



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية
برنامج ماجستير التربية

مدى فاعلية دور المدير المساعد في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين

إعداد

الطالبة : فاطمة خليل إبراهيم

إشراف

الدكتورة منال محمد رضا حسان
الأستاذ المساعد بقسم علم النفس
كلية التربية - جامعة البحرين

مشروع بحث مقدم لاستكمال درجة الماجستير في التربية
(التعليم الابتدائي)
كلية التربية - جامعة البحرين

٢٠٠٥ / ١٤٢٦ هـ م



إهداء

أهدي جهدي المتواضع إلى والدي الغالي ووالدتي اللذين
لم يبخلا علي بالدعاء وإلى أفراد أسرتي الأعزاء، زوجي
وأولادي: هدى ، حسين ، حسن وأحمد الذين أخذت من وقتهم
وحقوقهم الشيء الكثير ، وإلى عمي العزيز عبد الله الذي
شجعني على المضي قدماً في طلب العلم ، وإلى أخواني وأخواتي،
وإلى عموم عائلة الحاج خليل إبراهيم الحداد .

شكر وتقدير

لا يسعني وبعد أن أنهيت دراستي هذه بفضل من الله وتوفيقه ، إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة منال محمد رضا حسان الأستاذ المساعد بقسم علم النفس ، المشرفة على البحث والتي زودتني بملاحظاتھا القيمة المستمرة والتي أظهرت البحث على ما هو عليه الآن ، وإلى أساتذة لجنة التقويم ، الدكتورة رافدة عمر الحريري والدكتور محمد عبد الرازق إبراهيم على تفضلھما بمناقشة هذه الدراسة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المحكمين الدكتورة الفاضلة لطيفة المناعي والأستاذ الدكتور خليل الخليلي ، والدكتور أحمد الحاج ، والدكتورة رافدة الحريري ، والاختصاصيين من قسم التوجيه بإدارة التعليم الابتدائي .

كما لا أنسى صاحبة اليد الطولى علي بعد الله والتي آزرنتي ماديا ومعنويا من أجل إكمال دراستي هذه ، الأستاذة الفاضلة عائشة محمد عبد الغني ، والشكر موصول إلى الأستاذ محمد علي حبيب المنسق العام للتوجيه بإدارة التعليم الابتدائي، والأستاذ محمد صالح العيادي المنسق الفني لفريق التوجيه بالحلقة الأولى، بإدارة التعليم الابتدائي على مساعدتهم لي ومدھم إياي بالملاحظات السديدة ، كما أشكر زميلتي الأستاذة فهيمة منصور مدن موجهة نظام فصل بالحلقة الأولى من التعليم الابتدائي على عملية تنسيق البحث ، و كل من ساهم بشكل أو بآخر في تنفيذ هذا البحث .

أسأل الله التوفيق لي ولھم ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى :

١. التعرف على المهام الإدارية الفعلية، التي يقوم بها المدير المساعد في المدارس الابتدائية كما يقرأها بنفسه ، وكما يراها المدير .
٢. التعرف على المهام الفنية الفعلية، التي يقوم بها المدير المساعد، في المدارس الابتدائية كما يقرأها بنفسه ، وكما يراها المعلم .
٣. التعرف على المعايير الضرورية واللازمة التي ينبغي الأخذ بها عند الاختيار لوظيفة المدير المساعد من وجهة نظر كل من : المدير المساعد والمدير والمعلم والتي تسهم إيجاباً في فاعليته.
٤. التعرف على الصعوبات التي تعترض المدير المساعد وتعيقه عن تأديته لمهامه، من وجهة نظر كل من : المدير المساعد والمدير والمعلم ، وتؤثر سلباً على أدائه لمهامه الإدارية والفنية ؛ لتنبيه المسؤولين إليها ووضع الحلول لها .
٥. استخلاص مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها الإسهام في تفعيل دور المدير المساعد في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته للتوصل لأهداف هذه الدراسة ، وتم إجراء الدراسة على عينة مقصودة من المديرين المساعدين ، والمديرين والمعلمين توزعت على النحو التالي:

- (٣٦) مديراً مساعداً ومديرة مساعدة من أصل (٤٩) مديراً مساعداً ومديرة مساعدة .
(٣٦) مديراً ومديرة من أصل (٤٩) مديراً ومديرة .
(٩٠) معلماً ومعلمة من أصل (١٠٨) معلمين .

وقد استخدمت الباحثة الأدوات الآتية :

١. ثلاث استبانات صممتها الباحثة وكانت كالتالي :
أ- استبانة المدير المساعد اشتملت على قسم المهام الإدارية التي بلغت عباراتها (٢٦) عبارة، وقسمت المهام الفنية التي توزعت على أربعة مجالات جاءت مرتبة على النحو التالي:
مجال التنمية المهنية للمعلمين وبلغت عباراته (٢٩) عبارة، ومجال تجسين عمليات التعلم والتعليم وبلغت عباراته (١١) عبارة، ومجال تطوير المناهج وبلغت عباراته (١٢) عبارة، ومجال بناء العلاقات الإنسانية وبلغت عباراته (٨) عبارات .
ب- استبانة المدير والتي اشتملت على قسم المهام الإدارية فقط
ج- استبانة المعلم التي اشتملت على قسم المهام الفنية فقط

- واشتركت الاستبانات الثلاث في قسم حوى معايير الاختيار لوظيفة المدير المساعد شملت ٢٠ معياراً ، إضافة إلى سؤالين مفتوحين أحدهما اختص بالصعوبات التي تعيق عمل المدير المساعد ، والآخر بالمقترحات التي ترفع من فاعلية دوره من وجهة نظر كل فئة .
٢. مجموعة من الوثائق المتصلة بوظيفة المدير المساعد في مملكة البحرين .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أولاً : فيما يختص بقسم المهام الإدارية :

١. أن المديرين المساعدين ، يؤدون مهامهم الإدارية المنوطة بهم كما ينص عليها الوصف الوظيفي ، وهي مهام فعلية في دورة عملهم ، من وجهة نظر عينة البحث من المديرين المساعدين والمديرين .
٢. أن هناك بعض المهام الإدارية التي حظيت بالأولوية في دورة عمل المدير المساعد من وجهة نظر المديرين المساعدين والمديرين ومنها :
أ- المشاركة في إدارة الشؤون التعليمية بالمدرسة وتصريفها .
ب- المشاركة بفاعلية في مجلس إدارة المدرسة ، واللجان الإدارية والفنية .
٣. أن هناك مجموعة من المهام الإدارية ليست من اختصاص المدير المساعد من وجهة نظر المديرين المساعدين والمديرين شملت المهام التالية :
أ- المشاركة في متابعة سجلات العهدة المدرسية من معدات وأجهزة وأثاث .
ب- تنظيم الندوات والمحاضرات .
ج- متابعة الجهات المختصة في صيانة مرافق المبنى المدرسي .

ثانياً / فيما يختص بالمهام الفنية فقد جاءت النتائج كالتالي :

مجال التنمية المهنية للمعلمين :

١. أن المديرين المساعدين يقومون فعليا بالمهام الفنية الواردة في الاستبانة ضمن هذا المجال ، من وجهة نظر عينة البحث من المديرين المساعدين والمعلمين .
٢. أن المهمة الخاصة بتنفيذ الزيارات الصفية هي من أولويات المهام الفنية الفعلية في هذا المجال التي يقوم بها المديرون المساعدون من وجهة نظر عينة البحث من المديرين المساعدين والمعلمين .
٣. إن أهم المهام التي لم تحظ بأهمية في دورة عمل المديرين المساعدين في هذا المجال هي :
أ- المهمة الخاصة بتصميم الحقائب التعليمية .
ب- تنفيذ نماذج لدروس توضيحية .
ج- تزويد المعلمين بالمواقع التربوية والتعليمية المتميزة على شبكة الإنترنت .

مجال تحسين عملية التعلم والتعليم :

١. أن المهام الفنية المدرجة ضمن هذا المجال هي من المهام الفعلية التي يقوم بها المدير المساعد من وجهة نظر فئتي البحث من المديرين المساعدين والمعلمين .
٢. أن المهام التي اهتم بها المديرون المساعدون في دورة عملهم من وجهة نظر فئتي البحث من المديرين المساعدين والمعلمين كانت التالي :
أ- تحليل نتائج الامتحانات واستخراج مؤشراتهما .
ب- الإشراف على أسئلة الاختبارات قبل اعتمادها .
٣. تدنت أهمية بعض المهام في دورة عمل المدير المساعد من وجهة نظر فئتي البحث ومنها :
أ- إجراء الدراسات والبحوث الاستقصائية المتعلقة بمشكلات الطلاب ، كالرسوب والغياب .

- ب- تنسيق الأنشطة اللاصفية المختلفة والمسابقات للطلبة مع الجهات المعنية .
ج- المشاركة في اللجان المشكلة من قبل الوزارة .

٤ . اختلفت وجهة نظر الفئتين من المديرين المساعدين والمعلمين حول أولوية بعض المهام في دورة عمل المدير المساعد كالمهمة المتعلقة بتدريس أساليب معالجة ضعف التلاميذ في تحصيلهم مع المعلمين، فبينما نظر إليها المديرون المساعدون كأهم مسئولية يقومون بها ، حازت نفسها على رتبة متأخرة لدى فئة المعلمين .

مجال تطوير المناهج :

١- أن المهام التي حوتها الاستبانة ضمن مجال تطوير المناهج ، هي بشكل عام من مهام المدير المساعد الفعلية ، من وجهة نظر أفراد عينة البحث من الفئتين (المديرين المساعدين والمعلمين) .

٢- أن بعض المهام حظيت بالاهتمام والأولوية في دورة عمل المدير المساعد ، من وجهة نظر فئتي البحث ومنها :
أ- متابعة عمليات تنفيذ محتوى المناهج من قبل معلمي المدرسة ، بالتعاون مع المعلم الأول إن وجد .
ب- تدارس الاتجاهات التربوية المعاصرة في طرائق التدريس ، والتقييم مع معلمي المدرسة .
ج- الاطلاع على محتويات المواد الدراسية المقررة .

٣- أن هناك مجموعة من المهام ضمن هذا المجال ، كانت ضمن مستوى المهام الفعلية التي يقوم بها المدير المساعد حسب المتوسطات التي حصلت عليها ، إلا أنها جاءت ضمن الرتب الأخيرة لدى الفئتين ومنها :

- أ- إعداد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج لتوزيعها على معلمي المدرسة .
ب- مساعدة معلمي المدرسة في تحليل محتوى بعض الكتب الدراسية ، ورفع الملاحظات حولها إلى قسم المناهج بالوزارة .
ج- شرح الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية لمعلمي المدرسة .
د- عقد اجتماعات خاصة لمناقشة وثائق تستهدف المحتوى العلمي للمناهج المقررة .

٤- اختلف أفراد عينة البحث من المديرين المساعدين والمعلمين حول تقدير مستوى بعض المهام ما إذا كانت مهام فعلية أم مهام متوقعة ، فبينما اعتبرت بأنها مهام فعلية من وجهة نظر المديرين المساعدين ، عدت من المهام المتوقعة من وجهة نظر المعلمين ، ومنها :

- أ- شرح الأهداف التربوية للمواد الدراسية لمعلمي المدرسة .
ب- مساعدة معلمي المدرسة في تحليل محتوى بعض الكتب الدراسية ، ورفع الملاحظات حولها إلى قسم المناهج بالوزارة .
ج- إعداد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج ؛ لتوزيعها على معلمي المدرسة .
د- المشاركة في تنسيق الأنشطة المدرسية العلمية ذات الصلة بالمواد الدراسية .
هـ- شرح الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية لمعلمي المدرسة .
و- عقد اجتماعات خاصة لمناقشة وثائق تستهدف المحتوى العلمي للمناهج المقررة .

مجال بناء العلاقات الإنسانية:

١. إن المهام الفنية الواردة ضمن هذا المجال ، هي من المهام الفعلية التي يقوم بها المدير المساعد في دورة عمله من وجهة نظر عينة البحث من المديرين المساعدين والمعلمين .
٢. من المهام التي اعتبرت من أولويات المهام التي يقوم بها المدير المساعد في دورة عمله من وجهة نظر عينة البحث من الفئتين ، المهمة الخاصة بالعمل على الحد من الخلافات في محيط المدرسة .
٣. إن المهام التي تدنت أهميتها في دورة عمل المدير المساعد ضمن هذا المجال ، من وجهة نظر الفئتين ، حيث حصلت على نفس الرتب لديهما ، كانت المهام التالية :
أ- تحديد وقت خاص لمساعدة المعلمين الجدد، في تحسين تكيفهم مع البيئة المدرسية .
ب- الدعوة لحضور جلسات تنشيطية؛ لمساعدة معلمي الخدمة الطويلة على تحديث معلوماتهم .

أما بالنسبة للسؤال الخاص بمعايير الاختيار لوظيفة المدير المساعد والذي أجابت عليه جميع الفئات (المديرين المساعدين ، والمديرين ، والمعلمين) فقد جاءت النتائج كالتالي :

١. أن جميع المعايير المحددة بالاستبانة ضمن السؤال الخاص بمعايير الاختيار لوظيفة المدير المساعد ، كانت ذات أهمية من وجهة نظر جميع الفئات (المديرين المساعدين ، والمديرين ، والمعلمين) ، حيث تراوحت بين المستويين المهم جدا والمهم .
٢. إن المعايير الأكثر أهمية وذات الأولوية في عملية الاختيار لشاغل هذه الوظيفة، من وجهة نظر فئات البحث مقارنة بغيرها هي :
أ- القدرة على التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين .
ب- القدرة على تحمل المسؤولية .
ج- التميز بالانضباط الوظيفي في فترة عمله كمدرس .

وقد حصل المعياران الأوليان (القدرة على التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين ، والقدرة على تحمل المسؤولية) على الرتبتين الأولى والثانية في استجابات كل الفئات من مديرين مساعدين، و مد يرين ومعلمين .

٣. إن المعايير التي قلت أهميتها في عملية الاختيار لشغل هذه الوظيفة ، من وجهة نظر فئات البحث الثلاث مقارنة بالمعايير الأخرى هي :
أ- نيل شهادة عليا كالماجستير حيث حاز آخر رتبة لدى جميع الفئات .
ب- امتلاك خبرة في الإشراف التربوي كمعلم أول .
ج- إتقان لغة أجنبية .
د- نيل دبلوم الإدارة المدرسية قبل التعيين .

أما بالنسبة للسؤال المفتوح حول الصعوبات التي تعيق المدير المساعد عن تأدية مهامه، والذي أجابت عليه جميع فئات البحث، كانت نتائجه العامة كالتالي:

١- صعوبات مشتركة خاصة بعلاقة المدير مع المدير المساعد :

- أ- عدم تفويض المسؤوليات (الصلاحيات) من قبل المدير للمدير المساعد .
- ب - تداخل المهام وعدم التنسيق بينهما في تأدية الأعمال .
- ج- تسلط المدير وانفراده بالرأي، وتهميش دور المدير المساعد.

- د- عدم تفهم المدير لدور المدير المساعد وعدم مساعدته على تشرب الوظيفة ومهامها .
هـ- عدم الاتفاق بين المدير والمدير المساعد ، واختلاف وجهات النظر بينهما .

٢- صعوبات مشتركة خاصة برفع كفاءة المدير المساعد :

- أ- قلة الدورات التدريبية .
ب- عدم التنسيق بين الجهات المختلفة في الوزارة عند التخطيط والإعداد للورش والمحاضرات .

٣- صعوبات مشتركة تتعلق بمعايير اختيار المدير المساعد :

- أ- قلة الخبرة لدى البعض منهم في مجال التعليم والإدارة
ب- تعيين مدير مساعد في مرحلة تعليمية غير التي كان منتسبا إليها ، وما يترتب عليها من تغيير أنظمة ومستجدات تربوية .
ج- التقدم في السن وضعف اللياقة الصحية .

٤- صعوبات مشتركة تتعلق بالمهام المنوطة بالمدير المساعد :

- أ- تشعب الوصف الوظيفي وشموله للأمور الإدارية والفنية ، وما يترتب عليها من كثرة في المهام والمسئوليات المتعلقة بعمله الأساسي .
ب- عدم وجود كوادرات إدارية متمكنة كسكرتير وفني معلومات تسانده في عمله
ج- كثرة الأعمال الكتابية .
د- انشغاله في دراسة تدريبية أثناء فترة الدوام .

٥- صعوبات مشتركة تختص بعلاقة المدير المساعد بالمعلمين والعاملين :

- أ. غياب العلاقة التربوية الحميمة بينه وبين المعلمين ، وعدم التواصل بينهم .
ب. كثرة غياب المعلمين الذي يؤدي إلى قضاء وقت ليس بالقصير في أمور الاحتياط من قبل المدير المساعد .
ج. تنوع شخصيات المعلمين وأخلاقياتهم المهنية .
د. عدم فهم بعض المعلمين لدور المدير المساعد ، وعدم تعاونهم معه وتصرفهم وفق أهوائهم .
هـ. عدم انضباط بعض المعلمين .

٦- صعوبات مشتركة تتعلق بتحفيز المدير المساعد :

- أ. الشعور بالإحباط الشديد في حالة الإخفاق في الحصول على الترقية .
ب. عدم وجود دافع من قبل إدارة المدرسة والوزارة .

وبناء على الصعوبات السابقة فقد جاءت المقترحات المشتركة التالية لفئات البحث الثلاث ؛ لزيادة فاعلية دور المدير المساعد ، والتي أمكن استخلاصها من إجابة جميع أفراد العينة (المديرين المساعدين ، المديرين ، المعلمين) على السؤال الخاص بذلك في الاستبانة :

١- مقترحات مشتركة خاصة بعلاقة المدير مع المدير المساعد :

- أ- مشاركة المدير الفعالية للمدير المساعد، ومنحه المزيد من الصلاحية في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اليومية.
ب- الاتفاق المسبق بين المدير والمدير المساعد على تحديد المهام لكل منهما ، منعاً للتداخل بينهما.

- ج- شرح وتوضيح مهام المدير المساعد من قبل المدير .
- د- تنمية الروح التعاونية بينهما .
- هـ- عمل المدير المساعد على الاستفادة من خبرة مدير المدرسة .

٢- المقترحات المشتركة الخاصة برفع كفاءة المدير المساعد :

- أ- إشراكه في العديد من الدورات التدريبية المرتبطة بوظيفته ،والتركيز على الدورات التخصصية و منها ما يرتبط بتكنولوجيا المعلومات
- ب- إلحاق من وقع عليهم الاختيار بدورة مكثفة حول الإدارة المدرسية، ومن ثم الالتحاق ببرنامج الدبلوم بعد التعيين ..
- ج- التركيز على الجانب العملي في البرامج والدورات التدريبية والإسراع في تنظيمها .
- د- المتابعة وتقويم اثر الدورات التي التحق بها المدير المساعد، للوقوف على مدى تطبيقها .
- هـ- تنظيم اجتماعات دورية شهرية من قبل الإدارة التعليمية ، لمناقشة الصعوبات ووضع الحلول
- و- متابعة أعماله والإشراف عليه وتوجيهه من قبل المختصين بالوزارة
- ز- تقوية الاتصال بين المديرين المساعدين في المدارس المتعاونة، من خلال عقد اجتماعات دورية وزيارات لتبادل الخبرات والاستفادة منها .
- ح- التطوير الذاتي من خلال مواصلة الدراسة لنيل شهادات عليا تتناسب والوضع الوظيفي
- ط- إشراكه في الاجتماعات الوزارية التي تعقد للمديرين .

٣-المقترحات المشتركة الخاصة بمعايير اختيار المدير المساعد :

- أ- التدقيق الصائب والمثالي عند الاختيار والتعيين .
- ب- تعيين المديرين المساعدين من ذوي الخبرة التعليمية الطويلة من ١٢ - ١٥ سنة .
- ج- تعيين المديرين المساعدين من ذوي الخبرة الإدارية كان يكون معلما أولا أو منسقا لمادته .

٤- المقترحات المشتركة الخاصة بالمهام المنوطة بالمدير المساعد :

- أ- تحديد مسؤوليات ومهام المدير المساعد .
- ب- زيادة عدد الكوادر الإدارية المساندة، للتخفيف من الأعمال الروتينية المسندة للمدير المساعد
- ج- توفير الإمكانات المادية والتجهيزات التي تعينه على أداء مهامه

٥- المقترحات المشتركة الخاصة بالعمل مع المعلمين و العاملين :

- أ- تكوين علاقة فاعلة وإيجابية مع الهيئة التعليمية والتعاون التام معها .
- ب- التعرف على احتياجات المعلمين والعمل على تلبيتها .

٦- المقترحات المشتركة الخاصة بتحفيز المدير المساعد :

- أ- مكافأة المدير المساعد ماديا ومعنويا من قبل المسؤولين بالوزارة والإشادة بعمله

Abstract

Objectives:

The Research aims at achieving the following objectives:

- 1- Identify actual administrative tasks of the assistant principal at primary schools as conceded by himself/herself and seen by the school principal.
- 2- Identify actual technical tasks of the assistant principal at primary schools as conceded by himself/herself and seen by the school teacher.
- 3- Identify necessary criteria that should be taken into account when choosing the position of assistant principal from the point of view of: the assistant principal, the principal, and the teacher who contribute to his/her effectiveness.
- 4- Identify the difficulties which face the assistant principal and impede the carrying out of his/her tasks, from the point of view of: the assistant principal, the principal, and the teacher, which have a negative impact on carrying out his/her administrative and technical duties. In order to draw the attention of the officials to these difficulties and to put solutions for the problem.
- 5- Extract a number of recommendations and suggestions which could contribute to activation of the role of the assistant principal at government primary schools in Bahrain.

The Researcher has used the analytical descriptive method for its convenience to achieve the objectives of this Research. The Research has been conducted on a targeted group of assistant principals, principals and teachers as follows:

- (36) Assistant principals of both genders.
- (36) Principals of both genders.
- (90) Teachers of both genders.

The Researcher has used the following tools:

1- Three questionnaires designed as follows:

- (a) The questionnaire on the assistant principal included the administrative duties section of (26) phrases, and the technical duties section distributed on four fields according to the following order: the vocational development with (29) phrases, enhancing learning and teaching operations with (19) phrases, curriculum upgrading with (12) phrases and the human relations building with (8) phrases.
- (b) The questionnaire on the school principal which included the administrative duties only.
- (c) The questionnaire on the school teacher which included the technical duties only.

The three questionnaires included a part on the selection criteria for the position of assistant principal of 20 criteria, in addition to two open questions, one of them is related to the difficulties which hinder the work of the assistant principal, and the other on the recommendations which could enhance the effectiveness of the role of the assistant principal from the point of view of all the segments.

2- A collection of documents related to the job of the assistant principal in the Kingdom of Bahrain.

The Research reached the following results:

First: As regards the administrative duties part:

- 1- The assistant principals carry out their administrative duties as described in the job description, which are necessary for their jobs from the point of view of the specimen of principals and assistant principals.
- 2- There are some administrative duties which enjoy priorities in the work process of the assistant principal from the point of view of the assistant principals and the principals, such as:
 - (a) To participate in running the educational affairs at school.

(b)To participate effectively in the school board, and administrative and technical committees.

3- There are a group of administrative affairs which do not fall under the scope of work of the assistant principal from the point of view of the assistant principals and the principals such as:

(a)To participate in following up the records of school stock of equipment, apparatus and furniture.

(b)To organize seminars and lectures.

(c)To follow up with the concerned parties, the maintenance of school facilities.

Second: As regards the technical duties, the results are as follows:

The field of vocational development for teachers:

1- The assistant principals actually carry out the technical duties included in the questionnaire within this field, from the point of view of the specimen of assistant principals and teachers.

2- The duties of class visits are one of the priorities of actual technical duties in this field which are conducted by the assistant principals from the point of view of the specimen of assistant principals and teachers.

3- The main duties which are not given importance in the work process of the assistant principals in this field, are as follows:

(a)the duty of designing educational bags.

(b)Carrying out models for explanation lessons.

(c)Provide teachers with distinguished educational sites on the internet.

The field of improving the learning and teaching process:

1- The technical duties listed within this scope are the actual duties carried out by assistant principal from the point of view the two categories of specimen of assistant principals and teachers.

- 2- The duties given priorities by the assistant principals from the point of view of the two categories form the assistant principals and teachers as follows:
 - (a)Analyzing examination results and extracting their indications.
 - (b)Supervising questions of tests before approving them.
- 3- Some duties occupied lower rank for the work process of assistant principals from the point of view of the two categories of the research, such as:
 - (a)Conducting investigative studies and researches related to students' problems such as absence and failure.
 - (b)Coordinating various extra-curricular activities and students' contests with concerned authorities.
 - (c)Participating in the committees formed by the Ministry.
- 4- the point of views of the two categories from the assistant principals and teachers on the priorities of some duties such as the duties related to studying the methods of treating the learning weakness of students. While the assistant principals looked at this as the most important responsibility they carry out, the same duty occupied lower rank to the teachers category.

The field of curriculum upgrading:

- 1- The duties included in the questionnaire within the field of curriculum upgrading are in general from the actual duties of the assistant principal from the point of view of the two categories of the specimen (assistant principals and teachers).
- 2- Some duties are given priority in the work process of the assistant principal from the point of view of the two categories of the specimen, such as:
 - (a)Follow up to the implementation of curriculum content by the school teachers in cooperation with the senior teacher if available.
 - (b)Studying modern education approaches in teaching methods and evaluation with school teachers.

(c) Reviewing the contents of school subjects.

3- there are a group of duties within this field included with the actual duties of the assistant principal according to the averages obtained, but come within the inferior priority for both categories such as:

- (a) Preparing scientific newsletters handling the academic content of the curriculum to be distributed to school teachers.
- (b) Assisting school teachers in analyzing the contents of some school books and submitting remarks to the curriculum department at the Ministry.
- (c) Holding special meetings to discuss documents on the content of the curriculums.

4- The individuals of the specimen has had different point of views on the evaluation of some duties whether actual or expected. While these duties are considered actual from the point of view of assistant principals, they are considered expected from the point of view of the teachers, such as:

- (a) Explaining education objectives of school subjects for school teachers.
- (b) Assisting school teachers in analyzing the content of some school books and submitting remarks to the curriculum department at the Ministry.
- (c) Preparing scientific newsletters handling the academic content of the curriculum to be distributed to school teachers.
- (d) Participating in coordination of scientific school activities related to school subjects.
- (e) Explaining educational objectives of primary stage for school teachers.
- (f) Holding special meetings to discuss documents on the content of the curriculums.

The field of building human relations:

- 1- The technical duties included in this field are actual duties of the assistant principal from the point of view of the specimen of assistant principals and teachers.
- 2- The duties considered as the priority of tasks of the assistant principal from the point of view of both categories which is

- (d) Obtaining Diploma in School Administration before appointment.

As for the answer open question on the difficulties which prevent the assistant principal from fulfilling his/her duties came as follows:

1- Common difficulties related to the relation of the principal with the assistant principal:

- (a) Refusing to delegate responsibilities (power) from the principal to the assistant.
- (b) Overlapping of tasks and non coordination between them in carrying out duties.
- (c) Domination of the principal and diminishing the role of the assistant.
- (d) Non understanding of the principal to the role of the assistant and non cooperation from the principal to help the assistant to understand and carry out his duties in a proper manner.
- (e) Non agreement between the principal and the assistant.

2- Common difficulties related to elevation of the efficiency of the assistant principal:

- (a) Lack of training courses.
- (b) Lack of coordination between various departments at the Ministry when planning and preparing for workshops and lectures.

3- Common difficulties related to selection criteria for the position of assistant principal

- (a) Lack of experience in the field of education and administration.
- (b) Appointment of the assistant principal in unsuitable educational stage and difficulties to adapt to the new systems.
- (c) Aging and physical unfitness.

4- difficulties related to the tasks of the assistant principal

- (a) Branching of job description to include administrative and technical matters leading to load of duties and responsibilities related to his/her basic duties.

- (b) Lack of qualified administrative staff such as a secretary and information technician to help the assistant principal in carrying out his/her tasks.
- (c) Multitude of office work.
- (d) Occupancy in training study during working hours.

As a result of the above mentioned difficulties, the following common recommendations are proposed by the three categories to raise the effectiveness of the role of the assistant principal which can be extracted from the answers of the three categories to the question included in the questionnaire:

1- common recommendations related to the relation of the principal with the assistant:

- (a) real cooperation of the principal with the assistant and granting him or powers in decision taking and implementation of daily work.
- (b) Prior agreement between the principal and assistant principal to define the duties of each one of them to avoid overlap of tasks.
- (c) Explaining the duties of the assistant by the principal.
- (d) Developing the cooperation spirit between them.
- (e) Keenness of the assistant to learn from the experience of the school principal.

2- common recommendations related to elevation of the efficiency of the assistant principal:

- (a) Facilitating the participation of the assistant principal in many training courses related to his job and concentrating on specialized courses including those on information technology.
- (b) Enrolling those selected for the job in intensive course on school administration and to join the Diploma programme following the appointment.
- (c) Concentrating on the practical side in the training programmes and courses.
- (d) Follow up and evaluation of the outcome of the courses which the assistant principal has joined.
- (e) Organizing regular monthly meetings by the education directorate to discuss difficulties and finding solutions.

- (f) Follow up and supervision of the work of the assistant principal by the relevant supervisors at the Ministry.
- (g) Strengthening the communication between the assistant principals in cooperating schools by holding periodical meetings and visits to exchange expertise.
- (h) Self development by continuous learning to obtain higher certificates.
- (i) Facilitating his/her participation in ministerial meetings held for school administrations.

3- common recommendations on the selection criteria for the position of assistant principal:

- (a) Careful and ideal selection.
- (b) Appointing those who have long service periods such as 12-15 years.
- (c) Appointing those who have administrative experience as a senior teacher or as a coordinator.

4- common recommendations on the duties of the assistant principal:

- (a) Defining the responsibilities and tasks of the assistant principal.
- (b) Increase the number of assisting administrative staff to reduce the routine tasks of the assistant principal.
- (c) Providing required facilities to enable the assistant principal to fulfill his/her duties.

5- common recommendations on working with the teachers and staff:

- (a) Forming effective and positive relations with academic staff.
- (b) Knowing the needs of the teachers.

6- common recommendations on encouraging the assistant principals:

- (a) Rewarding the assistant principal financially and morally by the officials at the Ministry.

فهرس المحتوى

الصفحة	الموضوع	الفصل
	الجزء الأول :	الفصل الأول
٥ - ٢	المقدمة	
٥	مشكلة الدراسة	
٦-٥	أهمية الدراسة	
٦	أهداف الدراسة	
٧ - ٦	مصطلحات الدراسة	
٩	الإطار النظري والدراسات السابقة : ★ الجزء الأول : - المقدمة	الفصل الثاني
١٠-٩	- مفهوم الإدارة العامة	
١١ - ١٠	- الإدارة التربوية	
١٢ - ١١	وظائف الإدارة التربوية وعملياتها الأساسية	
١٢	عملية الاتصال في الإدارة التربوية	
١٣ - ١٢	العلاقات الإنسانية وأهميتها في الإدارة التربوية	
١٤ - ١٣	- الإدارة التربوية وتفويض السلطة	
١٤	- مفهوم الإدارة التعليمية وخصائصها	
٢١ - ١٥	- الإدارة المدرسية (أهميتها ، أهدافها ، مجالاتها ، أنماطها)	
٢٢ - ٢١	- القيادة	
٢٣ - ٢٢	- الإدارة المدرسية وعملية اتخاذ القرار	
٢٤	- المدرسة كوحدة إدارية تربوية	
٢٤	- الوظائف القيادية في المدرسة	
٢٧ - ٢٥	- المهارات اللازمة لمدير المدرسة	
٢٩ - ٢٧	- دور الإدارة المدرسية الفني في متابعة المعلمين وتنميتهم مهنيًا	
٣١ - ٢٧	- اختيار مديري المدارس	
٣٢ - ٣١	- صعوبات الإدارة المدرسية ومعوقات العمل فيها	

الصفحة	الموضوع	الفصل
٣٥ - ٣٤	- الإدارة المدرسية في البحرين	تابع الفصل الثاني
٤٠ - ٣٥	- نشأة الإدارة المدرسية في البحرين	
٤٤ - ٤٠	- مدير المدرسة المساعد في المدرسة الابتدائية في مملكة البحرين وواجباته	
٤٦ - ٤٤	- شروط الترشيح لوظيفة مدير مساعد بوزارة التربية والتعليم	
٥١ - ٤٦	- تدريب المديرين المساعدين	
٥٢ - ٥١	- ممارسات تربوية تقلق المديرين المساعدين	
	الدراسات السابقة :	
٦١ - ٥٣	- الدراسات العربية	
٦٣ - ٦٢	- الدراسات الأجنبية	
٦٥ - ٦٤	- التعليق على الدراسات	
٦٧	- إجراءات الدراسة	الفصل الثالث
٦٧	- حدود الدراسة	
٧٣ - ٦٧	- عينة الدراسة	
٧٣	- منهج الدراسة	
٧٥ - ٧٣	- الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة	
٧٥	- المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة	
	تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :	الفصل الرابع
٨٢ - ٧٧	- المهام الإدارية	
١٠١ - ٨٣	- المهام الفنية	
١٠٨ - ١٠٢	- معايير الاختيار والترشيح لوظيفة المدير المساعد	
١١٩ - ١٠٨	- الصعوبات التي تحد من فاعلية دور المدير المساعد بالمدارس الابتدائية بمملكة البحرين	
١٢٨ - ١٢٠	- مقترحات أفراد عينة الدراسة من الفئات الثلاث لزيادة فاعلية دور المدير المساعد	
١٣٢ - ١٣٠	التوصيات	الفصل الخامس
١٤٠ - ١٣٤	- المراجع العربية والمحلية	المراجع
١٤١	- المراجع الأجنبية	
١٤٣	- ملحق (١)	الملاحق
١٦٣ - ١٤٥	- ملحق (٢)	
١٦٧ - ١٦٥	- ملحق (٣)	
١٧٠ - ١٦٩	- ملحق (٤)	
١٧٤ - ١٧٢	- ملحق (٥)	
١٨٠ - ١٧٦	- ملحق (٦)	

الفصل الأول

الجزء الأول :

- المقدمة

١. مشكلة الدراسة

٢. أهمية الدراسة

٣. أهداف الدراسة

٤. المصطلحات المستخدمة في الدراسة

المقدمة

يعد التقدم الإداري أحد المعايير الهامة التي يؤخذ بها عند الحكم على تقدم الأمم ورقيا ، وتطوير أي نظام تعليمي يعتمد على كفاءة إدارته وقدرتها على التعامل مع خدمات هذا النظام ، بما يساعد على تيسير العملية التعليمية والتربوية ، والتي تمثل منظومة تتألف من عناصر مرتبطة متفاعلة يؤثر بعضها في بعض ، و أن أي تحديث أو تطوير لأحد هذه العناصر لابد من أن يكون له صداه و أثره في العناصر الأخرى باعتبار أن المدرسة نظام متكامل. (أحمد ، ٢٠٠٠ : ١٣).

فالدول المستقرة تهتم بالتربية والتعليم وإدارتهما، ومن الملاحظ التفاوت في نجاح وفعالية الأنظمة التعليمية من بلد لآخر، وعليه تواجه هذه الأنظمة انتقادات حول قدرتها على المساهمة في تنمية مجتمعاتها والنهوض بمستويات طلبتها معرفيا واجتماعيا وسلوكيا، وهذا يرجع إلى عوامل متعددة تؤثر في هذه الأنظمة التربوية والتعليمية ، وتعتبر العملية الإدارية في أي نظام أحد هذه العوامل المؤثرة ،والتي لها دور في نجاح النظام التعليمي أو قصوره أو فشله (عابدين، ٢٠٠١ : ١٣).

والمدرسة كنظام تعليمي يواجه كثيرا من المتطلبات لتحديث التعليم فيه ، من أهمها إيجاد قيادة فاعلة يتوقف عليها تطوير ونجاح المدرسة ، فمدير المدرسة يضطلع بدور مهم في المؤسسة التعليمية بشكل عام ، وفي تسيير العملية التربوية وإنجاحها بشكل خاص ، فهو المسؤول عن تصريف الأمور الإدارية والفنية ، خاصة وأن الإدارة المدرسية فرضت نفسها في علوم التربية كعلم وفن وليس مجرد ممارسة وتقليد يمكن أن يوكل لأي فرد كان ، وقد انتفتت الدراسات والأبحاث في الفكر التربوي على أهمية دور المدير وفاعليته ؛ إذ لم يعد من الممكن إدارة المدرسة استنادا إلى الاجتهادات الفردية للمسؤولين ،أو إلى شخصية الفرد المحببة للعاملين،أو إلى حسن التصرف في المواقف فقط ، بل أصبح من الضروري أن يكون مدير المدرسة معد إعدادا مهنيا بحسب القواعد والأسس العلمية في الإدارة التربوية ،بما يخوله ليكون قائدا تربويا تناط به مهام حيوية وبالغة الأهمية ، فلم يعد دور المدير مقتصرًا على تيسير شئون المدرسة وترتيب السجلات وضبطها وتوزيع الدروس وحفظ النظام أو حشو أذهان الطلبة بالمعارف كما ذكر أحمد (١٩٩١) ،بقدر ما هو مساعد مثلاً على بناء جسور الاتصال البناء بين هيئة التدريس ،وإشراكهم في إدارة المدرسة بروح تعاونية. (الجبر، ١٩٨ : ٢٠٠).

ومن أهداف الإدارة المدرسية إضافة إلى تحقيق النمو المتكامل للطلاب ، زيادة كفاءة العاملين بها ومتابعة نموهم ، والارتقاء بمستوى أدائهم التربوي ،كما اسند إليها الإشراف على تنفيذ المناهج والبرامج والأنشطة ، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المنشودة، وتنفيذ السياسة العامة للمجتمع ومراعاة احتياجاته التنموية . (الصائغ، ١٩٩٥ : ٨).

وبالتالي فإن الإدارة المدرسية الحديثة تهدف إلى تحسين العملية التربوية بشكل عام ، وإلى زيادة كفاءة جميع العاملين بها من إداريين ومعلمين وفنيين لتحقيق بيئة أفضل للتعلم ؛ حتى تصبح المدرسة أكثر قدرة على أداء دورها وإلى تحديد المهام الفنية والإدارية في العمل مما يكفل التناسق والانسجام بين العاملين في المدرسة ، من خلال تبني علاقات إنسانية وتربوية وإدارية بناءة.(الهنداوي، ١٩٩٧ : ١١).

ولتحقيق أهداف الإدارة المدرسية كما وردت سابقا ، اتجهت كثير من الدول إلى تطوير التعليم وتحديثه ليس عن طريق تطوير المناهج ، وتحسين العملية الإشرافية، وتجهيز المباني المدرسية بالمعدات والأدوات الضرورية وإعداد المدرسين فقط ، بل أصبح التفكير في إيجاد قيادات تربوية فعالة ، ومدرية تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر والتطور الاجتماعي والتقني من أجل تنمية كاملة لكل مرافق المجتمع ، حيث أن نجاح المدرسة في تحقيقها لأهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير المدرسة ، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته ، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء ، من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين وتحسين ظروف العمل لهم وحفزهم على العطاء المستمر. (المحبوب ، ١٩٩٦ : ٩٩) .

وقد أدركت مملكة البحرين ممثلة في وزارة التربية والتعليم أهمية هذه الحقيقة لرفع كفاءة نظامها التعليمي، فلم تقتصر جهود المسؤولين في وزارة التربية والتعليم على إعداد المدرسين الأكفاء، وإعداد المناهج وتطويرها المستمر، وتوفير التجهيزات المادية والوسائل التعليمية الحديثة وغيرها ، وإنما اعتنت بكوادر الإدارة المدرسية باعتبارها تمثل الوجه المباشر للنظام التعليمي وسياسته في مواجهة المجتمع ، كما أن الإدارة المدرسية هي المجال لتطبيق السياسة التربوية والتعليمية للدولة ، وهي في الوقت ذاته المجال المناسب لتشخيص مدى تحقيق أي إصلاح وتطوير تعليمي مرتقب . (أوزي والبييرات ٢٠٠٠ : ١٩) فعملت الوزارة جاهدة ولازالت على إيجاد مثل هذه القيادات في جميع المدارس .

وإذا استطاع مدير المدرسة في الماضي تأدية واجبه في المدرسة دون صعوبات كبيرة ، فإن ذلك يعود إلى صغر حجم المدرسة الابتدائية وقلة الطلاب فيها ، أما اليوم فمن الملاحظ انتشار المدارس ، وتزايد الطلب عليها حتى أصبحت فصولها مزدحمة بالطلبة . (المنيع ، ١٩٨٨ : ٢٤٠) وارتفعت أعداد المدرسين ، وطورت المناهج التعليمية ، مما أدى إلى زيادة أعباء المدير وضرورة اهتمامه بأمور كثيرة تتعلق بالإدارة والمدرسين والطلبة والمباني المدرسية، وما يصاحب ذلك من أنشطة تحتاج إلى جهد ووقت لذلك نجد أن مدراء المدارس الابتدائية يجدون صعوبة في إرضاء كل هذه المتطلبات والأدوار المطلوبة منهم . (احمد، ١٩٩١ : ١٥٠ مرجع سابق).

وعليه فإن وجود كوادر بشرية إدارية مؤهلة وكفؤة تساعد وتشارك المدير في عمله وتحل محله أثناء خروجه المتكرر من المدرسة والذي تمليه عليه طبيعة عمله ، أصبح مطلباً أساسياً لا غنى للمدير عنه ، ومن الكوادر المهمة هذه مدير المدرسة المساعد ، حيث تشير الوثائق إلى أن هذه الوظيفة ظهرت في البحرين بشكل غير رسمي في الأربعينيات ، واستحدثت بصورة رسمية عام ٥٣/٥٢م كما ذكر نتو (١٩٩٥) ، أما بالنسبة للتنظيم الرسمي للإدارة المدرسية فقد بدأ في عام ١٩٦٠ م حيث أصدرت أول لائحة تنظيمية خاصة بها ، والتي حددت فيها الوظائف الإدارية في المدرسة لتشمل المدير والمدير المساعد والسكرتير وفي سنة (١٩٦٨) ظهرت لائحة تضمنت المعايير التي على أساسها يتم تعيين مدير مساعد بالمدرسة ، واستمر الحال بنفس الصورة حتى عام (١٩٧٨) ، عندما صدر قرار وزاري بشأن المعايير الخاصة بتعيين الهيئة الإدارية والإشرافية بالمدارس ، ومنها ما يتصل بوظيفة المدير المساعد . (المحري، ١٩٨٦ : ٩٠) .

وعملت وزارة التربية والتعليم ولازالت تعمل على توفير كل أسباب النجاح لمهام المؤسسة المدرسية ، وجعل دورة العمل فيها دورة ناجحة وفعالة لتحقيق هدفها النبيل ، ولعل ما يجسد هذا الاهتمام هو جملة النظم والقوانين التي تقن وتحدد أدوار مديري المؤسسات

المدرسية ومهامهم وطبيعة الشروط والمستلزمات الأكاديمية والفنية الضرورية لكل مقبل على الاضطلاع بوظائفها، كما يتجسد هذا الاهتمام الدؤوب لوزارة التربية والتعليم بالقيادات التربوية للمدارس في اللقاءات الرسمية وغير الرسمية التي تجمعهم بهؤلاء المسؤولين للإرشاد والتوجيه وتبادل الرأي من أجل الصالح العام . (أوزي والبيرات، ١٩:٢٠٠٠) .

وباعتبار أن مدير المدرسة المساعد يعتبر القائد التربوي الثاني في المؤسسة المدرسية، كان نصيب وظيفته من الاهتمام لتطويرها من قبل المسؤولين في وزارة التربية مماثلاً لما نال وظيفة المدير، فكان من أهم ملامح هذا التطوير الإداري في التعليم في مملكة البحرين التجديد والتحديث المستمر لمهام وأدوار مدير المدرسة ومساعدته (باعتبار أن الإدارة المدرسية تشمل الاثنين معاً) بما يتناسب والاتجاهات التربوية الحديثة، فقد ذكر حبيب (١٩٨٦: ٩)، إن من أهم ملامح التطوير الإداري والتغيير الذي طرأ على الإدارة المدرسية (المدير ومعاونيه) كان من حيث النوعية ويقصد بها نوعية الواجبات، والسلطات والحريات التي تمارسها، والمهارات التي تنزود بها، لتكون قادرة بالفعل على النهوض بعبء إصلاح التعليم، والمساهمة في تجديده وفق اتجاهات السياسات التعليمية التي تلت عام ١٩٧٨م وذلك للتصدي لمهام منها :

١. القيام بدور فعال في تطوير وتنفيذ المناهج واستخدام الكتب .
٢. الإسهام في تطوير نظم الامتحانات وأساليب التقويم في المدرسة .
٣. تنمية القدرة على التعلم الذاتي لدى التلاميذ وتشجيع التعلم عن طريق النشاط.
٤. الاستخدام الأمثل للبناء المدرسي والتجهيزات .
٥. التعاون مع العاملين في المدرسة على خلق بيئة اجتماعية وخلقية ودينية سليمة وتنمية الترابط بين المدرسة والبيئة .
٦. وضع ميزانية التعليم والنشاط في المدرسة ،والإنفاق الأمثل لها وفق القواعد المعتمدة في الدولة.
٧. اعتماد التجريب والبحث الميداني في إدخال كل جديد.

ووضح الجنيد (١٩٨٢) إن التطور السابق في نوعية المهام للمدير ومعاونيه، استلزم قيام وزارة التربية والتعليم بعدة إجراءات لمساعدة الإدارة المدرسية على القيام بدورها في مجارة هذا التطور، شملت إعداد برامج تدريبية طويلة وقصيرة، وذات صيغ متعددة بدء بالامتحانات والندوات والزيارات للدول العربية والأجنبية، وانتهاء بسلسلة متكاملة من المقررات والتدريبات العملية الميدانية.

كما استلزم تجديد مهام المدير المساعد في فترات مختلفة، كان آخرها الوصف الوظيفي الصادر بتاريخ ٢٠٠٢/١٢/١٤، حيث تم التركيز فيه على شمولية دور المدير المساعد الذي عد (المسؤول الثاني) في المدرسة فشملت مهامه النواحي الإدارية والفنية في المدرسة، بعد أن كان دوره منصباً على الناحية الإدارية فقط .

مما سبق نستنتج أهمية دور كل من المدير ومعاونيه (وعلى رأسهم المدير المساعد) في إصلاح التعليم في المدارس بجميع مراحلها، وتزداد أهمية هذا الدور في المدرسة الابتدائية؛ لكونها حجر الأساس في العملية التربوية، حيث تؤثر مخرجاتها في مخرجات المراحل اللاحقة، ولذلك حرص المسؤولون على وضع خطة تهتم بتوفير وظيفة المدير المساعد في جميع مدارس هذه المرحلة تدريجياً، حيث بلغ عدد المدارس التي يتواجد فيها (٩٨) مدرسة ابتدائية من أصل (١١٢) مدرسة في العام الدراسي ٢٠٠٣-٢٠٠٤م، وقد زودت اثنتي عشرة مدرسة منها بمديرين مساعدين؛ نظراً لكبر حجم المدرسة والكثافة الطلابية فيها ولم

يتبقى إلا أربعة عشرة مدرسة منها ذات الكثافة الطلابية المنخفضة ، والتي سيتم توفير هذه الوظيفة بها في السنوات القليلة المقبلة .

كما تم تعهدهم من قبل وزارة التربية وإدارات التعليم بتأهيلهم ورفع كفاءتهم من خلال الاهتمام بعملية تدريبهم ، والباحثة كونها إحدى منتسبات إدارة التعليم الابتدائي شهدت الكثير مما تقوم به إدارة التعليم الابتدائي لتمهينهم، من حيث عقد الاجتماعات الرسمية الدورية معهم، وإحاقهم بعدد من البرامج والدورات وورش العمل ،المعدة خصيصا لأجل مساعدتهم في القيام بمهامهم على أتم وجه .

ولكن هناك سؤال يطرح نفسه بناء على ما توليه وزارة التربية والتعليم من اهتمام بهذه الفئة حول مدى فاعلية المديرين المساعدين في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين بعد تعميم وظيفتهم على معظم المدارس تقريبا، فإلى أي مدى يقوم المديرون المساعدون بأدوارهم، حيث أن في الإدارة تتحدد أدوار العاملين من خلال تحديد الوظيفة لمهامها ونشاطاتها ، ولذا فإن أدوار المدير المساعد لا بد وأن تستجيب للمهام والواجبات والمسئوليات المنوطة به بحكم موقعه الوظيفي، وينبغي عليه القيام بأداء أدواره جميعها بشكل متوازن وأن لا يغفل بعض أدواره أو يركز على بعضها على حساب الأدوار الأخرى (صانغ ، ١٩٩٥ : ٢٨١) .

وبالتالي تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :
ما مدى فاعلية دور المدير المساعد في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين في أدائه لمهامه الإدارية والفنية ؟

وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما المهام الإدارية الفعلية التي يقوم بها المدير المساعد ، وما المهام الإدارية المتوقعة وتلك التي ليست من مهامه من وجهة نظر كل من المدير المساعد والمدير ؟
٢. ما المهام الفنية الفعلية ، وما المهام الفنية المتوقعة وتلك التي ليست من مهامه، من وجهة نظر كل من المدير المساعد والمعلم ؟
٣. ما معايير الاختيار الضرورية واللازمة لشغل هذه الوظيفة، كما يقترحها كل من : المدير المساعد والمدير ، والمعلم والتي تسهم إيجاباً في فاعلية دور المدير المساعد ؟
٤. ما الصعوبات التي تعترض المدير المساعد وتؤثر سلباً على أدائه لعمله ، من وجهة نظر فئات البحث الثلاث المدير المساعد والمدير ، والمعلم ؟
٥. ما مقترحات فئات البحث الثلاث : المدير المساعد والمدير ، والمعلم لزيادة فاعلية دور المدير المساعد في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين ؟

أهمية الدراسة :

١. تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول أحد أقطاب الإدارة المدرسية في المدرسة ، وهو المدير المساعد باعتباره مدير المستقبل ، والتعرف على أدواره الفعلية ؛ ليتم بالتالي الوقوف على نواحي القصور في أدائه لها إن وجدت ، وبالتالي معرفة أسبابها للعمل على تلافيها .
٢. عدم وضوح دور المدير المساعد في كثير من المدارس الابتدائية على حد علم الباحثة والنتائج عن زياراتها المتكررة للمدارس والتي تملئها عليه طبيعة عملها (الإشراف التربوي)، وخاصة فيما يتعلق بالجانب الفني المتصل بالمعلمين والمناهج والتلاميذ، لأسباب مختلفة فكان هذا البحث للوقوف على هذا الدور .

٣. قلة البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع المدير المساعد على حد علم الباحثة (على الرغم من أهميته) ، واقتصرها على المدير الذي كثرت حوله الدراسات.

٤. تنبيه المدير المساعد إلى المهام التي يجب العناية بها في دورة عمله، والمتوافقة مع وظائف المدرسة المتجددة وخاصة فيما يتعلق بالجانب الفني.

٥. اطلاع المسؤولين على واقع هذه الفئة في المدارس ، لاتخاذ الإجراءات اللازمة وفق ما يتوصل له البحث من نتائج ، سواء على مستوى معايير الاختيار ، أو فيما يخص عمليات تأهيلهم و تدريبهم قبل وأثناء الخدمة لرفع كفاءتهم بما يؤدي لتمكنهم من أداء مهامهم.

أهداف الدراسة :

١. التعرف على الواجبات والمهام الإدارية الفعلية، التي يقوم بها المدير المساعد في المدارس الابتدائية كما يقرأها بنفسه ، وكما يراها المدير .
٢. التعرف على الواجبات والمهام الفنية الفعلية ، التي يقوم بها المدير المساعد في المدارس الابتدائية كما يقرأها بنفسه ، وكما يراها المعلم .
٣. التعرف على المعايير الضرورية واللائمة التي ينبغي الأخذ بها عند الاختيار لوظيفة المدير المساعد من وجهة نظر كل من : المدير المساعد والمدير والمعلم والتي تسهم إيجاباً في فاعليته.
٤. التعرف على الصعوبات التي تعترض المدير المساعد وتعيقه عن تأديته لمهامه، من وجهة نظر كل من : المدير المساعد والمدير والمعلم ، وتؤثر سلباً على أدائه لمهامه الإدارية والفنية ؛ لتنبيه المسؤولين إليها ووضع الحلول لها .
٥. استخلاص مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها الإسهام في تفعيل دور المدير المساعد في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين.

مصطلحات الدراسة :

فاعلية المدير المساعد: تأدية المدير المساعد لجميع مهامه وواجباته الوظيفية المنوطة به على الوجه المطلوب ، وبشكل متوازن ، وبأسلوب المناسب لتحقيقها، وبما يؤدي لتحقيق الهدف منها (الباحثة).

الدور: هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة (مرسي، ١٩٨٩ : ١٣٣).

المدير المساعد : يقصد به الشخص الذي يساعد مدير المدرسة في جميع أعمال المدرسة ، يشترك معه في رسم سياسة المدرسة وتنفيذها كما انه المنفذ لما يسند إليه من أعمال ومسؤوليات في تدبير شؤون المؤسسة المدرسية. (أوزي ، ٢٠٠٠ : ٣٢)

المدارس الابتدائية : هي مدارس مرحلة التعليم الابتدائي (المرحلة الأولى من مراحل التعليم العام) والتي تهدف إلى إعداد الفرد للحياة بصفة عامة، ومدة الدراسة فيها ست سنوات وتضم التلاميذ من ٦ سنوات حتى ١٢ سنة ، ومحددة بستة صفوف تبدأ من الأول الابتدائي حتى السادس. (حبيب ، ٢٠٠٠) .

المهام الفعلية : هي المهام التي يقوم بها المدير المساعد في دورة عمله ويمكن تلخيصها (الباحثة).

المهام المتوقعة : هي مهام يفترض من المدير المساعد تأديتها ولكنه لا ينفذها لسبب ما (الباحثة).

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل جميع الوثائق ، واللوائح المتعلقة بالمدير المساعد ، ومن ثم إعداد أدوات الدراسة المكونة من ثلاث استبيانات وزعت على عينة الدراسة من الفئات الثلاث (المديرين المساعدين ، المديرين ، والمعلمين) . وتمت معالجة البيانات إحصائياً باحتساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية بترتيب المهام تنازلياً في برنامج الأكسيل (Excel) .

الفصل الثاني

الجزء الأول

١. المقدمة
٢. مفهوم الإدارة العامة
٣. الإدارة التربوية
٤. وظائف الإدارة التربوية
٥. عملية الاتصال في الإدارة التربوية
٦. العلاقات الإنسانية وأهميتها في الإدارة التربوية
٧. الإدارة التربوية وتفويض السلطة
٨. مفهوم الإدارة التعليمية وخصائصها
٩. الإدارة المدرسية { أهميتها ، أهدافها ، مجالاتها ، أنماطها }
١٠. القيادة
١١. الإدارة المدرسية وعملية اتخاذ القرار
١٢. المدرسة كوحدة إدارية تربوية مستقلة
١٣. الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية
١٤. المهارات اللازمة لمدير المدرسة
١٥. دور الإدارة المدرسية الفني في متابعة المعلمين وتنميتهم مهنيًا
١٦. اختيار مديري المدارس
١٧. صعوبات الإدارة ومعوقات العمل فيها

مقدمة :

الإدارة كلمة ذات معنى كبير وهام في حياة الإنسان لأنها تمتد في كل نشاط و تحدث في كل وقت، فما يمارسه الإنسان أو يتخذه من قرارات متعلقة بشخصه أو بمن يحيطون به هي ممارسة كاملة للإدارة (الحقل، ١٩٩٦ : ١) ، وازدادت أهميتها إثر التطورات الكبيرة في مجال النشاطات البشرية واتساعه واتجاهه إلى التخصص والتنوع (مرسى، ١٩٨٩ : ١٧) .

وقد وجدت الإدارة منذ وجود الإنسان على هذه الأرض عندما بدأ العيش في جماعات، وتمثلت في تنظيمه لحياته الذي يعد نوع من أنواع الإدارة العامة ، و مورست بشكل بسيط ومحدود ، بينما أصبحت اليوم معقدة وتطورت تبعاً لتطور حياة الناس وتطور نظرتهم للأمور، وتختلف الإدارة في تعقدها من منظمة لأخرى حسب حجم هذه المنظمة وعدد العاملين فيها ونوعياتهم وتخصصاتهم (مصطفى، ١٩٨٢ : ٥)

ولم تصل الإدارة كعلم له نظرياته وفن ذي مهارات وقيم كما هي عليه الآن إلا بعد جهود وخبرات متراكمة أسهم بها الأنبياء والمرسلون ، فقد عرف لديهم التخطيط وتقسيم الأعمال وتنظيمها ، ووضع الأنظمة والقوانين والتفويض والحفز كما عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام وطبقوها في حياتهم في تبليغ الدعوة ، ونشر الدين وفي قيادة الجيوش وإدارة المعارك وفي إدارة الدولة وتنظيم الفتوحات (عبد الصمد الأغبري المشار إليه في عابدين، ٢٠٠١ : ٢٢) .

أما بالنظر إلى الإدارة كعلم له أصوله وأساسه ومبادئه فقد ظهر في القرن العشرين ، وأول من درسها بشكل علمي ، العالم الإداري فر يدريك تايلور (F,taylor) الذي تأثرت الإدارة في العالم بأفكاره ، إضافة إلى مجموعة من علماء الإدارة الآخرين ، كأوليفر شيلدون (O,Sheldon) ، وشستر بارنا رد (C,Barnard) ، وهنري فايول (H,Fayol) . (عابدين ، ٢٠٠١ : ٢٠) .

مفهوم الإدارة العامة :

تعددت تعريفات علم الإدارة واختلفت فيما بينها ، باختلاف وجهات نظر الباحثين فيها ، وقد يرجع سبب الاختلاف إلى حداثة علم الإدارة نسبياً ، كما أنها تشمل كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية إضافة إلى تصنيفها ضمن العلوم الإنسانية وليس العلوم الطبيعية ، فهي تتعامل مع الإنسان كوحدة مستقلة ، وتتعامل معه كعضو في جماعة عمل يخضع لضغوطها ويتأثر بها . (عطوي، ٢٠٠١ : ١٦-١٧)

وهناك كثير من التعريفات للإدارة العامة وسيعرض البحث لبعض منها :

- فقد عرفها فرديريك تايلور (F, taylor) (المشار إليه في قاسم ، ١٩٩١، ١٤٨) بأنها " فن الإدارة أو هي المعرفة الصحيحة لما تود مجموعة من الناس أن يؤديه بأحسن وأرخص طريقة " .
- بينما ذكر ت قاسم (١٩٩١ : ١٤٨) في تعريفها للإدارة : "بأنها عملية تنظيم تتكامل فيها الجهود لتنظيم الموارد البشرية والمادية نحو هدف معين أو هدف مشترك"
- ومن تعريفاتها التي جاءت في عطوي (٢٠٠١ : ١٦ ، مرجع سابق) بأنها :
أ. تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .

- ب. عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك .
 ت. الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة .
 ث. نشاط يعتمد على التفكير والعمل ، ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة، باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقا للأسس والقواعد .

ويتضح من التعريفات السابقة وجود مرتكزات أساسية تتلخص كما ذكرها العجمي (٢٠٠٠ : ١١) في أن محور العملية الإدارية يعتمد على:

١. وجود جماعة من البشر .
٢. وجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه .
٣. توافر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة .
٤. وجود أكثر من طريقة لبلوغ الهدف واختيار أفضل الطرق .
٥. وجود مهام وواجبات ومسؤوليات معينة يقوم بها كل فرد من أفراد هذه الجماعة لتحقيق أهدافها .
٦. وجود مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق هذه المهام التخطيط / التنظيم/ التوجيه.

وترى الباحثة أن الإدارة يمكن تعريفها بأنها :
 مجموعة من الوظائف والعمليات ، المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتوجيه والرقابة ، والتي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة والوصول بها لأفضل نتيجة ممكنة، من خلال التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة .

الإدارة التربوية:

كان لمصطلح الإدارة التربوية في الأدب التربوي الغربي مفهوم محدد ، إلا أنها ترجمت إلى ثلاثة مفاهيم في اللغة العربية ، شملت الإدارة التربوية ، والإدارة التعليمية ، والإدارة المدرسية ، ولذلك سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل :

- عرفت الإدارة التربوية بأنها " علم وفن تسيير العناصر البشرية، في إطار المؤسسات التعليمية ذات الأنظمة واللوائح ، التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، بوجود تسهيلات وإمكانيات مادية في زمان ومكان محددين " (بستان وطه ، ١٩٩٢ : ٣٩).
- أما عابدين (٢٠٠١ : ٥٢ ، مرجع سابق) فقد عرف الإدارة التربوية بأنها: " مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع ، المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي الوزارة ، وما تصيغه من سياسة تربوية وأنظمة وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية ، وتعنى بتنظيم العناصر البشرية معلمين وموظفين طلبة وأولياء أمور، وتنظيم العناصر المادية الأبنية والتجهيزات والأثاث والتشريعات ، وتنظيم القيم والأفكار والاتجاهات المناهج والمقررات الدراسية والأنشطة " .
- وعرفها عدس والدويك (بدون تاريخ : ١٦) بأنها "تنظيم جهود العاملين التربويين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة، في إطار اجتماعي متصل به وبذويه وبيئته، ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار" .
- ويشير إلياس (١٩٨٣ : ٢٢) إلى أن الاتجاه الحديث في الإدارة التربوية، يؤكد على الاهتمام بالنظرة التحليلية والقيمة العلمية، ولا يهمل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

والإدارة التربوية أعم من الإدارة التعليمية ، ففي حين أن وحدة الإدارة التربوية هي الجهاز الرسمي وهي وزارة التربية والتعليم المرتبطة بالجهاز السياسي في الدولة ، فإن وحدة الإدارة التعليمية هي المكاتب التنفيذية المخولة بتنفيذ السياسات التربوية ، ووضع الخطط موضع التنفيذ ومتابعتها على مستوى المحافظات ، وهي مكاتب ومديريات التربية والتعليم (عابدين ، ٢٠٠١: ٥٣ ، مرجع سابق) .

