

## ادوار مديرو المدارس المتوسطة في محافظة القادسية بين ( واقع - مثال ) من وجهة نظر معاونيهم

د. وداد مهدي محيّد الجبوري  
كلية التربية/ جامعة القادسية

### الخلاصة :

هدف البحث التعرف على :

• الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعياً من وجهة نظر معاونيهم .

• ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية المثالية من وجهة نظر معاونيهم .  
• هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعياً من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس (ذكور - إناث) .  
• هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) بين الأدوار التي يراها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية مثالياً من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس ( ذكور - إناث ) .  
• هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) بين ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للأدوار ( واقع - مثال ) .

حدد مجتمع البحث بمعاوني مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية للعام ٢٠٠٨-٢٠٠٩ إذ بلغ (٦١) معاوناً بواقع (٣٤) ذكور و(٢٧) إناث موزعين على (٣٧) مدرسة متوسطة في مركز المحافظة .

أما عينة البحث فبلغت (٥١) معاوناً أي بنسبة (٨٣.٦)% من مجتمع معاوني مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة .

وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة بنيت من قبل الباحثة مكونة من (٨٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات ( الدور الإداري والفني - الدور الإشرافي - الدور الاجتماعي - دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية ) . وتم تعرف على صلاحية الفقرات بعرضها على تسع خبراء واعتمدت نسبة اتفاق ٨٠% ، واستعملت الباحثة مربع كاي للتأكد من الاختيار الملائم للفقرات ، واستخرج الثبات بطريقة الاختبار - وإعادة الاختبار وبلغت قيمته ( ٠.٧٩ ) .

أما الوسائل الإحصائية فكانت متنوعة واستعملت حسب برمجتها وشكلها في نظام SPSS المستعمل في الحاسوب .

وجاءت نتائج البحث كالآتي :

١. الأوساط المرجحة على المستوى العام لمجالات أداة ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعياً كانت على درجة تطبيق عالية إذ تراوحت أوساطها المرجحة العامة بين ( ٣.٥ - ٣.٨ ) وأوزانها المئوية العامة بين ( ٧١.٤ - ٧٦.٧ ) % لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة ومجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة على التوالي .

٢. الأوساط المرجحة على المستوى العام لمجالات أداة ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية مثالياً كانت على درجة تطبيق عالية إذ تراوحت أوساطها المرجحة العامة بين ( ٣.٥ - ٣.٨ ) وأوزانها المئوية العامة بين ( ٧٧.١ - ٧١.٦ ) % لمجال الدور الإداري والفني لمدير المدرسة مثالياً ومجال دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية مثالياً على التوالي .

٣. هنالك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة من وجهة نظر معاونيهم واقعياً وفقاً للجنس (ذكور - إناث) .
٤. لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة المثالية من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس ( ذكور - إناث ) .
٥. لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للأدوار ( واقع - مثال ) .

### مشكلة البحث :

يتسم العالم بالتغيير والديناميكية في أبعاده الاجتماعية والتقنية ، فلا يمكن للنظام التربوي أن يعيش فاعليته إلا عبر المحافظة على تناغمية التحرك مع هذا التغيير ، وحتى يتمكن القائد و المسؤول التربوي من تحقيق ذلك يجب عليه أن يكون مدركاً لأهمية استمرارية تطوير وإثراء أدائه التربوي وأستبصاراته وقيمه ومعارفه ، كي يضمن استمرارية مقدرته على الإسهام الفاعل في تطوير وتحديث النظام التربوي الذي يعمل فيه (الطويل ، ١٩٩٩ ص ٣٧٨) .

فإدارة المدرسة لم تعد عملية روتينية تهدف تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية الأعلى فحسب . فالإدارة المدرسية اليوم ينبغي أن تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتوفير الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تخدم عملية التعليم والتعلم ، إذ أن الظروف البيئية المتغيرة أو المتجددة تتطلب من مدير المدرسة أدواراً إضافية تتخذ لإدارة المؤسسة التعليمية ، فينبغي للإداري التربوي التعامل الفاعل مع متطلبات التغيير السريعة والحاصلة في العالم ، فعليه أن يؤدي ادواراً إستراتيجية واضحة في مكوناتها ومضامينها وعميقة في مترتباتها ، وبالتالي سيتمكن النظام التربوي من التحرك الواعي والمسؤول والمرن في الاتجاهات التي تدعم التحقيق المبدع للأهداف والمرامي المرسومة .

وبما أن الدور الأساسي لمديرو المؤسسات التعليمية هو توجيه الأفراد الموجودين في هذه المؤسسات نحو تحقيق أهداف الدولة وأهداف المجتمع والأسرة . وتقع عليهم مسؤولية تحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بانجازها ، وتنظيم وتوجيه وتنسيق المواد التنظيمية الموجودة والممنوحة للمؤسسات التعليمية لضمان تحقيق الأهداف وبهذا فان تصميم وتحديد الأدوار للمدراء بفاعلية فان أنتاج كل فرد في المؤسسة التعليمية يمثل مساهمة في تحقيق الأهداف لها . والدور المطلوب من مديري المؤسسات التعليمية هو إحداث التفاعل بين مكونات ونشاطات المؤسسة وجعلها تعمل مجتمعة مخرجة أهداف المجموعة وأن أداء المسؤولية يتوقف إلى حد ما على نجاح مدير المدرسة في ممارسة دوره التربوي والقيادي فهو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة . والنظم التربوية بحاجة إلى إداريين تربويين يعملون ضمن ادوار قيادية تربوية متجددة المفاهيم . فالسؤال المطروح هو : هل أدوار مديرو مدارسنا ديناميكية بمستوى الطموح والتغير؟ أم هي أدوار ساكنة لا تعرف التغيير ولا تسعى له ؟

أن معرفتنا للأدوار المتعددة التي يمكن أن يؤديها المدير على المستوى المدرسي سوف تساعدنا في وضع وتحديد مجموعة من الأدوار الملائمة والمتفقة مع التغيرات السريعة الجارية . إذ أشارات كثير من الدراسات والبحوث إلى أن لمدير المدرسة دوراً كبيراً في فاعلية العمل المدرسي ، وأن المدارس الفاعلة تتصف بوجود قيادة قوية ترأسها ، وإدارة المؤسسات التعليمية والتربوية هي مسؤولية قيادية وأداريه وإشرافية كبيرة جداً والتي تفرض على جميع العاملين والثقة والاستعانة بها واحترامها . وفي الحالات التي يكون فيها مدير المدرسة أقل كفاءة وتأهيلاً وخبرة ومعرفة علمية واجتماعية في أداء أدواره فان العاملين الذين يعملون تحت قيادته لن تكون لهم فاعلية في مستقبل حركة المجتمع نحو التطور والتقدم (عمر ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٠٢)

أن المسؤولين في الإدارة التربوية الحريصين على استمرارية فاعلية أداء مجتمعاتهم نحو الأفضل لا بد أن يعيشوا تحدي تفعيل دور مدرّاء المدارس من خلال الإسهام في تحقيق الأدوار الواقعية له والتنشيط الإيجابي له في تحقيق الأدوار المثالية حتى لا يعزل عن المجتمعات التي تسعى إلى تطوير نفسها ومما يوفر له حياة تتصف بالانسجام والكفاءة والفاعلية .

#### أهمية البحث :

أن من أبرز ملامح المجتمعات الديمقراطية هو سعيها للوصول بأفرادها إلى أقصى درجات التقدم والتغيير التي تسمح بها إمكاناتهم واستعداداتهم . وإذا كان معرفة الأدوار الإدارية ضرورية في المؤسسة التربوية فإنه يشكل أهمية قصوى بالنسبة للقائد التربوي نظراً لحساسية موقعه وما يتضمنه هذا المجال من تأثير على قطاعات عدة من أجيال المستقبل، فضلاً عن أن الكثير من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة موارد البشرية والمادية واثرائها بالمعلومات واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها . كما أنه ومن خلال ممارسته الذكية للتفاعل مع البدائل والمسارات المطروقة يوفر فرصاً لاستبصار العاملين معه ، إضافة إلى ممارسته الشخصية لتقييم ما يحدث في داخل المدرسة .

فتحديد أدوار القادة التربويين يساعد على فهم السلوك وكيفية أداء الأعمال ، فكل فرد مركزه في المجتمع أو في المنظمة ، كما أن التوقعات التي ينتظرها المجتمع ( الأسرة ، الدولة ) من سلوك الفرد في أي مركز ترسم دوره ، فالأدوار تشكل جزءاً مكملًا ومتربطًا من السلوك ويكون تحديد ومعرفة أدوار الفرد وفقاً لمركزه لأدوار الآخرين في مختلف المواقع والعلاقات التي يكون الفرد جزءاً منها من الأمور المهمة ، وأن تحديد الأدوار لقيادي المؤسسات التعليمية له تأثيره الواضح والكبير على نشاطات المؤسسة المختلفة من خلال التعامل مع الأفراد العاملين للتأكد من أنه لا يوجد تداخل أو نقص في مسؤوليات الإدارة ، وأن المديرين يقومون بانجاز النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية فقط ( البدري ، ٢٠٠٥ ، ص ١٧٣ ) . إلا أن أدوار قيادي المؤسسات التعليمية قد تطورت من مديريين تعليميين مسؤولين عن إدارة الشؤون التعليمية في مدارسهم إلى قادة مسؤولين عن بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها ، وصنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية ( Yee , 1998 , P57-5 ) . والتنسيق بين جميع العناصر التي تعمل في المدرسة والجهود التي تبذل من كل جانب ، ثم توفير جميع التسهيلات والإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة التي يقوم بإدارتها ، ويفرض عليه هذا العمل والمركز الحساس أدواراً متعددة يجب عليه كمدير للمدرسة أن يكون على اطلاع ومعرفة بها حتى يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة ( عمر ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٨٧ ) . فهو أكثر الإداريين الذين يقفون في الخط الأمامي من العمل التربوي إذ أنه فضلاً عن ما ذكر يمثل حلقة الوصل في العمل بين الطلبة والمدرسين من جانب ومدير التربية والوزارة والمجتمع من جانب آخر . فعن طريق مكتبته تمر المشكلات والقرارات التي تؤثر على الحياة في المدرسة عامة وعلى آمال وطموحات كل فرد يعيش ويعمل داخلها خاصة ( يوسف ، ١٩٩٣ ، ص ١٤٣ ) .

فأهمية البحث تتجلى في تحديد ومعرفة أدوار مديرو المدارس إذ أن هذه الأدوار تتميز في متطلبات كل نشاط في المؤسسة فكل دور أطره المعرفية ومهارته الأدائية التي يتميز بها القائد وما هو متوقع منه في مواقف وظروف الحياة المتغيرة والتنظيمات الداخلية الساعية للتغيير بين مدة وأخرى ، وأن معرفة الأدوار قد تساعد في الابتعاد بعض الشيء عن الأدوار الروتينية والكلاسيكية التي يتمسك بها بعض مدرّاء المدارس .

وتساعد أيضاً في التعرف والاطلاع على الأدوار الحديثة إذ أن إدارة النظم التربوية حالياً لا تكون مسؤولية فرد بعينه ولا تحتكر على فئة معينة ، إنما تنطلق هذه الإدارة من أن جميع المعنيين

والمتأثرين بالنظام التربوي مسؤولون عن استمرارية تقدم ونمو هذا النظام وعن مساهمته في تحسين واقع ونمط حياة المجتمعات التي يتعايش معها.

#### أهداف البحث :

يهدف البحث الى تعرف :

١- الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعيًا من وجهة نظر معاونيهم .

٢- ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية المثالية من وجهة نظر معاونيهم .

٣- هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعيًا من وجهة نظر معاونيهم وفقا للجنس (ذكور - إناث) .

٤- هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى (٠.٠٥) بين الأدوار التي يراها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية مثاليًا من وجهة نظر معاونيهم وفقا للجنس (ذكور - إناث) .

٥- هل يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر معاونيهم وفقا للأدوار ( واقع - مثال ) .

#### حدود البحث :

يقصر البحث الحالي على معاوني مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية للعام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ .

#### تحديد المصطلحات :

تعرف الباحثة المصطلحات وفقا للعمل الإجرائي لبحثها:

- الدور: هو مجموعة المهام والواجبات الرسمية وغير الرسمية أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو يراد أو متوقع من مديري المدارس .
- المدير : وهو القائد الإداري والتربوي للعملية التعليمية التعلمية في مدرسته الذي يعمل على تطوير أهداف المدرسة باستمرار ويبث فيه عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها ويوظف التجديدات التربوية التعليمية بمختلف جوانبها ويربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التي يعمل بها .
- الواقع : مجموعة الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مدارسهم حالياً .
- المثال:مجموعة الأدوار التي يسعى مديرو المدارس المتوسطة إلى تطبيقها في مدارسهم مستقبلاً .
- الدور الإداري والفني : وهي مجموعة الأدوار التي ينبغي على المدير تأديتها وتتضمن دورة في بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها ، ودورة في بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة ، والأشراف على المباني المدرسية وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم أداء العاملين في المدرسة .
- الدور الإشرافي لمدير المدرسة : وهو الدور المتمثل في توجيه المدرسين وتطويرهم ، ودوره في توجيه المدرسين الجدد ، وتحقيق النظام المدرسي ، وتحسين تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها ومن ثم دوره في رعاية الطلبة وتوجيههم .
- الدور الاجتماعي لمدير المدرسة : وهي مجموعة الأدوار التي ينبغي أن يؤديها المدير في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع أطراف العملية التربوية ( القيادات التربوية - الطلبة - الآباء - المدرسون - المراكز الثقافية ) والعلاقات مع البيئة المحلية .
- دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية : وهي مجموعة الأدوار التي ينظمها المدير للطلبة والدروس التدريبية والندوات والمحاضرات التربوية والمهنية للمدرسين واللجان العلمية .

