ). السلوك الإداري لمديرة المدرسة

- كما تدركه معلمات مراحل التعليم العام في منطقة الإحساء التعليمية. (بحث مقبول للنشر) في مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، العلوم التربوية حسب الخطاب رقم ١٥٥/م/ج/ت في ٢٧/٨/١٤١٨هـ.
- ٩ - المصوري، علي محمد (١٤٠٩هـ). دور مدير المدرسة في العملية التعليمية. أمها: مركز البحوث التربوية، الكلية المتوسطة لإعداد المعلمين.
- ١٠ - المنيع، محمد عبدالله (١٤٠٩هـ). أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية (١-٢)، ١٩٥-٢٢٢.
- ١١ - النابه، نجاة (١٩٩٤). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة الخليج العربي، ٤٩، ٥٣-٩٦.
- ١٢ - الهدهود، دلال وزينب الجير (١٩٨٩). النمط القيادي لنظار وناظرات مدارس التعليم العام بدولة الكويت كما يتصوره المعلمون والمعلمات. رسالة الخليج العربي، ٢٨، ٨٩-١٢٥.
- ١٣ - حكيم، منتظر حمزة (١٤٠٩هـ). بحث عن الوسائل والطرق والأنشطة التي تستغل من قبل بعض مدراء المدارس المتوسطة في جدة لتنمية مهنة التدريس وتحسين وضع المعلمين. مجلة الاقتصاد والإدارة، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٠، ٢٨٤-٢٥٨.
- ١٤ - سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. الطبعة الأولى ١٣٩٠هـ.
- ١٥ - عقيلان، محمد مرسي (١٤١٠هـ). التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية، ١، ٢٩٣-٣١٦.
- ١٦ - علي، رشاد عبدالعزيز وفهد عبدالله الأكلي (١٩٩٦). قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية. حولية كلية التربية جامعة قطر، ١٣، ٢٠١-٢٢٦.

- ١٧ - غنيم، أحمد وصبرية اليحيوي (١٤١٦هـ). دراسة لواقع إدارة برامج النشاط المدرسي في المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية للبنين في المدينة المنورة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، العلوم التربوية، ٩، ٣-٤٦.
- ١٨ - فرج، عبداللطيف حسين (١٤٠٨هـ). العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية، ١، ١٥١-٢٠٧.
- ١٩ - هاشم، زكي (١٩٧٨). الجوانب السلوكية في الإدارة. الطبعة الثانية، الكويت، وكالة المطبوعات.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 20 - Akinniyi, G. (1988). Perceptions and Preferences of Principals and Teacher Supervisory Behavior. Ph.D Dissertation Abstracts. The University of Wisconsin, Madison.
- 21 - Allison. D. (1997). Coping With Stress in The Principalship. **Educational Administration**, 35, 39-35.
- 22 - Cheng, T. (1997). The Transformational Leadership for School Effectiveness and Development in The New Century. ERIC Document. No Ed. 407-727.
- 23 - Pankake, A. and Burrett, E. (1990). **The Effective Elementary School Principal**. Palm. Springs Ca.: ETC Publications.
- 24 - Richardson, M. (1989). Changing Principal Preparation Program. A Five Phase Model ERIC Document Ed. 313-790.
- 25 - Roe, W. and Drake, T. (1980). **The Principalship**. N.Y.: Macmillan Publishing Co., Inc.
- 26 - Stickel, S. (1990). A Study of Role Congruence between School Counselors and school Principals. ERIC Document Ed. No 321-944.
- 27 - Sybouts, W. and Fredrick, W. (1994). **The Training and Development of the School Principals: A Handbook**. West Port, CT.: Praeger Publication.
- 28 - Thomson, S. (1993). Connecting Leadership to Education National Agenda. **High School Magazine**, 10-14.

***THE COMPETENCY OF THE EDUCATIONAL PERFORMANCE
OF MALE AND FEMALE SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS
IN SAUDI ARABIA AS PERCEIVED BY TEACHERS***

Dr. Abdulrahman I. Almahboob

*Associate Professor, College of Education
King Faisal University*

Abstract

The aim of this study is to identify the degree of the competency of the educational performance of male and female secondary school principals as perceived by secondary school teachers in Al-Ahsa Governorate. The sample consisted of 296 teachers of both sexes who were asked to respond to a fifty-two-item questionnaire representing six dimensions which were related to the educational aspect, the technical aspect, teacher welfare, student welfare, school building, and principal-parent relationship. In dealing with the data of the study, the researcher used the appropriate techniques.

The findings of the study showed that the school principals were highly efficient in administrative and technical practices, and were above average in the other four practices. The findings also showed that the female estimations of the efficiency of the principals in administrative and technical practices were higher than those of male teachers. Moreover there were no statistically significant differences between the estimates of male and female teachers due to sex and experience variables which favour female teachers. Recommendations for decision makers in the institutions of public education were cited.