وظائف الإدارة التربوية و عملياتها الأساسية :

لكون الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية لذلك ينطبق عليها كل ما ينطبق على الإدارة التربوي ، وعليه فوظائف الإدارة المدرسية تشتق من وظائف الإدارة التربوية ، وهناك كثير من التصنيفات لهذه الوظائف ، إلا أنها تتفق على أن :

١. التخطيط : يعتبر أهم عنصر في عمليات الإدارة التربوية ، و يقصد به الترجمة العلمية

لأهداف التربية العامة و ما يجب أن ينفذ من أعمال و برامج كما جاء في بستان وطه (١٩٩٢: ٦٦-٦٧) والذين تطرقا إلى وظائف الإدارة التربوية التالية :

أ- توضيح الأهداف و تنسيقها و تصنيفها حسب الأهمية و الأولوية.

ب- اقتراح البرامج و الأنشطة المحققة لهذه الأهداف.

ج- تقرير الوسائل و الإجراءات اللازمة للتنفيذ.

د- وضع معايير للأداء و جداول زمنية لإنجاز الأعمال.

هـ - رصد الواقع و الموارد المتاحة و طرح البدائل المناسبة.

٢- اتخاذ القرارات و تشمل هذه العملية :

أ- الاختيار من بين البدائل المطروحة.

ب- تقرير أولويات الخطط و القطاعات التربوية و تقرير مدى أهمية بعض البرامج .

ج- رصد الأموال و الإمكانيات و التسهيلات اللازمة للتنفيذ.

٣- التنظيم و يشمل ما يلي:

أ- عمليات و مستويات تصنيف المهمات الضرورية لتنفيذ الخطط و البرامج.

ب- تفسير الأداء بواسطة وحدات إدارية متخصصة .

ج- تحديد المسؤوليات و اللوائح و العلاقات التي تنظم عمل الأفراد و

د- شروط استخدام العناصر البشرية، و كيفية الاستفادة من الأموال و التسهيلات و الخدمات اللازمة لتنفيذ الخطط التربوية.

٤- الإشراف و الضبط و يشمل .

أ- التوجيه اليومي أو المرحلي للعمليات و الإجراءات .

ب- إصدار التوجيهات و تنسيق و متابعة الأعمال التنفيذية له.

ج- تذليل الصعوبات و حل المشكلات التي تعترض التنفيذ .

د- التوجيه العلمي و الإداري و الفني لعمليات تنفيذ الخطط و البرامج.

٥- التقويم و إعادة التوجيه :

وهي وظيفة ذات أهمية كبيرة ، حيث إنها الوسيلة التي تمكن المسؤولين من معرفة النتائج المترتبة على تنفيذ خططهم و برامجهم و مقارنتها للأهداف الموضوعية لها، و مدى نجاحهم أو فشلهم في ذلك و تشمل هذه العملية ما يلي :

- أ- استخدام معايير و تحديد مستويات الأداء للحكم على النتائج.
- ب- تصحيح الأخطاء و التجاوزات.
- ج- إعادة النظر في البرامج و الخطط حسب الظروف المتغيرة.
- د- إفادة المسؤولين في رسم السياسات و البرامج المستقبلية

أهمية عملية الاتصال في الإدارة التربوية :

- إن عملية الاتصال الإنساني وتبادل المعلومات بالوسائل المختلفة من : اجتماعات ومقابلات شفوية و التي تؤمن درجة كافية من التغذية الراجعة المباشرة ، ومن اتصالات مكتوبة : والتي تتضمن القرارات و التعليمات و التقارير ، تعد من أهم عوامل نجاح أو فشل الإدارة التربوية في تحقيق أهداف العمل التربوي، وان كثيرا من الصعوبات التي تعيق تنمية الموارد البشرية والمادية سببها الضعف في نظم الاتصال وتبادل المعلومات . (بستان وطه ، ١٠٧ : ١٩٩٢) .

فمن أهم أهداف عملية الاتصال كما ذكرها بستان وطه (١٩٩٢ : ١٠٨ ، مرجع سابق) مايلي:

- أ- نقل المعلومات و جوانب المعرفة من شخص لأخر بحيث يبرز العمل التعاوني وبما يؤدي إلى تنمية و تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين عناصر الإدارة .

ولهذا يفترض وجود نظام جيد للاتصال بين عناصر المؤسسات التربوية والتعليمية؛ وذلك لضمان وحدة الفكر والتصور الذي يوجه الجميع نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها ، كما يخلق جوا من الألفة والتعاون في إطار العلاقات الإنسانية الإيجابية .

على أن الاتصال الجيد قد لا يؤدي بالضرورة أو يضمن بصورة كلية إبراز علاقات إنسانية طيبة ، بينما وجود علاقات إنسانية طيبة يؤدي إلى اتصال جيد .

وهذا يؤكد كما ترى الباحثة على أهمية دور العلاقات الإنسانية في خلق جو نفسي مريح، يشجع العاملين على العمل ويخلق منهم أفرادا مبدعين ؛ بسبب إتاحة الفرصة لهم للتجريب والخطأ ومن ثم الوصول إلى تحقيق الهدف دون خوف .

العلاقات الإنسانية وأهميتها في الإدارة التربوية :

عرف مرسى (١٩٨٩ : ١١٧، مرجع سابق) مفهوم العلاقات الإنسانية بالمعنى السلوكي بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين، مع تحقيق التوازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة، كما عرفها بأنها الأساليب السلوكية والوسائل التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج .

أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية:

تلعب العلاقات الإنسانية دورا هاما في إثارة الدوافع لتحقيق الإتقان في الأداء بما يترتب عليه تحقيق الأهداف المرجوة، و من إيجابيات العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين إنها تخفف من وطأة الروتين والرتابة في العمل .

والمدير هو الذي يعمل على استغلال جهود الأفراد و إثارة دوافعهم للعمل و الإنتاج كما يقع عليه مسؤولية تنسيق هذه الجهود وحصر الهمم ورفع الروح المعنوية بين هؤلاء الأفراد . و التي

تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على ظهور العاملين في مظهر تعاوني، هذه الروح التعاونية التي تؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء. فمهمة القائد التربوي تتمثل في مساعدة العاملين على تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه من خلال العلاقات الإنسانية الناجحة (بستان وطه، ١٩٩٢: ٦٤).

على أنه ينبغي أن يكون هناك حدود لهذه العلاقات تحفظ للإدارة هيبتها و لا يسمح للتسيب و المجاملة على حساب العمل.

ومن ابرز المجالات التي تتضح فيها العلاقات الإنسانية و التي يستطيع المدير استغلالها لنجاح إدارته كما ذكرها بستان وطه (المرجع السابق: ٦٥) ما يلي:

- ١- إشعار كل عامل بأنه عضو في الجماعة، يشارك في عملها و في تحمل مسؤوليتها و في صنع ما يتخذه المدير من قرارات .
- ٢- منح المدير للأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات، و إشراكهم في القيام ببعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة .
- ٣- إشاعة روح العمل الجماعي بين الأفراد .
- ٤- النجاح و التقدير عن طريق إشعار الفرد بنجاحه في إنجاز ما وكل إليه و إبداء التقدير له على ما يبذله من جهد .
- ٥- الأمن و الطمأنينة التي سيشعرها العاملين نتيجة النجاح و التقدير .
- ٦- المكانية الاجتماعية : حيث يضع المدير الفرد المناسب في المكان المناسب .
- ٧- الحرية و السلطة الضابطة: ذلك حين يشعر الفرد بأنه يملك حرية التفكير فيما وكل إليه من مهام، و حرية علاج المشكلات، و لكنه يحتاج في الوقت نفسه إلى سلطة ضابطة تقوم عمله و تتابع منجزاته .

الإدارة التربوية وتفويض السلطة :

عرف عدس والدويك وياسين (بدون تاريخ : ٦٢) السلطة بأنها السيطرة أو النفوذ أو القوة التي يمارسها الشخص على غيره ، أو الحق في توجيه الأوامر للآخرين للقيام بأنشطة معينة، يرى صاحب السلطة بأنها تتفق مع تحقيق أهداف المؤسسة، ومصدر السلطة قد يكون قوة أو شخصية معنوية (كسلطة العادات والتقاليد) .

تفويض السلطة :

يقصد به أن يقوم رجل الإدارة بتفويض بعض العاملين معه بعض صلاحياته لتسهيل العمل وضبطه وتنظيمه .

وحتى لا يؤدي تفويض السلطة إلى مشكلات ، أكد عدس والدويك وياسين (بدون تاريخ : ٦٣ مرجع سابق) على مجموعة أمور يجب اتباعها من قبل المدير وهي كالتالي :
أ-إن الهدف الأساسي من تفويض السلطة هو إيجاد التنظيم الفعال لتحقيق الأهداف بأفضل السبل وأقل التكاليف .

- ب- تحليل العمل المطلوب إنجازه .
- ج- تحديد أسلوب التنظيم الإداري وتحديد المسؤوليات ومداها .
- د- توفير قنوات جيد للاتصال .
- هـ - تحديد واضح للصلاحيات المراد تفويضها .
- و- تحديد الواجبات من قبل صاحب السلطة للموظف المفوض إليه .

ز- منح الموظف الأذن باستخدام السلطة لتنفيذ المهمة الموكلة إليه .
ح- التأكيد على حسن استغلال واستخدام السلطة من قبل الموظف المفوض إليه .

وأكثر ما عانت منه عينة هذه الدراسة من المديرين المساعدين ، كصعوبات تعترضهم في أداء عملهم في مجال التعامل مع المديرين ، هو عدم ثقة المديرين بهم وانفرادهم بالعمل دون تفويض الصلاحيات لهم للتصرف .

الإدارة التعليمية :

تطور مفهوم الإدارة التعليمية نتيجة لتطوير مفاهيم الإدارة في المجالات البشرية الأخرى ، وبدأت الإدارة التعليمية تظهر كعلم مستقل عن الإدارة العامة عام ١٩٤٦ في الولايات المتحدة ومن ثم في باقي المجتمعات ، (قاسم ، ١٩٩١ : ١٤٨).

مفهوم الإدارة التعليمية :

عرف مرسى (١٩٨٩: ١٨ ، مرجع سابق) الإدارة التعليمية بأنها "مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية" .

وخلص عدس والدويك (- : ١٦) إلى أن الإدارة التعليمية هي " الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما ، وفقا لأيدولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه ، وليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود يحقق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة" .

وهي كما جاءت في قاسم (١٩٩١: ١٤٨ ، مرجع سابق) "عمل منظم يخدم التربية والتعليم ويتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم" .

كما أنها ليست عملية إشرافية بحتة ولكنها تشمل :

١. التنظيمات التعليمية وما يحويها من إطارات للتعليم .
٢. المناهج الدراسية وما تشتمل عليه من برامج وأنشطة وطرائق تعليم وتدريب .
٣. الحياة المدرسية بما تهدف إليه من التعرف على ميول التلاميذ وقدراتهم وذكائهم .
٤. أساليب تقويم العمل المدرسي وتوجيهه .
٥. الكوادر الوظيفية إدارية كانت أو فنية .

ولتستطيع الإدارة التعليمية تأدية مهامها السابقة تفرع عنها إدارات فرعية لكل منها أهدافها المنسجمة مع طبيعتها ومجالات عملها كإدارات التعليم العام ، إدارة المناهج ، إدارة التخطيط ، إدارة الامتحانات . (عابدين ، ٢٠٠١ : ٥٥ ، مرجع سابق).

ولقد تطورت النظرة إلى الإدارة التعليمية تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة نتيجة عدة عوامل تعرض إليها مرسى (١٩٨٩ : ٢١ ، مرجع سابق) وهي :

١. إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة .
٢. ارتكاز الدراسات على الإدارة التعليمية باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية .

٣. استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة التعليمية .
 ٤. تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمستوى والآخر بالطريقة .
 ٥. الاعتراف بالقوى الجديدة التي تشكل النظرية الجديدة للإدارة كالتكنولوجيا .
- وتستهدف الإدارة التعليمية إكساب الدارسين والمعلمين، المهارات والاتجاهات التي تساعد في فهم وحل المشكلات الإدارية في مجال عملهم.
- واقترح كامبل وزملاؤه بعض الخصائص التي تميز الإدارة التعليمية من حيث الأغراض والوظيفة عن سائر الإدارات، ومن هذه الخصائص كما جاءت في مرسى (١٩٨٩: ٣٠- ٣٢):

١. ضرورتها الملحة : حيث أنها تستهدف خلق المواطن الصالح ، فهي ضرورية لرفاهية المجتمع وتطوره .
٢. المنظور الجماهيري لاتصالها بالأبناء الذين هم أعلى ما يملكه المجتمع ، فالجميع يشارك ويراقب ويتدخل باستمرار في شئون التربية والتعليم.
٣. تعقد الوظائف والفعاليات حيث أنها تتضمن مستوى فنيا ودرجة من تعقد العمليات تفوق المعدل لارتباطها بقيم المجتمع والسلوك الإنساني ، وهذا يتطلب مستوى فنيا من إدارة المدرسة ليستطيع توجيه عملية التعلم .
٤. تشابك العلاقات في المؤسسة التربوية فهناك علاقات بين المديرين والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين المديرين وأولياء الأمور ، والإدارة التعليمية معنية بتنظيم هذه العلاقات .
٥. التأهيل الفني والمهني للعاملين : حيث تستلزم وجود هيئة من الإداريين والمعلمين المؤهلين ليستطيعوا إدارة المؤسسة التربوية المعقدة .
٦. صعوبة عمليات القياس والتقييم: فعمليات القياس والتقييم أكثر صعوبة في الجوانب الفنية عنها في الجوانب الإدارية حيث أنها ترتبط بالتغير في السلوك والمهارات والاتجاهات .
٧. التحكم النوعي : حيث إن المؤسسة التربوية تعني بجميع التلاميذ مع اختلاف مستوياتهم اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا ولهذا صعوبته في التعامل مع مدخلات متنوعة توجب مراعاة الفروق الفردية بينهم.

من خلال ما سبق يتضح إن الإدارة التعليمية هي أساس أي تطوير في التعليم ، وهي تعتمد على المشاركة والتفاعل الإنساني ، وليس على التسلط والانفراد باتخاذ القرارات، والخصائص السابقة تتطلب أن تكون الإدارة المدرسية نموذجا صالحا في التأهيل التربوي والفني، وإتباع الأساليب الديمقراطية .

الإدارة المدرسية :

اشتقت الإدارة المدرسية مفاهيمها وقواعدها من الإدارة العامة ، كما أنها تشكل جزءا من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية ، وهي أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي ولكنها من أهم التشكيلات فيه حيث أنها المسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها، ولصلتها المباشرة بالطلبة ولأنها الوجه المباشر للنظام التعليمي في مواجهة المجتمع نظرا لانتشارها في مختلف جهاته ومدنه وقراه ، فهي إدارة تتعامل يوميا مع مختلف فئات المجتمع كما أنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف وتأدية الأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات، مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية (عابدين ، ٢٠٠١ : ٥٤، مرجع سابق) .

ويعتبر ميدان الإدارة المدرسية حديثاً نسبياً ، فهو وليد القرن العشرين وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأ منذ عصر ما قبل التاريخ ، عندما كانت تربية الإنسان تدور حول هدفين رئيسيين هما: لقمة العيش وتوفير الأمن وكانت فلسفة التربية يحددها الأب والأم ، فكانا هما المدرسين والأبناء هم التلاميذ وحجرات الدراسة هي الطبيعة الواسعة والمناهج هي مواقف الحياة التي تعيشها الأسرة طوال يومها ، بينما أسلوب التقويم يتمثل في كيفية مواجهة المواقف والعوامل البيئية من قبل الأبناء والتغلب عليها ، فالأب والأم هما أول مدرسين وأول مديرين في الإدارة المدرسية التي وجدت على هذه الأرض، فهما المخططين المنفذين والمشرفين على كل ما يتصل بتربية الصغار(عبود ، ١٩٧٩ المشار إليه في مصطفى ١٩٨٦ : ١٨).

وتطور مفهوم الإدارة المدرسية وفقاً لتطور مفهوم عملية التربية فعملية نقل التراث الثقافي والمعرفي من جيل لآخر اقتصر هدفها على إكساب التلاميذ المعارف وتلقينهم إياها بغض النظر عن تلبيتها ومناسبتها لقدراتهم واستعداداتهم، فتحدد مفهوم الإدارة على تيسير الأعمال الإدارية من حفظ النظام وحصر غياب التلاميذ وصيانة المبنى المدرسي ، وعندما أصبحت التربية تعنى بالنمو المتكامل والشامل لشخصية التلميذ من جميع جوانبها ، وأصبح من أهدافها تحقيق التنمية الشاملة لجميع أفراد المجتمع تبع ذلك تغير في مفهوم الإدارة المدرسية لتشمل الجوانب الإدارية والفنية والتي تشمل تطوير المناهج ، تمهين العاملين ، ممارسة عمليات الإشراف ، الاعتناء بالطلاب . (فهمي ، ١٩٩٣ : ٩).

وبناء على ما سبق تطورت تعريفات الإدارة المدرسية وفق التطور السابق في وظائف المدرسة فمن ضمن التعريفات للإدارة المدرسية مايلي :

- فقد عرفها مصطفى وزملاؤه (١٩٨٧: ٧١) بأنها "مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من المدير ومعاونيه والمدرسين الأوائل والموجهين الإداريين".

- بينما عرفها نبراي (١٩٩٣: ١١) بأنها "عبارة عن عملية اجتماعية تعنى بالمحافظة واستثارة ومراقبة وتوحيد الطاقات البشرية ، تحت ظل متكامل يهدف إلى تحقيق أغراض تربوية بعد تحديدها".

- ويقول الفايز (١٩٩٢: ٢١) بأن الإدارة المدرسية عبارة عن "مجموعة من الجهود المنظمة التي يقوم بها أفراد داخل إطار واحد وهو المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة والتي تنعكس آثارها على المجتمع".

- بينما صاغ العميرة (١٩٩٩: ١٨) تعريفاً للإدارة المدرسية محدداً إياها بأنها "مجموعة من عمليات تخطيط وتنسيق وتوجيه وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة".

- ويؤكد مصطفى (١٩٩٤) على أن "الإدارة المدرسية منظومة متماسكة من العمليات التي يمر بها العمل المدرسي، بشكل يتحقق من خلاله أهداف العملية التعليمية على أتم وجه وبأقل جهد واقصر وقت وتتمثل عمليات الإدارة المدرسية في : القيادة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرار والرقابة والتوجيه وهي عمليات يؤثر بعضها في بعض وتهدف جميعاً إلى ما يمكن تسميته تجويد العمل المدرسي والارتقاء به إلى المستوى المطلوب".

- وعرف الحقيل (١٩٩٦ : ٢) الإدارة المدرسية : "بأنها مجموعة من العمليات، التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ، وهى جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه (الوكلاء) والأساتذة والموجهين الإداريين ، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية "

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بان الإدارة المدرسية هي :
" مجموعة العمليات من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقويم لكافة الأنشطة والأعمال المنفذة بالمدرسة ، والتي يقوم بها المدير ومساعدوه والمعلمون والإداريون والفنيون ؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة والمنبثقة من أهداف التربية والمجتمع ، باستخدام الاستثمار الأمثل للكوادر البشرية والمادية وبأقل جهد ووقت ممكنين " .

أهمية الإدارة المدرسية :

هناك عدة أسباب تؤكد أهمية الإدارة المدرسية كما أوردها (مصطفى ، ١٩٩٤ : ٣٧-٣٨، مرجع سابق) .

١- إن تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين لا بد له من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم ، فمن طبيعة النشاط الإداري ، تحديد الأهداف وتحديد العناصر الواجب استخدامها وكيفية هذا الاستخدام والوقت اللازم للتنفيذ ، وهذا ما يسمى بالتخطيط ومن ثم تحديد المسؤولية والسلطة لمن يقوم بأداء كل جزء من أجزاء العمل في الخطة ، وهما أساس التنظيم ويقوم المدير بتوجيه مرءوسيه لكيفية إتمام الأعمال ومن ثم المطابقة بين الأعمال المنجزة وما هو في الخطة وهذا ما يطلق عليه الرقابة .

٢- ضرورتها لكل مدرسة ابتدائية ، متوسطة ، ثانوية .
فلابد من وجود إنسان يضع الأهداف المراد تحقيقها بالتعاون مع آخرين ، ويعزز من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل وينسق التعاون بين الأفراد ويرفع روحهم المعنوية ، فالإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان مستوى هذا الجهد ، وهي وسيلة لتطور المدرسة وهي مسئولية جماعية وليست فردية .

٣- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة :
فمبرر وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وأدوات لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم، فيجب أن تكون قدرات وتصرفات مدير المدرسة ، قادرة على تحويل الموارد المادية والبشرية إلى مشاريع وبرامج تربوية وتعليمية مفيدة .

٤- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها :
فالمدير ليس حرا في اتخاذ ما يراه من قرارات وإنما يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمدرسين ، والطلاب ومجتمع المدرسة عند إصداره لهذه القرارات، كما يضع في اعتباره تحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل، بحيث لا تترتب على منفعة فئة معينة من العاملين أضرار لفئات أخرى .

أهداف الإدارة المدرسية :

تختلف أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع إلى آخر، ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة أهداف الإدارة المدرسية حجم المدرسة ، ونوعية المرحلة التعليمية ، ونوعية العاملين ومؤهلاتهم ، ونوعية الإدارات التعليمية .

ومن بين التصنيفات الشائعة لأهداف الإدارة المدرسية من قبل الكثير من التربويين ،التصنيف الذي يقسم الأهداف إلى أربع مجموعات وهي: مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية ، مجموعة الأهداف الاجتماعية ، مجموعة الأهداف الدينية والأخلاقية ، مجموعة الأهداف الاقتصادية .

أما التصنيف الآخر الذي أشار إليه العجمي (٢٠٠٠ : ٣٢،مرجع سابق) فقد أوجز أهم أهداف الإدارة المدرسية من الناحية العملية في الأهداف التالية :

١. التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة المدرسية لابد أن تعمل على المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي .
 ٢. الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة، بصورة جيدة وفعالة فنجاح الإدارة المدرسية يتطلب التخطيط السليم والإشراف المستمر والتقويم الجيد .
 ٣. الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب وقدراتهم واستعداداتهم .
 ٤. العمل على توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة، فلا بد أن يمثل أفراد الجهاز المدرسي القدوة الصالحة للشخصية التي تهدف التربية لإعدادها داخل المدرسة والمجتمع .
 ٥. توفر الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول ، وهذا يتطلب مهارة عالية في الاتصالات المدرسية لكي تسود المدرسة العلاقات الطيبة .
 ٦. العمل على ربط المدرسة بالمجتمع لتتمكن المدرسة من حسن أداء دورها في إعداد التلميذ الذي يستطيع التكيف مع مجتمعه .
 ٧. توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة له.
- وهذا لا يتأتى إلا في ظل وجود مدرسة تعمل كوحدة إدارية تربوية مستقلة .

مجالات الإدارة المدرسية :

إن التغير في وظيفة المدرسة كما تم التطرق إليه سابقاً، يتطلب من مدير المؤسسة المدرسية العمل في مجالات متعددة من أبرزها :

١. تطوير البرنامج التعليمي في المدرسة لمساعدة المعلمين على تحسين أساليبهم وأدائهم ، وهذا يتطلب أن يكون المدير مؤهلاً للإشراف على المدرسة والمساهمة الفعالة في تنمية جميع العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية .
٢. بناء علاقات إنسانية سليمة في المدرسة، وخلق جو العمل المناسب الذي يشعر المعلمون فيه بالرضى والارتياح ويعملون في جو من الأمن والطمأنينة، وهذا يتطلب أن يكون المدير قادراً على احترام شخصية المعلم والثقة بقدراته وإمكاناته ودعّمه وتشجيعه على المشاركة في مختلف النشاط المدرسي، وتقبل آرائه وأفكاره ومقترحاته كما يكون قادراً على احترام التلاميذ والأهالي .
٣. خلق روح الفريق والعمل الجماعي ببناء العلاقات الإنسانية السليمة ، التي تجعل المعلمين يعملون معاً في فريق واحد متعاون؛ لتحقيق أهداف المدرسة وفي رسم سياساتها وفي تقويم برامجها .
٤. تهيئة ظروف عمل ملائمة ليشترك المعلمون في اتخاذ القرارات المدرسية ، وإبداء الآراء بحرية تامة في جو مناسب ولمناقشة مدير المدرسة في الأمور المدرسية .

٥. تزويد المعلمين بالمعلومات والأفكار الجديدة التي تساعد هم على فهم ما يدور في المدرسة، وعلى تحسين أساليبهم وتدريبهم أثناء العمل وتشجيعهم على إقامة العلاقات السليمة مع البيئة المحلية .
٦. تقييم البرنامج التعليمي الذي يعتبر من أهم أعمال مدير المدرسة الذي يقيم عمله بنفسه ، كما يقيم عمل المدرسة وعمل التلاميذ وعلاقات المدرسة بالبيئة. (عدس والدويك ١٣-١٤ ، مرجع سابق).

أنماط وأنواع الإدارة المدرسية :

إن الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل فيها يختلف باختلاف شخصية مدير المدرسة ، فهو قمة الجهاز الإداري ويوصف مديرو المدارس بأنهم إما أوتوقراطيون متحكمون ، وإما متساهلون وإما ديمقراطيون ولا يدير المدراء مدارسهم كل الوقت بنمط واحد وهو النمط الأساسي المتصف به ، ولكن قد يتبع نمطا لبعض الوقت طبقا للظروف المحيطة به وعليه فقد تعددت وتتوعد أنماط وأنواع مدراء المدارس نذكر منها على سبيل المثال ما ذكره (مصطفى : ١٩٩٤ : ٤٢ ، مرجع سابق) وهي :

١. الإدارة التسلطية :

والتي تنعدم فيها العلاقات الإنسانية ، وتتصف بالحزم والانضباط ، وانعدام الحوار بينها وبين العاملين في الأمور ذات الصلة بالعمل ، لذلك فهي لا تهتم بالاجتماعات الدورية مع العاملين للتشاور معهم، فهي توجه وتصدر التعليمات والقرارات وتقوم بالتفتيش للتأكد من تنفيذها مما يجعل نتائج هذه القرارات سلبية .

٢. الإدارة المتساهلة :

إن هذا النمط من الإدارة ينعدم فيه التخطيط والتنظيم والتنسيق بين العاملين في العمل ، بالإضافة إلى انعدام الرقابة على مجهوداتهم ، وبالتالي فهو لا يرتفع بمستوى أداء العاملين المهني، ويشعرون معه بالضيق وعدم القدرة على التصرف، وتصبح شخصياتهم سلبية مما يؤدي لإحداث قصور في جوانب العمل ذاته ، وبالتالي فهو يسبب الاضطراب والفوضى والخلل الإداري للمدرسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المرجوة منها (مرسى : ١٩٨٢ : ٩٠) .

٣. الإدارة الديمقراطية :

في هذا النمط من الإدارة تتوفر فرصة للعاملين لاتخاذ القرارات السليمة في حل المشكلات نتيجة للتفكير السليم ، ويعمل المدير على تحقيق ذاتية كل فرد من العاملين ؛ حيث أن المناخ الديمقراطي يساعد على التجريب والبحث ، ويجعل الأفراد يشاركون في العمل ويتعاونون ويتبادلون الخبرات ، وتحسن العملية التربوية في هذا النمط حيث أن نوعية الإدارة لابد وأن ينتج عنها برامج تعليمية ناجحة .

وحتى يصبح الإداري ديمقراطيا عليه الاتصاف بالخصائص التالية :

١. ممارسة أكبر قدر من التوجيه الذاتي؛ مما يقتضي تحمل للمسئولية على خير وجه مع ممارسة ضبط النفس لتحقيق الأهداف المرغوبة .
٢. التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها ، وجمع المعلومات عنها من مصادرها الأصلية .
٣. إشراك كل من له صلة بالقرار المتخذ إذا سمحت الظروف بذلك .
٤. السماح للآخرين بالتمتع بنفس الدرجة من الحرية والحقوق التي يتمتع بها .
٥. عدم التمتع بامتيازات خاصة ينكرها عليه الآخرون .

٦. معاملة المرووسين بكرامة واحترام ، وان لا يعاملهم على أساس كونهم وسائل لتحقيق أغراضه الذاتية

٧. أن يجعل من تنمية شخصيات تلاميذه محورا أساسيا لكل قراراته وأفعاله .

٨. أن يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

٩. أن يعتبر الأفكار ملكا للجميع وبذلك يمكن تبادلها .

إلا إن القيادة المدرسية الناجحة التي تستطيع تحقيق أهدافها ببسر وبأقل جهد، ليست هي القيادة الديمقراطية فقط وإنما هي التي تحدد نوع القيادة المناسب لمواجهة موقف معين ، وتقدر على التصرف في ضوء ظروفها والمجموعة التي تقودها والموقف التي تمارس فيه هذه القيادة ، ولظروف البيئة الاجتماعية التي تعمل بها المدرسة .

وبالنسبة للجانب التنظيمي في الإدارة التربوية فقد تعرض بستان وطه (١٩٩٢: ٥٦-٥٧) إلى ثلاثة أنواع من الإدارات :

١- الإدارة المركزية:

ويكون مقرها الوزارة فهي التي تخطط وترسم خطوات التنفيذ والتعليمات للجهات التنفيذية لتنفيذ وفق خطوات محددة ها دون تصرف وتلجا الى الوزارة في حالة تعرضها للصعوبات ومن مساوئها عدم الثقة بقدرة الجهات التنفيذية على التخطيط او التصرف كما أنها تقتل طموح العاملين .

وإداراتنا التربوية أقرب ما تكون لهذا النوع من الإدارات ، حيث الوزارة هي المخططة والراسمة لخطوات التنفيذ ، وما على الإدارات المدرسية إلا التنفيذ، وان كان في الأخذ بمشروع المدرسة كوحدة تربوية أساسية مستقلة وتطبيقه بشكل أوسع في مجموعة من المدارس، تحولاً بعض الشيء عن المركزية حيث تعطى المدارس فيه بعض الحرية في التصرف في بعض الأمور خاصة المالية منها ، حسب ظروف المدرسة ، وقد انعكست الإدارة المركزية سلبي على إدارات بعض المدارس والتي أصبحت تطبقها في محيطها المدرسي من حيث مسكها بزمam جميع الأمور وما يترتب على ذلك من البطء في تسيير الأعمال والتقليدية وعدم الابتكار . (الباحثة).

٢. الإدارة اللامركزية :

وهي عكس الإدارة المركزية فهي تترك أمور التخطيط وأساليب التنفيذ للمناطق التعليمية وفي بعض الأحيان للمدارس نفسها ، وتثق هذه الإدارة بقدرة العاملين في الأجهزة التعليمية على التخطيط والتنفيذ، وتتيح الفرصة للأفراد لإظهار مواهبهم وقدراتهم الابتكارية كما إنها تؤمن باختلاف البيئات، وما يتطلبه من مرونة في التخطيط والتنفيذ.

مركزية التخطيط و لا مركزية التنفيذ.

و هو يجمع بين مزايا المركزية و اللامركزية ، فهو يضع الإطار العام للخطط و المناهج على المستوى المركزي، و يترك التفاصيل و حيثيات التنفيذ للجهات المحلية و الإقليمية التي تراعي في عملها ظروف البيئة المحلية، و حاجات الأفراد بها، كما تترك لها مسألة برمجة التنفيذ و ملائمة الحلول لطبيعة المشكلات التي تواجهها.

ومن خصائص الإدارة المدرسية الناجحة كما ذكرها (أحمد، ١٩٩١: ١١) ما يلي:

١. أن تكون نمودجا صالحا في العلاقات الإنسانية ، وفي سير العمل وفي التعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية .

٢. تكون إدارة إيجابية لا تركز إلى السلبيات والمواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي في مجالات العمل وتوجيهه .
٣. أن تكون إدارة هادفة .
٤. لا تعتمد على العشوائية أو التخبط في تحقيق أهدافها ، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم .
٥. أن تكون إدارة اجتماعية .
٦. بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة عملها متمسك بالجدية والتعاون .
٧. أن تكون إدارة إنسانية لا تنحاز إلى آراء ومذاهب فكرية معينة ، وإنما تتصف بالمرونة وبالتجديد والتقدم .

القيادة :

- تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية والمدرسية ، و قد تعددت تعريفاتها :
- فعرفت بـ " القدرة التي يؤثر بها المدير على مرعوسيه ؛ ليوجههم بطريقة يكسب بها طاعتهم واحترامهم وولائهم ويخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"(عدس ، ٢٦، مرجع سابق).
 - كما تعرف القيادة بأنها "فن معاملة البشر أو فن التأثير في السلوك البشري بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم فهي تعني فن الإدارة وليست الإدارة بحد ذاتها " (عطوي، ٦٧: ٢٠٠١، مرجع سابق).
 - بينما عرف مرسى (١٩٨٩ : ١٣٥) القيادة على أنها " السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك ".
 - وعليه فالقائد الإداري هو الذي يمارس ذلك الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة ، بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الضرورة ، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى ، وهو. الذي يمتلك اتساع الرؤية والقدرة على تحفيز الآخرين (Crawford teal , 1995 :40)

ويستخلص من التعريفات السابقة عناصر القيادة كما أوردها عطوي(٢٠٠١: ٦٨ ، مرجع سابق) وتتلخص في الأمور التالية :

١. إنها عملية تفاعل اجتماعي : إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائدا بمفرده وإنما يستطيع ممارسة القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما، ضمن موقف معين .
٢. إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.
٣. يتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.
٤. تتطلب صفات شخصية معينة في القائد تهدف إلى تحقيق أهداف معينة .
٥. لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس .
٦. إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة .
٧. إن معايير الجماعة ومشاعرها هي التي تحدد القائد ، ودرجة أخذهم بسلوكياته القيادية .

وتتميز القيادة التربوية بأن اهتمامها وتركيزها ينصب على الطالب المتعلم كما ويظهر دورها في تحسين عملية التعلم والتعليم من خلال :

١. بناء شبكة من العلاقات داخل المدرسة بحيث توفر فرص التعلم الفعال لجميع طلبة المدرسة.

٢. توظيف الخبرات والمهارات المهنية ؛ لتوفير ظروف موضوعية تمكن الطلبة من استغلال كامل طاقاتهم في ظل فرص متكافئة للجميع .

وقد يجمع الفرد بين الإدارة والقيادة في آن واحد غير انه ليس من الضروري أن يكون كل مدير قائدا ،ومن الممكن أن يكون الشخص نفسه في موقف ما قائدا ، وفي موقف آخر إداريا فعندما يقوم بأعمال روتينية وفق نظام محدد يكون مديرا، أما حينما يتجاوز التقليد إلى الابتكار والإبداع ،ويؤثر على الجماعة لتحقيق هدف مشترك عن قناعة فانه يتصرف تصرف القائد .

وينطبق هذا على المدير ومعاونيه والمعلمين في المدرسة ولذلك تعتبر القيادة المدرسية من أهم الأسباب في نجاح المدرسة ، بل وفي تدريب المعلم للقيام بدوره بكفاءة واقتدار ولا تعني القيادة المدرسية وجود المدير المتسلط الذي يعامل معلميه وكأنهم ضمن تلاميذ مدرسته دون أن تكون له رؤية واضحة ، وإنما تعني وجود المدير الذي يعرف الأهداف السابقة ، ويسعى إلى أن يجعل من بيئة المعلمين مجالا يحقق به أهداف المدرسة ويساعدهم على التدريب من أجل تحقيق الأهداف .

الإدارة المدرسية وعملية اتخاذ القرار:

يعتبر القرار لب العملية الإدارية و المحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري (مرسي ،١٩٨٩: ٨٧) ، ويرتبط بكافة عمليات الإدارة ووظائفها ويعد بمثابة محك حقيقي لقدرة الإداريين والرؤساء على القيادة والإدارة والتوجيه (جوهر المشار إليه في عابدين، ٢٠٠١: ١٢٤).

حيث يواجه المدير كثير من المشكلات منها المشكلات البسيطة التي تحتاج لاتخاذ قرارات أنية روتينية لا تحتاج إلى قدر من التفكير والمناقشة، ومنها المشكلات المعقدة التي تتطلب التفكير والمناقشة والتروي واستدراج البدائل والتمييز بينها كندني مستويات التلميذ التحصيلية في مادة معينة (عابدين ، ٢٠٠١: ١٢٤).

فالمقصود باتخاذ القرار هو عملية اختيار بين البدائل، حيث أن هناك موقفا غامضا يتطلب حلا، وان هناك مجموعة من الحلول للاختيار بينها . (عابدين ، ٢٠٠١: ١٢٤).

كما يستخلص بان هناك عدة تصنيفات للقرارات وفقا لأسس مختلفة ، فهناك القرارات المهنية وهي قرارات رسمية ؛ تتخذ من منطلق الوظيفة الرسمية وهناك القرارات الشخصية التي تتعلق برجل الإدارة كإنسان لا كعضو في المنظمة ،و يتلون قرار رجل الإدارة بال نوعين معا المهنية و الشخصية .

أما القرارات الرئيسية فهي التي تتعلق بالسياسة البعيدة للمنظمة، و تتضمن عادة التغيرات البعيدة المدى ، و يترتب على الخطأ فيها تعريض المنظمة لخسارة كبيرة ، لذلك فهي لا تؤخذ بسرعة و إنما بعد مرحلة طويلة ليتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار كجمع المعلومات و الموازنة بين البدائل و اختيار الأمثل .

وفي المقابل هناك القرارات الروتينية : وهي القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار، و ليس لها تأثير كبير على المنظمة.
و تمثل الحاجة إلى اتخاذ القرار الصحيح ضغطا مستمرا على رجل الإدارة ، و كلما كان القرار رئيسيا زادت خطورة الاحتمالات المترتبة عليه(مرسي، ١٩٨٩: ٨٧-٨٨).

ومن العوامل الهامة التي تؤثر على نوع القرار المتخذ:

- أ- توقيت القرار و الطريقة التي تم فيها توصيل القرار.
- ب- اشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

وعند اتخاذ القرار يجب أن يعلم به كل من يتأثرون به في الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلق بهم في هذا القرار .
و ينبغي أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل مرؤ وسيهم ، بل و ينبغي أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسة لتوصيل القرار إلى المستويات الأدنى ، و ذلك يساعد على احتفاظ الرؤساء بمكانتهم في نظر مرءوسيههم ، ومن هنا تأتي أهمية عملية الاتصال في عملية اتخاذ القرار.
(مرسي، ١٩٨٩: ٨٩ -)

ومن مهارات اتخاذ القرار التي يحتاجها مدير المدرسة كما أشار إليها عابدين (٢٠٠١: ٢٨ مرجع سابق).

- أ - القدرة على تحديد عدة بدائل لحل المشكلة .
- ب- تقبل العاملين للقرارات المتخذة من قبل المدير .
- ج - الالتزام الدائم من قبل المدير بالقرارات التي يتخذها .
- د - التفتح الذهني في القرارات التي يصدرها .
- هـ - الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات .
- و - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات .
- ز - القدرة على تقييم القرارات المتخذة والنتائج التي تترتب عليها .

إشراك المرووسين في اتخاذ القرارات المدرسية :

مما لا شك فيه أن توسيع قاعدة مشاركة المعلمين والمرووسين في اتخاذ القرارات، يؤدي إلى كون القرارات اقرب إلى الصواب ، وكون المرووسين اقدر على فهم مغزاها وهدفها، وأكثر تأييدا وتحمسا لتنفيذها ، وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا إن المعلمين والمرووسين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة التعليمية ، أكثر تحمسا لها من غيرهم ، كما توصلت هذه الدراسات إلى أن رضا المدرسين عن عملهم يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات كأفراد أو كمجموعة . (مرسي ١٩٨٩: ٩٢ مرجع سابق).

وهذا ما أكدت عليه عينة هذه الدراسة من المديرين المساعدين والمعلمين من حيث افتقادهم لهذا الجانب ، حيث كانت من الصعوبات المتفق عليها من قبل فئات البحث الثلاث انفراد المديرين بالرأي ، وعدم مشاركة المديرين لهم في السلطة وفي اتخاذ القرارات .

ومن الفوائد الأخرى التي تعرض لها كنعان المشار إليه في عابدين (٢٠٠١: ١٢٨) والمترتبة على إشراك المرووسين في اتخاذ القرارات مايلي :

- أ- إتاحة المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم فيم يمس أعمالهم ونشاطاتهم ولذلك اثر في فهم العمل وإدراك حاجته للتطوير
- ب- خلق مناخ ملائم يشجع على التغيير وينمي القيادات الإدارية .
- ج- تحقيق الثقة المتبادلة بين المرؤوسين وإقامة علاقات إنسانية بينهم .
- د - تحسين نوعية القرارات المتخذة .

وتتعدد المجالات التي يتم إشراك المعلمين والمرؤوسين فيها في عملية اتخاذ القرار منها على سبيل المثال : تحديد أهداف الخطة العامة للمدرسة ، إقامة مشروعات خاصة بتحسين تحصيل التلاميذ وسلوكياتهم ، برامج لتوطيد العلاقات مع بيئة المدرسة الخارجية ، تقييم أعمال المعلمين . صرف المكافآت والحوافز للمرؤوسين . (الباحثة) .

المدرسة كوحدة إدارية تربوية مستقلة :

فالمدرسة مجتمع وجهاز منظم به قيادة وأفراد ومسؤوليات ، وله أهداف بعيدة وفريدة ومن حق هذا الجهاز العمل والانطلاق بكل طاقته ، وان تكون له شخصيته الواجبة الاحترام والتقدير .

وتعتبر المدرسة غالبا جهاز استقبال عليه تنفيذ الأوامر الصادرة إليه من جهات متعددة، وبالتالي فهو لا يتحرك بإرادته كما إن اللوائح والقوانين والتعليمات التي تعتبر كقيود تعيق مبادرات وانطلاق لمدرسة .

وحتى تتطور الإدارة المدرسية من مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون الدراسة وفق قواعد وتعليمات محددة ، إلى عملية ديناميكية يتم بمقتضاها تعبئة الجهود البشرية والمادية في المدرسة وتوجيهها من أجل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية ، ولتكون المدرسة مركز إشعاع وكيئة مسئولة عن تربية النشء وكعنصر هام من عناصر تنمية المجتمع القريب والبعيد؛ لابد من إعطاء المدرسة الحرية ، والاستقلال وأن تكون عملية الاتصال بين المدرسة وبين الأجهزة الإشرافية في أضيق الحدود وأدواتها واضحة، والذي يؤدي بدوره إلى الخلق والإبداع للذان لا يبرزان إلا في ظل الحرية . (أحمد ، ١٩٩١ : ١٧ ، مرجع سابق) .

و لابد من وضع قدر أكبر من الصلاحيات والسلطات بين يدي مدراء المدارس ؛ حتى يدركوا إن مدارسهم وحدات مستقلة في النظام التعليمي فيقدرون أهمية المسؤولية الملقاة على عاتقهم في تطوير وتحسين العمل بهذه الوحدات ؛ لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية الموكلة لها من قبل المجتمع . (مصطفى ، ١٩٩٤ : ٢٢ ، مرجع سابق) .

الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية :

تعد وظيفة مدير المدرسة من أهم وظائف الإدارة المدرسية فهو المسؤول الأول الذي يتحمل المسؤولية كاملة أمام الإدارة التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته ، ونظرا لأهمية وظيفته فسوف يتم التعرض للمهارات اللازمة ، والمهارات اللازمة لهذه الوظيفة وأساليب اختياره ، إضافة إلى أهم العوامل التي تعوقه عن القيام بدوره كقائد تربوي .

المهارات اللازمة لمدير المدرسة :

للقائد التربوي أدوار مختلفة ولكنها متكاملة ومتداخلة، وعليه فيجب أن يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار، فقد ذكر كولزونس (Coulsons, 1986) المشار إليه في كروفورد (Crawford et al, 1997: 41) بأن المدير الناجح هو الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والصفات ليؤثر في المدرسة ومنها:

١. تحديد وتنسيق الأهداف .
٢. الشخصية الحساسة والمتسامحة .
٣. القدرة على تحليل الأمور لإيجاد الحلول المناسبة.
٤. حسن التصرف مع العمال والموظفين والتأكيد على إنهاء العمل.

بينما حدد ويلش أوفس (Welsh office, 1985) لمشار إليه في كروفورد وآخرون، (Crawford et al, 1997:45) صفات المدبرين والقياديين بأنهم يمتلكون صفة إعطاء الأوامر ، واتخاذ القرار ، والتأثير في المدرسة، وأداء المهام المقسمة إلى صنفين وهما:

١. المهام الداخلية: المرتبطة بمشاكل المدرسة وسياساتها ، ومشاكل الطلاب، والعمل على تطوير المدرسة.
٢. المهام الخارجية : كتلك التي تتعلق بالمناهج الدراسية.

كما أشار إلى عدة مميزات يجب توافرها في المدير القائد ليستطيع التأثير في المدرسة ومنها:

أن يمتلك اتساع الرؤية، والقدرة على تحفيز الآخرين، وتقويض المهام إلى الموظفين، وصنع القرار، وامتلاك الثقافة ، ونسبة من الذكاء تساعدهم على أداء مهامهم .

و صنف فريق من علماء التربية المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة ،و التي يجب توافرها في المدير ولا مفر له من امتلاكها ليستطيع تأدية مهامه ومسئوليته على أتم وجه في أربعة أصناف كما ذكرها (عابدين ، ٢٠٠١ : ٩٠-٩٤) ، وهي : (المهارات الذاتية الشخصية ، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الإدراكية) .

• المهارات الذاتية الشخصية :

وتتضمن مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والتي تحدد معالم الشخصية وتؤثر في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجابتهم له ، وهذه المهارات تعتمد أساسا على استعدادات فطرية لدى المدير متفاعلة مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأسرة وحياة الطفولة والرفاق ومن تلك المهارات :

السمات الشخصية للمدير ،والقدرات العقلية ، والمبادأة والابتكار والقدرة على ضبط النفس . (Kats المشار إليه في عابدين ٩٠، ٢٠٠١، مرجع سابق) .

وتتمثل السمات الشخصية في الأمور التالية :

١. الصحة السليمة بدنيا وعصيا فهي ضرورة عقلية ، إذ أن المدير بحاجة لبذل جهدا شاقا وخلوه من الأمراض يساعد ه على ذلك .
٢. قوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين وكسب نقتهم .
٣. الطلاقة اللفظية وما يرتبط بها من سلامة السمع والنطق ، ما يساعده على التفاعل مع الآخرين وتوصيل المعلومات والتعليمات إليهم.

٤. الحيوية والنشاط للعمل والقدرة على التحمل .
٥. الخلق الطيب الحسن والقدوة الحسنة .
٦. العدالة في التعامل مع الآخرين والبعد عن التحيز .
٧. الثقة بالنفس وقوة الاقتناع وحسم الأمور .

وتتمثل القدرات العقلية كما أشار إليها (أبو فروة، ١٩٩٧: ٢٣) في مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية ومن تلك القدرات : الذكاء المتمثل في القدرة على التصور واستشراف الأمور ، وعلى الفهم العميق والتحليل الشامل .

أما المبادأة والابتكار فتعبر عن ميل المدير واستعداده الداخلي للذين يدفعانه للقيام بالعمل ، وإنجازه قبل غيره ، وإلى تقديم المقترحات والأفكار، وإعطاء الحلول لمواجهة المواقف الحرجة والمشكلات .

وتتمثل القدرة على ضبط النفس بالصحة النفسية التي تعين المدير على الاستقرار العاطفي، الذي يمكنه من إدارة نفسه ، وإدارة الآخرين ومواجهة المشاكل وضغوط العمل بهدوء وثقة .

• أما المهارات الفنية :

فقد عرفها العمارة (١٩٩٩ : ١٠٣ مرجع سابق) بأنها "المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية" .

وهي كما وصفها سمعان ومرسي (١٩٧٥: ٨٥) مهارات تتعلق بالأساليب والطرائق، المستخدمة من قبل مدير المدرسة لتخطيط وتنفيذ وتقويم الأعمال المتصلة بمجالات وميادين العمل المدرسي.

وتتميز المهارات الفنية كما أشار إليها العمارة (١٩٩٩ : مرجع سابق ١١٠) إلى ذلك بالخصائص التالية :

- إنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى ، وبالتالي يمكن التحقق من وجودها بسهولة من خلال أداء المدير لأعماله .
- إنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية ، والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة .
- إنها أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى .

ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية :

١. مهارات تتعلق بالتعليم وتطوير المنهاج .
٢. مهارات تتعلق بالتلاميذ ونموهم المتكامل .
٣. مهارات تتعلق بتطوير المعلمين مهنيًا .
٤. مهارات تتعلق بالمدرسة .
٥. مهارات تتعلق بالتخطيط الدراسي .
٦. مهارات تتعلق بالتقويم .
٧. مهارات التعامل مع البحوث والدراسات الإجرائية .
٨. مهارات رسم السياسة العامة للمدرسة .

ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارة الفنية (عدس : ٣٦) القدرة على تحمل المسؤولية ، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف .

• المهارات الإنسانية :

وهي أكثر تعقيدا من المهارات الفنية ؛ حيث تعتمد على قدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم بطريقة تساهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب الفهم المتبادل بينه وبين مرعوسيه ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ؛ لما لذلك من أثر على روحهم المعنوية واستعدادهم للعمل وتقانيهم في إنجازهِ وإتقانه.

• المهارات الإدراكية:

وتعني قدرة المدير على معالجة المشكلات والنظر إلى العلاقات داخل المدرسة وخارجها في إطار شامل (علاقات الموظف بالمؤسسة المدرسية ، وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه) (العمارة ، ١٩٩٩ : ١٠٣، مرجع سابق) وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور ، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقييم والإرشاد. (عابدين ، ٢٠٠١ : ٩٤، مرجع سابق) .

بينما حدد بيوغ (Pugh,1980:629) المهارات التي يجب أن يمتلكها المدير في ست مهارات وهي :

١. القدرة على استشراف المستقبل ،وما يجب أن تكون عليه التربية لتهيئة الطلبة للتغيرات التي ستطرأ عليها .
٢. القدرة على التخطيط القصير والطويل الأمد بحيث يكون التخطيط واقعيا .
٣. القدرة على التواصل الفعال بينه وبين العاملين من خلال معرفته الدقيقة بهم
٤. التمكن من عملية التنظيم من حيث اختيار الأفراد للأعمال المناسبة لقدراتهم ومن حيث معرفة كل فرد في المدرسة ما الذي يجب عليه عمله وكيف يؤديه ومتى وأين ؟
٥. تفويض الصلاحيات للأشخاص القادرين والمناسبين حيث أن المدير لا يستطيع أداء جميع المهام بمفرده ، ويكون دوره في متابعة عمل هؤلاء الأشخاص وتوجيههم .
٥. التمكن من عملية تقويم البرامج والأنظمة والأعمال ، وتقديم التغذية الراجعة للعاملين من أجل تصويب مسيرتهم قبل فوات الأوان ويجب أن يعرفوا مسبقا نتائج أعمالهم .

دور الإدارة المدرسية الفني في متابعة المعلمين وتنميتهم مهنيًا :

يتمثل دور الإدارة المدرسية الفني في متابعة المعلمين مهنيًا من خلال عملية الإشراف الفني الذي يقوم بها المدير كونه موجّهاً مقيماً .

و يقصد بالإشراف الفني كل ما يقوم به المشرف (سواء المشرف التربوي، المدير) من أنشطة وعمليات بقصد تقييم وتقويم جهد المعلم في العملية التعليمية ،من خلال الوقوف على ممارساته وأعماله المتنوعة ذات الصلة بمادة تخصصه، ومن ثم تهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح و توجيهه لا تباع أحسن أساليب التدريس ، وتشجيعه على ابتكار طرق جديدة لتحقيق أهداف مادته ، ومعاونته على حل المشكلات التي تعترض تلاميذه ، والعمل على رفع كفاءته من خلال العمل على تدريبه أثناء الخدمة ، وعليه فإن الإشراف الفني عملية تقويم تكوينية مستمرة لعمل المعلم وأنشطته التربوية (الباحثة).

وعرفه ديرانين (١٩٩٣ : ٢٥) بأنه "عملية التفاعل التي تتم بين فرد أو أفراد ، وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم وهدفها النهائي تحسين تعليم التلاميذ".

وللإدارة المدرسية (مدير المدرسة أو مساعده) دورها الفني في العملية التربوية ، ويتضح هذا الدور في الأمور التالية :

١. الاطلاع الدائم والمستمر على ما هو جديد في المجال التربوي إداريا وفنيا.
٢. دراسة أهداف المرحلة التعليمية التي تتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل.
٣. دراسة خصائص تلاميذ المرحلة ومتطلبات هذا النمو .
٤. دراسة ظروف تلاميذ المدرسة ومستوياتهم العلمية .
٥. دراسة أوضاع المستوى العلمي سواء من حيث التفوق وتشجيعه، أو من حيث التخلف وعلاجه .
٦. الإلمام بالمناهج ويطرق تدريس المواد المختلفة ومدارسها مع هيئة التدريس
٧. الإلمام بالشئون القانونية وما يتخذ من إجراءات بشأن بعض الأمور التي قد تعترض لها المدرسة وكيفية البت فيه بطريقة قانونية سليمة ، وكذلك معرفة القوانين الخاصة بالتعليم عامة .
٨. معرفة كيفية احتساب الإجازات الاعتيادية والمرضية والتغيب والانقطاع عن العمل إلى غير ذلك مما قد يتعرض له العاملين في المدرسة وما يجب أن يتخذ بشأنها (أحمد، ١٩٩١ : ٢٧، مرجع سابق).

أما فيما يتعلق بعصب العملية التربوية وهو المعلم . فلا بد أن يبرز دور المدير في رفع كفاءة معلميه ، والذي ينعكس أثره على التلاميذ ، فمن ضمن أدوار المدير كمشرف مقيم كما ذكرها (الخطيب وزملاؤه ، ١٩٨٧ : ٥٣).

١. العمل على تهيئة الفرص المناسبة لإشراك المعلمين في رسم سياسة المدرسة حتى يسعوا جميعا إلى تحقيق أهدافها بحماس وإخلاص.
٢. مناقشة المشكلات التعليمية ووضع الحلول العملية لها ؛ من أجل تحقيق عملية التعليم والتعلم.
٣. مساعدة المعلمين على النمو والتي تأتي في مقدمة النشاطات التوجيهية التي يشرف عليها المدير، خاصة وقد ازدادت الحاجة إلى أن يكون المعلم ناميا، نتيجة التغيرات التي تشهدها ميادين التربية والتعليم وعلم النفس والتغير الاجتماعي السريع، والتفجر المعرفي نتيجة تطور التكنولوجيا .
٤. الابتعاد عن إجبار المعلمين على إتباع نظم وبرامج لا تناسبهم.
٥. تشجيع المعلمين على العمل الجماعي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
٦. دراسة نقاط الضعف والقوة التي يلاحظها في المواقف التعليمية المختلفة، من خلال زيارته للصفوف؛ للعمل على تعزيز نواحي القوة وتلافي نواحي الضعف .
٧. المشاركة في عملية التقويم لمعرفة مدى ما تحقق من الأهداف التي تضمنتها خطته، ومعرفة سبب عدم تحقق بعض هذه الأهداف .
٨. العمل على تكامل دوره مع المشرف التربوي بسبب التصاقه بالمعلمين والطلاب، فهو بالتالي الأكثر قدرة على تحديد احتياجاتهم، بينما يقدم المشرف التربوي المساعدة المتخصصة في المجال المحدد .

وحتى يبرز دور المدير واضحا في رفع كفاءة المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمة لابد أن تتوفر فيه عدة صفات ذكرها (الجدعي، ٢٠٠٣ : ١) من أبرزها وأهمها :

١. أن يكون حيويا يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقا لمقتضيات الموقف والمصلحة العامة .
٢. أن يكون ملما بسبل ربط الوسائل بالغايات .

٣. قادرا على تطوير العمل وتجديده ، بما يتلاءم مع طبيعة العمل وظروف المدرسة حسب الإمكانيات المتاحة .

٤. أن يتصف بشخصية ذات تأثير إيجابي على القيادة الواعية لمدرسته .

ودور المدير في تدريب المعلمين يجب أن لا يقتصر على أسلوب واحد، بل عدة أساليب إشرافية متعددة ، ويتطلب الأمر منه تنويع هذه الأساليب والطرق حتى يتمكن من تحقيق الغاية المرجوة ، والمتمثلة في رفع كفاءة المعلمين لديه ، سواء كانت كفاءة علمية أو مهارية أو تربوية، ينعكس أثرها على مستوى التلاميذ بكافة جوانبه ، ومن هذه الأساليب الإشرافية : الزيارة الصفية ، الاجتماعات بأنواعها ، اللقاءات ، المحاضرات والندوات ، الدورات التدريبية، النشرات ، الزيارات التبادلية وغيرها فمن المعروف أن أسلوب الزيارة الصفية والاجتماع لمناقشة ما تم تنفيذه فيها هو الأسلوب الشائع لدى معظم المديرين ، وهذا ما أكدت عليه كثير من الدراسات التي تم التطرق إليها في قسم الدراسات السابقة .

إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره التربوي والفني أشار إليها (فهمي وآخرون ، ١٩٩٣ : ١٠٧ ، مرجع سابق) ومنها :

١. وضع المسؤولية كاملة على مدير المدرسة حول تكامل العملية التنظيمية داخل المدرسة ، كما تنص عليه اللوائح التنظيمية المطورة في النظام التعليمي.
٢. تركيز اهتمام الإدارات التعليمية العليا على تأمين العملية الإدارية وحسن سير العمل بالمدرسة .
٣. فقد ثقة المجتمع المحلي فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة ، إذا لم يجد إدارة محكمة للمبنى المدرسي.
٤. المكانة التي يضيفها المجتمع على المدير المسؤول عن عمليات الإدارة قد تستهوي مدير المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي.
٥. سهولة عملية تقويم أنشطة المدرسة التنظيمية ورصد نتائجها ، مقارنة بتقويم الأنشطة التي تستثمر في خدمة العملية التعليمية وتطويرها.
٦. سيادة علوم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد وتدريب مديري المدارس ، فغالبا ما يتوارى الاهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج وطرق تدريس وما يصاحبها من عمليات تدريب وتقويم وتوجيه وعلاقات إنسانية، لتفسح المجال لتدريب المديرين على كيفية إدارة المدرسة والتعامل مع المشكلات التنظيمية المختلفة .
٧. سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخا آمنا، يستدرجه بعيدا عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته .

اختيار مديري المدارس :

نظرا للمستجدات التربوية المستمرة في نظم التعليم ، وما ترتب عليها من مشكلات إدارية وفنية ، فقد تطلبت أن يكون مدراء المدارس على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والعلمية إضافة إلى سمات شخصية سبق التحدث عنها ، ومن هنا جاءت أهمية عملية اختيار المدراء والتي تقع بالدرجة الأولى على مديريات التربية والتعليم التي تشرف على هذه المدارس .

وتهدف عملية الاختيار إلى تعيين أفراد يتوقع لهم النجاح في المدارس التي سيدبرونها، وقد أعزى (البعاوي والقبيلان ، ٢٠٠٠ : ١٠٨) حالات الفشل الإداري في بعض المدارس إلى عدم تطبيق كل الضوابط والأساليب والأدوات المقررة ، إضافة إلى قصور في

أساليب وأدوات المتابعة التي تساعد على التحقيق من أن من تم اختياره يؤدي عمله وفقا أفضل معايير الأداء .

وتتطلب عملية الاختيار هذه ، مجموعة من الخطوات المنظمة التي تقلل من فرص تعيين مديرين غير أكفاء وهذه الخطوات كما اقترحها (أبو سماحة ، ١٩٩١ : ١٤٨) تشمل :

١. تحديد وصف العمل : ويقصد به تحديد طبيعة الوظيفة الشاغرة ، وهي وظيفة مدير المدرسة والتعريف بالحد الأدنى المطلوب من المؤهلات اللازمة لمن يريد أن يشغل هذه الوظيفة بنجاح .
٢. تحديد معايير الاختيار: و المتمثلة في المؤهل العلمي سنوات الخبرة الإدارية، عدد الدورات التي حضرها الفرد في الإدارة المدرسية .وهذه تفيد في استبعاد غير المؤهلين للحصول على هذه الوظيفة.
٣. الإعلان عن المراكز الشاغرة : ويتضمن ذلك إعلان وصف العمل بشكل دقيق، وتوضيح أسس الاختيار التي ستستخدم.
٤. استلام طلبات الترشيح في الوقت المحدد وتدقيقها من قبل شخص مخصص لهذه العملية بتنظيم كشوف بأسماء الأشخاص الذين تنطبق عليهم الشروط المعلنة .
٥. مقابلة المرشحين من خلال لجنة مدربة على فن المقابلة، ومدركة لعناصر القيادة الإدارية وكفاياتها ومن مستويات أكاديمية وإدارية متميزة .
٦. ترتيب أسماء المرشحين حسب مجموع النقاط التي تم الحصول عليها كل منهم؛ لإعلانها للجميع عند اختيار الفائزين وهذا يؤدي لاختيار افضل المرشحين
٧. اتخاذ القرار من قبل مدير التربية والتعليم .
٨. إعلام المقبولين من المتقدمين مع تحديد اسم المدرسة التي سيعملون بها .
٩. الاحتفاظ بقائمة المرشحين الذين لم يقع عليهم الاختيار للرجوع إليها في المستقبل توفيرا للوقت والجهد .