## أدبيات البحث :

## مفهوم الدور في الإدارة التربوية

أن مفهوم الدور ذو اتجاهين : دور يشتمل على القيم والتوقعات التي يراها الفرد بنفسه ويطلق عليها صورة الذات Self-Image، ودور كما يراه الآخرون وهو صورة الناس Image – Public ( وليد ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٥٢ ) ، وأن له تسميتان متلازمتان هما المركز والدور ، وهما يصنفان لمفهومين متقابلين ، فالمركز يدل على مركز القرار بالنسبة للآخرين في المجتمع . أي انه يدل على وضع علاقة الفرد مع الآخرين ، والمركز قد يعين أو يحقق ، أما الدور (Role) هو ما يساوي المركز سلوكيا ويشمل كلا من السلوك والمواقف والقيم القائمة فيه . فمفهوم الدور يدل على نوع واحد من السلوك يناسب الفرد في مركز معين وكما يحدده المجتمع وثقافته ، ويشمل مفهومه أيضا مجموعة التوقعات المطبقة بشأن شخص في مركز معين . أي بمعنى هو تعبير لشاغل مركز معين يرتبط بما يتوقع منه في ذلك المركز .

ولكل دور بعدان الأول يخص التوجه أي ما يمكن أن يعمل أو لا يجوز عمله . والثاني الشدة بمعنى أن كل توقع يمكن أن يوضع في موقع مترابط يتراوح بين المسموح به والمفضل والملزم ( كلارنس ، ١٩٨٨ ، ص ١٧٤ ) ، وفي الأداة تتحدد الأدوار الرسمية للعاملين من خلال أسماء وظائفهم أو توصيفها لكن هذه الأدوار أيضا ترتبط بتوقعات الرؤساء والمرؤوسين وغيرهم . وهذه التوقعات يمكن أن تكون جزءا من الوسط أو البيئة المحيطة بجو العمل الذي يعمل فيه رجل الأداة . وتتميز الأدوار بأنها يمكن تعلمها وتعليمها سواء من خلال الإعداد للوظيفة مثل الدخول فيها أو التدريب عليها في أثناء ممارستها ، وكثير من الأدوار يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة أو التقليد أو المحاكاة ، ويمكن أداء الدور بطريقة تلقائية ذاتية ( البدري ، ٢٠٠٥ ، ص ١٠٣ و ١٠٤ )

ويعرف الدور " هو توقع في السلوك أو في أنماط السلوك لشخص ما يمارس مناصبا ، وهذا التوقع قد يكون من المحيطين بصاحب المذهب أو من المجتمع أو من القائد التربوي نفسه ( جودت ، ٢٠٠٤ ، ص ٧٤ ) .

وعرف الدور أيضا بأنه مجموعة الأنشطة التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ( محمد ، ١٩٨٢ ، ص ١٤٠ ) . وعرفت الباحثة الدور في مصطلحات البحث .

## تعارض الدور

أن ادوار الفرد يمكن أن تؤدي بصورة متقطعة واحدا بعد الآخر أو دفعة واحدة ، فقد يقضي الفرد صباح يومه في دور مدير المدرسة ، ويكون عند الظهيرة في دور الزوج والأب .....، ومثل هذه الأدوار يمكن أن يحدث بشكل متسلسل ، ويستطيع الفرد أن يقوم بعدة أدوار في وقت واحد ولكن دوره في مركز معين قد يتأثر بالأدوار الأخرى التي يمارسها خارج مركزه الوظيفي ، وأن المركز الوظيفي نفسه يتطلب أنواعا متعددة من الأدوار مثل الدور الإداري ، والفني ، والإشرافي ، والإرشادي والمتابعة . ومن المتعذر القيام بأدوار متعددة دون أن يقع بينها التضارب أحيانا وأسباب تعارض الأدوار هي ( كلارنس ، ١٩٨٨ ، ص ١٨٧-١٨٨ ) .

١. ازدياد عدد الأدوار المختلفة في المجتمع الحديث ، مما ينجم عنه قيام الفرد الواحد بأداء ادوار متعددة ومختلفة .

٢. تشعب الواجبات والسلوك في كل دور ، مما قد يتعذر على الفرد أداء جميع أنواع السلوك اللازم .

٣. التغيير المستمر للأغراض والطرائق والعلاقات مما يجعل السلوك الذي كان يحقق التوقعات سابقا غير مناسب للحاضر .

٤. ازدياد الخلاف المستمر في التوقعات مما ينجم عنه الخلاف بين الأفراد والجماعات حول توقعات الدور من الفرد في مركز معين .

٥. العلاقات المتداخلة بين مختلف الأدوار وأنظمتها .  
 ٦. متطلبات الدور قد لا تنسجم مع قيم الفرد ورغباته أو معتقداته . ( Daniel & Robert , 1966 , P.184-85 ) .

وأن تعارض الدور يتطلب الاهتمام الدائم بمشكلة تحديد الأدوار التي إذا أهملت فقد يؤدي إلى تكاثر الأزمات ، والهدف من تحديد الدور هو منع التعارض من أن يتطور ، وكذلك من أجل استعماله بطريقة تفيد العمل المكلف به . وأن على الإداريين أن يوضحوا دوماً فهمهم لدورهم وادوار الآخرين ، كما ينبغي بين حين وآخر بتحليل كامل ومراجعة للأدوار . ولكن تعارض الدور ليس بالضرورة أمراً سيئاً ، لأن ذلك قد يخلق نوعاً من التوتر الذي قد يقود إلى الإبداع ، ولذا فإن على الإداريين أن يفهموا تعارض الدور ويتطلعوا لكيفية استغلال ذلك من أجل الوصول إلى أهداف بناءة .  
**نشأة وظيفة مدير المدرسة وتطورها**

ظهرت وظيفة مدير المدرسة في المدارس الانكليزية قديماً ، ولم تتضح معالمها إلا في منتصف القرن التاسع عشر ، وحين ذاك لم تكن مكانة مدير المدرسة الاجتماعية عالية ، لأنه كان يعين من بيئة فئة القساوسة والسادة ، والوصول إلى مكانة رئاسة المدرسة يعتمد على تأثير الفرد على أعضاء مجالس المدارس الذين كانوا ينتمون إلى طبقة القساوسة أو إلى أعضاء الطبقة العالية في المجتمع ، ولم تعتمد ترقينه إلى المناصب العليا على مهارته وقدراته الإدارية ومعرفته بالشؤون التربوية والمهنية إنما كانت تعتمد على ارتباطاته الاجتماعية والسياسية ( Bern , 1976 , P.11 ) وكانت المدارس في البداية عبارة عن حجرة كبيرة واحدة تسع لعدد كبير من الطلبة ، توضع فيها منضدة رئيس القاعة في الأمام ، ويساعده في التدريس وضبط النظام معلمون ومعاونون . ثم تدريجياً تطورت وظيفة رئيس القاعة إلى وظيفة مدير المدرسة ، ومع زيادة العمل وتفقدته في المدارس أخذ المدير يكتسب صلاحيات وسلطات تمكنه من إدارة وتسيير الجهاز المدرسي . وفيما بعد أصبح يتولى هذه الوظيفة أشخاص مؤهلون في علوم التربية ، وكان يخول إلى مديري المدارس الانكليزية مسؤوليات عدة وسلطات اتخاذ القرارات في أمور تتعلق بعدد المدرسين في المدرسة وكفاياتهم العلمية ، وكمية المادة التي يقوم بتدريسها المعلم في الصف ، وعدد التلاميذ الذين يمكن قبولهم ( يوسف ، ١٩٩٣ ، ص ١٤٧ ) .

أما اليوم فاختلقت وظيفة المدير قليلاً عن مدرء المدارس الانكليزية إذ أن أعداد المدرسين ومؤهلاتهم وعدد الطلبة المقبولين في المدارس تكون مسؤولية أشخاص آخرين واقتصرت مهام مديرو المدارس على توجيه المدرسين على تنوع مستوياتهم وتخصصاتهم والعمل على التأثير في مرؤوسيه وتوجيه نشاطاتهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة ، ومتابعة وإدارة الشؤون المالية ، والاهتمام بالمتعلمين وتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار . . . وغيرها من المهام التي سوف نتناولها بشكل مفصل في البحث الحالي .

ويعرف مدير المدرسة " بأنه الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية - تعليمية أفضل ، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة " ( منى ، ٢٠٠٣ ، ص ١٢ ) .  
 وعرفه آخرون " بأنه القائد الإداري الذي يدعم المدرسة بعوامل القوة الحيوية والتقدم ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويبحث فيه من عوامل الخلق والابتكار والتجديد مما يضمن حركته وتطورها ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها ، ويحقق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التي يعمل بها ( القرعان والحراشة ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٦ ) .

## الإعداد المهني لمدير المدرسة

لأهمية الدور الوظيفي التي تتطلبه مهنة المدير ينبغي أن يكون على مستوى كبير من التأهيل والكفاءة والخبرة التي تمكنه من القيام بواجباته وتحقيق جميع أدوار عناصر العملية التعليمية - التعليمية ، فأعداد مدير المدرسة بصورة ناجحة ومميزة يمكن أن يتم في مرحلتين ( عمر ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٠٠-٣٠٣ ) :

أولاً الإعداد قبل العمل

ثانياً التدريب خلال العمل .

أولاً : الإعداد قبل العمل :

الهدف من هذه المرحلة هو تزويد الفرد المكلف بهذه الوظيفة بالمعلومات والمعارف اللازمة والضرورية وإكسابه المهارات التي تساعد وتمكنه من احتراف أداء بعض المهمات والواجبات الإدارية في المدارس . وتضم هذه المرحلة الأعداد الأكاديمي ويتضمن حصول الفرد على الإعداد الأكاديمي التربوي في إحدى الجامعات المؤهلة لمثل هذا الإعداد ، والذي من خلال تعلمه فيها يأخذ الفرد قسماً كبيراً من التأهيل المناسب لأداء وظيفة المدير إلى المهارات التي تساعد في حل المشكلات التعليمية والسلوكية التي تعترضه من قبل الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية ، المناهج وطرائق التدريس ، العلاقات الإنسانية ، التوجيه ، الإرشاد ، الأنظمة المدرسية ..... الخ. وتضم هذه المرحلة أيضاً الإعداد العلمي ويقصد به عمل مدير المدرسة في مهنة التدريس لفترة طويلة إذ بدأ عمله مدرساً ومر في جميع مراحل التدريس حتى اكتسب الخبرة الكافية والمعرفة التامة في كيفية العمل في كل مرحلة لأن كل مرحلة لها صفاتها ومميزاتها ومتطلباتها . وأن يكون المدير كذلك تقلد منصباً أدارياً معيناً قام فيه بمساعدة المدير عن قرب ، مما أدى إلى تمكنه من امتلاك الخبرة والمعرفة وجعله على اطلاع واسع بأهداف التعليم وخصائص ومميزات العملية التعليمية بأبعادها المختلفة .

ثانياً التدريب خلال العمل :

أن التدريب خلال العمل يعد الركيزة الأساسية التي تساعد على نمو وتطوير العمل الإداري ويضم هذا النوع من التدريب جانبين هما علاج القصور في مستوى الأداء الإداري أو القيادي لبعض عناصر القيادة التربوية ، والآخر هو الاهتمام باستمرار ونمو وتطور القيادات التربوية فكرياً ووظيفياً ، أي انه يجب العمل على إتمام تدريب القادة التربويين بصورة شاملة لإعدادهم وتنمية قدراتهم .

مهارات المدير الكفاء

الإدارة المدرسية عملية إنسانية اجتماعية تربوية ، تعنى بالفرد وتحترم شخصيته وتحاول أن تجعله يتكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه ويؤثر فيه ويتأثر به ، وتغرس فيه العادات الاجتماعية المقبولة ، وحتى يقوم المدير بجميع الوظائف ، وجميع ما يتطلب منه كقائد تربوي عليه أن يكون متمكناً من المهارات الآتية :

- **تكوين علاقات إيجابية تحقق الأهداف المنشودة :** وتتضمن هذه المهارة تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها واضحة وقابلة للتحقيق ، وتشكل تحدياً لهم لكي يسعوا لانجازها والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بشأن أولوية تحقيق هذه الأهداف ( منى ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٩). أن الممارسات المرتبطة بصياغة الأهداف المشتركة والمتفق عليها ضرورية لتأسيس البنية التنظيمية للمدرسة ، ووضع أهداف جماعية وفردية تخدم الفرد ( الطالب) وتلبي طموحاته الذي هو محور العملية التعليمية التي تقام المدرسة من أجل نموه ، ويمثل الناتج النهائي الذي عن طريقة يتعرف المجتمع على فاعلية المدرسة ونجاحها في تحقيق الأهداف التعليمية التربوية التي تعمل من أجل الوصول إليها . وتخدم المجتمع ليوأكب التطور المعرفي والتكنولوجي المتجدد.

