



س
ع
ر

مجلة

جامعة الملك خالد للعلوم التربوية

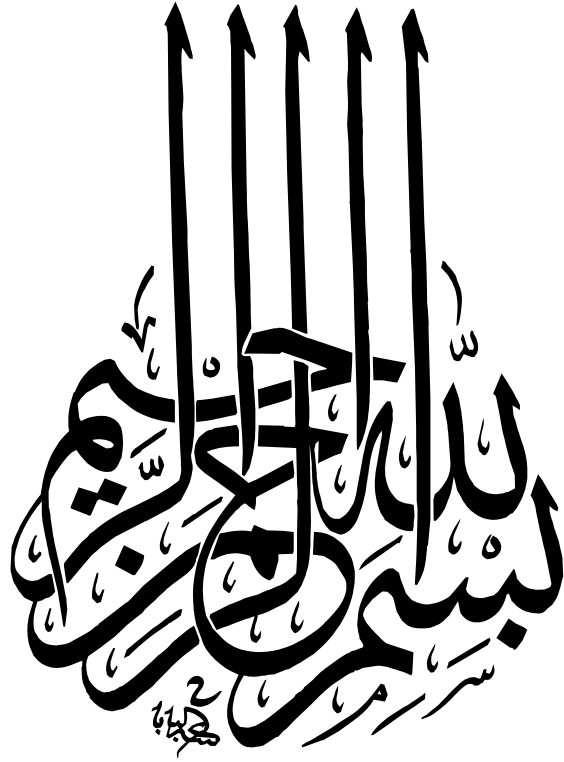
العدد: 1

المجلد: 29

الرقم الدولي: 6654-1658

يناير 2018

www.jes.kku.edu.sa





مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية

مجلة علمية - دورية - محكمة

تعني بنشر البحوث والدراسات التربوية

تصدر عن جامعة الملك خالد

المجلد (٢٩) العدد (١)

جمادى الأول (١٤٣٩هـ) - يناير (٢٠١٨م)

الرقم المعياري الدولي
(ISSN) 6654-1658

رقم الإيداع
1435/1996

المشرف العام

معالي مدير جامعة الملك خالد

أ.د. فالح بن رجاء الله منيع السلمي

نائب المشرف العام

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. سعد بن عبد الرحمن العمري

رئيس هيئة التحرير

د. محمد بن يحيى أحمد صفحي

الهيئة الاستشارية للمجلة

أ.د / عبد الرحمن بن عبد الله المالكي	جامعة أم القرى
أ.د / بدر بن عبد الله الصالح	جامعة الملك سعود
أ.د / حامد بن سالم الحربي	جامعة أم القرى
أ.د / خالد محمد يوسف التويم	جامعة أم القرى
أ.د / سعيد بن علي آل مانع	جامعة الملك خالد
أ.د / صالح بن يحيى الزهراني	جامعة جدة
أ.د / عامر بن عبد الله الشهري	جامعة الملك خالد
أ.د / السعيد محمود عثمان	جامعة الأزهر
أ.د / عبد السلام مصطفى عبد السلام	جامعة المنصورة
أ.د / علي بن إبراهيم الزهراني	الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة
أ.د / علي بن ناصر شتوي آل زاهر	جامعة الملك خالد
أ.د / قاسم بن عائل الحربي	جامعة جازان
أ.د / محمد السيد عبد الرحمن	جامعة الزقازيق

رئيس هيئة التحرير

د. محمد بن يحيى أحمد صفحي

أعضاء هيئة التحرير

أ.د. أحمد صادق عبد المجيد

أ.د. حمزة عبد الحكم محمد الرياشي

أ.د. السيد السيد محمود البحيري

أ.د. السيد عبد الدايم سكران

أ.د. منصور بن عوض القحطاني

د. أحمد علي طلب محمود

المراجعة اللغوية

د. محمود السيد عبد الكريم

التعريف بالمجلة:

تصدر جامعة الملك خالد مجلة علمية محكمة باسم: "مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية"؛ وهي مجلة تهدف إلى إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين من داخل المملكة أو خارجها لنشر أبحاثهم العلمية الأصيلة المكتوبة بإحدى اللغتين العربية أو الإنجليزية في العلوم التربوية، التي لم يسبق نشرها، وتم الالتزام فيها بأخلاق البحث العلمي والمنهجية العلمية المتعارف عليها.

وتشمل المجلة عدة أبواب، منها: البحوث العلمية، والتقارير الخاصة بالمؤتمرات والندوات وحلقات النقاش في التربية عمومًا، وملخصات الرسائل الجامعية المتميزة التي تمت مناقشتها وإجازتها، وتم التوصية بنشرها، وملخصات الكتب.

رؤية المجلة:

الريادة في نشر البحوث العلمية المحكّمة في العلوم التربوية، والسعي لتصنيف ضمن أشهر قواعد النشر العالمية.

رسالة المجلة:

نشر البحوث العلمية المحكّمة في العلوم التربوية وفق معايير مهنية عالمية.

أهداف المجلة:

تهدف المجلة إلى أن:

- (١) تصبح ذات ريادة وتصنيف متميز ومعامل تأثير عالٍ محليًا وإقليميًا وعالميًا.
- (٢) تكون مرجعًا علميًا للباحثين في العلوم التربوية.
- (٣) تلبي حاجة الباحثين محليًا، وإقليميًا، وعالميًا في نشر البحوث في العلوم التربوية باللغتين العربية والإنجليزية.
- (٤) تساهم في نشر البحوث التربوية ذات الأصالّة التي تساعد في تطوير المجتمع وتقدمه.



المراسلات

مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية

رئيس هيئة التحرير

جامعة الملك خالد – المملكة العربية السعودية – أبها

الموقع الإلكتروني : www.jes.kku.edu.sa

البريد الإلكتروني : jes@kku.edu.sa

الشروط، والقواعد، والتعليمات، والحقوق، والإجراءات الخاصة بالنشر في المجلة:

أولاً: الشروط والقواعد الخاصة بالنشر في المجلة:

١. الجودة في الفكرة والأسلوب والمنهج والتوثيق العلمي، مع الخلو من الأخطاء اللغوية والنحوية.
٢. أن يسهم البحث في تنمية الفكر التربوي وتطوير تطبيقاته محلياً أو عربياً أو عالمياً.
٣. أن يقع البحث ضمن أحد مجالات العلوم التربوية.
٤. أن يلتزم الباحث في بحثه بأخلاق البحث العلمي، وحقوق الملكية الفكرية، وبالشروط والقواعد الخاصة بالنشر في المجلة.
٥. لا تتم كتابة اسم الباحث أو الباحثين في متن البحث صراحةً، أو بأي إشارة تكشف عن هويته أو هويتهم، ويمكن استخدام كلمة الباحث أو الباحثين بدلاً من ذلك.
٦. الآراء الواردة في البحوث المنشورة تعبر عن وجهة نظر الباحثين فقط، ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة.
٧. ينظم البحث وفق التالي:

(أ) البحوث التطبيقية:

يورد الباحث أو الباحثون مقدمة تبدأ بعرض طبيعة البحث، ومدى الحاجة إليه، ومسوغاته، ومتغيراته، متضمنة الدراسات السابقة بشكلٍ مدمج دون تخصيص عنوان فرعي لها. ويلى ذلك استعراض مشكلة البحث، ثم تحديد أهدافه، وبعد الأهداف تورد أسئلة البحث أو فروضه. ثم تعرض منهجية البحث؛ مشتملةً على: مجتمع البحث، وعينته، وأدواته، وإجراءاته، متضمنةً كيفية تحليل بياناته. ثم تعرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، والتوصيات المنبثقة عنها.

(ب) البحوث النظرية:

يورد الباحث أو الباحثون مقدمةً يمهّد فيها للفكرة المركزية التي يناقشها البحث، مبيناً فيها: أدبيات البحث، وأهميته، وإضافته العلمية إلى مجاله. ثم يعرض منهجية بحثه، ومن ثم يُقسّم البحث إلى أقسام على درجة من الترابط فيما بينها، بحيث يعرض في كل منها فكرة محددة تكون جزءاً من الفكرة المركزية للبحث. ثم يختم البحث بخلاصة شاملة متضمنة أهم النتائج التي خلص إليها البحث.

ج) في كلا النوعين من البحوث :

- توضع قائمة المراجع في نهاية البحث باتباع أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.
١. أن يكون التوثيق في متن البحث وقائمة المراجع وفق نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار الأخير.

٢. يلتزم الباحث بترجمة أو رومنة^١ (Romanization / Transliteration) توثيق المقالات المنشورة في الدوريات العربية الواردة في قائمة المراجع العربية (مع الإبقاء عليها في قائمة المراجع العربية)، وفقاً للنظام التالي:

(أ) إذا كانت بيانات المقالة المنشورة باللغة العربية الواردة في قائمة المراجع (التي تشمل اسم، أو أسماء المؤلفين، وعنوان المقالة، وبيانات الدورية) موجودة باللغة الإنجليزية في أصل الدورية المنشورة بها، فتكتب كما هي في قائمة المراجع، مع إضافة كلمة (In Arabic) بين قوسين بعد عنوان الدورية.

(ب) إذا لم تكن بيانات المقالة المنشورة باللغة العربية موجودة باللغة الإنجليزية في أصل الدورية المنشورة بها، فيتم رومنة اسم، أو أسماء المؤلفين، متبوعة بسنة النشر بين قوسين، ثم يتبع بعنوان المقالة إذا كان متوافراً باللغة الإنجليزية في أصل المقالة، وإذا لم يكن متوافراً فتتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية، ثم يتبع باسم الدورية التي نشرت بها المقالة باللغة الإنجليزية إذا كان مكتوباً بها، وإذا لم يكن مكتوباً بها فيتم ترجمته إلى اللغة الإنجليزية. ثم تضاف كلمة (In Arabic) بين قوسين بعد عنوان الدورية.

(ج) توضع قائمة بالمراجع العربية بعد المتن مباشرة، مرتبة هجائياً حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.

(د) يلي قائمة المراجع العربية، قائمة المراجع الإنجليزية، متضمنةً المراجع العربية التي تم ترجمتها، أو رومنتها، وفق ترتيبها الهجائي (باللغة الإنجليزية) حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، وفقاً لأسلوب التوثيق المعتمد في المجلة.

وفيما يلي مثال على رومنة بيانات المراجع العربية:

الجبر، سليمان. (١٩٩١م). تقويم طرق تدريس الجغرافيا ومدى اختلافها باختلاف خبرات المدرسين وجنسياتهم وتخصصاتهم في المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود. العلوم التربوية، ٣ (١)، ١٤٣ - ١٧٠.

Al-Jabr, S. (1991). The evaluation of geography instruction and the variety of its teaching concerning the experience, nationality, and the field of study at intermediate schools in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic). *Journal of King Saud University-Education sciences*, 3(1), 143-170.

ثانياً: تعليمات النشر في المجلة:

- يلزم تنسيق البحث تبعاً لما يلي:

١. لا يتجاوز البحث المقدم للنشر (٣٠) ثلاثين صفحة، وبما لا يزيد عن (٨٠٠٠) ثمانية آلاف كلمة.

^١ (يقصد بالرومنة: النقل الصوتي للحروف غير اللاتينية إلى حروف لاتينية، تمكّن قراء اللغة الإنجليزية من قراءتها، أي: تحويل منطوق الحروف العربية إلى حروف تنطق بالإنجليزية).

٢. أن يتضمن البحث ملخصين: أحدهما باللغة العربية، والآخر باللغة الإنجليزية، بشرط ألا يزيد أي منهما عن (٢٥٠) كلمة، و أن يكتب كلُّ منهما في صفحة مستقلة، متبوعاً بكلمات مفتاحية لا تزيد عن خمس كلمات تعبر عن محاور البحث.
٣. تكون أبعاد جميع هوامش الصفحة (٢.٥) سم، ما عدا الهامش الأيمن (٣.٥) سم، والمسافة بين الأسطر والفقرات "مفرد"
٤. الخط المستخدم في المتن للكتابة باللغة العربية (Traditional Arabic) بحجم (١٦)، وللكتابة باللغة الإنجليزية (Times New Roman) بحجم (١٢)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بولد (Bold).
٥. يكون نوع الخط المستخدم في الجداول والأشكال باللغة العربية (Traditional Arabic) بحجم (١٢)، وباللغة الإنجليزية (Times New Roman) بحجم (١٠)، وتكون العناوين الرئيسية في اللغتين بولد (Bold).
٦. يلتزم الباحث/ الباحثون في البحوث المكتوبة باللغة العربية باستخدام الأرقام العربية (1, 2, 3, ...) في جميع ثنايا البحث.
٧. يكون ترقيم صفحات البحث في منتصف أسفل الصفحة، ابتداءً من صفحة الملخص العربي ثم الملخص الإنجليزي وحتى آخر صفحة من صفحات البحث ومراجعته.
٨. توضع قائمة بالمراجع العربية بعد المتن مباشرة، مرتبة هجائياً حسب الاسم الأخير للمؤلف الأول، يليها مباشرة قائمة المراجع الأجنبية، وذلك وفقاً لأسلوب التوثيق المتبع في المجلة.

ثالثاً: حقوق المجلة وحقوق الباحث أو الباحثين:

١. تقوم هيئة تحرير المجلة بالفحص الأولي للبحث، وتقرير أهليته للتحكيم، أو الاعتذار عن قبوله حتى تنطبق عليه شروط النشر، أو رفضه دون إبداء الأسباب.
٢. تنتقل حقوق طبع البحث ونشره إلى المجلة عند إشعار الباحث بقبول بحثه للنشر، ولا يجوز نشره في أي منفذٍ آخر ورقياً أم إلكترونياً، دون الحصول على إذن كتابي من رئيس هيئة التحرير.
٣. لا يحق للباحث/ الباحثين التقدم بطلب لسحب البحث بعد إبلاغه/ إبلاغهم بوصول البحث إلى المجلة.
٤. لهيئة التحرير الحق في ترتيب البحوث المقدمة عند النشر لاعتبارات فنية.
٥. لهيئة التحرير الحق في اختصار أو إعادة صياغة بعض الجمل والعبارات لأغراض الضبط اللغوي ومنهج التحرير.
٦. يبلغ الباحث بعدم قبول بحثه بناءً على تقارير المحكمين دون إبداء أسباب.
٧. ترسل نسخة إلكترونية للباحث/الباحثين من العدد المنشور فيه بحثه/بحثهم، ونسخة إلكترونية أيضاً لمستلة البحث.

رابعاً: إجراءات النشر في المجلة:

١. إرسال البحث إلكترونياً بصيغة (word) وبصيغة (PDF) طبقاً للشروط والقواعد والتعليمات الخاصة بالمجلة والمذكورة أعلاه، ويرفق مع البحث سيرة ذاتية للباحث/ الباحثين؛ إن كانت مراسلته/ مراسلتهم المجلة هي الأولى لهم.
٢. إرسال البحث إلكترونياً من خلال موقع المجلة الإلكتروني <http://www.jes.kku.edu.sa> ، أو عبر البريد الإلكتروني للمجلة jes@kku.edu.sa.
٣. أن يوقع الباحث/ الباحثون إقراراً يفيد أن البحث لم يسبق نشره، وأنه غير مقدم ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه ونشره في المجلة، أو رفضه، وأنه غير مستل من أية دراسة أيّاً كان نوعها.
٤. إشعار الباحث عبر البريد الإلكتروني باستلام بحثه خلال خمسة أيام من تاريخ إرساله للمجلة.
٥. إشعار الباحث بإرسال البحث للتحكيم في حال اجتياز بحثه للفحص الأولي أو إعادته للباحث في حال رفضه.
٦. إرسال البحث المقدم للنشر- في حال اجتيازه للفحص الأولي- إلى محكمين من ذوي الاختصاص يتم اختيارهما بسرية تامة، وذلك لبيان مدى أصالته وجدته وقيمة نتائجه وسلامة طريقة عرضه ومن ثم مدى صلاحيته للنشر.
٧. بعد التحكيم، ترسل تقارير المحكمين للباحث/ الباحثين لإجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون.
٨. بعد عمل التعديلات، يعاد إرسال النسخ الأصلية للبحث والنسخة المعدلة على البريد الإلكتروني للمجلة لمراجعة البحث في صورته النهائية من هيئة التحرير.
٩. إشعار الباحث بقبول بحثه للنشر إلكترونياً على موقع المجلة.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات	اسم الباحث
٢٠-١	الاحتياجات التدريبية اللازمة لتدريس مقرر القرآن الكريم للطلاب من ذوي الاحتياجات الخاصة	د. مُجَّد بن حامد البحيري
٦٣-٢١	واقع ممارسات قادة المدارس الثانوية في منطقة عسير للقيادة الإبداعية واستراتيجية تطويره	د. السيد السيد محمود البحيري
١٠٧-٦٤	تقويم رضا طلاب جامعة بيشة عن جودة تعلمهم في بيئة التعلم الإلكتروني القائمة على التكامل بين أدوات الاتصال التزامني وغير التزامني	د. مُجَّد عايض القحطاني
١٣٨-١٠٨	فعالية برنامج تدريبي قائم على الاسترخاء والفعالية الذاتية في خفض قلق التحدث أمام الآخرين لدى طلاب المرحلة الثانوية	د. سعيد كمال عبد الحميد
١٦٢-١٣٩	قيمة التبسم والضحك في القرآن الكريم والسنة النبوية (أغراضها، وأدلتها، وتطبيقاتها التربوية)	د. سند بن لافي الشاماني
١٨٤-١٦٣	تصميم الإعلان الحديث في ضوء نظرية الحتمية القيمية. رؤية من داخل قسم التربية الفنية بجامعة الملك سعود	د. معجب بن عثمان الزهراني
٢٢٧-١٨٥	تطوير مهارات إدارة الصف المدرسي لدى معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمنطقة عسير في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة	د . ليني حسين راشد العجمي د . وداد عبد الحليم أحمد
٢٦٣-٢٢٨	دور إدارة المدرسة الابتدائية في مواجهة بعض المواقف المدرسية بمنطقة عسير التعليمية	د . الطيب مُجَّد ابراهيم عبد المولى
٢٩٢-٢٦٤	درجة امتلاك اختصاصيي مراكز مصادر التعلم بالملكة العربية السعودية لمهارات تصميم المقررات الإلكترونية عبر الويب من وجهة نظرهم	د. عامر بن مترك سياف
٣١٩-٢٩٣	مستوى توظيف معلمي اللغة العربية في الأردن كفايات التعليم الإلكتروني في ضوء الكفايات الإلكترونية المنشودة لمعلم المستقبل	د . أحمد مُجَّد عقلة الزبون
٣٤٥-٣٢٠	أثر استخدام إستراتيجية التعلم بالصف المقلوب في تدريس مقرر الثقافة الإسلامية في التحصيل والدافعية للتعلم لدى طلاب جامعة شقراء	د. مُجَّد بن عبد العزيز الناجم
٣٧٩-٣٤٦	دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م (نموذج مقترح)	د. سعد بن مبارك الرمهي
٤٠٢-٣٨٠	واقع استخدام الطلاب معلمي اللغة الإنجليزية لمهام نظام البلاك بورد في جامعة الملك خالد	د. أحمد عاطف عبدالرحمن الشهري

دور إدارة المدرسة الابتدائية في مواجهة بعض المواقف المدرسية بمنطقة عسير التعليمية

د . الطيب محمد ابراهيم عبد المولى
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
كلية التربية جامعة الملك خالد

دور إدارة المدرسة الابتدائية في مواجهة بعض المواقف المدرسية بمنطقة عسير التعليمية

د / الطيب محمد إبراهيم عبد المولى

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى موقف الجهاز الإداري بالمدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية تجاه بعض المواقف المدرسية والخاصة بكل من المعلم والتلميذ، وتم ذلك من خلال استبانة طُبِّقت على أعضاء الجهاز الإداري بتلك المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاعتماد على المقابلة الشخصية والاستبانة بوصفهما أدوات من أدوات هذا المنهج، كما استعانت بالإحصاء لمعالجة البيانات والمعلومات المستقاة من أداة الدراسة الأساسية (الاستبانة)، وخلصت الدراسة لعدة نتائج توضح دور إدارة المدرسة الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية في مواجهة بعض المواقف الخاصة بالمعلم والمتعلم ومنها: في حالة تغيب أحد المعلمين أكثر من المدة المسموح بها، فعلى إدارة المدرسة تبليغ المنطقة أو الإدارة التعليمية حتى تتخذ اللازم معه، أو يكتفي بتوجيه انتباهه شفهيًا أولاً، وفي حالة اعتداء تلميذ على تلميذ آخر فترى إدارة المدرسة معالجة كل منهما ومراقبتهما، أو يتم استدعاء ولي أمر كل منهما وتحميلهما المسؤولية، وكذلك عند ملاحظة حدوث خطأ من أحد المعلمين أمام التلاميذ فلا بد من محاولة لفت نظر المعلم خارج الفصل، أو يمكن التدخل لتحويل انتباه التلاميذ بعيداً عن خطأ المعلم، أو عدم إثارة هذا مع المعلم على أن يثبت ذلك في تقريره، كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: وضع معايير تحدد اختيار مديري المدارس ووكلاءها؛ لأن وجود هذه المعايير يحدد كفاءتهم ومدى صلاحيتهم لمهمة الإدارة المدرسية، والتركيز في الدورات التدريبية على مناقشة المواقف والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وكيفية إيجاد الحلول السليمة لها.