وقد اقترح (عطوي ، ٢٠٠١ : ٥٣ ، مرجع سابق) الأداة التالية للمفاضلة في الاختيار:

١. المؤهل العلمي :على أن يكون مؤهل البكالوريوس ودبلوم التربية قاعدة أساسية للاختيار ويحصل المترشح على النقاط الأعلى كلما على مؤهله العلمي.
٢. الخبرة : تعتبر الخدمة المنصوص عليها في القانون قاعدة أساسية للخبرة ثم يجري نقاط للخبرة حسب نوعيتها ما إذا كانت الخبرة في مرحلة التعليم الأساسي أم الثانوي ، كما ينظر للخبرة حسب المدة الزمنية التي قضاها الفرد في مهنة التعليم أو مساعد مدير مدرسة .
٣. الأداء الوظيفي : ويعتبر تقدير جيد جدا قاعدة أساسية للآخر سنتين ويحصل التقدم على نقاط إضافية إذا حصل على تقدير ممتاز خلال السنوات الثلاث الأخيرة
٤. المقابلة : وتعتبر عاملا حاسما في الاختيار وتشمل المقابلة التعرف على مجالين أساسيين للمتقدمين لإشغال وظيفة مدير مدرسة وهذين المجالين هما:

أ. المهارات التي تشمل:

- القدرة على التدريس والإشراف والإرشاد التربوي في المدرسة .
- القدرة على القيادة والتخطيط وتقويم عمل الآخرين.
- القدرة على الاتصال وبناء علاقات إنسانية مع المجتمع المحلي .
- القدرة على ممارسة دور القدوة للآخرين .

ب. السمات الشخصية وتشمل :

- التأثير في الآخرين .
- التصرف في المواقف الحرجة .
- الصبر والأناة .
- المظهر والهندام .
- اللباقة والمرونة .

صعوبات الإدارة المدرسية ومعوقات العمل فيها :

الإدارة المدرسية كأي عمل يقوم به الإنسان شخصيا ومهنيا يمكن أن يكتنفها بعض الصعوبات وتعرض طريقها بعض المعوقات ، والتي تختلف من مدرسة لأخرى ومن مرحلة تعليمية لأخرى تبعاً لمتغيرات متعددة مثل كفاية المدير وخبراته ، وفريق العمل في المدرسة وظروف المدرسة وإمكاناتها وغير ذلك ، ومن الصعوبات التي تعترض الإدارة المدرسية بشكل عام ما يلي :

- ١ . حاجتها إلى الإعداد والتأهيل ، وارتباطها بميادين كثيرة يحتاج المدير للتعرف عليها والإلمام بها، كالخطيط والتدريس والإشراف والتقويم وما تتطلبه هذه العمليات من مهارات وكفايات .
 - ٢ . توقعات المجتمع الكبيرة من دور المدير، مما يرفع من مستوى مساءلة المدير وتضعه موقع انتقاد دائم.
 - ٣ . كثرة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية و ضرورة متابعتها لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير وسرعة التغيرات المجتمعية.
 - ٤ . احتياجها لوقت يزيد عن الوقت المتاح مما يضطر معه المدير لاستقطاع جزء من وقته الخاص لأداء مهامه بأعلى درجة من الدقة .
 - ٥ . حاجتها لكثير من الحلم وسعة الصدر لمعالجة أمور التلاميذ والمرؤوسين وأفراد المجتمع.
 - ٦ . كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة وإشكالية تحديد أولوياتها، وما يتطلبه ذلك من التعاون مع المؤسسات المختلفة غير التعليمية. (عابدين، ٢٠٠١: ٢٥١، مرجع سابق).
- أما (أحمد، ١٩٩١: ١٥) فقد صنف الصعوبات أو المشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالي :

أولاً: صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في:

- ١ . نقص بعض هيئات التدريس .
- ٢ . تنوع سلوكيات المعلمين وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب متعددة ومتنوعة ، مما يؤثر على فعالية المدرسة ومخرجاتها بشكل سلبي .
- ٣ . متابعة شئون المعلمين والإشراف عليهم وكثرة تنقلاتهم.
- ٤ . وجود بعض الطلبة غير الأسوياء .
- ٥ . عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات.
- ٦ . عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة.
- ٧ . عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات أحيانا بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية .

٨. افتقار بعض المديرين إلى المهارات والكفايات الإشرافية من أجل ممارسة أدوارهم كقادة تربويين .

بينما أضاف عطوي (٢٠٠١ : ٦٣ ، مرجع سابق) صعوبات أخرى تتعلق بهذا الجانب ومنها:

١. الضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل .
٢. ضعف التعاون من قبل أولياء أمور الطلبة المتمثل في عدم حضور أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم ، وعدم تجاوبهم في حضور فعاليات المدرسة
٣. زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد ، و تجاوز الكثافات المقررة للفصول.
٤. عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة.

ثانياً: صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني .

ثالثاً: صعوبات العمل وتتمثل في :

١. تجاوز نسبة القبول .
٢. الضغوط لقبول صغار السن.
٣. عدم إتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة .

إضافة إلى صعوبات إدارية أخرى تتمثل في:

١. عدم الأخذ باقتراحات المدراء لتحسين العملية التعليمية .
٢. قصور نظام الحوافز المادية ولمعنوية للبارزين منهم .

الفصل الثاني

الجزء الثاني

١. الإدارة المدرسية في مملكة البحرين
٢. نشأة الإدارة المدرسية في مملكة البحرين
٣. مدير المدرسة المساعد في مملكة البحرين
٤. شروط الترشيح لوظيفة مدير مساعد بوزارة التربية والتعليم
٥. تدريب المديرين المساعدين
٦. ممارسات تربوية تقلق المديرين المساعدين

الدراسات السابقة :

١. الدراسات العربية
٢. الدراسات الأجنبية
٣. التعليق على الدراسات

الجزء الثاني

الإدارة المدرسية في البحرين

تعمل مملكة البحرين ممثلة في وزارة التربية والتعليم على المضي قدما في تطوير التعليم منذ بدء إنشاء مدرسة الهداية الخليفية للبنين بمدينة المحرق في العام ١٩١٩م، وقد شمل التطوير والتقدم جميع مراحل التعليم ابتداء من مرحلة رياض الأطفال مروراً بالتعليم الأساسي والثانوي بمساراته المختلفة ، حتى التعليم العالي وتعليم الكبار، حيث سعت ولا زالت تسعى لتوفير فرص الالتحاق بالتعليم لجميع من هم في سن التعليم وتحسين نوعيته وتنمية القوى البشرية العاملة في النظام التربوي ،ويمكن تحديد الوظائف العامة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم بشكل عام كما أشار إليها عابدين (٢٠٠١: ٢٧٣) في :

١. إنشاء المؤسسات التعليمية الحكومية التابعة للوزارة وإدارتها على اختلاف أنواعها ومستوياتها، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمواد التعليمية والدورات التدريبية اللازمة لها.
٢. توفير الأبنية الصالحة والمجهزة للمؤسسات التعليمية الحكومية ، وتوزيعها على مختلف المحافظات بالمملكة بما ينسجم والسياسة التعليمية .
٣. الإشراف على جميع المؤسسات التعليمية الخاصة .
٤. تشجيع أوجه النشاط الطلابي في المؤسسات التعليمية وتنظيم شئون ذلك النشاط في جميع ميادينها الرياضية والثقافية والكشفية وغير ذلك، بما يحقق الأهداف التربوية في مختلف المراحل التعليمية .
٥. توفير الرعاية الصحية الوقائية في المؤسسات التعليمية الحكومية .
٦. الإسهام في تشجيع النشاط الثقافي والعلمي وإصدار المطبوعات التربوية واستخدام وسائل الاتصال المختلفة بما يسهم في تحقيق الأهداف لتربوية.
٧. تشجيع البحث العلمي لغايات تطوير العملية التربوية وتحسينها.
٨. إنشاء مراكز لتعليم الكبار ولأغراض التعليم المستمر، وتوفير الإمكانات والوسائل اللازمة لتأمين الحياة الكريمة والاستقرار لجميع العاملين في الوزارة، وإيجاد الظروف والعوامل التي تساعد على تحقيق أهداف التربية وغاياتها بما في ذلك رفع مستوياتهم العلمية والسلوكية .
٩. تعزيز العلاقة التربوية بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي .

ويمكن استخلاص هذه الوظائف من وثيقة التوجهات الأساسية لتطوير التعليم في المرحلة القادمة الصادرة من وزارة التربية (١٩٩٥: ١٦) وهي عبارة عن مشروع قدمته اللجنة الوزارية في دولة البحرين ويتضمن التوجهات والإجراءات الكبرى لتطوير التعليم وتشمل المبادئ العامة ، والمستوى التعليمي ونوعيته والقائمين به، والشروط والإمكانات الكفيلة بتحقيق إصلاح تعليمي يساير العصر ويستجيب لتحدياته .

وتتلخص هذه التوجهات في ثلاثة عشر محورا لكل منها توجهات وإجراءات وهي كالتالي:

١. الانتماء والمواطنة .
٢. تحسين مستوى تحصيل الطلبة .
٣. التعليم الفني وسوق العمل واحتياجات التنمية .
٤. الإدارة التربوية والإدارة المدرسية.

٥. العلاقة بين البيت والمدرسة والمجتمع .
٦. التدريب والتنمية المهنية المستدامة للعاملين .
٧. البحوث التربوية.
٨. تطوير المعلومات.
٩. التوسع الكمي.
١٠. محور الأمية .
١١. التعليم الخاص .
١٢. الشؤون الثقافية والبعثات .
١٣. المكتبات العامة .

فهذه التوجهات توضح اهتمام الوزارة بجميع الجوانب التي تساهم في تحسين العملية التعليمية بأكملها؛ من أجل تحقيق نوعية من التعليم تتسم بالجودة، تكون من نتائجه تحسين مستوى تحصيل الطلبة، وهو التوجه الأساس والتي تؤدي بعض التوجهات كتطوير الإدارة التربوية والإدارة المدرسية والتنمية المهنية المستدامة للمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة إلى الوصول إليه.

فالمتمثل لما تقوم به وزارة التربية والتعليم يرى قدرا كبيرا من الاهتمام بتحسين العملية التعليمية التعليمية شكلا ومضمونا، فمن ناحية الشكل هناك اهتمام بزيادة عدد المدارس والمباني المدرسية ، وزيادة فرص الالتحاق بالتعليم العام ومراحله وأنواعه المختلفة، وزيادة أعداد المعلمين والكوادر الفنية الأخرى من مشرفين تربويين ومديرين ومديرين مساعدين ، فقد بلغ عدد المدارس الحكومية في مملكة البحرين وحسب إحصاءات التعليم الصادرة من قسم الإحصاء التربوي بوزارة التربية والتعليم لعام (٢٠٠٢/٢٠٠١) ١٩٥ مدرسة منها : ١٢ مدرسة ابتدائية موزعة إلى (٥٧) مدرسة للذكور و(٥٥) مدرسة للإناث، بينما بلغ عدد الطلبة (١١٨١٢٩) طالبا وطالبة موزعين على (٤٠١٣) فصلا ويقوم على تدريسهم (٨٠٥٦) معلما ومعلمة ، أما من ناحية المضمون فقد أولت الوزارة اهتمامها برفع كفاءة المعلمين فيها، وتوفير فرص التدريب والإعداد والتأهيل والإشراف وتطوير برامج التعليم والمناهج الدراسية ، والتحرك نحو اللامركزية نوعا ما، وبخاصة في الإدارة المدرسية بحيث تصبح المدرسة كوحدة تطوير مستقلة .

نشأة الإدارة المدرسية الابتدائية في البحرين :

تسعى المدرسة الابتدائية في مملكة البحرين إلى تنمية قدرات التلاميذ واستعداداتهم وإشباع ميولهم ورغباتهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والمهنية ، بحيث يمكن لمن ينهي مرحلة التعليم الأساسي مواصلة تعليمه في مرحلة أعلى ، وبما أن مدرسة المرحلة الابتدائية هي قاعدة الهرم التعليمي ، كان لابد من أن تكون هذه القاعدة قوية لتتمكن من التأسيس للمراحل التالية ، وعليه يجب أن يكون للإدارة المدرسية المكانة التي تستحقها إذا أرادت المدرسة الابتدائية أن تضطلع بالمهام الجسام الملقاة على عاتقها . (يوسف ، ١٩٩٨ : ٢٠) .

وقد عرفت البحرين الإدارة المدرسية بوضوح منذ النشأة الأولى للتعليم النظامي عام ١٩١٩ ، وذلك عندما عين الشيخ حافظ وهبة مديرا لأول مدرسة وهي الهداية الخليفية الابتدائية، ولم تكن واجباته محددة ولكنه كان مديرا متفرغا لا يقوم بالتدريس، وان كان يقوم بجميع الأعمال الإدارية والكتابية بالمدرسة دون أن يعاونه أحد .

وظل المدير هو الإداري الوحيد بالمدرسة إلى أن زاد عدد المدارس، واتسع حجمها لتضم عددا كبيرا من المدرسين ؛ مما دعا إلى تعيين من يساعد المدير في أعماله الكتابية وكان ذلك في الأربعينات.

إلا إن ظهور التنظيم الحقيقي للإدارة المدرسية كان عام ١٩٦٠ م ، حين صدرت أول لائحة تنظيمية للإدارة المدرسية في ذلك العام وحددت الوظائف الإدارية في المدرسة في ثلاث وهي:
مدير المدرسة ، مدير مساعد ، سكرتير ، وخصصت لكل وظيفة واجباتها.

فمن ضمن واجبات مدير المدرسة :

١. وضع الجدول المدرسي وتكليف العاملين بتنفيذه .
٢. تنفيذ تعليمات مديرية التعليم والرد على مكاتبتها أولا بأول .
٣. متابعة أعمال المدرسين .
٤. مراقبة حضور المدرسين في أوقات الدوام ولفت نظر المقصر منهم والمتأخر وتسجيل ذلك في سجل خاص.
٥. تدوين الملاحظات على أعمال مدرسيه .
٦. حضور طابور المدرسة الصباحي وإلقاء ما تتطلبه الحالة من نصح وإرشاد .
٧. الاحتفاظ بنسخ من جداول المدرسين وكذلك الاحتفاظ بنسخة من الجدول العام للمدرسة.
٨. الإشراف على الجمعيات ذات الميزانية ويكون مسئولاً عن سلامة حساباتها.
٩. المحافظة على أثاث المدرسة وممتلكاتها . متابعة أعمال سكرتيه أولا بأول.

فمن الملاحظ على الواجبات السابقة إن معظمها إدارية لا تخرج عن الكلمات التالية:
يضع، يشرف ، يتابع، يحافظ، يراقب، يدون، كلها قائمة على إصدار الأوامر بعيدة كل البعد عن الدور الذي من أجله وضعت الإدارة ، ومنها الاهتمام بالتحصيل العلمي للطلاب ، وتدريب المعلمين أثناء الخدمة ورفع كفاءتهم وإنتاجهم ، وتحليل النتائج الامتحانات وتشخيص جوانب القوة والضعف، ودور المدير كقائد تعليمي .

أما واجبات المدير المساعد فقد كانت كالتالي :

١. ينوب عن المدير في حالة تأخره وغيابه .
٢. ملاحظة غياب وحضور التلاميذ والأساتذة .
٣. ملاحظة المراقبين اليوميين .
٤. ملاحظة النظافة بالمدرسة .
٥. مراقبة النشاط المدرسي .
٦. توزيع بريد المدرسة ، وتوقيع الأساتذة على نشرات الدائرة ونشرات المدرسة.
٧. ملاحظة التوقيات المدرسي وضبطه .
٨. الإشراف على نتائج امتحانات الفترات ونهاية العام وتحرير الشهادات دون التوقيع عليها.
٩. الرجوع إلي مدير المدرسة في ملاحظاته واقتراحاته .

كما تم تحديد عدد من الواجبات للسكرتير .

وبتاريخ ١٩٦٨/١١/٤ صدرت لائحتان خاصتان بالمدارس الابتدائية تهتم بتنظيم الحصص التي يدرسها مديرو المدارس، ومتى يجوز تعيين مدير مساعد بالمدرسة . فبالنسبة لعدد حصص المدير فقد كانت على النحو التالي :

١. إذا كان عدد التلاميذ في المدرسة لا يتجاوز المائة والخمسين تلميذا ، يدرس المدير اثني عشرة حصة خلال الأسبوع .
٢. إذا كان عدد تلاميذ المدرسة لا يتجاوز المائتين والخمسين تلميذا ، فيدرس المدير مالا يقل عن تسع حصص في الأسبوع ويدرس ست حصص ، إذا كان عدد تلاميذ المدرسة لا يتجاوز الثلاثمائة والخمسين تلميذا .
٣. ويتفرغ المدير لشئون المدرسة الإدارية إذا كان العدد يتجاوز الثلاثمائة والخمسين تلميذا.

أما بالنسبة لشروط تعيين مدير مساعد بالمدرسة :

فلمدير المدرسة المطالبة بتعيين مدير مساعد، يعينه على القيام ببعض النواحي الإدارية ، ويدرس مالا يقل عن اثني حصة في الأسبوع إذا تجاوز عدد التلاميذ في المدرسة خمسمائة تلميذا .
كما صدرت لائحة ثانية تختص بنظام تعيين سكرتيرين للمدارس الابتدائية وتتضمن مايلي :

١. يطالب المدير بتعيين سكرتير للمدرسة إذا تجاوز عدد تلاميذ المدرسة الثلاثمائة تلميذا .
٢. إذا تجاوز عدد تلاميذ المدرسة المائتين وكانت المدرسة ابتدائية كاملة، يقوم بتدريس مالا يقل عن اثني حصة أسبوعيا ، وتخفيض إلى ست حصص إذا تجاوز عدد التلاميذ الخمسمائة تلميذا .
٣. كما لا يجوز لأي مدير مدرسة أن يعهد بأمور السكرتارية لأي مدرس دون علم المديرية واخذ موافقتها، ولا يجوز تخفيض عدد حصص أي مدرس عن النصاب المقرر بحجة تعيينه سكرتيرا مساعدا .

وظل الجهاز الإداري في المدارس كما هو عليه حتى العام (١٩٧٨) ، حين صدر أول قرار وزاري بشأن المعايير الخاصة بتعيين الهيئة الإدارية والإشرافية بمراحل التعليم، تعرض لها المحري (١٩٨٦: ٩١) تضمنت الآتي :

١. مدير المدرسة : حيث يعين مدير لكل مدرسة .
٢. المدير المساعد : حيث يعين مدير مساعد للمدرسة التي لا يقل عدد تلاميذها عن ٤٥٠ تلميذا .
٣. يعين سكرتير لكل مدرسة .
٤. يعين مشرف إداري بالمدرسة التي لا يوجد بها مدير مساعد، إذا تراوح عدد تلاميذها بين ٢٠٠ إلى ٤٥٠ تلميذا .
٥. يعين مشرف إداري بالمدرسة التي فيها مدير مساعد ، على أن لا يقل عدد تلاميذها عن ٤٥٠ تلميذا .

وفي الثمانينات بدأت الأوساط التربوية تتداول عبارة المدرسة كوحدة تربوية أساسية، وهي كمشروع أرادت به وزارة التربية والتعليم مجازاة التطورات المتعددة التي ظهرت على الساحة التعليمية والإدارية عالميا وانعكاساتها على الساحة المحلية، حيث تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسعت ولم تعد مجرد تسيير روتيني للأعمال الإدارية، فحاولت وزارة التربية والتعليم من خلال هذا المشروع رسم تصور للمدرسة يختلف عن الصورة التقليدية، وذلك بالنظر للمدرسة من زاوية أنها مجتمع متكامل يشكل التعليم إحدى نتائج دورة الحياة فيها، وليست مجرد مؤسسة خدمات تعليمية ، فالمدرسة التي تتطلع إليها وزارة التربية لابد من أن تكون وحدة تعاونية إنتاجية ثقافية مجتمعية تتبنى على دورة حياة متجددة ومتصلة، وتعتمد على

التسيير الذاتي القائم على منهجية القرار الديمقراطي الملتمزم، فهي بذلك انتقلت بالمدرسة من المركزية المطلقة إلى اللامركزية الجزئية، إضافة إلى الانتقال بعملية الإدارة داخل المدرسة من عملية فردية أو شبه فردية تناط بالمدير والمدير المساعد، إلى كونها عملية تعاونية يشترك فيها أعضاء الهيئة التعليمية جميعاً (أوزي والبيرات ٢٠٠٠).

وهذا يعني على المستوى الإجرائي:

١. ممارسة التعاون بين الأعضاء العاملة في المدرسة.
٢. تغيير توزيع المسؤوليات في كل مرة يظهر فيها مشروع جديد.
٣. أن يكون التعلم من معاشية الحياة هي التغذية الراجعة الأساسية.
٤. أن تكون دورة حياة المدرسة قائمة على التنسيق والتكامل والتبادل بحيث تكون للعلاقات الأفقية داخل المدرسة أهمية كبرى.
٥. أن تكون المدرسة وحدة مستقلة نسبياً تمارس العمل الذاتي ضمن السياسات والأهداف العامة التي تضعها الوزارة. (السليطي، ١٩٩٣: ٦) (نتو ١٩٩٥: ٣٩١-٣٩٢).

وبالمقارنة بين المدرسة الحالية والمدرسة كونها وحدة تربوية أساسية كما ذكرها أوزي والبيرات (٢٠٠٠، ٥٠-٥١) يتضح التالي:

خصائص المدرسة كوحدة تربوية أساسية	خصائص المدرسة الحالية
مجتمع متكامل يشكل التعليم إحدى نتائج دورة الحياة فيه.	مؤسسة خدمات تعليمية ترهن خدماتها بالوقت والزمن والاستعدادات.
تكتسب هويتها من كونها: وحدة تعاونية إنتاجية ثقافية مجتمعية تعتمد على التسيير الذاتي. تدرك بأن عملها فعل تربوي متكامل غير مفتت. تتميز أجواؤها بالمشاركة والتعاون.	يتم ربطها بإطار مرجعي آخر قد يكون من غير طبيعتها.
يتعدى دورها الإداري إلى القيادة والمبادرة والإدارة عملية تعاونية يشترك فيها جميع أعضاء الهيئة التعليمية.	وظيفتها تنفيذ عمل جزئي على التلاميذ.
تساهم في مختلف أنشطة البيئة المحلية والمجتمع عامة.	تتميز بالطابع البيروقراطي والتسلطي.
اعتماد الوزارة على أسلوب تصاعدي لامركزي في وضع الميزانية حسب كفاءة الإدارة المالية للمدرسة وحاجاتها.	اقتصار الدور الإداري على تنفيذ الأوامر والتعليمات، وتسيير الأعمال اليومية في المدرسة.
تقويم ذاتي يساهم فيه جميع العاملين والمعلمين، كأحد أشكال مراجعة الذات الفردية التي تلتحم مع المراجعة الجماعية للفاعلية المؤسسية.	أبوابها مغلقة في وجه المجتمع.
	الميزانية ترسم مركزياً من قبل تنفيذيين مركزيين، لا يحيطون بالتفاصيل على مستوى المدرسة.
	تقوم المدرسة بتقويم مركزي يقوم على إصدار أحكام حول مدى احترام المدرسة لتنفيذ التعليمات المركزية الموحدة.

وقد تطلب تحقيق ذلك تعديلات جوهرية على كل من:

المنطلقات الأساسية، الهيكل التنظيمي للمدرسة، الأعمال التربوية في المدرسة.

فبالنسبة للهيكل التنظيمي للمدرسة كونه مرتبط بالبحث: فكان لابد من إعادة النظر في البنية التنظيمية للمدرسة ، وتعديلها بشكل يجعلها قادرة على استيعاب منظومة الأعمال الجديدة وشبكة العلاقات التعاونية التي تتطلبها عملية تنفيذ المهام الملقاة على عاتق المدرسة بصفتها المطورة .

وعليه فقد تكون الهيكل التنظيمي للمدرسة كوحدة تربوية الذي جاء في وثيقة مشروع المدرسة كوحدة تربوية (وزارة التربية ، ٤٠ - ٨) من :

◀ مجلس الإدارة والذي يتألف من مجموعة من الأعضاء وهم :

- مدير المدرسة رئيسا .
- المدير المساعد عضوا .
- المشرف الاجتماعي عضوا .
- المدرس الأول ينتخب سنويا من مجموع المدرسين الأوائل عضوا .
- اختصاصي مركز مصادر التعلم عضوا .
- المسجل إن وجد عضوا .
- خمسة معلمين ينتخبون سنويا من مجموع معلمي المدرسة أعضاء .

ومن مسؤوليات مجلس إدارة المدرسة ومهامه مناقشة الأمور التالية واتخاذ القرارات والتوصيات بشأنها :

- ١ . سياسة المدرسة بشكل عام والمشكلات الإدارية والتعليمية المحولة له من الأقسام .
- ٢ . حاجة المدرسة من المعلمين والإداريين والمواد .
- ٣ . المقترحات والخطط المتعلقة بتطوير المناهج .
- ٤ . الميزانية المقترحة للمدرسة .

ومن ثم تحويل القرارات إلى مدير المدرسة الذي يتابع بدوره مع الجهات المختصة بالوزارة . ويضم الهيكل التنظيمي للمدرسة ، إضافة إلى مجلس الإدارة ، الأعضاء التالية :

◀ مدير المدرسة :

يمثل القيادة العليا للمدرسة بصفته رئيسا لمجلس إدارتها ، يشارك في وضع السياسة العامة لها ، وهو المسئول الأول عن قيادة العمل بالمدرسة في اتجاه تنفيذ السياسة التربوية وتحقيق أهدافها .

◀ المدير المساعد :

ويشارك مع المدير في رسم سياسة المدرسة ومناقشتها مع مجلس الإدارة ، ويعاون المدير فيما يسند إليه من أعمال، ويتحمل النصيب الكامل من المسؤولية في إدارة المدرسة وتصريف شؤونها الفنية والإدارية، كما يقوم بتصريف شؤون المدرسة الفنية والإدارية عند تغيب المدير، ويرأس مجلس الإدارة في حالة غياب المدير أو في حالة إنباته عنه ، كما يقوم بتدريس ٣ حصص أسبوعيا على الأقل في مادة تخصصه كمدير المدرسة .

◀ المعلم الأول :

يعين في كل مدرسة مدرس أول لكل مادة علمية ويعتبر رئيسا للقسم الذي يعمل فيه ، ويقود القسم إداريا وفنيا ويعتبر العمل التعليمي والفني من أهم مسؤولياته؛ لذلك فهو يقوم بالتدريس والإشراف على تنفيذ مناهج المادة ومتابعة عمل المعلمين أثناء التدريس وتقديم دروس نموذجية ، كما يساهم في تقويم أداء معلميه في المادة إضافة إلى التتمة المهنية لمعلميه .

◀ المعلم :

وهو حجر الزاوية في العملية التعليمية التعلمية ويتوقف عليه نجاحها يقوم بالتدريس ،ويشارك كعضو في مجلس الإدارة متى ما انتخب من قبل زملائه ، وبالتالي فهو يساهم في اتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل المدرسي .

◀ المشرف الاجتماعي :

يتمثل دوره في تسهيل سير الحياة المدرسية وانتظام العلاقات الاجتماعية بين الطلبة وحل مشاكلهم ، ويزودهم بالإرشاد النفسي والاجتماعي والمهني ،وهو عضو في مجلس الإدارة.

◀ اختصاصي مركز مصادر التعلم :

ويقوم بالمهام التالية :
الإشراف على مصادر التعلم وتقديم الخدمات للطلبة والمعلمين ،والتنسيق مع الأقسام المختلفة في المدرسة من أجل تسهيل توفير خدمات المركز لها، ويقدم العون والمشورة للمعلمين ، ويقوم بتدريس بعض الحصص في علوم المكتبات وطرائق البحث إذا دعت الضرورة لذلك وهو عضو في مجلس الإدارة.

◀ السكرتير :

يشرف على القسم الإداري الذي يتولى المحاسبة والجوانب المالية، ومتابعة صيانة المبنى المدرسي، والسجلات المدرسية وأعمال الطباعة والسكرتارية.

أما على صعيد الأعمال التربوية في المدرسة فقد صنف في المجالات التالية :

١. العمل مع الهيئة التعليمية .
٢. العمل مع الطلبة.
٣. العمل مع المجتمع المحلي.
٤. العمل مع الوزارة
٥. الأموال والمباني والأثاث.

بينما كان التنظيم الإداري لمدارس التعليم قبل تطبيق مشروع المدرسة كوحدة تربوية أساسية يسير وفق المعايير التي تم تحديدها من قبل الوزارة خلال عام ١٩٧٩/٧٨ حيث تكونت الإدارة المدرسية في مدارس التعليم على النحو التالي :
مدير المدرسة ، المدير المساعد، السكرتير ، المشرف الإداري، الكاتب، المشرف الاجتماعي ، أمين المكتبة .

ومن الملاحظ أن هناك استحداث لبعض الوظائف كالمعلم الأول، وتغيير في مسميات بعضها كمسئول مركز مصادر التعلم بدلا من أمين المكتبة ، إضافة إلى التغيير في المهام والواجبات الخاصة بكل وظيفة بما يتناسب والوضع الجديد للمدرسة.

مدير المدرسة المساعد في المدرسة الابتدائية في مملكة البحرين وواجباته :

تشكل الموارد البشرية عصب الإدارة في أي مؤسسة تعليمية كما مر ذكره سابقا ولا يمكن لأية مؤسسة النهوض بدونها ، ويعتبر المدير والمدير المساعد والمعلمون وباقي الموظفين بمثابة الشرايين الرئيسية التي تمد هذه المؤسسة بالحياة ، ولذلك سوف يتم التطرق إلي دور أحدهم وهو المدير المساعد الذي يعتبر المدير الثاني لكونه مرتبطا بهذا البحث ، ولما لتحديد مهامه وأدواره الوظيفية من تأثير على سير العمل وتدبيره في المؤسسة المدرسية .

وقد ظهرت هذه الوظيفة بصفة غير رسمية في سبتمبر عام ١٩٤٤ م عندما عين الأستاذ مصطفى صبحي نائبا لمدير مدرسة الهداية الخليفية، ثم عين الأستاذ محمد قاسم الشيراوي في عام ١٩٤٥ م .

إلا أنها استحدثت بصورة رسمية عام ١٩٥٢-١٩٥٣ م ، وكان أول من أوكل إليه هذا المنصب هو الأستاذ عمر عبد الرحمن الخليفة في مدرسة الهداية الخليفة ، وكان يدرس ست حصص علوم إلى جانب عمله كمدير مساعد ، أما المدير المساعد الثاني فكان الأستاذ عبدا لله فرج الذي كان مدرسا بمدرسة الهداية الخليفية ، ثم نقل إلى مسمى وظيفة مدير مساعد إلى مدرسة قريية عام (١٩٥٢/١٩٥٣م) (ننو ١٩٩٥ : ١٩١) .

وقد تمت الإشارة إلى تعريف المدير المساعد في مصطلحات البحث ، كما تم التطرق إلى مهام المدير المساعد في مراحل تعليمية مختلفة ، والتي تطورت خلالها حتى وصلت إلى ما هي عليه في الوقت الحالي ، فقد حدد الغرض من وظيفته كما جاء في الوصف الوظيفي المعتمد من ديوان الخدمة المدنية بتاريخ ٢٠٠١/١١/٤ ، والموقع عليه من قبل الإدارات التعليمية بتاريخ ٢٠٠٢/١٢/١٤ كالتالي:

مساعدة مدير المدرسة في إدارة وتنظيم الشؤون التربوية والإدارية للمدرسة، ومتابعة تطبيق الأنظمة والقرارات وتسجيل الوقائع اليومية .

وبناء على ذلك عليه القيام بالواجبات والمسؤوليات الرئيسية التالية:

١. مشاركة مدير المدرسة في رسم سياسة المدرسة والإسهام في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة ومتابعة تنفيذها.
٢. مشاركة المدير في إدارة المدرسة وتصريف شئونها الإدارية والتعليمية
٣. الإنابة عن المدير أثناء غيابه .
٤. تقييم أداء الهيئتين التعليمية والفنية من خلال الزيارات الميدانية بالتنسيق مع مدير المدرسة .
٥. تنظيم حصص الاحتياط والنشاط وكذلك الندوات والمحاضرات.
٦. متابعة تطوير وتحسين العملية التعليمية وبخاصة استراتيجيات التدريس والتقييم بالتعاون مع المعلمين الأوائل والمعلمين .
٧. متابعة مدير المدرسة في تنفيذ القرارات والأنظمة الصادرة من الوزارة والمدرسة .
٨. متابعة حضور وانصراف المعلمين ومعالجة حالات الغياب المتكرر .
٩. تنظيم برامج التعليم لمساند وحصص التقوية والإثراء.
١٠. متابعة سير الحصص اليومية وانتظامها، وإعداد التقارير الشهرية عن سير العمل بالمدرسة
١١. المشاركة في توجيه وتدريب المعلمين الجدد.
١٢. المشاركة في إعداد ميزانية المدرسة.
١٣. المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين والعاملين .
١٤. مساعدة المدير في تزويد الجهات المختصة بالوزارة بالتقارير والإحصائيات المطلوبة .
١٥. المشاركة في تنسيق الأنشطة والبرامج المدرسية المختلفة .
١٦. المتابعة مع المشرفين الإداريين في توفير احتياجات المدرسة من المعدات والمواد واللوازم المكتبية .
١٧. مساعدة المدير في عملية تنظيم الامتحانات وتحليل نتائجها.
١٨. متابعة إصدار شهادات السيرة والسلوك للطلاب وأولياء الأمور.

١٩. المساهمة في إجراء الدراسات المتعلقة بمشكلات الطلاب والبحوث ذات الصلة بالعمل .
٢٠. المشاركة في لجان تطوير التعليم .
٢١. الإشراف على أعمال اللجان المدرسية ومتابعة تنفيذ قراراتها .
٢٢. المشاركة في إجراء عمليات التقويم لتحسين أداء المدرسة .
٢٣. المساهمة في تطبيق نظام ضمان الجودة بالمدرسة.
٢٤. متابعة تطور التحصيل الدراسي للطلاب والعمل على رفع مستوياتهم .
٢٥. متابعة ونقل التجارب الريادية من المدارس المتعاونة إلى مدرسته للاستفادة منها .
٢٦. المشاركة في توظيف المبنى المدرسي بشكل فعال .
٢٧. المشاركة في متابعة سجلات العهدة المدرسية من معدات وأدوات .
٢٨. تأدية ما يسند إليه من أعمال .

وبمقارنة الوصف الوظيفي في الوثائق السابقة الصادرة في العام (١٩٦٠) مروراً بالأعوام (١٩٧٨، ١٩٨٥) للتعرف على مدى التطور الحاصل على الوصف الوظيفي المستجد ، والصادر في سنة (٢٠٠١، ٢٠٠٢) (ملحق) ، تبين بالفعل وجود زيادة كمية في عدد الواجبات والمسؤوليات المنوطة بالمدير المساعد ، فبعد أن كانت (٩) مسؤوليات ومهما وصل عددها إلى (٢٨) مهم ، إضافة إلى نوعية الواجبات ، حيث تم التأكيد على الجانب الفني وأخذ نصيبه الأكبر في الوصف الوظيفي المستحدث ، بعد أن كانت معظم الواجبات السابقة إدارية ، وهذا يدل على الأخذ بالمستجدات التربوية وما طرأ على أدوار المدرسة ومهامها من تغير ، فبعد أن كانت تعني بنقل الثقافة أصبحت تعني بالنمو المتكامل بشخصية التلميذ ، فترتب على ذلك أساليب إدارية تتناسب وهذا التحول في الوظائف ، إضافة إلى الالتفات إلى الدور الهام للمدير المساعد الذي يؤديه في مدرسته ؛ كونه المدير في حالات تغيب المدير الأساسي عن المدرسة وعليه القيام بأدواره ، وما أكثر الظروف التي تضطر المدير للتغيب عن مدرسته كارتباطاته الكثيرة مع الإدارة التعليمية التي يتبعها ، وكذلك مع اللجان المختلفة على مستوى الوزارة ، والإدارات المدرسية الأخرى كلجان المدارس المتعاونة المتعددة الأهداف ، وما تتطلبه هذه الأهداف من أنشطة لتحقيقها .

وأيضاً بمقارنة هذه المهام مع واجبات وكيل المدرسة في المملكة العربية السعودية كما ذكرها الغامدي (٢٠٠٢) والتي تمثلت في :

١. الاطلاع على التعاميم والتعليمات الموجهة للمدرسة سواء القديمة ،أو الجديدة ليعد نفسه إعداداً سليماً إذا حل محل المدير عند غيابه .
٢. ملاحظة قيام الموظفين بالمدرسة بأداء واجباتهم على أكمل وجه . الإشراف على توقيت الحصص بداية ونهاية وأوقات الفسح بالإشارات المتبعة .
٣. متابعة توزيع الكتب والأدوات المدرسية الأخرى على الطلاب
٤. كتابة البيان الشهري عن حضور وغياب طلاب المدرسة وموظفيها .
٥. الإشراف على كتابة كشوف رصد الدرجات وبطاقاتها .
٦. الإشراف على قيد الطلاب وكتابة أسمائهم في الدفتر حسب تسلسل الفرق، وحسب الترتيب ومتابعتهم عند التسجيل .
٧. الإشراف على حضور الطلاب وغيابهم والنظر في أمور غيابهم وتخلفهم عن الحصص واتخاذ القرارات المناسبة .
٨. توزيع حصص المعلم الغائب أو المتأخر على بقية المعلمين ، مع أخذ توقيعاتهم على ذلك والإشراف على تنظيم جدول الحصص الأسبوعي .

٩. العمل مع مدير المدرسة على بث روح التعاون بين هيئة التدريس و الحد من الخلافات في محيط المدرسة .
١٠. الإشراف على سلوك الطلاب أثناء الدوام في اليوم المدرسي.
١١. بالاتفاق مع مدير المدرسة يشرف الوكيل على توزيع الأعمال، وتحديد المسؤوليات على موظفي المدرسة ومعلميها وفق اختصاص كل منهم .
١٢. الإشراف على الأعمال المدرسية بما يكفل حسن سير الدراسة، ومراقبة سير النظام وضبط الدوام في المدرسة .
١٣. الإشراف على تنظيم النشاط المدرسي ،وبرامج توجيه الطلاب وإرشادهم
١٤. الإشراف على تنظيم السجلات والملفات الخاصة بالمعلمين والطلاب .

كما تعرض الصفدي (١٩٩١: ١٢٠) إلى مهام وكيل المدرسة (مسمى آخر للمدير المساعد) إلى مهامه التي تمثلت في :

إنابة عن المدير عند تغيبه ، وذلك بالإشراف على جميع الشئون الفنية والإدارية بالمدرسة ، وكذلك يعمل على مساعدته بالإضافة إلى توجيه البريد اليومي ومتابعة المدرسين والطلاب والغياب والتوقيات المدرسي، وكذلك متابعة المستخدمين والمواصلات ورئاسة الامتحانات ، وعمل سجل القيد ومراجعة ملفات الطلبة.

فالملاحظ على هذه المهام أن معظمها مهام إدارية بحتة، لا ترقى للدور الطموح المنتظر من المدير المساعد، كونه مديرا ومشرفا مقيما يعنى برفع كفاءة المعلمين والعاملين فنيا، و برفع مستوى الطلاب تحصيليا، وان وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين قد أدركت هذا الجانب وراعت في صياغة كثير من المهام في الوصف الوظيفي المستحدث للمدير المساعد، حيث انه يحتل مكانته في الأنظمة التعليمية ، وذلك بحكم وجوده في موقع حساس ؛ ذلك أنه من ناحية ممثل الإدارة على ساحة العمل الميداني والساخر على تطبيق ما وضع من أهداف وما سن من مناهج وما أقر من توجيهات ،أما من ناحية أخرى فهو مسؤول عن تحسين العمل التربوي عن طريق تحسين أداء المعلمين وتنشيط حركة التطور التربوي في المدارس (السادة وزملاؤه، ١٩٩٧: ٦٣).

وتزداد أهمية المدير المساعد (كمشرف مقيم) بتعدد الوظائف المكلف بها، والتي تتراوح بين الوظائف الإدارية التي تختلف أهميتها، إضافة إلى المطالبة بتقويم أداء معلميه والحرص على تدريبهم ، وتنشيط البحث في القضايا التربوية المختلفة، كما مر في مهامه سابقا ويمكن هنا تصنيف الوظائف المطالب بها المدير المساعد كموجه ومشرف مقيم إلى :

وظيفة تقويم، ووظيفة تدريب ، ووظيفة تنشيط ، ووظيفة بحث، إضافة إلى الوظائف الإدارية المختلفة والتي تتداخل وتتفاعل فيما بينها إلا أنه رغم تعدد مهام المدير المساعد ووظائفه فهي في مجملها مهام ترمي إلى تمرينه وتدريبه القبلي على أساليب تسيير وتدبير مختلف جوانب دورة عمل الإدارة التربوية، تحت إشراف وتوجيه مدير المدرسة، ومن ثم فهو مكلف بتنفيذ كل ما يعهد إليه من قبل المدير.(أوزي والبيرات ، ٢٠٠٠: ٦٠).

وحيث أن هذه الوظائف والمهام الإدارية تتطلب أشخاصا ذوو مواصفات محددة ، يجب الأخذ بها عند الاختيار والترشيح لوظيفة المدير المساعد؛ تعينه على القيام بمهامه على أتم وجه ، فلا بد للمسؤولين في وزارة التربية من الاهتمام بحسن اختيار المديرين المساعدين المؤهلين .

شروط الترشيح لوظيفة مدير مدرسة مساعد في وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين:

إن اختيار القيادات التربوية من أدق العمليات وأكثرها خطورة نظرًا للدور الكبير الملقى على عاتق هذه القيادات، خاصة وإنها تؤكد على توجيه الذين يتولون تربية النشء خلال أدق مراحل الحياة وهي مرحلة الطفولة والمراهقة.

وتعتمد وزارة التربية والتعليم على الأفراد العاملين في ميدان التربية والتعليم من كوادرها لشغل المراكز القيادية هذه (كالمدير والمدير المساعد) في المدارس الحكومية، وتحاول الوزارة حالياً الأخذ بأسلوب الجدارة في عملية اختيار المدبرين والمدبرين المساعدين وتعيينهم، بحيث يفسح المجال لجميع التربويين من معلمين وغيرهم شغل هذه الوظيفة فيما إذا استوفى الشروط المطلوبة لذلك، وتتعلق الشروط عادة بضرورة الحصول على مؤهل علمي مناسب، حيث يشترط حالياً الحصول على شهادة البكالوريوس سوى في الحالات الاستثنائية الضرورية، والخبرة التربوية والتعليمية، والحصول على تقدير جيد جداً في التقرير السنوي خلال السنتين الأخيرتين، وليس هناك من الشروط ما يلزم المتقدم للوظيفة بالحصول على مؤهل تربوي أو إداري أو مهني خاص بالمهنة.

ويحدد القرار الوزاري الخاص بشغل وظيفة مدير مدرسة مساعد للعام الدراسي ٢٠٠٤-٢٠٠٥ الصادر من إدارة شؤون الموظفين بوزارة التربية والتعليم وهو نفسه القرار الوزاري الذي يحمل رقم ٣٦/ و ك م ع ف/ ٢٠٠٠ آلية الترشيح من قبل المدرسة، والشروط الواجب توفرها في المتقدم لشغل وظيفة مدير مدرسة مساعد والتي جاءت كما يلي:

• مادة أولى :

١. يرشح مجلس إدارة المدرسة معلماً أو أكثر، يزاول عملية التدريس خلال عام الترشيح، أو من يشغل وظيفة على الكادر التعليمي بالمدرسة ويمارس عملية التدريس مدة لا تقل عن خمس سنوات؛ لشغل وظيفة مدير مدرسة مساعد من البحرينيين الذين يمتازون بكفاءة عالية في التدريس ويساهمون مساهمة فعالة في عملية التعلم والتعليم بالمدرسة، ولديهم قدرة على إدارة فرق العمل وذلك وفق الضوابط التالية :

- أ. ترشح المدرسة أربعة معلمين إذا كان عدد المصنفين على الكادر التعليمي من البحرينيين بالمدرسة ٢٥ معلماً فأقل.
- ب. ترشح المدرسة أربعة معلمين، إذا كان عدد المصنفين على الكادر التعليمي من البحرينيين أكثر من ٢٥ معلماً وأقل من ٥٠ معلماً.
- ت. ترشح المدرسة خمسة معلمين، إذا كان عدد المصنفين على الكادر التعليمي من البحرينيين بالمدرسة ٥٠ معلماً فأكثر.

• مادة ثانية :

يكون الترشيح معززا بما يلي :

١. تقرير موجز حول أداء المرشح لشغل وظيفة مدير مدرسة مساعد.
٢. تقارير الأداء الوظيفي للمرشح خلال السنوات الثلاث الأخيرة.
٣. ملف تراكمي شامل يحتوي على إنجازات المرشح ومبادراته وابتكاراته في مجال عمله، على أن تتضمن المعايير المعتمدة للملف التراكمي مجموعة من المهارات

والخبرات والمعارف ، وأن تكون الأدلة المقدمة فيه منتجا حقيقيا للأنشطة المستمرة للمرشح وليست مواد مصنعة من أجل التقييم .

• مادة ثالثة :

تكون شروط الترشيح على النحو التالي:

١. أن يكون المرشح حاصلا على درجة البكالوريوس أو ما يعادلها، ويستثنى من ذلك وبصورة مؤقتة حملة دبلوم المعهد العالي للمعلمين والمعلمات بالبحرين .
 ٢. أن تكون مدة خدمته في مجال الوظائف المصنفة على الكادر التعليمي ثمان سنوات كحد أدنى.
 ٣. أن لا يقل تقرير أدائه الوظيفي في السنتين الأخيرتين عن جيد جدا .
 ٤. أن يتمتع باللياقة الصحية ،وإلا يكون نصابه من الحصص مخفضا لأسباب صحية خلال عام الترشيح والعاميين الدراسيين السابقين لعام الترشيح .
 ٥. أن يجتاز جميع محطات التقييم التالية :
- أ. ملف تراكمي شامل يتضمن توصيفا شاملا لإنجازات المرشح ومبادراته وابتكاراته ، وفق المعايير المعتمدة لمحتوى الملف التراكمي.

ب. امتحان سريري.

ت. مقابلة شخصية .

فمن الملاحظ من الشروط السابقة سعي الوزارة لانتقاء أفضل العناصر لهذه الوظيفة كما سبق ذكره من حيث التأكيد على المستوى الأكاديمي الذي لا يقل عن المستوى الجامعي، إضافة إلى الامتحان التحريري والمقابلة إلا أن القرار لم يحدد الجوانب التي يشملها اختبار الأداء ، هل هي جوانب أكاديمية أم مهنية، ومن الذي سيتولى عقده كما أن هذه المعايير لا تختلف من تخصص لآخر.

إما بالنسبة لسنوات الخدمة في التعليم ففضل الباحثة زيادتها إلى عشر سنوات ؛ حتى تتاح لشاغل الوظيفة فرصة أكبر لاكتساب الخبرات في المناهج وطرق التدريس ، لاحتياجها إليها في عملية الإشراف وتوجيه وتدريب المعلمين وتقييم أدائهم .

• مادة رابعة :

وتكون معايير التقييم (الأوزان) للمرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة مساعد على النحو التالي:

١. تقويم الإدارة المدرسية أو الوحدة الإدارية بالوزارة (٢٠ درجة).
٢. تقويم الإدارة التعليمية (٢٠ درجة).
٣. الامتحان التحريري (٢٠ درجة).
٤. المقابلة الشخصية (٢٠ درجة).
٥. سنوات الخبرة (١٥ درجة) بمعدل درجة عن كل سنتين بحد أقصى ٣٠ سنة
٦. الحصول على درجة المعلم المتميز (٥ درجات).

ويلاحظ على الأوزان السابقة إعطاء أوزان متساوية لكل من رأي الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية، الامتحان التحريري، والمقابلة الشخصية وان لم تحدد الأدوات الموضوعية أو المقاييس التي ستستخدم فيها ، وهذا يعطي انطباعا بتدخل العوامل الذاتية في الترقية لوظيفة المدير المساعد ، بالإضافة إلى التحفظ السابق على نوعية الامتحان ،لم يؤخذ بالاعتبار المؤهلات الأكاديمية على الرغم من أهميتها فهناك الكثير من المترشحين من حملة الماجستير، وإغفال هذا الجانب وعدم إعطائه وزنا يحبط هؤلاء ولا يشجع المعلمين والتربويين الآخرين

على الارتقاء بمستواهم التعليمي والأكاديمي ، خاصة وإن الميدان أحوج لهذه النخبة للمساهمة في تطوير العمل التربوي من منطلق دراستهم .

تدريب المديرين المساعدين :

نظرا للدور الكبير للقيادات التربوية في المدرسة فإن الإدارات التربوية تحرص دوما على اختيار العناصر الكفوة ومدتها بالخبرات الفنية المتخصصة، من خلال برامج تدريبية هادفة ، وتزود هذه العناصر بخبرات المتخصصين في شؤون التربية وبتقديم ما ثبت نجاحه وفاعليته من بحوث تطبيقية، تعين القائمين على الإدارة للوصول إلى انجح السبل وأفضل الطرائق التربوية لإدارة مدارسهم في ضوء الأهداف التربوية المرسومة .

وفي عهد تفجر المعرفة وعصر شبكات تدفق المعلومات بواسطة الأقمار الصناعية والإنترنت، تتفاقم المعرفة الإدارية بسرعة هائلة ويجد القائمين على الإدارة (المدير والمدير المساعد) نفسيهما متخلفان عن ركب التطور، لا يملكان المعرفة والخبرة الكافية التي يتطلبها التعامل مع الوضعيات التربوية والإدارية المعقدة التي أفرزتها معطيات التقدم المتسارع ، فإذا لم يحصلوا على التدريب اللازم والكافي سيجدان نفسيهما مقودان إلى تأصيل المركزية والبيروقراطية في المدرسة وما ينشأ عنهما من تدهور في العلاقات وفي تسيير العملية التعليمية. (يوسف ، ١٩٩٨: ٣٦).

وفي دراسة أجراها مالز (Marles, 1975) المشار إليها في منديل (٢٠٠٢: ١٠٨) للتعرف على أثر التدريب في تغيير السلوك القيادي ، تبين أن تدريب المديرين أمر مهم لنجاحهم في أداء المهام التي يكلفون بها ، ويوصي الباحث بإعداد برامج تدريبية للمديرين ، ويشترط أن تكون تلك البرامج ذات صلة بطبيعة أعمالهم الإدارية ، وإن تختار لتتلاءم ودورهم القيادي في المدرسة.

وقد كان من اكبر التحديات أمام وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين النهوض بكوادرها التعليمية والإدارية ، وذلك بإعادة تأهيلها وتدريبها باعتبار أن التدريب يشكل مصدرا أساسيا في عملية التنمية الإدارية ، وفيما يخص الإدارة المدرسية فقد اعتمدت الوزارة سياسة لرفع مستوى المديرين والمديرين المساعدين، تتمثل في تدريب المديرين والمديرين المساعدين القائمين وإعادة تأهيلهم .

والتدريب عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن المتدربين من النمو في مهنتهم، والتمكن من مهاراتها حيث يحصلون على خبرات معرفية ومسلكية جديدة ، من شأنها أن تزيد من طاقاتهم الإنتاجية وتحسن أدائهم الوظيفي. (عابدين ، ٢٠٠١ : ٢٩٨ ، مرجع سابق).

ومن الأهداف العامة لسياسة التدريب كما ذكرها عابدين (٢٠٠١ : ٢٩٨ ، مرجع سابق) :

١. مساعدة الأفراد على اكتساب مهارات ومعلومات وخبرات يحتاجونها أو أنها ترتبط باتجاهات جديدة في العمل .
٢. تمكين الأفراد من تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية .
٣. معالجة جوانب ضعف معينة تؤثر سلبا على قيام الأفراد بمهامهم وبلوغهم الأهداف المرجوة منها .
٤. تلبية حاجات وزارة التربية والتعليم من الحاجات الحالية والمستقبلية من المديرين والمديرين المساعدين الأكفاء.

وتبرز أهمية التدريب للأسباب التالية :

١. أن الأفراد الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل يحتاجون إلى تدريب يمكنهم من القيام بأعباء الوظيفة .
٢. تطور العلوم الحديثة يتطلب استخدام تطبيقات تقنية من المهم التدريب عليها وان الوظائف تتغير والأفراد لا يقومون بعمل واحد بل ينتقلون بين عدة وظائف خلال فترة العمل .
٣. إن حركة التدريب لاتجمد عند حد معين مهما كانت عليه من درجة النظام التعليمي وعناصره (حبيب ، ١٩٩١ : ١٣) .

ويكون التدريب في مجال الإدارة المدرسية على نوعين كما ذكرهما يوسف (١٩٩٨ : ٣٤) :

- ١ - التدريب قبل الخدمة ويقصد به :
تدريب المدير قبل أن يشغل الوظيفة ويتولى مهامها ، وهو يهدف إلى تعريف الموظف بأهداف الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وبأهمية المؤسسات التربوية في تحقيق أهداف المجتمع وقوانين العمل في النظام التعليمي ، وإجراءات هذا العمل ولوائحه ، إضافة إلى حقوق كل موظف وواجباته .
ويؤخذ بهذا النوع من التدريب بالنسبة للمديرين فقط دون المديرين المساعدين ، فلا يشغل وظيفة مدير حتى يعد مسبقا بدراسة دبلوم الإدارة المدرسية أثناء شغله لوظيفة مدير مساعد .

٢ - التدريب أثناء الخدمة :

ويتم عن طريق الدورات التدريبية ، والخبرات اليومية والدراسات النظرية والعملية، ويفترض أن يكون : تدريباً تجديدياً يهدف إلى تجديد الصورة الجانبية المهنية المطلوبة للفرد وتزويده بأحدث الاتجاهات والمفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله، أو تدريباً تأهلياً يهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف العليا المزمع ترقية إليهم إليها في نهاية التدريب ، أو تدريباً علاجياً لتلافي القصور في الأداء الإداري أو القيادي لبعض القيادات التربوية التي تعاني قصوراً في الأداء يتطلب علاجاً عاجلاً ، وغالباً ما يخضع العاملون الجدد في مجال الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية إلى هذا النوع الأخير من التدريب .

ولكي يكون التدريب أثناء الخدمة لقيادات الإدارة المدرسية مبنياً على أسس سليمة فإنه من الضروري كما أشار فهمي (١٩٩٣ : ١٠٢ ، مرجع سابق) أن يركز على المبادئ الأساسية التالية :

١. اعتماد نموذج نظري للتدريب له جذوره في الحقائق التجريبية؛ لاعتماده إطاراً مرجعياً لتوجيه النشاطات والممارسات التدريبية في البرنامج .
٢. وضوح وتحديد أهداف برنامج التدريب ، وتحديد الأداء الذي يتقنه المتدرب بعد الانتهاء من البرنامج .
٣. تلبية الحاجات المهنية للمتدربين ؛ ليشعرهم بأهمية هذا البرنامج بالنسبة للحياة العملية لهم .
٤. المرونة وتعدد الاختيارات في برنامج التدريب من حيث : متطلبات القبول، والمتطلبات الدراسية، ومتطلبات التخرج ، واختيارات المقررات، والنشاطات التدريبية المتنوعة .
٥. توجه برنامج التدريب نحو الكفايات التعليمية والإدارية التي تمكنهم من الاضطلاع بدورهم القيادي بفعالية .
٦. أن يجمع البرنامج التدريبي بين الأفكار النظرية ولممارسات العملية
٧. استمرارية عملية التدريب .

٨. أن يمكن البرنامج المتدربين من تحقيق ذواتهم من خلال إتاحتها الفرصة لهم للمشاركة والتفاعل مع الموقف التعليمي التعليمي ، وفي صناعة القرارات المتعلقة ببرنامجهم التدريبي ، ويوفر لهم فرص النمو الذاتي لامتلاك المهارات الضرورية لأداء عملهم .
٩. اعتماد البرنامج التدريبي على نتائج البحوث والدراسات في إجراء التعديلات والتطويرات على هذا البرنامج.
١٠. استثمار تكنولوجيا التربية وتوظيفها في عمليات التدريب.
١١. تفريد التعليم والتدريب بما ينفق مع قدرات واستعدادات كل متدرب.
١٢. اعتماد الأساليب التدريبية المتنوعة، كالورش الدراسية والندوات والبحوث الإجرائية والتدريب الميداني.

وتعتبر البحرين من الدول التي اهتمت بتطوير كفايات العاملين في حقل التعليم كما ذكر نتو(١٩٩٥: ١٠٨)، وقد كان تدريب مديري المدارس ومساعدتهم ولازال في سلم أولويات وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين نظرا لإدراك الوزارة بأهمية الدور المناط بهم حيث يشكلون حجر الزاوية في نجاح المدرسة أو فشلها، وقد عقدت الكثير من الدورات التدريبية التي استهدفت مئات المديرين والمديرين المساعدين ، وذلك من قبل إدارة التدريب المخولة بهذا الأمر وكذلك من قبل الإدارات التعليمية في المراحل المختلفة بشكل يلي عدا من احتياجات المديرين والمديرين المساعدين ، ويسهم في رفع كفاءتهم وأدائهم الإداري ومستوى مهاراتهم القيادية .

بداية تدريب المديرين ومساعدتهم في مملكة البحرين :

اهتمت البحرين بتطوير كفايات العاملين في حقل التعليم منذ عام ١٩٤٨ ،وقد نظمت الوزارة بالتعاون مع مؤسسات داخلية وخارجية عدة برامج قصيرة وطويلة لتدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ، فمن البرامج التدريبية القصيرة التي نفذت لمديري المدارس ومساعدتهم مايلى (حبيل ، ١٩٩١: ٨٥):

- ففي عام ١٩٧٣ عقدت الدورة الأولى لعدد ١٣٦ من مديري المدارس الابتدائية والابتدائية لإعدادية مدتها ٤٢ ساعة في المعهد العالي للمعلمين ، في الفترة بين ٢٤ مارس إلى ١٠ مايو ، وكانت الدورة عبارة عن محاضرات شارك فيها أساتذة متخصصون وتمت مناقشة مواضيع متعددة منها :

أ. أهداف المدرسة الابتدائية ،العلاقات بين المدرسة والمجتمع ، المفاهيم الحديثة للتربية المستمرة، التوجيه والإشراف، في المدرسة الابتدائية التقويم ووسائله الوسائل التعليمية، الشؤون المالية والإدارية ،العلاقات الإنسانية في المدرسة ، الإدارة المركزية واللامركزية.

ب. وفي نفس العام اتفقت وزارة التربية والتعليم مع منظمة اليونسيف على مشروع تأهيل مديري المدارس الابتدائية والابتدائية الإعدادية، وكانت مدة التدريب إنشاء الخدمة في هذا المشروع سنتين، يحضر خلالها المدير الحلقات والأنشطة الدراسية ويخضع لامتحانات تحريرية فصلية ونهائية.

ج. بينما عقدت حلقة دراسية لمديري ومساعد مديري المدارس الثانوية لمدة أسبوعين.

د. - في عام ١٩٧٩ عقدت الحلقة التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الفترة من ١٧-٣١ مارس والتي نظمها مركز التأهيل التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم واستهدفت ما يلي:

١. اكتساب المزيد من المعرفة عن طبيعة النظام التعليمي في البحرين .
٢. التعرف على الصيغ الجديدة من التعليم الثانوي في البحرين .
٣. إدراك الدور الفاعل والمتغير لمدير المدرسة .

وفي عام ١٩٨٣ استقدمت وزارة التربية والتعليم خبيرين من منظمة اليونسكو لدراسة واقع الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية ، وتقدير حاجات مديري المدارس الابتدائية في المملكة، وإن لم تعتمد الوزارة ما جاء في تقرير الخبيرين من معلومات ومقترحات ، بل اتفقت مع الجامعة الأمريكية في بيروت في العام الدراسي ٨٤-١٩٨٥ على تنفيذ برنامج تدريبي لمديري المدارس ومساعدتهم في جميع مدارس البحرين ، وقد خصصت الدورة الأولى التي عقدت أولى حلقاتها في ٢٠ أكتوبر ١٩٨٤ لمديري المدارس الابتدائية ومساعدتهم، وامتدت على سنتين لقسم منهم كما عقدت آخر دورة من هذا البرنامج خلال العام الدراسي ٨٩-١٩٩٠، وبلغ العدد الإجمالي للمتدربين في جميع دورات البرنامج ٢٤٢ شخصا، وأشرف على البرنامج الدكتور ناثر سارة الذي كان أستاذا للإدارة التربوية و استهدف البرنامج ما يلي :

١. تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات التي يحتاجون إليها لفهم عملية التعليم .
 ٢. توسيع الفكر الإداري والقيادي عند المديرين بعد اكتساب المعرفة حول عملية الاتصال والتخطيط واتخاذ القرار والتقييم .
 ٣. تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات والأساليب الحديثة لفهم طلابهم والاستجابة إلى حاجاتهم .
- وضم هذا البرنامج مجموعتين من المقررات: دراسات في الإدارة ودراسات في التربية والتعليم.

وقد اظهر الوصف الذي قام به الأمين وآخرون (٢٤٠:١٩٩٢) لهذا البرنامج إن الدراسات الإدارية فيه وافية إلى حد كبير، وإن كانت تنقصها أمور متعلقة بتقييم المدارس، أو بالعلاقة مع المجتمع المحلي. أما الدراسات التربوية فيغطي عليها اللغة العامة، وأسلوب المحاضرة والاعتماد على الجانب النظري، وكان ينقصها موضوع نظام معلم الفصل والممارسات المرتبطة به.