- **الاشتراك مع الجماعة :** لأن المدير المعني بالتحقيق الفاعل لمتطلبات أدواره القيادية المتعلقة بالبرنامج التدريسي يفترض أن يوفر الفرص للإفادة من كفايات جميع العاملين معه وذلك عبر تشجيعهم وتنسيق برامج لنموهم المهني بالتشارك مع المعلمين و المجتمع المحلي وعليه أن يوضح اهتمامات ورغبات المجتمع المحلي للمعلمين ضمن إطار من الحرص على حماية المعلمين من التدخلات الخارجية المغرضة ويوفر السبل التي تمكنهم من أداء دورهم التدريسي بفاعلية ( الطويل ، ١٩٩٩ ، ص ٣٧٦ ) . وبهذا فالأداة هي استثمار بشري ينبغي على الإداري السعي إلى التعرف بمنظومة حاجات العاملين معه وعلى مختلف الأبعاد البنائية لشخصياتهم بهدف التعامل الفاعل معهم عبر تطوير مهاراتهم وإثارة دوافعهم لتحقيق أفضل مستوى ممكن من الأداء والانجاز .
- **المعرفية والفكرية :** على المدير أن يعد القرارات والأفكار التي تقترح لتحسين وضع المدرسة والهيئة التدريسية والطلبة وهي بمثابة ملك لجميع من في المدرسة ولا بد أن تؤدي إلى نتائج جيدة للعمل الإداري والتربوي . ولا بد للأدوار المعرفية والفكرية التي يحملها القائد التربوي تهدف إلى تطوير سلوكيات وممارسات تطويرية تخدم العمل القيادي التربوي والهيئة التدريسية والطلبة الذين هم محور العملية التعليمية - التعلمية والذي ينبغي أن توجه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى إعدادهم وتنميتهم بشكل سليم ومتكامل ، وتهيئتهم للتعايش في عصر ثورة المعلومات والمعلوماتية ، إضافة إلى الاهتمام بتعزيز النمو المهني المستمر لأعضاء الهيئة التعليمية وتجديد كفاياتهم المهنية وتجويدها بما يؤهلهم لأداء أدوارهم بكفاءة ، فضلا عن أن تكون هذه الأفكار والمعارف تساعد في حل المشكلات ومواجهة الصراعات بأسلوب تشاركي تعاوني ، والحد من المعوقات وإزالة الحواجز ( التي قد تكون موجودة ) بين الفئات المختلفة العامة في المدرسة.
- **مهارات ذاتية :** وهي متنوعة ومتعددة فمنها تحفيز انجاز العمل بأقصى جهد ، و اقل وقت ومعاونة أعضاء الهيئة التعليمية على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية التي يقومون بها ، وتشجيع إجراء الدراسات التطويرية وإبداء المقترحات لتطوير المناهج وأساليب التدريس . فضلا عن إعطاء المعلمين الفرص لتطوير والتقدم والنمو المهني إذ أنه يعود بالفائدة على المدرسة وطلابها مع قيامه بالتقويم والتوجيه المستمر لأعضاء المدرسة ومكوناتها لما في ذلك من مصلحة وفائدة الطلبة وتقدمهم . وأن يكون ملما الماماً كافيًا بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية الحديثة والمعاصرة . وعارفاً بخصائص الطلبة في مرحلة النمو التي يمرون بها ومتطلبات هذا النمو ومراعاة ذلك في العملية التربوية . والالتزام بالخلق الجيد والقُدوة الحسنة لزملائه المعلمين والطلبة في المدرسة سواء في احترام المواعيد والمشاعر الإنسانية أو حسن المظهر .
- **مهارات العلاقات الإنسانية :** هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته ، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو العامل عليه وبين العاملين ثم بين العاملين بعضهم مع بعض ، وبين المشتغلين بهذه المؤسسة ، والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد في العمل . والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية على هدى من المصلحة العامة والذي يقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها ( منصور ومحمد ، ب.ت ، ص ٣١ ) . وعلى الرغم من أن مدرء المدارس يمكنهم الاستعانة بخبرة الفنيين والاختصاصيين في تأدية واجبات ومهام مناصبهم إلا أنه ينبغي أن يملك مجموعة هذه المهارات التي تساعد على تحمل المسؤوليات الخطيرة ذات الصلة الوثيقة بمنصبه القيادي التربوي .

## الأدوار القيادية لمدير المدرسة

إن إدارة الأفراد وقيادتهم أكبر من مجرد تسيير العاملين أو صناعة القرار أو حتى رسم السياسات أو تطبيق الأنظمة والتعليمات أو وضع الحوافز ، فالإنسان محور مهم في أي ممارسة إدارية وهو المدخل الأساسي في أي نظام اجتماعي وبشكل خاص في نظام اجتماعي كالنظام التربوي . وبما أن المدير يتعامل مع هذا الإنسان فيتوقع منه أن يشغل العديد من الأدوار معهم يملئ بعضها عليه التنظيم المدرسي ، ويملي بعضها الجماعة التي يعمل معها ويتعامل ، ويملي البعض نمط شخصيته ، وسنوضح أهم الأدوار القيادية لمدير المدرسة وفقاً لما تطرق إليه البحث خلال التطبيق وهي :

## أولاً: الدور الإداري والفني :

أن هذا الدور يتضمن مجموعة النشاطات والأعمال الإدارية اليومية أو الشهرية أو الفصلية التي تستهدف تسيير العملية التربوية بسهولة ويسر ، وسعيه نحو توفير المصادر البشرية والمادية اللازمة للعملية التربوية في جوهر من النظام والضبط الذي يغلب عليه صفة الروتين . ( سهى ، ٢٠٠٥ ، ص ١٧٢) . ويشمل هذا الدور ما يلي :

- أ\_ دورة في بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وأولوياتها .
- ب\_ دورة في بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة .
- ج\_ دورة في حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- د\_ دورة في الإشراف على المباني المدرسية .
- هـ\_ دورة في تقييم أداء العاملين .

أن المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها من أجل تخطيط الأهداف ووضعها أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها . فالمدير كقائد تربوي في مؤسسة يؤثر في كافة العاملين ، ويولد المشاركة الكفوءة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويتوصل إلى النجاحات المأمولة للتحقيق .

ويشير دور المدير في بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة فيما يقدمه للمدرسين في مدرسته توجيهياً ، إذ يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم ، وتحفيزهم للتفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم ، ودعم آرائهم بميزات وجيهة ومنطقية ، والسعي لتوفير الدعم للمبادرات التعاونية والإبداعية الهادفة لتحقيق وتطوير أداء المدرسة بفعاليتها المختلفة .

أن الدراسات الحديثة تركز أساساً في البحث الدائم المستمر المتصل بتقرير وتنظيم الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف وإرساء المعايير والقواعد المرشدة التي يمكن أن تطبق على معظم المشاكل الإدارية بهدف تأكيد أمثل النتائج بأقل جهد وتكلفة حتى يمكن تحقيق أكبر عائد ونجاح لإدارته والعاملين بها . وأن أهم الأمور في حل المشاكل الإدارية المدرسية والسيطرة عليها تبدأ من مرحلة تشخيص المشكلة . فالتشخيص يؤدي إلى تعريف المشكلة وتحديد مجالها ، وصياغة عباراتها وتحليلها ومن ثم ترجمتها إلى أسئلة تسهل الوصول إلى الحل المناسب .

وأن على القادة والمسؤولين التربويين أن يولوا البناء المدرسي عنايتهم من حيث تخطيطه وتجهيزه ، وكذلك من حيث بعد الإضاءة والضبط الحراري ، والمعالجة الصوتية فيه ، أضافه إلى ضرورة الاهتمام بمعقولة البعد الجمالي من داخل البناء وخارجه لما في ذلك من آثار على أهداف ومرامي البرنامج التربوي القريبة والبعيدة ( الطويل ، ١٩٩٩ ، ص ٣٦٦) .

وأن دور المدير في تقويم أداء العاملين معه في المدرسة من الأمور المهمة إذ أنه سلوك قيادي يتحدى به العاملين معه في المدرسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه ، والتفكير العملي الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل ، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم ، مما

يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل ، ويشمل هذا الدور تزويد المدرسين بالتغذية حول أدائهم لمراجعة ممارساتهم .

### ثانياً : الدور الإشرافي لمدير المدرسة

أن الدور الإشرافي التربوي المستمر من قبل المدير له أهمية بالغة في تطوير العمل الإداري التربوي في المدرسة ، وهذا الدور من أكثر الأدوار صعوبة إذ انه يكشف عن مهارات مدير المدرسة ، وقدراته بصورة أوضح مما هو عليه في الأدوار الأخرى . وأن هذا الدور يحتاج إلى الخبرة والدراية والى كل صفات القيادة الحكيمة فيما يخص العملية التعليمية- التعليمية . ويشمل هذا الدور ما يلي :

أ- دور المدير في توجيه المدرسين وتطويرهم .

ب- دوره في توجيه المدرسين الجدد.

ت- دوره في تحقيق النظام المدرسي .

ث- دوره في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها .

ج- دوره في رعاية الطلبة وتوجيههم وارشادهم .

أن دور المدير في توجيه المدرسين وتطوير كفاياتهم التعليمية في الجانبين المعرفي والسلوكي ، فالجانب المعرفي معرفة المدرس بخصائص الطلبة ، وإلمامه بالمعلومات والمفاهيم المتعلقة بمادته الدراسية ، ومعرفة بأسس المناهج وأساليب الدراسة . أما الجانب السلوكي ( المهاري ) يشمل قدرة المدرس على التخطيط لدروسه ، واستعمال الوسائل التعليمية وانجازها ، ووضع الاختبارات التحصيلية وتحليلها ، وقدرته على إدارة الصف ، وطرح الأسئلة داخل الصف ، والتفاعل اللفظي الإيجابي ، وقدرته على تجريب الأساليب والطرائق التعليمية الجديدة ( سهى ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨٣-١٩٠ ) وعلى مدير المدرسة أيضاً توفير البرامج والفرص التأهيلية والتدريبية والتوجيهية الملائمة لمدرسيه وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم وميولهم ورغباتهم الخاصة أو حفزهم للإفادة من الخبرات التربوية والاستجابة بصورة بناءة لمبادراتهم التطويرية والتجديدية في المدرسة أو خارجها ، وبذل الجهود لمساعدتهم في ممارستها ، وأن أدوار المدير هذه ينبغي أن تشمل المدرسين الجدد بصورة مكثفة وموجهة .

يعد النظام المدرسي هدفاً رئيساً للإدارة المدرسية ، ويقتضى فيه التفهم الصحيح للسلوك القويم وتكوين العادات المرغوبة والاتجاهات الصحيحة والالتزام بالمعايير المحددة . ويقتضى أيضاً خضوع الرغبات الفردية لرغبة الجماعة لتحقيق الاقتصاد والفاعلية . وينبغي التأكيد على نوعين من الانضباط وهو الانضباط الذاتي ويعني محافظة الطلبة أنفسهم على النظام والهدوء داخل المدرسة والانضباط الخارجي ويعني المحافظة على النظام داخل المدرسة باستعمال وسائل خارجية مثل الثواب والعقاب ، أن الانضباط المدرسي يؤدي إلى حماية الطلبة من الوقوع في المشكلات ، وتهيئة جو اجتماعي سليم بالمدرسة تسوده المحبة والتعاون والصراحة والتقبل والاهتمام بالفروق الفردية بين الطلبة ، والعناية بالنشاطات المدرسية داخل الصف وخارجه وتوجيه الطلبة لاستغلال أوقات فراغاتهم بالنشاطات البناءة ، وتوثيق الصلة بين البيت والمدرسة ( الأطريحي وحسين ، ب.ت ، ص ١٢٣-١٢٨ ) . وعلى مدير المدرسة العمل على تطوير المناهج وضمان حسن تنفيذها في الوقت المحدد وبفاعلية وذلك مع مدرسي مدرسته ومن خلال الإجراءات التالية : ( سهى ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨٣-١٩٠ )

١. تحديد الأهداف التربوية في الكتب المدرسية ثم السعي لتوجيه العملية التربوية لتحقيقها .

٢. متابعة تنفيذ المحتوى الدراسي وتطويره ، أي تطوير المادة الدراسية بما يتناسب مع الأهداف التربوية .

٣. تحسين الوسائل وتطوير الأساليب والأنشطة التي يستعملها التدريسيين لأجل تحقيق أهداف المناهج الدراسية .

٤. تطوير أدوات التقويم المناسبة في جميع المواد الدراسية ، وتحليل فقرات أدوات التقويم ، وتحليل نتائج الطلبة .