The Role of the Primary School Administration at Asir Educational Directorate in Encountering some School Situations

Abstract:

This study aimed at identifying the role of the administrative system of the primary schools at Asir Educational Directorate towards some of the school situations related to both teacher and student. The study was carried out through a questionnaire given to the administrative staff of the schools using a descriptive approach and personal interviews. Data collected from the questionnaire were statistically treated. The findings of the study revealed several results that explain the administrative role of primary schools at Asir Educational Directorate regarding special situations concerning teachers and students: In the event where a teacher is absent more than acceptable, the administrative role of the school is obligated to report the educational administration in the region in order to take the necessary procedures, or to simply notify him orally as a first process. In the case of a student assaulting another student the school administration sees that both students should be addressed properly and monitored /or their parents are called upon and held accountable. When one of the teachers makes an error in front of his students, his attention should be drawn outside the classroom, or, an intervention should be done to divert the students' attention from the teacher's behavior. Sometimes, this wrong behavior is not discussed with the teacher but it is proved in his report. The study presented a number of recommendations such as setting standards for selecting school managers and deputies as these standards determine the efficiency and suitability of school management. The training sessions should also focus on discussing situations and problems faced by school administration and how to find the right solutions.

Keywords: the administrative system - primary schools - school situations

الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

يواجه تطوير التعليم وتحديثه في وقتنا الحاضر كثيرًا من التحديات والمتطلبات، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، حيث أصبحت الإدارة المدرسية عملية مهمة في المجتمعات المتقدمة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة المجالات والنشاطات الإنسانية واتساعها، وكثرة التحديات التي تواجهها. والإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسس وأصوله ونظرياته، وهي تتطور وتتجدد حتى تتلاءم مع ظروف المجتمعات وتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة (آل ناجي، ٢٠١٤، ص ١٩).

وعليه فإن إدارة مدرسة القرن الحادي والعشرين تتطلب جهدًا إضافيًا من أجل أن تواجه المدرسة وتديرها بطريقة عصرية حضارية وديمقراطية متوازنة ومدركة لحجم التحديات التي تواجهها، ويكون ذلك من خلال التخطيط الدقيق للأهداف التربوية التي تسعى المنظومة التعليمية لتحقيقها (Cranston, 2002, p.13). فالإدارة المدرسية قيادة رشيدة وعملية تنظيمية تشمل أكثر من عنصر وقوامها: تحديد الأهداف، والتخطيط، والتوجيه، والإشراف، والتقييم المستمر، وتعد الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم السبيل وتبصر الطريق أمام العاملين في الميدان (Botha, 2006, p.25).

ويدل هذا على أن كل عناصر الإدارة المدرسية بدءًا من مدير المدرسة حتى العامل الإداري يعملون على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة وإنجاحها بروح التعاون والمشاورة على أساس من العلاقات الإنسانية، فالإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية ومستوى الأداء، وذلك من خلال توعية العاملين في المدرسة وتبصيرهم بمسئولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم.

ولقد أكدت بعض البحوث والدراسات مدى تأثير سلوك الإدارة المدرسية (المدير، والوكيل، والمرشد الطلابي) على سلوك المعلمين والطلاب وفي رفع روحهم المعنوية بما ينعكس على نتائج العمل إما إيجابًا أو سلبيًا؛ لذا فإن اختيار الإدارة المدرسية المناسبة له أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث ينعكس رضاهم بشكل إيجابي على تحصيل التلاميذ، وبالتالي تستطيع تلك الإدارة الواعية مواجهة أي مواقف يتعرض لها المعلم أو المتعلم (محيلي، ٢٠١٠، ص ٩٠)؛ ولذلك فإن فاعلية الإدارة المدرسية الواعية تتمثل في تحقيق أهدافها ومواجهتها للمواقف المختلفة التي يتعرض لها المعلمون والطلاب، ويتوقف ذلك على نمط القيادة الذي تتبعه في علاقتها بالمواقف المختلفة (عبد الخالق، ١٤٣٠هـ، ص ١١٩)، فالأسلوب القيادي للإدارة المدرسية يؤدي دوره في كيفية مواجهة المواقف والصعوبات التي يتعرض لها المعلمون والطلاب من خلال التركيز على احتياجات المعلمين، والاهتمام بتحقيق أهدافهم، وفي حالة إهمال تحقيق تلك الاحتياجات والأهداف يتولد لدى المعلمين عدم الرضا والتكاسل في العمل، وينعكس ذلك في سلوكهم داخل المدرسة وخارجها وبدوره ينعكس على سلوك التلاميذ (المغيدي، ١٤٣٣هـ، ص ٢٤٤).

وحيث إن المرحلة الابتدائية هي بداية السلم التعليمي بجميع مراحل التعليم الأخرى، وتحظى باهتمام بالغ في جميع الدول بعامّة وفي المملكة العربية السعودية بخاصة نظرًا لأنها هي الأساس الذي تبنى عليه بقية المراحل التعليمية الأخرى، وهي مرحلة عامة تشمل أبناء الأمة جميعاً، وتزودهم بالأساسيات من العقيدة السليمة والاتجاهات السليمة والخبرات والمعلومات والمهارات (آل ناجي، ٢٠١٤، ص ١٤٩).

ونظراً لأهمية المرحلة الابتدائية في السلم التعليمي فإنها تحتاج إلى إدارة واعية قادرة على التعامل مع المواقف المختلفة، ومن المعتقد أن المجتمع المدرسي يتعرض دائماً للكثير من الموقف المدرسية التي تتعلق بالتلاميذ ومعلميهم أو بالعملية التعليمية نفسها، وكل عضو من أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة يستجيب لهذه المواقف بطريقة تعبر عن نمط إدارته المدرسية، أو عن أسلوب تفاعله وتعامله مع التلاميذ ومعلميهم. وتتناول هذه الدراسة بعض المواقف المدرسية التي يتعرض لها كل من المعلم والتلميذ، ووجهة نظر الإدارة المدرسية تجاه هذه المواقف.

مشكلة الدراسة والإحساس بها:

لاحظ الباحث من خلال: الزيارات الميدانية للمدارس، وإشرافه على طلاب التربية العملية لمراحل التعليم المختلفة، وقيامه بمقابلات مع بعض مديري المدارس الابتدائية ووكلاءها بمنطقة عسير التعليمية، وكذلك نتائج بعض الدراسات السابقة أن هناك تفاوتاً بين كلٍ منهم في التصدي لبعض المواقف المدرسية التي تختص ببعض جوانب العملية التعليمية؛ مما يؤدي إلى عدم الضبط وبالتالي عرقلة النظام المدرسي.

ولقد أكدت دراسة (الشيزاوي، ٢٠٠٨) إلى أن السلوك المتبع من الجهاز الإداري للمدارس في كيفية تعاملها مع الصعوبات والمواقف المدرسية المختلفة التي يتعرض لها المعلمون والطلاب يتوقف على النمط القيادي السائد لدى الإدارة المدرسية المتوسطة في منطقة عسير التعليمية، وأكدت الدراسة في نتائجها أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي الذي انعكس بالإيجاب على سلوك الإدارة المدرسية بدرجة عالية، كما أشارت دراسة كلٍ من (Brvenik-Estrella, 2013) إلى وجود معوقات إدارية وفنية تواجه الإدارة المدرسية، وأن استخدامها للنمط الديمقراطي أو الشوري يحد من تلك المعوقات ويسهم إيجاباً في كيفية معالجتها للمواقف والمشكلات التي تتعرض لها في أثناء اليوم الدراسي سواء من المعلمين أم التلاميذ أم أولياء الأمور، كما أكدت أيضاً دراسة (الغامدي، ٢٠٠٩) وجود صعوبات ومواقف تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية في المناطق النائية بمحافظة المخوة التعليمية، وركزت دراسة (آل جبار، ٢٠١٥) على التعرف إلى مدى قدرة القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية على التصرف في بعض المواقف المدرسية والكشف عن نقاط القوة والضعف في هذه التصرفات.

وحيث إن المجتمع المدرسي يتميز أفراده ببعض السمات والمسئوليات الخاصة بكلٍ منهم التي تختلف من فردٍ لآخر، وهذا ما جعل الباحث يقوم بهذه الدراسة لتحديد وجهة نظر كلٍ من المدير، الوكيل، والمرشد الطلابي في التصرف في المواقف المدرسية بالمدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية.

تساؤلات الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة يحاول الباحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:
- ما الأسس النظرية للإدارة المدرسية في ضوء أدبيات الإدارة المعاصرة؟
- ما طبيعة المواقف المدرسية التي يتعرض لها الجهاز الإداري؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول دور الجهاز الإداري تجاه المواقف المدرسية المختلفة تعزى إلى اختلاف مستوى الوظيفة الإدارية: مدير مدرسة، وكيل مدرسة، ومرشد طلابي؟

أهداف الدراسة:

- استهدفت الدراسة التعرف إلى ما يأتي:
- تعرف الأسس النظرية للإدارة المدرسية في ضوء أدبيات الإدارة المعاصرة.

- تعرف طبيعة المواقف المدرسية التي يتعرض لها الجهاز الإداري.
- الكشف عن الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول دور الجهاز الإداري تجاه المواقف المدرسية المختلفة التي تعزى إلى اختلاف مستوى الوظيفة الإدارية: مدير مدرسة، وكيل مدرسة، ومرشد طلابي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة الحالية مما يأتي:

- تحديد بعض المواقف المدرسية اليومية التي يتعرض لها المعلم والمتعلم داخل هذا المجتمع المدرسي وخارجه.
- معرفة أهم الأسس النظرية للإدارة المدرسية.
- التعرف إلى مجموعة من الضوابط والمعايير التي تحكم العمل المدرسي تجاه المواقف المختلفة.
- معرفة وجهة نظر كل من المدير والوكيل والمرشد الطلابي في احتواء المواقف المدرسية التي يتعرض لها المعلم والمتعلم، في ضوء الضوابط والمعايير السابقة التي تعد محكاً أو معياراً.
- يمكن الاستفادة من هذه الآراء في تطوير العملية التعليمية ومواجهة المواقف المختلفة التي يتعرض لها المجتمع المدرسي بعامّة والمعلم والتلميذ بخاصّة.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يسعى إلى مسح الظاهرة وتحليلها بغية تقديم تصور لما ينبغي أن تكون عليه في المستقبل، وذلك من خلال تحديد مفهوم الإدارة المدرسية، أهدافها، وأتماتها، والتوصل من خلال الدراستين النظرية والميدانية إلى تقديم بعض النتائج والتوصيات التي تسهم في تفعيل دور الإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية في مواجهة المواقف المختلفة التي يتعرض لها المعلم والمتعلم.

مصطلحات الدراسة:

المواقف المدرسية:

يقصد بالمواقف المدرسية - إجرائياً في هذه الدراسة - أنها "المواقف التي يتعرض لها بالفعل جهاز الإدارة المدرسية والمتمثل في المدير والوكيل والمرشد الطلابي وتتصل بالتلاميذ ومعلميهم في أثناء سير العملية التعليمية".

الإدارة المدرسية:

هناك عديد من التعريفات التي تناولت الإدارة المدرسية منها:

عرفت على أنها "مجموعة من العمليات المترابطة التي تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاثة، الوطني (الوزارة)، والمحلي (المحافظات والأقاليم)، والإجرائي (المدرسة) وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (عبدو، ٢٠٠٠، ص ٦٠).

كما عرفها البعض أنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من الإداريين والفنيين، من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. (Dived, 2013, p.6).

ويمكن تعريف الإدارة المدرسية إجرائياً في هذه الدراسة أنها "الكيفية التي تدار بها المدارس، حتى يمكن تحقيق أهدافها، من أجل إعداد أجيال وناشئة نافعة لأنفسهم ولجتمعتهم".

حدود الدراسة:

اقتصرت تطبيق الجزء الميداني من الدراسة على الجهاز الإداري المكون من المدير والوكيل والمرشد الطلابي من المدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية، والمبرر الذي دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة على تلك المدارس هو كثرة المواقف التي يتعرض لها الجهاز نظرًا لصغر سن التلاميذ وعدم إدراكهم لتصرفاتهم المختلفة، وكذلك ما يواجه المعلم من مواقف كثيرة جداً سواء داخل المدرسة أم خارجها، وتمت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول (١٤٣٦/١٤٣٧هـ).

الدراسات السابقة:

أسفرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحث حول الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية التي عنت بموضوع الدراسة الحالية عن عديد من الدراسات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة، وسيتم عرض بعضها وفق ترتيب زمني من الأحدث للأقدم على النحو الآتي:

استهدفت دراسة "آل جبار" التعرف على دور القيادة المدرسية في تطبيق برامج دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وألقت الدراسة الضوء على بعض المواقف المدرسية التي تواجه المعلمين والتلاميذ داخل الفصل الدراسي وخارجه وبخاصة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وأكدت الدراسة على ضرورة تطوير الإدارة المدرسية باعتبارها أمرًا لازمًا لتجديد النظم التعليمية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك فئة غير قليلة من مديري المدارس والمعلمين ليست لديهم فكرة عملية عن خطوات اتخاذ القرار وكيفية التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، كما توجد فئة من المعلمين تميل إلى التحفظ وعدم الإداء بالآراء في المواقف المختلفة، وانتهت الدراسة أنه لابد من ضرورة تطوير الإدارة المدرسية باعتبارها أساسًا للتجديد التربوي، ودمج الطالب ذوي الاحتياجات الخاصة في ماله دراسية أو أكثر مع أقرانه من العاديين داخل فصول الدراسة (آل جبار، ٢٠١٥).

كما قام "Botha" بدراسة هدفت التعرف إلى بعض تصورات مدراء المدارس الدولية نحو كيفية اختيار نوعية المدراء المرشحين للإدارة المدرسية وكان من أهمها: التصرف في الأمور والمواقف المختلفة بحكمة، وعدم التعجل في إصدار القرارات، وانتهت الدراسة بالتأكيد على ضرورة أن يكون القائد على درجة كبيرة من الذكاء بحيث يتصرف هو وجهازه في المواقف المدرسية المتعلقة بالمعلم أو التلميذ بطريقة تعبر عن نمط إدارته وبطريقة تبين قدرته على التوجيه والتنسيق (Botha, 2013).

وهدف دراسة "الشايح" التعرف على دور الإدارة المدرسية في تعزيز الانتماء الوطني ومواجهة العنف والتطرف وخلصت الدراسة إلى أن نجاح الإدارة المدرسية يتوقف على ضرورة قيام المسؤولين بالإدارة العليا لتوضيح دور كل فرد في الإدارة المدرسية ومسؤولياته تجاه التصرف في المواقف والتحديات المختلفة التي يتعرض لها المعلم أو التلميذ، كما أشارت إلى أن نجاح القيادة في المدرسة للتصدي للمواقف المختلفة التي تتعرض لها يوميًا يتطلب ضرورة توافر مجموعة من الصفات التي من أهمها مراعاة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، والمرونة، ولا بد كذلك أن يكون لديها أغراض مرسومة تسعى إلى تحقيقها، وتكون متطورة متعاونة، وأوصت الدراسة بتوصيات عدة أهمها: التأصيل النظري لمفهوم المواطنة والانتماء، تحديد أهم المتغيرات العالمية المعاصرة التي انعكست على مفهوم المواطنة والانتماء، تفعيل دور المدرسة في نشر المواطنة والانتماء بين الطلاب (الشايح، ٢٠١١).

وحاولت دراسة "الحارثي" التعرف إلى المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع استراتيجيات التدريس بوصفها مواقف للمعلمين والمتعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٩) فرداً منهم (٤١) مشرفاً تربوياً، (٢٣) مديراً، (٣٥) وكيلاً بمدارس المشروع في ثلاث مناطق تعليمية هي: الرياض - ومكة المكرمة - والمنطقة الشرقية، واستخدمت الدراسة استبانة تحتوي على مقدمة تعريفية وبعض الإرشادات، ثم تضمنت بداخلها محورين أساسيين هما: محور للمعوقات الإدارية، وآخر للمعوقات الفنية، وخلصت الدراسة لعدة توصيات منها: تخفيف أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية التي يطبق فيها المشروع، وتشجيع المعلمين على الاطلاع على الدراسات والأبحاث الحديثة في التربية، واختيار مدراء مدارس قادرين على كيفية التعامل مع تطبيق هذا المشروع، كما خلصت لعدة نتائج من أهمها أن المعوقات الإدارية والفنية لمشروع استراتيجيات التدريس جاءت بدرجة كبيرة بفارق بسيط لصالح المعوقات الفنية. (الحارثي، ٢٠٠٩).