وبعد اتساع مهمة مدير المدرسة في الهيكل التنظيمي للمدرسة كوحدة تربوية أساسية كان من الضروري العمل على رفع كفاءته؛ ليستطيع القيام بمهامه من خلال العمل على إعداد وإعداد أكاديميا وعمليا قبل هذه المسؤولية الهامة ، وبالفعل يتم حاليا إلحاق مديري المدارس والمساعدين الحاصلين على الشهادة الجامعية البكالوريوس أو الليسانس ببرنامج دبلوم الإدارة المدرسية، الذي ينفذ حاليا بكلية التربية بجامعة البحرين، والذي يمنح المتخرج منه شهادة جامعية تشهد على إتقانه المعارف والمهارات الأساسية في الإدارة التربوية، أما المديرون المساعدون الحاصلون على دبلوم معهد المعلمين فيتم إلحاقهم ببرنامج دبلوم الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذه إدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم، مدته عامان دراسيان بمعدل ٦٠ ساعة تدريب، ومن شروطه :

١. أن يكون الملتحق من المديرين المساعدين الذين عينوا مؤخرًا .
 ٢. لا يحمل مؤهلا جامعيًا.
- ويتكون محتواه التعليمي من عدة مقررات تشمل:
- أ. التخطيط الإداري ، القرارات الإدارية ، نظريات القيادة ، الأدوار القيادية لمدير المدرسة.

ب. مناهج التعليم ويشمل النظريات والتطبيقات العملية للتعليم والمناهج كتطوير المنهج المدرسي، وأساليب التدريس وتقويم المؤسسة المدرسية .
ت. العلوم التربوية: ويشمل علم النفس النمو، والبحث التربوي وتعليم الفئات الخاصة، والتوجيه والإرشاد النفسي، ويمنح الدارس شهادة في نهاية هذا البرنامج (يوسف ١٩٩٨: ٣٦ مرجع سابق).

أما بالنسبة لبرامج التنمية المتوسطة والقصيرة التي تنفذها إدارة التدريب لهذه الفئة حسب دليل البرامج التدريبية للعام الدراسي (٢٠٠٢-٢٠٠٣ / ٢٠٠٣-٢٠٠٤) والصادران عن إدارة التدريب بوزارة التربية والتعليم فقد كانت كالتالي :

١. البرنامج التمهيدي للمديرين المساعدين المستجدين ومدته ثلاثة أسابيع بواقع ٢٦ ساعة ، ومن شروط الالتحاق به أن يكون مديرا مساعدا مستجد التعيين ، ومن أهدافه:
أ. مساعدة المتدربين في تكوين بداية ناجحة لعملهم، من خلال توفير الخبرات التعليمية التي تمكنهم من تطبيق المعارف والمهارات الإدارية والأساسية في عملهم بالمدارس .
ب. دعم المتدربين نفسيا واجتماعيا لبناء مفهوم إيجابي عن الذات.
ج. تشجيع المتدربين على التطوير الذاتي في عملهم الإداري .
إضافة إلى تدريبهم على استخدام مهارات التواصل والاتصال ، وكذلك تنمية القيم الخلقية والمهنية لمهنة التعليم ، ويشمل محتواه العلمي إدارة العمل المدرسي، الاتصال والعلاقات الإنسانية.
كما يتم تدريب المدربين والمدربين المساعدين ،الذين لم يلتحقوا بدورة التقويم التربوي سنويا ببرنامج قصير حول التقويم التربوي .

وبناء على المستوى المتميز الذي تطمح وزارة التربية والتعليم بإيصال المديرين إليه كان من ضمن برامج إدارة التدريب ، برنامج المدير المتميز والذي من أهدافه:
أ. التعرف على خصائص المدير المتميز، والمناهج الحديثة للتطوير الإداري .
ب. التوعية الخاصة بالتحديات التي تواجه مدير المدرسة في مجال تقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
ج. الارتقاء النوعي بعمل مدير لمدرسة من أجل تمكينه من النهوض بالأعباء والمتطلبات القيادية الجديدة في المستقبل.

ويقوم بتنفيذه محاضرون من معهد الدراسات المصرفية ، وهذا يعني اهتمام الوزارة بانتقاء البرامج الإدارية النوعية التي ثبت جدواها في مؤسسات أخرى لتطبيقها على القيادات المنتسبة إليها، على اعتبار تماثل كثير من المهام الإدارية في شتى التخصصات ،وما تتطلبه هذه المهام من سمات شخصية يتصف بها القائد والتي تؤثر على ممارسات المديرين .

وبالنسبة لمديري المدارس ومساعدتهم في المرحلة الابتدائية ، فإن إدارة التعليم الابتدائي تسعى دائما لتطوير مديريها ومساعدتهم باتخاذ عدد من الإجراءات ،وكون الباحثة مشرفة تربوية في إدارة التعليم الابتدائي فقد شاركت في تنظيم وتنشيط معظم الفعاليات المنفذة ومنها :

١- فقد تبنت مال الله الأخصائية الأولى بإدارة التعليم الابتدائي (مقابلة شخصية ١٢ مارس، ٢٠٠٣) برنامجا تدريبيا مكثفا للمديرين والمديرات المساعدات المستجدين بالمدارس الابتدائية، يشمل حضور ورش عمل وندوات خاصة ،وذلك خلال شهري نوفمبر وديسمبر من كل عام، وعلى مدى أربع سنوات بواقع ساعتين مساء ، و على مدار يومين

في الأسبوع تعقبها زيارات ميدانية صباحا لمجموعة من المدارس المتميزة ، وقد هدف البرنامج لتعريفهم بمتطلبات وظيفتهم الإدارية الجديدة ، وبالأنظمة التربوية المطبقة في المدارس الابتدائية وللإطلاع على البيئات الصفية ، وللوقوف على ممارسات المعلمين في الصفوف وكيفية تقييم المواقف التعليمية ، واستفاد من هذا البرنامج (٩٠) مديرا مساعدا ومديرة مساعدة .

٢ - إشراكهم في العديد من المؤتمرات الورش التربوية التي تعالج موضوعات هامة و مستجدة على الساحة التربوية (إدارة التعليم الابتدائي ، ٢٠٠١-٢٠٠٤) من ضمنها :

أ. التقويم الذاتي خطوة لرفع الكفاءة الإنتاجية بالمدرسة البحرينية في الفترة من ٨-٩ إبريل ٢٠٠١ .

ب. مؤتمر التقويم الشامل للمؤسسة المدرسية، الممارسات المعاصرة والرؤى المستقبلية ، بمعدل ثمان ساعات في الفترة من ١٩-٢١ أكتوبر ٢٠٠٢ .

ت. الإشراف التربوي إستراتيجية فاعلة لتطوير وتجويد التعليم، بمعدل ٢٠ ساعة في الفترة من ١٢-١٤ مارس ٢٠٠٤ .

ث. تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في العملية التربوية في المرحلة الابتدائية ، بمعدل ٨ ساعات في الفترة من ١٧-١٨ يناير ٢٠٠٤ المعلومات في عملية التواصل والاتصال .

كما يتم متابعة إدارات المدارس للوقوف على مدى استفادتهم من هذه الفعاليات وانعكاس أثرها إيجابا على ممارساتهم .

ممارسات تربوية تقلق المدربين المساعدين :

تطرقت دراسة أوزي والبيرات (٢٠٠٠ : ٢٥٤-٢٥٣ ، مرجع سابق) إلى بعض الممارسات التي تقلق المدربين المساعدين في مدارس دولة البحرين ومنها :

١. تكليف المدربين لهم بالأعمال التي يكرهونها كالعلاقة بالمدرسين ، وعمليات الانضباط والمحاسبة .

٢. تخييب جهد المدير المساعد وظهوره باسم المدير .

٣. كثرة الأعمال الروتينية والإدارية وضيق الوقت لتنفيذها .

٤. غياب الرضا الوظيفي، بسبب انعدام الدافعية للتقدم لنقص التشجيع والتحفيز .

بينما توصل الشارخ (١٩٩٧) إلى عدة صعوبات سيرد ذكرها في قسم الدراسات السابقة ومنها :

١. ما يتعلق بالإدارة : كتكليفهم بمهام لا يشملها الوصف الوظيفي .

٢. وبعضها يتعلق بالتعامل مع المدرسين : من حيث عملية الانضباط فمنهم الذين لا يحضرون حصصهم في وقتها ، ومنهم الذين يخرجون من صفوفهم قبل الوقت أو الذين يتغيّبون بغير عذر .

٣. إما الصعوبات التي تتصل بالطلبة : فقد اتفق مع (المنيع ، ١٩٨٨) فيما يتعلق بأولياء الأمور الذين لا يهتمون بمستويات أبنائهم ، كما شكل الطلاب الذين يتأخرون عن الحضور وكذلك الطلبة المشاغبون صعوبات يواجهها المديرون المساعدون .

كما توصل هذا البحث إلى عدد من الصعوبات التي يتعرض لها المدير المساعد، من وجهة نظره ومن وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين سيتم التطرق إليها في الفصل الخاص بنتائج البحث .

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية :

نظرا لعدم تمكن الباحثة من الحصول على دراسات سابقة تتعلق بصورة مباشرة بالمدير المساعد أو بوظيفته سوى دراسة عربية واحدة ودراستين أجنبيتين قديمتين حيث تعود واحدة منهما إلى العام ١٩٧٠ والثانية إلى العام ١٩٦٧ وان شرت بعض الدراسات المدير المساعد ضمن عيناتها كما في دراسة أوزي والبيرات (٢٠٠٠) و جنيد (١٩٨٢) وذلك على الرغم من أهمية دوره في المدارس بمختلف مراحلها ؛ وعليه فسوف يتم التعرض لمجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية ذات الصلة بالإدارة المدرسية ،أو بمدير المدرسة بشكل خاص ، باعتبار أن المدير المساعد أحد قطبي الإدارة المدرسية، وبوصفه المدير المنتظر والمرتب ، كما أنه المدير الفعلي حاضرا في حال تغيب المدير عن المدرسة لظرف أو لآخر تلبية لمتطلبات وظيفته .

دراسة رمزي (١٩٧٦) التي هدفت إلى :

١. التعرف على المتطلبات التي ينبغي توفرها لدى مدير المدرسة الثانوية ؛ ليصبح قادرا على أداء دوره ، وتحديد مدى تحقق هذه الإمكانيات لديه .
٢. الوصول إلى حكم عام عن مستوى كفاءة القيادة التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن .

وقد صنف الباحث متطلبات دور المدير في ثلاث مجموعات هي : المتطلبات الشخصية، المتطلبات المعرفية ، المتطلبات العلمية في استبانة طبقت على فئتي العينة (مديري المدارس ومعلميها) وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها :
أ. أن المديرين في حاجة ماسة لزيادة النمو المهني لديهم .
ب. أنهم غير مؤهلين للقيادة التربوية سواء من الناحية الشخصية أو المعرفية أو العلمية .

دراسة جنيد (١٩٨٢) وقد أنجزها في دولة البحرين وهدفت إلى:

١. تقويم برنامج التأهيل التربوي لمديري المدارس الابتدائية والابتدائية الإعدادية في البحرين استنادا إلى آراء خريجي الدورات التأهيلية منذ عام ٧٣- ٨٠ من المديرين ، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في هذا البرنامج .
- وقد استخدم الباحث استبانة معدة من قبله لتقويم البرنامج ، وطبقها على خريجي التأهيل التربوي من مديري المدارس الابتدائية والابتدائية الإعدادية ، ومن أهم نتائجها المستخلصة من التوصيات: أن البرنامج لا يلبي احتياجات المديرين الفعلية .

بينما تعرضت دراسة السالك (١٩٨٧) إلى عدة أهداف كان من أهمها ما يلي :

- ١- التعرف على الطرق الفعلية لإعداد وتدريب واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة .
- ٢- تعرف أفضل جوانب الإعداد والاختيار لمديري المدارس ،من وجهة نظر العاملين بالمدارس والمسؤولين عن عملية الاختيار بالإدارة .

وطبقت أدوات الدراسة على فئات عينة الدراسة من مديري مدارس ،وكلائها ومعلميها، والمسؤولين عن الإدارة المدرسية بالمنطقة التعليمية من مديرين ووكلاء وموجهين ورؤساء أقسام وكانت من أهم نتائجها التي تصب في موضوع البحث :

- أ. وجود قصور في الطرق التي تساعد على معرفة الوصف الوظيفي المكتوب لوظيفة مدير المدرسة والاطلاع عليه .
- ب. إن من أهم الصفات الشخصية التي تتطلبها وظيفة مدير المدرسة محددة من قبل عينة البحث حسب الأهمية كالتالي : القدرة على تحمل المسؤولية ، القدرة على مواجهة المواقف قوة الشخصية والحزم ، اللباقة في التعامل مع الآخرين والتأثير بينهم التسامح .

أما أفضل الأسس لاختيار مديري المدارس فقد جاءت كالتالي حسب أهميتها :

١. الأقدمية في مجال العمل الإداري (كوكيل مدرسة) .
٢. الترشيح بالمنطقة لمن تراه قادرا على وظيفة مدير المدرسة .
٣. نتائج الزيارات الميدانية والتوجيهية .
٤. المقابلة الشخصية .
٥. خلو الملف من المخالفات القانونية والإدارية . الاختبارات التحريرية .
٦. الأقدمية ف مجال التدريس .

وتحرى المنيع في دراسته (١٩٨٨) أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية ، واستخدم الباحث استبيان مكون من أربعة بنود اشتمل كل منها على عدة فقرات تمثل صعوبات يواجهها مديري المدارس الابتدائية ، وطبقها على ٨٠ مديرا من مناطق تعليمية مختلفة ،موزعين على ثلاثة فصول دراسية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أ. عدم الأخذ باقتراحاتهم ، وعدم تحفزهم ماديا .
- ب. متابعة شئون المعلمين والإشراف عليهم ، وكثرة تنقلات المعلمين .
- ج. عدم تعاون أولياء الأمور .
- د. عدم توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي .

بينما ركزت دراسة الجبر (١٩٨٩) على:

١. تعرف دور ناظرة المدرسة الابتدائية في مساعدة المعلمة على النمو المهني.

وطبقت الباحثة الاستبانة الخاصة بهذا الهدف والتي تكونت من ٢٧ بندا موزعة على أربعة مجالات وهي (الإدارة المدرسية والأهداف التربوية ، الإدارة المدرسية والمنهج المدرسي ، الإدارة المدرسية والتنظيم المدرسي ، الإدارة المدرسية والعلاقات الإنسانية)، ووزعت على ٦٦ ناظرة ذات مؤهلات تربوية مختلفة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- أ. إن مناقشة الأهداف العامة للتربية ، تدارس أساليب معالجة الطلبة الضعاف ، زيارة المعلمات في الصفوف ، تشجيع الاتصال بين الناظرة والمعلمات كانت من أهم الأنشطة التي تساعد فيها الناظرة معلماتها على النمو المهني .

وللتعرف على أهم الأدوار وأنماط النشاط التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ، قام احمد (١٩٩١) ، ببحث ميداني واستخدم فيه الاستبيان

كأداة، والذي حوى عددا من الفقرات، وقام بتطبيقه على عينة عشوائية من نظار المدارس الابتدائية في محافظة الإسكندرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها:

أن هناك أنشطة فعلية يقوم بها النظار واعتبرت مهمة جدا من وجهة نظرهم جاءت مرتبة كالتالي:

أ. الاهتمام بالتلاميذ، وصيانة المدرسة، ومتابعة الحضور والغياب، وإطلاع المدرسين على التعاميم الواردة للمدرسة، وزيارة الفصول الدراسية وقد مثلت ٩٠% من نشاط المدربين.

ب. إن الأنشطة الفعلية قليلة الأهمية مثل تشجيع المدرسين على إعداد البحوث البسيطة التي تعالج المشكلات المدرسية، إشراكهم في تنفيذ البرامج الإشرافية، ورعاية التلاميذ المتفوقين وتقويم المدرسين والمدرسين الأوائل تحتل ١٠% من نشاط مدير المدرسة.

بينما هدفت الدراسة الأخرى لأحمد (١٩٩١) المقارنة بين أهم الأدوار وأنماط النشاط التي يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية في كل من: جمهورية مصر العربية، والولايات المتحدة الأمريكية؛ من أجل تنشيط دوره في القيام بمهامه، واتبع في ذلك المنهج المقارن وتوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ. اتفاق المدرء في البلدين على الاهتمام بمجال توفير الطمأنينة والشعور بالأمن والاستقرار للتلاميذ.

ب. وهناك شبه اتفاق على أداء ناظر المدرسة فيما يتعلق بالزيارات المتكررة للفصول؛ بغية الملاحظة والدراسة وكذلك في مجال متابعة وتقويم الأعمال المالية.

ج. أما أوجه الاختلاف بين المدربين في البلدين، فقد كانت في الأنشطة والممارسات التالية:

قراءة الكتب والدوريات الحديثة، وتشجيع المدرسين على القيام بإعداد بحوث صغيرة تتناول إحدى المشكلات، دور ناظر المدرسة تجاه الإشراف والتوجيه الفني نحو أعضاء هيئة التدريس التي حظيت بأهمية كبرى لدى نظار المدارس الابتدائية بولاية بنسلفانيا مقارنة بالأهمية المتدنية التي حظيت بها لدى المدربين في مصر.

ومن ضمن ما استهدفته دراسة الهدود (١٩٩١) مايلي:

١. تحديد الكفايات الأساسية التي يجب توافرها في مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت؛ لمساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل.

وقد صممت الباحثة أداة البحث المتمثلة في بطاقة قائمة الكفايات الأساسية، والتي احتوت على (٨٠) كفاية، موزعة على عشرة مجالات رئيسية لازمة لعمل مدير المدرسة، وطبقت على عينة مكونة من (٥٠) مديرا ومديرة بمدارس التعليم العام، (٣٠٨) من المعلمين والمعلمات إضافة إلى ثمانية من رؤساء الأقسام التعليمية بالمرحل المختلفة وكان من نتائجها:

أ. اتفاق الفئات الثلاث في ترتيب ستة مجالات وهي: العلاقات الإنسانية، تقويم أداء المعلمين والطلبة، الدور الاجتماعي للمدرسة، تدريب العاملين، التقويم التنظيم.

ب. اختلاف الفئات الثلاث في مجالات التنفيذ والمتابعة، وتنفيذ المنهج والعلاقة بين المسؤولين.

ج. تصدرت العلاقات الإنسانية قائمة الكفايات لجميع الفئات لأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية.

أما دراسة قاسم (١٩٩١) فقد هدفت:

١. التعرف على دور الإدارة المدرسية في تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجات النظام التعليمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، من خلال استطلاع آراء مديري ومديرات المدارس في منطقة العين التعليمية حول الخبرات التربوية المقدمة لهم على تحسين النمو المهني للمعلمين.

ووظفت الباحثة استبانة خاصة اشتملت على أربعة مجالات أساسية ، وهي الأهداف، والمناهج، والتنظيم المدرسي ، والعلاقات الإنسانية ، وزعت على سبعين مدرسة من مختلف المراحل ، كما أجرت الباحثة عددا من المقابلات مع عدد من المديرات ، للتعرف على طبيعة دورهن ومن نتائج هذه الدراسة فيما يختص بالأنشطة التي حظيت باهتمام المديرين في عملية تحسين النمو للمعلمين كانت كالتالي :

أ. في مجال الأهداف ، مناقشة الأهداف التربوية العامة والخاصة بالمرحلة الدراسية والمادة للصف مع المعلمين .

ب. في مجال التنظيم المدرسي ، زيادة المعلمين في فصولهم ، ومناقشة نتائج الزيارة الفصلية ، ووضع برامج لتبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات .

ج. وفي مجال المناهج تدارس الاتجاهات التربوية المعاصرة في طرائق التدريس ، ومتابعة تنفيذ محتوى المنهج المدرسي .

د. في مجال العلاقات الإنسانية ، تهيئة الفرص لتنمية روح العلاقات الإنسانية بين المعلمين، والاهتمام بمساعدة المعلم على حل مشاكله .

واختصت دراسة العمري (١٩٩٢) بالتعرف على العلاقات بين السلوك القيادي لمدير المدرسة و علاقته بثقة المعلم بالمدير ، و فعالية المدير من وجهة نظر المعلمين و التعرف على أثر بعض المتغيرات الذاتية للمعلم (المؤهل ، الجنس ، الخبرة التربوية ،الخبرة الحالية و مستوى المدرسة) في هذه العلاقة .

وقد تكونت عينة الدراسة من مئتين و اثنين (٢٠٢) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا من المعلمين العاملين في وزارة التربية و التعليم بمحافظة اربد للعام الدراسي ٩٠ - ٩١ و استخدم الباحث ثلاث أدوات لجمع البيانات تكونت من : أداة هالين لوصف السلوك القيادي ، و أداتين طورهما الباحث لقياس درجة الثقة بالمدير و الفعالية الإدارية و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

أ. وجود علاقة دالة إحصائية بين الثقة بالمدير من جهة ، و متغيري سلوكه القيادي متجمعة مع متغيرات المعلم الذاتية من جهة أخرى .

ب. وجود علاقة دالة إحصائية بين الفاعلية الإدارية من جهة ، و متغيري السلوك القيادي للمدير متجمعة مع متغيرات المعلم الذاتية من جهة أخرى .

واستهدفت دراسة فهمي ومحمود (١٩٩٣) :

١. تحليل واقع الإدارة المدرسية ومجالاتها في دول الخليج ، والتعرف على الاتجاهات العالمية في مجال الإدارة المدرسية .

٢. التوصل إلى نموذج مقترح لتطوير العمل في الإدارة المدرسية بشكل عام، وعمل مدير المدرسة ومعاونيه بشكل خاص ،اختيارا وإعدادا وتدريباً وتطويراً.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المعتمد على جمع المعلومات عن الإدارة المدرسية في الدول الأعضاء ، من خلال القوانين واللوائح المنظمة لها ، والتعرف على آراء المسؤولين عن الإدارة المدرسية بهذه الدول ومقترحاتهم لتطويرها، وقد طبقت أداة الدراسة الاستبانة على الجهات المركزية المسؤولة عن الإدارة المدرسية بتلك الدول في العام الدراسي ٩٠/٩١م ، ومن ضمن النتائج التي توصلت إليها :

- أ. أن هناك قصورا في مدى الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لمهامه الوظيفية مقارنة بما حددته النظم واللوائح فيما ينبغي أن يقوم به مدير لمدرسة من مهام ومسؤوليات .
- ب. إن معظم الممارسات الفعلية لمدير المدرسة ، قد اقتصر على المهام المتصلة بالنواحي الإدارية والتنظيمية .
- ج. إن الصلاحيات الممنوحة للمدير لا تتناسب في عددها ومحتواها ، مع المسؤوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة كما حددتها النظم واللوائح الرسمية .

وحول دور الإدارة المدرسية في تطبيق وتطوير المناهج الدراسية في دول الخليج العربي، قام كل من الدعيج والعريان (١٩٩٥) بدراسة استهدفت :

١. تشخيص الوضع الحالي الخاص بجهود الإدارة المدرسية للتعليم العام بدولة الكويت تجاه تطبيق وتطوير المناهج الدراسية .
٢. تقديم المقترحات لتعديل وتحسين الأدوار التي تقوم بها الإدارة المدرسية تجاه المناهج الدراسية .

ومن النتائج التي كشفت عنها الدراسة :

- أ. تفهم الإدارة المدرسية لواجباتها نحو تطبيق المناهج المدرسية ، وشعورها بالقدرة على تطبيق المناهج .
- ب. أن هناك صعوبات تواجه الإدارة المدرسية في توفير مستلزمات تطبيق المناهج ، وتحتاج الإدارات إلى تبادل الخبرات في ذلك .
- إن العاملين بالإدارة المدرسية يحتاجون إلى تنمية قدراتهم وكفاءتهم المهنية الخاصة بتطبيق المناهج .
- ت. إن مساهمة الإدارة المدرسية في لجان تطوير المناهج محدودة وغير كافية .

أما دراسة الهندي وآخرين (١٩٩٧) فقد استهدفت :

١. تعرف تأثير الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية ، والارتقاء بمستوى العاملين فيها من حيث تشجيع الابتكار والإبداع .

طبقت الدراسة على عينة من المدارس بلغت (١٠) مدارس مطبقة لتجربة الإدارة المطورة، والمدارس ذات الإدارة التقليدية اختيرت بشكل عشوائي ، وذلك بتوظيف ثلاث استبيانات مصممة من قبل فريق البحث ، تضمنت أسئلة تناولت العلاقة بين الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية والطلبة وأولياء الأمور، في المجالات الفنية والإدارية والاجتماعية والنفسية .

ومن نتائج الدراسة :

- أ. إن تحصيل الطلبة في المدارس ذات الإدارة المتطورة أعلى من زملائهم في المدارس ذات الإدارة التقليدية في المرحلتين المتوسطة والثانوية .
- وتحرى الشارخ (١٩٩٧) Alsharke في دراسته :

١. الصعوبات التي يواجهها المديرون المساعدون في المدارس بشكل عام ، وفي المدارس الابتدائية في دولة البحرين بشكل خاص ؛ بهدف الالتفات إليها عند إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها، لتمكينهم من المهارات التي يستطيعوا بها التغلب على هذه الصعوبات ، والتي تنوعت بين الصعوبات الإدارية وصعوبات تتعلق بالتلاميذ وأخرى خاصة بعملية التعلم والتعليم .

واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع المعلومات من عينة البحث التي قوامها (٥٤) مديرا ومديرة مساعدة ، وكان من نتائج البحث التعرف على مجموعة من الصعوبات:

- أ. بعضها يتعلق بالإدارة : كتكليفهم بمهام لا يشملها الوصف الوظيفي .
- ب. وبعضها يتعلق بالتعامل مع المدرسين : من حيث عملية الانضباط فمنهم الذين لا يحضرون حصصهم في وقتها ، ومنهم الذين يخرجون من صفوفهم قبل الوقت أو الذين يتغيبون بغير عذر.
- ج. إما الصعوبات التي تتصل بالطلبة : فقد اتفق مع المنيع (١٩٨٨) فيما يتعلق بأولياء الأمور الذين لا يهتمون بمستويات أبنائهم ، كما شكل الطلاب الذين يتأخرون عن الحضور وكذلك الطلبة المشاغبون صعوبات يواجهها المديرون المساعدون.

وقد ذكر الباحث بأن هذه الصعوبات أدلى بها المدراء المساعدون إثناء المقابلة ، إلا إنها لم تورد في الاستبانات .

أما دراسة يوسف (١٩٩٨) فقد هدفت إلى:

١. الوقوف على الدور الذي يؤديه مدير المدرسة الابتدائية، في تحسين أداء المعلم الصفي في دولة البحرين.

وقد اعتمد على الاستبانة وتحليل الوثائق الرسمية . وخلصت الدراسة إلى أن الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الابتدائية في مجال تنمية أداء المعلم الصفي ليس مقنعا ويستبعد أن يكون فاعلا .

وحاولت دراسة دروزة (١٩٩٨) التعرف إلى:

١. أي مدى يمارس مدير المدرسة دوره الوظيفي على ضوء علم تصميم التعليم
٢. وهل لجنس المدير وسنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية وكذلك خبرته في سلك التربية و التعليم ، ومستواه الأكاديمي والتخصص ومستوى المدرسة التي يديرها، أثر على أدائه لهذا الدور .

وقد طبق الباحث الاستبانة التي وضعها و شملت ٥٣ فقرة ، تعكس مهام مدير المدرسة في مجالات علم تصميم التعليم الخمسة ، وهي تحليل البيئة وتخطيطها و تطويرها و إدارتها و من ثم تقويمها ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مدراء المدارس الحكومية بلغت ٢٦٧ مدير ومديرة ، واستجاب منهم ٢١١ مدير ومديرة و كانت من نتائج هذه الدراسة :

- أ. تركز معظم المهام التي يمارسها المدير في مجال إدارة البيئة المدرسية حيث حصلت على نسبة ٩٠% ، وشملت متابعة دوام الطلبة والمعلمين والمحافظة على قوانين

المدرسة ، ودراسة التعليمات الصادرة من مكتب التربية والتعليم وإصدار التعليمات الداخلية للمدرسة، وتولي مهام شؤون المالية و كلها أمور ادارية .
ب. في حين أن المهام التي يمارسها مدير المدرسة و التي حصلت على نسبة (١٠%) فأدنى جاء معظمها في مجالي : التخطيط والتنظيم للبيئة الدراسية وتطويرها والتي تشمل :

ج. الاهتمام بتطوير المناهج الدراسية وإثرائها ، واتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بالترقية والنقل والترفيه والترسيب سواء للمعلمين أو الطلاب ، أو تنظيم برامج لمشاركة الآباء والمعلمين في الأنشطة المدرسية .

وقام أوزي والبيرات (٢٠٠٠) ببحث هدف إلى :

١. الوقوف على طبيعة دورة العمل بالإدارة المدرسية كما تتوقعها وزارة التربية والتعليم بدولة البحرين.

٢. رصد واقع دورة العمل بالإدارة المدرسية في الممارسة اليومية للمديرين والمديرات في المدارس الحكومية بجميع مراحلها .

استخدم الباحثان عدة أدوات لتنفيذ البحث منها : أداة تحليل المضمون لبعض الوثائق، الاستبانة التي طبقت على ثلاث وخمسين مديرا ومديرة ،المقابلة التي شملت أحد عشر من المديرين والمديرات إضافة لمجموعة من المديرين المساعدين من مختلف أنواع المدارس التي شكلت عينة البحث .

ومن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الأدوات فيما يختص بالمدير المساعد على وجه الخصوص ما يلي:

أ. أن هناك قيودا إدارية وروتينية كثيرة تغيب الجانب الفني لعمل المدير المساعد حيث أن:

(٩٠-٩٥ %) من أعمالهم تنصب على العمل الإداري ، و(٥-١٠ %) فقط من جهودهم تتوجه إلى الجوانب التربوية .

ب. ضيق الوقت لإنجاز الأعمال الإبتكارية والإبداعية في المجال التربوي .

ج. غياب الرضا الوظيفي لدى هذه الفئة مع عدم تحديد وتدقيق للوصف الوظيفي لدور المدير المساعد .

واهتم بحث الديلمي (٢٠٠٠) بتحقيق الأهداف التالية :

١. تحديد الأدوار والمهام المطلوبة من مدير المدرسة الابتدائية بحكم وظيفته .

٢. إعداد مقياس موضوعي لقياس فعالية مدير المدرسة الابتدائية في أدائه لأدواره .

٣. اقتراح آلية متكاملة لتقييم أداء المدير تتضمن إضافة إلى المقياس معايير الأداء التي يستند إليها المقيم لتقدير فعالية أداء المدير، والطرق والأساليب المختلفة التي يمكن من خلالها إجراء عملية التقييم .

٤. تقييم أداء مديري المدارس الابتدائية باستخدام الآلية المقترحة ، وبيان أثر متغير صنف الإدارة المدرسية في هذا الأداء الفعال .

وقد تكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الابتدائية التابعة لوزارة التربية بالبحرين عام ٩٩-٢٠٠٠.

و خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها :
أ . ضرورة تطبيق نظام واضح وموضوعي لتقييم فعالية أداء المديرين باستخدام أدوات تتميز بدرجة مقبولة من الصدق والثبات ، والاستمرار في تطبيق نظام تأنيث الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدارس الابتدائية بمملكة البحرين.

بينما هدفت دراسة الغنام (٢٠٠١) إلى :
١. تحديد فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على مجالات القوة والضعف فيها . علماً بأن النظام التعليمي السعودي يتكون من جهازين ، أحدهما خاص بتعليم الإناث ، والآخر خاص بتعليم الذكور.

وقامت الباحثة بتصميم استبانة تحتوي على (٦٠) عبارة لقياس مستوى الفاعلية في أداء مدير المدرسة الابتدائية في مجال : التخطيط و إدارة الموارد البشرية و متابعة التحصيل و تقويمه واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية وإدارة العلاقة مع أطراف العملية التربوية ، وتم تطبيق الاستبانة على ٣٢٤ معلمة يمثلن ٥٤ مدرسة ابتدائية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ، و خلصت الدراسة إلى أن :

أ. أداء مديرة المدرسة الابتدائية في المملكة العربية السعودية يرقى بصورة عامة إلى مستوى الإجابة التامة من منظور معايير الجودة الشاملة في التعليم.
ب. أن مديرة المدرسة الابتدائية في المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، قد أظهرت تميزاً في الأداء في مجال التخطيط و أبرزت أداء فاعلاً في متابعة التحصيل و تقويمه و في مجال اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية ، إلا أنها في حاجة إلى المزيد من التأهيل المهني في مجال إدارة الموارد و البشرية وإدارة العلاقات مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي .

وهدف دراسة المير (٢٠٠٢) إلى:
١. التعرف على واقع المدير في مدارس مملكة البحرين بعد دراسة مستفيضة حول المدير الفاعل في المدرسة وطرائق تقويمه واعتمدت في دراستها على تحليل الوثائق الصادرة في البحرين حول الإدارة المدرسية ، وكل ما يتعلق بوظيفة المدير من وصف وظيفي ومعايير اختيار للوظيفة ووثائق التدريب وعلاقة المدير بالوزارة ، بالإضافة إلى تحليل مجموعة من الخطط السنوية لبعض المدارس والتقارير والمشروعات المنفذة من قبل المديرين ، ومن ثم إجراء دراسة مقارنة بين دور المدير حالياً في البحرين ، وما يجب أن يكون عليه مستقبلاً في إطار المعايير العالمية للمدير الفاعل وخاصة في المملكة المتحدة ، وكان من نتائج هذه الدراسة:

أ. عدم تناسب البرامج التدريبية للمديرين والمديرين المساعدين مع احتياجاتهم الفعلية .
ب. أن الأشخاص الذين يعملون مع الإدارات المدرسية في الإدارات الأخرى بالوزارة ، تتقصبهم الخبرة في كيفية التعاون مع المدير ومساعدته في تيسير الأمور .
ج. عدم إشراك العاملين في المدارس في تشكيل الرؤى التعليمية التي يقومون بتنفيذها .

د. معايير اختيار المديرين حالياً لا تتناسب ومتطلبات المرحلة .
ه. أن الوصف الوظيفي للمدير لا يعكس حاجة المدارس الحقيقية .

و. كثرة وتكرار المعلومات والبيانات التي يطالب بها المدير من قبل الهيئات الإدارية بالوزارة.

وفي دراسة قام بها المحبوب (٢٠٠٢) هدفت إلى:

١. التعرف على السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية والابتدائية ، من وجهة نظر المعلمين في محافظة الإحساء من المملكة العربية السعودية ، واقتصرت الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية والابتدائية في محافظة الإحساء من المملكة العربية السعودية واستخدم فيها الاستبيان كأداة وكان من نتائج هذه الدراسة :

- أ. إن عينة الدراسة من المعلمين في المرحلتين الابتدائية والثانوية مجتمعة ، ترى أن مستوى السلوك الإداري لمدير المدرسة بصفة عامة دون المستوى المأمول.
- ب. توجد دلالة إحصائية في أثر الخبرة التدريسية ، على إدراك مستوى السلوك الإداري لمدير المدرسة ، فالمعلمون ذوو الخبرة الطويلة أكثر إدراكا لمستوى السلوك الإداري خاصة بين معلمي المرحلة الابتدائية .
- ت. لا يوجد تفاعل دال إحصائيا في أثر الخبرة التدريسية مع المرحلة التعليمية ، في إدراك مستوى السلوك الإداري للمدير.

ثانيًا : الدراسات الأجنبية :

تعرض لوربر ونيل (Lorber, Neil M, 1967) في بحثهما إلى تقييم برنامج تدريبي، أعد لثمانية عشرة مديرا مساعدا ورئيس قسم ؛ لتهيئتهم لتسلم وظائفهم كمدراء في بعض مدارس نيويورك التي تتميز بكثافتها الطلابية ذات السلوكيات السلبية ، هذا البرنامج استغرق عشرة أسابيع وأتاح للمدراء المساعدين الفرصة لمراقبة العمليات التي تتم في المدارس عن قرب ، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار والأنشطة المجتمعية للمدرسة ، المشاركة في عمليات الإشراف والتخطيط من خلال التحاق كل مدير مساعد بمدرسة يديرها مدير على خبرة بهذا النوع من المدارس ، حيث يقضي هؤلاء ثلاثة أيام أسبوعيا في المدارس الإعدادية والثانوية ، بينما يقضون اليومين الآخرين في حضور المحاضرات وورش العمل .

واعتمدت عمليات التدريب في البرنامج على منهج دراسة الحالة ومحاكاة الواقع ، بينما كانت طرق تقييم أدائهم بعد المرور بهذا البرنامج عبارة عن امتحانات ، وإعداد ملفات تحوى أعمالهم وأنشطتهم التي قاموا بها ، إضافة إلى تحليل استبانة وزعت على المتدربين وعلى مدراء المدارس التي استضافتهم ، وتقييمهم من خلال ملاحظتهم أثناء المحاضرات وورش العمل . وكان من نتائج تحليل الاستبانات الموزعة على عينة المديرين المساعدين ، إن البرنامج التدريبي أثبت نجاحه ، حيث أمدهم بالمهارات والخبرات اللازمة .

أما الدراسة التي قامت بها الرابطة الوطنية لمديري المدارس الابتدائية في واشنطن بالولايات الأمريكية المتحدة (١٩٧٠) فكانت دراسة وصفية اعتمدت على القليل من التحليل ، وهدفت إلى :

- التعرف على وضع المديرين المساعدين ، واقتراح بعض التطويرات المستقبلية وقد استخدمت الاستبيان كأداة وزع على (١٢٧٠) مديرا مساعدا من إناث وذكرين تتراوح أعمارهم بين (٤٠-٤٩) عاما ، وتراوحت سنوات خبرتهم كمدربين مساعدين بين (١-١٠) إلى أكثر من (٤٠) عاما وحوى الاستبيان مجموعة من الأسئلة حول خصائص المدير المساعد ، وظروف عمله في المدارس ووظائفه الرئيسية وإعداداته وتدريبه وكان من نتائج هذه الدراسة :

أ . إن هناك مجموعة من الأسباب التي دعت المدراء المساعدين للتقدم للوظيفة من أهمها :
فقد ارجع (٢١,٠٨ %) من العينة إلى ترشيح المدراء لهم ، بينما أشار (٢١,٣ %) من المديرين المساعدين إلى تفضيل العمل الإداري ، (٧,٨ %) بسبب الراتب الأفضل بينما أعد ما نسبته (٣٤,٦ %) أنفسهم ليكونوا مديرين . و ذكر عدد من المدربين المساعدين (٣٥,٧ %) من العينة بعدم توفر فرصا تدريبية لهم .

أما بالنسبة للمهام التي يقومون بها فقد جاءت مرتبة كالتالي حسب الوقت المستغرق في تنفيذها كما يلي :

- ١ . الأعمال الكتابية والطباعة بلغ ٩ أسابيع .
- ٢ . الأعمال الإدارية تستغرق ٣٧ أسبوعا .
- ٣ . عملية الإشراف ١٨ أسبوعا .
- ٤ . تطوير المناهج ٧ أسابيع ، العمل المجتمعي ٥ أسابيع ، بينما كان الوقت الذي يطور فيه المدبرون المساعدون أنفسهم ذاتيا ٤ أسابيع .

ومن الملاحظ على النسب السابقة إن الأعمال الإدارية هي التي تحظى بالوقت الأكبر، بينما المهام الفنية التي هي من صميم عمل المدير المساعد تأخذ وقتاً أقل بكثير من الأعمال الإدارية.

أما بالنسبة للخبرات التدريبية التي ساهمت بنجاحه كمدير مساعد فقد كان العمل مع مديرين جيدين له النصيب الأكبر، بينما أرجع البعض ذلك إلى التدريس الصفّي والنسبة القليلة منهم إلى الكلية التي درس فيها .

ومن أهم المعوقات التي ذكرها بعض أفراد العينة:

- عدم الخبرة في العمل الإداري وعدم تهيئتهم لذلك .
- عملية التدريس وما تتطلبه من تحضيرات تعيق تأديتهم لعملهم .
- بسبب عدم تفويض العمل إليهم من قبل المديرين.
- عدم فهم العاملين لمهام المدير المساعد .

أما دراسة براون (Brown1979) المشار إليها في يوسف (١٩٩٨) ، فقد هدفت إلى: استقصاء المهمات الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتحقق من حجم هذه المهمات وترتيبها ومعرفة اتجاه المعلمين نحو هذه الأعمال الإدارية ، وعلى أي منها يركز مدير المدرسة في عمله .

وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين والعاملين معهم، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المهمات الإدارية التي حظيت باهتمام كبير من المديرين هي : تطوير التعليم والمناهج ، الإشراف على شئون التلاميذ، والعلاقة بين البيئة المحلية والمدرسية ، بينما لم تحظ باهتمام كبير المهمات المتعلقة بالإشراف على شئون المعلمين .

وهدف دراسة دوغلاس (Douglas, ٢٠٠٢) ، إلى تقييم معايير تقييم أداء مدراء المدارس، وطبقت هذه الدراسة على (٥١٠) مديرين في (٢١) ولاية أمريكية تتراوح خبرتهم في الإدارة بين ٥-١١ سنة .

وكان من نتائج هذه الدراسة أن (١٨ %) منهم لم يطلعوا على تقارير تقييمهم وإن (٨٢ %) منهم لم يؤدّ تقييمهم إلى تطوير (٤٧ %) منهم بين أن تقييمهم يعتمد على مستوى تحصيل الطلبة ، (٤٧ %) منهم فقط اعترفوا بأن تقييمهم كان وفق معايير محددة ساعدتهم على تطوير أدائهم .

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال ما تم استعراضه وتحليله من دراسات عربية وأجنبية في مجال الإدارة المدرسية، يمكن استخلاص النتائج العامة التالية :

١. قلة الدراسات والبحوث التي تناولت المسؤول الثاني (المدير المساعد) في الإدارة المدرسية، مما شكل صعوبة في العثور على معلومات تخص المدير المساعد ، ومما اضطر الباحثة إلى الاعتماد على الدراسات التي تناولت موضوع المدير كون المدير المساعد مدير المستقبل .
٢. تبين ايلاء فئة المديرين الذين يمثلون الإدارة المدرسية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين على مستوى الأفراد ، و على مستوى المؤسسات ومراكز البحوث الرسمية ، لما لهذه الفئة من دور واضح في نجاح أو فشل مؤسساتهم المدرسية التي يديرونها وعلى قدر ما يملكونه من كفايات ومهارات وصفات شخصية يتوقف مدى فاعليتهم .
٣. تباين وتنوع أهداف هذه الدراسات لتحقيق التكامل بينها حول الإدارة المدرسية ، ففي حين اتفقت معظم هذه الدراسات على الكشف عن واقع المديرين في المدارس وتحديد فاعليتهم من خلال تحديد نوعية المهام التي يمارسها المدير في المدارس الابتدائية خاصة ، وأنها أكثر أهمية بالنسبة له ، والتي بينت نتائجها على أن المهام الإدارية هي التي تحظى باهتمام المديرين وتشغل جل وقتهم ، بينما لا تلقى المهام الفنية وخاصة فيما يتعلق بتمهين المعلمين ورفع كفاءتهم الاهتمام المطلوب ، كما في (دراسة الرابطة الوطنية لمديري المدارس الابتدائية في واشنطن بالولايات ١٩٧٠) ، و (الجبر ١٩٨٩) ، و (أحمد ١٩٩١) ، و (الدعيج والعريان ١٩٩٥) ، و (الهندي ١٩٩٧) ، و (يوسف ١٩٩٨) ، تطرقت مجموعة أخرى من هذه الدراسات إلى الكفايات والصفات الشخصية التي يجب توافرها لدى المدير ليستطيع تأدية مهامه ، كما في دراسة (رمزي ١٩٧٥) ، و (الهدود ١٩٩١) و (المحبوب ٢٠٠٢) ، بينما تطرقت دراسات أخرى إلى طريقة اختيار المديرين ، كما في دراسة (السالك ١٩٨٧) .
٤. كما لاقت عملية رفع كفاءة المديرين وتدريبهم اهتماما من قبل الباحثين ، حيث تطرقت عدد من الدراسات إلى تقييم برامج التدريب هذه وما الذي يجب أن تكون عليه ، كما في دراسة (لوربر ونيل Lorber, Neil 1967) ، و (جنيد ١٩٨٢) و (الطعاني ١٩٩٩) ، أما بخصوص تقييم أداء المدير فقد هدفت بعض الدراسات إلى اقتراح مجموعة من المعايير الموضوعية التي يجب أن يقيم الأداء وفقها ، كما في دراسة (الديلمي ١٩٩٨) و (دوغلاس 2002 Douglas) ، وحظيت الصعوبات التي تعترض المديرين والمديرين المساعدين ببعض الاهتمام لدى بعض الباحثين ، كما في دراسة (المنيع ١٩٨٨) و (الشارخ ١٩٩٧ م) و (أوزي والبيرات ٢٠٠٠) .
٥. كما كانت هناك دراسات مقارنة بين أدوار المدير في بلدين مختلفين ، كما في دراسة (أحمد ١٩٩١) والتي كشفت عن اتفاق المديرين في أدوار ، واختلافهم في أخرى وخاصة فيما يتعلق بالإشراف على المعلمين التي تفوق فيها مديرو بنسلفانيا على مديري مصر وكذلك في دراسة (المير ٢٠٠١) .
٦. إن هناك اهتمام بالتوجهات الإدارية التربوية المستحدثة من قبل بعض الباحثين ، كالجودة الشاملة ، وعلم تصميم التعليم كما في دراسة (الغنام ٢٠٠١) ودروزة (١٩٩٨) .
٧. كما استخدمت معظم الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تكون بسبب مناسبتها لأغراض هذه الدراسات ، وقد كان معظمها من تصميم الباحثين والتي قسموها إلى مجالات متعددة حسب هدف الباحث من الدراسة ، وقد استخدم البعض المقابلات كأداة ثانية إضافة إلى تحليل الوثائق المختلفة .

٨. اختلفت الدراسات من حيث حجم العينة وفئاتها تبعاً لأهداف كل منها ، واعتمدت معظم الدراسات المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية ، كأساليب إحصائية ؛ بسبب سهولتها وكفائتها للتوصل إلى نتائج البحث .

إضافة إلى ما سبق تبين من خلال نتائج الدراسات والبحوث السابقة مايلي :

١. ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس بما يمكنهم من القيام بمسئولياتهم ومهام وظائفهم القيادية ، حيث يغلب على هذه البرامج الجانب النظري بينما يهمل الجانب التطبيقي .
٢. تركيز اهتمام المديرين على الأعمال الإدارية على حساب الجوانب الفنية الخاصة بالإشراف التربوي ، وتمهين المعلمين وتطوير المناهج.
٣. كثرة الأعمال الكتابية المتكررة التي يطالب المديرين بها من قبل وزارات التربية، والتي تأخذ من الوقت والجهد الكثير .
٤. قصور في الإشراف على أعمال الإدارة المدرسية ومتابعتها من قبل المسؤولين في وزارة التربية.
٥. عدم وجود أدوات تقويم موضوعية مقننة لتقويم عمل المدير .
٦. وقد قدمت الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية العديد من التوصيات والمقترحات التي تستهدف تطوير عمل المدير والإدارة المدرسية وتحسين الأداء فيها ومن أهمها:
٧. زيادة الاهتمام بعملية تدريب المديرين قبل الخدمة و أثناءها ، وأن تكون البرامج التدريبية قائمة على احتياجات الإدارات المدرسية الفعلية .
٨. تحقيق التوازن في محتويات البرامج التدريبية بحيث تؤكد على الجوانب النظرية المعرفية، وكذلك على إكسابه المهارات المختلفة التي تعينه على أداء مهامه المتعددة مع التركيز على إكسابهم مهارات الإشراف على المعلمين وتدريبهم .
٩. التشديد على معايير اختيار المديرين ومعاونيهم .
١٠. أن تعمل الوزارات على توظيف التقنية الحديثة في جمع المعلومات عن المدارس وتخزينها ؛ للاستعانة بها عند الحاجة إليها تخفيفاً لإدارات المدارس عن تأدية الأعمال المتكررة .
١١. المتابعة المستمرة من قبل موجهي الإدارة المدرسية لعمل المدير، على أن يكونوا من ذوي الكفاءة .
١٢. الوقوف على أسباب الصعوبات التي تعترض عمل الإدارة المدرسية للعمل على تذليلها.
١٣. زيادة صلاحيات المدير ليستطيع التحرك بحرية أكبر.
١٤. إشراك المديرين في توصيف مهامهم الوظيفية .

الفصل الثالث

- إجراءات الدراسة .
- حدود الدراسة .
- عينة الدراسة .
- منهج الدراسة .
- الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة .
- المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

إجراءات الدراسة :

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مجتمع البحث ، والعينة التي طبق عليها ، والمنهج المتبع في تنفيذه ، و تفسير المصطلحات الرئيسية في البحث ، والأداة التي استخدمت لجمع البيانات ، وكيفية بنائها ، وطرق التحليل الإحصائي التي استخدمت في تحليل هذه البيانات ومن ثم الإجراءات التي اتبعت في تنفيذه .

١. حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على المديرين المساعدين والمديرات المساعدات الذين تقلدوا وظيفتهم الإدارية كمدير مساعد من سنتين فأكثر ، واستمروا يمارسون عملهم تحت ظل إدارة مدرسية واحدة طوال هاتين السنتين ؛ وذلك لضمان صدق الاستجابة ، إضافة إلى مديري ومديرات هذه المدارس ، ونسبة (١٠ %) من معلمي نظام الفصل ، ومادتي اللغة العربية والرياضيات في هذه المدارس والتي بلغ عددهم الإجمالي (١٠٨٩) معلماً ومعلمة . (حسب كشوف إدارة التعليم الابتدائي ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ م) والخاصة بأعداد المعلمين بالمدارس الابتدائية وفق المواد الدراسية . وتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول والثاني من العام الدراسي ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤ م .

٢. عينة الدراسة :

بلغ عدد أفراد عينة البحث الذين تنطبق عليه الشروط السابقة (تقلدهم لهذه الوظيفة من سنتين فأكثر ، بقائهم في مدرسة واحدة وتحت ظل إدارة مدرسية واحدة طوال هاتين السنتين) ، وبعد إجراء عملية الحصر (٤٩) مدير مساعد ومديرة مساعدة موزعين على فئات المدارس كالتالي :

- مدارس بنات ذات هيئة إدارية وفنية وتعليمية إناث : ٢٣مديرة مساعدة .
- مدارس بنين ذات هيئة إدارية وفنية وتعليمية ذكور : ١١مدير مساعدا .
- مدارس بني ذات هيئة إدارية وفنية وتعليمية إناث : ١٥مديرة مساعدة.
- جميع المدرء في هذه المدارس وعددهم (٤٩) مديراً ومديرة .
- عينة عشوائية من معلمي التخصصات التالية : (معلم نظام فصل، اللغة العربية، الرياضيات) في هذه المدارس بنسبة ١٠٪ من العدد الكلي لمعلمي هذه التخصصات في مدارس العينة، بواقع (١٠٩) معلماً ومعلمة ، ولضمان التحصل على عدد ممثل للعينة ، فقد تم توزيع (١٨٧) استبانة .

والجداول التالية توضح حصراً لأسماء المدارس الابتدائية (بنين هيئة إدارية وتعليمية إناث) (المدارس الابتدائية بنين هيئة إدارية وتعليمية ذكور)، (المدارس الابتدائية بنات ، هيئة إدارية وتعليمية إناث) ، والتي يتواجد فيها عينة البحث من المديرين المساعدين الذين أمضوا سنتين فما فوق في نفس المدرسة ، وفي ظل إدارة مدرسية واحدة ، إضافة لعينة البحث من المديرين في هذه المدارس والتي تساوى عددها مع عدد المديرين المساعدين إضافة لعدد أفراد العينة من المعلمين والمعلمات الذين شملهم البحث بنفس المدارس ، وعدد الاستبانات التي تم الحصول عليها من معلمي كل مدرسة والمستوفية للمعلومات ، والتي تم التعامل معها في عملية التحليل ، موزعة على جميع المحافظات في المملكة .

جدول (١)
المدارس الابتدائية بنين هيئة إدارية وتعليمية إناث

الرقم	المحافظة	المدرسة	عينة البحث المدرّاء المساعدين	عينة البحث من المدرّاء	عينة البحث من المعلمين في الحلقتين		عدد الاستبانات الصالحة
					الأولى	الثانية	
١	محافظة العاصمة	العلاء الحضرمي للبنين	١	١	٢	٢	٢
٢		المتنبي للبنين	١	١	٢	٢	٢
٣		أم الحصم للبنين	١	١	٢	٢	٢
٤	محافظة المحرق	الحد للبنين	١	١	٢	٢	-
٥		قلالي للبنين	١	١	٢	٢	-
٦		الخوارزمي للبنين	١	١	٢	٢	٢
٧	المحافظة الوسطى	عمار بن ياسر للبنين	١	١	٢	٢	٢
٨		بدر الكبرى للبنين	١	١	٢	٢	٢
٩		خالد بن الوليد للبنين	١	١	٢	٢	٢
١٠	المحافظة الجنوبية	ابن النفيس للبنين	١	١	٢	٢	-
١١		صلاح الدين للبنين	١	١	٢	٢	-
١٢		مدينة حمد للبنين	١	١	٢	٢	٢
١٣	المحافظة الشمالية	الروضة للبنين	١	١	٢	١	١
١٤		ابن طفيل للبنين	١	١	٣	٢	٥
١٥		جدحفص للبنين	١	١	٢	٢	٢

جدول (٢)
مدارس بنين هيئة إدارية وتعليمية ذكور

الرقم	المحافظة	المدرسة	عينة البحث المدرّاء المساعدين	عينة البحث من المدرّاء	عينة البحث من المعلمين في الحلقتين		عدد الاستبانات الصالحة
					الأولى	الثانية	
١	محافظة العاصمة	المأمون للبنين	١	١	٢	٢	٤
٢		أبو بكر الصديق للبنين	١	١	١	١	٢
٣		الخميس للبنين	١	١	٢	٢	٣
٤		السنا بس للبنين	١	١	٢	٢	٣
٥	محافظة المحرق	المعري للبنين	١	١	٢	٢	٣
٦		عمر بن عبد العزيز للبنين	١	١	٢	٢	٣
٧		الرازي للبنين	١	١	٢	٢	٣
٨		ابن سينا للبنين	١	١	٢	٢	٤
٩		بوري بنين للبنين	١	١	٢	٢	٣
١٠	المحافظة الشمالية	شهران للبنين	١	١	١	٢	٢
١١	المحافظة الوسطى	الإمام مالك للبنين	١	١	٢	٢	٣

جدول (٣)
(مدارس ابتدائية بنات هيئة إدارية وتعليمية إناث)

الرقم	المحافظة	المدرسة	عينة البحث من المدراء المساعدين	عينة البحث من المدراء	عينة البحث من المعلمين في الحلقتين		عدد الاستبانات الصالحة
					الأولى	الثانية	
١	محافظة العاصمة	سكينة بنت الحسين للبنات	١	١	٢	٢	٤
٢		القدس للبنات	١	١	٢	٢	-
٣		البلاد القديم للبنات	١	١	٢	٢	٢
٤		السنايس للبنات	١	١	٢	٢	٢
٥	محافظة المحرق	رقية للبنات	١	١	٢	٢	-
٦		البسيتين للبنات	١	١	٢	٢	-
٧		المحرق للبنات	١	١	٢	٢	-
٨		مريم بنت عمران للبنات	١	١	١	٢	-
٩		عراء للبنات	١	١	٢	٢	٢
١٠		هاجر للبنات	١	١	٢	٢	٢
١١		كرانة بنات	١	١	٢	٢	٢
١٢	المحافظة الشمالية	سار بنات	١	١	٢	١	٣
١٣		السهلة للبنات	١	١	١	٢	٢
١٤		الدرار الابتدائية للبنات	١	١	٢	٢	٢
١٥		الروضة بنات	١	١	٢	١	٢
١٦		نسبية بنت كعب للبنات	١	١	٢	٢	٤
١٧		مدينة حمد للبنات	١	١	١	٢	٢
١٨		بلقيس للبنات	١	١	١	٢	٢
١٩		سترة للبنات	١	١	٢	٢	-
٢٠	المحافظة الوسطى	نويدات للبنات	١	١	٢	٢	٢
٢١		فاطمة بنت الخطاب للبنات	١	١	٢	٢	-
٢٢		بيت الحكمة	١	١	٢	٢	-
٢٣		الرفاع الشرقي	١	١	٢	٢	-

ويلاحظ من الجداول السابقة اختلاف عدد المدارس التي يتواجد بها المدير المساعد حسب جنس الهيئة الإدارية والتعليمية ، وفق شروط اختيار العينة في البحث ، حيث ارتفع عدد مدارس الإناث ذات الهيئة الإدارية إناث ، عن عدد مدارس الذكور ذات الهيئة الإدارية إناث ، وانخفض عدد مدارس الذكور ذات الهيئة الإدارية ذكور عن الفئتين وذلك لتقلص عددها أساساً مقارنة بمدارس الإناث ، بسبب توجهات وزارة التربية والتعليم الرامية لتأنيث تعليم مدارس البنين خاصة في صفوف الحلقة الأولى ، كما يرجع السبب في انخفاض عدد مدارس البنين إلى عدم انطباق شروط اختيار العينة على مدرائها المساعدين ، وبالتالي كان معظم أفراد العينة من جميع الفئات (المدبرين المساعدين ، المدبرين ، المعلمين) من الإناث ، ولنفس الشروط الخاصة باختيار العينة يرجع سبب عدم شمولية البحث للمدبرين المساعدين في مدارس البنين في جميع المحافظات ، واقتصرت على مدارس أربع محافظات وهي : محافظة العاصمة ، ومحافظة المحرق ، المحافظة الشمالية ومدرسة واحدة فقط من المحافظة الوسطى .

كما يتبين من الجداول السابقة إن عدد المدارس المستجيبة بلغ (١١) مدرسة من فئة مدارس البنين هيئة إدارية وتعليمية إناث من أصل (١٥) مدرسة ، بينما استجابت جميع المدارس من فئة مدارس البنين هيئة إدارية وتعليمية بنين وعددها (١١) مدرسة ، أما بالنسبة لفئة المدارس إناث هيئة إدارية وتعليمية إناث فقد بلغ عدد المدارس المستجيبة (١٤) مدرسة من أصل (٢٣) مدرسة لتكون إجمالي عينة البحث من المديرين المساعدين، (٣٦) مدير ومديرة مساعدة بواقع {١١} مديرا مساعدا، (٢٥) مديرة مساعدة} ، و (٣٦) مديرا ومديرة بواقع {١١} مديرا، (٢٥) مديرة مدرسة}.

بينما بلغ إجمالي عينة البحث من المعلمين في هذه المدارس الذين تم تفريغ استباناتهم بعد فرز المستوفي منها، (٩٠) معلما ومعلمة ، (٣٣) معلما منهم من مدارس البنين هيئة إدارية وتعليمية ذكور ، (٢٤) معلمة من مدارس البنين هيئة إدارية إناث ، (٣٣) معلمة من مدارس البنات ،هيئة إدارية وتعليمية إناث ويبلغ بالتالي عدد المعلمات في عينة البحث {٥٧} معلمة .

والجداول التالية توضح عينة البحث من المديرين المساعدين، والمديرين والمعلمين حسب الجنس والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة بالتعليم والتخصص.

جدول رقم (٤)

عينة البحث من المديرين المساعدين ، حسب المؤهل الدراسي والجنس وسنوات الخبرة
بالإدارة ، والتخصص

المؤهل	الجنس	سنوات الخبرة بالإدارة					التخصص			
		٥-٩	١٠-١٤	١٥-١٩	٢٠ فأكثر	لغة عربية	و علوم رياضيات	نظام فصل	إنجليزي	أخرى
ماجستير	ذكور	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	إناث	-	-	-	-	-	-	-	-	-
بكالوريوس	ذكور	٥	٣	٢	-	-	١	٢	-	٢
	إناث	١٥	٨	٧	-	٣	-	٦	١	٥
دبلوم عال في التربية	ذكور	١	-	١	-	١	-	-	-	-
	إناث	٢	-	٢	-	-	١	-	-	١
دبلوم معهد المعلمين	ذكور	٤	٣	١	-	-	١	-	٢	١
	إناث	٩	٤	٥	-	٢	٣	-	١	٣
دبلوم تاهيل تربوي	ذكور	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	إناث	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	ذكور	١٠	٦	٤	-	١	٢	٢	٣	٣
	إناث	٢٦	١٢	١٤	-	٥	٤	٦	١	٩

يلاحظ من الجدول السابق إن معظم المديرين المساعدين أي بنسبة (٥٥,٥%) من أفراد عينة البحث من الحاصلين على البكالوريوس بواقع (٥) مديرين مساعدين و (١٥) مديرة مساعدة، بينما تحصلت نسبة (٣٦,١%) منهم على دبلوم معهد المعلمين ، بواقع (٤) مديرين

مساعدين و(٩) مديرات مساعدات، و(٨,٣ %) منهم حاصلون على دبلوم عال في التربية ،
بواقع مدير مساعد واحد و (٢) من المديرات المساعدات ، بينما لم يكن من ضمن العينة من
يحمل درجة الماجستير أو دبلوم التأهيل التربوي .

نصف أفراد العينة من المديرين المساعدين تراوحت خبرتهم في مجال الإدارة بين (٥-
٩) سنوات، حيث بلغت نسبتهم حوالي (٥٠ %) ، { بواقع (٤) مديرين مساعدين و(١٤) مديرة
مساعدة} ، وبلغت نسبة النصف الثاني من أفراد العينة ممن كانت خبرتهم أقل من خمس سنوات
حوالي (٥٠ %) { بواقع (٦) مديرين مساعدين و(١٢) مديرة مساعدة }.