وينبغي لمدير المدرسة ومدرسيه أن يصلوا بعلاقتهم بالطلبة إلى درجة العلاقات الودية والعاطفية ، ويمكن للمدير تحقيق هذا الدور من خلال توجيه انجاز الطلبة العلمي ، تطوير برامج الخدمات الطلابية في المدرسة ( الإرشاد والتوجيه التربوي ، و رفع كفاية مجالس الآباء والمعلمين ) ، تلبية حاجات الطلبة الفردية والاجتماعية ، ومن ثم محاولة اشتراك الطلبة في عملية صنع القرار .

#### ثالثاً: الدور الاجتماعي لمدير المدرسة

أن البيئة الاجتماعية عامل أساسي هام في تعلم الفرد وفي تعليم الجماعة ، ويلعب الدور الاجتماعي على مدير المدرسة دوراً في فرض التزامات معينة على الإدارة المدرسية ومشكلات تعليمية تختلف نتيجة لاختلاف طبيعة المجتمعات ويشمل هذا الدور :

١- تنمية العلاقات الاجتماعية مع أطراف العملية التربوية ( القيادات التربوية العليا والوسطى - الطلبة، أولياء الأمور ) .

٢- دورة في مد أواصر العلاقات الاجتماعية مع البيئة المحلية ( السلطة المحلية ، مركز الثقافة ومركز البحث العلمي في البيئة المحلية ، الشخصيات المؤثرة في البيئة المحلية ) .

٣- دورة في العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع منتسبي المنظمة التربوية ( المدرسين ، الحراس الامنيون ، عمال الخدمة ) .

وأن هذا الدور يهتم بالعلاقات الإنسانية في العمل ، ولكن لا يتطلب في هذا الدور أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين ، بحيث لا تعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين ، لان جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ، وإنما ينبغي مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة ، لان العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتهم أن تنتظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، أن المرؤوس الذي لا يكون معوقاً بمشكلات يستطيع أن يركز العمل لاستمرارية المؤسسة ونجاحها وبهذا يضمن المحافظة على الأوضاع القائمة التي يرتاح لها ( سامي ، ٢٠٠١ ، ص ٢٥ )

#### رابعاً دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة المدرسية والتربوية

أن مسؤولية مدير المدرسة قائداً تربوياً ، تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملأ ، يسعى إلى وضع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بفاعلية وكفاءة . فعلى مدير المدرسة المشاركة في مختلف النشاطات والفعاليات المدرسية ، وعليه أن يساهم بالتعاون مع العاملين في المدرسة بالتخطيط لأي نشاط تربوي فالنشاطات التربوية هي تلك البرامج التي تضعها أو تنظمها الأجهزة التربوية لتكون متكاملة في البرنامج التعليمي التي يقبل عليها الطلبة في رغبة ويزاولونها بشوق وميل تلقائي بحيث تحقق أهدافاً تربوية معينة سواء ارتبطت هذه الأهداف بتعليم المواد الدراسية واكتساب مهارة ، أو اكتساب خبرة أو اكتساب اتجاه علمي وعملي داخل الصف أو خارجه أثناء الدوام الدراسي أو بعد انتهاء الدراسة على أن يؤدي نمو في خبرة الطلبة وتنمية هواياتهم وقدراتهم في الاتجاهات التربوية المرغوبة ويمكن إجمال أنواع النشاطات التربوية المدرسية ب ( النشاط الرياضي ، والنشاط الكشفي ، والنشاط العلمي والعملي ، والنشاط الاجتماعي والرحلات ونشاطات الأندية الصفية والخدمات العامة ) ( ياسر ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٠٩-٢١٢ ) . ومن النشاطات الأخرى التي ينبغي على مدير المدرسة الاهتمام بها وتبنيها لإفادة المدرسة والعملية

التعليمية والتعليمية هي الدروس التدريبية والندوات التربوية أو المهنية والمحاضرات والدورات التدريبية واللجان العلمية .  
منهجية الدراسة :

تم إتباع المنهج الوصفي لدراسة ادوار مديرو المدارس والكشف عن الفروق بينهم في وصف وتحليل الظاهرة المدروسة ، والمنهج الوصفي يستعمل في دراسة السمات والقدرات والميول والاتجاهات كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها ويعبر عنها كما وكيفا وعلى النحو الآتي:  
اولاً مجتمع البحث :

حدد مجتمع البحث الحالي بمعاوني مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية للعام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ إذ بلغ عددهم ( ٦١ ) \*معاوناً بواقع ( ٣٤ ) ذكر و ( ٢٧ ) أنثى موجودين في ( ٣٧ ) مدرسة متوسطة في مركز المحافظة .  
ثانياً عينة البحث :

حاولت الباحثة أن تشمل بالبحث جميع معاوني مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية ( المجتمع الأصلي ) وفعلاً وزعت الأداة عليهم جميعاً . بيد أن ما أمكن الحصول عليه من إجابات صالحة وجاهزة للتحليل بلغت ( ٥١ ) استمارة أي بنسبة ( ٨٣.٦ ) % من مجتمع معاوني مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية . وكما هو موضح في جدول (١) .  
جدول (١) مجتمع البحث وعينته

المجتمع	عدد المدارس المتوسطة	المجتمع		مج	العينة		مج	%
		ذ	ا		ذ	ا		
معاونين	٣٧	٣٤	٢٧	٦١	٣١	٢٠	٥١	٨٣.٦

ثالثاً أداة البحث :

لتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانته للتعرف على أدوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقع - مثال . لذا اتبعت الخطوات الآتية :

- تحديد ادوار مديرو المدارس المتوسطة ( واقع - مثال ) من خلال استطلاع آراء عينة اختيروا وفقاً للخبرة والعمل التربوي من مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة وذلك بتوجيه استبانته مفتوحة مكونة من سؤالين ( الأول ما الأدوار الواقعية التي تؤديها في مدرستك بوصفك مدير مدرسة ؟ وما الأدوار المثالية التي تسعى إلى تطبيقها في مدرستك بوصفك مدير مدرسة ؟ . الثاني أي مقترح أو رأي أو ملاحظة حول الأدوار الواقعية - المثالية لمديري المدارس المتوسطة .

وقد بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية من مديري المدارس المتوسطة ( ١٥ ) مديراً وهم بنسبة ( ٤٠.٥ ) % من مجتمع مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة .

- لتحديد مجالات وفقرات كل مجال لادوار مديرو المدارس المتوسطة ( واقع - مثال ) تم مراجعة الدراسات والأدبيات والأبحاث والمؤتمرات الخاصة بالموضوع ، فضلاً عن ما تم تفرغته من الاستبانات التي طبقت على العينة الاستطلاعية .

وبهذا تم التوصل إلى ( ٩٥ ) فقرة بشكل أولي موزعة على أربعة مجالات تمثل ادوار مديرو المدارس المتوسطة ( الدور الإداري والفني - الدور الإشرافي - الدور الاجتماعي - دور المدير تجاه الأنشطة الاجتماعية ) . ووضع خمسة بدائل أمام كل فقرة تصف درجة الموافقة على تطبيق ادوار مديرو المدارس المتوسطة ( واقع - مثال ) وتكون الاستجابة على هذه الفقرات بناءً على سلم ليكرت المتدرج بدرجة ( مهم جداً- له بعض الأهمية - ذو أهمية ضئيلة - ليس له أهمية -

غير قابل للتطبيق ) ، وهي بالدرجات الآتية على الترتيب ( ٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١ ) إذا كانت الفقرة ايجابية والعكس إذا كانت الفقرة سلبية .

#### صلاحية الفقرات :

الغرض منه التأكد من ارتباط وصلة الفقرات بالهدف المراد تحقيقه . وبهذا عرضت الأداة بصيغتها الأولية بما تضمنته من فقرات تتدرج تحت كل مجال خاص بها على

• تم الحصول على أعداد معاونين للعام الدراسي ( ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ ) من قسم التخطيط التربوي بموجب كتاب تسهيل المهمة الصادر من المديرية العامة للتربية في القادسية ذو العدد ٦ - ٢ - ٣٥٨٧٣ - بتاريخ ١٤ / ١٠ / ٢٠٠٩ .

مجموعة من الخبراء \* والمتخصصين في مجال التعليم الجامعي بلغ عددهم ( ٩ ) خبيراً ، للحصول على اتفاقهم على الفقرات ومدى صلتها بالمجال المراد قياسه وصلاحيتها وسلامة صياغتها وأقترح الخبراء تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر . وقد اعتمد نسبة الاتفاق قدرها ( ٨٠ ) % ( Allen & Yen , 1979 , P.95 ) وتأكيداً أن يكون اختيار الفقرات ملائماً استعملت الباحثة اختبار مربع كاي . واختيرت الفقرات الدالة إحصائياً لمصلحة إعداد الموافقين عند مستوى دلالة ( ٠.٠٥ ) وبقيمة جدوليه ( ٠.١٥ ) . فعدلت بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر وأصبحت الأداة بعد الصدق تتكون من ( ٨٩ ) فقرة موزعة على أربع مجالات .

#### ثبات الأداة :

الغرض منه التأكد من ثبات نتائج الاختبار تقريباً في المرات المختلفة للتطبيق ، وإعطاء نفس النتائج تقريباً بعد تطبيقه مرتين بفارق زمني مناسب عن تطبيق الاختبار عليهم في المرة الأولى ، إذ أن المدة الزمنية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني للأداة يجب أن لا يتجاوز أسبوعين أو ثلاث أسابيع ( أبو حطب ، ١٩٨٧ ، ص ١٢ ) .

ولغرض الاعتماد على أداة تسهم في تحقيق أهداف البحث فقد تم اختيار عينة قصديه من مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية بلغ عددها ( ٢٠ ) مديراً وتم تطبيق الأداة عليهم وذلك باستعمال طريقة الاختبار - إعادة الاختبار ( Test - Retest ) وكانت المدة الزمنية بين الاختبارين ( ١٥ ) يوماً واستعملت معامل ارتباط بيرسون ، وقد وجد أن معامل الارتباط لثبات الأداة ( ٠.٧٩ ) . وهو مؤشر جيد لثبات الاختبارات في العلوم التربوية والنفسية ( العيسوي ، ١٩٨٩ ، ص ٥٨ ) .

#### تطبيق الأداة :

بعد التأكد من صدق الأداة واستخراج ثباتها أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق ، لذا وزعت الاستبانة على ( ٦١ ) معاون في المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية للعام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ ولكن الباحثة لم تحصل إلا على ( ٥١ ) استبانة صالحة وجاهزة للتحليل .

#### رابعاً الوسائل الإحصائية :

استعملت مجموعة من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات وتفسير نتائج البحث ومنها الوسيلة الحسابية ( النسبة المئوية ) لاستخراج درجة اتفاق الخبراء على الأداة ومربع كاي لتأكد من الصدق الظاهري للأداة ، ومعادلة ارتباط بيرسون لقياس معامل الثبات ، ( ودرجة الحدة والأوزان المئوية ) \* لوصف آراء عينة البحث على كل فقرة من فقرات أداة

\* ١ - أ. د. إبراهيم كاظم إبراهيم / إدارة وتخطيط تربوي / جامعة بغداد - كلية التربية بن الهيثم .

٢ - أ. د. رياض بدري ستراك / إدارة تربوية / جامعة بغداد - كلية التربية بن رشد .

٣ - أ. د. صالح عبد الرضا رشيد / إدارة إعمال ( إدارة إستراتيجية ) / جامعة القادسية - إدارة واقتصاد - إدارة أعمال .

٤ - أ. د. عدنان علي رزوقي أجميلي / إدارة وتخطيط تربوي / جامعة بغداد - كلية التربية بن الهيثم .

- ٥- أ. م. د. إحسان دهش جلاب / إدارة أعمال ( إدارة إستراتيجية ) / جامعة القادسية - إدارة واقتصاد - إدارة أعمال .
- ٦- أ. م. د. أسامة حميد / علم النفس / جامعة مستنصرية / كلية التربية الأساسية .
- ٧- أ. م. د. فاطمة هاشم / علم النفس / بغداد - الكلية التربوية المفتوحة - رئيسة قسم التربية وعلم النفس .
- ٨- د. حبيب ظاهر حبيب / مناهج تعليمية / الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية .
- ٩- د. جنان مزهر الجبوري / طرائق تدريس / جامعة القادسية كلية التربية .
- \* احتسب الوسط المرجح الفرضي عن طريق جمع قيم الأوزان المقدرة لأداة البحث على النحو الآتي :
- الوسط المرجح الفرضي =  $( ١+٢+٣+٤+٥ ) / ٣ = ٥$  ما زاد عليه بعد درجة تطبيق مقبولة وما قل عن ذلك يعد درجة تطبيق واطنة .
- الوزن المثوي الفرضي = الوسط المرجح  $\times ١٠٠ \div$  القيمة القصوى  $( ٥ ) = ٦٠$  .
- ادوار مديرو المدارس المتوسطة ، واستعمل الاختبار التائي لقياس دلالة الفروق المعنوية بين الأدوار ( واقع - مثال ) والتعرف على الفروق بين الأدوار ( واقع - مثال ) وفقاً للجنس .
- علماء أن المعادلات المذكورة أعلاه استعملت حسب برمجتها وشكلها في نظام SPSS المستعمل في الحاسوب .