وهدف دراسة "سعيد" التي حاولت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظة غزة وسبل تفعيله ومعرفة درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في الحد من هذه الظاهرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي موظفاً استبانة واحدة أداة للدراسة، وخلصت الدراسة لعدة نتائج منها: حصول المجال التربوي على المرتبة الأولى الذي يبين قيام مديرات المدارس بواجبهن في كثير من الجوانب التربوية من أجل الحد من ظاهرة التسرب، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها إشاعة المحبة والود بين المعلمات والطالبات، والعمل على ربط الطالبات اللاتي يتكرر غيابهن بالأنشطة المدرسية (سعيد، ٢٠٠٩).

وهدف دراسة "الغامدي" تعرف الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية في المناطق النائية بمحافظة المخوة التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتصميم استبانة موجهة لمشرفي الإدارة المدرسية وعينة أخرى من المعلمين والمديرين في (١٦) مدرسة ابتدائية، وخلصت الدراسة إلى وجود مجموعة من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية تتعلق بالتلاميذ والمعلمين والمباني وتجهيزاتها، وقد أوصت الدراسة بتوفير مساكن للمعلمين العاملين بالمدارس النائية والعمل على إعادة مشروع التغذية المدرسية في تلك المدارس. (الغامدي، ٢٠٠٩).

كما اهتمت دراسة (الشيزاوي) بالتعرف إلى الأنماط القيادية للإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وعلاقتها بكيفية مواجهة المواقف والمشكلات المدرسية اليومية، وخلصت الدراسة إلى أن استخدام الإدارة المدرسية للنمط الديمقراطي ينعكس إيجاباً على دورها في مواجهة المواقف المدرسية اليومية التي يتعرض لها المعلمون والطلاب (الشيزاوي، ٢٠٠٨).

كما حاولت دراسة "الصالح" تحديد المشكلات المدرسية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، ودرجة تحديد هذه المشكلات على أداء المديرين، واقتراح الآليات التي تساهم في حل مشكلات مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مديري المدارس يواجهون بعض المشكلات المرتبطة بالتقنيات والتدريب، وكذلك المشكلات المتعلقة بالجوانب البشرية والمادية، وعلى ضوء النتائج قدمت الدراسة بعض التوصيات للمسؤولين عن التعليم ومديري المدارس والمسؤولين بكليات المعلمين. (الصالح، ٢٠٠٨).

وحاولت دراسة "الغامدي" التعرف إلى أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية في أثناء ممارستها لعملها الإشرافي، وأسبابها، والمعوقات التي تواجهها وأهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في مشرفة الإدارة

المدرسية لتمارس دورها القيادي تجاه هذا الموقف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمنطقة عسير البالغ عددهن "٨١" مشرفة إدارة مدرسية، وخلصت الدراسة لعدة نتائج منها أنه من أكثر الأزمات الإدارية التي تواجه المشرفة التربوية الاعتداءات البدنية من الطالبات على المعلمات، وتعرض المدرسة لحالة سرقة، وخلصت الدراسة لعدة توصيات منها أنه من أهم أسباب وقوع الأزمات الإدارية بالمدارس قلة خبرة المرشدات المؤهلات والمتخصصات في الإرشاد النفسي، وعدم وجود مشرفات متخصصات في إدارة الأزمة (الغامدي، ٢٠٠٧).

وركزت دراسة (الشهري) على أن مواجهة الإدارة المدرسية للمواقف والصعوبات التي يتعرض لها المعلمون والتلاميذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمط القيادي المتبع من الإدارة المدرسية، وخلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة عسير التعليمية هو نمط المشاركة، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس في مجال القيادة الموقفية، والعلاقات الإنسانية، وما يتعلق بالتعامل مع المعلمين والطلاب (الشهري، ١٤٢٧هـ). كما أكدت دراسة (حسين) على أن الأسلوب القيادي الذي تتبعه الإدارة المدرسية ينعكس إيجاباً أو سلباً على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين الأساليب القيادية التي تتبعها الإدارة المدرسية ودورها في كيفية معالجة المواقف المدرسية اليومية التي يتعرض لها كل من المعلم والمتعلم (حسين، ٢٠٠٢).

تعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال العرض السابق للدراسات التي توافرت للباحث، يتضح ما يأتي:
- غالبية الدراسات السابقة تناولت الإدارة المدرسية الناجحة وكيفية التصرف في المواقف المختلفة التي يتعرض لها الجهاز الإداري بالمدرسة بصورة نظرية أو ميدانية.
 - غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدام الاستبانة للتعرف إلى الأدوار المختلفة والخصائص المميزة للإدارة المدرسية.
 - تختلف هذه الدراسات عن الدراسة الحالية في عرض استبانة واحدة لمجموعة من المواقف المختلفة التي يتعرض لها المعلم والتلاميذ على المدير والوكيل والمرشد الطلابي ومحاوله معرفة أوجه التشابه والاختلاف بين كل منهم في التصدي للمواقف المختلفة وهذا ما تقوم به دراستنا الحالية التي نحن بصدها.
 - لا ينكر الباحث أنه استفاد من غالبية الدراسات السابقة سواء في معلومات نظرية أو عبارات استبائية أو مراجع مختلفة.

خطوات السير في الدراسة:

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها قام الباحث بالإجراءات الآتية:
- تحليل القرارات الوزارية والإدارية بالملكة العربية السعودية التي تحلل مسؤوليات الجهاز الإداري بالمدرسة.
 - تحليل بعض الدراسات والأبحاث التي تناولت أدوار المعلم المختلفة.
 - الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع المسؤولين عن التعليم بالمدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية.
 - تحليل بعض الاستثمارات التي تناولت المواقف المدرسية وبخاصة الاستثمار الموجودة في الدورات التدريبية التي عقدت للمرشحين للترقية للوظائف الأعلى، وقام الباحث بتحديد بعض المواقف التي تتصل بالعملية التعليمية، وفي ضوء ما سبق قام بصياغة تلك المواقف في عبارات استبائية خاصة بالمعلم والمتعلم بعد المقابلات الشخصية مع خبراء الميدان.

- تم عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين بغرض التحقق من صدق العبارات وثباتها ومدى ملاءمتها للمناخ المدرسي الموجود.
- في ضوء آراء بعض السادة المحكمين قام الباحث بتعديل وإعادة صياغة لبعض المواقف ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق.
- تم تطبيق الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها على عينة الدراسة التي تكونت من (٣٠٠) فرد وذلك عن طريق المقابلات الشخصية وفيما يلي نتائج الدراستين النظرية والميدانية.

أولاً: الدراسة النظرية:

تتناول الدراسة في جانبها النظري عددًا من النقاط التي تتعلق بموضوع الدراسة على النحو الآتي:

١- نشأة الإدارة المدرسية:

اتجهت الدول نحو تطوير التعليم وتحديثه، حتى يستطيع مواكبة التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي في هذا العصر، وتحقيق التنمية الشاملة في البلاد، ومن ثم كان لابد من حسن اختيار القيادات والاهتمام بإعدادهم على مختلف مستويات السلم الإداري الذي يبدأ بالمرشد الطلابي وينتهي في أعلاه بمستوى الإدارة العليا حتى يستطيع الجهاز الإداري مواجهة أي موقف يقابله.

ويواجه تطوير التعليم وتحديثه كثيرًا من التحديات والمتطلبات من أهمها وجود إدارة مدرسية عملية حديثة؛ ولذلك فإن وضوح الطريقة التي تدار بها وتحديد أبعادها وأساليب العمل فيها يمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها على الوجه المنشود (Chang, 2012, p. 330).

فالإدارة المدرسية ميدان من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ زمنٍ طويل حيث كان الإنسان يدير شؤونَه اليومية بنفسه، ويدير الأب والأم شؤون البيت وتربية الأولاد وتنشئتهم التنشئة الاجتماعية المناسبة (أحمد، ٢٠٠، ص ١٣).

وقد اشتقت الإدارة المدرسية مفاهيمها وقواعدها من الإدارة العامة، وترتبط بها من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، فالإدارة العامة كالإدارة المدرسية في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه على أكمل وجه (العمارة، ٢٠٠٢، ص ١٧)، بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية في أداء مهمتها وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع وتوفير القوى العاملة المدرسية اللازمة لخطط التنمية (مصطفى، ٢٠٠٢، ص ٣٦).

ولذلك تعد الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية متكاملة شاملة حسب ميول التلميذ وقدراته، وتعد كذلك موضوعًا متخصصًا من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة.

فالإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والانتفاع بمستوى الأداء وذلك عن طريق توعية العاملين في المدرسة وتبصيرهم بمسئولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم (Sincar, 2013, p. 1275)، كما تحدد الإدارة المدرسية السليمة تحديدًا واضحًا الجوانب الفنية والإدارية في العمل بما يضمن التكامل والتوازن بحيث لا يطغى جانب منها على الآخر (عبود، وآخرون، ٢٠٠٠، ص ٨) وحتى يعرف كل عضو من أعضائها مسؤولياته تجاه أي موقف داخل المدرسة أو خارجها. (الشايح، ٢٠١١، ص ١٣).

٢- مفهوم الإدارة المدرسية:

تتعدد مفاهيم الإدارة المدرسية من أهمها ما يلي: "مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وذلك لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه وهو الجهاز المدرسي" (العمارة، ٢٠٠٢، ص. ١٨).

كما عرّفها البعض أنها "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق الخبرات المدرسية والتربوية وتوجيهها وفق نماذج مختاره ومحددة من قبل هيئات عليا داخل الإدارة المدرسية". (مرسي، ٢٠٠١، ص. ٦٠) وقد كان أسلوب الإدارة المدرسية قديماً يقتصر على تسيير المدرسة بالأسلوب التقليدي القديم كالحفاظة على نظام المدرسة وتنفيذ الجدول المدرسي وحصر الغياب الخاص بالمعلمين والطلاب وباقي العاملين في المدرسة.

وأما في العصر الحديث فقد اتسع مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجانبين الإداري والفني دون الفصل بينهما، فأصبحت مهمة المدرسة تهيئة النمو الكامل للطلاب (المتعلم) وأصبح الطالب هو محور الإدارة المدرسية بعد أن كانت المادة الدراسية (طافش، ٢٠٠٤، ص. ١٤)، كما اتجهت الإدارة المدرسية في العصر الحديث إلى تحقيق التنمية الجسمية والعاطفية والروحية والاجتماعية والسلوكية للطلاب فضلاً عن مساعدة الطلاب في حل مشكلاتهم التي يتعرضون لها باستمرار وبخاصة تلاميذ المرحلة الابتدائية، ثم التقويم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات (حسن، ٢٠١٠، ص. ٨٩).

٣- أهداف الإدارة المدرسية:

إن التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها، وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة، حيث إن الإدارة المدرسية لم تعد عملية روتينية هدفها تسيير أمور المدرسة، وحصر حضور الطلاب وغياهم، وتفقد الأبنية والتجهيزات، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم نظام العمل بالمدرسة وتيسيره وتطويره، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

فأهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع إلى آخر، ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة الأهداف حجم المدرسة، نوعية المرحلة التعليمية، رغبة العاملين ومؤهلاتهم الشخصية، نوعية الإدارة التعليمية سواء كانت مركزية أو لامركزية (العجمي، ٢٠٠٠، ص. ١٣)، شخصية المدير وتختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر وحسب اختلاف آراءهم واهتماماتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل من أهداف الإدارة المدرسية (الخوaja، ٢٠٠٤، ص. ٣٤).

وهناك تصنيفات كثيرة لأهداف الإدارة المدرسية ومن أشهر هذه التصنيفات ذلك التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربعة أقسام هي: (البوهي، ٢٠٠١)

أ. الأهداف التربوية والثقافية: وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات.

ب. الأهداف الاجتماعية: تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه تجاه أسرته ووطنه، وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.

ج. الأهداف الدينية: تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً وغرس القيم والأخلاق في نفوس التلاميذ، وتنقية أفهامهم من الشوائب الدخيلة.

د. الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه وكيفية المحافظة عليها وتنميتها من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره، وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه، وتنمية ثقافة الإنتاج (ص ٣٦٠).

- وركز (العجمي، ٢٠٠٠) على مجموعة من أهداف الإدارة المدرسية التي يمكن أن تترجم عملياً على أرض الواقع وهي:
- أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من أعضاء الإدارة المدرسية بصورة مقصودة أو غير مقصودة لابد أن تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي (روحياً، عقلياً، اجتماعياً، نفسياً) مع محاولة تجنب تعلمهم السلوكيات السلبية.
- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وإشراف) داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة، فنجاح الإدارة يتطلب التخطيط السليم والإشراف المستمر والترشيد المناسب للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقويم الجيد.
- مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام بين العاملين في المدرسة، وذلك بما يتناسب مع قدرات كل موظف واستعداداته ومهاراته حتى يستطيع أداء مهامه بفاعلية وكفاءة.
- توفير النموذج المثالي المصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، واعتبار أن طاقم العاملين (مدير، ومعلمين، وإداريين) لابد أن يمثلوا القدوة الصالحة والشخصية الحسنة ويتخلقوا بالفضائل الحسنة كالصدق، الأمانة، والتعاون.
- توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة وحسن التصرف، وأن تسود العلاقات الحسنة والروح الطيبة، ويشعر الجميع أن الجهود المبذولة تتم من أجل الصالح العام ابتغاء مرضاة الله عز وجل.
- ربط المدرسة بالمجتمع المحلي؛ وذلك لتمكين المدرسة من أداء دورها في إعداد التلميذ القادر على التكيف مع مجتمعه.
- توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ووضع الحلول المناسبة لها مقدماً، ويسمى هذا المبدأ (الاستشعار عن بعد في العمل الإداري) (ص ٣٢٠).

كما ذكر (عابدين، ٢٠٠١) عددًا من أهداف الإدارة المدرسية منها:

- توفير الظروف والإمكانات التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل الوصول إلى التكيف والتوافق الاجتماعيين.
 - توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي ومراعاة الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة.
 - الإسهام في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه (ص ٦٢).
- مما سبق ومن خلال استعراض أهداف الإدارة المدرسية نلاحظ أن اختلاف هذه الأهداف وأساليب صياغتها تختلف من مفكرٍ إلى آخر وذلك تبعاً لاختلاف اهتماماتهم وأراءهم وفلسفتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل أهداف الإدارة المدرسية لكنهم يتفقون على أن هذه الأهداف يجب أن تركز على التلميذ محور العملية التعليمية وإعداده إعداداً متكاملًا ومتوازنًا، كما يجب أن يساهم في تحقيق هذه الأهداف كل العاملين في المدرسة على اختلاف مهامهم ومسؤولياتهم من خلال التعاون المثمر فيما بينهم، بحيث يكمل كلٌ منهم الآخر حتى تؤدي المؤسسة التربوية هذه الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

٤- أنماط الإدارة المدرسية:

تشكل إدارة المدرسة بالصورة التي تكون على مديرها أي بالقالب الذي صبت فيه شخصية هذا المدير، وطبقاً لوجهة نظره التي يفسر بها الأمور ويتناول شؤون الحياة في مدرسته بصفة عامة، ومن خلال الممارسات الفعلية المتعلقة بتوعية واتجاهات الشخصية الإدارية وسلوكها فقد أجمعت المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة المدرسية على تصنيفها إلى أربعة أنماط هي:

- النمط الأوتوقراطي، التسلطي، الفردي، المتحكم، الاستبدادي، الدكتاتوري.
- النمط الفوضوي، الحر، المتساهل، التسيبي، الترسالي.
- النمط الديمقراطي، التشاركي، الإنساني.
- النمط الشورى.

وسيتناول الباحث باختصار كل نمط من الأنماط السابقة للتعرف إلى طبيعة كل منها وسماته التي تميزه عن غيره من الأنماط الأخرى.

١- النمط الأوتوقراطي:

الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد أي خضوع العاملين لنفوذ أو سلطة شخص واحد وفي ظل هذا النمط تتركز السلطات بمجملها في يد المدير الذي يؤدي دوراً رئيسياً وما على العاملين إلا طاعة أوامره وتنفيذها دون مناقشة أو إبداء رأي (أحمد، ٢٠٠٣، ص. ٥٢)، كما لا يشرك المعلمين في اتخاذ الإجراءات أو التخطيط والتنظيم، كما يرفض المدير تفويض السلطة اعتقاداً منه بأن ذلك يقلل من إمكانياته، ويتم التركيز على رفع الإمكانية دون مراعاة العلاقات الإنسانية كاحترام شخصية المعلم ومشاعره ومتطلباته (Gamago & Pang, 2003, p.32).

ويذكر (العجمي، ٢٠٠٣) أهم سمات الشخصية للمدير الأوتوقراطي التي من أهمها ما يلي:

- قوة الشخصية وبخاصة في استخدام السلطة للتحكم وتهديد العاملين.
- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وسلب حقوق الآخرين وواجباتهم.
- عدم تقبل النقد ولو كان بناءً، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة.
- التفرقة في المعاملة بين العاملين في المدرسة (ص. ٢٤).
- كما ركز (عابدين، ٢٠٠١) على أهم سمات النمط الأوتوقراطي التي من أهمها ما يلي:
- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم.
- غياب دور المعلمين عن المشاركة في الإدارة، إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية.
- التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية وإهمال ميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم وإهمال مراعاة الفروق الفردية بينهم (ص. ٦٩).
- كما سبق يتضح أن النمط الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر؛ لأنه يقلل من مكانة العاملين وبخاصة المعلمين الذين يشعرون أنهم ينفذون التعليمات دون المشاركة في وضعها، أي أنهم وسيلة لتحقيق هدف معين؛ مما يسبب لهم الاضطراب والقلق الذي يؤثر بدوره على أدائهم بالإضافة إلى إتمام وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمعلمين والتلاميذ وهذا بشكله يتعارض مع روح التربية الحديثة.

٢- النمط الفوضوي (الترسالي):

وفي هذا النمط من الإدارة يتخلى القائد عن مسؤوليات الأعضاء والنظام التربوي، ويترك الحبل على الغارب لكل فرد يتصرف حسب ما تمليه عليه أهوائه وبالتالي تحتل المسؤوليات، فلا ضابط ولا موجه للعمل؛ مما يؤدي إلى الفوضى والاضطراب في المدرسة (Loventson, 2013, p.12).

ويتميز المدير الفوضوي بعددٍ من السمات منها: ضعف الشخصية، ولا يمارس أي سيطرة على المجموعة ويتركهم يعالجون مشاكلهم بأنفسهم دون تدخل منه، ولا يقدم لهم أي معلومات إلا إذا طلبت منه، ولا يقوم بدور في المناقشة، ولا يشارك في أي من الأعمال، حتى في تصرفه في المواقف المختلفة يعطي دورًا سلبيًا وليس له رأي مما يؤدي إلى مزيدٍ من المشكلات بدلًا من حلها.