ومن حيث التخصص فقد كان معظم المديرين المساعدين من ذوي التخصص في
نظام الفصل حيث بلغت نسبتهم (٢٢,٢ %) ، تلتها نسبة المتخصصين الموزعين على المواد
الأخرى كالاقتصاديات والدين ، حيث بلغت (٣٣,٣ %) ، وتساوت نسبة المتخصصين في مادة
الرياضيات والعلوم ومادة اللغة العربية ، فبلغت نسبة أفراد العينة في كل تخصص حوالي
(١٦,٦ %) ، بينما بلغت نسبة المتخصصين في اللغة الإنجليزية حوالي (١١,١ %) .

أما بالنسبة لسنوات الخبرة في التعليم ، فقد كان معظم أفراد العينة من المديرين
المساعدين ممن تجاوز العشرين عاما في مجال التعليم ، { بواقع (٩) مديرين مساعدين و (٢٢)
مديرة مساعدة } أي بنسبة (٨٦,١ %) ، بينما تراوحت خبرة ثلاثة منهم في مجال التعليم بين
(١٥-١٩) عاما ، بواقع { مدير مساعد ومديرتان مساعدتان } أي بنسبة (٨,٣ %) ، ومديرتان
مساعدتان فقط ممن قضتا في مجال التعليم من (١٠-١٤) عاما بنسبة (٥,٥ %) .

جدول رقم (٥)

عينة البحث من المديرين حسب الجنس، والمؤهل الدراسي ، وسنوات الخبرة بالتعليم
والتخصص

المؤهل	الجنس	سنوات الخبرة بالتعليم و الإدارة					التخصص			
		أقل من ٥	٥-٩	١٠-١٤	١٥-١٩	٢٠ فأكثر	لغة عربية	رياضيات وعلوم	نظام فصل	أخرى
ماجستير	ذكور	١	-	-	-	١	-	-	-	-
	إناث	٣	-	-	-	٣	-	٢	-	-
بكالوريوس مع إدارة	ذكور	٩	-	-	١	٨	١	١	٥	-
	إناث	١٧	-	-	٢	١٥	٣	٥	٥	٣
دبلوم عال في التربية	ذكور	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	إناث	١	-	-	-	١	-	-	-	١
دبلوم معهد المعلمين	ذكور	١	-	-	-	١	-	١	-	-
	إناث	٤	-	-	-	٤	-	٢	-	٢
دبلوم تأهيل تربوي	ذكور	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	إناث	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	ذكور	١١	-	-	١	٩	١	٢	٥	١
	إناث	٢٥	-	-	٢	٢٤	٣	٩	٥	٥

يلاحظ من الجدول السابق إن معظم المدربين أي بنسبة (٧٢,٢%) من أفراد عينة البحث من الحاصلين على البكالوريوس ، (١٣,٨ %) منهم حاصلون على الماجستير ودبلوم عال في التربية ، بينما تحصلت نسبة (١٣,٨ %) منهم على دبلوم معهد المعلمين.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة في التعليم فقد كان معظم أفراد العينة من المدربين قد تجاوزوا العشرين عاما في مجال التعليم والإدارة بنسبة (٩١,٦%) ، بينما تراوحت خبرة ثلاثة منهم أي بنسبة (٨,٣ %) بين ١٥-١٩ عاما .

أما من حيث التخصص فقد كان معظم المدربين من ذوي التخصص في العلوم والرياضيات حيث بلغت نسبتهم (٣٠,٥ %) ، تلتها نسبة المتخصصين في نظام معلم الفصل حيث بلغت (٢٧,٧%) ثم التخصصات الأخرى ، اللغة الإنجليزية، المواد الأخرى من اجتماعيات وتربية إسلامية ثم اللغة العربية .

ويستنتج من التحليل السابق إن الغالبية العظمى من المدربين مؤهلون تربويا لممارسة الأدوار الإدارية والفنية ، وممن قضى فترة طويلة في التعليم والإدارة ، و إن جميعهم من تخصصات أساسية مما يؤهلهم لتقويم عمل المدراء المساعدين في مدارسهم مما تعطى مصداقية للنتائج ، كما أن جميع المديرين من الذين درسوا برنامج دبلوم الإدارة المدرسية كشرط أساسي لتقلد وظيفة المدير.

جدول (٦)

عينة البحث من المعلمين حسب الجنس والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة بالتعليم والتخصص

المؤهل	الجنس	سنوات الخبرة بالتعليم						التخصص		
		٢٠ فأكثر	١٥-١٩	١٠-١٤	٥-٩	٠-٤	رقم	لغة عربية	رياضيات	نظام فصل
ماجستير	ذكور	٢	-	١	-	-	-	٢	-	-
	إناث	-	-	-	-	-	-	-	-	-
بكالوريوس مع إدارة	ذكور	٢٤	١	٣	٧	١٢	١٢	٧	٥	١٢
	إناث	٥٥	٢	٢٧	١٤	١٢	١٢	١٥	١١	٢٩
دبلوم عال في التربية	ذكور	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	إناث	-	-	-	-	-	-	-	-	-
دبلوم معهد المعلمين	ذكور	٥	-	-	-	-	-	٣	٢	-
	إناث	٢	-	-	-	-	-	٢	-	-
دبلوم تأهيل تربوي	ذكور	٢	-	-	-	-	-	١	١	-
	إناث	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	ذكور	٣٣	١	٤	٧	١٢	١٢	١٣	٨	١٢
	إناث	٥٧	٢	٢٧	١٤	١٢	١٢	١٧	١١	٢٩

يتضح من الجدول السابق إن معظم عينة الدراسة من المعلمين من الحاصلين على درجة البكالوريوس في المواد المختلفة بما يقارب من (٨٧,٧ %) من أفراد العينة ، بينما يحمل اثنان فقط من أفراد العينة من المعلمين درجة الماجستير بنسبة (٢,٢%) ، وكانت نسبة

الحاملين لدبلوم معهد المعلمين (٧,٧%) ومعظمهم من الذكور، أما بالنسبة للحاصلين على التأهيل التربوي فقد كانوا اثنين فقط من أفراد العينة بنسبة (٢,٢%) ومن الذكور أيضا ، وبالنسبة لسنوات الخبرة فقد كان أكثر أفراد العينة ممن تراوحت سنوات الخبرة لديهم من (١٠-١٤) سنة حيث كانت نسبتهم (٣٤,٤%) ، تلتها نسبة أفراد العينة ممن كانت خبرته اقل من خمس سنوات فقد كانت حوالي (٢٦,٦%) ، في حين كانت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح سنوات خبرتهم في التعليم بين (٥-١٠) سنوات ، (٢٣,٣%) ، أما أفراد العينة الذين تجاوزت سنوات خبرتهم في التعليم العشرين عاما فقد مثلوا نسبة (١٢,٢%) ، بينما كانت نسبة أفراد العينة الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (١٥-١٩) سنة منخفضة جدا حيث لم تتجاوز لم تتجاوز (٢,٢%) .

وقد حظي تخصص نظام الفصل بالنسبة الأكبر مقارنة بباقي التخصصات لأفراد عينة الدراسة حيث كانت نسبة المتخصصين فيه حوالي (٤٥,٥%) ، تلاه تخصص اللغة العربية حيث كانت نسبة المتخصصين فيه حوالي (٣٣,٣%) ، ثم مادة الرياضيات حيث كانت نسبة التخصص فيه حوالي (٢١,١%) .

لذلك فإن المستوى الأكاديمي الجيد لأفراد العينة ، وسنوات خبرة أفراد عينة البحث من المعلمين ، ونوعية التخصصات ، قد تكفل صدق استجابة هذه الفئة حيث يستطيع المعلمون من خلالهما الحكم على مدى قدرة المدير المساعد على أداء المسؤوليات الفنية تجاه المعلمين ، ويؤهلهم لتصنيف مهام المدير المساعد المدرجة في الاستبانة وفق المستويات المحددة ، وبالتالي تحديد المعايير الهامة من وجهة نظرهم و المطلوبة لعملية اختيار المدير المساعد وكذلك تحديد الصعوبات التي تعيق عمله.

٣. منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث من حيث جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن الإدارة المدرسية بشكل عام، وعن الإدارة المدرسية و المدير المساعد في مملكة البحرين بشكل خاص ، من خلال الوثائق واللوائح المتعلقة به حيث تم تحليل مضمون هذه الوثائق وخاصة المتعلقة بمهام المدير المساعد وطرق اختياره ، إضافة إلى الأدبيات الأخرى ذات الصلة بالموضوع من المصادر المختلفة ، كما تم التعرف على آراء المدربين والمديرين والمعلمين حول مدى فاعلية دور المدير المساعد في المدارس الابتدائية من خلال أداة البحث .

٤. الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة :

- اتبع في الدراسة الميدانية الإجراءات الآتية :
١. قراءة أهم الوثائق ذات الصلة المباشرة بالإدارة المدرسية في مملكة البحرين كوثيقة المدرسة كوحدة تربوية ، وثيقة التوجهات الأساسية لتطوير التعليم في البحرين والدراسات التي تناولتها .
 ٢. قراءة الوثائق الخاصة بالوصف الوظيفي للمدير المساعد ؛ للتعرف على مسؤوليات وواجبات المدير المساعد في فترات مختلفة تبدأ من العام ١٩٦٠ والصادرة من إدارة التربية و التعليم في ذلك الوقت، وانتهاء بآخر وثيقتين صادرتين من ديوان الخدمة المدنية في العام الدراسي (١٩٨٥) والعام (٢٠٠١، ٢٠٠٢) للمقارنة بينها.
 ٣. الاطلاع على بعض القرارات الوزارية المتعلقة بالترشيح لوظيفة المدير المساعد، والصادرة بتاريخ (١٩ يناير ١٩٩٨) و (١١ مارس ٢٠٠٠)، (٢٠٠٤-٢٠٠٥) للوقوف

على شروط الترشيح المعتمدة من قبل ديوان الخدمة المدنية ، ووزارة التربية والتعليم من أجل مقارنتها بما تبديه العينة من مقترحات في هذا الشأن .

٤. تحليل الواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها الوصف الوظيفي للمدير المساعد وتصنيفها إلى مهام ومسؤوليات إدارية ، و مهام ومسؤوليات فنية موزعة على محاور (رفع كفاءة المعلمين وتمهينهم ، تحسين عمليات التعليم والتعلم، تطوير المناهج ، بناء العلاقات الإنسانية).

٥. الاستفادة من الوثائق والقرارات واللوائح الرسمية السابقة، و مراجعة الدراسات والبحوث الميدانية التي لها علاقة بالموضوع، وخبرة الباحثة بحكم عملها كمشرفة تربوية بإدارة التعليم الابتدائي بوزارة التربية والتعليم الذي يقتضي الاحتكاك بالإدارات المدرسية ، و كذلك الاستفادة من التصنيف السابق للواجبات (بعد صياغتها على شكل فقرات وأسئلة) ، في إعداد ثلاث استبانات للأفراد الذين ستشملهم عينة البحث ، إحداها لمدير المدرسة ، والثانية للمعلم ، والثالثة للمدير المساعد نفسه ، تبدأ كل منها برصد معلومات شخصية أساسية لكل فرد من أفراد العينة ، وتشمل الجنس ، سنوات الخدمة في التعليم ، سنوات الخدمة في الوظيفة ، المؤهل التعليمي ، التخصص ، ثم بعد ذلك أسئلة الاستبانة الخاصة بكل فئة من فئات العينة والتي اختلفت حسب هدف الباحثة من كل منها وبما يؤدي للإجابة على أسئلة البحث ، فالهدف من استبانة المدير الوقوف على مدى قيام المدير المساعد بالمهام الإدارية فقط ، ما إذا كان يقوم بها فعليا أم انه يتوقع منه القيام بها ولا يفعل لسبب ما، وما هي المهام التي ليست من اختصاصه ، أما الهدف من استبانة المعلم فهو الوقوف على مدى قيام المدير المساعد بمهامه الفنية في المجالات التي تم ذكرها سابقا ما إذا كان يقوم بها فعليا أم انه يتوقع منه القيام بها ولا يفعل لسبب ما ، وما المهام التي ليست من اختصاص المدير المساعد من وجهة نظر المعلم ، بينما تجمع استبانة المدير المساعد بين المهام الإدارية و المهام الفنية التي يجب عليه تنفيذها ، للوقوف على المهام الفعلية التي يقوم بها كما يقرها بنفسه والمهام المتوقعة منه القيام بها ولا يفعل لسبب ما ، وما المهام التي ليست من اختصاصه من وجهة نظره ، وذلك من أجل المقارنة بين آراء الفئات الثلاث حول مدى قيام المدير المساعد للمهام التي وردت في الاستبانة ، واتحدت الاستبانات الثلاث في السؤال الخاص بالمعايير المقترحة للاختيار لهذه الوظيفة لزيادة تفعيل دور المدير المساعد ، وكذلك في السؤال الخاص بالصعوبات التي تعترض عمله من وجهة نظر كل من المدير المساعد والمدير والمعلم، والتي تؤثر سلبا على أدائه لعمله ، ومن ثم المقترحات التي تريد من فاعلية دور المدير المساعد من وجهة نظر فئات البحث الثلاث .

٦. عرض الاستبانات السابقة على مجموعة محكمين ؛ للوقوف على درجة صدق الأداة وقد أجريت التعديلات اللازمة وفق ما أبداه المحكمون من ملاحظات . مرفق (١)

٧. الاطلاع على مجموعة من وثائق إدارة التعليم الابتدائي ، والمتمثلة في قوائم بأسماء المدارس ومعلومات حول الكادر الإداري فيها ، وذلك لتحديد عينة البحث من المديرين المساعدين وفق شروط معينة وهي:

أن لا تقل سنوات خدمتهم في الوظيفة كمدراء مساعدين عن سنتين ، وفي ظل نفس الإدارة المدرسية، حيث إنها فترة كافية ليتمكن المدير المساعد من واجباته ومسؤولياته المنوطة به ، كما أن المدير يستطيع خلالها رصد كل ما يقوم به من واجبات وكذلك المعلمين.

٨. توزيع الاستبانات على عينة البحث ، واسترجاعها في فترة محددة لا تزيد عن شهر واحد.

٩. ترميز الاستبانات بعد تلقيها من الميدان .

١٠. مراجعة البيانات فيها وتصحيحها واستبعاد الاستبانات غير المستوفية منها .

١١. معالجة البيانات بالطرق الإحصائية المناسبة لها .

١٢. تفسير النتائج المتحصل عليها .

١٣. كتابة المقترحات والتوصيات .

المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

بعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة ، تم تكميم استجابات أفراد العينة البحثية على النحو التالي :

في استبانة المهام الإدارية والفنية والذي تكون سلم التقدير فيها من ثلاثة مستويات :

- مستوى المهام الفعلية ، وحددت له المرتبة (٣) .

- مستوى المهام المتوقعة ، حددت له المرتبة (٢) .

- مستوى ليست من مهامه حددت له المرتبة (١) .

وكذلك الحال بالنسبة للسؤال الخاص بالمعايير الاختيار لوظيفة المدير المساعد ، فقد تكون سلم التقدير فيها من خمسة مستويات :

- مستوى مهم جدًا ، وحددت له الرتبة (٥) .

- مستوى مهم ، وحددت له المرتبة (٤) .

- مستوى متوسط الأهمية ، وحددت له المرتبة (٣) .

- مستوى قليل الأهمية ، وحددت له المرتبة (٢) .

- مستوى عديم الأهمية ، وحددت له المرتبة (١) .

ثم تم حساب التكرارات ، والمتوسطات الحسابية ، والأهمية النسبية بترتيب العوامل تنازلياً في برنامج الأكسيل .

كما تم احتساب المتوسط الحسابي العام لمهام كل قسم من وجهة نظر كل فئة وذلك من أجل :

أ. تحديد المستوى الذي تتدرج تحته مهام كل قسم من وجهة نظر كل فئة .

ب. المقارنة بين استجابات عينة الدراسة والوقوف على مدى التوافق والاختلاف في تحديد

مستوى مهام كل قسم .

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

١. المهام الإدارية
 - فئة المديرين المساعدين
 - فئة المديرين
٢. المهام الفنية
 - أ. مجال تمهين المعلمين
 - فئة المديرين المساعدين
 - فئة المعلمين
 - ب. مجال تحسين عمليات التعليم والتعلم
 - فئة المديرين المساعدين
 - فئة المعلمين
 - ج. مجال تطوير المناهج
 - فئة المديرين المساعدين
 - فئة المعلمين
 - د. مجال العلاقات الإنسانية
 - فئة المديرين المساعدين
 - فئة المعلمين
٣. معايير الاختيار والترشيح لوظيفة المدير المساعد
 - فئة المديرين المساعدين
 - فئة المديرين
 - فئة المعلمين
٤. الصعوبات التي تعيق عمل المدير المساعد
 - فئة المديرين المساعدين
 - فئة المديرين
 - فئة المعلمين
 - الصعوبات المشتركة
٥. المقترحات التي تزيد من فاعلية دور المدير المساعد
 - فئة المديرين المساعدين
 - فئة المديرين
 - فئة المعلمين
 - المقترحات المشتركة

تحليل و مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: المهام الإدارية :

بالنسبة للسؤال الأول في الدراسة وهو :
ما المهام الإدارية الفعلية التي يقوم بها المدير المساعد، وما المهام المتوقعة
و تلك التي ليست من مهامه، من وجهة نظر كل من المديرين المساعدين والمديرين؟

للإجابة على هذا السؤال أعدت الباحثة استبانة خاصة ، واعتمدت في صياغة فقراتها على مهامه الإدارية التي تضمنها الوصف الوظيفي الخاص بالمدير المساعد بعد فرزها ، واشتملت على ستة وعشرين مهمة إدارية ، وفيها يطلب من أفراد عينة البحث من الفئتين المديرين المساعدين والمديرين ، تحديد مستوى المهمة الإدارية من وجهة نظر كل منهم ، وفق المستويات الثلاثة المحددة ، والتي تراوحت بين مهام فعلية ، مهام متوقعة ، ليست من مهامه والتي تم توضيح المقصود من كل منها في مقدمة الاستبانة ، وقد وزعت على عينة البحث من المديرين المساعدين والمديرين والتي بلغت خمسون مديراً مساعداً ومديرة مساعدة ، وخمسون مديراً ومديرة ، إلا أن المسترجع منها والتي صح التعامل معها، بلغ ستة وثلاثين مديراً مساعداً ، وستة وثلاثين مديراً بنسبة ٧٢% من المجموع الكلي لعدد أفراد العينة من الفئتين .

جدول (١)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة
(المديرين المساعدين) حول المهام الإدارية التي يقوم بها المدير المساعد

رتب	المهام	المدير			التكرارات			المتوسط الحسابي	النسبة المئوية		
		مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه		فعلية	متوقعة	ليست من مهامه
1	مشاركة مدير المدرسة في إدارة الشؤون التعليمية و تصريفها .	36	-	-	108	-	-	3	100	-	-
2	المشاركة بفاعلية في مجلس الإدارة بالمدرسة و في جميع اللجان الإدارية و الفنية	36	-	-	108	-	-	3	100	-	-
3	متابعة تنفيذ التعميمات و الخطابات الواردة من إدارة التعليم ذات العلاقة بعمله.	36	-	-	108	-	-	3	100	-	-
4	الإشراف على إعداد و تنفيذ خطط الأقسام الدراسية بالمدرسة و الفعاليات المرتبطة بها.	36	-	-	108	-	-	3	100	-	-
5	المساهمة بفاعلية في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة و متابعة تنفيذها و تقويمها.	35	1	-	105	2	-	2.97	97.22	2.78	-
6	الانابة عن مدير المدرسة في إدارة اجتماعات مجلس الإدارة .	35	1	-	105	2	-	2.97	97.22	2.78	-
7	متابعة سير الحصص اليومية و التأكد من انتظامها.	35	1	-	105	2	-	2.97	97.22	2.78	-
8	الانابة عن مدير المدرسة أثناء غيابه في إدارة الشؤون الإدارية و الفنية و التعليمية.	35	1	-	105	2	-	2.97	97.22	2.78	-

9	مشاركة مدير المدرسة في إعداد التقارير حول المعلمين و العاملين بالمدرسة.	35	1	-	105	2	-	2.97	97.22	2.78	-
10	مشاركة مدير المدرسة في إدارة الشؤون الإدارية بالمدرسة و تصريفها.	35	-	1	105	-	1	2.94	97.22	-	2.78
11	مساعدة مدير المدرسة في عملية التنظيم للامتحانات و توفير متطلباتها في المدرسة	34	2	-	102	4	-	2.94	94.44	5.56	-
12	مشاركة مدير المدرسة في رسم سياسة المدرسة وفق توجيهات الوزارة	34	2	-	102	4	-	2.94	94.44	5.56	2.77
13	مشاركة مدير المدرسة في إعداد جدول الحصص الأسبوعي و تنظيمه .	33	3	-	99	6	-	2.92	91.67	8.33	-
14	مساعدة مدير المدرسة في تنفيذ القرارات و الأنظمة الصادرة من الوزارة و المجلس ا .	33	3	-	99	6	-	2.92	91.67	8.33	-
15	دعم مدير المدرسة في تكوين علاقات فاعلة و ايجابية مع المجتمع المحلي.	34	1	1	102	2	1	2.92	94.44	2.78	2.78
16	الإشراف على أعمال اللجان المدرسية و متابعة تنفيذ قراراتها .	32	4	-	96	8	-	2.89	88.89	11.1	2.77
17	الاحتفاظ بقاعدة معلومات و تنظيم السجلات و الملفات اللازمة للعمل في المدرسة .	30	5	1	90	10	1	2.81	83.33	13.9	2.78
18	تنظيم حصص الاحتياط في المدرسة .	31	3	2	93	6	2	2.81	86.11	8.33	11,11
19	توثيق النشاطات المختلفة داخل المدرسة بصورة منظمة يسهل الوصول إليها .	29	5	2	87	10	2	2.75	80.56	13.9	5,55
20	المشاركة في إعداد ميزانية المدرسة و متابعة تنفيذ بنودها بعد إقرارها .	27	7	2	81	14	2	2.69	75	19.4	5.56
21	إعداد التقارير الشهرية عن سير العمل في المدرسة و تطبيق المناهج الدراسية .	25	11	-	75	22	-	2.69	69.44	30.6	2.77
22	تنظيم حصص النشاطات في المدرسة	26	8	2	78	16	2	2.67	72.22	22.2	5,55
23	متابعة و توفير احتياجات المدرسة المادية	27	5	4	81	10	4	2.64	75	13.9	2.77
24	تنظيم الندوات والمحاضرات التي تعقدها المدرسة .	21	11	4	63	22	4	2.47	58.33	30.6	19,44
25	متابعة الجهات المختصة في صيانة مرافق المبنى المدرسي .	15	12	9	45	24	9	2.17	41.67	33.3	22,22
26	المشاركة في متابعة سجلات العهدة المدرسية من معدات و أجهزة و أثاث .	16	9	11	48	18	11	2.14	44.44	25	30.6

المتوسط الحسابي العام = ٢,٨

فئة المديرين المساعدين :

يتضح من الجدول رقم (١) إن آراء عينة البحث من المديرين المساعدين حول مدى أدائهم لمهامهم الإدارية المنوطة بهم كانت نتائجها كالتالي :

١. تراوحت المتوسطات لهذه المهام منفردة ، بين أعلى درجة ويمثلها المتوسط الحسابي (٣) ، وأدنى درجة ويمثلها المتوسط الحسابي (٢,١٤) ، وبالتالي فإن جميع المهام تقع ضمن مستوى المهام الفعلية .
٢. إن المتوسط الحسابي العام للمهام الإدارية من وجهة نظر المديرين المساعدين بلغ (٢,٨)، وهو متوسط مرتفع .

وعليه فإن أفراد عينة البحث من المديرين المساعدين يعتقدون بأن المهام الإدارية المدرجة في الاستبانة يقوم بها المدير المساعد فعلياً .
و يمكن تصنيف هذه المهام إلى ثلاث فئات حسب قيمة متوسطاتها وهي :

١. مهام فعلية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين الدرجة (٣) والدرجة (٢,٩٢) ، وبلغ عددها خمسة عشرة مهمة، وتدل قيمة متوسطاتها المرتفعة على أن أفراد العينة من المديرين المساعدين ، يرون أنهم يقومون فعليا بهذه المهام وبالمستوى المطلوب .

وقد تمثلت المهام التي حصلت على المتوسط الحسابي النهائي والذي تمثله الدرجة (٣) في المهام التالية :

- أ. مشاركة مدير المدرسة في إدارة الشؤون التعليمية وتصريفها.
- ب. المشاركة بفاعلية في مجلس إدارة المدرسة ، وفي جميع اللجان الإدارية والفنية.
- ت. متابعة تنفيذ التعميمات والخطابات الواردة من إدارة التعليم ، ذات العلاقة بعمله .
- ث. الإشراف على إعداد وتنفيذ خطط الأقسام الدراسية بالمدرسة، والفعاليات المرتبطة بها.

وهي مهام تجمع بين الجانب الإداري، وتتصل بشكل غير مباشر بالجانب التعليمي الفني ، وهذا هو التوجه الحالي لوزارة التربية لما ينبغي أن يكون عليه المدير المساعد بصفته مشرفا مقيما بالمدرسة ، قادرا على المساهمة بفاعلية في إدارة وتصريف الشؤون التعليمية بها .

٢. مهام فعلية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢,٨٩) و(٢,٦٤) ، وهي متوسطات حسابية مرتفعة أيضا ، وبلغ عددها ثمان مهام وشملت المهام التي حازت على الرتب من (١٦) إلى (٢٣) .

٣. أما المهام الفعلية التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢,٤١) و(٢,١٤) وتعتبر متوسطات ذات قيم منخفضة ، فشملت ثلاث مهام فقط وهي :
 - أ. تنظيم الندوات والمحاضرات التي تعقدها المدرسة .
 - ب. متابعة الجهات المختصة في صيانة مرافق المبنى المدرسي
 - ت. المشاركة في متابعة العهدة المدرسية من معدات ، وأجهزة وأثاث.

وهي على الرغم من كونها ضمن المهام الأساسية التي جاءت في الوصف الوظيفي للمدير المساعد ، إلا أنه قد لا يعطيها القدر الكافي من الاهتمام ، فتتظلم المحاضرات والندوات وإن كانت مهمة إدارية من حيث ارتباطها بعملية التنظيم فقط إلا أنه يرى بأنها قد تكون من اختصاص أشخاص آخرين كأن يقوم بها المعلم الأول، أو المعلمون المتميزون أو المعلمون من رؤساء اللجان المدرسية .

أما متابعة العهدة المدرسية وصيانة المبنى المدرسي ، فقد رأى عدد من أفراد العينة بلغت نسبتها (٢٢,٢) للمهمة الأولى و(٣٠,٥) للمهمة الثانية، بأنها مهام ليست من اختصاصه وعليه يجب أن توكل إلى المشرفين الإداريين ، أو إلى كوادرات إدارية أخرى مختصة بهذه الأمور ، وذلك حتى يقلل من عدد المهام في الوصف الوظيفي ، وبما يوفر الوقت والجهد لمتابعة أمور فنية هامة شملت المجالات الفنية .

فئة المديرين:

آراء عينة البحث من المدربين حول مدى قيام المدير المساعد بالمهام الإدارية الواردة في الاستبانة:

جدول (٢)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة (المديرين) حول المهام الإدارية التي يقوم بها المدير المساعد

الترتيب	المهام والمسئوليات	المدير			التكرارات			المتوسط الحسابي	النسبة المئوية		ليست من مهامه
		مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه		فعلية	متوقعة	
1	المساهمة بفاعلية في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة ومتابعة تنفيذها و تقويمها.	34	2	-	102	4	-	2.94	94.4	5.56	-
2	مشاركة مدير المدرسة في إدارة الشؤون الإدارية بالمدرسة وتصريفها.	34	2	-	102	4	-	2.94	94.4	5.56	-
3	مشاركة مدير المدرسة في إدارة الشؤون التعليمية وتصريفها.	34	2	-	102	4	-	2.94	94.4	5.56	-
4	مساعدة مدير المدرسة في عملية التنظيم للامتحانات و توفير متطلباتها في المدرسة	34	2	-	102	4	-	2.94	94.4	5.56	-
5	المشاركة بفاعلية في مجلس الإدارة بالمدرسة و في جميع اللجان الإدارية والفنية	33	3	-	99	6	-	2.92	91.7	8.33	-
6	الانابة عن مدير المدرسة في إدارة اجتماعات مجلس الإدارة .	32	4	-	96	8	-	2.89	88.9	11.1	-
7	متابعة سير الحصص اليومية والتأكد من انتظامها.	33	2	1	99	4	1	2.89	91.7	5.56	2,77
8	مشاركة مدير المدرسة في إعداد جدول الحصص الأسبوعي وتنظيمه .	31	5	-	93	10	-	2.86	86.1	13.9	-
9	الانابة عن مدير المدرسة أثناء غيابه في إدارة الشؤون الإدارية والفنية والتعليمية.	31	5	-	93	10	-	2.86	86.1	13.9	-
10	الاحتفاظ بقاعدة معلومات وتنظيم السجلات و الملفات اللازمة للعمل في المدرسة .	31	5	-	93	10	-	2.86	86.1	13.9	-
11	مساعدة مدير المدرسة في تنفيذ القرارات و الأنظمة الصادرة من الوزارة و المجلس .	31	5	-	93	10	-	2.86	86.1	13.9	-
12	مشاركة مدير المدرسة في إعداد التقارير حول المعلمين والعاملين بالمدرسة.	33	2	-	99	4	-	2.86	91.7	5.56	-
13	دعم مدير المدرسة في تكوين علاقات فاعلة و ايجابية مع المجتمع المحلي.	31	5	-	93	10	-	2.86	86.1	13.9	-
14	متابعة تنفيذ التعميمات و الخطابات الواردة من إدارة التعليم ذات العلاقة بعمله.	30	6	-	90	12	-	2.83	83.3	16.7	-
15	الإشراف على إعداد و تنفيذ خطط الأقسام الدراسية بالمدرسة و الفعاليات المرتبطة بها.	29	7	-	87	14	-	2.81	80.6	19.4	-

16	المشاركة في إعداد ميزانية المدرسة و متابعة تنفيذ بنودها بعد إقرارها .	28	8	-	84	16	-	2.78	77.8	22.2	-
17	الإشراف على أعمال اللجان المدرسية و متابعة تنفيذ قراراتها .	28	7	1	84	14	1	2.75	77.8	19.4	2,7
18	إعداد التقارير الشهرية عن سير العمل في المدرسة و تطبيق المناهج الدراسية .	25	10	1	75	20	1	2.67	69.4	27.8	2,7
19	توثيق النشاطات المختلفة داخل المدرسة بصورة منظمة يسهل الوصول إليها .	24	10	2	72	20	2	2.61	66.7	27.8	5,5
20	تنظيم حصص الاحتياط في المدرسة .	26	6	4	78	12	4	2.61	72.2	16.7	11,1
21	تنظيم حصص النشاطات في المدرسة	23	11	2	69	22	2	2.58	63.9	30.6	5,5
22	مشاركة مدير المدرسة في رسم سياسة المدرسة وفق توجهات الوزارة	18	17	1	54	34	1	2.47	50	47.2	2,7
23	متابعة و توفير احتياجات المدرسة المادية .	18	17	1	54	34	1	2.47	50	47.2	2,7
24	متابعة الجهات المختصة في صيانة مرافق المبنى المدرسي .	17	11	8	51	22	8	2.25	47.2	30.6	22,2
25	تنظيم الندوات والمحاضرات التي تعقدها المدرسة	14	15	7	42	30	7	2.19	38.9	41.7	19,4
26	المشاركة في متابعة سجلات العهدة المدرسية من معدات و أجهزة و أثاث .	16	11	9	48	22	9	2.19	44.4	30.6	25

المتوسط الحسابي العام = ٢,٧٢٥

تراوحت المتوسطات التي تحصلت عليها المهام الإدارية التي يقوم بها المدير المساعد، كما يدركها ويتلمسها أفراد عينة البحث من المدبرين في المدارس التي ينتمون إليها ، بين الدرجتين (٢,٩٤ و ٢,١٩) ، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه المهام (٢,٧٢٥) ، كما يتضح من الجدول رقم (٢) وهو متوسط يقع ضمن مستوى المهام الفعلية .

وعليه يعتبر عينة البحث من المدبرين ، إن جميع المهام الإدارية الواردة في الاستبانة هي مهام فعلية يقوم بها المدبرون المساعدون في مدارسهم ، وفي هذا اتفاق بين أفراد عينة البحث من فئة المدبرين المساعدين، وفئة المدبرين على هذه النتيجة .

ويمكن تصنيف المهام حسب قيمة المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها إلى ثلاثة مستويات وهي :

مهام فعلية : تراوحت متوسطاتها الحسابية بين الدرجة (٢,٩٤) والدرجة (٢,٩١) ، وبلغ عددها خمس مهام ، تساوت المتوسطات الحسابية للأربع المهام الأولى منها، وتقاربت معها المهمة الخامسة . وقد تمثلت في المهام التالية :

- المساهمة بفاعلية في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة ومتابعة تنفيذها .
- مشاركة مدير المدرسة في إدارة الشؤون الإدارية وتصريفها .
- مشاركة مدير المدرسة في إدارة الشؤون التعليمية وتصريفها .
- مشاركة مدير المدرسة في عملية التنظيم للامتحانات وتوفير متطلباتها .
- المشاركة بفاعلية في مجلس إدارة المدرسة، وفي جميع اللجان الإدارية والفنية .

١. **مهام فعلية** تراوحت متوسطاتها الحسابية بين الدرجة (٢,٨٨) والدرجة (٢,٥٨) ، وهي متوسطات حسابية مرتفعة أيضا ، وبلغ عددها ستة عشرة مهمة والتي حازت على الرتب من الرتبة (٦) حتى (٢١) .

٢. أما المهام الفعلية التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين الدرجة (٢,٤٧) و الدرجة (٢,١٤) ، فشملت خمس مهام فقط ، وجاءت من الأدنى رتبة إلى الأعلى رتبة على النحو التالي :

- أ. المشاركة في متابعة سجلات العهدة المدرسية من معدات وأجهزة وأثاث.
- ب. تنظيم الندوات والمحاضرات .
- ت. متابعة الجهات المختصة في صيانة مرافق المبنى المدرسي .
- ث. متابعة وتوفير احتياجات المدرسة المادية .
- ج. مشاركة مدير المدرسة في رسم سياسة المدرسة وفق توجهات الوزارة .

وقد لا تتفق نتيجة هذه المهمة والنتيجة التي حصلت عليها المهمة الخاصة بمشاركة المدير في وضع الخطة السنوية للمدرسة، والتي جاءت في المرتبة الأولى حيث أن أهداف الخطة هي انعكاس لتوجهات الوزارة ، وقد يرجع سبب ذلك لعدم وضوح هذه المهمة بالنسبة لأفراد عينة البحث من المدبرين .

من خلال التحليل السابق لأراء أفراد عينة البحث من المدبرين والمساعدين و المدبرين ، حول مدى قيام المدير المساعد بالمهام الإدارية الواردة في الاستبانة، يمكن الخروج بالنتائج العامة التالية :

١. أن هناك تقارب بين وجهتي نظر كل من فئتي المديرين والمساعدين والمدبرين حول مدى قيام المدبرين والمساعدين بمهامهم الإدارية ، حيث بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي العام للفئتين (٠,٢٢) ، وعليه يمكن القول بأن أفراد عينة البحث من الفئتين يعتقدون بأن المدبرين والمساعدين ، يؤدون مهامهم الإدارية المنوطة بهم كما ينص عليها الوصف الوظيفي .
٢. أن هناك اتفاق بين المدبرين والمساعدين و المدبرين ، على أولويات بعض المهام الإدارية التي يقوم بها المدير المساعد في دورة عمله ومن بينها مهمتان يقوم بهما المدير المساعد وتعتبران من أولويات مهامه ، وهما:

- أ. المشاركة في إدارة الشؤون التعليمية بالمدرسة وتصريفها .
 - ب. المشاركة بفاعلية في مجلس إدارة المدرسة ، واللجان الإدارية والفنية .
- وهما مهمتان أساسيتان والاهتمام بهما دليل على التحول من الاهتمام بالمهام الإدارية فقط ، إلى الاهتمام المشترك بجميع المهام، الإدارية و الفنية.

٣. أن هناك اتفاق بين الفئتين على مجموعة من المهام باعتبارها ليست من اختصاصه، وهي المهام التالية :

- أ. المشاركة في متابعة سجلات العهدة المدرسية من معدات وأجهزة وأثاث
- ب. تنظيم الندوات والمحاضرات .
- ت. متابعة الجهات المختصة في صيانة مرافق المبنى المدرسي .

وهي نفس المهام التي حصلت على أدنى المتوسطات لدى الفئتين، حيث بلغت نسبة من يقول بأنها ليست من اختصاصه من المدبرين والمساعدين والمدبرين على التوالي (٣٠,٥% ، ٢٥,٠%) للمهمة الأولى ، (١٩,٤%، ١٩,٤%) للمهمة الثانية و (٢٢,٢%، ٢٢,٢%) للمهمة الثالثة.

ثانيا: المهام الفنية :

بالنسبة للسؤال البحث الثاني وهو التالي :
ما المهام الفنية الفعلية التي يقوم بها المدير المساعد ، وما المهام الفنية المتوقعة وتلك التي ليست من مهامه ، من وجهة نظر كل من المديرين المساعدين والمعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم إعداد استبانة خاصة من قبل الباحثة، استعانت في صياغة فقراتها بالمهام الفنية الواردة في الوصف الوظيفي للمدير المساعد وتصنيفها، إضافة إلى مهام فنية متعددة تم اشتقاقها واستخلاصها من الأدبيات الخارجية التي تم الاطلاع عليها، والتي وزعت على أربعة مجالات جاءت في الاستبانة مرتبة كالتالي :

مجال التنمية المهنية للمعلمين والذي احتوى على (٢٩) فقرة ، مجال تحسين عمليات التعلم والتعليم وشمل (١١) فقرة ، مجال تطوير المناهج وشمل (١٢) فقرة) و مجال بناء العلاقات الإنسانية وشمل (٨) فقرات . وتمثل كل فقرة مهمة من مهام المدير المساعد ، وفيها يطلب من أفراد عينة البحث من الفئتين المديرين المساعدين والمعلمين ، تحديد مستوى المهام الفنية من وجهة نظر كل منهم ، (حيث تتماثل المهام الفنية في استبانة كل من فئتي البحث من المديرين المساعدين والمعلمين، وتشترك الفئتان في الإجابة عليها) وفق المستويات الثلاثة المحددة ، والتي تراوحت بين مهام فعلية ، مهام متوقعة ، ليست من مهامه ، وقد وزعت على عينة البحث من المديرين المساعدين وعددهم (٣٦) كما مر ذكره سابقا، وعلى المعلمين والذين بلغ عددهم (١٨٨) معلما ومعلمة، إلا أن المسترجع منها والتي صح التعامل معها، بلغ (٩٠) استبانة لعدد (٩٠) معلما ومعلمة.

وبعد تحليل استجابات أفراد عينة البحث من الاستبانات السابقة ، تم الخروج بالنتائج التالية :

مجال التنمية المهنية للمعلمين : فئة المديرين المساعدين:

جدول (٣)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة
(المديرين المساعدين) حول المهام الفنية التي يقوم بها المدير المساعد في مجال التنمية المهنية للمعلمين

الترتيب	المهام	المدير المساعد			التكرارات			النسب المئوية للمهام		
		مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه	فعلية	متوقعة	ليست من مهامه	المتوسط الحسابي	فعلية	متوقعة
1	تنفيذ زيارات صافية لمتابعة عمل المعلمين.	35	1	-	105	2	-	2.97	97.2	2.78
2	عقد لقاءات لمناقشة المعلمين حول الزيارات الصفية المنفذة لهم .	34	2	-	102	4	-	2.94	94.4	5.56
3	إتاحة الوقت الكافي للمعلم لمناقشته في المشكلات التي تواجهه في التدريس.	35	-	1	105	-	1	2.94	97.2	2.78
4	حصر و تحديد احتياجات المعلمين التدريبية	33	3	-	99	6	-	2.92	91.7	8.33
5	المشاركة في توجيه و تدريب المعلمين الجدد و ذوي الأولوية منهم.	33	3	-	99	6	-	2.92	91.7	8.33
6	الاطلاع على نماذج من خطط المعلمين التعليمية و إبداء الملاحظات حولها .	32	4	-	96	8	-	2.89	88.9	11.1

7	توظيف التقويم البنائي المستمر للارتقاء بمستوى المعلم الجديد و ذي الأولوية.	32	4	-	96	8	-	2.89	88.9	11.1	-
8	اقتراح برامج تدريبية وفق احتياجات المعلمين.	31	5	-	93	10	-	2.86	86.1	13.9	-
9	مساعدة المعلمين في تطوير المهارات الانضباطية داخل الصف.	31	5	-	93	10	-	2.86	86.1	13.9	-
10	توزيع النشاطات و اللجان على المعلمين بحسب رغباتهم و قدراتهم .	30	6	-	90	12	-	2.83	83.3	16.7	-
11	تشجيع المعلم على اكتشاف و تطوير نماذج تدريسية رائدة و إتاحة الفرصة لتطبيقها	30	5	1	90	10	1	2.81	83.3	13.9	2.78
12	مساعدة المعلمين في تطوير مهارات التخطيط و تقويم تحصيل التلامذة.	29	7	-	87	14	-	2.81	80.6	19.4	-
13	إبراز أعمال المعلمين المتميزين و المبدعين .	31	3	2	93	6	2	2.81	86.1	8.33	5.56
14	تنظيم التحاق المعلمين بالدورات و الورش و تهيئة الظروف الملائمة لذلك .	30	5	1	90	10	1	2.81	83.3	13.9	2.78
15	تهيئة البيئة المناسبة للمعلمين ، لتنفيذ الخبرات المكتسبة من الورش و الدورات	30	4	2	90	8	2	2.78	83.3	11.1	5.56
16	مناقشة المشرف المختص و الاسترشاد برأيه و الاطلاع على ملاحظاته حول أداءات المعلمين	29	6	1	87	12	1	2.78	80.6	16.7	2.78
17	تنظيم برامج تدريبية للمعلمين و الإشراف عليها .	28	7	1	84	14	1	2.75	77.8	19.4	2.78
18	اقتراح أساليب تدريسية جديدة على المعلمين.	30	3	3	90	6	3	2.75	83.3	8.33	8.33
19	متابعة تنفيذ خطة تبادل الزيارات بين معلمي المدرسة ومعلمي المدارس المتعاونة .	27	8	1	81	16	1	2.72	75	22.2	2.78
20	عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة الأمور التعليمية (طرائق التدريس / التقويم / الأنشطة)	27	8	1	81	16	1	2.72	75	22.2	2.78
21	وضع خطة لتبادل الزيارات التعليمية بين المعلمين داخل المدرسة .	25	8	3	75	16	3	2.61	69.4	22.2	8.33
22	وضع خطة لتبادل الزيارات بين معلمي المدرسة و معلمي المدارس المتعاونة	24	9	3	72	18	3	2.58	66.7	25	8.33
23	تزويد المعلمين بمصادر المعلومات و المراجع المتنوعة	22	10	4	68	20	4	2.56	61.1	27.8	11.1
24	التنظيم لإقامة حلقات نقاشية هادفة حول موضوعات تربوية بين المعلمين .	20	16	-	60	32	-	2.56	55.6	44.4	-
25	توفير القراءات المناسبة لتخصصات المعلمين من نشرات و مطويات مشتملة على طرائق تدريس	23	9	4	69	18	4	2.53	63.9	25	11.1
26	مساعدة المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية .	16	16	4	48	32	4	2.33	44.4	44.4	11.1
27	تنفيذ نماذج لدروس توضيحية في مادة التخصص وفق طرائق التدريس المستحدثة.	17	12	7	51	24	7	2.28	47.2	33.3	19.4
28	تزويد المعلمين بالمواقع التربوية و التعليمية المتميزة على شبكة الانترنت .	12	16	8	36	32	8	2.11	33.3	44.4	22.2
29	تصميم الحقائب التعليمية و إعدادها للمعلمين .	7	13	16	21	26	16	1.75	19.4	36.1	44.4

المتوسط الحسابي العام = ٢,٦٩

شمل هذا المجال ٢٩ مهمة ، وقد كانت نتائج استبيان أفراد عينة البحث من المديرين
المساعدين كما يتضح من الجدول رقم (٣) على النحو التالي :

١. أن المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها المهام ، تراوحت بين الدرجة (٢,٩٧) وتمثل أعلى درجة و (١,٧٥) وتمثل أدنى درجة ، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه المهام (٢,٦٩) .

وعليه فإن أفراد عينة البحث من المديرين المساعدين ، يعتقدون بأن المهام الفنية المدرجة في الاستبانة ضمن مجال التنمية المهنية للمعلمين، هي مهام يقوم بها المدير المساعد فعلياً ضمن دورة عمله في مدرسته.

٢. إن جميع المهام تقع درجة متوسطاتها الحسابية ضمن مستوى المهام الفعلية ، ما عدا مهمة واحدة تتدرج درجة متوسطها الحسابي ضمن مستوى المهام المتوقعة حيث بلغ (١,٧٥). ويمكن تصنيف المهام حسب المتوسطات التي حصلت عليها إلى ثلاثة مستويات وهي :

(١) مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين الدرجتين (٢,٩٧، ٢,٩١) وشملت خمس مهام ، حيث تعتبر المهام الأكثر أهمية في دورة عمل المدير المساعد بالنسبة لعينة البحث من المديرين المساعدين ، وقد جاءت مرتبة على النحو التالي :

- أ. تنفيذ زيارات صفية لمتابعة عمل المعلمين .
- ب. عقد لقاءات لمناقشة المعلمين حول الزيارات الصفية المنفذة لهم.
- ت. إتاحة الوقت الكافي للمعلمين لمناقشتهم في المشكلات التي تواجههم في التدريس .
- ث. حصر وتحديد احتياجات المعلمين التدريبية .
- ج. المشاركة في توجيه وتدريب المعلمين الجدد وذوي الأولوية منهم.

وتؤكد النتائج السابقة أن الزيارات الصفية وما يتبعها من لقاءات ، لازالت هي الوسيلة الإشرافية الأولى لدى المدراء المساعدين مقارنة بالوسائل الإشرافية الأخرى.

كما أن المهام الأخرى كمناقشة مشكلات المعلمين في التدريس ، وحصر الاحتياجات التدريبية لهم ، كلها تتأتى من خلال الزيارات الصفية وهي بالتالي ترتبط بها بشكل أو بآخر. كما حظيت مهمة الاعتناء بالمعلمين الجدد وذوي الأولوية باهتمام فئة البحث من المديرين المساعدين ، وهذا يدل على الأخذ بالتوجهات الحديثة للإدارة المدرسية ، والتي يكون فيها المعلم أهم ركن يجب الارتقاء به لتصلح بصلاحه العملية التعليمية .

(٢) مهام فعلية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين الدرجة (٢,٨٨) والدرجة (٢,٥٢) ، وشملت عشرون مهمة ، وكان من ضمنها مهام تساوت درجات متوسطاتها الحسابية من بينها:

أ. المهمتان اللتان جاءتا في الرتبتين السادسة والسابعة ، حيث كان متوسطهما الحسابي (٢,٨٨) والمتعلقان ب:

- الاطلاع على نماذج من خطط المعلمين التعليمية وإيداء الملاحظات حولها.
- توظيف التقويم البنائي المستمر للارتقاء بمستوى المعلم الجديد وذوي الأولوية.

ب. والمهمتان اللتان حازتا على الرتبتين الثامنة والتاسعة ، حيث بلغ متوسط كل منهما (٢,٨٦) والمتعلقان ب:

- اقتراح نماذج تدريبية وفق احتياجات المعلمين
- مساعدة المعلمين في تطوير المهارات الانضباطية داخل الصف .

أما المهام التي حصلت على المتوسط الحسابي (٢,٨٠) فقد حازت على الرتب من ١١-١٤ كما يتضح من الجدول .

ج. كذلك تساوت متوسطات المهام التي حازت على الرتب ١٥ - ١٦ - ١٧ - ١٨ حيث بلغ (٢,٧).
ويتضح من المتوسطات المرتفعة التي حصلت عليها هذه المهام ، تأكيد المديرين المساعدين على أدائها في دورة عملهم نتيجة لأهميتها .

٣) مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٣٣) و(٢,١١) وتعتبر أدنى الدرجات وشملت ثلاث مهام تمثلت في :
أ. مساعدة المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية .
ب. تنفيذ نماذج لدروس توضيحية في مادة التخصص ، وفق طرائق التدريس المستحدثة .
ت. تزويد المعلمين بالمواقع التربوية التعليمية المتميزة على شبكة الإنترنت.

■ مهمة واحدة فقط حصلت على متوسط حسابي بلغ (١,٧٥) ، وهي بالتالي تقع بين مستوى المهام المتوقعة ومستوى ليست من مهامه . وتميل لمستوى المهام المتوقعة ، وتمثلت في تصميم الحقائق التعليمية وإعدادها للمعلمين ، وقد يرجع سبب تدني هذا المتوسط بسبب اعتقاد المدربين المساعدين بأنها ليست من مهامهم ، وإن هناك من المختصين من يتولى هذه المهمة كالمعلم الأول ، حيث بلغت نسبة من قال بأنها ليست من مهامه ٤٤% من أفراد العينة وهي نسبة ليست بالقليلة.

فئة المعلمين :

جدول (٤)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة (المعلمين) حول المهام الفنية التي يقوم بها المدير المساعد في مجال التنمية المهنية للمعلمين

ترتيب	المهام	المعلمين			التكرارات			المتوسط الحسابي	النسبة المئوية		
		المهام الفعلية	المهام المتوقعة	ليست من مهامه	المهام الفعلية	المهام المتوقعة	ليست من مهامه		الفعلية	لمتوقعة	ليست من مهامه
1	تنفيذ زيارات صفية لمتابعة عمل المعلمين.	85	5	0	255	10	-	2.94	94.44	5.55	-
2	عقد لقاءات لمناقشة المعلمين حول الزيارات الصفية المنفذة لهم .	73	14	3	219	28	3	2.77	81.11	15.56	3.33
3	المشاركة في توجيه و تدريب المعلمين الجدد و ذوي الأولوية منهم.	70	18	2	210	36	2	2.75	77.77	20	2.22
4	توزيع النشاطات و اللجان على المعلمين بحسب رغباتهم و قدراتهم .	66	20	4	198	40	4	2.68	73.33	22.22	4.4
5	إتاحة الوقت الكافي للمعلم لمناقشته في المشكلات التي تواجهه في التدريس.	63	23	4	189	46	4	2.65	70	25.56	4.4
6	تنظيم التحاق المعلمين بالدورات و الورش و تهيئة الظروف الملائمة لذلك .	64	19	7	192	38	7	2.63	71.11	21.11	7.7
7	إبراز أعمال المعلمين المتميزين و المبدعين .	57	31	2	171	62	2	2.61	63.33	34.44	2.2
8	حصر و تحديد احتياجات المعلمين التدريبية	59	25	6	177	50	6	2.58	65.55	27.78	6.6

2.2	38.89	58.88	2.56	2	70	159	2	35	53	9	تهيئة البيئة المناسبة للمعلمين ، لتنفيذ الخبرات المكتسبة من الورش و الدورات
3.3	37.78	58.88	2.55	3	68	159	3	34	53	10	تشجيع المعلم على اكتشاف و تطوير نماذج تدريسية رائدة وإتاحة الفرصة لتطبيقها
6.6	32.22	61.11	2.54	6	58	165	6	29	55	11	مناقشة المشرف المختص و الاسترشاد برأيه و الاطلاع على ملاحظاته حول اداءات المعلمين
7.7	31.11	61.11	2.53	7	56	165	7	28	55	12	الاطلاع على نماذج من خطط المعلمين التعليمية و إبداء الملاحظات حولها .
3.3	44.44	52.22	2.48	3	80	141	3	40	47	13	مساعدة المعلمين في تطوير مهارات التخطيط و تقويم تحصيل التلامذة.
8.8	33.33	57.77	2.48	8	60	156	8	30	52	14	مساعدة المعلمين في تطوير المهارات الانضباطية داخل الصف.
8.8	40	51.11	2.42	8	72	138	8	36	46	15	اقتراح برامج تدريبية وفق احتياجات المعلمين.
13.3	38.89	47.77	2.34	12	70	129	12	35	43	16	عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة الأمور التعليمية (طرائق التدريس / التقويم / الأنشطة)
14.4	40	45.55	2.31	13	72	123	13	36	41	17	تنظيم برامج تدريبية للمعلمين و الإشراف عليها .
6.6	57.78	35.55	2.28	6	104	96	6	52	32	18	التنظيم لإقامة حلقات نقاشية هادفة حول موضوعات تربوية بين المعلمين .
20	37.78	42.22	2.22	18	68	114	18	34	38	19	اقتراح أساليب تدريسية جديدة على المعلمين.
27.7	34.44	37.77	2.1	25	62	102	25	31	34	20	متابعة تنفيذ خطة تبادل الزيارات بين معلمي المدرسة و معلمي المدارس المتعاونة .
26.6	41.11	32.22	2.05	24	74	87	24	37	29	21	توفير القراءات المناسبة لخصائص المعلمين من نشرات و مطويات مشتملة على طرائق تدريس
24.4	46.67	28.88	2.04	22	84	78	22	42	26	22	مساعدة المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية .
37.7	21.11	41.11	2.03	34	38	111	34	19	37	23	وضع خطة لتبادل الزيارات التعليمية بين المعلمين داخل المدرسة .
32.2	32.22	35.55	2.03	29	58	96	29	29	32	24	وضع خطة لتبادل الزيارات بين معلمي المدرسة و معلمي المدارس المتعاونة
2.2	44.44	53.33	1.97	2	80	96	2	40	48	25	توظيف التقويم البنائي المستمر للارتقاء بمستوى المعلم الجديد و ذي الأولوية.
28.8	45.56	25.55	1.96	26	82	69	26	41	23	26	تزويد المعلمين بمصادر المعلومات و المراجع المتنوعة .
37.7	48.89	13.33	1.755	34	88	36	34	44	12	27	تزويد المعلمين بالمواقع التربوية و التعليمية المتميزة على شبكة الانترنت .
43.3	41.11	15.55	1.72	39	74	42	39	37	14	28	تنفيذ نماذج لدروس توضيحية في مادة التخصص وفق طرائق التدريس المستحدثة.
55.5	33.33	11.11	1.55	50	60	30	50	30	10	29	تصميم الحقائب التعليمية و إعدادها للمعلمين .

المتوسط الحسابي العام = ٢,٣٣

بينما جاءت نتائج استبانة المعلمين كما يتضح من الجدول (٤) كالتالي :

١. تراوحت درجات المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها المهام في هذا المجال من وجهة نظر المعلمين ، بين الدرجة ، (٢,٩٤) وتمثل أعلى درجة والدرجة (١,٥٥) وتمثل أدنى درجة ، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٣٣).

وعليه فإن عينة البحث من المعلمين ، يعتقدون بأن المدير المساعد يقوم فعليا بالمهام الفنية الواردة في الاستبانة ضمن مجال التنمية المهنية للمعلمين .

٢. إن معظم المهام تقع متوسطاتها ضمن مستوى المهام الفعلية ، ما عدا خمس مهام تدرج متوسطاتها ضمن مستوى المهام المتوقعة .

ويمكن تصنيف المهام حسب المتوسطات التي حصلت عليها إلى ثلاثة مستويات وهي:

- ◀ مهمة فعلية واحدة حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٩٤) والخاصة بتنفيذ زيارات صفية لمتابعة عمل المعلمين وبهذا تختلف استجاباتهم عن استجابة المديرين المساعدين في عدد المهام التي تقع في نفس المستوى، و التي تقارب متوسطاتها هذه الدرجة حيث كانت خمس مهام .

- ◀ مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٧٧) و(٢,٥٣) وشملت إحدى عشرة مهمة ن وقد جاءت الخمس المهام الأولى من هذا المستوى ، والتي اعتبرتها عينة البحث من المعلمين إنها ذات أولوية في دورة عمل المدير المساعد، مرتبة كالتالي:
- عقد لقاءات لمناقشة المعلمين حول الزيارات الصفية المنفذة لهم .
- المشاركة في توجيه وتدريب المعلمين الجدد وذوي الأولوية منهم .
- توزيع النشاطات واللجان على المعلمين بحسب رغباتهم وقدراتهم .
- إتاحة الوقت الكافي للمعلمين ؛ لمناقشتهم في المشكلات التي تواجههم في التدريس .
- تنظيم التحاق المعلمين بالدورات والورش وتهيئة الظروف الملائمة لذلك .

- ◀ أما المهام الفعلية التي تراوحت متوسطاتها بين الدرجة (٢,٤٨) والدرجة (٢,٠٣) فقد شملت اثنتي عشرة مهمة .
- و كان من ضمنها مهام تساوت متوسطاتها الحسابية من بينها :

- ♦ المهمتان اللتان جاءتا في الرتبتين الثالثة عشر والرابعة عشر وهما:
- مساعدة المعلمين في تطوير مهارات التخطيط و تقويم تحصيل التلاميذ .
- مساعدة المعلمين في تطوير المهارات الانضباطية داخل الصف .
- حيث كان المتوسط الحسابي لكل منهما (٢,٤٨).

- ◀ المهمتان اللتان حازتا على الرتبتين الثالثة والعشرون والرابعة والعشرون ، حيث كان المتوسط الحسابي لكل منهما (٢,٠٣) وهما :
- وضع خطة لتبادل الزيارات التعليمية بين المعلمين داخل المدرسة .
- وضع خطة لتبادل الزيارات التعليمية بين معلمي المدرسة، ومعلمي المدارس الأخرى .

- ◀ مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين (١,٩٧) و(١,٥٥) وتمثل المتوسطات ذات القيمة المنخفضة ، وتقع بين مستوى المهام المتوقعة ، والمستوى الثالث ليست من مهامه ، وتميل لمستوى المهام المتوقعة وقد شملت خمس مهام ، وهي بذلك تزيد بأربع مهام مقارنة باستجابات المديرين المساعدين في نفس المجال ، حيث حصلت مهمة واحدة فقط على هذا المستوى لدى المديرين المساعدين ، وقد جاءت المهام الخمس مرتبة من الأدنى قيمة إلى الأعلى قيمة على النحو التالي:

١. تصميم الحقائب التعليمية وإعدادها للمعلمين .
٢. تنفيذ نماذج لدروس توضيحية في مادة التخصص وفق طرائق التدريس.
٣. تزويد المعلمين بالمواقع التربوية والتعليمية المتميزة على شبكة الإنترنت .
٤. تزويد المعلمين بمصادر المعلومات والمراجع المتنوعة .
٥. توظيف التقويم البنائي المستمر للارتقاء بمستوى المعلم الجديد وذوي الأولوية

فمن الملاحظ على هذه المهام بأنها مهام فنية تخصصية ،حيث أدلت مجموعة من أفراد العينة بلغت نسبتها لكل مهمة مرتبة على النحو التالي : (٥٥% ، ٤٣% ، ٣٧% ، ٢٨% ، ٢٢%) ، بأنها ليست من مهام المدير المساعد، ولها أفرادها المختصون بتأديتها .

من خلال التحليل السابق لأراء أفراد عينة البحث من المدبرين المساعدين، والمعلمين حول مدى قيام المدير المساعد بالمهام الفنية الواردة في الاستبانة ضمن مجال التنمية المهنية للمعلمين ، يمكن الخروج بالنتائج العامة التالية :

١. أن هناك تقارب بين وجهتي نظر كل من فئتي المديرين المساعدين والمعلمين حول مدى قيام المدبرين المساعدين بمهامهم الفنية في هذا المجال ، حيث بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي العام للفئتين (٠,٣٦) وعليه يمكن القول: بأن أفراد عينة البحث من الفئتين يعتقدون بأن المدبرين المساعدين يقومون فعليا بالمهام الفنية الواردة في الاستبانة .
٢. كما أن هناك اتفاق بين فئتي البحث ، على أن هناك مهام فعلية يقوم بها المدبرون المساعدون واعتبرت هامة وذات أولوية في دورة عملهم ، ومنها المهام التي حصلت على الرتب الخمس الأولى، كما يتضح من الجدول رقم ٣و٢ والتي تصدرتها المهمة الأولى، والخاصة بتنفيذ الزيارات الصفية للمعلمين.
٣. وكذلك الاتفاق على المهمة التي حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية، والخاصة بتصميم الحقائب التعليمية حيث حازت على الرتبة الأخيرة لدى فئة المديرين المساعدين والمعلمين على السواء .

إضافة إلى مهام أخرى اتفق أفراد العينة من الفئتين على أنها كانت قليلة الأهمية في دورة عمل المديرين المساعدين ، وجميعها مهام فنية ، على الرغم من أهميتها لوظيفة المدير المساعد من وجهة نظر الباحثة؛ إذ لا بد للمدير المساعد من تنويع أساليبه الإشرافية، و مواكبة المستجدات التقنية وتوظيفها في عملية التمهين ، ، إلا أنها لا تلقى الاهتمام المناسب ، وقد يرجع السبب لضيق وقت المدير المساعد ونفاذه في المهام الكتابية، أو لعدم قدرته على تنفيذ مثل هذه الدروس، إضافة لوجود من يقوم بهذه المهمة من المعلمين الأوائل ومن هذه المهام:

- أ. تنفيذ نماذج لدروس توضيحية .
- ب. تزويد المعلمين بالمواقع التربوية والتعليمية المتميزة على شبكة الإنترنت .