### تحليل النتائج وتفسيرها :

ستعرض النتائج التي أسفر عنها البحث بناءً على إجابات أفراد عينة البحث وذلك لأجل تحقيق أهداف البحث وكما يأتي :

**الهدف الأول :** الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعياً.

لغرض الوصول إلى تحقيق هذا الهدف تم تحليل إجابات أفراد عينة البحث على أداة ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر معاونيهم ( واقع - مثال )، وذلك باستعمال الوسط المرجح والوزن المثوي ، وقد تم تحليل الإجابات على مستويين . الأول على مستوى كل فقرة من فقرات الأداة حسب مجالاتها المرتبطة بها ، والثاني على مستوى المجالات بشكل عام .

### أولاً: على مستوى الفقرات لكل مجال من مجالات البحث :

#### ١. مجال الدور الإداري والفني :

يبين جدول (٢) ترتيب الفقرات تنازلياً حسب أوساطها المرجحة وأوزانها المثوية بناءً على إجابات أفراد عينة البحث ، إذ يشير الجدول أن الأوساط المرجحة للفقرات جاءت اغلبها تمثل درجة تطبيق عالية ، إذ بلغ عدد الفقرات التي تمثل هذه الدرجة ( ٣٦ ) فقرة من أصل ( ٣٧ ) فقرة حيث تراوحت أوساطها المرجحة ما بين ( ٤.٣ - ٣.١ ) في حين تراوحت أوزانها المثوية ما بين ( ٨٦.٦ - ٦٢.٣ ) % وهي بهذه القيم تفوق الوسط المرجح والوزن المثوي الافتراضيين . كما نلاحظ أن فقرة واحدة وسطها المرجح يمثل درجة تطبيق منخفضة إذ بلغ وسطها المرجح ( ٢.٩ ) ووزنها المثوي ( ٥٩.٢ ) % وبهذا فهي اقل من الوسط المرجح والوزن المثوي الافتراضيين .

وهذا يعني أن مجموعة الأدوار التي يتضمنها هذا المجال تتم فيه المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة بين المدير والكادر الذي يعمل معه داخل المدرسة وخارجها التي من أجلها تخطط الأدوار وتحدد الإجراءات المناسبة لتنفيذها .

جدول (٢) الرتب والوسط المرجح والوزن المثوي لإجابات عينة البحث لمجال الدور الإداري

والفني

الرتب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المنوي
١	١	الالتزام بتنفيذ آراء المشرفين بعد مناقشتها .	٤.٣	٨٦.٦
٢	٢٠	الإشراف على إعداد الجدول المدرسي في بداية العام الدراسي .	٤.٣	٨٦.٢
٢	٢٢	التوقيع على الوثائق والشهادات والكتب الرسمية الصادرة عن المدرسة .	٤.٣	٨٦.٢
٣	٣	توصيل المعلومات والأوامر المتعلقة بالمدرسة إلى جميع العاملين فيها .	٤.٢	٨٥.٨
٤	٦	يحرص على رفع تقارير عن مسيرة المدرسين العلمية والمهنية .	٤.٢	٨٤.٧
٥	٤	التأكد من فهم العاملين في المدرسة لجميع الأوامر المتعلقة بالمدرسة	٤.١	٨٣.٥
٥	١٧	إدارة الامتحانات وتهيئة مستلزمات نجاحها .	٤.١	٨٣.٥
٥	٢٣	متابعة سجل درجات الطلبة للوقوف على تقدمها الدراسي .	٤.١	٨٣.٥
٦	٢٦	يعمل على صيانة الأثاث المدرسي .	٤.١	٨٢.٧
٧	١٨	طلب التجهيزات والمستلزمات الدراسية اللازمة للمدرسة قبل العام الدراسي .	٤	٨٠.٤
٨	٢٩	يساهم بحل مشكلات الطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم .	٣.٩	٧٩.٦
٨	٣٤	تشجيع المدرسين على تشخيص المشكلات التربوية والتعليمية التي تحصل في إدارتهم لصفوفهم .	٣.٩	٧٩.٦
٩	١٢	متابعة التخطيط المسبق للدروس من خلال ملاحظة دفاتر الخطة اليومية وتطبيق خطواتها في التدريس .	٣.٩	٧٩.٢
٩	١٥	يطلع المدير على أعمال اللجان العلمية ويساهم في تنفيذ أنشطتها .	٣.٩	٧٩.٢
٩	٣٦	توجيه أنظار المدرسين نحو أوجه القصور لديهم والمساعدة في تجاوزها .	٣.٩	٧٩.٢
١٠	٢	حضور الاجتماعات التي تعقد في المديرية العامة للتربية في المحافظة التي تتناول الارتقاء بالعمل التربوي .	٣.٩	٧٨.٨
١٠	٢٨	المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته .	٣.٩	٧٨.٨
١٠	٣٧	متابعة إجراءات المدرسين لرفع المستويات العلمية .	٣.٩	٧٨.٨
١١	٢١	يحدد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية بالتعاون مع المدرسين .	٣.٩	٧٨.٤
١٢	٩	التعرف على وجهات نظر مختلفة الأطراف للمساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها .	٣.٨	٧٧.٦
١٣	٥	ترفع تقارير نهاية كل سنة دراسية إلى المستويات العليا (المديرية العامة للتربية) بإمكانيات المدرسة .	٣.٨	٧٦
١٤	٣٢	يهتم بشكل مباشر بالصحة العامة للطلبة والتعاون مع المؤسسات الصحية من أجل ذلك .	٣.٧	٧٤.٩
١٥	١٠	الإفادة من كل جديد في المجالات (العلمية والتكنولوجية والتربوية) التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المدرسة .	٣.٧	٧٤.٥
١٥	١٣	توزيع العمل المدرسي وفقاً للخطة التي وضعت للمدرسة .	٣.٧	٧٤.٥
١٦	٢٥	يوجد اهتمام خاص بغرف المدرسين .	٣.٦	٧٣.٧

١٦	٣٣	تشجيع التآاور البناء مع وجهات النظر المختلفة للمدرسين .	٣.٦	٧٣.٧
١٧	١٤	يسعى إلى توفير تقنيات التعليم والوسائل التعليمية المختلفة في المدرسة لجميع الدروس .	٣.٦	٧٢.٩
١٨	١٩	الأشرفاء على الحسابات المدرسية وتدقيقها مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية .	٣.٦	٧٢.٥
١٨	٢٧	يسعى إلى الاستثمار الأمثل للرأسمال البشري من خلال توزيع الحصص حسب الكفاءة المهنية للمدرسين ومستوياتهم العلمية ضمن الاختصاص الواحد .	٣.٦	٧٢.٥
١٩	٢٤	توجيه العناية إلى المكتبة المدرسية .	٣.٥	٧٠.٥
٢٠	١١	يؤكد على التخطيط التشاركي للنشاطات والفعاليات المدرسية .	٣.٤	٦٩.٤
٢١	٧	يطلع جميع مدرسي المدرسة على البريد الوارد ويوقعون عليه .	٣.٣	٦٧.٨
٢٢	١٦	قيادة برنامج الإرشاد التربوي بالتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة .	٣.٣	٦٧.٤
٢٣	٣٥	التعاون مع المدرسين لوضع المعايير التي تستعمل في تقويم انجازهم .	٣.٣	٦٧.٢
٢٤	٨	تشجيع المدرسين على مراجعة أساليبهم وممارساتهم التربوية وتقويمها بصورة دورية لغاية تطويرها .	٣.٢	٦٥
٢٥	٣٠	تعالج المشكلات بمنهجية علمية وبمنحى عملي تعاوني .	٣.١	٦٢.٣
٢٦	٣١	الاستعانة بنتائج البحوث الإجرائية في وضع القرارات التربوية موضع التنفيذ .	٢.٩	٥٩.٢

## المجال الثاني / الدور الإشرافي لمدير المدرسة :

يبين جدول (٣) ترتيب الفقرات تنازلياً حسب أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية ، بناءً على إجابات أفراد عينة البحث ، وأشار هذا الجدول إلى الأوساط المرجحة لاستجابات أفراد عينة البحث لفقرات هذا المجال معظمها تمثل درجة تطبيق عالية إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين ( ٤.٤ - ٣.٢) وأوزانها المئوية ما بين ( ٨٨.٢ - ٦٤.٧) % على التوالي وهي بهذه القيم تفوق الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين .

أن الدور الإشرافي التربوي للمدير من شأنه تطوير العمل الإداري - التربوي في المدرسة ، وان هذا الدور من أكثر الأدوار صعوبة فهو يكشف عن قدرات المدير ومهاراته ، و يحتاج إلى الخبرة والدراسة والى كل صفات القيادة الحكيمة فيما يخص العملية التعليمية - التعلمية . وهذا الدور شمل مجموعة الأدوار الخاصة بتوجيه المدرسين وتطويرهم ، وتوجيه المدرسين الجدد وتحقيق النظام المدرسي ، وتحسين تنفيذ المناهج الدراسية وتطويرها ورعاية الطلبة وتوجيههم .

جدول (٣) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث لمجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة

الرتب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٥٥	متابعة المستويات العلمية للطلبة في المراحل الدراسية كافة وفي الدروس كافة .	٤.٤	٨٨.٢
١	٥٦	العمل على توفير الطمأنينة والشعور بالأمان والاستقرار للطلبة .	٤.٤	٨٨.٢
٢	٤٩	متابعة المدرسين الجدد ومرافقتهم في الحصص الأولى .	٤.٣	٨٧.٨

٨٧.٨	٤.٣	توجيه المدرسين في تخطيط الدروس وإدارة الصف .	٥٠	٢
٨٣.٩	٤.١	متابعة المنجز من المناهج الدراسية وفقاً للخطة الدراسية وبحسب السقوف الزمنية المحددة لها .	٥٣	٣
٨٢.٣	٤.١	توجيه المدرسين لتدعيم المنظومة الأخلاقية عند الطلبة .	٤٣	٤
٨١.١	٤	تقدير الأعمال المميزة في المدرسة ومكافأة أصحابها .	٤٤	٥
٨١.١	٤	وضع بعض الضوابط التي تكفل تطبيق النظام في المدرسة .	٥١	٥
٧٩.٢	٣.٩	حث المدرسين على أن يكونوا قدوة حسنة لطلابهم .	٤٦	٦
٧٨.٤	٣.٩	متابعة تدريب المدرسين مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية .	٤٨	٧
٧٦.٤	٣.٨	تشجيع المدرسين على أبداء ملاحظاتهم بشأن محتوى المناهج والوقت اللازم لتنفيذها .	٥٢	٨
٧٤.٩	٣.٧	تشجيع المدرسين على الإثراء المعرفي في حفل الاختصاص وفي الثقافة العامة.	٤١	٩
٧٣.٧	٣.٦	مطالبة المدرسين بالاطلاع على التجارب والتجديدات التربوية وتجربتها .	٣٨	١٠
٧٣.٧	٣.٦	العناية بتطوير الجودة للخدمة التعليمية المقدمة للطلبة باعتبارهم محور العملية التعليمية - التعليمية .	٥٩	١٠
٧٢.١	٣.٦	المساهمة في تنمية الذوق الفني والادبي عند الطلبة بالتنسيق مع المدرسين ذوي الاختصاص .	٤٧	١١
٧٢.١	٣.٦	تنمية شخصية الطلبة من خلال إشراكهم بالمسئوليات المدرسية .	٥٨	١١
٧٢.١	٣.٦	العمل على تخصيص حصص إضافية للطلبة الذين يعانون من ضعف مستوياتهم	٦٠	١١
٧٠.٩	٣.٥	بحث وسائل رعاية المتفوقين من الطلبة مع المدرسين .	٥٧	١٢
٧٠.٥	٣.٥	الاستجابة لمبادرة المدرسين التطويرية ودعمها .	٤٠	١٣
٧٠.٥	٣.٥	السعي بجهد لتوفير الفرص التدريبية للملائمة لتحقيق النمو المهني للمدرسين وفقاً لاحتياجاتهم .	٤٥	١٣
٧٠.٥	٣.٥	تشكيل لجان لتقييم الكتاب المدرسي وتقديم تقرير فني للمديرية العامة للتربية .	٥٤	١٣
٦٨.٢	٣.٤	تشجيع المطالعات الحرة بأشراف أستاذ اللغة العربية .	٦١	١٤
٦٤.٧	٣.٢	تشجيع المدرسين على القيام بأبحاث صغيرة تتناول جانب من جوانب المشكلات المتعلقة بالمدرسة .	٤٢	١٥

## المجال الثالث / الدور الاجتماعي لمدير المدرسة :

يوضح جدول (٤) ترتيب الفقرات لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة ترتيباً تنازلياً حسب أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية ، إذ أشار الجدول إلى أن (١٠) من أصل (١١) حصلت على وسط مرجح ووزن مئوي أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الفرضيين إذ تراوحت أوساطها المرجحة ما بين (٤ - ٣.٢) وأوزانها المئوية ما بين (٨٠.٧ - ٦٥) % على التوالي . وان فقرة واحدة حصلت على وسط مرجح ووزن مئوي أقل من الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين إذ بلغ قيمتها (٨.٨) ووزنها المئوي (٥٨.٢) % ونصت الفقرة على وضع برامج لتنمية العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها .

وهذا يعني أن أدوار المدير الاجتماعية ليست ادواراً معزولة داخل المدرسة فقط ، بل تحدث كجزء من نظام متداخل مع سلوك الآخرين ، وبهذا فالمدير فرد قيادي يعمل مع أفراد آخرين يستحقون المحافظة على حقوقهم والعناية بحاجاتهم لكي يساهموا بنصيب كبير في نجاح رسالة المدرسة . فقد استطاع المدير من خلال هذا الدور بث روح النشاط في مدرسته وتلاميذه ، وعليه وضع مجموعة من البرامج التي تنمي العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها . جدول (٤) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة

الرتب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٦٧	العمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين .	٤	٨٠.٧
٢	٧١	مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين الذين في المدرسة .	٣.٩	٧٩.٦
٣	٧٠	متابعة تنفيذ مسؤوليات العاملين في المدرسة ( مدرسين - أداريين - موظفين خدمة - حراس أمنيين ) .	٣.٨	٧٧.٦
٤	٦٣	مساعدة المدرسين على تذليل الصعاب التي يواجهونها مع أولياء أمور الطلبة .	٣.٨	٧٦
٥	٦٩	تفعيل قنوات التواصل مع المجتمع المحلي .	٣.٦	٧٢.١
٦	٦٥	يحاط المدرسين علماً بالتغيرات التي ستحصل في المدرسة .	٣.٥	٧١.٧
٦	٦٦	توضع خطط العمل مع منتسبي المدرسة بدلاً من إصدار توجيهات عن كيفية القيام بذلك العمل .	٣.٥	٧١.٧
٧	٦٤	تشجيع الآراء الجماعية والاستماع إليها .	٣.٥	٧٠.٩
٨	٧٢	إظهار استعداد حقيقياً لتغير الممارسات القيادية وتعديلها في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل عليها من المدرسين في المدرسة .	٣.٤	٦٩.٤
٩	٦٢	تشجيع أوجه النشاطات الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات بناء مع منتسبي المدرسة .	٣.٢	٦٥
١٠	٦٨	توضع برامج لتنمية العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها .	٢.٨	٥٨.٢

#### المجال الرابع / دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية :

يوضح جدول (٥) ترتيب فقرات دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية ترتيباً تنازلياً حسب أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية ، وأشار الجدول أن معظم فقرات هذا المجال حصلت على أوساط مرجحة وأوزان مئوية أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين إذ تراوحت أوساطها ما بين ( ٤ - ٣.٢ ) وأوزانها المئوية ما بين ( ٨٠.٧ - ٦٤.٣ )% على التوالي . وهذا يعني أن ادوار مديرو المدارس تجاه الأنشطة التربوية تهدف إلى تنمية جيل مدرك متفاعل مع البيئة التي يحيا فيها عندما تتخذ من فعاليات النشاط وسيلة من وسائل اكتشاف الميول والهوايات والإمكانيات الفردية والاجتماعية . كما تهدف إلى تعويد الطلبة احترام وتقدير الحياة العملية وتنمية روح الجماعة ، وحل بعض المشكلات النفسية والاجتماعية عند البعض منهم .

جدول (٥) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث لمجال دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية .

الرتب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٧٤	يؤكد على مشاركة كل طالب في المدرسة في لون من ألوان النشاط التي تناسب ميوله ورغباته .	٤	٨٠.٧
٢	٧٥	توجيه المدرسين إلى توفير الأنشطة المختلفة التي تسمح بمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة .	٤	٨٠.٣
٢	٨٩	مراقبة نوع المأكولات التي تباع في الحانوت المدرسي للوقوف على نظافتها .	٤	٨٠.٣
٣	٨٠	الأشراف على النشاط المدرسي خلال العام الدراسي .	٣.٩	٧٨.٤
٣	٨٧	تشجيع روح المنافسة الشريفة بين الطلبة المبدعين لتحفيزهم ونمو إبداعهم .	٣.٩	٧٨.٤
٤	٨٨	الأشراف على عمل لجنة الحانوت المدرسي .	٣.٨	٧٦.٤
٥	٧٩	السعي الجدي للمشاركة في الأنشطة التي تقيمها المديرية العامة للتربية .	٣.٧	٧٤.٥
٦	٧٦	المشاركة في وضع خطة النشاط التربوي مع مجلس المدرسين في المدرسة .	٣.٥	٧١.٣
٦	٧٧	تنمية مواهب الطلبة في الخطابة والشعر والفنون والرياضة بالتعاون مع مدرسي اللغة العربية والفنية والرياضية .	٣.٥	٧١.٣
٧	٨٢	توجيه التدريسيين أن يكون النشاطات مكملة للمنهج الدراسي .	٣.٥	٧٠.٦
٧	٨٥	يوضع جدول خاص لكافة ألوان النشاط المدرسي ضمن الخطة التربوية السنوية للمدرسة .	٣.٥	٧٠.٦
٨	٧٣	تخصيص وقت محدد لكل نشاط لأصفي ضمن جدول الدروس الأسبوعي .	٣.٤	٦٩
٩	٨٤	المشاركة في الاحتفالات المدرسية بالمناسبات الوطنية والدينية .	٣.٣	٦٧
١٠	٨١	تشجيع ومساعدة الطلبة ( الفنانين ) وتوفير مستلزمات نموهم الفني .	٣.٣	٦٦.٦
١١	٧٨	يسعى إلى عمل لوحة شرف تذكر فيها أسماء وصور الطلبة المتميزين دراسياً ووضعها في مكان بارز في المدرسة .	٣.٢	٦٥
١٢	٨٣	تنسيق ألوان النشاط الذي تقوم به أقسام المدرسة وجماعاتها .	٣.٢	٦٤.٣
١٢	٨٦	المشاركة الفاعلة في أنشطة البيئة المحلية التي تقام في المناسبات المختلفة .	٣.٢	٦٤.٣

ثانياً على مستوى المجالات :

يبين جدول ( ٦ ) ترتيب المجالات لادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية ترتيباً تنازلياً حسب أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية ، إذ حصل مجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة على المرتبة الأولى وحصل الدور الاجتماعي لمديري المدارس على المرتبة الرابعة وتراوحت أوساطها المرجحة ما بين ( ٣.٨ - ٣.٥ ) وأوزانها المئوية ما بين ( ٧٦.٧ - ٧١.٤ ) % على التوالي . وتدل هذه على أن الأدوار الواقعية التي يقوم بها مديرو المدارس المتوسطة في مركز

محافظة القادسية تطبق بشكل جيد ومقبول من وجهة نظر معاونيهم . إذ أن الأوساط المرجحة والأوزان المئوية تفوق الوسط المرجح (٣) والوزن المئوي (٦٠) الافتراضيين .

جدول (٦) الأوساط المرجحة والأوزان المئوية العامة لمجالات مديرو المدارس واقعيًا

الرتب	المجال	عدد الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	الدور الإشرافي لمدير المدرسة	٢٤	٣.٨	٧٦.٧
٢	الدور الإداري والفني	٣٧	٣.٨	٧٦.٤
٣	دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية	١٧	٣.٦	٧٢.٣
٤	الدور الاجتماعي لمدير المدرسة	١١	٣.٥	٧١.٤

الهدف الثاني / ما أدوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة المثالية من وجهة نظر معاونيهم .

من اجل تحقيق هذا الهدف تم تحليل إجابات أفراد عينة البحث باستعمال الوسط المرجح

والوزن المئوي وكما يأتي :

المجال الأول / الدور الإداري والفني لمدير المدرسة مثاليًا :

يبين جدول (٧) أن الوسط المرجح العام لهذا المجال بلغ (٣.٨) وبوزن مئوي عام قدره (٧٧.١) % ويتضح من هذه النتيجة أن لادوار مديرو المدارس المتوسطة ( المثالية) من وجهة نظر معاونيهم جميعها ذو أهمية عالية في التطبيق من قبل مديري المدارس المتوسطة إذ إن أوساطها المرجحة التي تتراوح بين (٤.٥ - ٣.٢) وأوزانها المئوية المتراوحة بين (٩٠.١ - ٦٥) % على التوالي أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الفرضيين .

جدول (٧) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث لمجال الدور الإداري والفني مثال .

الرتب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١٨	طلب التجهيزات والمستلزمات الدراسية اللازمة للمدرسة قبل العام الدراسي .	٤.٥	٩٠.١
٢	٢٢	التوقيع على الوثائق والشهادات والكتب الرسمية الصادرة عن المدرسة .	٤.٢	٨٥
٣	١٧	أدارة الامتحانات وتهيئة مستلزمات نجاحها .	٤.٢	٨٤.٣
٤	٢٩	يساهم بحل مشكلات الطلبة بالتعاون مع أولياء أمورهم .	٤.١	٨٣.١
٥	٢٠	الإشراف على أعداد الجدول المدرسي في بداية العام الدراسي .	٤	٨١.٥
٥	٣٦	توجيه أنظار المدرسين نحو أوجه القصور لديهم والمساعدة في تجاوزها .	٤	٨١.٥
٦	٣	توصيل المعلومات والأوامر المتعلقة بالمدرسة إلى جميع العاملين فيها .	٤	٨١.٥
٦	٢٣	متابعة سجل درجات الطلبة للوقوف على تقدمها الدراسي .	٤	٨١.٥
٧	١	الالتزام بتنفيذ آراء المشرفين بعد مناقشتها .	٤	٨٠.٧
٧	٨	تشجيع المدرسين على مراجعة أساليبهم وممارساتهم التربوية وتقويمها بصورة دورية لغاية تطويرها .	٤	٨٠.٧
٧	٣٧	متابعة إجراءات المدرسين لرفع المستويات العلمية .	٤	٨٠.٧
٨	٢	حضور الاجتماعات التي تعقد في المديرية العامة للتربية في	٤	٨٠.٢

		المحافظة التي تتناول الارتقاء بالعمل التربوي .		
٨٠.٢	٤	توزيع العمل المدرسي وفقاً للخطة التي وضعت للمدرسة .	١٣	٨
٧٩.٦	٣.٩	يوجد اهتمام خاص بغرف المدرسين .	٢٥	٩
٧٩.٦	٣.٩	المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته .	٢٨	٩
٧٩.٦	٣.٩	يهتم بشكل مباشر بالصحة العامة للطلبة والتعاون مع المؤسسات الصحية من اجل ذلك .	٣٢	٩
٧٨.٨	٣.٩	التعرف على وجهات نظر مختلفة الأطراف للمساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخطتها وبرامجها .	٩	١٠
٧٨.٤	٣.٩	تحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية بالتعاون مع المدرسين .	٢١	١١
٧٧.٦	٣.٨	متابعة التخطيط المسبق للدروس من خلال ملاحظة دفاتر الخطة اليومية وتطبيق خطواتها في التدريس .	١٢	١٢
٧٦.٨	٣.٨	اطلاع المدير على أعمال اللجان العلمية ويساهم في تنفيذ أنشطتها .	١٥	١٣
٧٦.٨	٣.٨	السعي إلى الاستثمار الأمثل للرأسمال البشري من خلال توزيع الحصص حسب الكفاءة المهنية للمدرسين ومستوياتهم العلمية ضمن الاختصاص الواحد .	٢٧	١٣
٧٦.٨	٣.٨	التعاون مع المدرسين لوضع المعايير التي تستعمل في تقويم انجازهم .	٣٥	١٣
٧٦.٢	٣.٨	الإشراف على الحسابات المدرسية وتدقيقها مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية .	١٩	١٤
٧٦.٢	٣.٨	تشجيع المدرسين على تشخيص المشكلات التربوية والتعليمية التي تحصل في إدارتهم لصفوفهم .	٣٤	١٤
٧٥.٢	٣.٧	يعمل على صيانة الأثاث المدرسي .	٢٦	١٥
٧٤.١	٣.٧	التأكد من فهم العاملين في المدرسة لجميع الأوامر المتعلقة بالمدرسة .	٤	١٦
٧٤.١	٣.٧	تعالج المشكلات بمنهجية علمية وبمنحى عملي تعاوني .	٣٠	١٦
٧٢.٩	٣.٦	قيادة برنامج الإرشاد التربوي بالتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة .	١٦	١٧
٧٢.٥	٣.٦	يحرص على رفع تقارير عن مسيرة المدرسين العلمية والمهنية .	٦	١٨
٧٢.٥	٣.٦	تشجيع التحوار البناء مع وجهات النظر المختلفة للمدرسين .	٣٣	١٨
٧١.٣	٣.٥	السعي إلى توفير تقنيات التعليم والوسائل التعليمية المختلفة في المدرسة لجميع الدروس .	١٤	١٩
٧١.٣	٣.٥	توجيه العناية إلى المكتبة المدرسية .	٢٤	١٩
٧٠.٩	٣.٥	الإفادة من كل جديد في المجالات (العلمية والتكنولوجية والتربوية) التي تؤدي إلى رفع مستوى أداء المدرسة .	١٠	٢٠
٦٩.٤	٣.٤	الاستعانة بنتائج البحوث الإجرائية في وضع القرارات التربوية موضع التنفيذ .	٣١	٢١
٦٧.٨	٣.٣	يؤكد على التخطيط التشاركي للنشاطات والفعاليات المدرسية .	١١	٢٢
٦٥	٣.٢	ترفع تقارير نهاية كل سنة دراسية إلى المستويات العليا (المديرية)	٥	٢٣

		العامة للتربية) بإمكانيات المدرسة .		
٦٥	٣.٢	يطلع مدرسي المدرسة جميعهم على البريد الوارد ويوقعون عليه .	٧	٢٣
٧٧.١	٣.٨			المعدل العام

## المجال الثاني / الدور الإشرافي لمدير المدرسة :

يوضح الجدول (٨) أن الوسط المرجح العام بلغ (٣.٨) ووزنه المئوي بلغ (٧٦.٥)% وهو أعلى من الوسط المرجح الفرضي والوزن المئوي الفرضي ، وهذا يشير أن الدور الإشرافي لمدير المدرسة من الناحية المثالية السائد في المدارس المتوسطة في مركز المحافظة جميعها مهمة وضرورية التطبيق في المدارس .