٣- النمط الديمقراطي (الإنساني):

يتميز هذا النمط بالتشاركية، حيث لا ينفرد المدير برأيه، بل يشرك الآخرين معه في التخطيط لاتخاذ القرار، ويحرص المدير على أن يسود جو من المحبة والتشاور والتعاون والتنسيق بين العاملين (Chang, 2012, p. 344). كما يتميز هذا النمط الإداري عن غيره من الأنماط أنه يهتم بالعلاقات الإنسانية واحترام الآخرين وتقدير جهودهم؛ لذا يتصف المدير في هذا النمط بالمرونة في تفسير اللوائح والقوانين بما يراعي المشاعر الإنسانية في بعض الظروف الطارئة للعاملين (العجمي، ٢٠٠٣، ص ٢٧).

كما أشار (العميرة، ٢٠٠٢) إلى أن مدير المدرسة الديمقراطي يتميز بعددٍ من السمات عن غيره منها:

- الإيمان بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ وتنفيذ القرار.
- قوة الشخصية مع التواضع وعدم الكبر.
- يتقبل النقد البناء وإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه.
- احترام العاملين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية والإسهام في إيجاد الحلول المناسبة لها.
- يعترف بالفروق الفردية ويراعيها عند تفويض السلطة وتوزيع المهام.
- علاقته مع المجتمع المحلي ودية ووظيفية (ص ٦٩).

٤- النمط الشورى (الإدارة الشورية):

عرف هذا النمط المسلمون الأوائل وتمثلت ميزاته في شخص القائد الأول مُجَّد - ﷺ - لهذه الأمة حيث اتخذ عليه الصلاة والسلام من الشورى منهاج حياة بدءًا من النظام السياسي حتى قيادة المدرسة والبيت فهي تعني الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين (العاجز والبناء، ٢٠٠٤، ص ١٦).

وقد بين القرآن الكريم هذا المبدأ بقوله تعالى ﴿وشاورهم في الأمر﴾ (آل عمران آية: ١٥٩) فكان عليه الصلاة والسلام يشاور أصحابه في كل الأمور صغيرها وكبيرها، بالرغم من أن الوحي كان يرشده ويدله وكان باستطاعته الاستغناء عن مشورة أصحابه، لكن الهدف من مشاورة أصحابه هو تعليم أمة الإسلام لتنفيذ إدارة الحياة بشكلٍ ناجح.

ولقد ركز (العاجز والبناء، ٢٠٠٤) على أن القيادة الشورية لها مجموعة من السمات من أهمها:

- يمارس فيها القائد أكبر قدر من التوجيه الذاتي ويقتضي هذا تحمله المسؤولية على خير وجه، مع ممارسة المبادئ وضبط النفس في تحقيق الأهداف المرجوة.
- يستخدم القائد الشورى تصرفه الذكي، وتفكيره العقلاني في حل المشكلات والمواقف التي تواجهه.

- يحصل القائد على المعلومات والحقائق من مصادرها الأصلية ولا يعتمد على أخبار بدون أصل عملاً وامتثالاً لقوله عز وجل ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾ (الحجرات، آية ٦).
- يحاول القائد الشورى أن يوسع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار طالما أن رأيه صواب.
- يشجع الآخرين على تعلم القيادة فعلاً وليس بالقول يعاملهم باحترام وتقدير وحرية، ويعمل على تقدم العلم والمعرفة وتحسين فرص المعرفة والفهم (ص. ٣٠).

تعليق على أنماط الإدارة المدرسية:

نلاحظ من خلال استعراض أنماط الإدارة المدرسية أن هناك تشابهاً بين النمط الديمقراطي والشورى إلا أن النمط الشورى منبثق من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف الذي يركز على بعد مهم يجب أن يتوفر في شخص مدير المدرسة وهو التقوى والإيمان وأن هذه أمانة ومسئولية يسأل عنها أمام الله عز وجل من حيث:

١- المسؤولية الكاملة أمام الله انطلاقاً من قوله تعالى "والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون..." (المعارج: ٣٢) وعن ابن عمر رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته: الإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهله ومسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته، وكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (متفق عليه).

٢- الإخلاص في العمل وإتقانه: فالمدير المسلم يهتم بعمله ويعمل على زيادة الإنتاج وتحفيز من حوله على الإخلاص وإتقان العمل امتثالاً لقول الرسول ﷺ - "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (متفق عليه).

إن سمات النمط الشورى مصبوعة بصبغة الدين الإسلامي ومنبثقة من تعاليمه السمحة المتمثلة في القرآن الكريم والسنة المطهرة حيث إن ذلك له تأثير قوي على جهد مدير المدرسة ونشاطه في ظل الإيمان والتقوى، ومراقبة الله في السر والعلن، في حين أن القانون الديمقراطي منبثق من القانون الوضعي.

من ذلك يتضح أن معظم السمات التي يجب توافرها في الإدارة المدرسية الناجحة تتوافر لدى النمط الشوري؛ لأنه مستمد من منهج الكتاب والسنة الذي يعتمد على مراقبة الله في السر والعلن والشعور بالأمانة والمسئولية التي يجب أن تسود في مدارسنا، ويجب أن يتم التشجيع على هذا النمط من السلطات التربوية العليا وذلك من خلال توفير المناخ الملائم الذي يساعد على جودة العملية التعليمية وعدم اعتماد المركزية في القرارات والسياسات التعليمية والحد منها، واعتماد اللامركزية وذلك للمساعدة على التجديد والتجويد والتطوير، فالإدارة المدرسية لم تعد عملاً يقدر عليه كل إنسان ولا يمكن أن يتم النجاح بأي طريقة بل الإدارة المدرسية علم وفن له قواعده وأصوله يحتاج إلى صفات شخصية وعقلية تختلف من شخص لآخر، ومهنة لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة منها.

المواقف المدرسية التي تتعرض لها الإدارة المدرسية:

في ضوء خبرة الباحث الميدانية وعلاقته المباشرة بمراحل التعليم ما قبل الجامعي من خلال الإشراف على طلاب التربية العملية بالمدارس، وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين عن التعليم الابتدائي بمنطقة عسير التعليمية وتحليل بعض المواقف المختلفة التي عرضت في دراسات سابقة لاحظ الباحث أن هناك مواقف مختلفة يتعرض لها الجهاز الإداري بالمدارس الابتدائية منها ما يخص المعلم والآخر منها يخص المتعلم وفيما يلي طبيعة هذه المواقف الملاحظة:

أولاً: المواقف المدرسية المتصلة بالمعلم:

يعد المعلم حجر الزاوية في العملية التعليمية وبعد بحق سيد الموقف التعليمي لما له من اختصاصات ومهام تعمل على تعليم تلاميذه المحتويات العلمية والثقافية وذلك من خلال الإعداد الجيد له وذلك بالاطلاع على الكتب والمراجع وطرق التدريس الحديثة التي تتصل بمادته.

وبجانب هذه المهام التي تجعل من المعلم سيداً للموقف التعليمي بحق فتوجد مجموعة من المواقف المدرسية التي تواجهه في أثناء قيامه بالعمل، ويقوم كل من المدير والوكيل والمرشد الطلابي بوضعها موضع الاعتبار عند تقويم عمل أداء المعلم، ومن هذه المواقف ما يلي:

- عندما يشكو أولياء الأمور من المعلمين لتصرفهم مع أبنائهم بطريقة لا يقبلها ولي الأمر.
- عدم حضور المعلمين طابور الصباح أو تأخيرهم عنه أو تأخر دخولهم الحصص المحددة لهم.
- قد يحدث اعتراض من المعلمين على توجيهات المشرف التربوي لإحساسهم أن هذه التوجيهات تسبب مهانة لهم.
- بطء المعلم وتأخره عن زملائه في تدريس المقرر الدراسي الذي يقوم بتدريسه وفقده للسيطرة على تلاميذه.
- اختلاف المعلمين القدامى مع المعلمين الجدد حول تطبيق الاتجاهات الحديثة في التربية.
- اختلاف المعلمين القدامى والجدد حول توزيع الفصول عليهم.
- إذا أخطأ المعلم داخل الفصل.
- إذا سأل أحد التلاميذ معلمه فامتنع المعلم عن الإجابة.
- ترك المعلم بعض موضوعات المقرر الدراسي دون شرح.
- عدم استعمال المعلم الوسائل التعليمية بالرغم من توافرها.
- إذا هاجم أحد أولياء الأمور المعلم في أثناء عمله داخل الفصل وخارجه.
- شكوى أولياء الأمور من اهتمام المعلم بتعليم أبنائهم.
- إذا غاب المعلم أكثر من المدة المسموح بها خلال العام الدراسي.
- إذا طرد المعلم أحد التلاميذ خارج الفصل.
- إذا اشتكى المعلم من ضعف مستوى بعض تلاميذه في مادة تخصصه.

هذه بعض المواقف التي تواجه المعلم بصفة عامة ومعلم المرحلة الابتدائية بصفة خاصة ويتعرض لها، ولكن ما دور الجهاز الإداري بالمدرسة الابتدائية تجاه التصرف في هذه المواقف المختلفة، وهذا ما تجيب عنه الدراسة الميدانية.

ثانياً: المواقف المدرسية المتصلة بالمتعلم:

يعد المتعلم أحد عناصر العملية التعليمية بل هو أهمها، والنظام التقليدي في مدارسنا يقوم على تقويم المعلم بناءً على نتائج التلاميذ، والهدف الذي يستهدفه المتعلم من وراء تصرفاته يمثل بعض الحاجات التي يسعى إلى إشباعها فيكون سعيداً للحصول على درجة عالية، أو مدح الآباء والمعلمين، أو حل مشكلة، أو الظهور على الأقران، أو كتابة اسمه في لوحه الشرف أو غير ذلك.

والمتعلم باعتباره ركناً أساسياً في العملية التعليمية فمنذ دخوله المدرسة صباحاً وحتى خروجه منها ظهرًا يتعرض للكثير من المواقف التي يمكن أن تحل بطريقة متباينة من قبل الإدارة المدرسية ومن هذه المواقف ما يلي:

- شكوى ولي الأمر من سوء تصرف ابنه داخل المنزل وخارجه.

- سوء نتيجة تحصيل تلاميذ أحد الفصول الدراسية.
- حضور بعض التلاميذ متأخرين إلى المدرسة.
- اعتداء أحد التلاميذ على تلميذ آخر.
- سوء تصرف أحد التلاميذ داخل الفصل.
- حضور بعض التلاميذ إلى المدرسة بدون كتب وأدوات.
- بعض عيوب النطق واللجاجة من أحد التلاميذ.
- سوء النظام داخل أحد الفصول الدراسية.
- شكوى التلاميذ من سوء شرح المعلم.
- شكوى التلاميذ من تكرار السرقة بينهم.

هذه المواقف استنتجها الباحث بالفعل وتحدث داخل المدرسة من التلاميذ، فما رأى الجهاز الإداري للمدرسة في

التصرف تجاه هذه المواقف المدرسية المختلفة

مسئوليات الإدارة المدرسية تجاه المواقف المدرسية السابقة:

باعتبار الإدارة المدرسية تجاه المواقف المدرسية تتطلع بمسئوليات كثيرة تهدف إلى تربية النشء في ضوء تفاعلهم مع بيئاتهم تربية متكاملة فكريًا ونفسيًا واجتماعيًا، وبقتضي هذا تضافر الجهود أو تنسيق الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة إدارية كانت أم فنية وبالتالي فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبةً في تحقيق النمو المتكامل لهم وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم (أحمد، ٢٠٠٣، ص. ٨) وبالتالي تظهر أدوار الإدارة المدرسية في كيفية احتواء المواقف المختلفة التي يتعرض لها كل من المعلم والمتعلم فمثلاً المدير يعد أول المسؤولين في الجهاز الإداري، فبعد أن كان قديمًا يصدر الأوامر والنواهي ويستعمل كل وسائل الإكراه والتخويف أصبح الآن عاملاً أساسياً في توجيه تلاميذه علمياً واجتماعياً وقومياً وكذلك مساعدة زملائه المعلمين والإداريين لتحقيق الأهداف العليا وأهداف المرحلة التعليمية التي يقوم بقيادتها (الفرح، ٢٠١٠، ص. ٢٨٥)، كما أن له من الأدوار ما يجعله مسؤولاً أمام وزارة التعليم عن حسن سير العملية التعليمية بالمدرسة، وإتباع الخطط والمناهج واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة، هذا بالإضافة إلى مسؤولياته الفنية والخاصة بالإلمام بالتطورات التربوية الحديثة (أبو الوفا، ٢٠٠٦، ص. ١٥٧)، وكذلك الإشراف على النواحي المختلفة والمسئوليات الإدارية والمتمثلة في مراعاة القواعد الأساسية في الإدارة فيما يخص تخطيط العمل وتنظيمه وتوجيه ورقابة مجهودات العاملين معه من معلمين وموظفين وتلاميذهم وتصرفاتهم في المواقف التي يتعرضون لها (الفرح، ٢٠١٠، ص. ٢٨٦)، كما يحقق الاستخدام الأمثل للقوة المادية والبشرية، وعليه إما أن يتعاون مع الجهاز الإداري أو يعتد برأيه في مواجهة المواقف المدرسية اليومية التي تحدث داخل المدرسة وخارجها (عبدالله، ٢٠١٠، ص. ١٣٩).

أما وكيل المدرسة فهو يساعد المدير في رسم سياسة المدرسة ومناقشتها مع مجلس المدرسة، ويعاون المدير فيما يسند إليه من أعمال ويتحمل المسؤولية الكاملة في الإدارة المدرسية وتصريف شئونها الفنية والإدارية وذلك في حالة غياب المدير (ربيع، ٢٠٠٦، ص. ٤٣)، كما أن له من المهام ما يجعله رئيساً للجنة الامتحانات وبعض الاجتماعات وحضور الندوات وذلك بتكليف من مدير المدرسة وغالبًا في المدارس الكبيرة التي يتعدد فيها الوكلاء، إذ يجب على المدير أن يحدد اختصاصات كلٍ منهم للقيام بأعمال معينة تحديداً للمسئولية الخاصة. (عمار، ٢٠١١، ص. ٣).

مما سبق يمكن القول إن الوضع التربوي والإداري لوكيل المدرسة هو أن يقوم بدور المدير الاحتياطي الذي تدخره الإدارة المدرسية ليكون جاهزاً عند الحاجة إليه ليحل محل المدير المسئول، بحيث يكون له من الاختصاصات ما يجعله يدي رأيه تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المدرسة وخارجها وخاصة بالمعلم والمتعلم.

وبصفة عامة يمكن القول أن الجهاز الإداري في المدرسة لابد أن يقوم بمجموعة من المسئوليات للتصرف في المواقف المدرسية السابقة والخاصة بكل من المعلم والمتعلم وحتى لا يفلت الزمام من إدارة المدرسة لابد من وضع مجموعة من الضوابط والمعايير التي تحكم هذا الجهاز الإداري في مواجهة هذه المواقف المختلفة، وبالفعل قام الباحث بعرض هذه المواقف السابقة على الخبراء والمسؤولين على التعليم بمنطقة عسير التعليمية، وبعض أساتذة الجامعات، وكذلك بعض الإداريين المخضرمين في العمل المدرسي والإداري، وقاموا بصياغة وجهة نظرهم تجاه التصرف في هذه المواقف، ووضعوا مجموعة من الآراء المختلفة التي تحل كل موقف من هذه المواقف السابقة، ثم قام الباحث بعرض هذه الآراء على خبراء التربية لترتيبها وفقاً لأهميتها وقدرتها على حل الموقف وبالفعل قاموا بوضع مجموعة من الضوابط والمعايير التي تحكم التصرف في هذه المواقف من قبل الجهاز الإداري بالمدرسة والممثل في المدير والوكيل والمرشد الطلابي.

الضوابط والمعايير التي تحكم تصرف الجهاز الإداري بالمدرسة تجاه المواقف المدرسية السابقة: لما كانت طبيعة المواقف المدرسية عرضة للتغيير نظراً لما يحدث من تفاعل في الجماعة لما بين الأشخاص من فروق فردية فإن القيادة يمكن أن تنتقل من عضو إلى آخر مع استمرار المجموعة في العمل لتحقيق أهدافها وبالتالي يعمل الجميع في تعاون ومحبة لتحقيق الهدف التعليمي.

ومن خلال القراءة الناقدة لكل الأدوار الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية وفي ضوء آراء الخبراء تم تحديد مجموعة من الضوابط والمعايير التي تحكم اختيار الحلول للمواقف المدرسية السابقة.

١ - بالنسبة للمواقف المتعلقة بالمعلم:

عند شكوى بعض أولياء الأمور من سوء تصرف بعض المعلمين مع أبنائهم ترى إدارة المدرسة إنه لابد من إحضار المعلم لكي يشترك في المناقشة، ويتعرف إلى أسباب الشكوى ويدي رأيه في هذه الشكوى، وثانياً لابد من الحفاظ على العمل التعاوني في المدرسة، وعدم الأخذ برأي ولي الأمر؛ لأنه قد يكون متحاملاً على المعلم، وثالثاً يمكن الامتناع عن الاشتراك في الموقف، وأخيراً إذا لم يحل الموضوع يأخذ في الاعتبار رأي ولي الأمر وشكوته عند كتابة التقرير عن المعلم.

عند حضور أحد المعلمين متأخراً عن حصصه باستمرار فلا بد من توجيه النصح والإرشاد له حتى يواظب على عمله، وإذا لم يأخذ بالنصح يعقد اجتماع لمعلمي المادة للنظر في مشكلة زميلهم المتأخر، وثالثاً إذا لم يصلح من أمره تغير حصصه وجدوله ثم في النهاية يمكن اللجوء إلى تنفيذ الإجراءات الإدارية ضده.

عند حدوث اعتراض من أحد المعلمين على ملاحظات المشرف التربوي فيرى الجهاز الإداري بالمدرسة أنه لابد من التدخل لحل هذا الخلاف، ثم إذا لم يحل هذا الخلاف يناقش المعلم في اجتماع عام مع زملائه في المدرسة، وإذا لم يحل الاختلاف يترك للزمن حتى يتم التوفيق بينهم.

عند ملاحظة أن أحد المعلمين لا يسير بسرعة زملائه في تدريس المقرر يتم البحث عن أسباب بطئه، وإذا لم يتم التوصل لحل تترك الحرية لكل معلم يقوم بما يراه مع زملائه.

عند حدوث اختلاف بين المعلمين الجدد والمعلمين القدامى حول تطبيق بعض الاتجاهات التربوية الحديثة فيرى الجهاز الإداري المدرسي أنه لابد من عقد اجتماع عام لهيئة التدريس لبحث إمكانية تطبيق الاتجاهات التربوية الحديثة، أو

يمكن الامتناع ويعدل المعلمون القدامى من طرائقهم في ضوء آراء المعلمين الجدد، أو يتخلى المعلمون الجدد عن آراءهم لعدم توافر الإمكانيات اللازمة للتطبيق.