ثانيا : مجال تحسين عمليات التعليم والتعلم :

اشتمل هذا المجال على إحدى عشرة مهمة، واستخدم فيه مقياس بثلاث مستويات مهام فعلية ، مهام متوقعة ، وليست من مهامه ، وقد جاءت نتائج تحليل استبانات أفراد عينة البحث من المديرين المساعدين والمعلمين ، كما يتضح من الجدول (٥) و(٦) على النحو التالي :

١: فئة المديرين المساعدين:

جدول (٥)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة (المديرين المساعدين) حول المهارات الفنية التي يقوم بها المدير المساعد في مجال تحسين عمليات التعليم والتعلم

ب	المهام والمسئوليات	المديرين المساعدين						المتوسط الحسابي	النسب المئوية	
		مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه		فعلية	متوقعة
-	تدريس أساليب معالجة ضعف التلاميذ في تحصيلهم مع المعلمين .	32	4	-	96	8	-	2.88	88.89	11.1
3.33	الإشراف على أسئلة الاختبارات قبل اعتمادها .	33	-	3	99	-	3	2.83	91.67	-
3.33	تحليل نتائج الامتحانات و استخراج مؤشرات لتوظيف نتائجها بالتعاون مع المعلمين في رفع مستويات التلاميذ التحصيلية .	31	2	3	93	6	3	2.83	86.11	5.55
5.56	متابعة تنفيذ و تقويم البرامج الاثرانية و العلاجية و العمل على توظيف نتائجها في الميدان التربوي .	30	4	2	90	8	2	2.77	83.33	11.1
2.78	تبني مشروعات تربوية تطويرية وفق احتياجات المدرسة .	29	6	1	87	12	1	2.77	80.56	16.6
-	متابعة التجارب الريادية التجديدية في المدارس الأخرى و نقلها إلى المدرسة للاستفادة منها في إثراء العملية التعليمية التعليمية .	27	9	-	81	18	-	2.75	75	25
2.78	تهيئة مرافق المبنى المدرسي بما يؤدي لتوظيفها من قبل المعلمين بالشكل الأمثل .	27	8	1	81	16	1	2.72	75	22.2
-	تنظيم برامج التعليم المساند (الاثرائي للمتفوقين و حصص التقوية للضعاف) .	24	12	-	72	24	-	2.66	66.67	33.3
-	المشاركة في اللجان المشكلة من قبل الوزارة بهدف تطوير العملية التعليمية التربوية	24	12	-	72	24	-	2.66	66.67	33.3
2.78	المساهمة في إجراء الدراسات الاستقصائية المتعلقة بمشكلات الطلاب كالتسرب و الغياب و التأخر الدراسي بالتعاون مع المشرف الاجتماعي	25	10	1	75	20	1	2.66	69.44	27.7
16.7	تنسيق الأنشطة اللاصفية المختلفة و المسابقات للطلبة مع الجهات المعنية .	22	8	6	66	16	6	2.44	61.11	22.2

المتوسط الحسابي العام = ٢,٧

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المهام بين الدرجة (٢,٨٩) ، والدرجة (٢,٤٤) وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٧٣) ، وحيث إن هذه الدرجة تقع بين مستوى المهام الفعلية والمهام المتوقعة . لذلك تعتقد عينة البحث من المديرين المساعدين بأنهم يقومون فعليا بالمهام الفنية ، الواردة في الاستبانة الخاصة بمجال التعليم والتعلم . كما يمكن تصنيف المهام حسب قيمة المتوسطات التي حصلت عليها إلى :

١. مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين الدرجة (٢,٨٩) والدرجة (٢,٦٧) وتضمنت عشر مهام تقع جميعها ضمن المهام الفعلية ، و جاء ترتيبها على النحو التالي وهي :
 - أ. تدريس أساليب معالجة ضعف التلاميذ في تحصيلهم مع المعلمين .
 - ب. الإشراف على أسئلة الاختبارات قبل اعتمادها .
 - ت. تحليل نتائج الامتحانات واستخراج مؤشرات ، لتوظيف نتائجها بالتعاون مع المعلمين في رفع مستويات التلاميذ التحصيلية .

- ث. متابعة تنفيذ وتقييم البرامج الاثرانية والعلاجية والعمل على توظيف نتائجها في الميدان التربوي .
- ج. متابعة التجارب الريادية في المدارس الأخرى، ونقلها إلى المدرسة للاستفادة منها في إثراء العملية التعليمية .
- ح. تبني مشروعات تربوية تطويرية ووفق احتياجات المدرسة .
- خ. تهيئة مرافق المبنى المدرسي بما يؤدي لتوظيفها من قبل المعلمين بالشكل الأمثل .
- د. تنظيم برامج التعليم المساند (الإثرائي للمتفوقين ، حصص التقوية للضعاف).
- ذ. المشاركة في اللجان المشكلة من قبل الوزارة ، بهدف تطوير العملية التعليمية التربوية .
- ر. المساهمة في إجراء الدراسات الاستقصائية المتعلقة بمشكلات الطلاب كالرسوب والغياب.

٢. مهمة فعلية واحدة بلغ متوسطها الحسابي (٢٤٤) ، وهو بالتالي يعد ذا قيمة منخفضة وتمثلت في المهمة الخاصة بـ:
- تنسيق الأنشطة اللاصفية المختلفة والمسابقات للطلبة مع الجهات المعنية.
- ومن الملاحظ على النتائج السابقة، بأن المهمتين اللتين حصلنا على أدنى المتوسطات على الرغم من أهميتهما فهما:
- أ. المساهمة في إجراء الدراسات الاستقصائية المتعلقة بمشكلات الطلاب كالرسوب والغياب.
- ب. تنسيق الأنشطة اللاصفية المختلفة والمسابقات للطلبة مع الجهات المعنية.

وقد يرجع سبب ذلك إلى إن عملية إجراء البحوث تتطلب مهارات خاصة، قد لا تتوافر لدى بعض المدربين المساعدين إضافة إلى تحمل كواثر أخرى عبء تنسيق الأنشطة والمسابقات اللاصفية .

٢ : فئة المعلمين :

جدول (٦)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة (المعلمين) حول المهام الإدارية التي يقوم بها المدير المساعد في مجال تحسين عملية التعليم والتعلم

الترتيب	المهام والمسئوليات	المعلمين			التكرارات			الحسابي المتوسط	النسب المئوية		
		مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه		مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست مهامه
1	تحليل نتائج الامتحانات و استخراج مؤشرات لتوظيف نتائجها بالتعاون مع المعلمين في رفع مستويات التلاميذ التحصيلية .	57	22	11	171	44	22	2.63	63.33	24.44	12.22
2	متابعة التجارب الريادية التجديدية في المدارس الأخرى و نقلها إلى المدرسة للاستفادة منها في إثراء العملية التعليمية التعليمية .	61	25	4	183	50	4	2.63	67.77	27.77	4.44
3	تهيئة مرافق المبنى المدرسي بما يؤدي لتوظيفها من قبل المعلمين بالشكل الأمثل .	60	25	5	180	50	5	2.61	66.66	27.77	5.55
4	الإشراف على أسئلة الاختبارات قبل اعتمادها .	65	13	12	195	26	12	2.58	72.22	14.44	13.33

5	متابعة تنفيذ و تقويم البرامج الاثرانية و العلاجية و العمل على توظيف نتائجها في الميدان التربوي.	56	31	3	168	62	3	2.58	62.22	34.444	3.33
6	تبني مشروعات تربوية تطويرية وفق احتياجات المدرسة.	55	32	3	165	64	3	2.57	61.11	35.55	3.33
7	المساهمة في إجراء الدراسات الاستقصائية المتعلقة بمشكلات الطلاب كالرسوب و الغياب و التأخر الدراسي بالتعاون مع المشرف الاجتماعي	56	22	12	168	44	12	2.4889	62.22	24.44	13.33
8	تنسيق الأنشطة اللاصفية المختلفة و المسابقات للطلبة مع الجهات المعنية .	54	20	16	162	40	16	2.42	60	22.22	17.77
9	تدارس أساليب معالجة ضعف التلاميذ في تحصيلهم مع المعلمين	40	47	3	120	94	3	2.41	44.44	52.22	3.333
10	تنظيم برامج التعليم المساند (الاثرائي للمتفوقين و حصص التقوية للضعاف) .	44	29	17	132	58	17	2.3	48.88	32.22	18.88
11	المشاركة في اللجان المشكلة من قبل الوزارة بهدف تطوير العملية التعليمية التربوية	47	21	22	141	42	22	2.27	52.22	23.33	24.44

المتوسط الحسابي العام = ٢,٥٠

تراوحت المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها المهام بين الدرجة (٢,٦٣) والدرجة (٢,٢٧) ، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٥٠) ، وهي بالتالي تقع ضمن مستوى المهام الفعلية ، وعليه تعتبر أفراد عينة البحث من المعلمين، بأن المهام الفنية المندرجة ضمن مجال تحسين عملية التعليم والتعلم في استبانة المعلمين يقوم بها المدربين المساعدون فعليا ضمن دورة عملهم في الإدارة المدرسية . ويمكن تصنيف المهام حسب المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها كل مهمة إلى مستويين وهما :

١. مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين الدرجتين (٢,٦٣ ، ٢,٥٧) وشملت ست مهام جاءت كالتالي:

- أ. تحليل نتائج الامتحانات ، واستخراج مؤشرات لتوظيف نتائجها بالتعاون مع المعلمين ، في رفع مستويات التلاميذ التحصيلية .
- ب. متابعة التجارب الريادية التجديدية في المدارس الأخرى ، ونقلها إلى المدرسة ؛ للاستفادة منها في إثراء العملية التعليمية التعلمية .
- ت. تهيئة مرافق المبنى المدرسي بما يؤدي لتوظيفها من قبل المعلمين بالشكل الأمثل .
- ث. الإشراف على أسئلة الاختبارات قبل اعتمادها .
- ج. متابعة تنفيذ وتقويم البرامج الاثرانية والعلاجية والعمل على توظيف نتائجها في الميدان التربوي .
- ح. تبني مشروعات تربوية تطويرية ووفق احتياجات المدرسة.

٢. مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين الدرجة (٢,٤٨) والدرجة (٢,٢٧) وشملت خمس مهام جاء ترتيبها من الأدنى رتبة إلى الأعلى رتبة كالتالي:

- أ. المشاركة في اللجان المشكلة من قبل الوزارة ؛ بهدف تطوير العملية التعليمية التربوية .
- ب. تنظيم برامج التعليم المساند الاثرائي للمتفوقين ، وحصص التقوية للضعاف
- ت. تدارس أساليب معالجة التلاميذ في تحصيلهم مع المعلمين.

ث. تنسيق الأنشطة اللاصفية المختلفة ، والمسابقات للطلبة مع الجهات المعنية .

ج. المساهمة في إجراء الدراسات الاستقصائية المتعلقة بمشكلات الطلاب ، كالرسوب والغياب بالتعاون مع المشرف الاجتماعي .

ويتضح إن المهمة الخاصة بمشاركة المدربين المساعدين في اللجان المشكلة من قبل الوزارة لتطوير العملية التعليمية التعلمية ، جاءت في الرتبة الأخيرة على الرغم من أهميتها بالنسبة للمدير المساعد ، كما إن مهمة تنظيم برامج التعليم المساند حازت على رتبة متأخرة ، وقد يكون بسبب دور مدرسي التربية الخاصة في هذا الجانب .

من خلال التحليل السابق لأراء أفراد عينة البحث من المدربين المساعدين، والمعلمين حول مدى قيام المدير المساعد بالمهام الفنية الواردة في الاستبانة ضمن مجال تحسين عملية التعليم والتعلم ، يمكن الخروج بالنتائج العامة التالية:

١. تقارب وجهتا نظر أفراد عينة البحث من الفئتين حول المهام المندرجة ضمن مجال تحسين عملية التعليم والتعلم، فهم يعتقدون بأنها مهام فعلية من مهام المدربين المساعدين ، حيث إن المتوسطات الحسابية للمهام لدى الفئتين تراوحت بين أعلى متوسط وتمثله الدرجة (٢,٨٩) وأدنى متوسط وتمثله الدرجة (٢,٢٧) ، وكان الفرق بين المتوسط العام للفئتين (٠,٢٣) .

٢. الاتفاق بين الفئتين على أولوية بعض المهام وأهميتها حيث حازت على الرتب الأولى لدى الفئتين وإن اختلفت في الترتيب ومنها :

أ. تحليل نتائج الامتحانات واستخراج مؤشراتنا ، حيث حازت على الرتبة الثالثة لدى المدربين المساعدين وعلى الرتبة الأولى لدى فئة المعلمين .

ب. كذلك المهمة الخاصة بالإشراف على أسئلة الاختبارات قبل اعتمادها ، والتي حصلت على الرتبة الثانية لدى فئة المديرين المساعدين ، وعلى الرتبة الرابعة لدى فئة المعلمين.

ومن الملاحظ أنها مهمة تجمع بين الجانب الإداري والفني حيث من خلالها يطلع المدير المساعد على نوعية الأسئلة المقدمة للتلاميذ ، وبالتالي على نوعية التعليم المقدم لهم كذلك التعرف على قدرة المعلمين على إعداد الأسئلة وصياغتها واتخاذ الإجراءات اللازمة حيال ضعف المعلمين فيها .

٣. اتفاق فئتي المدربين المساعدين والمعلمين على عدم أولوية بعض المهام، حيث كانت ضمن الرتب الخمس الأخيرة ومنها :

أ. إجراء الدراسات والبحوث الاستقصائية المتعلقة بمشكلات الطلاب ، كالرسوب والغياب.

ب. تنسيق الأنشطة اللاصفية المختلفة والمسابقات للطلبة مع الجهات المعنية .

ت. المشاركة في اللجان المشكلة من قبل الوزارة .

وقد يرجع سبب ذلك إلى أن عملية إجراء البحوث تتطلب مهارات خاصة قد لا تتوفر لدى بعض المدربين المساعدين ، أما بالنسبة لتدني الدرجة الخاصة بالمشاركة في اللجان المشكلة من قبل الوزارة فقد يكون بسبب قلة إشراك المديرين المساعدين في اللجان المختلفة من قبل المسؤولين بالوزارة والاعتماد شبه الكلي على المديرين في إدارتها وتنفيذ أنشطتها .

٤. اختلاف الفئتين في أولوية بعض المهام في دورة عمل المدير المساعد كالمهمة المتعلقة بتدريس أساليب معالجة ضعف التلاميذ في تحصيلهم مع المعلمين، فبينما نظر إليها المد يرون المساعدون كأهم مسئولية يقومون بها ، حيث جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط (٢,٨٩)، حازت نفسها على رتبة متأخرة لدى فئة المعلمين حيث جاءت في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٢,٤).

ثالثا : مجال تطوير المناهج :

اشتمل هذا المجال على اثنتي عشرة مهمة واستخدم فيه مقياس بثلاثة مستويات ، كما في المجالات الأخرى.

ومن خلال تحليل الاستجابات، أمكن الخروج بالنتائج التالية كما يتضح من الجدول رقم (٧) و الخاص بهذا المجال :

فئة المديرين المساعدين :

جدول (٧)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة (المديرين المساعدين) حول المهام الفنية التي يقوم بها المدير المساعد في مجال تطوير المناهج

تتیب	المهام	المدير المساعد			التكرارات			النسبة المئوية		
		مهام الفعلية	مهام المتوقعة	ليست من مهامه	مهام الفعلية	مهام المتوقعة	ليست من مهامه	الحسابي المتوسط	المهام الفعلية	المهام المتوقعة
1	متابعة عمليات تنفيذ محتوى المناهج من قبل معلمي المدرسة بالتعاون مع المعلم الأول إن وجد.	34	2	-	102	4	-	2.94	94.44	5.56
2	شرح الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية لمعلمي المدرسة	30	6	-	90	12	-	2.83	83.33	16.67
3	تدريس الاتجاهات التربوية المعاصرة في طرائق التدريس و التقويم مع معلمي المدرسة .	27	9	-	81	18	-	2.75	75	25
4	الاطلاع على محتويات المواد الدراسية المقررة.	26	10	-	78	20	-	2.72	72.22	27.78
5	المشاركة في تسويق الأنشطة المدرسية العلمية ذات الصلة بالمواد الدراسية.	27	7	2	81	14	2	2.69	75	19.44
6	شرح الأهداف العامة للتربية في مملكة البحرين لمعلمي المدرسة	25	9	2	75	18	2	2.64	69.44	25
7	إدارة مشاغل تدريبية و ندوات هادفة حول مستجدات المنهج.	23	11	2	69	22	2	2.58	63.89	30.56
8	شرح الأهداف التربوية للمواد الدراسية لمعلمي المدرسة .	20	13	3	60	26	3	2.47	55.56	36.11
9	مساعدة معلمي المدرسة في تحليل محتوى بعض الكتب الدراسية و رفع الملاحظات حولها إلى قسم المناهج في الوزارة	20	12	4	60	24	4	2.44	55.56	33.33
10	اقتراح كتب و مراجع لإثراء مركز مصادر التعلم للمدرسة بما يخدم المناهج المختلفة.	20	12	4	60	24	4	2.44	55.56	33.33
11	عقد اجتماعات خاصة لمناقشة وثائق موضوعات تستهدف المحتوى العلمي للمناهج المقررة .	18	11	7	54	22	7	2.31	50	30.56
12	إعداد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج لتوزيعها على معلمي المدرسة .	12	14	10	36	28	10	2.06	33.33	38.89

المتوسط الحسابي العام = ٢,٥٧

تراوحت درجات المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها المهام بين (٢,٩٤) كأعلى درجة ، و(٢,٠٥) كأدنى درجة ، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٥٧) وهي درجة تقع بين مستوي المهام الفعلية والمتوقعة ، وتميل لمستوى المهام الفعلية وبالتالي تعتقد أفراد عينة البحث من المديرين المساعدين بان المهام الفنية الواردة ضمن مجال تطوير المناهج في الاستبانة ،هي مهام فعلية من مهام المدير المساعد ويقوم بها في دورة عمله.

أما تصنيف المهام حسب درجات المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها، فقد جاء كالتالي :

١. مهمة فعلية واحدة حازت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (٢,٩٤) ، واختصت :
بمتابعة عمليات تنفيذ محتوى المناهج من قبل معلمي المدرسة ، بالتعاون مع المعلم الأول إن وجد، وفي هذا اتفاق مع نتيجة تحصل المهمة المتعلقة بالزيارات الصفية في مجال التمهين، والتي حصلت على الرتبة الأولى حيث تتصل المهمتان ببعضهما

٢. مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين الدرجة (٢,٨٣) والدرجة (٢,٥٨) وشملت المهام التي حازت على الرتب الثانية حتى السابعة ، وجاءت مرتبة على النحو التالي :

أ. شرح الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية لمعلمي المرحلة.
ب. تدارس الاتجاهات التربوية المعاصرة في طرائق التدريس والتقويم مع معلمي المدرسة.
ت. الاطلاع على محتويات المواد الدراسية المقررة .
ث. المشاركة في تنسيق الأنشطة المدرسية العلمية ذات الصلة بالمواد الدراسية.
ج. شرح الأهداف العامة للتربية في مملكة البحرين لمعلمي المرحلة .
ح. إدارة مشاغل تدريبية وندوات هادفة حول مستجدات المنهج .

٣. أما المهام التي حازت على الدرجات الأدنى والتي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين الدرجتين (٢,٤ و٢) ،وعلى الرغم من اندراجها ضمن مستوى المهام الفعلية، فقد جاءت مرتبة من الأدنى قيمة حتى الأعلى قيمة على النحو التالي :

أ. إعداد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج لتوزيعها على معلمي المدرسة.
ب. عقد اجتماعات خاصة لمناقشة وثائق تستهدف المحتوى العلمي للمناهج المقررة .
ت. اقتراح كتب ومراجع لإثراء مركز مصادر التعلم بالمدرسة بما يخدم المناهج المختلفة .
ث. مساعدة معلمي المدرسة في تحليل محتوى بعض الكتب الدراسية ورفع الملاحظات حولها إلى قسم المناهج بالوزارة .
ج. شرح الأهداف التربوية للمواد الدراسية لمعلمي المدرسة .

فئة المعلمين :

جدول (٨)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة (المعلمين) حول المهام الفنية التي يقوم بها المدير المساعد في مجال تطوير المناهج

تعب	المهام	المعلمين			التكرارات			النسبة المئوية		
		مهام الفعلية	مهام المتوقعة	ليست من مهامه	مهام المتوقعة	مهام الفعلية	ليست من مهامه	المتوسط الحسابي	مهام الفعلية	مهام المتوقعة
١	متابعة عمليات تنفيذ محتوى المناهج من قبل معلمي المدرسة بالتعاون مع المعلم الأول إن وجد.	64	23	3	192	46	3	2.68	71.11	25.56
٢	شرح الأهداف العامة للتربية في مملكة البحرين لمعلمي المدرسة	23	34	33	69	68	69	2.29	25.56	37.78

3	تدارس الاتجاهات التربوية المعاصرة في طرائق التدريس و التقويم مع معلمي المدرسة .	26	48	16	78	96	16	2.11	28.89	53.33	17.77
4	الاطلاع على محتويات المواد الدراسية المقررة .	29	39	22	87	78	22	2.08	32.22	43.33	24.44
5	اقتراح كتب و مراجع لإثراء مركز مصادر التعلم للمدرسة بما يخدم المناهج المختلفة .	33	39	18	99	78	8	2.06	36.67	43.33	20
6	إدارة مشاغل تدريبية و ندوات هادفة حول مستجدات المنهج .	32	46	12	96	72	12	2	35.56	51.11	13.33
7	عقد اجتماعات خاصة لمناقشة وثائق موضوعات تستهدف المحتوى العلمي للمناهج المقررة .	23	42	25	69	84	25	1.98	25.56	46.67	27.77
8	شرح الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية لمعلمي المدرسة .	28	30	32	84	60	32	1.96	31.11	33.33	35.55
9	المشاركة في تنسيق الأنشطة المدرسية العلمية ذات الصلة بالمواد الدراسية .	53	29	8	109	58	8	1.94	58.89	32.22	8.88
10	إعداد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج لتوزيعها على معلمي المدرسة .	17	49	24	51	98	24	1.92	18.89	54.44	26.66
11	مساعدة معلمي المدرسة في تحليل محتوى بعض الكتب الدراسية و رفع الملاحظات حولها إلى قسم المناهج في الوزارة .	21	40	29	63	80	29	1.91	23.33	44.44	32.22
12	شرح الأهداف التربوية للمواد الدراسية لمعلمي المدرسة .	23	35	32	69	70	32	1.9	25.56	38.89	35.55

المتوسط الحسابي العام = ٢,٠٦

تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها مهام مجال تطوير المناهج، من قبل أفراد عينة البحث من المعلمين بين الدرجتين (٢,٦٨ ، ١,٩٠) ، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٢,٠٦) ، كما يتضح من الجدول رقم (٨) و تقع هذه الدرجة بين مستوى المهام الفعلية ومستوى المهام المتوقعة ، وتصنف ضمن مستوى المهام الفعلية، وبالتالي يمكن القول بأن أفراد عينة البحث من المعلمين ، يعتقدون بأن المهام المدرجة ضمن مجال تطوير المناهج ، من المهام الفعلية التي يقوم بها المدير المساعد في دورة عمله في الإدارة المدرسية .

وحسب قيمة المتوسطات التي حصلت عليها كل مهمة، يمكن تصنيف المهام إلى ثلاثة مستويات:

١. مهمة فعلية واحدة حازت على أعلى قيمة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٨) - وتختص بمتابعة عمليات تنفيذ محتوى المناهج من قبل معلمي المدرسة، بالتعاون مع المعلم الأول إن وجد.

وبالتالي يعتقد أفراد عينة البحث من المعلمين بأنها المهمة التي يوليها المدير المساعد أهمية كبرى ضمن هذا المجال .

٢. مهام فعلية تراوحت قيمة متوسطاتها بين الدرجة (٢,٢٩) والدرجة (٢)، ويعتقد أفراد العينة من المعلمين بأنها مهام يقوم بها المدير المساعد فعلياً في دورة عمله ، وشملت خمس مهام جاءت مرتبة على النحو التالي من الأعلى قيمة إلى الأدنى قيمة :

أ. شرح الأهداف العامة للتربية في مملكة البحرين لمعلمي المرحلة .
ب. تدارس الاتجاهات التربوية المعاصرة في طرائق التدريس والتقويم مع معلمي المدرسة

ت. الاطلاع على محتويات المواد الدراسية المقررة .
ث. اقتراح كتب ومراجع لإثراء مركز مصادر التعلم بالمدرسة بما يخدم المناهج المختلفة

ج. إدارة مشاغل تدريبية وندوات هادفة حول مستجدات المنهج .

◀ مهام متوقعة تراوحت قيمة متوسطاتها بين الدرجتين (١,٩٨، ١,٩٠) حيث إن هذه الدرجات تقع بين مستوى المهام المتوقعة ، ومستوى ليست من مهامه، وهي أقرب لمستوى المهام المتوقعة ، ولذلك تعتقد أفراد عينة البحث من فئة المعلمين ، بأنها مهام متوقعة يفترض من المدير المساعد تأديتها، ولكنه لا يفعل لسبب أو لآخر.

وقد جاءت هذه المهام من الأدنى قيمة إلى الأعلى قيمة مرتبة كالتالي :

أ. شرح الأهداف التربوية للمواد الدراسية لمعلمي المدرسة .

ب. مساعدة معلمي المدرسة في تحليل محتوى بعض الكتب الدراسية ورفع الملاحظات حولها إلى قسم المناهج بالوزارة .

ت. إعداد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج ؛ لتوزيعها على معلمي المدرسة.

ث. المشاركة في تنسيق الأنشطة المدرسية العلمية ذات الصلة بالمواد الدراسية.

ج. شرح الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية لمعلمي المدرسة .

ح. عقد اجتماعات خاصة لمناقشة وثائق، تستهدف المحتوى العلمي للمناهج المقررة .

من خلال التحليل السابق يمكن الخروج بالنتائج العامة التالية :

١. إن هناك تقارب بين وجهتي نظر أفراد عينة البحث من الفئتين ، حيث يعتقدون بأن المهام التي حوتها الاستبانة ضمن مجال تطوير المناهج ، هي بشكل عام من مهام المدير المساعد الفعلية حيث كان الفرق بين المتوسط الحسابي العام للفئتين (٠,٥١) .

٢. الاتفاق بين الفئتين على أولوية بعض المهام وأهميتها في دورة عمل المدير المساعد ، حيث كانت ضمن الرتب الأربع الأولى لدى الفئتين، على الرغم من التفاوت في درجة المتوسطات التي حصلت عليها كل مهمة لدى الفئتين وكانت هذه المهام كالتالي :

أ. متابعة عمليات تنفيذ محتوى المناهج من قبل معلمي المدرسة ، بالتعاون مع المعلم الأول إن وجد.

ب. تدارس الاتجاهات التربوية المعاصرة في طرائق التدريس والتقويم مع معلمي المدرسة

ت. الاطلاع على محتويات المواد الدراسية المقررة .

٣. اتفاق فئتي المدبرين المساعدين والمعلمين على عدم أولوية بعض المهام، حيث كانت ضمن الرتب الأخيرة لدى الفئتين وإن اختلفت في الترتيب ومنها:

أ. إعداد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج لتوزيعها على معلمي المدرسة .

ب. مساعدة معلمي المدرسة في تحليل محتوى بعض الكتب الدراسية ، ورفع الملاحظات حولها إلى قسم المناهج بالوزارة .

ت. شرح الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية لمعلمي المدرسة .

ث. عقد اجتماعات خاصة لمناقشة وثائق تستهدف المحتوى العلمي للمناهج المقررة .

يتضح من التحليل السابق انه كلما غلب الجانب الفني على المهام، كلما انخفضت درجة متابعتها من قبل المدير المساعد، نظرا لاعتقاده بان هناك من المختصين من يجب عليه القيام بهذه المهام كالمدرس الأول والموجه التربوي إضافة إلى كثرة المهام الإدارية الأخرى الموكلة إليه .

٤. هناك مجموعة مهام يعتقد أفراد عينة البحث من المديرين المساعدين بأنها مهام فعلية، بينما يعتقد أفراد عينة البحث من المعلمين بأنها من المهام المتوقعة والتي من المفترض

أن يقوم المدير المساعد بها ولكنه لم يفعل، وذلك كما يتضح من درجة المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها كل مهمة لدى الفئتين:

أ. شرح الأهداف التربوية للمواد الدراسية لمعلمي المدرسة (١,٩، ٢,٨).
ب. مساعدة معلمي المدرسة في تحليل محتوى بعض الكتب الدراسية، ورفع الملاحظات حولها إلى قسم المناهج بالوزارة (١,٩ - ٢,٤).

ت. إعداد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج؛ لتوزيعها على معلمي المدرسة (١,٩٢ - ٢).

ث. مشاركة في تنسيق الأنشطة المدرسية العلمية ذات الصلة بالمواد الدراسية (١,٩٤ - ٢,٦).

ج. شرح الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية لمعلمي المدرسة (١,٩٦ - ٢,٨).

خ. عقد اجتماعات خاصة لمناقشة وثائق تستهدف المحتوى العلمي للمناهج المقررة (٢,٣ - ١,٩٨).

رابعاً: مجال العلاقات الإنسانية :

شمل هذا المجال ثمان مهام، ومن خلال تحليل الاستجابات، أمكن الخروج بالنتائج التالية كما يتضح من الجداول رقم (٩، ١٠) الخاصة بهذا المجال :

فئة المديرين المساعدين :

جدول (٩)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة (المديرين المساعدين) حول المهام الفنية التي يقوم بها المدير المساعد في مجال العلاقات الإنسانية

ترتيب	المهام	المديرين المساعدين			التكرارات			النسبة المئوية		
		مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه	المتوسط الحسابي	مهام فعلية	مهام متوقعة
1	العمل على بث روح التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية	36	-	-	108	-	-	3	100	-
2	العمل على الحد من الخلافات في محيط المدرسة	36	-	-	108	-	-	3	100	-
3	تشجيع الاتصال المباشر بينه وبين معلمي المدرسة	35	1	-	105	2	-	2.97	97.2	2.77
4	استخدام الحوافز الإيجابية للمعلمين للتحفيز على الإبداع	33	2	-	99	6	1	2.94	91.6	5.55
5	المساهمة في مساعدة معلمي المدرسة في حل مشكلاتهم الوظيفية	33	2	1	99	6	-	2.91	91.6	8.33
6	المشاركة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية	31	5	-	93	10	-	2.86	86.1	13.8
7	تحديد وقت خاص لمساعدة المعلمين الجدد في تحسين تكيفهم مع البيئة المدرسية	30	6	-	90	12	-	2.83	83.3	16.6
8	الدعوة لحضور جلسات تنشيطية لمساعدة معلمي الخدمة الطويلة على تحديث معلوماتهم	20	15	1	60	30	1	2.52	55.5	41.6

المتوسط الحسابي العام = ٢,٨٧

ويتضح من النتائج التي تحصلت عليها كل مهمة ، إن متوسطاتها الحسابية لدى أفراد العينة من المديرين المساعدين ، تراوحت بين أعلى متوسط (٣) ، وأدنى متوسط (٢,٥٢) بينما بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٨٧) ، وعليه فإن مهام هذا المجال الواردة في الاستبانة تقع جميعها ضمن مستوى المهام الفعلية ، و يقوم بها المدير المساعد كما تعتقد أفراد عينة البحث من المديرين المساعدين .

ويمكن تصنيف المهام حسب المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها ، إلى ثلاثة مستويات كما في المجالات السابقة :

١. مهام فعلية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣) ، (٢,٩١) وشملت خمس مهام من ثمان وتمثلت في المهام التالية :

- أ. العمل على بث روح التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية .
- ب. العمل على الحد من الخلافات في محيط المدرسة .
- ت. تشجيع الاتصال المباشر بينه وبين المعلمين .
- ث. استخدام الحوافز الإيجابية لتشجيع المعلمين على الإبداع .
- ج. المساهمة في مساعدة معلمي المدرسة في حل مشكلاتهم الوظيفية .

٢. مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين (٢,٨٦) و (٢,٨٣) وشملت مهمتين وهما :

- أ. المشاركة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية .
- ب. تحديد وقت خاص لمساعدة المعلمين الجدد في تحسين تكيفهم مع البيئة المدرسية .

٣. مهمة فعلية حصلت على المتوسط الأدنى والذي مثلته الدرجة (٢,٥٢) ن وهذه المهمة خاصة بالدعوة لحضور جلسات تنشيطية لمساعدة معلمي الخدمة الطويلة على تحديث معلوماتهم .

فئة المعلمين :

جدول (١٠)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة (المعلمين) حول المهام الفنية التي يقوم بها المدير المساعد في مجال العلاقات الإنسانية

الترتيب	المهام	المعلمين			التكرارات			المتوسط الحسابي	النسبة المئوية		
		مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهام	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامهم		مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهام
1	تشجيع الاتصال المباشر بينه وبين معلمي المدرسة	87	3	-	261	6	-	2.97	96.7	3.3	-
2	العمل على الحد من الخلافات في محيط المدرسة	85	5	-	255	10	-	2.94	94.4	5.6	-
3	العمل على بث روح التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية	83	7	-	249	14	-	2.92	92.2	7.8	-
4	المساهمة في مساعدة معلمي المدرسة في حل مشكلاتهم الوظيفية	79	11	-	237	22	-	2.88	87.8	12	-
5	المشاركة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية	76	9	5	228	18	5	2.79	84.4	10	5.56
6	استخدام الحوافز الإيجابية للمعلمين للتحفيز على الإبداع	70	19	1	210	38	1	2.77	77.8	21	1.11
7	تحديد وقت خاص لمساعدة المعلمين الجدد في تحسين تكيفهم مع البيئة المدرسية	61	29	-	183	58	-	2.68	67.8	32	-
8	الدعوة لحضور جلسات تنشيطية لمساعدة معلمي الخدمة الطويلة على تحديث معلوماتهم	33	46	11	99	72	11	2.02	36.7	51	12.2

المتوسط الحسابي العام = ٢,٧

بينما تراوحت المتوسطات التي حصلت عليها مهام هذا المجال لدى المعلمين بين أعلى درجة وبلغت (٢,٩٥) وأدنى درجة وبلغت (٢,٠٢) ، وبلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٧٤) وتقع هذه الدرجة بين مستوى المهام الفعلية ومستوى المهام المتوقعة، وهي تميل وبدرجة كبيرة إلى مستوى المهام الفعلية ، وبالتالي يعتقد أفراد عينة البحث من المعلمين بأن المهام الواردة في الاستبانة ضمن مجال العلاقات الإنسانية، هي مهام فعلية يقوم بها المدير المساعد فعليا .

ويمكن تصنيف المهام حسب قيمة المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها إلى ثلاث فئات جاءت كالتالي :

١. مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين الدرجة (٢,٩٦) والدرجة (٢,٩٢) وشملت ثلاث مهام وهي :

- أ. تشجيع الاتصال المباشر بينه وبين المعلمين.
- ب. العمل على الحد من الخلافات في محيط المدرسة .
- ت. العمل على بث روح التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية .

٢. مهام فعلية تراوحت متوسطاتها بين الدرجة (٢,٨٧) والدرجة (٢,٦٩) وحصلت عليها المهام التالية:

- أ. المساهمة في مساعدة معلمي المدرسة على حل مشكلاتهم الوظيفية .
 - ب. المشاركة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية .
 - ت. استخدام الحوافز الإيجابية لتشجيع المعلمين على الإبداع .
 - ث. تحديد وقت خاص لمساعدة المعلمين الجدد في تحسين تفهمهم مع البيئة المدرسية .
- بينما حصلت على المتوسط الأدنى وتمثله الدرجة (٢,٠٢)، المهمة الخاصة ب:
- الدعوة لحضور جلسات تشييطية لمساعدة معلمي الخدمة الطويلة على تحديث معلوماتهم .
- ويمكن الخروج بالنتائج التالية من التحليل السابق لاستجابات أفراد العينة من الفئتين:
١. أن هناك تقارب في وجهات النظر بين الفئتين من حيث مستوى مهام هذا المجال ، حيث تميل جميعها إلى مستوى المهام الفعلية فقد بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي العام للفئتين (٠,١٣) وبالتالي يعتقد أفراد العينة من الفئتين بأن المدير المساعد يقوم فعليا بالمهام الواردة في الاستبانة ضمن هذا المجال

٢. و يراعي مبدأ العلاقات الإنسانية في تعامله مع المعلمين والعاملين الآخرين ، والتي تؤدي بدورها إلى خلق جو تربوي مناسب داخل محيط المدرسة ، يساعد على العمل والإنتاج .

٣. أن هناك اتفاق بين الفئتين على بعض المهام من حيث أولويتها في دورة عمل المدير المساعد ، حيث حصل بعضها على نفس الرتب لدى الفئتين ، كالمهمة التي حصلت على الرتبة الثانية ، والخاصة بالعمل على الحد من الخلافات في محيط المدرسة ، لما للخلافات بين منتسبي المؤسسة المدرسية من اثر سيئ على سير العملية التربوية ، كما أنها إشارة إلى أخذ المدبرين المساعدين بالتوجهات الإدارية والتربوية الحديثة، و التي تعطي أولوية للعلاقات الإنسانية كأساس لبناء أي صرح اجتماعي وتربوي صحي وسليم .

إن المهمتين اللتين جاءتا في آخر قائمة هذا المجال لدى الفئتين وحصلتا على نفس الرتب هما :

- أ. تحديد وقت خاص لمساعدة المعلمين الجدد في تحسين تفهمهم مع البيئة المدرسية .

ب. الدعوة لحضور جلسات تشييطية لمساعدة معلمي الخدمة الطويلة على تحديث معلوماتهم.

وعلى الرغم من أهمية هاتين المهمتين إلا أنه من الواضح أنها لم تلق الاهتمام المناسب من قبل المدير المساعد ن ولم تكن من أولويات مهامه ،كونه أحد ممثلي الإدارة المدرسية ، فالتهيئة النفسية للمعلمين الجدد في بداية عهدهم بعملية التدريس والتي تضمن تكيفهم مع البيئة ، وإبعاد عامل الرهبة والخوف من نفوسهم بما يشجعهم على العمل برغبة ، من أهم الأمور التي يجب الالتفات إليها من قبل الإدارة المدرسية ويمثلها هنا المدير المساعد .ولا تقل مهمة تشييط المعلمين من ذوي الخدمة الطويلة بجلسات تجدد معلوماتهم وليقفوا على المستجدات التربوية ، فلا يشعروا بالغربة والتخلف عن مجارة زملائهم الجدد في محيطهم المدرسي .

وقد تتصل المهمتان الأخيرتان بمجال تمهين المعلمين ، فقد حصلت المهمة الخاصة بالمساهمة في توجيه وتدريب المعلمين الجدد وذوي الأولوية على المرتبة الخامسة لدى فئة المدراء المساعدين ، والمرتبة الثالثة لدى فئة المعلمين في مجال تمهين المعلمين .

أما بالنسبة لسؤال البحث الخاص بتحديد معايير الاختيار ذات الأهمية لشاغل وظيفة المدير المساعد، من وجهة نظر كل من فئات البحث الثلاث ، من المديرين المساعدين والمديرين والمعلمين .

فالإجابة عن هذا السؤال حوت استبانته كل الفئات سؤالاً موحداً استخدم فيه مقياس بخمسة مستويات متدرجة من الأعلى قيمة إلى الأدنى قيمة وهي :

مهم جداً ، مهم ، متوسط الأهمية ، قليل الأهمية ، عديم الأهمية ، وقد تكون السؤال من عشرين معياراً اشتق بعضها من معايير الترشيح المعتمدة في وزارة التربية والتعليم بمملكة البحرين لشغل هذه الوظيفة ، إضافة لأدبيات أخرى وخبرة الباحثة ، وذلك لمعرفة رأي كل فئة من فئات البحث حول أهم هذه المعايير التي يجب الأخذ بها عند الترشيح لهذه الوظيفة ، وقد تناولت المعايير صفات شخصية مطلوبة لدى المدير المساعد كتحمل المسؤولية والانضباط الوظيفي ،ومعايير أكاديمية كنيل شهادة جامعية وشهادة عليا ، التخصص في إحدى المواد الأساسية ،مهارات إدارية كالقدرة على إدارة لجان العمل والقدرة على الإشراف التربوي ،إضافة إلى المعايير المعتمدة حالياً كالجنسية البحرينية ، اللياقة الصحية والحصول على مستوى ممتاز في السنتين الأخيرتين واجتياز المقابلة ،والاختبار الخاص بهذه الوظيفة ، ومعايير أخرى ترى الباحثة أهميتها للترشيح لهذه الوظيفة في الوقت الحاضر .

فئة المديرين المساعدين:

جدول (١١)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة (المديرين المساعدين) حول معايير الترشيح لوظيفة المدير المساعد

الترتيب	المعايير	المديرين المساعدين					التكرار					المتوسط الحسابي	النسبة المئوية				
		مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عدم الأهمية	مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عدم الأهمية		مهم جداً	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عدم الأهمية
1	القدرة على التعامل مع مدير المدرسة و المعلمين	36	-	-	-	-	180	-	-	-	-	5	100	-	-	-	-
2	القدرة على تحمل المسؤولية	36	-	-	-	-	180	-	-	-	-	5	100	-	-	-	-
3	بحرني الجنسية.	35	1	-	-	-	175	4	-	-	-	4.97	97.2	2.78	-	-	-
4	التميز بالانضباط الوظيفي أثناء فترة عمله كمدرس	35	-	1	-	-	175	-	3	-	-	4.94	97.2	-	2.78	-	-
5	التمتع باللياقة الصحية الجيدة التي تعبئه على أداء عمله	30	6	-	-	-	150	28	-	-	-	4.94	83.3	16.7	-	-	-
6	القدرة على إدارة لجان العمل	31	5	-	-	-	155	20	-	-	-	4.86	86.1	13.9	-	-	-
7	الترشيح للوظيفة من قبل مجلس إدارة المدرسة بناء على تميزه بالعمل	28	8	-	-	-	140	32	-	-	-	4.78	77.8	22.2	-	-	-
8	الخبرة الفعلية في التدريس مدة لا تقل عن عشر سنوات	31	3	1	1	-	155	12	3	2	-	4.78	86.1	8.33	2.78	2.78	-
9	الحصول على مستوى ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة من عمله	23	13	-	-	-	115	52	-	-	-	4.64	63.9	36.1	-	-	-
10	القدرة على اقتراح البرامج التعليمية القائمة على احتياجات المعلمين و الطلبة	23	13	-	-	-	115	52	-	-	-	4.64	63.9	36.1	-	-	-
11	التمكن من مادة تخصصه	21	11	3	1	-	105	44	9	2	-	4.44	58.3	30.6	8.33	2.78	-
12	التمكن من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	17	18	1	-	-	85	72	3	-	-	4.44	47.2	50	2.78	-	-
13	التخصص في إحدى المواد الأساسية كاللغة العربية ، الرياضيات ، العلوم ، اللغة الانجليزية.	18	12	3	2	1	95	48	9	4	1	4.36	50	33.3	8.33	5.56	2.77
14	اجتياز المقابلة الخاصة بالوظيفة	20	9	7	-	-	100	36	21	-	-	4.36	55.6	25	19.4	-	-
15	اجتياز الاختبار الخاص بالوظيفة	19	10	5	2	-	95	40	15	4	-	4.28	52.8	27.8	13.9	5.56	-
16	نيل شهادة تربية جامعية	19	9	5	3	-	95	36	15	6	-	4.22	52.8	25	13.9	8.33	-
17	نيل دبلوم الإدارة قبل التعيين في وظيفة مدير مساعد	17	8	5	4	2	85	32	15	8	2	3.94	47.2	22.2	13.9	11.1	5.55
18	إتقان لغة أجنبية	10	12	8	3	3	50	48	24	6	3	3.64	27.8	33.3	22.2	8.33	8.33
19	امتلاك خبرة في الإشراف التربوي كمعلم أول	10	9	10	6	1	50	36	30	12	1	3.58	27.8	25	27.8	16.7	2.77
20	نيل شهادة عليا (الماجستير)	2	12	12	7	3	10	48	36	14	3	3.08	5.56	33.3	33.3	19.4	8.33

المتوسط الحسابي العام = ٤,٤٥

فبالنسبة لأهم المعايير التي يجب توافرها في الشخص المرشح لهذه الوظيفة برأي عينة البحث من المديرين المساعدين ، أدت عملية التحليل إلى النتائج التالية :

■ إن المتوسطات الحسابية للمعايير تراوحت بين أعلى درجة (٥) وأدنى درجة (٤,٥) ، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المعايير (٤,٤) وتقع هذه الدرجة بين مستويي المهم جداً والمهم ، وتميل لمستوى المهم جداً، وبالتالي تعتقد عينة البحث من المديرين

المساعدين، إن هذه المعايير مهمة جدا لعملية الترشيح لهذه الوظيفة ، واختيار المديرين
المساعدين .
إلا أنه يمكن تصنيف هذه المعايير وفق المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها إلى ثلاث
فئات:

١. معايير مهمة جدا حازت أعلى الدرجات ، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين
الدرجة (٥) ، والدرجة (٤,٩٤) ، و شملت خمسة معايير جاءت مرتبة حسب أولويتها
وأهميتها من وجهة نظر المديرين المساعدين كالتالي:
أ. القدرة على التفاعل مع مدير المدرسة والمعلمين .
ب. القدرة على تحمل المسؤولية .
ت. بحريني الجنسية .
ث. التميز بالانضباط أثناء فترة عمله كمدرس .
ج. التمتع باللياقة الصحية الجيدة التي تعينه على أداء العمل.

٢. معايير مهمة جدا تراوحت متوسطاتها بين (٤,٨) و (٤,٢) وشملت أحد عشر معيارا
كما يتضح من الجدول رقم (١١).
٣. أما المعايير التي تدنت درجة متوسطاتها الحسابية فانحصرت بين الدرجة
(٣,٩) والدرجة (٣) ، وتقع هاتان الدرجتان بين المستويين : المهم ومتوسط الأهمية وتصنف
ضمن المستوى المهم، وشملت أربعة معايير وجاء ترتيبها من الأدنى درجة إلى أعلى درجة
على النحو التالي:
أ. نيل شهادة الماجستير.
ب. امتلاك خبرة في الإشراف التربوي كمعلم أول .
ت. إتقان لغة أجنبية .
ث. نيل دبلوم الإدارة قبل التعيين في وظيفة مدير مساعد .

فئة المديرين:

جدول (١٢)

تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة
(المديرين) حول معايير الترشيح لوظيفة المدير المساعد

رقم الفقرة	المعايير	المديرين					التكرار					النسبة المئوية				
		مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عديم الأهمية	مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عديم الأهمية	مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عديم الأهمية
1	القدرة على التعامل مع مدير المدرسة و المعلمين	35	1	-	-	-	175	4	-	-	-	97.2	2.78	-	-	-
2	القدرة على تحمل المسؤولية	34	2	-	-	-	170	8	-	-	-	94.4	5.56	-	-	-
3	التمتع باللياقة الصحية الجيدة التي تعينه على أداء عمله	33	3	-	-	-	165	12	-	-	-	91.7	8.33	-	-	-
4	القدرة على إدارة لجان العمل	33	2	1	-	-	165	8	3	-	-	91.7	5.56	2.78	-	-
5	التميز بالانضباط الوظيفي أثناء فترة عمله كمدرس	32	4	-	-	-	160	16	-	-	-	88.9	11.1	0	-	-
6	بحريني الجنسية.	33	2	1	-	-	165	8	3	-	-	91.7	5.56	2.78	-	-
7	اجتياز المقابلة الخاصة بالوظيفة	26	9	1	-	-	130	36	3	2	-	72.2	25	2.78	-	-
8	الترشيح للوظيفة من قبل مجلس إدارة المدرسة بناء على تميزه بالعمل	27	8	1	-	-	135	32	3	-	-	75	22.2	2.78	-	-

9	اجتياز الاختبار الخاص بالوظيفة	27	7	2	-	-	135	28	6	-	-	4.69	75	19.4	5.56	-	-
10	القدرة على اقتراح البرامج التعليمية القائمة على احتياجات المعلمين و الطلبة	26	9	1	-	-	130	36	3	-	-	4.69	72.2	25	2.78	-	-
11	الخبرة الفعلية في التدريس مدة لا تقل عن عشر سنوات	23	12	1	-	-	115	48	3	-	-	4.61	63.9	33.3	2.78	-	-
12	الحصول على مستوى ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة من عمله	23	12	1	-	-	115	48	3	-	-	4.61	63.8	33.3	2.78	-	-
13	التمكن من مادة تخصصه	22	12	2	-	-	110	48	6	-	-	4.56	61.1	33.3	5.56	-	-
14	نيل شهادة تربوية جامعية	21	12	2	1	-	105	48	6	2	-	4.47	58.3	33.3	5.56	2.78	-
15	التمكن من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	18	16	1	1	-	90	64	3	2	-	4.42	50	44.4	2.78	-	-
16	امتلاك خبرة في الإشراف التربوي كمعلم أول	12	13	8	2	1	60	52	24	6	1	3.97	33.3	36.1	22.2	5.56	2.8
17	التخصص في إحدى المواد الأساسية كاللغة العربية ، الرياضيات ، العلوم ، اللغة الانجليزية.	9	16	7	3	1	45	64	21	6	1	3.81	25	44.4	19.4	8.33	2.8
18	إتقان لغة اجنبية	5	17	9	3	2	25	68	27	6	2	3.56	13.8	47.2	25	8.33	5.6
19	نيل دبلوم الإدارة قبل التعيين في وظيفة مدير مساعد	18	6	3	1	-	90	24	9	2	-	3.47	50	16.7	8.33	2.78	-
20	نيل شهادة عليا (الماجستير)	4	14	10	6	2	20	56	30	12	2	3.33	11.1	38.9	27.8	16.7	5.6

المتوسط الحسابي العام = ٤,٤٥٨

أما استجابات فئة المدربين فقد كانت نتائجها كالتالي كما يتضح من الجدول رقم (١٢) : تراوحت المتوسطات الحسابية التي حصل عليها كل معيار، بين أعلى متوسط وتمثله الدرجة (٤,٩) و أدنى متوسط وتمثله الدرجة (٣,٣)، فيما بلغ المتوسط الحسابي العام لكل المعايير (٤,٤٥)، وهو بالتالي مماثل للمتوسط الحسابي العام الذي حصلت عليه المعايير لدى فئة المديرين المساعدين، وتقع هذه الدرجة بين المستويين مهم جدا، ومهم، وبالتالي تعتقد عينة البحث من المديرين، بان هذه المعايير مهمة جدا لعملية الترشيح والاختيار لوظيفة المدير المساعد.

أما بالنسبة لتصنيف المعايير حسب المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها إلى ثلاث فئات فقد كان كالتالي:

١. أن هناك معايير مهمة جدا وذات أولوية بالنسبة لعينة البحث من المديرين إذ تراوحت متوسطاتها بين (٤,٩٧) و (٤,٩١)، وشملت ثلاثة معايير جاءت مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظر المدربين من الأعلى درجة إلى الأدنى درجة على النحو التالي :
 - أ. القدرة على التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين .
 - ب. القدرة على تحمل المسؤولية .
 - ت. التمتع باللياقة الصحية الجيدة التي تعينه على أداء عمله .

٢. تلتها في الأهمية المعايير التي تراوحت متوسطاتها بين الدرجة (٤,٨٨) كأعلى متوسط، والدرجة (٤,٤١) كأدنى متوسط، وتقع أيضا ضمن المستوى المهم جدا، وشملت المعايير التي حازت على الرتبة الرابعة حتى الثالثة عشر، وبلغت اثني عشر معيارا كما يتضح من الجدول وهي:

- أ. القدرة على إدارة لجان العمل .
- ب. التميز بالانضباط الوظيفي أثناء فترة عمله كمعلم .
- ت. بحريتي الجنسية.
- ث. اجتياز المقابلة الخاصة بالوظيفة .
- ج. الترشيح للوظيفة من قبل مجلس إدارة المدرسة بناء على تميزه بالعمل .
- ح. اجتياز الاختبار الخاص بالوظيفة .
- خ. القدرة على اقتراح البرامج التعليمية القائمة على احتياجات المعلمين والطلبة .

- د. الخبرة الفعلية في التدريس مدة لا تقل عن عشر سنوات .
 ذ. الحصول على مستوى ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة من عمله .
 ر. التمكن من مادة تخصصه .
 ز. نيل شهادة تربوية جامعية .
 س. التمكن من تكنولوجيا المعلومات .

٣. معايير مهمة حسب متوسطاتها التي تراوحت بين أعلى متوسط وتمثله الدرجة (٣,٩) وأدنى متوسط وتمثله الدرجة (٣,٣) وبالتالي تقع هذه الدرجات بين المستويين المهم ومتوسط الأهمية، وتصنف ضمن المستوى المهم ، وعليه يعتقد أفراد عينة البحث من المديرين بأن هذه المجموعة من معايير الاختيار الواردة في الاستبانة ، مهمة لعملية ترشيح واختيار المدير المساعد ، وشملت خمسة معايير كان ترتيبها من الأدنى درجة إلى الأعلى درجة كالتالي :
 أ. نيل شهادة عليا الماجستير .
 ب. نيل دبلوم الإدارة قبل التعيين في وظيفة المدير المساعد .
 ت. إتقان لغة أجنبية .
 ث. التخصص في إحدى المواد الأساسية كاللغة العربية والرياضيات .
 ج. امتلاك خبرة في الإشراف التربوي كمعلم أول .

فئة المعلمين :

جدول (١٣)
 تكرارات الاستجابات لكل فقرة ومتوسطها الحسابي والنسبة المئوية لفئة
 (المعلمين) حول معايير الترشيح لوظيفة المدير المساعد

الترتيب	المعايير	المعلمين					التكرار					المتوسط الحسابي	النسبة المئوية				
		مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عديم الأهمية	مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عديم الأهمية		مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عديم الأهمية
1	القدرة على التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين	88	2	-	-	-	440	8	-	-	-	4.98	97.78	2.22	-	-	-
2	القدرة على تحمل المسؤولية	88	2	-	-	-	440	-	-	-	-	4.89	97.78	2.22	-	-	-
3	التميز بالانضباط الوظيفي إثناء فترة عمله كمدرس	79	10	1	-	-	395	40	3	-	-	4.87	87.78	11.1	1.11	-	-
4	بحرني الجنسية	84	-	3	3	-	420	-	9	6	-	4.83	93.33	0	3.33	3.33	-
5	القدرة على إدارة لجان العمل	69	21	-	-	-	345	84	-	-	-	4.77	33.36	23.3	-	-	-
6	التمكن من تكنولوجيا المعلومات والاتصال	36	45	7	2	-	180	180	54	4	-	4.64	40	50	7.77	2.22	-
7	نيل شهادة تربوية جامعية	60	21	7	1	1	300	84	21	2	1	4.53	66.67	23.3	7.77	1.11	1.11
8	الترشيح للوظيفة من قبل مجلس إدارة المدرسة بناء على تميزه بالعمل	51	29	7	2	1	255	116	21	14	1	4.52	56.67	32.2	7.77	2.22	1.11
9	الحصول على مستوى ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة من عمله	51	31	7	1	-	255	124	21	2	-	4.47	56.67	34.4	7.77	1.11	-
10	القدرة على اقتراح البرامج التعليمية القائمة على احتياجات المعلمين و الطلبة	42	39	9	-	-	210	156	27	-	-	4.37	46.67	43.3	10	-	-
11	التمتع باللياقة الصحية الجيدة التي تعينه على أداء عمله	40	41	9	-	-	200	164	27	-	-	4.34	44.44	45.6	10	-	-
12	التمكن من مادة تخصصه	48	29	9	3	1	240	116	27	6	1	4.33	53.33	32.2	10	3.33	1.11
13	الخبرة الفعلية في التدريس مدة لا تقل عن عشر سنوات	54	18	10	8	-	270	72	30	16	-	4.31	60	20	11.11	8.89	-
14	اجتياز المقابلة الخاصة بالوظيفة	40	34	14	2	-	200	136	42	4	-	4.24	44.44	37.8	15.55	2.22	-
15	اجتياز الاختبار الخاص بالوظيفة	33	37	14	5	-	165	148	42	10	-	4.06	36.67	41.1	15.55	5.56	-
16	التخصص في إحدى المواد الأساسية كاللغة العربية ،	25	27	28	8	2	125	108	84	16	2	3.72	27.78	30	31.11	8.89	2.22

																الرياضيات ، العلوم ، اللغة الانجليزية.	
7.77	10	25.55	30	26.67	3.58	7	18	69	108	120	7	9	23	27	24	نيل دبلوم الإدارة قبل التعيين في وظيفة مدير مساعد	17
11.11	10	30	27.8	21.11	3.38	10	18	81	100	95	10	9	27	25	19	امتلاك خبرة في الإشراف التبوي كمعلم أول	18
12.22	12.2	31.11	28.9	15.56	3.23	11	22	84	104	70	11	11	28	26	14	إتقان لغة أجنبية	19
10	12.2	40	28.9	8.88	3.14	9	22	108	104	40	9	11	36	26	8	نيل شهادة عليا (الماجستير)	20

المتوسط الحسابي العام = ٤,٢

بينما جاءت نتائج استجابات فئة المعلمين على فقرات هذا السؤال كما تتضح من خلال الجدول رقم (١٣)، حيث تراوحت المتوسطات التي حصلت عليها هذه المعايير بين أعلى درجة (٤,٩) ، و أدنى درجة (٣,١)، وبمتوسط حسابي عام لجميع المعايير بلغ (٤,٢) ، وتقع هذه الدرجة بين المستويين مهم جدا ومهم، وبالتالي يعتقد أفراد عينة البحث من المعلمين، بأن معايير الترشيح المدرجة في الاستبانة هي معايير مهمة جدا لعملية ترشيح واختيار المدير المساعد .

وتأتى هذه المعايير حسب أهميتها للمترشح لوظيفة المدير المساعد من وجهة نظر المعلمين، مصنفة في ثلاث فئات وفق المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها وهي:

١. معيار واحد فقط جاء ضمن مستوى مهم جدًا حاز على متوسط حسابي مرتفع جدا بلغ (٤,٩) واختص ب:
أ. القدرة على التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين .
حيث يمثل المعيار الأهم بالنسبة لفئة المعلمين لما لهذا المعيار من أثر إيجابي على توفير الجو النفسي الآمن والمناسب للعمل .

٢. معايير مهمة جدا تراوحت درجات متوسطها الحسابي بين الدرجة (٤,٨) والدرجة (٤) وشملت أربعة عشرة معيارا ، جاءت الخمسة المعايير الأكثر أهمية من وجهة نظر المعلمين ، مرتبة من الأعلى متوسط إلى الأدنى متوسط كما يلي :
أ. القدرة على تحمل المسؤولية.
ب. التميز بالانضباط الوظيفي أثناء فترة عمله كمدرس .
ت. بحريتي الجنسية.
ث. القدرة على إدارة لجان العمل .
ج. التمكن من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

٣. أما المعايير التي تدنت متوسطاتها الحسابية فأنحصرت بين المتوسط الحسابي (٣,٧) كأعلى درجة والمتوسط الحسابي (٣,١) كأدنى درجة ، و تقع هاتان الدرجتان بين المستويين المهم ، والمتوسط الأهمية ، وهي بالتالي تعتبر أقل أهمية للترشيح لوظيفة المدير المساعد من وجهة نظر المعلمين ، وقد كان ترتيبها من الأدنى درجة إلى الأقل درجة كالتالي:

أ. نيل شهادة الماجستير .
ب. إتقان لغة أجنبية .
ت. امتلاك خبرة في الإشراف التربوي كمعلم أول .
ث. نيل دبلوم الإدارة قبل التعيين في وظيفة المدير المساعد .
ج. التخصص في إحدى المواد الأساسية كاللغة العربية أو الرياضيات .

ومن خلال النظر في النتائج السابقة لجميع الفئات يمكن استخلاص النتائج العامة التالية لهذا السؤال:

١. إن جميع الفئات اتفقت على أهمية المعايير المحددة بالاستبانة ضمن السؤال الخاص بمعايير الترشيح ، لاعتمادها في عملية ترشيح المديرين المساعدين ، حيث كانت جميع المعايير ضمن المستويين المهم جدا والمهم فقط ، و تراوحت المتوسطات الحسابية للمعايير لدى الفئات الثلاث بين أعلى متوسط وتمثله الدرجة (٥) وأدنى متوسط وتمثله الدرجة (٣,١) والذي يقع بين المستويين المهم ومتوسط الأهمية .

٢. اتفاق جميع الفئات على أهمية بعض المعايير حيث حازت على الرتب الخمس الأولى، وإن اختلف ترتيبها لدى هذه الفئات وهي :
أ. القدرة على التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين .
ب. القدرة على تحمل المسؤولية .
ت. التميز بالانضباط الوظيفي في فترة عمله كمدرس .

٣. اتفاق جميع الفئات على أهمية المعيارين الأوليين ، والخاصين بالقدرة على التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين ، والقدرة على تحمل المسؤولية حيث حصلوا على الرتبتين الأولى والثانية في استجابات كل الفئات من مديريين مساعدين ومديرين ومعلمين ، وهما بالفعل على قدر من الأهمية لشاغل هذه الوظيفة ، فالمعيار الأول يؤكد على العلاقات الإنسانية وأثرها على التعامل مع المحيطين ، كما إن القدرة على تحمل المسؤولية يؤكد على أن هذه الوظيفة تتطلب من المهام والمسؤوليات وبما يشترط على شاغلها قدرته على تحمل أعبائها المتعددة ، وبدون هذه القدرة لن يستطيع تسيير وإدارة عمله بالشكل المطلوب.