وبين الجدول أيضاً أن لأوساط المرجحة لهذه الفقرات (٢٤) تراوحت أوساطها المرجحة بين (٤.٣ - ٣.٢) وأوزان مئوية تراوحت ما بين ( ٨٧.٤ - ٦٥.٤) على التوالي وهي جميعها أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الافتراضيين .

جدول (٨) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث لمجال الدور الأشرافي مثال .

الرتب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٤٦	حث المدرسين على أن يكونوا قدوة حسنة لطلابهم .	٤.٣	٨٧.٤
٢	٥٥	متابعة المستويات العلمية للطلبة في المراحل الدراسية كافة وفي الدروس كافة .	٤.٣	٨٦.٦
٣	٤٣	توجيه المدرسين لتدعيم المنظومة الأخلاقية عند الطلبة .	٤.٢	٨٥.٤
٤	٤٩	متابعة المدرسين الجدد ومرافقتهم في الحصص الأولى .	٤.١	٨٣.١
٥	٦٠	العمل على تخصيص حصص إضافية للطلبة الذين يعانون من ضعف مستوياتهم	٤	٨١.١
٦	٤٠	الاستجابة لمبادرة المدرسين التطويرية ودعمها .	٤	٨٠
٦	٥٠	توجيه المدرسين في تخطيط الدروس وإدارة الصف .	٤	٨٠
٧	٥٦	العمل على توفير الطمأنينة والشعور بالأمان والاستقرار للطلبة .	٣.٩	٧٨
٨	٥١	وضع بعض الضوابط التي تكفل تطبيق النظام في المدرسة .	٣.٨	٧٦.٤
٨	٥٣	متابعة المنجز من المناهج الدراسية وفقاً للخطة الدراسية وبحسب السقوف الزمنية المحددة لها	٣.٨	٧٦.٤
٨	٥٧	بحث وسائل رعاية المتفوقين من الطلبة مع المدرسين .	٣.٨	٧٦.٤
٩	٤١	تشجيع المدرسين على الإثراء المعرفي في حقل الاختصاص وفي الثقافة العامة.	٣.٨	٧٦
٩	٦١	تشجيع المطالعات الحرة بأشراف أستاذ اللغة العربية .	٣.٨	٧٦
١٠	٣٩	تمارس مهام المشرف المقيم من خلال الزيارات الإشرافية للمدرسين .	٣.٧	٧٥.٢
١١	٣٨	مطالبة المدرسين بالاطلاع على التجارب والتجديدات التربوية وتجربتها .	٣.٧	٧٤.٥
١٢	٤٧	المساهمة في تنمية الذوق الفني والادبي عند الطلبة بالتنسيق مع المدرسين ذوي الاختصاص .	٣.٦	٧٣.٧
١٢	٥٨	تنمية شخصية الطلبة من خلال أشراكهم بالمسؤوليات المدرسية .	٣.٦	٧٣.٧
١٢	٥٩	العناية بتطوير الجودة للخدمة التعليمية المقدمة للطلبة باعتبارهم	٣.٦	٧٣.٧

رقم الفقرة	الرتب	محتوى الفقرات	الوسيط المرجح	الوزن المئوي
٤٤	١٣	محور العملية التعليمية - التعليمية .	٣.٦	٧٢.٩
٤٤	١٣	تقدير الأعمال المميزة في المدرسة ومكافأة أصحابها .	٣.٦	٧٢.٩
٤٨	١٣	متابعة تدريب المدرسين مع الجهات ذات العلاقة في المديرية العامة للتربية .	٣.٦	٧٢.٩
٥٢	١٤	تشجيع المدرسين على ابداء ملاحظاتهم بشأن محتوى المناهج والوقت اللازم لتنفيذها .	٣.٥	٧١.٧
٤٢	١٥	تشجيع المدرسين على القيام بأبحاث صغيرة تتناول جانب من جوانب المشكلات المتعلقة بالمدرسة .	٣.٤	٦٩.٤
٥٤	١٥	تشكيل لجان لتقييم الكتاب المدرسي وتقديم تقرير فني للمديرية العامة للتربية .	٣.٤	٦٩.٤
٤٥	١٦	السعي بجهد لتوفير الفرص التدريبية الملائمة لتحقيق النمو المهني للمدرسين وفقاً لاحتياجاتهم .	٣.٢	٦٥.٤
المعدل العام				
			٣.٨	٧٦.٥

## المجال الثالث / الدور الاجتماعي لمدير المدرسة :

يبين الجدول (٩) أن الوسيط المرجح العام لمجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة بلغ (٣.٧) وبوزن مئوي عام بلغ (٧٥.٤)% وهما أعلى من الوسيط المرجح والوزن المئوي الفرضيين . وهذه النتيجة تشير الى أن فقرات هذا المجال من الناحية المثالية مهمة التطبيق وضرورية توظيفها من قبل مديري المدارس المتوسطة في أداء أدوارهم لخدمة العملية التربوية التعليمية .

ويبين الجدول أيضاً أن الأوساط المرجحة لفقرات هذا المجال تراوحت ما بين (٤.١ - ٣.٤) وأوزان مئوية تراوحت ما بين (٨٣.٥ - ٦٩) % على التوالي ، وهي أعلى من الوسيط المرجح والوزن المئوي الفرضيين . أن العمل بهذه الفقرات وتطبيقها من قبل مديري المدارس المتوسطة قد يساعد على خلق بيئة اجتماعية متفاعلة ومتعاونة تسهم في تطوير ادوار المدارس .

جدول (٩) الرتب والوسيط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث لمجال الدور الاجتماعي مثال .

الرتب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسيط المرجح	الوزن المئوي
١	٧١	مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين الذين في المدرسة .	٤.١	٨٣.٥
٢	٧٠	متابعة تنفيذ مسؤوليات العاملين في المدرسة ( مدرسين - إداريين - موظفين خدمة - حراس أمنيين ) .	٤	٨٠.٣
٣	٦٣	مساعدة المدرسين على تذليل الصعاب التي يواجهونها مع أولياء أمور الطلبة .	٣.٩	٧٨.٤
٤	٦٧	العمل على رفع الروح المعنوية للمدرسين .	٣.٨	٧٧.٦
٥	٦٦	توضع خطط العمل مع منتسبي المدرسة بدلاً من إصدار توجيهات عن كيفية القيام بذلك العمل .	٣.٨	٧٦
٥	٦٩	تفعيل قنوات التواصل مع المجتمع المحلي .	٣.٨	٧٦
٦	٧٢	أظهار استعداد حقيقياً لتغيير الممارسات القيادية وتعديلها في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل عليها من المدرسين في المدرسة .	٣.٧	٧٤.٥
٧	٦٥	يحاط المدرسين علماً بالتغيرات التي ستحصل في المدرسة .	٣.٦	٧٢.١
٨	٦٢	تشجيع أوجه النشاطات الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات	٣.٥	٧٠.٩

		بناءه مع منتسبي المدرسة .		
٧٠.٩	٣.٥	تشجيع الآراء الجماعية والاستماع أليها .	٦٤	٨
٦٩	٣.٤	توضع برامج لتنمية العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها .	٦٨	٩
٧٥.٤	٣.٧			المعدل العام

## المجال الرابع / دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية :

يبين الجدول (١٠) أن الوسط المرجح العام بلغ (٣.٥) ووزنه المئوي العام بلغ (٧١.٦) % . وهذا يشر أن الوسط المرجح والوزن المئوي لدور مديرو المدرسة تجاه الأنشطة التربوية كانت أعلى من الوسط المرجح الفرضي والوزن المئوي الفرضي . وأشار الجدول أيضا الى أن الأوساط المرجحة لهذه الفقرات تراوحت ما بين ( ٣-٣,٩ ) وأوزان مئوية تراوحت ما بين ( ٧٨.٨ - ٦١.٥ ) على التوالي ، وبهذا هي جميعها أعلى من الوسط المرجح والوزن المئوي الفرضيين . جدول (١٠) الرتب والوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات عينة البحث لمجال دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة مثال .

الرتب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	٧٧	تنمية مواهب الطلبة في الخطابة والشعر والفنون والرياضة بالتعاون مع مدرسي اللغة العربية والفنية والرياضية .	٣.٩	٧٨.٨
٢	٨٨	الأشراف على عمل لجنة الحانوت المدرسي .	٣.٨	٧٧.٦
٣	٧٥	توجيه المدرسين إلى توفير الأنشطة المختلفة التي تسمح بمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة .	٣.٨	٧٦.٨
٤	٨٧	تشجيع روح المنافسة الشريفة بين الطلبة المبدعين لتحفيزهم ونمو إبداعهم .	٣.٧	٧٥.٢
٤	٨٩	مراقبة نوع المأكولات التي تباع في الحانوت المدرسي للوقوف على نظافتها .	٣.٧	٧٥.٢
٥	٧٩	السعي الجاد للمشاركة في الأنشطة التي تقيمها المديرية العامة للتربية .	٣.٧	٧٤.٩
٦	٧٤	يؤكد على مشاركة كل طالب في المدرسة في لون من ألوان النشاط التي تناسب ميوله ورغباته .	٣.٦	٧٣.٣
٦	٨٢	توجيه التدريسيين أن يكون النشاطات مكملة للمنهج الدراسي .	٣.٦	٧٣.٣
٧	٧٨	السعي إلى عمل لوحة شرف تذكر فيها أسماء وصور الطلبة المتميزين دراسياً ووضعها في مكان بارز بالمدرسة .	٣.٦	٧٢.٥
٧	٨٠	الأشراف على النشاط المدرسي خلال العام الدراسي .	٣.٦	٧٢.٥
٨	٧٣	تخصيص وقت محدد لكل نشاط لأصفي ضمن جدول الدروس الأسبوعي .	٣.٥	٧٠.٥
٨	٨٤	المشاركة في الاحتفالات المدرسية بالمناسبات الوطنية والدينية .	٣.٥	٧٠.٥
٩	٨٥	يوضع جدول خاص لكافة ألوان النشاط المدرسي ضمن الخطة التربوية السنوية للمدرسة .	٣.٤	٦٩.٨
١٠	٨٦	المشاركة الفاعلة في أنشطة البيئة المحلية التي تقام في المناسبات المختلفة .	٣.٤	٦٨.٢

٦٤.٣	٣.٢	تنسيق ألوان النشاط الذي تقوم به أقسام المدرسة وجماعاتها .	٨٣	١١
٦١.٥	٣	المشاركة في وضع خطة النشاط التربوي مع مجلس المدرسين في المدرسة .	٧٦	١٢
٦١.٥	٣	تشجيع ومساعدة الطلبة ( الفنانين ) وتوفير مستلزمات نموهم الفني .	٨١	١٢
٧١.٦	٣.٥	المعدل العام		

الهدف الثالث / هل يوجد فروق عند مستوى (٠.٠٥) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية واقعياً من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس ( ذكور - إناث ) .  
جدول (١١) القيمة التائية المحسوبة لادوار مديرو المدارس واقعياً وفقاً للجنس ( ذكور - إناث ) .

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	٣١	١١١.٧١	١١.٤٩	٣٠.٦	١.٦٨٤	٠.٠٥
إناث	٢٠	٢٠.١٧	٧.٩٠			

ظهر من جدول (١١) انه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية ، إذ أن القيمة التائية المحسوبة بلغت ( ٣٠.٦ ) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة ( ١.٦٨٤ ) عند مستوى دلالة (٠.٥) .

ويتضح من الجدول كذلك أن الفروق في الإجابة على أدوار مديرو المدارس المتوسطة واقعياً جاءت لصالح الذكور إذ أن وسطهم الحسابي البالغ ( ١١١.٧١ ) والانحراف المعياري البالغ ( ١١.٤٩ ) وهي اكبر من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجنس الإناث . وقد يعود السبب إلى حرص مديرو المدارس من وجهة نظر معاونيهم على تأدية أدوارهم بصورة جيدة محافظين بذلك على تحقيق أهداف العملية التعليمية - التعلمية .