وعند حدوث اختلاف بين المعلمين حول توزيع الفصول يجب أولاً مناقشة الموضوع على أسس تربوية، وإذا لم يحل توزع هذه الفصول طبقاً للأقدمية ثم التدخل من قبل الجهاز الإداري لعرض رأي معين، ويمكن رفع الأمر إلى المشرف التربوي حتى يتصرف بما يراه مناسباً.

عند ملاحظة أن أحد المعلمين يخطئ في النواحي العلمية أمام تلاميذه فلا بد من محاولة لفت نظرهم خارج الفصل، أو يمكن التدخل لتحويل انتباه التلاميذ عن خطأ المعلم، وثالثاً لفت نظر المعلم إلى هذا الخطأ والقيام بتصحيحه مباشرة، ثم الحل الأخير عدم إثارة هذا مع المعلم ويثبت في تقريره.

عند حدوث اعتذار من أحد المعلمين عن إجابة سؤال لأحد تلاميذه ترى إدارة المدرسة إنه لا بد أن تتحين الفرصة لكي تجيب عن السؤال في أثناء الشرح، وثانياً يمكن التدخل مباشرة لتجيب التلميذ أو تتراجع عن ذلك كلياً تقديرًا لصراحة المعلم ويمكن إثبات ذلك في التقرير الذي يقدم عن المعلم.

إذا لوحظ أن المعلم لا يستخدم الوسائل التعليمية فإن إدارة المدرسة تطلب منه ضرورة استخدامها، ويمكن الاكتفاء بقدراته المتنوعة على الشرح، والاحتمال الثالث عدم إثارة المشكلة أمام التلاميذ، وأخيراً ترى المدرسة عدم إثارة ذلك وكتابة ذلك في التقرير الخاص بالمعلم.

إذا هاجم ولي أمر المعلمين فترى إدارة المدرسة بحث الموقف بالمشاركة معهما لتوضيح الموقف، ثم تطلب من ولي الأمر الانصراف من المدرسة، وقد يكون هناك رأي بتعنيف المعلم أمام ولي الأمر إرضاءً له، ثم أخيراً يمكن فصل الابن من المدرسة.

عند شكوى بعض أولياء الأمور أن معلماً لا يهتم بالتدريس فعلى إدارة المدرسة أن تقوم بالتفتيش على المعلم، ويمكن عدم الاهتمام بما يقوله ولي الأمر وتصرفه خوفاً على العملية التعليمية وسيرها، ويمكن استدعاء المشرف التربوي لإخباره ليقوم هو بالتصرف، في هذا الموقف وأخيراً يمكن الأخذ بكلام ولي الأمر وتوبيخ المعلم وإنذاره.

عند غياب أحد المعلمين أكثر من المدة المسموح بها فعلى إدارة المدرسة أن تبلغ المديرية التعليمية أو الإدارة لاتخاذ اللازم، والحل الثاني تخصم مدة الغياب من راتبه، وهناك رأي ثالث يرى اكتفاء الإدارة بتوجيه انتباه المعلم شفهيًا أو تحوله إلى الكشف الطبي مع أنه لم يطلب ذلك.

عند ملاحظة تلميذ أخرجته المعلم من حصته ترى إدارة المدرسة أن تحقق مع التلميذ في ضوء تقرير من المعلم، أو تكتب نشرة للمعلمين بعدم تكرار إخراج التلاميذ من الحصص إطلاقاً، أو تستدعي المعلم لتشير عليه بعدم تكرار ذلك، وأخيراً تعيد التلميذ إلى الفصل على الفور.

بالنسبة للمعلم يشتكي من ضعف بعض التلاميذ في مادة تخصصه فيجب على إدارة المدرسة أن تدرس وسائل معالجتهم مع المعلم دون أن يشعر التلاميذ، ويمكن دراسة حالة التلاميذ وأسباب تأخرهم الدراسي، أو ترك المسألة للزمن حتى يحسن التلاميذ من أنفسهم، أو تشير على المعلم بإعطائهم مجموعات تقوية بالمدرسة.

٢ - بالنسبة للمواقف المرتبطة بالمتعلم:

عند شكوى ولي الأمر من سوء تصرف ابنه في المنزل فعلى إدارة المدرسة أن تحيل الموقف إلى المعلمين للتعاون في حل المشكلة وتستدعي الابن وتوجهه، أو توبخ ولي الأمر لأنه لم يحسن تربية ابنه، وأخيراً ترك الابن دون عقاب على أساس أن المدرسة لا تتدخل في أمور المنزل.

عند ملاحظة سوء نتائج فصل من فصول المدرسة فعلى إدارة المدرسة أن تبحث عن مستوى الامتحانات ومستوى التلاميذ، ثم تطلب من المشرف التربوي أن يتولى الموضوع لبحثه، وثالثاً تنذر معلمي هذا الفصل، ورابعاً يمكن توزيع تلاميذ الفصل على بقية الفصول المختلفة.

إذا علمت إدارة المدرسة أن عددًا كبيرًا من التلاميذ يحضرون المدرسة دائماً متأخرين فعليها أن تحيل هذا الموضوع إلى المشرف الاجتماعي لدراسة الموقف ثم تسمح لهم بالدخول مباشرة مع توجيه تأنيب لهم، وأخيراً إذا لم يتم التوصل لحل معهم يفصل هؤلاء التلاميذ يوماً أو أكثر.

عند اعتداء تلميذ على آخر فترى إدارة المدرسة معالجة كلٍ منهما ومراقبتها بعد ذلك، ويمكن الإعلان عن ذلك أمام التلاميذ ليرتدع الباقون، ويمكن استدعاء ولي أمر كلٍ منهما وتحملهما المسؤولية، وإذا لم يكن هناك حل فعلى إدارة المدرسة فصل التلميذ بعد فترة.

عند مشاهدة تلميذ يكتب اسمه باستمرار بالأفلام على الحائط فعلى إدارة المدرسة أن تجعله يسمح ما كتبه بنفسه، ثم تعاقبه حتى لا يعود إلى ذلك، ثم تستدعي ولي الأمر وأخيراً تعطيه فرصة لإثبات ذاته عن طريق النشاط المسرحي.

عند وجود أحد التلاميذ يتلجلج عندما يطلب منه الكلام أمام التلاميذ فعلى إدارة المدرسة أن ترسله إلى الاختصاصي ليدرس حالته ويقوم بعلاجه، ثم يطلب من التلاميذ عدم التعرض له لمساعدته على التغلب على هذه المشكلة، وثالثاً يطلب منه الوقوف أمام التلاميذ فيتحدث إليهم، وأخيراً يمكن تأنيبه لأنه ليست لديه الشجاعة الكافية للتحديث دون لجلجة.

عند ملاحظة اضطراب في أحد الفصول فعلى إدارة المدرسة أن تتعاون مع المعلم في مناقشة التلاميذ في أسباب الاضطراب، ثم تأخذ إدارة المدرسة دور القيادة في المحافظة على النظام، ويمكن أن تطلب إدارة المدرسة من المعلم المحافظة على الهدوء أمام التلاميذ، وأخيراً يمكن أن تترك إدارة المدرسة الفصل وتؤجل الزيارة له.

عند شكوى أحد التلاميذ من تكرار السرقة بينهم فترى إدارة المدرسة سرعة تدخل الاختصاصي الاجتماعي، ثم مشاركة المعلمين في دراسة المشكلة، ويمكن للإدارة أن تتقصى بنفسها وتعرف من هو السارق، وأخيراً يمكن العقاب.

تعقيب:

تبلورت في هذا العرض السابق مجموعة من المعايير والضوابط تحكم تصرف إدارة المدرسة تجاه المواقف المختلفة التي يتعرض لها الجهاز الإداري للمدرسة، وهذه المعايير والضوابط تعد من الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية، وبالتالي فإن ما تفعله إدارة المدرسة يمثل معياراً يمكن الحكم في ضوئه على كيفية التصرف في هذه المواقف وهذا ما توضحه الدراسة الميدانية.

ثانياً: الدراسة الميدانية ونتائجها:

قام الباحث بالدراسة الميدانية وذلك للتعرف إلى مدى التشابه والاختلاف بين أعضاء الجهاز الإداري في المدرسة في مواجهة المواقف المدرسية المختلفة التي تحدث داخل المدرسة وخارجها.

أدوات الدراسة الميدانية:

تمثلت أدوات الدراسة الميدانية في الآتي:

- استبانة من إعداد الباحث تشمل مجموعة من المواقف المختلفة والخاصة بالمعلم والمتعلم ومكونة من (٢٥) موقعاً منها (١٥) خاصة بالمعلم، و(١٠) خاصة بالمتعلم، وكل موقف له أربعة احتمالات أو إجابات يجب عنها جهاز الإدارة المدرسية بما يوافق رأيه.
- كما قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع أفراد العينة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بكيفية التصرف في المواقف المدرسية المختلفة، كما تم عرض الاستبانة على خبراء الميدان لوضع مجموعة من الضوابط والمعايير التي تحكم التصرف في المواقف المختلفة بدرجات متفاوتة.

خطوات بناء أداة الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة الميدانية قام الباحث بإعداد الاستبانة التي مرت بمجموعة من الخطوات حتى وصلت إلى صورتها النهائية وتم التحقق من ثباتها باستخدام معادلة الاحتمال المتوالي التالية: (عبد الجواد، ١٩٩٣، ص. ١٩٣).

$$ث = \frac{ن}{ن - ١} \left(\frac{١}{ن} - ل \right)$$

حيث ث: معامل ثبات المفردات، ن: عدد احتمالات الاختبار، ل: أكبر تكرار نسبي للمفردات.

وتم حساب ثبات الاستبانة وكان (٠.٠٨٥) ثم تم التحقق من صدقها وذلك عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء، وتم التأكد من مدى مناسبة الآراء مع المواقف المختلفة، كما تم التأكد من الصدق الداخلي للاستبانة، وتم كذلك عرضها على خبراء التربية لوضع معايير وضوابط لهذه الآراء، ووضع نسب للموافقة حتى وصلت الاستبانة في صورتها النهائية عبارة عن موقف وله أربع إجابات، وعلى جهاز الإدارة أن يفحص كل رأي ويضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة التي تدل على ترتيب الآراء وفقاً لمجموعة المعايير والضوابط.

تم حساب النسب المئوية لكل رأي بالنسبة للجهاز الإداري، كما تم حساب دلالة النسب المئوية وذلك من العلاقة التالية: (عبد الرحمن، سعد ١٩٩٨)

$$\Delta = \frac{ق - ق.ق}{\frac{ق.ق - ٢.ق.٢.ق}{ن}}$$

حيث Δ دلالة النسب المئوية، ق: النسبة المئوية المستخرجة، ق.ق: نسبة معيارية قوامها (٠.٥٠)، ن: المجيئون على العبارة أو على السؤال، وإذا كانت Δ أكبر من (١.٩٦) وأقل من (٢.٥٨) فهي دالة عند (٠.٠٥) وإذا كانت Δ أكبر من (٢.٥٨) فهي دالة عند (٠.٠١) (ص. ١٣٧).

- تم تطبيق مقياس حسن المطابقة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بين أعضاء الجهاز الإداري من المعادلة التالية: (عبد السلام، السيد عبد الدايم، ٢٠١٣)

$$(التكرار الملاحظ - التكرار المتوقع)^2$$

كا = ٢ مج

التكرار المتوقع

وتكون كا^٢ دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٥)، إذا كانت أكبر من (١.٩٦) وأقل من (٢.٥٨) وتكون دالة عند مستوى (٠.٠١) إذا كانت أكبر من (٢.٥٨) (ص ص ٦٩٠-٧٣).

اختيار عينة الدراسة الميدانية، وتحديد حجمها:

تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من أعضاء الجهاز الإداري للمدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية، تم اختيارها من (٣٢٦) مدرسة ابتدائية "بنين - بنات"، وقد بلغ العدد الإجمالي الموزع من الاستبيانات (٣١٣) استبانة، وكان العدد الإجمالي القابل للتحليل الإحصائي (٣٠٠) استبانة بنسبة (٩٥.٨ %) من العدد الإجمالي الموزع.

وفيما يلي نتائج الدراسة الميدانية التي تم الخلوصل إليها:

أولاً: بالنسبة للمواقف الخاصة بالمعلم:

١ - الموقف الأول والخاص بأثناء تواجدك بالمدرسة ووجدت ولي أمر يشكو معلماً:

جدول (١) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الأول.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م كا ^٢
		%	Δ	%	Δ	%	Δ	
أ	تتأثر برأي ولي الأمر في الحكم على المعلم.	-	-	-	-	١٢	-	٠.٠١
ب	تنحاز ضد ولي الأمر.	١٨	-	٦	-	١٢	-	٠.٠١
ج	تمتنع عن الاشتراك في هذا الموقف.	١٣	-	١٢	-	١٨	-	-
د	تحضر المعلم لتشرکه في المناقشة.	١٠٠	٠.٠١	٩٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-

كان رأى كل من مدير المدرسة ووكيل المدرسة والمُرشد الطلابي ضرورة أخذ رأي المعلم ومناقشته في الشكوى المقدمة من ولي الأمر وهذا يؤكد ديمقراطية الحوار واتخاذ القرار، وهذا ما تؤكد ارتفاع النسب المئوية للموافقة لكل منهم ودلالاتها عند مستوى (٠.٠١) وكذلك عدم دلالة كا^٢؛ مما يؤكد أن هناك اتفاق تام بين الجهاز المدرسي في مواجهة هذا الموقف، كما أن عدم دلالة كا^٢ بالنسبة للرأي الثالث، يؤكد أن هناك اتفاق تام في عدم أخذ هذا الرأي عند التصدي لهذا الموقف من قبل إدارة المدرسة.

أما بالنسبة للرأيين، أ، ب فدلالة كا^٢ بالنسبة لهما يؤكد أن هناك اختلافاً واضحاً بينهم ولكنه غير ظاهر نظراً لعدم دلالة النسب المئوية لهما، وهذه النتيجة تتفق مع الجزء النظري في أن الرأي (د) أولاً ثم (ب) ثم (ج) ثم أخيراً (أ) طبقاً لمجموعة الضوابط والمعايير التي وضعها الجهاز الإداري والخبراء.

٢ - الموقف الثاني والخاص بإذا لاحظت أحد المعلمين يتأخر كثيراً عن حضور حصصه:

جدول (٢) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الثاني

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م كا ^٢
		%	Δ	%	Δ	%	Δ	
أ	توجه له النصح حتى يواظب على عمله.	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-
ب	تعقد اجتماع لمعلمي المادة للنظر في هذه المشكلة.	٧٦	٠.٠١	٨٤	٠.٠١	٦٥	٠.٠١	٠.٠٥
ج	تغيير جدولته.	١٢	-	٦	-	٩	-	٠.٠٥
د	تتخذ إجراءات إدارية ضده.	٢١	-	-	-	٢٤	-	٠.٠١

تتفق إدارة المدرسة والمتمثلة في كل من المدير والوكيل والمرشد الطلابي في توجيه النصح والإرشاد للمعلم الذي يحضر دائماً متأخراً عن حصصه وهذا ما تؤكد ارتفاع النسب المئوية للاستجابات لهذا الرأي ودلالاتها عند مستوى (٠.٠١) وهذا التطابق يتضح من عدم دلالة كا²، وهذا يؤكد أن المشكلات لا ترفع إلى الإدارة العليا ولكن يمكن حل أي مشكلة عن طريق الود، وهذا يؤدي إلى مزيد من التعاون بين أعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة.

وبالنظر إلى الآراء (ب، ج، د) نجد أن كا² لكل منهم دالة بالنسبة ل(ب، ج) عند مستوى (٠.٠٥)، (د) عند مستوى (٠.٠١) وهذا يؤكد أن هناك اختلاف بين أعضاء الجهاز المدرسي بالنسبة لهذه الآراء، وهذا ما توضحه النسب المئوية ودلالاتها بالنسبة للوكيل أولاً ثم المدير ثم المرشد الطلابي، وبالرغم من هذا الاختلاف فإنهم يرون هذا الحل (ب) ثانياً نتيجة دالة النسبة المئوية لهذا الرأي في حين الرأيين (ج، د) لا تظهر فروق بينهما نظراً لعدم دلالة النسب المئوية وبصفة عامة تتفق هذه النتائج مع ما جاء في الجزء النظري.

٣- الموقف الثالث والخاص باعتراض أحد المعلمين على ملاحظات المشرف التربوي:

جدول (٣) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الثالث

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المرشد الطلابي		د.م كا ²
		%	Δ	%	Δ	%	Δ	
أ	تترك الأمر للزمين حتى يمكن التوفيق بينهم.	٦	-	-	-	١٢	-	٠.٠١
ب	تناقش المعلم في اجتماع هام مع زملائه.	٤٣	-	٥٤	٠.٠٥	٧٢	٠.١	٠.٠١
ج	تناقش المعلم في اجتماع خاص به.	٨٣	٠.٠١	٩٠	٠.٠١	٥٠	-	٠.٠١
د	تتوسط بين المعلم والمشرف.	٨٧	٠.٠١	٩٦	٠.٠١	٩٦	٠.٠١	-

عند اعتراض أحد المعلمين على ملاحظات المشرف التربوي ترى إدارة المدرسة أنه لا بد من التوسط بين المعلم والمشرف لحل المشكلة حتى لا تتفاقم، وهذا ما توضحه عدم دلالة كا² ودلالة النسب المئوية لآراء الجهاز الإداري عند (٠.٠١)، وهذا يوضح حرص الإدارة المدرسية على أن يسود جو من الود والتفاهم بين إدارة المدرسة والمشرفين الذين يأتون إلى المدرسة لتوجيه النصح والإرشاد للمعلمين، ويضيف المدير والوكيل أنه لا بد من مناقشة المعلم في اجتماع خاص لبحث أسباب هذا الاعتراض؛ وذلك لارتفاع نسب الموافقة وعدم دلالتها بالنسبة للمرشد الطلابي.

والجدول السابق يوضح دلالة كا² عند مستوى (٠.٠١) بالنسبة ل (أ، ب، ج) وهذا يؤكد أن هناك اختلافاً بين آراء الجهاز المدرسي نتيجة انخفاض نسبة الموافقة، في حين أن المعلم يرى اتخاذ الرأي (ب) لمعالجة الموقف نظراً لقرينه من زملائه المعلمين وارتفاع نسب الموافقة ودلالاتها عند (٠.٠١) وتتفق هذه الاستجابات مع ما جاء في مجموعة الضوابط والمعايير التي تحكم تصرف الجهاز الإداري وأكدته دراسة (الغامدي، ٢٠٠٧)، ودراسة (آل جبار، ٢٠١٣).