٤. اتفاق فئة المديرين وفئة المعلمين ، على أهمية معيار القدرة على إدارة لجان العمل ، والذي حاز على رتبة متقدمة ضمن المعايير الخمسة الأولى ، حيث إن لجان العمل المختلفة، الإدارية والفنية المتعددة ، وخاصة التي تتعلق بتحسين أداء التلاميذ ورفع كفاءة المعلمين ، تحتاج إلى من يدير أعمالها ويتابع تقدمها بشكل دوري ؛ للتأكد من حسن سير عملها وتوجيهها إذا احتاج الأمر، كما تقف الإدارة المدرسية من خلالها على سيرورة العمل المدرسي بشكل متكامل.

٥. اتفاق جميع الفئات على تدني أهمية بعض المعايير مقارنة بالمعايير الأخرى ومنها :

أ. نيل شهادة عليا كالمجستير حيث حاز آخر رتبة لدى جميع الفئات.

ب. امتلاك خبرة في الإشراف التربوي كمعلم أول .

ت. إتقان لغة أجنبية .

ث. نيل دبلوم الإدارة المدرسية قبل التعيين .

حيث حازت على رتب متأخرة لدى الجميع .

٦. عد كل من فئة المديرين والمعلمين معيار التخصص في إحدى المواد الأساسية ، من المعايير غير المهمة جدا للترشيح لوظيفة المدير المساعد.

ويتضح من كل ما سبق :

١. إن بعض المعايير المهمة لدى جميع الفئات، هي من المعايير المعتمدة حالياً للترشيح كالجنسية البحرينية ، والتمتع باللياقة الصحية ، وهما معياران أساسيان.

٢. إن بعض المعايير الأخرى المعتمدة حالياً وهي: اجتياز الاختبار والمقابلة الخاصة بالوظيفة ، سنوات الخبرة ، الحصول على مستوى ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة من

عمله ، حازت على رتب لاحقة ،أي إنها لم تكن من ضمن المعايير المهمة الخمسة الأولى لدى جميع الفئات.

وترى الباحثة إن هناك معايير هامة إلا أنها جاءت في رتب متأخرة ،على الرغم من أهميتها وتوافقها مع التوجهات التربوية المستقبلية من حيث : المستوى الأكاديمي المتقدم كنيل شهادة عليا، فلا بد لشاغل هذه الوظيفة من مجاراة المستحدثات على الساحة التربوية، خاصة وإن كثيرا من المعلمين بدأوا بتطوير أنفسهم بنيل شهادة عليا، وعلى من يديرهم أن يكون في مستواهم الأكاديمي، لما تكسبه هذه الشهادة لصاحبها من معارف ومهارات متعددة ، كما إن إتقانه لمهارات الإشراف التربوي مهمة للمدير المساعد كونه مشرفا مقيما كما تريد له وزارة التربية والتعليم ، فتوطين الإشراف التربوي في المدارس من توجهات وزارة التربية ،وحتى يستطيع توجيه المعلمين فنيا ترى الباحثة إن مروره بوظيفة المعلم الأول تكسبه هذه الخبرة وتساعد على إنجاز عمله هذا .

كما إن عصرنا الحاضر عصر تقجر المعرفة ، يحتاج لإتقان لغة أجنبية أساسية من قبل العاملين في الإدارة ، تعينهم على الوقوف على كل ما هو جديد ومستحدث لكثير من القضايا في الشأن التربوي الإداري والفني، من المصادر المعلوماتية المختلفة ، والتي قد لا تعبرها أوساطنا العربية التربوية أي اهتمام ، وبغير هذه اللغة سيكون بعيدا عن هذه القضايا العالمية وكيفية معالجتها ، و التي تساعد بدورها على تطوير وتجويد عمله .

الصعوبات التي تحد من فاعلية دور المدير المساعد بالمدارس الابتدائية بمملكة البحرين.

تعاني الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي ومنها مملكة البحرين، العديد من الصعوبات التي تحد من فاعلية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف المرسومة لها ،وتعد محاولة التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجهها البداية الصحيحة والسليمة نحو مواجهة هذه الصعوبات ومعالجتها ومن ثم تحقيق الكفاءة والفعالية للعملية التعليمية والتربوية (فهمي، ١٩٩٣: ١٧٣)

فبالنسبة لسؤال البحث الخاص بأهم الصعوبات التي تواجه المدير المساعد كونه أحد أفراد الإدارة المدرسية ، و التي تعيقه عن أداء مهامه ، فقد كان سؤالا مفتوحا لجميع فئات البحث من المديرين المساعدين، والمديرين والمعلمين، وقد تم استخلاص عدد من الصعوبات التي تطرقت إليها كل فئة ، وتم تصنيفها في محاور شملت :

(صعوبات تتعلق بعلاقة المدير بالمدير المساعد ،صعوبات تتعلق برفع كفاءة المدير المساعد، صعوبات تتعلق بمعايير الترشيح للوظيفة ، صعوبات تتعلق بعلاقة المدير المساعد بالمعلمين والعاملين وأخرى تتعلق بتحفيز وتشجيع المدير المساعد) . وسيتم التعرض أولا للصعوبات من وجهة نظر كل فئة في جداول خاصة بها ، ومن ثم عرض الصعوبات المشتركة التي اتفقت عليها جميع الفئات في كل محور .

فئة المديرين المساعدين:

فمن الصعوبات التي تعيق عمل المدير المساعد تعرض أفراد عينة البحث من المديرين المساعدين ، وعددهم ٣٦ مديرا ومديرة مساعدة في استجاباتهم إلى الصعوبات التالية، والتي يعتقدون بأنها تعيق عمل المدير المساعد وتحد من فاعلية دوره :

الرقم	صعوبات المديرين المساعدين الخاصة بالعمل مع المدير	التكرار
١	عدم تفويض المسؤوليات (الصلاحيات) من قبل المدير للمدير المساعد لتسيير العمل بالمدرسة	٤
٢	عدم تعاون المدير مع المدير المساعد وانعدام التواصل بينهما	٣
٣	تسلط المدير وانفراده بالرأي واتخاذ القرار	٣
٤	عدم دعم المدير للمدير المساعد في زرع الثقة بالنفس وتدريبه على الأمور الإدارية	٢
٥	تدخل المدير في علاقة المدير المساعد بالمعلمين	١
٦	عدم الاتفاق بين المدير والمدير المساعد واختلاف وجهات النظر فيما بينهما	١
٧	عدم تحديد المهام الخاصة بالمدير المساعد وتعددتها وتداخلها بين أعضاء الهيئة الإدارية بالمدرسة	١

يتضح من الجدول أعلاه إن أهم الصعوبات التي تواجه المدير المساعد من وجهة نظر عينة البحث من المديرين المساعدين تتمثل في عدم إسناد المهام وتفويض الصلاحيات له من قبل المدير ، تليها في الأهمية عدم تعاون المدير معه وتسلط المدير وانفراده بالرأي واتخاذ القرار .

الرقم	صعوبات المديرين المساعدين الخاصة برفع كفاءة المدير المساعد	التكرار
١	التأخر في تنفيذ الدورات التدريبية وخاصة للمديرين المساعدين المستجدين.	٣
٢	قلة الدورات التدريبية.	٢
٣	انخراط المدير المساعد في دراسات أثناء فترة عمله .	٢
٣	عدم التنسيق بين الجهات المختلفة في التنسيق لتنفيذ الورش التدريبية.	٢

تعتقد عينة البحث من المديرين المساعدين بأن أهم الصعوبات التي تعيق عمل المدير المساعد فيما يتعلق برفع كفاءته هي الصعوبة الخاصة بالتأخر في تنفيذ الدورات التدريبية للمديرين المساعدين المستجدين ، تليها في الأهمية الصعوبات التالية : قلة الدورات التدريبية ، عدم تفرغ المدير المساعد للدراسة وتنفيذها أثناء فترة عمله ، عدم التنسيق بين الجهات المسؤولة

لتنفيذ هذه الورش وجميعها صعوبات ذات أهمية يجب الأخذ بها من قبل المسؤولين عند تنفيذ البرامج التدريبية.

الرقم	صعوبات المديرين المساعدين الخاصة بمعايير اختيار المدير المساعد	التكرار
١	تعيين مدير مساعد في مرحلة تعليمية غير التي كان منتسب إليها وما يترتب عليها من تغيير أنظمة ومستجدات تربوية .	١

الصعوبة الفريدة التي تطرق إليها أحد أفراد عينة البحث من المديرين المساعدين ، والمتعلقة بمعايير الترشيح والاختيار ، هي اختلاف المرحلة التي يعين فيها كمدير مساعد عن المرحلة التي درس بها ، حيث اختلاف النظم التربوية والمستجدات .

الرقم	صعوبات المديرين المساعدين الخاصة بالمهام المنوطة بالمدير المساعد	ل تكرار
١	تشعب الوصف الوظيفي وشموليته لكثير من المهام الإدارية والفنية وما يترتب عليها من كثرة أعمال وأنشطة .	٧
٢	كثرة الأنشطة والفعاليات التي تنظمها إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية بوزارة التربية .	٣
٣	تأمين حصص الاحتياط خاصة في حال عدم توفر البديل .	٣
٤	قلة الإمكانيات المادية من أجهزة وتجهيزات بالمدرسة إضافة إلى قلة الموارد المادية .	٣
٥	انشغاله في دراسة تدريبية أثناء فترة الدوام .	١
٦	الإشراف على ميزانية المدرسة .	١
٧	عدم تواجد فني معلومات في المدرسة و قيام المدير المساعد بعمله ، كإدخال معلومات بالحاسب الآلي ، و عمل الجداول والإحصائيات و غيرها التي تعيق المدير المساعد من القيام بعمله الأساسي .	١
٨	عدم وجود سكرتير متخصص وقدير يساند عمل المدير المساعد	١

إن الصعوبة التي جاءت في مقدمة الصعوبات وأهمها من وجهة نظر أفراد عينة البحث من المديرين المساعدين في هذا المحور ، هي تشعب الوصف الوظيفي وشموليته لكثير من المهام، يلبيها في الأهمية ثلاث صعوبات تمثلت في : كثرة الأنشطة والفعاليات المنظمة من قبل إدارة الأنشطة ، ثم عملية تأمين حصص الاحتياط ، إضافة إلى قلة الموارد والإمكانيات المادية من أجهزة وتجهيزات لما يترتب على عدم توافرها من إعاقة للأنشطة والفعاليات.

الرقم	صعوبات المديرين المساعدين الخاصة بالعمل مع المعلمين و العاملين	التكرار
١	انعدام عملية التواصل مع المعلمين .	٥
٢	كثرة غياب المعلمين الذي يؤدي إلى قضاء وقت ليس بالقصير في أمور الاحتياط من قبل المدير المساعد .	٣
٣	عدم فهم بعض المعلمين لدور المدير المساعد وعدم تعاونهم معه وتصرفهم وفق أهوائهم .	٣

٤	تنوع أخلاقيات الوسط التعليمي .	١
٥	صعوبة تنفيذ برامج تخدم المعلمين.	١
٦	عدم تعاون المشرفين الإداريين مع المدير المساعد.	١
٧	تنقل المدرسون الأوائل بين أكثر من مدرسة.	١

جاءت الصعوبة المتمثلة في انعدام عملية التواصل بين المدير المساعد والمعلمين كأهم صعوبة يواجهها المدير المساعد في علاقته مع المعلمين في اعتقاد عينة البحث من المديرين المساعدين ، ثم كثرة غياب المعلمين وما يتطلبه من تأمين لحصص الاحتياط وما يترتب عليها من إرباك لليوم المدرسي وضياح وقت التلاميذ، إضافة إلى الصعوبة المتمثلة في عدم فهم المعلمين لدور المدير المساعد.

الرقم	صعوبات المديرين المساعدين الخاصة بتحفيز المدير المساعد وتشجيعه	التكرار
١	الشعور بالإحباط الشديد في حالة الإخفاق في الحصول على الترقية.	٣
٢	عدم وجود دافع أو حافز من قبل إدارة المدرسة.	٣
٣	عدم الإشادة بعمل المدير المساعد من قبل الوزارة كالمدير.	٢
٤	عدم اعتراف الوزارة فعلياً بالمدير المساعد كمدير ثان في المدرسة ، والرجوع إلى المدير في جميع الأحوال.	١

يتضح من الجدول اتفاق عينة البحث من المديرين المساعدين مع المديرين على نفس الصعوبات التي جاءت في الرتبتي الأولى والثانية، تليهما عدم الإشادة بعمل المدير المساعد من قبل الوزارة كالمدير .
كما مثلت طول المسافة بين المدرسة ومنطقة السكن من الصعوبات التي تعيق عمل المدير المساعد من وجهة نظر هذه الفئة .

فئة المديرين :

أوضحت إجابات أفراد عينة البحث من المديرين وعددهم ٣٦ مديراً ومديرة، أن هناك مجموعة من الصعوبات التي تحد من فاعلية دور المدير المساعد ، والتي يمكن تصنيفها وفق المحاور السابقة كما في الجداول التالية:

الرقم	صعوبات المديرين الخاصة بعمل المدير المساعد مع المدير	التكرار
١	عدم تفويض المسؤوليات (الصلاحيات) من قبل المدير للمدير المساعد لتسيير العمل بالمدرسة .	٤
٢	تسلط المدير.	٤
٣	انعدام عملية الاتصال و التواصل بين المدير و المدير المساعد .	٣

٤	عدم تعاون المدير و عدم التنسيق بينه و بين المدير المساعد في الأعمال وعدم تقسيم الأدوار بين المدير و المدير المساعد وتحديد لها لكل منهما والذي يؤدي إلى كثير من الصعوبات.	٢
٥	عدم تفهم المدير لدور المدير المساعد و مساعدته على تشرب الوظيفة و مهامها .	٢
٦	اختلاف السمات الشخصية بينه و بين المدير مما يؤدي لانعدام التفاهم بينهما لعدم وجود لغة مشتركة.	٢
٧	إسناد بعض مدراء المدارس للمهام الخاصة بهم للمدير المساعد.	١
٨	نظرة مدير المدرسة إلى مستوى أداء المدير المساعد وما يترتب عليها من تفويض للمهام أو تقليصها.	١
٩	تداخل المهام مع المدير تجعله في موقف النذ المعارض لسياسة المدير.	١
١٠	انفراد المدير المساعد بالتصرف دون الرجوع للمدير.	١

يتضح من الجدول السابق إن عدم تفويض المدير الصلاحيات والمسئوليات للمدير المساعد، وتسلب المدير من أهم الصعوبات التي تواجه المدير المساعد وتعيقه عن أداء عمله ، تلبيها في الأهمية انعدام عملية الاتصال والتواصل بينهما وهذه الصعوبة قد تكون نتيجة الصعوبات السابقة كما إن عدم التعاون بينهما وعدم مساعدة المدير له على تشرب الوظيفة ، من الصعوبات التي تواجه المدير المساعد من وجهة نظر المدير.

الرقم	صعوبات المديرين الخاصة برفع كفاءة المدير المساعد	التكرار
١	عدم الميل للتطوير الذاتي والاطلاع على المستجدات التربوية و مواكبة التغييرات كالتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.	٣
٢	ضعف الكفاءة المهنية والفنية عند بعض المديرين المساعدين وافتقارهم للأساليب التربوية.	٢
٣	عدم التنسيق بين الجهات المختلفة في الوزارة عند إعداد الورش والمحاضرات.	٢
٤	قلة الدورات التدريبية.	١
٥	قلة تبادل الخبرات مع المدارس و الإدارات الأخرى.	١
٦	اعتقاد بعض المدراء المساعدين بوصولهم إلى مرحلة الكفاية و بالتالي عدم تقبل الإرشاد من المدير .	١
٧	قلة الرغبة لدى المدراء المساعدين في اكتساب الخبرة الشاملة لمجالات عملهم .	١
٨	عدم امتلاك الكفايات المعرفية والمهارية المطلوبة لمهام عمله، كعملية التواصل وحل المشكلات.	١

أما الصعوبات التي تتعلق برفع كفاءة المدير المساعد وتعيقه عن القيام بمهامه من وجهة نظر أفراد عينة البحث من المديرين، كما يتضح من الجدول السابق فقد كانت أهمها : عدم ميل المدير المساعد للتطوير الذاتي والوقوف على المستجدات التربوية ، تلبيها في الأهمية افتقاره للأساليب التربوية التي تعينه على أداء مهام وظيفته ، وهذه أيضا نتيجة للصعوبة السابقة إضافة لعدم التنسيق بين الجهات المختصة في الوزارة عند إعداد الورش والدورات التدريبية .

الرقم	صعوبات المديرين الخاصة بمعايير اختيار المدير المساعد	التكرار
١	الخبرة القليلة في مجال التدريس، ووصوله للإدارة في فترة زمنية لا تتجاوز العشر سنوات .	٣
٢	تعيين مدير مساعد في مرحلة تعليمية غير التي كان منتسب إليها ، وما يترتب عليها من تغيير أنظمة ومستجدات تربوية.	٢
٣	كبر سن بعض من يتم اختيارهم للوظيفة .	١
٤	ضعف الكفاءة الإدارية والفنية .	١

يتضح من الجدول إن سنوات الخبرة القليلة في مجال التدريس من أهم الصعوبات التي تعيق عمل المدير المساعد من وجهة نظر أفراد عينة البحث من المديرين، خاصة فيما يختص بالجانب الفني في عمله ، كما أن اختلاف المرحلة التي يعين بها كمدير مساعد عن المرحلة التي درس بها تعتبر من الصعوبات الرئيسية التي تواجهه ، يليها كبر السن وضعف الكفاءة الإدارية والعلمية .

الرقم	صعوبات المديرين الخاصة بالمهام المنوطة بالمدير المساعد	ل تكرار
١	كثرة المهام والمسؤوليات المتعلقة بعمله الأساسي.	٣
٢	كثرة الأعمال الكتابية .	٣
٣	انشغاله في دراسة تدريبية أثناء فترة الدوام.	١
٤	تكاليفه بالأمور المالية تجعله في قلق دائم.	١
٥	عدم تواجد فني معلومات في المدرسة و قيام المدير المساعد بعمله كإدخال معلومات بالحاسب الآلي و عمل الجداول و الإحصائيات و غيرها فهذه تعيق المدير المساعد من القيام بعمله الأساسي.	١
٦	عدم وجود سكرتير متخصص و قدير يساند عمل المدير المساعد.	١
٧	قلة الموارد المالية للمدرسة والإمكانات المادية .	١

أما أهم الصعوبات التي تتعلق بالمهام المنوطة به فيتضح من الجدول أعلاه ، بأن كثرة المسؤوليات تأتي في مقدمة الصعوبات يليها في الأهمية كثرة الأعمال الكتابية .

الرقم	صعوبات المديرين الخاصة بعمل المدير المساعد مع المعلمين والعاملين	التكرار
١	التشدد مع المعلمين .	١
٢	كثرة غياب بعض المعلمين الذي يؤدي إلى ضياع وقت المدير المساعد في تأمين حصص الاحتياط	١
٣	عدم انضباط المعلمين.	١
٤	عدم فهم بعض المعلمين لدور المدير المساعد وعدم تعاونهم معه	١

بينما كانت الصعوبات التي تتعلق بالعمل مع المعلمين على درجة واحدة من الأهمية، كتشدد المدير المساعد في علاقته مع المعلمين ، كثرة غياب المعلمين وعدم انضباطهم (وهي صعوبات مماثلة لما توصل إليها الشارخ (١٩٩٧) في دراسته حول صعوبات المدير المساعد في المدارس الابتدائية في دولة البحرين) ، وعدم فهمهم لدور المدير المساعد من أهم الصعوبات التي يواجهها.

الرقم	صعوبات المديرين الخاصة بتحفيز المدير المساعد	التكرار
١	الإخفاق في الحصول على الترقية .	٣
٢	عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين منهم في العمل .	١

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أهم الصعوبات التي تعيق المدير المساعد عن أداء عمله على الوجه الأفضل كما يعتقد أفراد عينة البحث من المديرين هي: شعوره بالإحباط عند تكرار الإخفاق في الحصول على الترقية ، تلبها عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين منهم في العمل.

فئة المعلمين :

بعد تحليل استجابات عينة البحث من المعلمين المكونة من ٩٠ معلما ومعلمة ، تم التحصل على مجموعة من الصعوبات ، والتي يمكن تصنيفها في محاور كما في الجداول التالية:

الرقم	صعوبات المعلمين الخاصة بعلاقة المدير المساعد مع المدير	التكرار
١	تسلط المدير وانفراده بالرأي وتهميش دور المدير المساعد.	٢٠
٢	عدم تحديد المهام الخاصة بالمدير المساعد وتعددتها وتداخلها بين أعضاء الهيئة الإدارية بالمدرسة .	١٩
٣	عدم الاتفاق بين المدير والمدير المساعد ، واختلاف وجهات النظر فيما بينهما نتيجة الاختلاف لفكري والثقافي.	٨
٤	عدم تفويض المسؤوليات (الصلاحيات) من قبل المدير للمدير المساعد لتسيير العمل بالمدرسة .	٦
٥	عدم وعي المدير بالدور الحقيقي للمدير المساعد .	٣
٦	تفويض مهام المدير المساعد لأشخاص آخرين.	١
٧	الغياب المتكرر للمدير.	١

يتضح من الجدول بأن تسلط المدير وانفراده بالرأي من أهم الصعوبات التي تعيق عمل المدير المساعد من وجهة نظر فئة البحث من المعلمين ، تلبها في الأهمية عدم الاتفاق بين المدير والمدير المساعد واختلاف وجهة نظرهما تجاه جوانب العملية التعليمية ، تداخل المهام

بين أعضاء الهيئة الإدارية ، وعدم تحديدها ، ومن ثم عدم تفويض المسؤوليات من قبل المدير للمدير المساعد حيث حازت هذه الصعوبات على أعلى التكرارات .

الرقم	صعوبات المعلمين الخاصة برفع كفاءة المدير المساعد	التكرار
١	قلة الاطلاع والبحث ومتابعة كل جديد في مجال المهنة .	٢
٢	عدم تمكنه من تكنولوجيا المعلومات .	٢
٣	عدم إلمامه بجميع التخصصات تعيقه عن تقييم المدرسين .	١

أما أهم الصعوبات التي تحد من فاعلية دور المدير المساعد فيما يختص برفع كفاءته من وجهة نظر المعلمين، فقد تمثلت في قلة الاطلاع ومتابعة الجديد في المهنة ومن ثم عدم التمكن من تكنولوجيا المعلومات .

الرقم	صعوبات المعلمين الخاصة بمعايير اختيار المدير المساعد	التكرار
١	قلة الخبرة لدى البعض منهم في مجال التعليم والإدارة.	١٣
٢	السمات الشخصية للمدير المساعد والمتمثلة في ضعف الشخصية والتي لا تؤهله لتحمل المسؤولية .	٦
٣	الافتقار لمهارات الاتصال والتواصل.	٢
٤	انخفاض المستوى التعليمي والثقافي للمدير المساعد.	٢
٥	تعيين مدير مساعد في مرحلة تعليمية غير التي كان منتسب إليها وما يترتب عليها من تغيير أنظمة ومستجدات تربوية .	١
٦	التقدم في السن وضعف اللياقة الصحية.	١

يتضح من الجدول أعلاه أن قلة الخبرة الناتجة عن سنوات التعليم القليلة ، من أهم الصعوبات التي تواجه المدير المساعد في أدائه لعمله من وجهة فئة البحث من المعلمين ، تليها في الأهمية ضعف شخصية المدير المساعد ، الافتقار لمهارات الاتصال والتواصل .

الرقم	صعوبات المعلمين الخاصة بالمهام المنوطة بالمدير المساعد	تكرار
١	كثرة الأعمال الكتابية .	١٩
٢	اتساع حجم المدرسة وزيادة عدد المعلمين والطلبة ، وتعدد جنسياتهم .	٨
٣	تشعب الوصف الوظيفي حيث يشمل الأمور الإدارية والفنية وما يترتب عليها من كثرة المهام والمسؤوليات المتعلقة بعمله الأساسي .	٧
٤	عدم توفر الإمكانات المادية التي تساعد على إعداد الورش كالمرافق والأجهزة المختلفة.	٥
٥	عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم سلوكياً وتحصيلياً .	٣
٦	انشغاله في دراسة تدريبية أثناء فترة الدوام.	١
٧	عدم وجود كوادرات إدارية متمكنة في بعض المدارس. كسكرتير وفني معلومات .	١
٨	شغله لمسؤوليات ليست من اختصاصه.	١
٩	عدم تجاوب إدارات الوزارة مع متطلباته.	١

١٠	قرارات الوزارة المكبلة لعمل المدير المساعد .	١
١١	عدم وجود الوقت الكافي لمتابعة مهامه الفنية .	١

أما أهم الصعوبات فيما يتعلق بالمهام المنوطة بالمدير المساعد من وجهة نظر البحث من المعلمين ، فقد جاءت كثرة الأعمال الكتابية في المقدمة ، تلتها صعوبة اتساع حجم المدرسة وزيادة عدد المعلمين والطلبة ، وما تتطلبه أعدادهم الكبيرة من مضاعفة جانب المتابعة لأمرهم.

الرقم	صعوبات المعلمين الخاصة بعمل المدير المساعد مع المعلمين و العاملين	التكرار
١	عدم انضباط المعلمين وتوانيتهم عن أداء أعمالهم .	٢٠
٢	انعدام العلاقة الحميمة مع المعلمين وعدم التواصل الجيد معهم	١١
٣	كثرة غياب المعلمين الذي يؤدي إلى قضاء وقت ليس بالقصير في أمور الاحتياط من قبل المدير المساعد .	٣
٤	تنوع شخصيات المعلمين .	٣
٥	عدم فهم بعض المعلمين لدور المدير المساعد وعدم تعاونهم معه وتصرفهم وفق أهوائهم.	٣
٦	عدم تعاون المعلمين مع بعضهم البعض .	٢
٧	صعوبة تنفيذ برامج تخدم المعلمين .	١
٨	كثرة استئذان المعلمين .	١

بينما كان عدم انضباط المعلمين وتوانيتهم عن أداء أعمالهم ، من أهم الصعوبات التي تعيق المدير المساعد عن أداء مهامه وتفعيل دوره من وجهة نظر فئة البحث من المعلمين ، ثم تلتها في الأهمية انعدام العلاقة مع المعلمين وعد التواصل معهم .

الصعوبات المشتركة

من خلال الصعوبات التي أدلت بها كل فئة من فئات البحث (المديرون المساعدون ، المدبرون ، المعلمون) ، وفي كل مجال ، اتضح اتفاق جميع فئات البحث أو فئتين منها على الأقل على بعض الصعوبات ، ومن هذه الصعوبات ماييلي:

الرقم	صعوبات مشتركة خاصة بعلاقة المدير مع المدير المساعد
١	عدم تفويض المسؤوليات (الصلاحيات) من قبل المدير للمدير المساعد ، كتمسك بعض المدبرين بجميع الأعمال الإدارية دون إعطاء الفرصة للمدير المساعد، للمبادرة بقيامه ببعض الأعمال الإدارية .
٢	تسلط المدير وانفراده بالرأي وتهميش دور المدير المساعد .
٣	عدم تعاون المدير وعدم التنسيق بينه وبين المدير المساعد في تقسيم الأعمال والأدوار .
٤	عدم تفهم المدير لدور المدير المساعد و مساعدته على تشرب الوظيفة و مهامها .
٥	عدم الاتفاق بين المدير والمدير المساعد ، واختلاف وجهات النظر بينهما .
٦	تداخل المهام مع المدير تجعله في موقف الند المعارض لسياسة المدير .

يلاحظ على الصعوبات السابقة إنها صعوبات فعلية ، أدرك الجميع باختلاف وظائفهم أهميتها في إعاقه عمل المدير المساعد ، حيث تؤدي هذه الصعوبات في حال وجودها إلى توتر العلاقة بين المدير والمدير المساعد، مما يؤدي لخلق جو علائقي غير صحي ينعكس سلبا على أداء المدير المساعد ، وبالتالي على سير العملية التعليمية بالمدرسة، فمن المهم أن يكون المدير ديمقراطيا يعمل دائما على إشراك الآخرين في اتخاذ القرار وخاصة المسئول الثاني بعد المدير، ولا بد من أن يبدي تعاونه وتأييده دوره تجاه المدير المساعد من حيث تدريبه على تأدية مهامه

الرقم	صعوبات مشتركة خاصة برفع كفاءة المدير المساعد
١	قلة الدورات التدريبية
٢	عدم التنسيق بين الجهات المختلفة في الوزارة عند التخطيط والإعداد للورش والمحاضرات

إن الصعوبات المشتركة السابقة تقف حائلا دون رفع كفاءة المدير المساعد، فقلة الدورات التدريبية خاصة بالنسبة للمستجدين منهم حيث ورد في استجابات بعضهم عدم تعرضه لمثل هذه الدورات التي تساهم في امتلاكه لكثير من المهارات الإدارية والفنية ، خاصة إذا كانت وفق احتياجاتهم كما أن عدم التنسيق بين الجهات المختلفة في عقد مثل هذه الورش والدورات يؤدي لخسران بعضها، نتيجة عدم قدرة المدير المساعد على التوفيق في الوقت فيا بينها ، وإن أمكن حضورها جميعها فلن يستفيد منها الاستفادة المرجوة؛ نتيجة ما تتطلبه كل منها من فروض وما ينتج عنها من تعب وإرهاق للمدير المساعد.

الرقم	صعوبات مشتركة تتعلق بمعايير اختيار المدير المساعد
١	قلة الخبرة لدى البعض منهم في مجال التعليم والإدارة .
٢	تعيين مدير مساعد في مرحلة تعليمية غير التي كان منتسبا إليها ، وما يترتب عليها من تغيير أنظمة ومستجدات تربوية .
٣	التقدم في السن وضعف اللياقة الصحية.

أن الخبرة المناسبة التي يقضيها المترشح في التدريس(عشر سنوات) على الأقل ، ضرورة للمدير المساعد حيث يكتسب من خلالها الكثير من المهارات التي تساعده في تحليل مواقف المعلمين وتوجيههم للطرق التدريسية والتقويمية المناسبة ، ومساعدتهم في إعداد الخطط التعليمية بمختلف أنواعها وبما يتناسب مع الفروقات الفردية بين التلاميذ ، ومن المهم أيضا أن يعين المترشح في المرحلة التي كان منتسبا إليها عندما كان معلما ؛ ليستطيع توظيف خبرته على نفس المرحلة في جميع الأمور حيث البرامج والمشروعات والأنظمة هي نفسها فلا تكون غريبة عليه ، فمنتسبوا المرحلة الإعدادية والثانوية الذين يعينون كمديرين مساعدين في المرحلة الابتدائية ، كثيرا ما يبدون شكوتهم من اختلاف الأنظمة ، وكثرة المستجدات التربوية التي تحتاج لمتابعة من قبلهم نظرا لعدم تعرضهم لها سابقا .

ولا يخفى ما للتقدم في السن وما يصاحبه من ضعف اللياقة الصحية ، وكثرة الغياب وعدم قدرة المدير المساعد على مجاراة المستجدات التربوية ورفع كفاءته فيما يتعلق بها ، من تأثير سلبي على سيرورة العملية التعليمية نتيجة عدم تأدية مهامه بالشكل المطلوب ، وهذا يقود إلى التمعن عند الاختيار .

الرقم	صعوبات مشتركة خاصة بالمهام المنوطة بالمدير المساعد
١	تشعب الوصف الوظيفي وشموله للأمور الإدارية والفنية وما يترتب عليها من كثرة في المهام والمسئوليات المتعلقة بعمله الأساسي.
٢	عدم وجود كوادرات إدارية متمكنة كسكرتير وفني معلومات تساعده في عمله.
٣	كثرة الأعمال الكتابية .
٤	انشغاله في دراسة تدريبية أثناء فترة الدوام.

بالفعل أن مهام المدير المساعد متعددة كما ينص عليها الوصف الوظيفي لوظيفته خاصة وأنه يتضمن مهام رأى عدد من أفراد العينة بمختلف وظائفهم إنها ليست من مهامه ، ولذلك جاءت في آخر قائمة المهام كمتابعة صيانة المبنى المدرسي ، ومتابعة سجلات العهدة المدرسية من معدات وأجهزة وأثاث ويمكن أن تنحصر على المشرفين الإداريين مثلا، أو تعيين كوادرات إدارية وبمسميات مختلفة لتنفيذ هذه المهام ، والتي تأخذ الكثير من وقت المدير المساعد بما تتطلبه من أعمال كتابية على حساب المهام الأساسية الأخرى وخاصة الفنية منها، يضاف إلى ذلك انشغال بعض المديرين المساعدين من حملة دبلوم معهد المعلمين بدراسة دبلوم الإدارة المدرسية وعدم تفرغهم لذلك ، مما يؤدي لتشعب الأعمال وتشنت فكر المدير المساعد وجهده .

الرقم	صعوبات مشتركة خاصة بعلاقة المدير المساعد مع المعلمين و العاملين
١	غياب العلاقة التربوية الحميمة بينه وبين المعلمين وعدم التواصل بينهم.
٢	كثرة غياب المعلمين الذي يؤدي إلى قضاء وقت ليس بالقصير في أمور الاحتياط من قبل المدير المساعد.
٣	تنوع شخصيات المعلمين وأخلاقياتهم المهنية .
٤	عدم فهم بعض المعلمين لدور المدير المساعد وعدم تعاونهم معه وتصرفهم وفق أهوائهم.
٥	عدم انضباط بعض المعلمين .

إن من أصعب ما يعانيه المدير المساعد غياب العلاقات التربوية مع العاملين وخصوصا المعلمين وكسب ثقتهم، وبالتالي تنفيذ المهام الممنوحة بهم على أتم وجه ، وإن توتر أو غياب مثل هذه العلاقة نتيجة عوامل مختلفة ، يترتب عليها الكثير من الأمور التي قد تعيق عمل المدير المساعد كعدم انضباطهم وعدم تعاونهم وكثرة تغيبهم ، وبالتالي زيادة العبء على المدير المساعد لتأمين حصص الاحتياط .

الرقم	صعوبات مشتركة خاصة بتحفيز المدير المساعد
١	الشعور بالإحباط الشديد في حالة الإخفاق في الحصول على الترقية.
٢	عدم وجود دافع أو حافز من قبل إدارة المدرسة و الوزارة.

يشعر بعض المد يرين المساعدين بالإحباط الشديد في حالة تميزهم في تأديتهم لمهام عملهم ، أو تنفيذهم لمشروعات وبرامج متميزة دون أن يكون لهذا مردودا ماديا أو معنويا، أو أن يظهر عملهم باسم مدير المدرسة مما ينعكس سلبا على أدائهم لاحقا .

مقترحات أفراد عينة البحث من الفئات الثلاث لزيادة فاعلية دور المدير المساعد

أما بالنسبة للسؤال الخاص بالمقترحات التي تزيد من فاعلية دور المدير المساعد فقد قدمت فئات البحث الثلاث من المديرين المساعدين ، المديرين ، والمعلمين ، الكثير من المقترحات لزيادة فاعلية دور المدير المساعد وذلك بناء على الصعوبات المدلى بها من قبلهم ، تماثل بعضها واختلف البعض الآخر نتيجة نظرة كل منهم لدور المدير المساعد من منظور وظيفته ، وقد تم تصنيف هذه المقترحات أيضا في جداول بناء على المحاور التي تم الأخذ بها في الصعوبات .

أولاً : فئة المديرين المساعدين :

فبالنسبة للمقترحات التي قدمتها عينة البحث من المديرين المساعدين؛ للرفع من فاعلية دور المدير المساعد فقد جاءت المقترحات مرتبة تنازلياً كالتالي :

الرقم	مقترحات خاصة بعلاقة المدير المساعد مع المدير	التكرار
١	تنمية الروح التعاونية بين المدير والمدير المساعد .	٣
٢	مطالبة المدير بمساندة المدير المساعد وتعليمه كافة مسئولياته .	٣
٣	أن يشمل الوصف الوظيفي للمدير مهمة إعداد وتدريب المدير المساعد	٣
٤	شرح وتوضيح المهام من قبل المدير للمدير المساعد .	٢
٥	منح المدير الصلاحية للمدير المساعد بمكافأة العاملين المتميزين تحت إشرافه .	١
٦	مشاركة المدير للمدير المساعد في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملية التعليمية	١
٧	الاستفادة من خبرة مدير المدرسة .	١

الرقم	مقترحات خاصة برفع كفاءة المدير المساعد	التكرار
١	إشراكه في العديد من الدورات التدريبية المرتبطة بوظيفته والتركيز على الدورات التخصصية الإدارية والتقنية وخاصة ما يرتبط بتكنولوجيا المعلومات .	١٣
٢	إلحاق من وقع عليهم الاختيار بدورة مكثفة حول الإدارة المدرسية ومن ثم الالتحاق ببرنامج الدبلوم بعد التعيين .	٨
٣	اختيار اختصاصيين من ذوي الكفاءة العالية لإدارة الورش .	٣

٤	اختيار الوقت المناسب لعقد الدورات.	٣
٥	اطلاع المدير المساعد على المستجدات التربوية بشكل عام، والمستجدات في الإدارة المدرسية بشكل خاص .	٣
٦	المتابعة وتقويم اثر الدورات التدريبية التي التحق بها ا المدير المساعد، للوقوف على مدى تطبيقها .	٣
٧	التطوير الذاتي من قبل المدير المساعد من خلال متابعة الدراسة، لنيل شهادات عليا تتناسب والوضع الوظيفي الجديد.	٢
٨	مشاركة المدير المساعد في الاجتماعات الوزارية التي تعقدها للمد يرين.	٢
٩	التركيز على الجانب العملي والميداني في البرامج والدورات التدريبية ، والإسراع في تنظيمها.	٢
١٠	تقوية الاتصال بين المديرين المساعدين في المدارس المتعانة، من خلال عقد اجتماعات دورية لتبادل الخبرات والاستفادة منها	٢
١١	تنظيم اجتماعات دورية شهرية من قبل الإدارة التعليمية ، لمناقشة الصعوبات ووضع الحلول.	٢
١٢	تطوير مهارة المدير المساعد في اللغة الإنجليزية لمتابعة آخر المستجدات التربوية، والقدرة على التواصل مع المؤسسات المجتمعية المختلفة .	٢
١٢	تشكيل لجنة من قبل الإدارة التعليمية للإشراف عليه ، و لمتابعة عمله بعد السنة الأولى لمناقشة إيجابيات وسلبيات عمله.	١
١٣	البقاء في الوظيفة لمدة لا تقل عن أربع سنوات قبل ترقيته لمدير.	١

الرقم	مقترحات المديرين المساعدين الخاصة بمعايير اختيار المدير المساعد	التكرار
١	زيادة سنوات الخبرة بالتدريس ١٥ سنة فما فوق.	٥
٢	التدقيق الصائب والمثالي عند الاختيار والتعيين .	١
٣	تغيير المعايير المعتمدة حاليا لاختيار المديرين المساعدين .	١
٤	اختيار الشخص المشهود له بالانضباط خلال فترة تدريسه.	١
٥	الحصول على مؤهل جامعي.	١

الرقم	مقترحات المديرين المساعدين الخاصة بالمهام المنوطة بالمدير المساعد	التكرار
١	زيادة عدد الكوادر الإدارية المساندة ؛ للتخفيف من الأعمال الروتينية المسندة للمدير المساعد.	٨
٢	تحديد المهام بدقة لكل عضو إداري بدقة ليسهل تقويمه ومتابعته.	٤
٣	إيجاد شبكة معلومات داخلية مزودة بقاعدة بيانات ، تسهل عمل المدير المساعد.	٢
٤	اعتماد جانب الخبرة الإدارية في تحديد المدارس التي سيلتحقون بها، بحيث لا يعين المترشح الجديد في مدرسة كبيرة الحجم وكثيرة العدد .	١

الرقم	مقترحات المديرين المساعدين الخاصة بعلاقة المدير المساعد مع المعلمين و العاملين	التكرار
١	تكوين علاقة فاعلة وإيجابية مع الهيئة التعليمية والتعاون التام معها .	١
٢	إيجاد حلقة وصل بين المدير المساعد والمشرفين الاجتماعيين .	١
٣	معرفة احتياجات المعلمين والعمل على تلبيتها .	١

الرقم	مقترحات المديرين المساعدين الخاصة بتحفيز المديرين المساعدين	التكرار
١	الإشادة بعمل المدير المساعد من قبل الوزارة .	١
٢	تغيير المسمى إلى مدير ثان بدلا من مدير مساعد .	١
٣	اهتمام المسؤولين بالوزارة بقضايا ومشاكل المدير المساعد.	١

ثانيًا : فئة المديرين :

أما المقترحات التي وردت في استجابات المديرين والمرتبطة حسب أولويتها بالنسبة لهم في كل مجال فقد جاءت مرتبة تنازليًا كما يلي:

الرقم	مقترحات المديرين الخاصة بعمل المدير المساعد مع المدير	التكرار
١	مشاركة المدير الفعلية للمدير المساعد ، ومنحه الصلاحية في اتخاذ القرارات والأعمال اليومية.	٧
٢	مشاركته في الأمور الفنية ، كتكليفه بالزيارات الصفية وإعداد برامج تدريبية .	٣
٣	تكوين علاقة فاعلة مع الهيئة الإدارية .	٢
٤	التشديد على دور المدير تجاه المدير المساعد الجديد ، وتوضيح الخطوات المتبعة لتعليمه وتدريبه، على أن تكون من ضمن مسؤوليات المدير.	١
٥	الاستماع لوجهة نظره ومقترحاته حول الأمور المدرسية، والاتفاق على وجهات النظر منعا للانقسام بين المعلمين .	١
٦	الاستفادة من خبرة مدير المدرسة .	١
٧	تكليف المدير المساعد بتولي مهام المدير حتى في أثناء وجوده	١

الرقم	مقترحات المديرين الخاصة برفع كفاءة المدير المساعد	التكرار
١	إشراكه في العديد من الدورات التدريبية المرتبطة بوظيفته، والتركيز على الدورات التخصصية ومنها ما يرتبط بتكنولوجيا المعلومات .	٧
٢	تنظيم دورات تدريبية منتظمة بعد كل ثلاث سنوات .	٥
٣	إلحاق من وقع عليهم الاختيار بدورة مكثفة حول الإدارة المدرسية ، ومن ثم الالتحاق ببرنامج الدبلوم بعد التعيين.	٣
٤	التركيز على الجانب العملي في البرامج والدورات التدريبية والإسراع في تنظيمها .	٣
٥	المتابعة وتقويم اثر الدورات التدريبية التي التحق بها للوقوف على مدى تطبيقها .	٣
٦	تكثيف الزيارات له من قبل موجه الإدارة المدرسية ، لمتابعة عمله ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وإرشاده لكيفية التغلب عليها .	٣
٧	تقوية الاتصال بين المديرين المساعدين في المدارس المتعاونة ، من خلال عقد اجتماعات دورية لتبادل الخبرات والاستفادة منها .	٢
٨	تشكيل لجنة من قبل الإدارة التعليمية لمتابعة عمله.	١

٩	الاطلاع على المستجدات التربوية بشكل عام والمستجدات في الإدارة المدرسية بشكل خاص.	١
١٠	الاطلاع على المراجع التربوية في الإدارة المدرسية.	١
١١	التطوير الذاتي من خلال مواصلة الدراسة لنيل شهادات عليا .	١
١٢	إشراكه في لجان تابعة للإدارة التعليمية أو الوزارة .	١
١٣	إعداد آلية لتفعيل دوره من قبل الوزارة كعقد اجتماعات خاصة به.	١

الرقم	مقترحات المديرين الخاصة بمعايير اختيار المدير المساعد	التكرار
١	اختيار المدراء المساعدين من صغار السن.	٢
٢	وضع معايير موحدة للترشيح في جميع المراحل مع التقيد بها .	١
٣	ضرورة تعيين المديرين المساعدين من ذوي الخبرة الإدارية ،كأن يكون مشرفا إداريا أو معلما أول .	١
٤	استشارة مدير المدرسة في اختيار المدير المساعد الذي سيعمل معه بالمدرسة.	١
٥	التدقيق الصائب والمثالي عند الاختيار.	١

الرقم	مقترحات المديرين الخاصة بالمهام المنوطة بالمدير المساعد	التكرار
١	الإقبال على العمل بدافعية.	٣
٢	زيادة عدد الكوادر الإدارية المساندة للتخفيف من الأعمال الروتينية المسندة للمدير المساعد.	٣
٣	تحويل الأعباء الكتابية إلى فني المعلومات، في الهيكل الجديد للإدارة المدرسية.	١
٤	اعتماد استمارة متابعة من قبل المدير للمدير المساعد، لتحديد الأعمال المنوطة به .	١

الرقم	مقترحات المديرين الخاصة بعمل المدير المساعد مع المعلمين و العاملين	التكرار
١	تكوين علاقة فاعلة وإيجابية مع الهيئة التعليمية .	١
٢	عدم جعل المنصب مجالا للترفع على المعلمين .	١
٣	التعرف على احتياجات المعلمين والعمل على تلبيتها .	١

ثالثًا : فئة المعلمين :

بينما جاءت المقترحات التي يرى أفراد عينة البحث من المعلمين أهميتها في رفع فاعلية دور المدير المساعد مرتبة تنازليًا كالتالي:

الرقم	مقترحات المعلمين الخاصة بعلاقة المدير مع المدير المساعد	التكرار
١	منحه صلاحيات اكبر لأداء مهامه.	١٤
٢	الاتفاق المسبق بين المدير المساعد والمدير على فصل المهام منعا للتداخل بينهما .	٧
٣	تنمية الروح التعاونية بين المدير والمدير المساعد لتحريك العملية التعليمية.	٣
٤	شرح وتوضيح المهام من قبل المدير للمدير المساعد .	١
٥	شرح مهام المدير المساعد من قبل المدير للمعلمين لحثهم على التعاون.	١

الرقم	مقترحات المعلمين الخاصة برفع كفاءة المدير المساعد	التكرار
١	إشراكه في العديد من الدورات التدريبية المرتبطة بوظيفته، والتركيز على الدورات التخصصية الإدارية ، كإعداد الخطط التعليمية والإدارية وكذلك التقنية منها في الحاسب الآلي .	٣٣
٢	تبادل الزيارات بين المديرين المساعدین في المدارس المتعاونة؛ للاطلاع على الإنجازات والأعمال الجديدة ز	١١
٣	تدريبه على عمليات الإشراف التربوي .	٦
٤	اطلاع المدير المساعد على المستجدات التربوية بشكل عام، والمستجدات في الإدارة المدرسية بشكل خاص .	٥
٥	إلحاق من وقع عليهم الاختيار بدورة مكثفة حول الإدارة المدرسية، ومن ثم الالتحاق ببرنامج الدبلوم بعد التعيين.	٢
٦	متابعة أعماله والإشراف عليها من قبل المختصين بالوزارة .	٢
٧	الاطلاع الدائم على المناهج الدراسية وطرق التدريس.	٢
٨	تنظيم اجتماعات دورية شهرية من قبل الإدارة التعليمية ، لمناقشة الصعوبات ووضع الحلول.	٢
٩	متابعة أعماله والإشراف عليها من قبل المختصين بالوزارة .	٢
١٠	إلحاق من وقع عليهم الاختيار بدورة مكثفة حول الإدارة المدرسية ومن ثم الالتحاق ببرنامج الدبلوم بعد التعيين.	٢
١١	مشاركة المدير المساعد في الاجتماعات الوزارية التي تعقدها للمديرين.	١
١٢	إخضاعه لتجربة مهام عمله ميدانيا قبل مباشرة عمله رسميا .	١
١٣	إعداد حلقات نقاشية لرفع كفاءته العلمية .	١
١٤	التطوير الذاتي للمدير المساعد من خلال مواصلة الدراسة لنيل شهادات عليا تتناسب والوضع الوظيفي.	١

الرقم	مقترحات المعلمين الخاصة بمعايير الترشيح والاختيار للوظيفة	التكرار
١	رفع سنوات الخدمة في التعليم إلى ١٢ سنة.	٦
٢	التدقيق الصائب والمثالي عند الاختيار والتعيين.	٥
٣	التأكيد على السمات الشخصية للمدير المساعد كالمرونة وتقبل النقد.	١
٤	التمتع باللياقة الصحية .	١
٥	أن يكون معلماً أولاً أو منسقاً لمادته سابقاً خلال فترة التدريس.	١

الرقم	مقترحات المعلمين الخاصة بالمهام المنوطة بالمدير المساعد	التكرار
١	تقنين مسئوليات المدير المساعد وإعادة النظر فيها.	٩
٢	زيادة عدد الكوادر الإدارية المساندة، للتخفيف من الأعمال الروتينية المسندة للمدير المساعد.	٦
٣	توفير الميزانية المناسبة لكل مدرسة حسب المشاريع والخطط المطروحة .	١

الرقم	مقترحات المعلمين الخاصة بالعمل مع المعلمين و العاملين	التكرار
١	مد جسور التعاون مع المعلمين واعتماد العلاقات الإنسانية في التعامل.	٥
٢	تحديد أهداف البرامج والمشروعات التعليمية للمعلمين .	١
٣	التخفيف من أعباء المعلمين والمدير المساعد على حد سواء، لإتاحة الوقت لعقد الاجتماعات والحلقات النقاشية .	١

الرقم	مقترحات المعلمين الخاصة بتحفيز المدراء المساعدين	التكرار
١	تقديم حوافز وتعزيزات مادية ومعنوية للمدربين المساعدين من قبل المسؤولين بالوزارة .	١

المقترحات المشتركة بين أفراد عينة البحث من الفئات الثلاث

من خلال المقترحات التي قدمتها كل فئة لزيادة فاعلية دور المدير المساعد في المدارس الابتدائية ،أمكن الخروج بمقترحات اشتركت في تقديمها جميع فئات البحث أو فئتين منها في كل مجال، وهي كما تتضح في الجداول التالية :

الرقم	المقترحات المشتركة الخاصة بعلاقة المدير مع المدير المساعد
١	مشاركة المدير الفعلية للمدير المساعد، ومنحه المزيد من الصلاحية في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اليومية.
٢	الاتفاق المسبق بين المدير والمدير المساعد على تحديد المهام لكل منهما ، منعاً للتداخل بينهما.
٣	شرح وتوضيح مهام المدير المساعد من قبل المدير .
٤	تنمية الروح التعاونية بينهما .
٦	عمل المدير المساعد على الاستفادة من خبرة مدير المدرسة .

الرقم	المقترحات المشتركة الخاصة برفع كفاءة المدير المساعد
١	إشراكه في العديد من الدورات التدريبية المرتبطة بوظيفته ،والتركيز على الدورات التخصصية ومنها ما يرتبط بتكنولوجيا المعلومات .
٢	إلحاق من وقع عليهم الاختيار بدورة مكثفة حول الإدارة المدرسية، ومن ثم الالتحاق ببرنامج الدبلوم بعد التعيين.
٣	التركيز على الجانب العملي في البرامج والدورات التدريبية والإسراع في تنظيمها.
٤	المتابعة وتقويم اثر الدورات التي التحق بها المدير المساعد، للوقوف على مدى تطبيقها.
٥	تنظيم اجتماعات دورية شهرية من قبل الإدارة التعليمية ، لمناقشة الصعوبات ووضع الحلول.
٦	متابعة أعماله والإشراف عليه وتوجيهه من قبل المختصين بالوزارة .
٧	تقوية الاتصال بين المديرين المساعدين في المدارس المتعاونة، من خلال عقد اجتماعات دورية وزيارات لتبادل الخبرات والاستفادة منها .
٨	الاطلاع على المستجدات التربوية بشكل عام والمستجدات في الإدارة المدرسية بشكل خاص.
٩	التطوير الذاتي من خلال مواصلة الدراسة لنيل شهادات عليا تتناسب والوضع الوظيفي.
١٠	إشراكه في الاجتماعات الوزارية التي تعقد للمديرين.

الرقم	المقترحات المشتركة الخاصة بمعايير اختيار المدير المساعد
١	التدقيق الصائب والمثالي عند الاختيار والتعيين.
٢	تعيين المد يرين المساعدين من ذوي الخبرة التعليمية الطويلة من ١٢-١٥ سنة.
٤	تعيين المد يرين المساعدين من ذوي الخبرة الإدارية كان يكون معلما أولا أو منسقا لمادته.

الرقم	المقترحات المشتركة الخاصة بالمهام المنوطة بالمدير المساعد
١	تحديد مسئوليات ومهام المدير المساعد .
٢	زيادة عدد الكوادر الإدارية المساندة، للتخفيف من الأعمال الروتينية المسندة للمدير المساعد .
٣	توفير الإمكانيات المادية والتجهيزات التي تعينه على أداء مهامه.

الرقم	المقترحات المشتركة الخاصة بالعمل مع المعلمين و العاملين
١	تكوين علاقة فاعلة وإيجابية مع الهيئة التعليمية والتعاون التام معها .
٢	التعرف على احتياجات المعلمين والعمل على تلبيتها .

الرقم	المقترحات المشتركة الخاصة بتحفيز المدير المساعد
١	مكافأة المدير المساعد ماديا ومعنويا من قبل المسؤولين بالوزارة والإشادة بعمله.

الفصل الخامس

التوصيات

توصيات البحث

الخاصة بكل من المهام الإدارية والفنية التي يؤديها المدير المساعد والصعوبات التي تعيق عمله ومعايير الترشيح لهذه الوظيفة

في ضوء تحليل نتائج البحث الميدانية و ما أسفرت عنه من تشخيص لفاعلية المدير المساعد في المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين في العام الدراسي ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤، خلص البحث إلى أن دور المدير المساعد كان بشكل عام فاعلا من حيث أدائه للمهام الإدارية والفنية المنوطة به من وجهة نظر فئات البحث الثلاث، من مديرين مساعدين ،و مديرين و معلمين، و إن كانت هناك مجالات كان دوره فاعلا بدرجة كبيرة كالمهام الإدارية و مهام مجال بناء العلاقات الإنسانية، مقارنة بمجال تمهين المعلمين و تطوير المناهج . و بناء على النتائج السابقة ومقترحات فئات البحث الثلاث و خبرة الباحثة ، يمكن الخروج بالتوصيات التالية لزيادة فاعلية دور المدير المساعد.

أولاً : ما يختص بالمهام الإدارية :

١. تزويد المدير المساعد سنويا بالوصف الوظيفي ؛ للاطلاع الدائم على مهامه المستجدة والاسترشاد بها في دورة عمله .
٢. شرح المهام الغامضة والمتداخلة الواردة في الوصف الوظيفي، من قبل مدير المدرسة للمدير المساعد ، وتوضيحها بنماذج وأمثلة سابقة للسير على هديها .
٣. إعادة صياغة المهام الواردة في الوصف الوظيفي الخاص بعمل المدير المساعد بحيث ألا تكون مركبة ، وان لا تحتل المهمة الواحدة أكثر من أداء واحد ، ويجب أن تصنف المهام إلى مهام إدارية ومهام فنية، مع إضافة شرح لإجراءات كل مهمة تسهила لعمل المدير المساعد .
٤. تجريد الوصف الوظيفي الخاص بالمدير المساعد من مجموعة المهام التي حصلت على متوسطات متدنية، كصيانة مرافق المبنى المدرسي ،ومتابعة سجلات العهدة المدرسية ، وإيكالها إلى كوادرات إدارية أخرى لتخفيف الأعباء الإدارية على المدير المساعد وإتاحة الوقت له لمتابعة المهام الفنية .
٥. مشاركة المديرين المساعدين في صياغة مهام الوصف الوظيفي الخاص بهم، بناء على ما يقومون به من أعمال .

ثانياً : ما يختص بالمهام الفنية :

١. إعداد دليل للعمل المدرسي يتضمن بالتفصيل ، مهام ومسؤوليات المدير المساعد ، في المجالين الإداري والفني ، على مدار العام الدراسي لتحقيق وحدة أساليب معالجة القضايا وتسهيل عمل المديرين المساعدين .
٢. متابعة اختصاصي الإدارة التعليمية لعملية تفويض المهام ، وإعطاء الصلاحيات من قبل مديري المدارس للمديرين المساعدين ، من خلال زيارتهم ، ومقابلتهم للوقوف على مدى تحقق هذا الجانب .
٣. أن يؤخذ في الاعتبار عملية تمهين المديرين المساعدين كجانب من جوانب عملية تقويم المديرين .
٤. بناء برامج تدريبية للمديرين المساعدين وفق احتياجاتهم بعد حصرها . على أن تتوفر فيها الأمور التالية :

- أ- مشاركة المديرين المساعدين في تحديد أهداف هذه البرامج .
 - ب- الموازنة بين الجوانب النظرية و العملية التطبيقية في هذه البرامج .
 - ت- تحديد فترة مناسبة (فصلا دراسيا واحدا على الأقل) لتدريب من وقع عليهم الاختيار لشغل هذه الوظيفة قبل النزول لممارسة عملهم في المدارس ،على أن تتخللها زيارات ميدانية لمدارس ذات إدارات مدرسية جيدة ؛ لاكتساب الخبرات من مديريها .
 - ث- أن تكسب البرامج التدريبية المديرين المساعدين المهارات اللازمة لأداء مهامهم الإدارية و الفنية ، كعملية التخطيط و إعداد البرامج الإثرائية و العلاجية ، عمليات تنفيذ المنهج و تطويره (عملية تحليل الكتب) ، عملية التقويم بأنواعه المختلفة ، الإشراف و التوجيه للمعلمين و تتميتهم مهنيًا، من خلال تدريبهم على أنواع الإشراف المستحدثة و أساليبه المختلفة ، حتى لا يقتصر توظيفهم على الزيارات الصفية فقط .
 - ج- تدريبهم على إجراء البحوث و الدراسات المبسطة ، باتباع الطريقة العلمية ، و إكسابهم مهارات تقنية المعلومات لمواكبة المستحدثات التربوية التي يستفاد منها في تمهين المعلمين .
 - ح- التنسيق بين الجهات المختلفة القائمة على تدريب المديرين المساعدين فيما يختص بوقت تنفيذ البرامج و الورش و موضوعاته من أجل تحقيق الاستفادة و توفير الوقت و الجهد .
 - خ- جعل عملية التطوير الذاتي من قبل المدير المساعد وسيلة للحصول على الحوافز و الترقيات .
- ٥ - إنشاء درجات علمية بكليات التربية في تخصصات الإدارة و الإشراف التربوي ، يكون الحصول على إحدى هذه الدرجات العلمية شرطاً تفضيلياً للترقية .
 - ٦ - أن تعمل الإدارة التعليمية على إحداث بنك للمعلومات حول المدارس ، يقوم بتخزين معلوماتها و بياناتها لاستثمارها عند الحاجة من قبل الأقسام و الإدارات المختلفة؛ تقاديا لتكرار المطالب ، بما يمنح الوقت الكافي لإدارة المدرسة من مدير ومدير مساعد للقيام بمهامهم الفنية .
 - ٧ - توفير احتياجات المدارس من القوى البشرية المتخصصة في بعض المجالات كالمالية ، لتسلم بعض الأعمال التخصصية التي تأخذ من وقته الكثير لإنجازها .
 - ٨ - التدقيق الصائب عند الاختيار لوظيفة المدير المساعد ، و مراعاة بعض المعايير المهمة و أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار كالدرجة العلمية ، وامتلاك الخبرة التعليمية الطويلة ، الخبرة الإدارية ، و التمكن من التكنولوجيا لأنها لغة العصر .
 - ٩ - عقد اجتماعات دورية للمديرين المساعدين للوقوف على الصعوبات التي تعترض عملهم خاصة المستجدين منهم ، و ومدهم بكل ما هو جديد و مستحدث من معلومات و دراسات و برامج و تقنيات في مجال الإدارة المدرسية .
 - ١٠ - أن تتخذ الإدارة التعليمية للإجراءات المشددة تجاه فئة المعلمين غير المنضبطة و المعلمين من ذوي الغياب المتكرر .
 - ١١ - أن تحرص الإدارة التعليمية و الوزارة بشكل عام ، على إشراك المديرين المساعدين في اللجان الوزارية المختلفة لكسب الخبرات .

١٢. أن تحرص الإدارة التعليمية على تحفيز المديرين المساعدين المتميزين منهم ماديا ومعنويا، أو تشجيعهم على مواصلة نموهم العلمي و المهني، وعلى الإبداع و الابتكار في مجال عملهم.
١٣. تفعيل مشروع المدارس المتعاونة فيما يختص بتبادل الخبرات بين المديرين المساعدين في مدارس كل مجموعة خلال الاجتماعات الدورية والزيارات التبادلية .
١٤. إجراء دراسة مماثلة حول فاعلية دور المدير المساعد في المدارس الإعدادية والثانوية.

المراجع

المراجع العربية

أحمد ، إبراهيم أحمد . (١٩٩١) . نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية (الطبعة الثانية) . جامعة بنها ،كلية التربية ، الإسكندرية ،جمهورية مصر العربية ،دار المطبوعات الجديدة .

_____ . (٢٠٠٠) . القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج . القاهرة ، جمهورية مصر العربية : دار الفكر العربي .

أبو سمحة ، كمال . (١٩٩٠) . مدير المدرسة والعملية التربوية ، مجلة التربية ، دولة الإمارات العربية المتحدة .

_____ . (١٩٩٢) . تصور مستقبلي للإدارة المدرسية ، مجلة التربية ، دولة قطر ، ٢١ ، (١٠٣) ، ١٤٥ - ١٥١ .

_____ . (١٩٩٨) . مدير المدرسة في العملية التربوية ، مجلة التربية ، دولة قطر ، ٢٧ ، (١٢٦) ، ٨٤ - ٩٥ .

أبو فروة ، إبراهيم محمد . (١٩٩٧) . الإدارة المدرسية . طرابلس ، الجامعة المفتوحة .

إدارة التدريب . (٢٠٠٢) . البرامج التدريبية للعام الدراسي ٢٠٠٢-٢٠٠٣ ، وزارة التربية والتعليم ، مملكة البحرين .