الهدف الرابع / هل يوجد فروق عند مستوى (٠.٠٥) بين الأدوار التي يتوقعها مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية المثالية من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس ( ذكور - إناث ) .  
جدول (١٢) القيمة التائية المحسوبة لادوار مديرو المدارس مثالياً وفقاً للجنس ( ذكور - إناث ) .

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	٣١	١١٤.٩٧	١٠.٢٩	٠.٦	١.٦٨٤	٠.٠٥
إناث	٢٠	٧٩.٠٢	٧.٧٩			

يبين الجدول (١٢) أن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (٠.٦) هي أقل من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١.٦٨٣) ودرجة حرية (٤٩) مما يدل على أن متغير الجنس ليس له أثر في أداء أفراد العينة فيما يتعلق بأدوار مديرو المدارس المتوسطة مثالياً .

الهدف الخامس / هل يوجد فروق عند مستوى (٠.٠٥) بين ادوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر معاوني المدارس وفقاً للأدوار ( واقع - مثال ) .  
جدول (١٣) القيمة التائية المحسوبة لادوار مديرو المدارس ( واقع - مثال )

العينة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة
ذكور	٥١	١٩١.٨٩	١٧.٠٧	٠.٣	١.٦٧١	٠.٠٥
إناث	٥١	١٩٣	١٤.٣١			

اتضح من جدول (١٣) أن القيمة التائية المحسوبة والبالغة (٠.٣) هي أقل من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١.٦٧١) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجات حرية (٥٠) مما يدل على أن لا توجد فروق بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بأدوار مديرو المدارس في مركز محافظة القادسية ( واقع - مثال ) .

وهذا قد يدل على أن مديري المدارس يؤدون أدوارهم الواقعية في مدارسهم بفاعلية وأمانة ويرون أن هذه الأدوار ذاتها ذو أهمية كبيرة في التطبيق مستقبلاً إذ أنها ادوار تخدم العملية التعليمية - التعلمية من كل الجوانب وفقاً لوجهة نظر معاونيهم .

### الاستنتاجات :

بعد أن توصلت نتائج البحث إلى تعرف أدوار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية من وجهة نظر معاونيهم ( واقع - مثال ) يمكن استنتاج الآتي :

١- أن معظم الأدوار لمديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية ( واقع- مثال ) التي وردت في أداة البحث الموجهة إلى معاوني مديرو المدارس المتوسطة حصلت على درجات عالية تفوق الدرجات المتوسطة الافتراضية والأوزان المئوية الافتراضية سواء أكان ذلك على مستوى الفقرات أم على مستوى المجالات . وان فقرة (٣١) من مجال الدور الإداري والفني لمديرو المدارس واقعياً ، وفقرة (٦٨) لمجال الدور الاجتماعي لمديرو المدرسة واقعياً هما فقط حصلنا على درجات وأوزان مئوية أقل من الوسط المرجح والأوزان المئوية الافتراضيين .

٢- كشفت إجابات عينة البحث إن أعلى الرتب حصل عليها مجال الدور الإشرافي لمديرو المدارس واقعياً ويليه في المرتبة الثانية الدور الإداري والفني واقعياً وفي المرتبة الثالثة دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية واقعياً وفي المرتبة الرابعة جاء مجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة واقعياً .

٣- كشفت نتائج البحث أن أعلى الرتب حصل عليها مجال الدور الإداري والفني لمدير المدرسة مثالياً ، وفي المرتبة الثانية مجال الدور الإشرافي لمدير المدرسة مثالياً ، وفي المرتبة الثالثة مجال الدور الاجتماعي لمدير المدرسة مثالياً وفي المرتبة الرابعة مجال مدير المدرسة تجاه الأنشطة التربوية مثالياً .

٤- افتقار مديرو المدارس المتوسطة في مركز محافظة القادسية إلى برامج تنمية العلاقات بين المدرسة والمجتمع والأشراف على تنفيذها .

٥- هنالك فروق ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الأدوار التي يؤديها مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة واقعياً من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس ( ذكور - إناث ) .

٦- هنالك فروق ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين الأدوار التي يتوقعها مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة مثالياً من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للجنس ( ذكور - إناث ) .

٧- هنالك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين ادوار التي مديرو المدارس المتوسطة في مركز المحافظة من وجهة نظر معاونيهم وفقاً للأدوار ( واقع - مثال ) .

### التوصيات :

على الرغم من أن معظم نتائج البحث جاءت ايجابية ومطمئنة إلا أنه يمكن أن نضع بعض التوصيات التي يمكن لمديرو المدارس توظيفها في أدوارهم الإدارية والتربوية في مدارسهم المتوسطة وكما يأتي :

١. تعد الإدارة المدرسية من الركائز الأساسية في العملية التربوية ، إذ أنها تهدف إلى تنظيم جميع عناصر هذه العملية وتوجيهها بغية تحقيق الأهداف المنشودة لهذه العملية من خلال تحسين نوعية

- الخدمات التربوية والتعليمية في المدرسة ، وإيجاد أجواء وظروف داخل المدرسة تحول دون وقوع مشكلات أو التخفيف من أثارها إلى أقصى حد ممكن .
٢. أن دور مدير المدرسة قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً ، تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملًا ، وحاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي وبالتالي عليه أن يسعى إلى دفع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية .
٣. العمل على توفير مناخ ديمقراطي بين جميع العاملين في المدرسة بما يخدم أدوار العملية التربوية ويلبي حاجات المدرسة بمشاركة العاملين في المدرسة بجميع الأدوار الإدارية والتعليمية والتربوية .
٤. تعد ادوار مديرو المدارس تجاه الأنشطة التربوية عنصر هام في العملية التربوية إذ أنها تعين في الإسهام في نمو شخصيات المنتمين للمدرسة من كل الجوانب الاجتماعية والمهنية والمعرفية والنفسية ، لذا ينبغي الاهتمام بتوفير الجو الملائم لأداء هذه الأدوار والعمل على تشجيع الهيئة التعليمية على توظيف المعلومات الواردة من النشاطات التربوية في معالجة مشكلات الطلبة وتحفيزهم على عملية التعلم وبالتالي متابعة الخدمات الإرشادية فيها وتقويمها .
٥. إبراز دور المدير في المدرسة بتقديم المشورة والتغذية الراجعة حول قضايا المدرسة ومشكلاتها التربوية والسلوكية بتقديم تقرير دوري إلى مديرية التربية الغرض منه التعرف على أحوال وظروف المدرسة .
٦. قيام المدير بإجراء اتصالات وتكوين شبكة علاقات اجتماعية ومهنية بنائه مع المؤسسات التربوية والهيئات الاجتماعية والمهنية ذات العلاقة بعمله مثل ( مديرية التربية - الجامعة - مدارس أخرى - مؤسسات مجتمع مدني ) .
٧. أن يقوم مدراء المدارس بأجراء الدراسات والبحوث المسحية للتعرف على حاجات المدرسة ومشكلاتها في بداية ونهاية كل عام دراسي . إذ أن هذا قد يؤدي إلى تحقيق أدوارهم في مدارسهم بفاعلية وكفاءة .
٨. تشجيع مديرو المدارس على الاطلاع المتواصل على المصادر العلمية والمستحدثات التربوية في حقل الأدوار المعرفية لاسيما تلك التي تهتم ببيئة المستقبل ومعرفة الاتجاهات والأساليب التي تمتلكها في المواجهة .

#### المصادر :

- (١) أبو حطب ، فؤاد ، القياس والتقويم النفسي ، ط٣ ، مكتب الانجلو للتوزيع والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٧ .
- (٢) ألبديري ، طارق عبد الحميد ، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، ط٢ ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ .
- (٣) جودت عزت عطوي ، الإدارة التعليمية والأشراف التربوي أصولها وتطبيقها ، ط١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤ .
- (٤) سهي نونا صليود ، الأشراف والتنظيم التربوي ، ط١ ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٥ .
- (٥) الطريحي ، فاهم حسين ، حسين ربيع حمادي ، الإدارة والأشراف التربوي ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، ب . ت .
- (٦) الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح ، الإدارة التعليمية . مفاهيم وأفاق ، ط١ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٩ .
- (٧) عريفج ، سامي سلطي ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠١ .
- (٨) عمر عبد الرحيم نصر الله ، تدني في مستوى التحصيل والانجاز المدرسي أسبابه وعلاجه ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤ .
- (٩) العيسوي ، عبد الرحمن محمد ، القياس في علم النفس والتربية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، ١٩٨٥ .

- (١٠) لقرعان ، احمد خليل ، و ابراهيم محمد علي الحراشة ، *الإدارة المدرسية الحديثة* ، ط ١ ، دار الإسراء للنشر ، عمان ، ٢٠٠٤ .
- (١١) كلارنس ، أ. نيول ، ترجمة طه الحاج البأس ومحمد خليل الحاج خليل ، *السلوك الإنساني في الإدارة التربوية* ، الدار العربية للتوزيع والنشر ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٨ .
- (١٢) محمد منير مرسي ، *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها* ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨٢ .
- (١٣) منى مؤتمن عماد الدين ، *أعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير* ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣ .
- (١٤) منصور حسين ، محمد مصطفى زيدان ، *سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي* ، مكتبة الغريب ، القاهرة ، ب.ت .
- (١٥) وليد احمد اسعد ، *الإدارة التربوية* ، ط ١ ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٥ .
- (١٦) ياسر خالد سلامة ، *موسوعة الصحافة والنشاطات المدرسية* ، ط ١ ، دار عالم الثقافة للتوزيع والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥ .
- (١٧) يوسف ابراهيم نبراي ، *الإدارة المدرسية الحديثة* ، ط ٢ ، كتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، ١٩٩٣ .
- (18) 18. Allen , Mary & Yen , W. , **Introduction to the measurement theory** , book co . ie , 1979
19. Bern baum , G., **The Role of the Head in the Role of the Head** edited by R.S Peters,
- (19) London Rout ledge & Kagan Paul , 1976
- (20) 20. Daniel , Katz & Robert , l . , Kahn , **The social psychology of organizations** , New York , wiley and sons , inc . , 1966 .
- (21) 21. Yee , D . , **Insaskatch eman : chalk , hips and children, education leadership** , 55 ( 7 ) , 1998 .

### Abstract

#### The Role of the Intermediate School Adminisrators in AL- Qadisiya Government between ( Reality – Perfection ) In Accordance of Their Assistances View,

The researcher aims at knowing the :-

1. The roles made by intermediate schools managers center of AL – Qadisiya Government actually in accordance of their assistances· view .
2. The roles managers , are perfect in accordance of their assistances·view .
3. Are there any differences with stactical conception in the level (0.05) among the roles made by the managers in the center of AL – Qadisiya Government actually in accordance of their assistances· view regarding gender (males – females) .
4. Are there any differences with stactical conception in the level (0.05) among the roles seen by the managers in the center of AL – Qadisiya government perfectly regarding gender ( males – females ) .
5. Are there any differences with stactical conception in the level (0.05) among the managers roles in the center of the government with accordance of their assistances· roles regarding the roles ( Redity - Perfection ) .

The grouping of the researcher is limited with the assistances of intermediate schools in the center of AL – Qadisiya government 2008- 2009 . It is about (61)assistances nearly (34) males and (27) females distributed on (37) inter mediate school in the center of the government .

The sample of the researcher is (51) assistance , i. e. , with a proportion (83.6)% from an assistance group of the inter mediate schools , managers in the center of the city .

The research s, means is question items formulated by the researcher consisting of (89) items distributed on four fields ( Technical and administration role – social role – the

role of the school,s managers about the educational activities . the items were examined by (10) experts , and (80)% agreement properation is depended . The researcher has used ( kay,s sequare ) too to ensure the right choice for the items.Stability is found by testing and re-testing ways , it is about (0.79) .

The statical way are mang and they are used according to their programming and shape in (SPSS) system used in computer .

The results of the research are the following :-

1. The nearly mediums on the general level for the fields of the inter mediate schools , managers in the center of the city actually is with a high application degree , they are about (3.5 – 3.8) and with percent weights (71.4 – 76.7) for the field of the social role of the schools , managers and the field of teaching role respectively .
2. The nearly mediums for the fields of schools,managers perfectly is with a high application degree,it is about(3.5 -3.8)and with percent weights(71.6-77.1)%for the technical and managing role for the schools,managers perfectly or the role of the managers towards the educational activities perfectly , respectively .
3. There are differences with stastical conception with the level (0.05)% among the roles made by inter mediate schools ,managers in accordance with assistances,view regarding gender ( male-male).
4. There are differences with stastical conception with the level (0.05)% among the roles which could be expected the inter mediate schools , managers in the center of the city perfectly with their assistances , view regarding gender ( males - females ) .
5. There are differences with stastical conception with the level (0.05)% among the roles of inter mediate schools , managers in the center of the city according to their assistances , view regarding the roles ( reality – perfection) .