٤- الموقف الرابع والخاص ب... لاحظت أن معلماً لا يسير بسرعة زملائه في تدريس أجزاء المقرر مع أنه يتمتع بسمعه طيبة:

جدول (٤) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الرابع.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المرشد الطلابي		د.م كا ²
		%	Δ	%	Δ	%	Δ	
أ	تطلب منه الإسراع حتى يسير مع زملائه.	٥٧	٠.٠٥	٦٠	٠.٠١	٣٠	-	٠.٠١
ب	تطلب إعادة النظر في توزيع المقرر .	٤٤	-	٦٠	٠.٠١	٧٢	٠.٠١	٠.٠١
ج	تترك المعلم يقوم بما يراه مع التلاميذ.	٢٣	-	٦٠	٠.٠١	٧٤	٠.٠١	٠.٠١
د	تقوم ببحث أسباب سرعة زملائه عنه.	٩٠	٠.٠١	٩٠	٠.٠١	٦٢	٠.٠١	٠.٠١

يرى (٩٠%) من المديرين والوكلاء أنه يجب عليهم بحث أسباب سرعة أحد المعلمين عن بقية زملائه في تدريس أجزاء المقرر الدراسي أو بحث أسباب البطء في تنفيذ المقرر الدراسي وفقاً للخطة الموضوعية، وذلك لأن متطلبات وظيفتهم تتطلب أن يكون هناك متابعة لكل المعلمين بما يحقق الصالح العام للطلاب، وهذا ما يوضحه ارتفاع نسب الموافقة لهما ودلائلها عند مستوى (٠.٠١)، في حين يرى المرشد الطلابي ترك الحرية لكل معلم في تدريس المقرر الدراسي بما يراه مناسباً مع تلاميذه وتحقيقاً للصالح العام ومسايرةً لمبدأ الفروق الفردية بين التلاميذ، وهذا ما يؤكد ارتفاع النسبة المئوية لهذا الرأي ودلائلها عند مستوى (٠.٠١)، ولكن بصفة عامة نجد أن هناك اختلافاً في الآراء (أ، ب، ج، د) بالنسبة للجهاز المدرسي وهذا ما توضحه دلالة كا² عند مستوى (٠.٠١) وهذا الاختلاف في صالح الوكيل بالنسبة لـ (أ) ولصالح المرشد الطلابي بالنسبة لـ (ب، ج)، وفي صالح كلٍ من المدير والوكيل في نتيجة ارتفاع النسب المئوية. وهذه النتائج تختلف عما خلصت إليه الدراسة النظرية في أن الجهاز الإداري وضع مجموعة من الضوابط والمعايير التي تربطه في التصرف في المواقف المختلفة وهذه الضوابط بالنسبة للموقف الخامس هي (أ) ثم (د) ثم (ج).

٥- الموقف الخامس والخاص باختلاف بعض المعلمين الجدد مع بعض المعلمين القدامى في المدرسة حول تطبيق بعض الاتجاهات التربوية الحديثة:

جدول (٥) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الخامس.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المرشد الطلابي		د.م كا ²
		%	Δ	%	Δ	%	Δ	
أ	تؤكد على سير المعلم في اتجاه دون تعرضه للآخرين.	٣١	-	٣٠	-	١٢	-	٠.٠١
ب	التعديل لدى المعلمين القدامى من طريقتهم في ضوء آراء المعلمين الجدد.	٥٨	٠.٠٥	٤٢	٠.٠٥	٧٨	٠.٠١	٠.٠١
ج	التأكيد على المعلمين الجدد في عدم التمسك بآرائهم لعدم توافر الإمكانيات اللازمة للتطبيق.	٦٩	٠.٠١	٣٦	-	٣٧	-	٠.٠١
د	أن يعقد اجتماعاً عاماً لهيئة التدريس لبحث إمكانية الآراء.	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-

يتضح مما سبق اتفاق كلٍ من المدير والوكيل والمرشد الطلابي في أنه إذا حدثت أي مشكلة تؤثر على نجاح العمل التربوي وبخاصة عند تطبيق بعض الاتجاهات الحديثة في التدريس؛ مما يؤثر على أداء كلٍ من المعلمين الجدد والمعلمين القدامى فلا بد أن يكون هناك اجتماع عام لهيئة التدريس لمناقشة الآراء وبحث إمكانية تطبيق هذه الاتجاهات التربوية الحديثة في المدرسة، وهذا ما يوضحه الاتفاق التام والتطابق بين أفراد الجهاز الإداري بالنسبة لهذا الرأي وعدم دلالة كا²، وهذا ما أكدت عليه دراسة كلٍ من (الشيزاوي، ٢٠٠٨)، ودراسة (حسين، ٢٠٠٢) من ضرورة تبني الإدارة للنمط الديمقراطي للتشاور في الأمور المهمة.

في حين يظهر اختلاف بين الجهاز المدرسي بالنسبة للآراء (أ، ب، ج) نتيجة دلالة كا² عند (٠.٠١) ففي الرأي (أ) يظهر الاختلاف لكنه غير دال لعدم دلالة النسبة المئوية، وفي الرأي (ب) يظهر الاختلاف لصالح المرشد الطلابي نتيجة ارتفاع النسبة المئوية للموافقة ودلائلها عند مستوى (٠.٠١) ثم المدير لدلالة النسبة عند (٠.٠٥) وبالنسبة لرأي (ج) فيظهر الاختلاف في صالح المدير لدلالة النسبة المئوية عند (٠.٠١) وهذه النتائج تتفق مع ما خلصت إليه الضوابط والمعايير التي تحكم تصرف الجهاز الإداري في المواقف المختلفة.

٦- الموقف السادس والخاص بحدوث اختلاف بين المعلمين حول توزيع الفصول عليهم:

جدول (٦) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف السادس.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م ك٢
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	أن تتدخل لحسم الموقف بفرض رأي معين.	٣١	—	٣٠	—	٢٤	—	—
ب	أن تطلب منهم مناقشة الموضوع على أسس تربوية.	٥٧	٠.٠٥	٩٦	٠.٠١	٤٠	—	٠.٠١
ج	أن ترفع الأمر إلى المشرف التربوي ليتصرف بما يراه.	٦٨	٠.٠٥	١٦	—	٤٠	—	٠.٠١
د	أن توزع الفصول طبقاً للأقدمية.	١٠٠	٠.٠١	٥٤	٠.٠٥	٤٢	—	٠.٠١

يتفق كلٌّ من وكيل المدرسة والمُرشد الطلابي في أنه إذا حدث اختلاف بين المعلمين حول توزيع الفصول عليهم فلا بد من عقد اجتماع عام لمناقشة الموضوع على أسس تربوية سليمة، وهذا ما توضحه دلالة النسب المئوية وارتفاع قيمتها، ثم يأت بعد ذلك المدير نظراً لانخفاض دلالة النسبة المئوية (٠.٠٥).

في حين يرى المديرون حل هذا الخلاف بتوزيع الفصول على المعلمين طبقاً للأقدمية المطلقة، وهذا ما يوضحه ارتفاع النسبة المئوية ودالتها عند (٠.٠١) وهذا يوضح نمط إدارته.

وبالنظر في الرأي (أ) نجد أن هناك تشابهاً بين أعضاء الجهاز المدرسي في عدم الأخذ بهذا الرأي وهذا ما توضحه عدم دلالة ك٢، ولكن بالنسبة للآراء (ب، ج، د)، فهناك دلالة عند (٠.٠١) ولا ك٢ مما يؤكد أن هناك اختلافاً بينهم فالرأي (ج) الاختلاف لصالح المدير نظراً لدلالة النسبة المئوية عند (٠.٠١) وكذلك الرأي (د)، وهذه النتيجة تختلف تقريباً عما خلصت إليه الضوابط والمعايير في الجزء النظري التي تحكم العمل الإداري في التصرف في المواقف المختلفة.

٧- الموقف السابع والخاص بدخولك فصلاً ولاحظت أن المعلم أخطأ أمام التلاميذ:

جدول (٧) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف السابع

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م ك٢
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تلفت نظر التلاميذ إلى هذا الخطأ وتصحيحه.	١١	—	٣٦	—	٣٤	—	٠.٠١
ب	تطلب اجتماع لمناقشة التدخل لتحويل انتباه التلاميذ عن خطأ المعلم.	٥٠	—	٦٠	٠.٠١	٩٠	٠.٠١	٠.٠١
ج	تترك ذلك حتى تلفت نظر المعلم خارج الفصل.	٦٩	٠.٠١	٧٨	٠.٠١	٨٤	٠.٠١	—
د	لا تثير ذلك مع المعلم وتبته في تقريرك عنه.	٨	—	٢٤	—	١٢	—	٠.٠١

في حالة خطأ المعلم أمام تلاميذه داخل الفصل يرى (٦٩%) من المديرين و(٧٨%) من الوكلاء أنه لا بد من لفت نظر المعلم خارج الفصل وليس أمام التلاميذ حتى لا تنعدم الثقة بين المعلم وطلابه، وهذا ما يوضحه دلالة النسبة المئوية عند مستوى (٠.٠١) لهما، في حين يرى (٩٠%) من المرشدين وبحكم عملهم الإرشادي لبقية المعلمين ضرورة التدخل لتحويل انتباه التلاميذ عن خطأ المعلم حتى لا يأخذ التلاميذ أي معلومات خطأ وهذا ما توضحه النسبة وارتفاعها عند مستوى (٠.٠١).

وبالنظر إلى الجدول بصفة عامة نجد أنه بالنسبة للرأي (ج) لا توجد دلالة إحصائية لك٢ مما يؤكد أن هناك تشابهاً بين أعضاء الجهاز الإداري لمواجهة هذا الموقف وهذا ما توضحه دلالة النسبة المئوية، في حين الآراء (أ، ب، ج)، فدلالة ك٢ بالنسبة لهم دالة عند مستوى (٠.٠١) ويؤكد هذا أن هناك اختلافاً بين آراءهم ولكن هذا الاختلاف بالنسبة للرأي (أ) نظراً لعدم دلالة النسب المئوية لأعضاء الجهاز الإداري بالمدرسة، والاختلاف في (ب) واضح لصالح المرشد الطلابي نظراً

لارتفاع النسبة المئوية ودلالاتها عند مستوى (٠.٠٠١) وهذا بالإضافة إلى عدم ظهور الاختلاف في الرأي (د) لعدم دلالة النسبة المئوية لكل من مدير المدرسة ووكيل المدرسة والمرشد الطلابي.

ويمكن القول بصفة عامة أن هذه النتائج تتفق وتتطابق مع ما جاء في الجزء النظري من الدراسة الذي تبناه الباحث على أساس أنه معيار أو محك يمكن الحكم في ضوءه على آراء الجهاز الإداري.

٨- الموقف الثامن في أثناء زيارتك لأحد المعلمين لاحظت أنه يعتذر عن إجابة سؤال أحد تلاميذه:

جدول (٨) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الثامن

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المرشد الطلابي		د.م كا ²
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تتحين الفرصة في أثناء الدرس لتجيب على السؤال.	٩٦	٠.٠٠١	٧٨	٠.٠٠١	٩٠	٠.٠٠١	-
ب	تتغاضى عن ذلك تقديرًا لصراحة المعلم.	١٣	-	٢٨	-	٣٦	-	٠.٠٠١
ج	تتدخل مباشرة لتجيب التلميذ على السؤال.	٤٤	-	١٢	-	٣٦	-	٠.٠٠١
د	لا تثير ذلك مع المعلم وتثبته في تقريرك عنه.	١٢	-	٢٤	-	١٠	-	٠.٠٠١

تتفق الإدارة المدرسية في عدم التدخل المباشر عند إخفاق أو اعتذار المعلم لتلاميذه عن الإجابة على سؤال وجه إليه من أحد تلاميذه ولكنهم يتحنون الفرصة في أثناء الدرس للإجابة عن السؤال نفسه بطريقة غير مباشرة وهذا ما يؤكد (٩٦%) من المديرين و(٧٨%) من الوكلاء و(٩٠%) من المرشدين، ودلالة هذه النسب عند مستوى (٠.٠٠١) وهذا التشابه راجع إلى عدم دلالة كا² لهذا الرأي.

وبالنظر إلى الآراء (ب، ج، د) فنجد أن كا² دالة لهم عند مستوى (٠.٠٠١) مما يؤكد أن هناك اختلافات بين الجهاز الإداري في مواجهة هذا الموقف، ولكن هذه الاختلافات غير ظاهرة نظرًا لانخفاض النسب المئوية وعدم دلالتها وهذه النتائج تتفق مع الجزء النظري الموجود في الدراسة.

٩- الموقف التاسع والخاص بملاحظتك أن أحد المعلمين يستطرد دون شرح دروسه استجابة لأسئلة تلاميذه مما يؤدي إلى ترك بعض موضوعات المقرر:

جدول (٩) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف التاسع

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المرشد الطلابي		د.م كا ²
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تلفت نظر المعلم حتى يمتنع عن ذلك.	٨٩	٠.٠٠١	٩٠	٠.٠٠١	٥٤	٠.٠٠٥	٠.٠٠١
ب	تشجع المعلم والتلميذ على هذه الطريقة.	٦	-	١٠	-	٢٤	-	٠.٠٠١
ج	تنصح المعلم والتلميذ بتخصيص حصه للمناقشة.	٧١	٠.٠٠١	٩٠	٠.٠٠١	٨٤	٠.٠٠١	٠.٠٠٥
د	تطلب من التلميذ عدم إثارة هذه الأسئلة لاحقاً.	١٨	-	٤٢	-	٣٦	-	٠.٠٠١

يرى كل من المدير والوكيل أنهما إذا لاحظا أن أحد المعلمين يستطرد دون شرح دروسه، وذلك للإجابة عن الأسئلة التي يوجهها إليه تلاميذه؛ مما يؤثر على فعالية العمل التدريسي وترك موضوعات من المقرر وعدم مساهمة الخطأ، فلا بد من لفت نظر المعلم حتى يمتنع عن ذلك وهذا ما توضحه ارتفاع نسبة الوكيل والموافقة لهذا الرأي ودلالة هذه النسب عند مستوى (٠.٠٠١)، في حين يرى المرشد الطلابي ضرورة مناقشة التلميذ والإجابة عن أسئلتهم في حصه خاصة بذلك، ومن وجهة نظر الباحث تتفق الإدارة المدرسية في هذا الموقف الدراسي مع الموقف الدراسي رقم (٥)، وبصفة عامة نجد أن هناك دلالة إحصائية لمقياس حسن المطابقة لكل الآراء؛ مما يؤكد أن هناك اختلافات ولكن هذه الاختلافات ظاهرة في

(أ، ج)، نظرًا لارتفاع النسب المئوية ودلالاتها عند (٠.٠١) وغير ظاهرة بالنسبة ل (ب، د) لعدم دلالة النسب المئوية وهذه النتائج تتفق مع ما خلص إليه الخبراء في كيفية التصرف في المواقف المختلفة وكذلك أكدته دراسة (الحارثي، ٢٠٠٩).

الموقف العاشر والخاص بمعلم لا يستعمل وسائل تعليمية ولكنه محبوب من تلاميذه وقدرته على الشرح ممتازة:

جدول (١٠) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف العاشر.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م ك٢
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تطلب منه ضرورة استخدام وسائل تعليمية.	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-
ب	لا تثير ذلك معه وتحاسبه في تقريرك.	-	١٢	-	١٠	-	٢٤	٠.٠١
ج	تثار جوانب النقص أمام التلاميذ.	-	-	-	١٢	-	-	٠.٠١
د	تتغاضى عن ذلك مكثفًا بقدراته على الشرح.	١٠	-	١٠	-	١٢	-	-

نظرًا لأهمية الوسائل التعليمية في تحقيق الأهداف التربوية وإنجاح العملية التعليمية فإن الإدارة المدرسية تتفق في ضرورة أن يستخدم جميع المعلمين الوسائل التعليمية في تدريسهم لما لها من فوائد تعليمية، وهذا ما توضحه عدم دلالة ك٢ عند أي مستوى؛ مما يؤكد أن هناك تشابهاً وتطابقاً بين آراء الجهاز المدرسي بالنسبة لهذا الموقف وكذلك دلالة النسب المئوية عند (٠.٠١)، كما أن هناك تشابهاً بين الجهاز الإداري في المدرسة بالنسبة للرأي (د) ولكنه غير ظاهر لعدم دلالة النسب المئوية لهم. في حين أن هناك دلالة إحصائية لمقياس ك٢ عند مستوى (٠.٠١)، ولكل من (ب) (ج)؛ مما يؤكد أن هناك اختلافاً بين أعضاء الجهاز الإداري في مواجهة هذا الموقف، ولكن هذا الاختلاف غير واضح نظرًا لانخفاض النسبة المئوية وعدم دلالتها، وتتفق هذه النتائج تقريباً ما خلصت إليه الدراسة النظرية من ضوابط ومعايير تحكم التصرف في هذه المواقف المختلفة.

١٠ - الموقف الحادي عشر والخاص بإذا حضر ولي أمر المدرسة مهاجماً أحد المعلمين ومبالغاً في تهجمه ضده:

جدول (١١) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الحادي عشر

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م ك٢
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تطلب من ولي الأمر الانصراف من المدرسة.	٢٦	-	٣٤	-	٣٦	-	٠.٠٥
ب	تفصل ابن ولي الأمر من المدرسة.	-	-	١٢	-	١٢	-	٠.٠١
ج	تعنف المعلم أمام ولي الأمر لإرضاء له.	٦	-	-	-	-	-	٠.٠١
د	تبحث الموقف بالمشاركة معهما لتوضح الموقف.	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-

وحتى يسير العمل التعليمي بنجاح وديمقراطية ولتوثيق الصلة بين المدرسة والأسرة فلا بد من مشاركة المعلمين وأولياء الأمور في المشكلات التي يشكو منها الآباء؛ حتى يكون الموقف أكثر وضوحاً، ويرى الباحث اتفاق مجموعة الدراسة في الإجابة عن هذا الموقف مع الموقف رقم (٢) وهذا ما توضحه عدم دلالة ك٢؛ مما يؤكد أن هناك تطابقاً يظهر نتيجة ارتفاع النسب للموافقة ودلالاتها الإحصائية عند مستوى (٠.٠١)، وبالنسبة للآراء (أ، ب، ج) فهناك دلالة إحصائية، مما يؤكد أن هناك تبايناً بين آراء الجهاز الإداري ولكنه غير واضح نظراً لعدم دلالة النسب المئوية، وتتفق هذه النتائج مع المعايير والضوابط التي وضعها خبراء الميدان في الجزء النظري من الدراسة، وهو ما أكدته دراسة (lorintizin, 2013).

١١- الموقف الثاني عشر والخاص بإذا جاءك ولي أمر يبلغك أن معلماً لا يهتم بالتدريس:

جدول (١٢) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الثاني عشر

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م كا ^٢
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تأخذ بملاحظة ولي الأمر وتوبخ المعلم.	١١	-	١٢	-	٢٨	-	٠.٠٥
ب	تقوم بالزيارة المفاجئة للمعلم.	٩٤	٠.٠١	٩٠	-	١٢	٠.٠١	-
ج	تستدعي المشرف وتخبره ليقوم بذلك.	٢٥	-	٣٤	-	٢٢	-	٠.٠٥
د	لا تهتم بما يقوله ولي الأمر.	١٧	-	٨٨	-	-	-	٠.٠١

إذا حضر ولي الأمر يشكو من عدم جدية معلم ما في التدريس فإن إدارة المدرسة تقوم بالتفتيش على ذلك المعلم للتحقق من الشكوى المقدمة من ولي الأمر، وهذا ما توضحه ارتفاع نسب الموافقة لكل من مدير المدرسة ووكيل المدرسة والمرشد الطلابي وهي على الترتيب (٩٤%، ٩٠%، ٨٨%) ودلالاتها عند مستوى (٠.٠١)، وكذلك عدم دلالة كا^٢. أما الآراء الأخرى (أ، ب، ج) فهناك دلالة إحصائية لكا^٢ عند (أ، ج) بمستوى (٠.٠٥، ٠.٠١) مما يؤكد أن هناك اختلافاً بينهم ولكنه غير واضح نظراً لعدم دلالة النسب المئوية، وتتفق هذه النتائج تقريباً مع النتائج التي خلص إليها الجزء النظري من الدراسة.

١٢- الموقف الثالث عشر والخاص بإذا تغيب معلم أكثر من المدة المسموح بها:

جدول (١٣) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الثالث عشر

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م كا ^٢
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تخصم مده الغياب من مرتبه.	٥٥	٠.٠٥	٢٢	-	٢٤	-	٠.٠١
ب	تبلغ الإدارة المعنية لاتخاذ اللازم.	٨١	٠.٠١	٧٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	٠.٠١
ج	تكتفي بتوجيه انتباهه شفويًا .	١٨	-	٢٨	-	٦٤	-	٠.٠١
د	تحوله إلى الكشف الطبي مع إنه لم يطلب ذلك.	٥	-	٤٨	-	١٢	-	٠.٠١

نظراً للإجراءات القانونية التي تنص عليها اللوائح المدرسية وقوانين العمل فإن الإدارة المدرسية تطبق تلك اللوائح والقوانين وذلك بتبليغ الإدارة التعليمية لاتخاذ اللازم عند غياب المعلم أكثر من المدة المسموح بها، وهذا ما يتفق عليه كل من المدير والوكيل والمرشد الطلابي ودلالة نسب الموافقة لهم على هذا الرأي، إلا أن الدارسة الإحصائية لكا^٢ أثبتت أن هناك فروقاً واضحة في النسب هذا ما يوضحه الجدول السابق، وهذه الاستجابات بصفة عامة تتفق مع وجهة النظر السابقة في الدارسة النظرية.

١٣-الموقف الرابع عشر والخاص بإذا صادفك في مرورك بالمدرسة تلميذاً أخرجه المعلم من حصته:

جدول (١٤) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الرابع عشر

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م كا ^٢
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تعيد التلميذ إلى الفصل على الفور.	٤٣	-	٤٨	-	٦٤	-	٠.٠١
ب	تستدعي المعلم لتستشيريه في عدم تكرار ذلك.	٤٩	-	٧٢	٠.٠١	٣٦	-	٠.٠١
ج	تحقق مع التلميذ في ضوء تقرير من المعلم.	٩٤	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	٨٤	٠.٠١	-
د	تقوم بالتعميم على المعلمين بعدم إخراج التلاميذ من الحصص.	٧٥	٠.٠١	٧٢	٠.٠١	٨٤	٠.٠١	-

عند ملاحظة إدارة المدرسة أن أحد تلاميذ المدرسة خارج الفصل في أثناء الدارسة فعليها أن تطلب من المعلم تقريراً عن سبب خروج هذا التلميذ من الفصل، وفي ضوء هذا التقرير تقوم الإدارة المدرسية بالتحقيق مع التلميذ ومعرفة أسباب خروجه، وهذا ما يؤكد ارتفاع النسب المثوية وعدم دلالة كا² بالنسبة للرأي (ج)، كما يضيف المرشد الطلابي ويسانده المدير والوكيل أنه لا بد أن يكتب تعميم للمعلمين ينص على عدم الخروج من الحصص إطلائاً وعلى المعلم معالجة أي مشكلة داخل فصله، أي أن هناك تشابهاً يأتي من عدم دلالة كا² وكذلك دلالة النسبة المثوية للرأي (د)، كما يرى وكيل المدرسة (٧٢ %) أنه لا بد من استدعاء المعلم للإشارة عليه بعدم تكرار ذلك، كما يضيف المرشد الطلابي (٦٤ %) أنه لا بد من إعادة التلميذ إلى الفصل حتى يستفيد مع زملاءه، وتتفق هذه النتائج مع الضوابط والمعايير التي تحكم التصرف في المواقف المختلفة.

١٤ - الموقف الخامس عشر والخاص بإذا علمت أن معلماً يشكو من ضعف بعض التلاميذ في مادة تخصصه:

جدول (١٥) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الخامس عشر

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المرشد الطلابي		د.م كا ²
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تشير على المعلم بإعطائهم دروساً خصوصية.	-	-	-	-	-	-	-
ب	تترك المسألة حتى يحلها الزمن.	٤	-	٦	-	١٠	-	٠.٠٥
ج	تدرس حالة التلاميذ وأسباب تأخرهم الدراسي.	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-
د	تدرس وسائل معالجتهم مع المعلم دون علم التلميذ.	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-

تتفق إدارة المدرسة في معالجة شكوى المعلمين من ضعف بعض تلاميذهم في مادة تخصصهم بدراسة أسباب تأخر هؤلاء التلاميذ سواء إذا كانت صحية أو مدرسية أو اجتماعية وبحث وسائل معالجتها مع المعلم دون أن يشعر التلميذ بذلك، وهذا ما يؤكد (١٠٠ %) من المديرين والوكلاء و المرشدين وعدم دلالة كا² ودلالة هذه النسب عند مستوى (٠.٠١)، في حين يرى الجهاز الإداري عدم الإشارة على المعلم بإعطائهم دروساً خصوصية، وهناك دلالة إحصائية بسيطة عند مستوى ٠.٠٥ بالنسبة لكا² للرأي (ب) ولكنها غير واضحة نظراً لانخفاض النسبة المثوية لآراء الجهاز الإداري، وتتفق هذه النتائج مع الدارسة النظرية السابقة.

ثانياً: المواقف المتصلة بالمعلم:

١ - الموقف الأول والخاص بشكوى ولي أمر من سوء تصرف ابنه داخل المنزل وخارجه:

جدول (١٦) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الأول.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المرشد الطلابي		د.م كا ²
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تستدعي التلميذ الابن وتوبخه.	٤٤	-	٣	-	٢٠	-	٠.٠١
ب	تترك التلميذ الابن دون عقاب على أساس أن المدرسة لا تتدخل في أمور المنزل.	-	-	-	-	١٠	-	٠.٠١
ج	تحيل الموقف إلى المعلمين للتعاون في حل المشكلة.	٩٢	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	٩٦	٠.٠١	٠.٠٥
د	توبخ ولي الأمر لأنه لم يحسن تربية ابنه.	١١	-	١٨	-	١٢	-	٠.٠٥

لزيادة الاتصال بين المدرسة والأسرة ولإبراز الدور التربوي للمدرسة فإن الإدارة المدرسية لا تحتم بمشاكل التلاميذ داخل الفصول فقط وإنما تشارك أولياء الأمور في معالجة المشكلات التي يشكو منها أولياء الأمور التي تحدث في منازلهم وهذا ما

يوضحه ارتفاع نسبة الموافقة للجهاز الإداري وعدم دلالة كا² عند أي مستوى من المستويات، أما بالنسبة لدلالة كا² عند (أ، ب، د) فهذا يؤكد أن هناك اختلافاً بين الجهاز الإداري ولكنه غير ظاهر نتيجة انخفاض النسب المئوية وعدم دلالتها، وهذه النتائج لا تتعارض مع نتائج الجزء النظري والخاص بالضوابط والمعايير، وهذا ما أكدته دراسة كل من (Botha, 2006)، (الشيزاوي، ٢٠٠٨) من ضرورة استخدام نمط المشاركة من القيادة المدرسية مع أولياء الأمور في حل المشكلات التي تتعلق بالتلاميذ.

٢- الموقف الثاني والخاص بملاحظة سوء نتيجة تحصيل تلاميذ أحد الفصول الدراسية:

جدول (١٧) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الثاني

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م. كا ²
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	توزيع تلاميذ هذا الفصل على باقي الفصول.	٥	-	٢٤	-	٢٤	-	٠.٠١
ب	بحث مستوى الامتحانات ومستوى التلاميذ.	٩٥	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-
ج	تطلب من المشرف تولي الموضوع لبحثه.	٧٥	٠.٠١	٦٦	٠.٠١	٦٠	٠.٠١	-
د	تقوم بإصدار جميع معلمي هذا الفصل.	٧٣	٠.٠١	٤٢	-	٧٤	٠.٠١	٠.٠١

كثيراً ما يكون لمستوى صعوبة الامتحان أو سهولته أثر على النتيجة العامة للتلاميذ، وهذا ما دفع الإدارة المدرسية إلى الاتفاق ببحث مستوى الامتحانات ومستوى التلاميذ إذا كانت نتيجة فصل ما سيئة، وهذا ما توضحه عدم دلالة كا² مما يؤكد أن هناك تشابهاً بين أعضاء الجهاز الإداري في مواجهة هذا الموقف، كما أن الرأي (ج) لا توجد له دلالة إحصائية خاصة لكا² مما يؤكد أن هناك اتفاقاً على أن المشرف التربوي يمكن أن يتولى الموضوع بنفسه؛ وذلك لدلالة نسب الموافقة عند (٠.٠١) ويتفق المديرون مع المرشدين في إنذار معلمي هذا الفصل، وهذا ما توضحه دلالة النسبة المئوية لهما عند (٠.٠١)، وبالنسبة ل(أ) لا تظهر الاختلافات نظراً لانخفاض النسب المئوية لهم وهذه النتائج تطابق الضوابط والمعايير.

٣- الموقف الثالث والخاص إذا علمت أن عدداً كبيراً من التلاميذ يحضر المدرسة دائماً متأخراً:

جدول (١٨) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الثالث

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م. كا ²
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تفصل هؤلاء التلاميذ يوماً أو أكثر.	-	-	٦	-	-	-	٠.٠١
ب	تطرد التلاميذ من المدرسة حين استدعاء أولياء أمورهم.	٤	-	٣٠	-	٢٤	-	٠.٠١
ج	تسمح لهم بالدخول مباشرة مع توجيه تأنيب لهم.	٧٥	٠.٠١	٩٠	٠.٠١	٨٤	٠.٠١	-
د	تحيل الموضوع إلى المشرف الاجتماعي لدراسة الموقف.	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	٩٠	٠.٠١	-

تتفق الإدارة المدرسية في السماح للتلاميذ الذين يحضرون متأخرين دائماً بالدخول مع توجيه تأنيب لهم، هذا بالإضافة إلى دراسة أسباب تأخرهم مع المشرف الاجتماعي لمعرفة طرق علاج التأخر من المدرسة، وذلك حرصاً على الصالح العام للتلاميذ، وحتى لا تكون لهم فرصة للهروب من المدرسة، وهذا ما يوضحه دلالة النسب المئوية للرأي (ج، د) وكذلك عدم دلالة كا² مما يؤكد أن هناك تشابهاً بين الجهاز الإداري في هذين الرأيين، أما بالنسبة للرأي (أ، ب) فليس لهما مكان في الرأي نظراً لانخفاض النسب المئوية لهم وهذه النتائج تتفق مع الجزء النظري من الدراسة.

٤- الموقف الرابع والخاص إذا علمت أن هناك اعتداء حدث من تلميذ على تلميذ:

جدول (١٩) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الرابع.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م كا ²
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تعلق ذلك أمام التلاميذ ليرتعد الباقون.	٦٤	١٠٠	٣٤	١٠٠	٦٠	١٠٠	١٠٠
ب	تستدعي ولي أمر كلٍ منهما.	٦٠	١٠٠	٧٢	١٠٠	٤٨	١٠٠	١٠٠
ج	تقوم بفصل التلميذين فترة محددة وفق الأنظمة.	١١	١٠٠	١٢	١٠٠	١٢	١٠٠	١٠٠
د	تحاول معالجة كلٍ منهما وتراقبهما بعد ذلك.	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

تحاول إدارة المدرسة حل المشكلات التي تنشأ بين التلاميذ وبخاصة اعتداء بعضهم على البعض الآخر، وذلك عن طريق معالجة كلٍ منهما ومراقبتها بعد ذلك حتى لا يتكرر اعتداء تلميذ على آخر، وهذا ما يوضحه التطابق والتشابه والدلالة الخاصة بالنسبة المئوية عند (١٠٠) وعدم دلالة كا² مما يؤكد هذا التطابق. كما أن هناك تشابهاً في (ج) ولكن غير واضح نظراً لانخفاض النسب المئوية للجهاز الإداري وعدم دلالتها أما بالنسبة لـ (أ) فهناك نسب مرتفعة لكل من المدير والمرشد الطلابي (٦٤% ، ٦٠%) على الترتيب للموافقة على الرأي (أ)، وكذلك بالنسبة للمدير والوكيل للموافقة على الرأي (ب) نتيجة دلالة نسب الموافقة عند (١٠٠)، وتتفق هذه النتائج مع الضوابط والمعايير الموجودة في الجزء النظري.

٥- الموقف الخامس والخاص إذا شاهدت تلميذا يكتب اسمه بالأقلام على الحائط:

جدول (٢٠) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الخامس.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م كا ²
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تعاقبه حتى لا يعود إلى ذلك.	٥٧	١٠٠	٧٢	١٠٠	٦٤	١٠٠	١٠٠
ب	تعطيه فرصة لإثبات ذاته عن طريق النشاط المسرحي.	٩٠	١٠٠	٩٦	١٠٠	٨٨	١٠٠	١٠٠
ج	تجعله يمسح ما كتبه بنفسه.	٩٦	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٨٨	١٠٠	١٠٠
د	تستدعي ولي أمره.	٢٠	١٠٠	١٢	١٠٠	٢٤	١٠٠	١٠٠

لمحاورة العادات غير المقبولة من بعض التلاميذ ومنها الكتابة باستمرار بالأقلام على حائط المدرسة فلا بد أن يقوم بنفسه بمسح ما كتبه، وكذلك يمكن استغلال النشاط الزائد من بعض التلاميذ في مزاوله النشاط المسرحي حتى يحقق ذاته، وهذا ما يؤكد عدم دلالة كا² عند أي مستوى من مستويات الدلالة، وارتفاع النسب المئوية ودلالاتها عند (١٠٠)، وبالنسبة للرأي (أ) فهناك دلالة إحصائية لـ كا²؛ مما يؤكد أن هناك اختلافاً بسيطاً في النسب المئوية للجهاز الإداري، وكذلك بالنسبة للرأي (د) فعدم دلالة النسب المئوية أدى إلى عدم ظهور الاختلاف بالرغم من دلالة كا² عند (١٠٠)، وتتفق هذه النتائج مع الجزء النظري من الدراسة.

٦- الموقف السادس والخاص إذا اشتكى إليك أحد المعلمين أن تلميذاً ما يحضر دائماً بدون كتب أو أدوات:

جدول (٢١) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف السادس.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م كا ²
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تعاقبه بشدة أمام التلاميذ.	٨	١٠٠	١٨	١٠٠	١٢	١٠٠	١٠٠
ب	تستدعي ولي أمره لمناقشة الشكوى.	٨٥	١٠٠	٧٨	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
ج	تخرجه من المدرسة ليحضر أدواته ويعود.	٣٨	١٠٠	٢٤	١٠٠	٤٠	١٠٠	١٠٠
د	تستدعي التلميذ لمعرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك.	١٠٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

لمعالجة حضور بعض التلاميذ بدون كتب وأدوات فترى إدارة المدرسة أنه لا بد من استدعاء التلميذ لمعرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك والتأكد من صحة قول التلاميذ بمناقشة أولياء أمورهم في عدم اهتمام التلاميذ بالحضور إلى المدرسة بدون كتب أو أدوات، وهذا ما توضحه دلالة النسب المئوية لكل من (ب)، (د) عند مستوى (٠.٠١)، في حين تظهر الدلالة الإحصائية الكبيرة لـ كا² عند (٠.٠١)، ولكن الاختلاف بينهم غير ظاهر نظرًا لعدم دلالة النسب المئوية للرأيين (أ، ج) وتتفق هذه النتائج مع الجزء النظري من الدراسة.

٧- الموقف السابع والخاص إذا وجدت أن تلميذًا يتلجلج بكثرة عندما يطلب منه الكلام أمام التلميذ في الفصل:

جدول (٢٢) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف السابع.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م نكا
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تؤنبه لأنه ليست لديه الشجاعة الكافية للتحدث دون الجلجة.	٤	-	٢٤	-	٤٠	-	٠.٠١
ب	تطلب من التلميذ عدم التعرض له لمساعدته في التغلب على هذه المشكلة.	٩٠	٠.٠١	٩٠	٠.٠١	٨٨	٠.٠١	-
ج	ترسله إلى الأخصائي ليدرس حالته ويقوم بعلاجه.	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-
د	تضطره للوقوف أمام التلاميذ فيتحدث إليهم.	٤٩	-	٤٨	-	٢٠	-	٠.٠١

تتفق إدارة المدرسة في معالجة لجلجة بعض التلاميذ في الكلام بطريقة بعيدة المدى، وهي دراسة حالة التلميذ على أيدي اختصاصيين لمعرفة الأسباب وطرق العلاج، وطريقة قريبة المدى وهي عدم التعرض للتلاميذ المصابين بالجلجة حتى يتم مساعدتهم للتغلب على هذه المشكلة، وهذا ما توضحه دلالة النسب المئوية ودعم دلالة كا². وبالرغم من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الجهاز الإداري بالنسبة للرأيين (أ، د) فإنها غير واضحة نظرًا لصغر النسب المئوية لهما وعدم دلالتها، وتتفق هذه النتائج تقريبًا مع الجزء النظري الخاص بمجموعة الضوابط والمعايير.

٨- الموقف الثامن والخاص إذا لاحظت في أحد الفصول التي قمت بزيارتها اضطرابًا يحدثه التلميذ في الفصل:

جدول (٢٣) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف الثامن.

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المُرشد الطلابي		د.م نكا
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تترك الفصل مباشرة وتوجل الزيارة.	-	-	٤	-	-	-	٠.٠١
ب	تطلب من المعلم المحافظة على النظام أمام التلميذ.	٢٦	-	٤٨	-	٧٦	٠.٠١	٠.٠١
ج	تعاون مع المعلم في مناقشة التلميذ في أسباب الاضطراب.	٩٣	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-
د	تقوم بأخذ دورات لامتلاك دورات التنظيم.	٧٧	٠.٠١	٧٨	٠.٠١	٨٠	٠.٠١	-

ولمناقشة اضطراب بعض الفصول ترى الإدارة المدرسية والمتمثلة في المديرين والوكلاء والمرشدين أن يكون هناك تعاونًا بين معلم الفصل والإدارة المدرسية في مناقشة التلميذ ومعرفة أسباب الاضطراب، ومعالجته لتلافي حدوثه في المستقبل بأي فصل دراسي آخر، وهذا ما توضحه ارتفاع نسب استجابات مجموعة الدراسة على هذا الرأي ودلالتها الإحصائية عند مستوى (٠.٠١)، كما يوجد اتفاق وتشابه بين أعضاء الجهاز الإداري بالنسبة للرأي الرابع يأخذ دور القيادة في المحافظة على النظام، وهذا ما يؤكد دلالة النسب المئوية عند (٠.٠١)، وبالنسبة للرأي (ب) فإن المرشد يرى أنه لا بد أن يطلب من المعلم المحافظة على النظام أمام التلميذ، وهذا ما يوضحه ارتفاع استجابة هذا الرأي حيث تصل نسبة الاستجابة نحو (٧٦%)، وتتفق هذه النتائج مع الجزء النظري.

٩- الموقف التاسع والخاص إذا اشتكى بعض التلاميذ من سوء شرح أحد المعلمين

جدول (٢٤) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف التاسع

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المرشد الطلابي		د.م كا ^٢
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	لا تستمع إلى التلاميذ لتمتعهم من التدخل في هذه الأمور.	٦	-	١٦	-	-	-	٠.٠١
ب	تناقش التلاميذ للتوصل إلى أسباب الشكوى.	٨٤	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	٨٨	٠.٠١	-
ج	تناقش المعلم بمفرده للتوصل إلى أسباب الشكوى.	٨٩	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-
د	رفع الموضوع للمشرف المختص.	٣١	-	-	-	٢٤	-	٠.٠١

ترى إدارة المدرسة الديمقراطية ضرورة أخذ آراء كل من التلاميذ والمعلمين في مناقشة المشكلات التي تنشأ بينهم مثل مشكلة شكوى بعض التلاميذ من سوء شرح أحد المعلمين، وبالتالي ترى الإدارة أنه لا بد أن تناقش المعلم أولاً بمفرده للتوصل إلى أسباب الشكوى، ثم تناقش التلاميذ للتوصل إلى حلول للشكوى المقدمة منهم، وهذا ما توضحه عدم دلالة الـ كا^٢ عند أي مستوى؛ مما يؤكد أن هناك تشابهاً بين أعضاء الجهاز الإداري في المدرسة بالنسبة لـ (ب، ج) في حين لم يظهر الاختلاف بينهم في (أ، د) نظراً لعدم دلالة النسب المئوية بالرغم من دلالة كا^٢ عند مستوى (٠.٠١)،.

١٠- الموقف العاشر والخاص إذا اشتكى تلاميذ أحد الفصول من تكرار السرقة بينهم:

جدول (٢٥) يبين استجابات الجهاز الإداري على الموقف العاشر

الرمز	الرأي	مدير المدرسة		وكيل المدرسة		المرشد الطلابي		د.م كا ^٢
		Δ	%	Δ	%	Δ	%	
أ	تحيل هذا الموضوع إلى الأخصائي الاجتماعي.	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-
ب	تنقص بنفسك وتعرف من هو السارق.	٦٩	٠.٠١	٧٨	٠.٠١	٩٠	٠.٠١	٠.٠١
ج	تشارك المعلمين معك في دراسة الموقف.	١٠٠	٠.٠١	٨٢	٠.٠١	١٠٠	٠.٠١	-
د	تعاقب الفصل بأكمله.	-	-	-	-	-	-	-

لمزيد من التعاون بين إدارة المدرسة والمعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين فإن الإدارة المدرسية تحل بعض مشكلات التلاميذ مثل السرقة بتقصي الحقائق ومعرفة السارق ومشاركة المعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين معاً لحل هذه المشكلات، وهذا ما توضحه دلالة النسب المئوية للرأي (أ، ج) وكذلك يمكن لهذا التشابه بين الجهاز الإداري أن يتضح في عدم دلالة كا^٢.

وبالنسبة لـ (ب) فإن هناك قد يكون اتفاق بين أعضاء الجهاز الإداري ولكن ظهور دلالة لـ كا^٢ عند (٠.٠١)، أدى إلى وجود اختلافات في النسب وهذا ما يوضحه الجدول السابق، وهذه النتائج تتفق مع نتائج الجزء النظري.

ثالثاً: نتائج الدراسة:

أسفرت كل من الدراستين النظرية والميدانية عن نتائج تعكس في مجملها مدى الاتفاق والتشابه تقريباً بين نتائج كل منهما وفيما يلي بيان بهذه النتائج:

١. بالنسبة للمواقف المتصلة بالمعلم:

- يتفق الجهاز الإداري في حضور المعلم لإشراكه في المناقشة إذا حضر ولي الأمر إلى المدرسة ليشتكو هذا المعلم؛ مما يعكس هنا الإدارة الديمقراطية.
- يتفق كل من المدير والوكيل والمرشد الطلابي في توجيه النصح والإرشاد لكل من المعلمين الذين يحضرون متأخرين عن حصصهم وهنا يتضح دور الإدارة الديمقراطية.

- يتفق الجهاز الإداري في التدخل بين المعلمين والمشرفين لحل الخلاف عند اعتراض أحد المعلمين على توجيهات المشرف؛ مما يؤكد أن الإدارة الديمقراطية تؤدي دوراً كبيراً في سير العملية التعليمية دون مشاكل.
- يتفق كلٌّ من المدير والوكيل في أنه لا بد من مناقشة المعلم في اجتماع خاصٍ بهما، في حين يرى المرشد الطلابي مناقشة المعلم في اجتماع عام مع زملائه حتى يستفيدوا من التوصيات التي توجه له عندما يحدث أي خلاف.
- يرى كلٌّ من المدير والوكيل بحث أسباب السرعة وأسباب البطء في تدريس المقرر بالنسبة للمعلمين، في حين يرى المرشد الطلابي أن يترك كل معلم على حريته ليقوم بما يراه في التدريس في أثناء العام الدراسي مادام يقوم في النهاية بتغطية كل المقرر.
- يتشابه الجهاز الإداري في أنه لا بد من عقد اجتماع عام لهيئة التدريس لبحث تطبيق الاتجاهات الحديثة في التدريس؛ مما يعكس هنا دور الإدارة الديمقراطية والشورية.
- يتفق كلٌّ من الوكيل والمرشد الطلابي في أنه عند حدوث اختلاف بين المعلمين حول توزيع الفصول عليهم فلا بد من مناقشة الموضوع على أسس تربوية، في حين يرى المدير توزيع الفصول طبقاً للأقدمية.
- يتفق كلٌّ من مدير المدرسة والوكيل في أنه عند ملاحظة خطأ المعلم أمام تلاميذه داخل الفصل فلا بد من لفت نظر المعلم خارج الفصل حتى لا يشعر التلاميذ بضعف المعلم، في حين يرى المرشد الطلابي ضرورة التدخل لتحويل انتباه التلاميذ عن خطأ المعلم.
- يتشابه الجهاز الإداري في المدرسة عند ملاحظة أحد المعلمين يعتذر عن إجابة سؤال لأحد التلاميذ فلا بد من تحين الفرصة في أثناء الدرس للإجابة عن هذا السؤال.
- يتفق كلٌّ من المدير والوكيل في أنه عند ملاحظة أحد المعلمين يستطرد دون شرح دروسه فلا بد من لفت نظر المعلم حتى يمتنع عن ذلك.
- يرى كلٌّ من وكيل المدرسة والمرشد الطلابي بالنسبة لاستطرد المعلمين دون شرح لا بد من توجيه النصح والإرشاد للمعلم حتى يخصص حصة للمناقشة لأسئلة التلاميذ التي تكون خارج المقرر المدرسي.
- يتشابه الجهاز الإداري في المدرسة عند ملاحظة أن أحد المعلمين يشرح بدون استخدام وسائل تعليمية في توجيه النصح والإرشاد له لاستخدام الوسائل التعليمية لما لها من أثرٍ فعالٍ في العملية التعليمية.
- تتفق إدارة المدرسة في أنه إذا حضر ولي الأمر إلى المدرسة مهاجماً أحد المعلمين فلا بد من بحث الموقف بالمشاركة معهما حتى يتضح الموقف لكلا الطرفين.
- عند تبليغ إدارة المدرسة أن معلماً لا يهتم بالتدريس فعليها أن تقوم بالتفتيش عليه حتى تتحقق من ذلك الكلام.
- في حالة تغيب أحد المعلمين أكثر من المدة المسموح بها فعلى إدارة المدرسة تبليغ المنطقة أو الإدارة حتى تتخذ اللازم معه، ويضيف المرشد الطلابي في أنه لا بد أن يكتفي بتوجيه انتباهه شفهيّاً أولاً، ثم تتخذ الإجراءات الأخرى ثانياً.
- عندما يخرج المعلم تلميذاً خارج الحصة فعلى إدارة المدرسة أن تحقق مع التلميذ في ضوء التقرير المقدم من المعلم، ويضيف المرشد الطلابي أنه لا بد أن يكتب تعميماً للمعلمين بعدم إخراج التلاميذ من الحصة.
- تتطابق آراء إدارة المدرسة الممثلة في المدير والوكيل والمرشد الطلابي في أنه عند شكوى أحد المعلمين من ضعف بعض التلاميذ في مادة تخصصه فلا بد من دراسة حالة التلاميذ والبحث عن أسباب تأخرهم ثم دراسة وسائل معالجتهم مع المعلم.

٢. بالنسبة للمواقف المتصلة بالمعلم:

- عند شكوى ولي أمر للإدارة المدرسية من سوء تصرف ابنه في المنزل فترى إدارة المدرسة إحالة هذا الموقف إلى المعلمين للتعاون في حل مشكلته. عند ملاحظة الإدارة المدرسية سوء نتائج أحد الفصول فلا بد أن تبحث مستوى الامتحانات ومستوى التلاميذ، وإذا تعذر الموقف تحيله إلى المشرف التربوي ليتولى الموضوع بنفسه، في حين يرى كل من المدير والمرشد الطلابي أنه لا بد من إنذار معلمي هذا الفصل أولاً.
- وترى إدارة المدرسة أنه عند حضور عدد كبير من التلاميذ متأخرين أن تسمح لهم بالدخول مباشرة مع توجيه تأنيب لهم، ثم تحيل الموضوع إلى المشرف الاجتماعي لدراسة الموقف.
- وتتطابق وجهات نظر كل من المدير والوكيل والمرشد الطلابي في أنه إذا حدث هناك اعتداء تلميذ على آخر فعليها أن تحاول معالجة كل منهما وتراقبهما بعد ذلك في حين يرى كل من المدير والوكيل استدعاء ولي أمر كل منهما وتحميلهما المسؤولية.
- عند مشاهدة تلميذ يكتب اسمه باستمرار بالأقلام على الجدران فترى إدارة المدرسة أنه لا بد أن يسمح للتلميذ ما كتبه بنفسه مع توجيه اللوم له ثم إعطائه فرصة لإثبات ذاته عن طريق النشاط المسرحي.
- عند حضور أحد التلاميذ بدون كتب أو أدوات أخرى فترى إدارة المدرسة أولاً أن تستدعي التلميذ لمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى تركه للأدوات ثم تستدعي ولي أمره لمناقشة شكوى المعلم وحلها.
- عند وجود أحد التلاميذ يتلجلج في الكلام عندما يطلب منه الكلام فعلى إدارة المدرسة أن ترسله إلى الاختصاصي ليدرس حالته ويقوم بعلاجه، ثم تطلب من التلميذ عدم التعرض له لمساعدته في التغلب على هذه المشكلة، وعند حدوث اضطراب يقوم به التلميذ فلا بد من معاونة إدارة المدرسة مع المعلم لمناقشة التلميذ في أسباب الاضطراب، وفي حالة عدم الاستجابة لهذا الرأي فلا بد من أخذ دور القيادة في المحافظة على النظام.
- يتفق الجهاز الإداري في مواجهة الشكوى المقدمة من التلميذ ضد أحد المعلمين وذلك بمناقشة التلميذ للخلوص إلى أسباب الشكوى ثم مناقشة المعلم بمفرده أيضاً للخلوص إلى أسباب الشكوى.
- يتفق الجهاز الإداري في أنه إذا اشتكى تلميذ أحد الفصول من تكرار السرقة بينهم فلا بد من إحالة هذا الموضوع إلى الاختصاصي الاجتماعي كما أنه لا بد من مشاركة المعلمين في دراسة الموقف.

رابعاً: توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسات النظرية والميدانية تم الانتهاء إلى عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:
- وضع معايير تحدد اختيار مديري المدارس ووكلائها؛ لأن وجود هذه المعايير يحدد كفاءتهم ومدى صلاحيتهم لمهمة الإدارة المدرسية.
- التركيز في الدورات التدريبية على مناقشة المواقف والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وكيفية إيجاد الحلول السليمة لها.
- تبني الإدارة المدرسية للنمط الإداري الديمقراطي والشورى في مواجهتها للمواقف المختلفة.
- إشراك الإدارة المدرسية لجميع المعلمين في صنع القرار واتخاذ.
- تطوير الجهاز الإداري والتقنيات الإدارية في المدارس وتفعيل دور اللجان المدرسية لتوفير بيئة إدارية مناسبة.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بتطوير أداء الإدارة المدرسية في ضوء المواقف التي تتعرض لها.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو الوفاء، جمال (٢٠٠٦). دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الابداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة (دراسة ميدانية). **مستقبل التربية العربية**، ٤٢ (١٢)، ٣٤ - ٦٥.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٣). **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- آل جبار، سعود بن عبد الله (٢٠١٥). دور القيادة المدرسية في تطبيق برامج دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدراس الابتدائية بمنطقة عسير (تصور مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.
- آل ناجي، محمد بن عبد الله (٢٠١٤). **الإدارة التعليمية والمدرسية "نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية"**. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١). **الإدارة التعليمية والمدرسية**. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحارثي، محمد بن خاتم بن حامد (٢٠٠٩). **المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع استراتيجيات التدريس الحديثة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- حسين، خضراء صالح (٢٠٠٢). **أثر الأساليب القيادية للمديرين على مستوى الرضا الوظيفي لمديري التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلاشارد ونظرية هيزر برج للدافعية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
- الخواجه، عبد الفتاح (٢٠٠٤). **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**. عمان: دار الثقافة للطباعة والنشر.
- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦). **المدير المدرسي الناجح**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- سعيد، محمد فؤاد (٢٠٠٩). دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظة غزة وسبل تفعيله. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة غزة، فلسطين.
- الشايح، علي بن صالح (٢٠١١). دور الإدارة المدرسية في تعزيز الانتماء الوطني (دراسة تطبيقية على مدارس منطقة القصيم). **مجلة البحوث الأمنية**، ٢٠ (٥)، ١ - ٣٢.
- الشهراني، سعيد بن ناصر فلاح (١٤٢٧هـ). النمط القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بأداء المعلمين في منطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.
- الشيخاوي، رقية محمد (٢٠٠٨). **أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.
- الصالحى، سعود بن موسى بن أحمد (٢٠٠٨). **درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- طافش، محمد (٢٠٠٤). **الابداع في الاشراف التربوي والإدارة المدرسية**. عمان: دار الفرقان.
- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان: دار الشروق للنشر.
- العاجز، فؤاد؛ البنا، محمد (٢٠٠٤). **الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق**. غزة: دار المقداد للطباعة.
- عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد (٢٠٠٩). **الإدارة والتخطيط التربوي**. الدمام: مكتبة المتنبي.
- عبد الجواد، عبد الله (١٩٩٣). **محاضرات في مناهج البحث**. أسيوط: مطابع الليثي.
- عبد الرحمن، سعد (١٩٩٨). **القياس النفسي النظرية والتطبيق**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد السلام، السيد عبد الدائم (٢٠١٣). **مهارات استخدام حزم البرامج الإحصائية في مجال البحوث العلمية**. أبها: مركز محمد لخدمة الطالب.
- عبود، عبد الغني واخرون (٢٠٠٠). **إدارة المدرسة الابتدائية**. القاهرة: مكتبة النهضة العربية.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠). **الإدارة المدرسية**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عمار، حارص (٢٠١١). **وكيل المدرسة، (المعنى - السمات، المهام والأعمال)**. فلسطين: مكتبة نهر العلم.
- العمارة، محمد حسن (٢٠٠٢). **مبادئ الإدارة المدرسية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عطية بن حسين (٢٠٠٩). **الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في المناطق النائية بمحافظة المخوة التعليمية وسبل علاجها**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

- الغامدي، مني بنت مستور بن علي (٢٠٠٧): الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.
- الفرح، وجيه (٢٠١٠). *تضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- محملي، علي أحمد عبد الله (٢٠١٠). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين. *مجلة جامعة دمشق*، ٢٩ (٢٦)، ٨٨ - ١٠٥.
- مرسي، محمد منير (٢٠٠١). *الإدارة المدرسية الحديثة*. القاهرة: عالم الكتب.
- مساد، عمر حسن (٢٠٠٥). *الإدارة التعليمية*. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. الرياض: دار المريخ للنشر.
- المغيدي، الحسن محمد (٢٠١٣). *الإشراف التربوي الفعال*. جدة: دار الخالدية للنشر والتوزيع.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠١٠). *الإدارة الحديثة (الأسس والمفاهيم)*. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- المراجع الأجنبية:

- Botha, N. (2006). Leader in school-based management: A case study in selected schools. *Journal of Education*, 2 (3), 341- 342.
- Chang, I. (2012). The Effect of Principals Technological Leadership on Teachers Technological Literacy and Teaching Effectiveness in Taiwanese Elementary. *Educational Technology and Society*, 2(15), 328-380.
- Cranston, N.C. (2002). School-based management, leaders and leadership: Change and challenges for principals. *International Studies in Educational Administration*, 30(1), 2-13.
- Dived, H. (2013). *Perceptions of international school heads towards the identification of quality principal candidates*. Unpublished Doctor of Education thesis. Lehigh University.
- Gamago, D. T. & Pang, N. S. (2003). *Leadership and management: Developing essential skills and competencies* Hong Kong. The Chinese University Press.
- Sincar, M. (2013). Challenges School Principals Facing in the Context of Technology Leadership. *Educational Sciences Theory and Practice*, 2(12), 1273-1284.
- Lorentson, I. (2013). *The relationship between school board governance behaviors and student achievement*. Unpublished Doctoral Dissertation. Graduate Student Theses, Dissertations, & Professional Papers. Montana State University.
- Brvenik-Estrella, M. (2013). *School administration leadership style and academic achievement: A case study*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Phoenix.