_____ . (٢٠٠٣- ٢٠٠٤) . دليل البرامج التدريبية .مملكة البحرين ، وزارة التربية والتعليم .

إدارة التطوير والتنمية . (٢٠٠٣) . اشتراطات شغل وظيفة المدير المساعد
Available on line as Internet file at
[http:// www..moe-edu,kw/E.tt/pag 8-4. 21k.htm](http://www..moe-edu,kw/E.tt/pag 8-4. 21k.htm) < بتاريخ
2003/12/13

إدارة التعليم الابتدائي . (٢٠٠٣-٢٠٠٤) . كشف توزيع مجموعات المدارس المتعاونة حسب المحافظات . مملكة البحرين ، وزارة التربية والتعليم .

_____ . (٢٠٠٣-٢٠٠٤) . كشف بأسماء المدارس الابتدائية موزعة حسب المحافظات ونوع المدرسة . مملكة البحرين ، وزارة التربية والتعليم .

(٢٠٠٣-٢٠٠٤). كشف بأعداد المعلمين بالمدارس الابتدائية وفق
المواد الدراسية . وزارة التربية والتعليم ، مملكة البحرين .

الياس ، طه الحاج . (١٩٨٢) . الإدارة التربوية والقيادة، مفاهيمها وظائفها ونظرياتها
(الطبعة الأولى) ، عمان ، الأردن : مكتبة الأقصى .

الأمين ، عدنان ونظام ، جواد وحمود ، عدنان والمطوع ، عبد الله والشيخ ، ناصر . (١٩٩٣) .
تقويم تطوير التعليم الابتدائي . دولة البحرين ، وزارة التربية والتعليم مركز البحوث
التربوية والتطوير .

أوزي ، أحمد والبيرات ، حسين . (٢٠٠٠) . دورة العمل في الإدارة التربوية في مدارس
البحرين . دولة البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، مركز البحوث التربوية والتطوير .

إيزابيل ، فيفر و جين ، دنلاب . (١٩٩٣) . الإشراف التربوي على المعلمين دليل لتحسين
التدريس (محمد عيد ديراني ، مترجم) . عمان : الجامعة الأردنية ، عمادة البحث
علمي .

بستان ، أحمد وطه ، حسن جميل . (١٩٩٢) . مدخل إلى الإدارة التربوية
(الطبعة الثالثة) . الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع .

البعادي ، حمد والقبلان ، يوسف . (٢٠٠٠) . مقترحات لتطوير الإدارة المدرسية . المعرفة ،
المملكة العربية السعودية ، (٥٧) ، ١٠٦-١١١ .

الجبر ، زينب علي . (١٩٨٩) . دور ناظرة المدرسة الابتدائية في النمو المهني للمعلمة .
المجلة التربوية ، ٦ ، (٢٠) ، جامعة الكويت ، كلية التربية ، ١٩٩٩-٢٢٧ .

الجدعي ، صالح بن محمد ، (٢٠٠٣) . دور مدير المدرسة في رفع كفاءة المعلمين

Available on line as Internet file at

< h ttp://www.alrassedu.gov.sa/main htm >

بتاريخ 2003/12/25 .

الجنيدي ، مبارك علي . (١٩٨٢) . تقويم برنامج التأهيل التربوي لمديري المدارس الابتدائية
والابتدائية الإعدادية أثناء الخدمة في البحرين . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة
الأزهر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٨ .

حبيب ، علي محمد وصياح ، منصور وصالح ، مها محمد . (٢٠٠٠) . دليل التعليم الابتدائي .
دولة البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، إدارة التعليم الابتدائي .

حبيل، عبد علي . (١٩٨٥) . الإدارة المدرسية بين التجديد والتطوير . دولة البحرين، وزارة التربية والتعليم ، إدارة التدريب .

الحقيل، سليمان بن عبد الرحمن . (١٩٩٦) . الإدارة المدرسية وتعبئة قواعدها البشرية في المملكة العربية السعودية (الطبعة السابعة) . المملكة العربية السعودية .

الخطيب ، رداح والخطيب، أحمد والفرح ، وجيه . (١٩٨٧) . الإدارة والإشراف التربوي، عمان، الأردن : دار الأمل.

دروزة، أفنان نظير. (١٩٩٨) . إلى أي مدى يمارس مدير المدرسة دوره الوظيفي على ضوء تصميم التعليم ، دراسات تربوية ، ١٨، (٢)، ١٤٧-١٧١.

الدعيج، عبد العزيز والعريان، جعفر . (١٩٩٥) . دور الإدارة المدرسية في تطبيق وتطوير المناهج الدراسية في دولة الكويت . مجلة التربية ، (١٥) ، وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت ، ١١٢-١٢٦.

دوغلان ، ريفيس . (٢٠٠٢) . طرق تقييم الإداريين في المدارس
Available on line as Internet file at
<<http://www.asd.org/members/ed/2004//54reeves.Htm/1>>
6/5/2004.

الديلمي، بهيجة محمد. (٢٠٠١) . آلية مقترحة لتقييم أداء مدير المدرسة الابتدائية بدولة البحرين لأدواره في ضوء معايير الأداء الفعال . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة البحرين ، كلية التربية ، دولة البحرين .

ديوان الخدمة المدنية . (٢٠٠١) . وثيقة الوصف الوظيفي لوظيفة المدير المساعد دولة البحرين .

ديوان الموظفين . (١٩٨٥) . وثيقة الوصف الوظيفي لوظيفة المدير المساعد ، دولة البحرين.

_____ . (١٩٩٣) . هيكل ادارة التعليم الابتدائي التنظيمي ، دولة البحرين .

السادة ، حسين بدر والبوهي، فاروق شوقي والقصص ، سمير ايليا والبحارنة ، صفية صادق ومطر، سلوى وطه، مدينة حسن . (١٩٩٧) . مدى فاعلية المدرس الأول بالمدارس الثانوية العامة بدولة البحرين . دولة البحرين، وزارة التربية والتعليم ، مركز البحوث التربوية والتطوير.

السالك ، محمود محمد عمر ، (١٩٨٧) . إعداد واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المدينة المنورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التربية .

السلطي ، مريم . (١٩٩٣) . المشروعات التربوية الرائدة في دولة البحرين خلال عشر سنوات (١٩٩٢-٨٢) . دولة البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، مركز المعلومات والتوثيق .

الصائغ ، عبد الرحمن بن احمد . (١٩٩٥) . حولية كلية التربية ، ١٢ ، (١٢) ، دولة قطر ص ٣٣٠-٢٨١ .

الصفدي ، يوسف محمد . (١٩٩١) . أفكار حول مفهوم الإدارة المدرسية . [مجلة التربية السنة ١٢ ، (١٣-١٥) ، ١١١-١٢٤] .

عابدين ، محمد عبد القادر . (٢٠٠١) . الإدارة المدرسية الحديثة (الطبعة ١) . عمان ، الأردن : دار الشروق للتوزيع .

العجمي ، محمد حسين . (٢٠٠٠) . الإدارة المدرسية (الطبعة الأولى) . القاهرة ، جمهورية مصر العربية : دار الفكر العربي .

عطوي جودت عزت . (٢٠٠١) . الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (الطبعة الأولى) . عمان ، الأردن : الدار العلمية الدولية .

عدس ، محمد عبد الرحيم والدويك ، محمد فهمي . (بدون تاريخ) . الإدارة والإشراف التربوي . عمان ، الأردن : مجدلاوي للنشر والتوزيع .

العمامرة ، محمد حسن . (١٩٩٩) . مبادئ الإدارة المدرسية (الطبعة الأولى) . كلية العلوم التربوية ، عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

العمرى ، محمد . (١٩٩٢) . العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير ، وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين . مجلة أبحاث اليرموك ، ٨ (٣) ١٤٣-١٧٤ .

الغنام ، نعيمة إبراهيم . (٢٠٠١) . فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البحرين ، كلية التربية ، دولة البحرين .

الفايز ، عبد الله بن عبد الرحمن . (١٩٩٢) . الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية (الطبعة الأولى) . الرياض ، المملكة العربية السعودية : مطبعة السفير .

فهيم ، محمد سيف الدين ومحمود ، حسن عبد المالك . (١٩٩٣) . تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية . الرياض ، المملكة العربية السعودية : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

قاسم ، نورة محمد . (١٩٩١) . فاعلية الإدارة المدرسية في مخرجات النظام التعليمي في دولة الإمارات ، دراسات تربوية ، ١٤ ، (١) ، ١٣٦-١٦٩ .

قسم الإحصاء التربوي . (٢٠٠١-٢٠٠٢) إحصاءات التعليم للعام الدراسي ٢٠٠١-٢٠٠٢ . مملكة البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، مركز المعلومات التوثيق .

المحبيب ، عبد الرحمن إبراهيم . (١٩٩٦) . أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية . المجلة العربية للتربية ، ١٦ ، (١) ، تونس ، ٩٩-١٢٩ .

_____ . (٢٠٠٢) . السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية والابتدائية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الإحساء في المملكة العربية السعودية . مجلة التعاون [السنة الثانية] ، (٥٥) ، ١٧١ .

المحري ، حسن . (١٩٨٦) . واقع الإدارة التربوية في البحرين . دولة البحرين . وزارة التربية والتعليم .

مدانات ، أوجيني وكمال ، برزة . (١٩٨٧) . الإشراف التربوي التعليمي . عمان ، الأردن : دار مجدلاوي للنشر .

مرسي ، محمد منير . (١٩٨٩) . الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة : عالم الكتب .

المسقطي ، أنيسة علي . (١٩٨٥) . التعليم في البحرين التطور والتجديد . دولة البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، إدارة الخطط والبرمجة .

مصطفى ، حسن وآخرون ، (١٩٨٢) ، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .

مصطفى ، صلاح عبد الحميد . (١٩٨٦) ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . الرياض ، المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر والتوزيع .

_____ . (١٩٩٤) ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، جامعة الإمارات ، كلية التربية .

منديل ، جهينة إبراهيم حسين . (٢٠٠٢) . دور مديرة المدرسة الابتدائية في تصعيد فاعلية أداء معلمة الحلقة الأولى بمملكة البحرين . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البحرين ، كلية التربية ، قسم الأصول والإدارة التربوية ، مملكة البحرين .

المنيع، محمد عبد الله . (١٩٨٨) . بعض الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية . المجلة التربوية ، ١٧ ، ٢٣٩ - ٢٥٢ .

نبراي ، يوسف إبراهيم . (١٩٩٣) . الإدارة المدرسية الحديثة [الطبعة الثانية] . الكويت : مكتبة الفراج للنشر والتوزيع .

نتو ، إبراهيم عباس . (١٩٩٥) . الإدارة المدرسية في البحرين . جامعة البحرين ، كلية التربية ، دولة البحرين .

الهدهود، دلال عبد الواحد . (١٩٩١) . الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية : مجلة دراسات تربوية ، ٧ ، ١٤٠ - ١٩٠ .

الهندي ، خديجة الشيخ صالح والمفرج ، بدرية منصور والمصليخ، نجاة علي والسايح ، أمل يعقوب والرشيد ، أحمد . (١٩٩٧) . دور المدرسة في تشجيع الإبداع والابتكار في المرحلتين المتوسطة والثانوية في التعليم العام بمدارس الكويت . الكويت : مركز البحوث التربوية والمناهج ، وحدة البحوث ، قسم بحوث التجديد التربوي .

وزارة التربية والتعليم . (١٩٩٠) . تطبيق نظام المدرسة كوحدة تربوية ، قرار وزاري رقم ٩٠ / ٦٨ / ٣٧٥ ، مملكة البحرين .

_____ . (١٩٩٠) . التطوير التربوي في دولة البحرين من منظور الإعلان العالمي حول التربية للجميع ، وثيقة مقدمة لاجتماع اللجنة الاستشارية للبرنامج الاقليمي، لتعميم التعليم الابتدائي وتجويده ومحو الأمية في الدول العربية في القاهرة بجمهورية مصر العربية ، دولة البحرين ، ٩ - ١٤ .

_____ . (١٩٩٥) . التوجهات الأساسية لتطوير التعليم في المرحلة القادمة ، دولة البحرين .

_____ . (٢٠٠٠) . قرار وزاري رقم (٣٦ / وك م ع ف / ٢٠٠٠) بشأن الترشيح لشغل وظيفة مدير مدرسة مساعد ، دولة البحرين .

_____ . (٢٠٠٢ / ٢٠٠١) . الوصف الوظيفي لمدير مدرسة مساعد ، دولة البحرين .

_____ . (٢٠٠٤-٢٠٠٥) . شروط ومعايير وأوزان الترشيح لشغل
وظيفة مدير مدرسة مساعد ، مملكة البحرين .

يوسف ، حميد محمد . (١٩٩٨) . دور مدير المدرسة الابتدائية في تحسين أداء المعلم
الصفى في دولة البحرين . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القديس يوسف ، كلية
الآداب والعلوم الإنسانية ، معهد الآداب الشرقية بيروت ، الجمهورية اللبنانية .

المراجع الأجنبية

Crawford , M. , &Kydd,,L. (1997). **Leadership and teams in educational management** , open university press, 41-45.

Lorber,N,M.(1967) . **Evaluating operation leader ship .the principal internship program.** New York City Board of Education ,

Brooklyn,N.Y. (ERIC Doucument Reproduction Service NO.ED019739).

AL.Meer,D.Y.(2002).**Managemet and institutional Development, The Role of head teachers in school improvement in the king Dom of Bahrain,** Univer sity of Manchester,33-35

National Association Of Elementary Schools Principals .(1970). **The . Assistant Principals ship in public Elementary Schools,**Aresearch Study. Washinaton.D.C: National Education . (ERIC Doucument Reproduction Service NO.ED046099).

Pugh , D . K.(1980) . Skills of Educationl Manager Detroit Puublic **37 Educational Leader Ship** , 8) Michigan , 629 Schools.

Robert,J.Kealey,E.D.(2002). **Some Things Assistant Principals Do** Department of Elementary Schools, National Cathlic Educationl Association. (ERIC Doucument Reproduction Service NO.ED46655) .

Alsharekh .A. J(1997).**Difficultes encountered by Assistant Head masters in primary Schools in the stat of Bahrain.** Univer sity of Bath School of Education.

ملحق (١)

الجدول التالي يوضح أسماء المحكمين الذين أبدوا آرائهم حول صلاحية الاستبانة ، وهم مجموعة من الاختصاصيين في التربية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة البحرين ، ومن منتسبي وزارة التربية:

الرقم	أسماء المحكمين	الوصف الوظيفي
١	د. لطيفة المناعي	مديرة مركز البحوث والتطوير بوزارة التربية والتعليم.
٢	د. خليل الخليلي	أ.د. بجامعة البحرين.
٣	د. أحمد الحاج	د. بجامعة البحرين.
٤	د. رافدة الحريري	د. بجامعة البحرين.
٥	أ. محمد علي حبيب	المنسق العام لقسم التوجيه بإدارة التعليم الابتدائي بوزارة التربية والتعليم.
٦	أ. محمد صالح العيادي	المنسق الفني لفريق التوجيه للحلقة الأولى بإدارة التعليم الابتدائي.
٧	أ. أمينة رضي	المنسق الإداري لفريق التوجيه للحلقة الأولى بإدارة التعليم الابتدائي.
٨	أ. سبت خميس	اختصاصي إدارة مدرسية بإدارة التعليم الابتدائي
٩	أ. عبد الله إسماعيل	موجه اللغة العربية للحلقة الثانية بإدارة التعليم الابتدائي
١٠	أ. مريم العبدى ، أ. فهيمة مدن ، أ. محمد يتيتم ، أ. ناهد إبراهيم ، أ. مريم عيسى .	مشرفون تربويون للحلقة الأولى بإدارة التعليم الابتدائي بوزارة التربية والتعليم .

ملحق (٢)

استبانة : المهام الإدارية الفعلية والمتوقعة للمدير المساعد ، ومعايير اختياره ، والصعوبات التي تعيق عمله من وجهة نظر المديرين

إلى المدير الفاضل / المديرة الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد
تقوم الباحثة ببحث يهدف إلى تعرف فاعلية دور المدير المساعد في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين ، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، و باعتبار المدير المساعد أحد أهم أفراد المؤسسة المدرسية الذين يعملون على الارتقاء بعمل المدرسة وزيادة فاعليتها في أداء وظيفتها التربوية ، كان لابد من الوقوف على مدى قيامه بمهامه الإدارية المنوطة به ، ونظرا لأهمية أرائكم في بيان هذا الدور ترحو الباحثة تعاونكم معها في إتمام هذا البحث من خلال ملء هذه الاستبانة ، والتعامل معها بجدية مع العلم بان آراءكم ستكون موضع سرية تامة ، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أولا : نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة البيانات الشخصية لأهميتها لهذا البحث:

الاسم اختياري ----- / الجنس -----

التخصص ----- / المؤهل -----

سنوات الخبرة بالتعليم / ----- / سنوات الخبرة بالإدارة -----

عدد المديرين المساعدين بالمدرسة ----- / عدد السنوات التي عمل المدير

المساعد فيها بمدرستك وتحت إشرافك -----

شاكرا لكم تعاونكم ومقدرة إعطاءنا جزءا من وقتكم الثمين .

الباحثة : فاطمة خليل إبراهيم

المدير الفاضل / المديرية الفاضلة :

برجاء القراءة المتأنية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التالية ، ومن ثم ملء الخانة التي تمثل رأيك ، حول ما إذا كانت المهمة فعلية يقوم بها المدير المساعد بمدرستك و يمكن تلمسها، أو أنها مهمة متوقعة يفترض منه تأديتها ولكنه لا يقوم بها لسبب أو لآخر. أو أنك ترى أنها ليست من مهامه .

المهام الإدارية :

الرقم	المهام والمسؤوليات	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه
١	مشاركة مدير المدرسة في رسم سياسة المدرسة وفق توجيهات الوزارة .			
٢	المساهمة بفاعلية في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة ومتابعة تنفيذها وتقويمها .			
٣	مشاركة مدير المدرسة في إعداد جدول الحصص الأسبوعي وتنظيمه .			
٤	الإشراف على إعداد وتنفيذ خطط الأقسام الدراسية بالمدرسة والفعاليات المرتبطة بها .			
٥	مشاركة مدير المدرسة في إدارة الشئون الإدارية بالمدرسة وتصريفها .			
٦	مشاركة مدير المدرسة في إدارة الشئون التعليمية بالمدرسة وتصريفها .			
٧	الإنابة عن مدير المدرسة أثناء غيابه في إدارة الشئون الإدارية والفنية والتعليمية .			
٨	المشاركة بفاعلية في مجلس الإدارة بالمدرسة وفي جميع اللجان الإدارية والفنية التي يكون عضوا فيها .			
٩	الإنابة عن مدير المدرسة في إدارة اجتماعات مجلس الإدارة			
١٠	متابعة تنفيذ التعليمات والخطابات الواردة من إدارة التعليم ذات العلاقة بعمله .			
١١	الاحتفاظ بقاعدة معلومات وتنظيم السجلات والملفات اللازمة للعمل في المدرسة .			
١٢	توثيق النشاطات المختلفة داخل المدرسة بصورة منظمة يسهل الوصول إليها .			
١٣	تنظيم حصص الاحتياط في المدرسة .			
١٤	تنظيم حصص النشاطات في المدرسة .			
١٥	تنظيم الندوات والمحاضرات التي تعقدها المدرسة .			
١٦	مساعدة مدير المدرسة في تنفيذ القرارات والأنظمة الصادرة من الوزارة ومجلس إدارة المدرسة .			
١٧	متابعة سير الحصص اليومية والتأكد من انتظامها .			

١٨	إعداد التقارير الشهرية عن سير العمل في المدرسة وتطبيق المناهج الدراسية .		
١٩	مشاركة مدير المدرسة في إعداد التقارير حول المعلمين والعاملين بالمدرسة .		
٢٠	المشاركة في إعداد ميزانية المدرسة ومتابعة تنفيذ بنودها بعد إقرارها .		
٢١	متابعة وتوفير احتياجات المدرسة المادية .		
٢٢	مساعدة مدير المدرسة في عملية التنظيم للامتحانات وتوفير متطلباتها في المدرسة من لجان ضبط ومراقبة .		
٢٣	دعم مدير المدرسة في تكوين علاقات فاعلة وإيجابية مع المجتمع المحلي .		
٢٤	الإشراف على أعمال اللجان المدرسية ومتابعة تنفيذ قراراتها .		
٢٥	متابعة الجهات المختصة في صيانة مرافق المبنى المدرسي .		
٢٦	المشاركة في متابعة سجلات العهدة المدرسية من معدات وأجهزة وأثاث .		

يرجاء قراءة كل بند من بنود الاستبانة التالية بعناية ، والتي تمثل معايير الاختيار لوظيفة المدير المساعد ، ثم وضع علامة (✓) في خانة مستوى الأهمية (مهم جدا / مهم / متوسط الأهمية / قليل الأهمية / عديم الأهمية) والذي يمثل رأيك في أهمية كل معيار لشاغل هذه الوظيفة.

الرقم	المعايير	درجة الأهمية			
		مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية
١	القدرة على التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين.				
٢	القدرة على تحمل المسؤولية .				
٣	القدرة على إدارة لجان العمل .				
٤	التخصص في إحدى المواد الأساسية كاللغة العربية، الرياضيات ، العلوم ، اللغة الإنجليزية				
٥	التميز بالانضباط الوظيفي أثناء فترة عمله كمدرس .				
٦	الترشيح للوظيفة من قبل مجلس إدارة المدرسة بناء على تميزه في العمل.				
٧	الخبرة الفعلية في التدريس مدة لا تقل عن عشر سنوات.				
٨	الحصول على مستوى ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة من عمله.				
٩	نيل شهادة تربوية جامعية .				
١٠	نيل شهادة عليا (الماجستير).				
١١	نيل دبلوم الإدارة قبل التعيين في وظيفة مدير مساعد .				
١٢	امتلاك خبرة في الإشراف التربوي كمعلم أول.				
١٣	التمكن من مادة تخصصه.				
١٤	التمكن من تكنولوجيا المعلومات والاتصال .				
١٥	اجتياز لمقابلة الخاصة بالوظيفة .				
١٦	اجتياز الاختبار الخاص بالوظيفة .				
١٧	إتقان لغة أجنبية .				
١٨	القدرة على اقتراح البرامج التعليمية القائمة على احتياجات المعلمين والطلبة .				
١٩	التمتع باللياقة الصحية الجيدة التي تعينه على أداء عمله .				
٢٠	بحريني الجنسية .				

ما الصعوبات التي تعيق عمل المدير المساعد من وجهة نظرك ؟

ما مقترحاتك لتفعيل دور المدير المساعد ؟

استبانة : المهام الفنية الفعلية والمتوقعة للمدير المساعد ، ومعايير اختياره ، والصعوبات التي تعيق عمله من وجهة نظر المعلمين

إلى المعلم / المعلمة الفاضلة .

السلام عليكم ورحمة الله وبعد ...

تقوم الباحثة ببحث يهدف إلى التعرف على فاعلية المدير المساعد في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير ، ونظرا لكونكم أهم مدخلات العملية التعليمية ، والذي يجب على المدير المساعد الاهتمام به وتطويره بالتوجيه والتدريب والمتابعة تنفيذاً لمهامه الفنية المنوطة به بوصفه مشرفاً مقيماً بالمدرسة كالمدير تماماً ، كان لا بد من التعرف على مدى قيامه بهذا الدور تجاهكم ، ولهذا اقترحت أربعة مجالات فنية، يحوي كل منها عدداً من المهام يعمل من خلالها المدير المساعد على رفع كفاءتكم وتطوير العملية التعليمية ، وعليه ترحو الباحثة تعاونكم معها في إتمام هذا البحث من خلال ملء هذه الاستبانة ، والتعامل معها بجدية علماً بأن آرائكم ستكون موضع سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً : نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة البيانات الشخصية لأهميتها لهذا البحث :

الاسم (اختياري) _____ الجنس _____

التخصص _____ المؤهل _____

سنوات الخبرة بالتعليم _____ عدد السنوات التي قضيتها بمدرستك مع المدير المساعد _____

شاكراً لكم حسن تعاونكم ومقدرة إعطاءنا جزءاً من وقتكم الثمين

الباحثة : فاطمة خليل إبراهيم

المعلم الفاضل / المعلمة الفاضلة :

يرجاء القراءة المتأنية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التالية ، والتي تمثل مهام ومسؤوليات المدير المساعد الفنية ، و من ثم ملء الخانة التي تمثل رأيكم حول ما إذا كانت المهام فعلية يقوم بها المدير المساعد بمدرستكم ويمكن تلمسها ، أو أنها مهام متوقعة يفترض منه تأديتها ولكنه لا ينفذها لسبب أو لآخر ، أم أنكم ترون أنها ليست من مهامه :
أولاً: مجال التنمية المهنية للمعلمين :

الرقم	المهام والمسؤوليات	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه
١	حصر وتحديد احتياجات المعلمين التدريبية .			
٢	اقتراح برامج تدريبية و وفق احتياجات المعلمين .			
٣	تنظيم برامج تدريبية للمعلمين والإشراف عليها .			
٤	تنفيذ زيارات صفية لمتابعة عمل المعلمين .			
٥	عقد لقاءات لمناقشة المعلمين حول الزيارات الصفية المنفذة لهم .			
٦	تنفيذ نماذج لدروس توضيحية في مادة التخصص وفق طرائق التدريس المستحدثة.			
٧	الاطلاع على نماذج من خطط المعلمين التعليمية وإبداء الملاحظات حولها بصورة دورية .			
٨	المشاركة في توجيه و تدريب المعلمين الجدد و ذوي الأولوية منهم			
٩	توظيف التقويم البنائي للارتقاء بمستوى المعلم الجديد وذي الأولوية			
١٠	اقتراح أساليب تدريسية جديدة على المعلمين .			
١١	تشجيع المعلم على اكتشاف و تطوير نماذج تدريسية رائدة مع إتاحة الفرصة للمعلم و تشجيعه على تطبيقها .			
١٢	تزويد المعلمين بمصادر المعلومات و المراجع المتنوعة .			
١٣	توفير القراءات المناسبة لتخصصات المعلمين من نشرات ، ومطويات مشتملة على طرائق تدريس ، ووسائل تعليمية تساعدهم على النجاح في عملهم .			
١٤	وضع خطة لتبادل الزيارات التعليمية بين المعلمين داخل المدرسة .			
١٥	وضع خطة لتبادل الزيارات بين معلمي المدرسة ومعلمي المدارس المجاورة المتعاونة .			
١٦	متابعة تنفيذ خطة تبادل الزيارات بين معلمي المدرسة وبينهم ومعلمي المدارس المتعاونة .			
١٧	إتاحة الوقت الكافي للمعلم لمناقشته في المشكلات التي تواجهه في التدريس .			
١٨	مساعدة المعلمين في تطوير مهارات التخطيط و تقويم الخبرات التعليمية .			
١٩	مساعدة المعلمين في تطوير مهارات الانضباط داخل الصف .			
٢٠	التنظيم لإقامة حلقات نقاشية هادفة حول موضوعات تربوية بين المعلمين .			

٢١	تزويد المعلمين بالمواقع التربوية و التعليمية المتميزة على شبكة الإنترنت .		
٢٢	توزيع النشاطات واللجان على المعلمين بحسب رغباتهم وقدراتهم.		
٢٣	عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة الأمور التعليمية (طرائق التدريس / التقويم / الأنشطة) .		
٢٤	إبراز أعمال المعلمين المتميزين و المبدعين .		
٢٥	تنظيم التحاق المعلمين بالدورات و الورش و تهيئة الظروف الملائمة لذلك .		
٢٦	تهيئة البيئة المناسبة للمعلمين ؛ لتنفيذ الخبرات المكتسبة من الورش و الدورات التدريبية .		
٢٧	مساعدة المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية .		
٢٨	تصميم الحقائق التعليمية وإعدادها للمعلمين .		
٢٩	مناقشة المشرف المختص والاسترشاد برأيه والاطلاع على ملاحظاته حول أداءات المعلمين لمتابعتها.		

ثانيا : مجال تحسين عمليات التعلم و التعليم:

الرقم	المهام والمسؤوليات	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهام
١	متابعة التجارب الريادية التجديدية في المدارس الأخرى ونقلها إلى المدرسة للاستفادة منها في إثراء العملية التعليمية.			
٢	تدارس أساليب معالجة ضعف التلاميذ في تحصيلهم مع المعلمين.			
٣	تنظيم برامج التعليم المساند (الاثرائي للمتفوقين و حصص التقوية للضعاف) .			
٤	متابعة تنفيذ و تقويم البرامج الاثرائية و العلاجية و العمل على توظيف نتائجها في الميدان التربوي .			
٥	تبني مشروعات تربوية تطويرية وفق احتياجات المدرسة.			
٦	الإشراف على أسئلة الاختبارات قبل اعتمادها.			
٧	المشاركة في اللجان المشكلة من قبل الوزارة بهدف تطوير العملية التعليمية التربوية.			
٨	تنسيق الأنشطة اللاصفية المختلفة والمسابقات للطلاب مع الجهات المعنية .			
٩	تحليل نتائج الامتحانات واستخراج مؤشراتاتها ، لتوظيف نتائجها بالتعاون مع المعلمين في رفع مستويات التلاميذ التحصيلية ..			
١٠	المساهمة في إجراء الدراسات الاستقصائية المتعلقة بمشكلات الطلاب ، كالرسوب والغياب و التأخر الدراسي بالتعاون مع المشرف الاجتماعي .			
١١	تهيئة مرافق المبنى المدرسي بما يؤدي لتوظيفها من قبل المعلمين بالشكل الأمثل .			

ثالثا : مجال تطوير المناهج :

الرقم	المهام والمسؤوليات	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه
١	مناقشة معلمي المدرسة في الأهداف العامة للتربية في مملكة البحرين .			
٢	مناقشة معلمي المدرسة في الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية			
٣	مناقشة معلمي المدرسة في الأهداف التربوية للمواد الدراسية .			
٤	تدارس محتويات المواد الدراسية مع معلمي المدرسة .			
٥	متابعة عمليات تنفيذ محتوى المناهج من قبل معلمي المدرسة بالتعاون مع المعلم الأول إن وجد.			
٦	مساعدة معلمي المدرسة في تحليل محتوى بعض الكتب الدراسية ورفع الملاحظات حولها إلى قسم المناهج بالوزارة.			
٧	تدارس الاتجاهات التربوية المعاصرة في طرائق التدريس والتقويم مع معلمي المدرسة .			
٨	المشاركة في تنسيق الأنشطة المدرسية العلمية ذات الصلة بالمواد الدراسية .			
٩	إدارة مشاغل تدريبية و ندوات هادفة حول مستجدات المنهج			
١٠	إعداد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج لتوزيعها على معلمي المدرسة .			
١١	عقد اجتماعات خاصة لمناقشة وثائق موضوعات تستهدف المواد العلمية			
١٢	اقتراح كتب ومراجع لاثراء مركز مصادر التعلم بالمدرسة بما يخدم المناهج المختلفة .			

رابعا : مجال بناء العلاقات الإنسانية :

الرقم	المهام والمسؤوليات	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهامه
١	تشجيع الاتصال المباشر بينه وبين معلمي المدرسة			
٢	العمل على بث روح التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية .			
٣	العمل على الحد من الخلافات في محيط المدرسة .			
٤	المساهمة في مساعدة معلمي المدرسة في حل مشكلاتهم الوظيفية .			
٥	تحديد وقت خاص لمساعدة المعلمين الجدد في تحسين تكيفهم مع البيئة المدرسية .			
٦	الدعوة لحضور جلسات تنشيطية لمساعدة معلمي الخدمة الطويلة على تحديث معلوماتهم ورفع وتجديد كفاءتهم .			
٧	المشاركة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية			
٨	استخدام الحوافز الإيجابية للمعلمين للتحفيز على الإبداع في الميدان التربوي .			

برجاء قراءة كل بند من بنود الاستبانة التالية بعناية ، والتي تمثل معايير الاختيار لوظيفة المدير المساعد ، ثم وضع علامة (✓) في خانة مستوى الأهمية (مهم جدا / مهم / متوسط الأهمية / قليل الأهمية / عديم الأهمية) والذي يمثل رأيك في أهمية كل معيار لشاغل هذه الوظيفة.

الرقم	المعايير	درجة الأهمية			
		مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية
١	القدرة على التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين.				
٢	القدرة على تحمل المسؤولية .				
٣	القدرة على إدارة لجان العمل .				
٤	التخصص في إحدى المواد الأساسية كاللغة العربية، الرياضيات ، العلوم ، اللغة الإنجليزية				
٥	التميز بالانضباط الوظيفي أثناء فترة عمله كمدرس .				
٦	الترشيح للوظيفة من قبل مجلس إدارة المدرسة بناء على تميزه في العمل.				
٧	الخبرة الفعلية في التدريس مدة لا تقل عن عشر سنوات.				
٨	الحصول على مستوى ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة من عمله.				
٩	نيل شهادة تربوية جامعية .				
١٠	نيل شهادة عليا (الماجستير).				
١١	نيل دبلوم الإدارة قبل التعيين في وظيفة مدير مساعد .				
١٢	امتلاك خبرة في الإشراف التربوي كمعلم أول.				
١٣	التمكن من مادة تخصصه.				
١٤	التمكن من تكنولوجيا المعلومات والاتصال .				
١٥	اجتياز المقابلة الخاصة بالوظيفة .				
١٦	اجتياز الاختبار الخاص بالوظيفة .				
١٧	إتقان لغة أجنبية .				
١٨	القدرة على اقتراح البرامج التعليمية القائمة على احتياجات المعلمين والطلبة .				
١٩	التمتع باللياقة الصحية الجيدة التي تعينه على أداء عمله .				
٢٠	بحريني الجنسية .				

ما الصعوبات التي تعيق عمل المدير المساعد من وجهة نظرك ؟

ما مقترحاتك لتفعيل دور المدير المساعد ؟

استبانة : المهام الإدارية والفنية الفعلية والمتوقعة للمدير المساعد ، ومعايير اختياره والصعوبات التي تعيق عمله من وجهة نظر المدير المساعد

إلى المدير المساعد الفاضل / المديرة المساعدة الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

تقوم الباحثة ببحث يهدف إلى تعرف فاعلية دور المدير المساعد في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين ، وذلك كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير ؛ ونظرا لأهمية آرائكم في بيان هذا الدور بوصفكم المنفذين الحقيقيين له ، ترحو الباحثة تعاونكم معها في إتمام هذا البحث من خلال ملء هذه الاستبانة والتعامل معها بجدية مع العلم بان آراءكم ستكون موضع سرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

أولا : نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة البيانات الشخصية لأهميتها لهذا البحث :

الاسم (اختياري) ----- / الجنس -----

التخصص ----- / المؤهل -----

سنوات الخبرة بالتعليم ----- / سنوات الخبرة كمدير مساعد -----

- سنوات شغللك لهذه الوظيفة بمدرستك و تحت إشراف مديرك الحالي -----

شاكرة لكم تعاونكم ومقدرة إعطاءنا جزءا من وقتكم الثمين .

الباحثة : فاطمة خليل إبراهيم

المدير المساعد الفاضل / المدير المساعد الفاضلة :

برجاء القراءة المتأنية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التالية ومن ثم ملء الخانة التي تمثل رأيك ، حول ما إذا كانت المهمة فعلية تقوم بها بحكم وظيفتك كمدير مساعد بمدرستك و يمكن مسها ؛ أو أنها مهمة متوقعة يفترض منك تأديتها ولكنك لا تقوم بها لسبب أو لآخر ؛ أو أنك ترى إنها ليست من مهامك .

أولاً: المهام الإدارية :

الرقم	المهام والمسؤوليات	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهام
١	مشاركة مدير المدرسة في رسم سياسة المدرسة وفق توجيهات الوزارة .			
٢	المساهمة بفاعلية في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة ومتابعة تنفيذها وتقويمها.			
٣	مشاركة مدير المدرسة في إعداد جدول الحصص الأسبوعي وتنظيمه.			
٤	الإشراف على إعداد وتنفيذ خطط الأقسام الدراسية بالمدرسة والفعاليات المرتبطة بها.			
٥	مشاركة مدير المدرسة في إدارة الشؤون الإدارية بالمدرسة وتصريفها .			
٦	مشاركة مديري المدرسة في إدارة الشؤون التعليمية بالمدرسة وتصريفها .			
٧	الإنابة عن مدير المدرسة أثناء غيابه في إدارة الشؤون الإدارية والفنية والتعليمية .			
٨	المشاركة بفاعلية في مجلس الإدارة بالمدرسة وفي جميع اللجان الإدارية والفنية التي يكون عضوا فيها .			
٩	الإنابة عن مدير المدرسة في إدارة اجتماعات مجلس الإدارة			
١٠	متابعة تنفيذ التعليمات والخطابات الواردة من إدارة التعليم ذات العلاقة بعمله.			
١١	الاحتفاظ بقاعدة معلومات وتنظيم السجلات والملفات اللازمة للعمل في المدرسة .			
١٢	توثيق النشاطات المختلفة داخل المدرسة بصورة منظمة يسهل الوصول إليها .			
١٣	تنظيم حصص الاحتياط في المدرسة .			
١٤	تنظيم حصص النشاطات في المدرسة .			
١٥	تنظيم الندوات والمحاضرات التي تعقدها المدرسة .			

١٦	مساعدة مدير المدرسة في تنفيذ القرارات والأنظمة الصادرة من الوزارة ومجلس إدارة المدرسة .		
١٧	متابعة سير الحصص اليومية والتأكد من انتظامها .		
١٨	إعداد التقارير الشهرية عن سير العمل في المدرسة وتطبيق المناهج الدراسية .		
١٩	مشاركة مدير المدرسة في إعداد التقارير حول المعلمين والعاملين بالمدرسة .		
٢٠	المشاركة في إعداد ميزانية المدرسة ومتابعة تنفيذ بنودها بعد إقرارها .		
٢١	متابعة وتوفير احتياجات المدرسة المادية .		
٢٢	مساعدة مدير المدرسة في عملية التنظيم للامتحانات وتوفير متطلباتها في المدرسة من لجان ضبط ومراقبة .		
٢٣	دعم مدير المدرسة في تكوين علاقات فاعلة وإيجابية مع المجتمع المحلي .		
٢٤	الإشراف على أعمال اللجان المدرسية ومتابعة تنفيذ قراراتها .		
٢٥	متابعة الجهات المختصة في صيانة مرافق المبنى المدرسي		
٢٦	المشاركة في متابعة سجلات العهدة المدرسية من معدات وأجهزة وأثاث.		

ثانيا: مجال التنمية المهنية للمعلمين :

الرقم	الواجبات والمسؤوليات	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهام
١	حصر وتحديد احتياجات المعلمين التدريبية .			
٢	اقتراح برامج تدريبية وفق احتياجات المعلمين .			
٣	تنظيم برامج تدريبية للمعلمين والإشراف عليها .			
٤	تنفيذ زيارات صفية لمتابعة عمل المعلمين .			
٥	عقد لقاءات لمناقشة المعلمين حول الزيارات الصفية المنفذة لهم .			
٦	تنفيذ نماذج لدروس توضيحية في مادة التخصص وفق طرائق التدريس المستحدثة.			
٧	الاطلاع على نماذج من خطط المعلمين التعليمية وإبداء الملاحظات حولها بصورة دورية .			
٨	المشاركة في توجيه و تدريب المعلمين الجدد و ذوي الأولوية منهم			
٩	توظيف التقويم البنائي للارتقاء بمستوى المعلم الجديد وذي الأولوية			
١٠	اقتراح أساليب تدريسية جديدة على المعلمين .			
١١	تشجيع المعلم على اكتشاف و تطوير نماذج تدريسية رائدة مع إتاحة الفرصة للمعلم و تشجيعه على تطبيقها .			

١٢	تزويد المعلمين بمصادر المعلومات و المراجع المتنوعة .		
١٣	توفير القراءات المناسبة لتخصصات المعلمين من نشرات ، ومطويات مشتملة على طرائق تدريس، ووسائل تعليمية تساعدهم على النجاح في عملهم .		
١٤	وضع خطة لتبادل الزيارات التعليمية بين المعلمين داخل المدرسة .		
١٥	وضع خطة لتبادل الزيارات بين معلمي المدرسة ومعلمي المدارس المجاورة المتعاونة .		
١٦	متابعة تنفيذ خطة تبادل الزيارات بين معلمي المدرسة وبينهم ومعلمي المدارس المتعاونة .		
١٧	إتاحة الوقت الكافي للمعلم لمناقشته في المشكلات التي تواجهه في التدريس .		
١٨	مساعدة المعلمين في تطوير مهارات التخطيط و تقويم الخبرات التعليمية .		
١٩	مساعدة المعلمين في تطوير مهارات الانضباط داخل الصف .		
٢٠	التنظيم لإقامة حلقات نقاشية هادفة حول موضوعات تربوية بين المعلمين .		
٢١	تزويد المعلمين بالمواقع التربوية و التعليمية المتميزة على شبكة الإنترنت .		
٢٢	توزيع النشاطات واللجان على المعلمين بحسب رغباتهم وقدراتهم.		
٢٣	عقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمناقشة الأمور التعليمية (طرائق التدريس / التقويم / الأنشطة) .		
٢٤	إبراز أعمال المعلمين المتميزين و المبدعين .		
٢٥	تنظيم التحاق المعلمين بالدورات و الورش و تهيئة الظروف الملائمة لذلك .		
٢٦	تهيئة البيئة المناسبة للمعلمين ؛ لتنفيذ الخبرات المكتسبة من الورش و الدورات التدريبية		
٢٧	مساعدة المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية .		
٢٨	تصميم الحقايب التعليمية وإعدادها للمعلمين .		
٢٩	مناقشة المشرف المختص والاسترشاد برأيه والاطلاع على ملاحظاته حول أداءات المعلمين لمتابعتها.		

ثالثا : مجال تحسين عمليات التعلم و التعليم:

الرقم	المهام والمسؤوليات	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهام
١	متابعة التجارب الريادية التجديدية في المدارس الأخرى ونقلها إلى المدرسة للاستفادة منها في إثراء العملية التعليمية.			
٢	تدريس أساليب معالجة ضعف التلاميذ في تحصيلهم مع المعلمين.			
٣	تنظيم برامج التعليم المساند(الاثرائي للمتفوقين و حصص التقوية للضعاف).			
٤	متابعة تنفيذ و تقويم البرامج الاثرائية و العلاجية و العمل على توظيف نتائجها في الميدان التربوي .			
٥	تبني مشروعات تربوية تطويرية وفق احتياجات المدرسة.			
٦	الإشراف على أسئلة الاختبارات قبل اعتمادها.			
٧	المشاركة في اللجان المشكلة من قبل الوزارة بهدف تطوير العملية التعليمية التربوية.			
٨	تنسيق الأنشطة اللاصفية المختلفة والمسابقات للطلبة مع الجهات المعنية .			
٩	تحليل نتائج الامتحانات واستخراج مؤشرات ، لتوظيف نتائجها بالتعاون مع المعلمين في رفع مستويات التلاميذ التحصيلية..			
١٠	المساهمة في إجراء الدراسات الاستقصائية المتعلقة بمشكلات الطلاب، كالرسوب والغياب و التأخر الدراسي بالتعاون مع المشرف الاجتماعي .			
١١	تهيئة مرافق المبنى المدرسي بما يؤدي لتوظيفها من قبل المعلمين بالشكل الأمثل .			

رابعا : مجال تطوير المناهج :

الرقم	المهام والمسؤوليات	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهام
١	مناقشة معلمي المدرسة في الأهداف العامة للتربية في مملكة البحرين .			
٢	مناقشة معلمي المدرسة في الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية			
٣	مناقشة معلمي المدرسة في الأهداف التربوية للمواد الدراسية .			
٤	تدريس محتويات المواد الدراسية مع معلمي المدرسة .			

٥	متابعة عمليات تنفيذ محتوى المناهج من قبل معلمي المدرسة بالتعاون مع المعلم الأول إن وجد.		
٦	مساعدة معلمي المدرسة في تحليل محتوى بعض الكتب الدراسية ورفع الملاحظات حولها إلى قسم المناهج بالوزارة.		
٧	تدارس الاتجاهات التربوية المعاصرة في طرائق التدريس والتقويم مع معلمي المدرسة .		
٨	المشاركة في تنسيق الأنشطة المدرسية العلمية ذات الصلة بالمواد الدراسية .		
٩	إدارة مشاغل تدريبية و ندوات هادفة حول مستجدات المنهج .		
١٠	إعداد نشرات علمية تعالج المحتوى العلمي للمناهج لتوزيعها على معلمي المدرسة .		
١١	عقد اجتماعات خاصة لمناقشة وثائق موضوعات تستهدف المواد العلمية		
١٢	اقتراح كتب ومراجع لاثراء مركز مصادر التعلم بالمدرسة بما يخدم المناهج المختلفة .		

خامسا : مجال بناء العلاقات الإنسانية :

الرقم	المهام والمسؤوليات	مهام فعلية	مهام متوقعة	ليست من مهام
١	تشجيع الاتصال المباشر بينه وبين معلمي المدرسة			
٢	العمل على بث روح التعاون بين أعضاء الهيئة التعليمية . .			
٣	العمل على الحد من الخلافات في محيط المدرسة .			
٤	المساهمة في مساعدة معلمي المدرسة في حل مشكلاتهم الوظيفية .			
٥	تحديد وقت خاص لمساعدة المعلمين الجدد في تحسين تكيفهم مع البيئة المدرسية .			
٦	الدعوة لحضور جلسات تنشيطية لمساعدة معلمي الخدمة الطويلة على تحديث معلوماته ورفع وتجديد كفاءتهم .			
٧	المشاركة في إحياء المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية			
٨	استخدام الحوافز الإيجابية للمعلمين للتحفيز على الإبداع في الميدان التربوي .			

برجاء قراءة كل بند من بنود الاستبانة التالية بعناية ، والتي تمثل معايير الاختيار لوظيفة المدير المساعد ، ثم وضع علامة (✓) في خانة مستوى الأهمية (مهم جدا / مهم / متوسط الأهمية / قليل الأهمية / عديم الأهمية) والذي يمثل رأيك في أهمية كل معيار لشاغل هذه الوظيفة.

الرقم	المعايير	درجة الأهمية				
		مهم جدا	مهم	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	عديم الأهمية
١	القدرة على التعامل مع مدير المدرسة والمعلمين.					
٢	القدرة على تحمل المسؤولية .					
٣	القدرة على إدارة لجان العمل .					
٤	التخصص في إحدى المواد الأساسية كاللغة العربية، الرياضيات ، العلوم ، اللغة الإنجليزية					
٥	التميز بالانضباط الوظيفي أثناء فترة عمله كمدرس .					
٦	الترشيح للوظيفة من قبل مجلس إدارة المدرسة بناء على تميزه في العمل.					
٧	الخبرة الفعلية في التدريس مدة لا تقل عن عشر سنوات.					
٨	الحصول على مستوى ممتاز في السنوات الثلاث الأخيرة من عمله.					
٩	نيل شهادة تربوية جامعية .					
١٠	نيل شهادة عليا (الماجستير).					
١١	نيل دبلوم الإدارة قبل التعيين في وظيفة مدير مساعد .					
١٢	امتلاك خبرة في الإشراف التربوي كمعلم أول.					
١٣	التمكن من مادة تخصصه.					
١٤	التمكن من تكنولوجيا المعلومات والاتصال .					
١٥	اجتياز المقابلة الخاصة بالوظيفة .					
١٦	اجتياز الاختبار الخاص بالوظيفة .					
١٧	إتقان لغة أجنبية .					
١٨	القدرة على اقتراح البرامج التعليمية القائمة على احتياجات المدرسة .					
١٩	التمتع باللياقة الصحية الجيدة التي تعينه على أداء عمله .					
٢٠	بحرني الجنسية .					

ما الصعوبات التي تعيق عملك كمدير مساعد من وجهة نظرك ؟

ما مقترحاتك لتفعيل دور المدير المساعد ؟

ملحق (٤)

UNIVERSITY OF BAHRAIN

College of Education
Office of the Dean



جامعة البحرين
كلية التربية
مكتب العميد

ع ت/ ٤٥١/ ٢٠٠٤

٩ مايو ٢٠٠٤

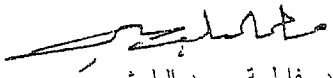
الأستاذة الفاضلة عائشة عبدالغني المحترمة
مديرة التعليم الابتدائي

تحية طيبة وبعد ،

بايعاز من الدكتورة منال محمد رضا حسان - الأستاذ المساعد بقسم علم النفس - تعترم
طالبة الماجستير فاطمة خليل إبراهيم القيام بإعداد مشروع الماجستير ، لذا فهي بحاجة لتطبيق
الاستبانات الثلاث المرفقة على المدير المساعد ، والمعلمات ، والمدراء بالمدارس الابتدائية .

فالرجاء التكرم بالموافقة على ذلك وتسهيل مهمتها .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير


د. فاطمة محمد البلوشي
عميدة كلية التربية

نسخة إلى :

- رئيس قسم علم النفس
- د. منال محمد رضا حسان



P.O. Box: 32038 - Kingdom of Bahrain
Telephone: 438700
Fax: 449636

شوق بريد: ٣٢٠٣٨ - مملكة البحرين
ت: ٤٣٨٧٠٠
ف: ٤٤٩٦٣٦



الرقم: 192 / 4 - 1 م. ت. 2004

في: 16.5.2004

الموضوع: تسهيل مهمات باحث

اسم الباحثة: فاطمة خليل إبراهيم.

الجهة الطالبة: كلية التربية - جامعة البحرين.

موضوع البحث: فاعلية دور المدير المساعد في المدارس الابتدائية.

المهام المطلوب تنفيذها: تطبيق استبيانات على مشاء ومدراء مساعدين ومعلمين لبعض المدارس

الابتدائية بمسكة البحرين.

مرفقات: رسالة الجامعة - استبيانات التطبيق.

حقوق استخدام الأدوات محفوظة للباحث فقط.

رأي مركز البحوث التربوية والتطوير:

بعد الاطلاع على الأداة المطلوب تنفيذها لا يرى المركز مانعاً من السماح للباحثة بتنفيذ

المهمة المطلوبة أعلاه.

الاسم: لطيفة علي المناعي.

الوظيفة: رئيسة مركز البحوث التربوية والتطوير.

التوقيع: (مكتبة)

٢٠٠٤/٥/١٦



رأي الجهة المعنية: إدارة التعميم الابتدائي.

بعد الاطلاع على المرفقات وبناء على موافقة مركز البحوث التربوية والتطوير لا يرى

الإدارة مانعاً من السماح للباحثة بتنفيذ المهمة المطلوبة أعلاه.

الاسم: عائشة محمد عبد الله

الوظيفة: مديرة إدارة التعليم الابتدائي

التوقيع: (مكتبة)



هاتف: ٦٨٠٠٨٣ (٠٠٩٧٣) - فاكس: ٦٨٠١٦٨ (٠٠٩٧٣) - ص.ب. ٤٣ - المنامة

Tel.: (00973) 680083 - Fax: (00973) 680168 - P.O. Box: 43 - Manama

البريد الإلكتروني: moe.research@bahrain.gov.bh

www.education.gov.bh



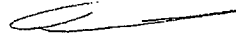
التاريخ: 2004/5/16م

حضرات الأفاضل مديري ومديرات المدارس الابتدائية المحترمين

تحية طيبة وبعد ،

نفيدكم بأن الأستاذة فاطمة خليل إبراهيم تقوم بالإعداد لمشروع الماجستير وهي بحاجة لتطبيق بعض الاستبانات على المدرء والمدرء المساعدین والمعلمين بالمدارس الابتدائية ، لذا نرجو منكم التكرم بتسهيل مهمتها،

شاكرين تعاونكم الدائم معنا،


عائشة محمد عبدالغني

مديرة إدارة التعليم الابتدائي

نسخة منه إلى:

- الأستاذة فاطمة خليل إبراهيم

ملحق (٤)

**كشف بأسماء المديرين المساعدين وسنوات تعيينهم بالمدارس
والتي تم من خلالها حصر عينة البحث**

سنة التعيين بالمدارس	تاريخ التعيين بالوظيفة	تاريخ التعيين	الوظيفة	اسم المدرسة	الاسم الكامل	الرقم الشخصي
2003	22/02/2003	22/02/2003	مدير مساعد	المعهد الديني الجعفري	محمد محسن محمد العصفور	510111378
2002	08/09/2002	01/11/1978	مدير مساعد	صلاح الدين الأيوبي الابتدائية للبنين	موزة أحمد علي الحمدان	570059224
2003	13/09/2003	20/09/1987	مدير مساعد	صلاح الدين الأيوبي الابتدائية للبنين	مها جاسم الحامد	650302311
1999	08/09/1999	01/10/1972	مدير مساعد	سعد بن أبي وقاص الابتدائية للبنين	مريم عبدالله الموصى	530072718
2000	08/09/2000	01/03/1971	مدير مساعد	خالد بن الوليد الابتدائية للبنين	عائشة يوسف جاسم المحرقى	530005638
2002	01/09/2000	01/10/1980	مدير مساعد	عمر بن عبدالعزيز الابتدائية للبنين	محمود عبدالرحمن جعفر محمد	560300344
2003	18/09/2000	01/10/1973	مدير مساعد	البيستين الابتدائية للبنين	يعقوب يوسف عبدالرحمن شره	530064057
2002	08/09/2002	09/03/1982	مدير مساعد	البيستين الابتدائية للبنين	عيسى صالح احمد سيادي	570006112
2002	01/10/1974	01/10/1974	مدير مساعد	قلالي الابتدائية للبنين	امينه السيدهاشم شرف الدين	560202776
2003	10/09/2003	14/09/1991	مدير مساعد	نصار الابتدائية للبنين	نداء السيد سعيد حسن	690049617
2000	08/09/1997	01/10/1971	مدير مساعد	عرا الابتدائية للبنين	مريم عبدالله بوعلی	510000622
2002	08/09/2002	01/10/1978	مدير مساعد	ابن النفيس الابتدائية للبنين	مريم ميرزا أسد	580052648
2003	13/09/2003	01/10/1977	مدير مساعد	الحمد الابتدائية للبنين	أمينة احمد حسن الرومي	540115509
2001	15/09/1999	01/10/1980	مدير مساعد	عقبة بن نافع الابتدائية للبنين	الشيخه شبيخة الشيخ حسن الشبي	570126967
2001	10/01/2000	01/10/1971	مدير مساعد	المنابس الابتدائية للبنين	جابر احمد حسن فردان	520056922
2000	08/09/1998	01/10/1978	مدير مساعد	الرفاع الشرقي الابتدائية للبنين	عائشة خالد عبداللطيف الشيخ	580054713
2003	08/09/2002	01/10/1970	مدير مساعد	البديع الابتدائية للبنين	محمد كاظم ابراهيم الفردان	490104100
2003	15/02/2003	30/09/1982	مدير مساعد	كرزكان الابتدائية للبنين	عبدالحسن جاسم علي محمد	620107340
2003	01/09/2000	13/10/1983	مدير مساعد	المعامير الابتدائية للبنين	خالد محمد عيسى ناجم	600201015
1999	01/10/1999	01/10/1972	مدير مساعد	شهران الابتدائية للبنين	جاسم احمد جاسم احمد	520007751
2002	08/09/2000	01/10/1978	مدير مساعد	المتني الابتدائية للبنين	هاجر عبدالجليل ديلمی	600801586
2002	08/09/2002	01/10/1971	مدير مساعد	المعري الابتدائية للبنين	ابراهيم محمد حسين الخزاعي	530109794
2000	01/10/1996	01/10/1971	مدير مساعد	حظين الابتدائية للبنين	ساميه مبارك عبدالله	510074499
2000	08/09/1991	30/12/1973	مدير مساعد	مدينة عيسى الابتدائية للبنين	سالم سلطان سالم الزائد	470035323
2003	01/10/2003	10/10/1971	مدير مساعد	مدينة عيسى الابتدائية للبنين	ناصر ردعان الدومري	530011964
2003	01/01/2000	27/09/1984	مدير مساعد	باريسار الابتدائية للبنين	محمد علي حميد يوسف	620032774
2002	08/09/2002	01/10/1976	مدير مساعد	عمار بن ياسر الابتدائية للبنين	جليلة سلمان شبر القصاب	570103495
2002	08/09/2002	01/10/1971	مدير مساعد	الخميس الابتدائية للبنين	محمد حسن عبدالله الاعضب	510116868
2001	18/09/1999	01/10/1978	مدير مساعد	بسوري الابتدائية للبنين	علي حسين احمد بوزيد	530061724
1998	01/10/1991	01/11/1972	مدير مساعد	المامون الابتدائية للبنين	يوسف اسماعيل العوضي	440001188
1999	01/10/1997	11/11/1971	مدير مساعد	حسان بن ثابت الابتدائية للبنين	حصه صباح عبدالله آل بن علي	530051397
2000	10/09/2000	18/09/1988	مدير مساعد	العلاء الحضرمي الابتدائية للبنين	صباح خليفه يوسف هجرس	660051028
2003	04/09/2002	01/10/1976	مدير مساعد	سسترة الابتدائية للبنين	حسن علي احمد درباس	570110181
2002	08/09/1975	10/01/1975	مدير مساعد	أم الحصم الابتدائية للبنين	بتول محمد صالح بوهندی	560043570
2003	09/09/2002	02/10/1972	مدير مساعد	أبو صبيح الابتدائية للبنين	فريد حسن علي أحمد	530601494
2002	02/10/1971	01/10/1971	مدير مساعد	ابن سينا الابتدائية للبنين	محمد سلمان باقر	520030737
1999	08/09/1998	01/10/1976	مدير مساعد	ابن سينا الابتدائية للبنين	حسن احمد محمد جلال	570061350
2003	04/01/2003	22/09/1988	مدير مساعد	السراري الابتدائية للبنين	أحمد محمد حسين الفردان	640046401
2000	08/09/1999	01/10/1976	مدير مساعد	بدر الكسرى الابتدائية للبنين	فاطمه يوسف حسن بوزبون	580011607
2002	08/09/2002	01/10/1980	مدير مساعد	بدر الكسرى الابتدائية للبنين	رجاء ابراهيم احمد آل محمود	570104947
1997	14/09/1991	01/10/1973	مدير مساعد	البرموك الابتدائية للبنين	عبدالرضا علي سلمان درباس	530109581
2002	01/11/1973	01/11/1973	مدير مساعد	الامام الطبري الابتدائية للبنين	عقيل محمد ابراهيم الشهابی	550044744
1999	02/10/1999	15/09/1979	مدير مساعد	مدينة محمد الابتدائية للبنين	أمينه احمد عيسى الحدي	610100246
	01/10/1989	22/11/1971	مدير مساعد	جد حفص الابتدائية للبنين	عصمت علي ميرزا	540110060
2002	01/10/2000	01/10/1979	مدير مساعد	الرفاع الغربي الابتدائية للبنين	ابراهيم شاهين خلفان	580131130
2002	08/09/2002	01/11/1976	مدير مساعد	جابر بن حيان الابتدائية للبنين	جاسم ناصر عباس	590057588
2002	09/09/2002	14/09/1978	مدير مساعد	الخوارزمي الابتدائية للبنين	مريم محمد ناصر الشيخ	570802539
2002	08/09/2002	01/10/1970	مدير مساعد	الامام مالك بن أنس الابتدائية للبنين	محمد ابراهيم علي المهز ع	490102719
2002	16/09/2002	14/09/1981	مدير مساعد	ابن طفيل الابتدائية للبنين	كریمه عبد علي المحل	620304162
1999	01/02/1999	18/10/1981	مدير مساعد	ابن طفيل الابتدائية للبنين	نجاه هاشم احمد الكوهجي	600133079
1997	01/10/1997	01/10/1974	مدير مساعد	السوادي الابتدائية للبنين	فاطمه عبدالله جاسم الحامد	520018770
2000	01/10/1978	01/10/1978	مدير مساعد	الروضة الابتدائية للبنين	سميره هبة عبدالوهاب رضى	590107127
1999	08/09/2002	15/10/1973	مدير مساعد	أسامة بن زيد الابتدائية للبنين	احمد عيسى ابراهيم عيش	510115764
2000	08/09/2000	01/10/1972	مدير مساعد	أسامة بن زيد الابتدائية للبنين	علي محمد حاجي حسين	510106234
2002	14/09/1979	14/09/1979	مدير مساعد	أبو بكر الصديق الابتدائية للبنين	يوسف احمد عبدالله	600036413
2003	01/10/1980	01/10/1980	مدير مساعد	الدير الابتدائية للبنين	جميلة علي الحايكي	580065596
2003	08/09/2003	01/10/1973	مدير مساعد	عالي الابتدائية للبنين	وداد عبدالحسين حميدان	540121100

سنة التعيين بالمدرسة	تاريخ التعيين بالوظيفة	تاريخ التعيين	الوظيفة	اسم المدرسة	الاسم الكامل	الرقم الشخصي
2002	14/09/2002	01/10/1967	مدير مساعد	أم أيمن الابتدائية للبنات	موزه احمد عيسى الكوس	460040693
2001	20/10/1997	01/10/1972	مدير مساعد	رقية الابتدائية للبنات	شريفه محمد جاسم المناعي	550013520
2000	08/09/1999	01/10/1980	مدير مساعد	المذهل الابتدائية للبنات	نسيم راشد محمد البنعلي	570029864
1998	01/10/1976	01/10/1976	مدير مساعد	الخنساء الابتدائية للبنات	حصه عبدالله غانم الكواري	571201440
2002	15/09/2000	01/10/1985	مدير مساعد	حفصة أم المؤمنين الابتدائية للبنات	باسمة أحمد عبدالله علي	620401567
2002	15/09/2001	01/10/1973	مدير مساعد	حفصة أم المؤمنين الابتدائية للبنات	عائشة عبدالقادر اسماعيل خند	530053551
2000	15/09/1979	15/09/1979	مدير مساعد	سكرة الابتدائية للبنات	بدرية عيسى ماجد الماجد	610067699
2002	01/01/1998	01/01/1980	مدير مساعد	سكينة بنت الحسين الابتدائية للبنات	أمينة أحمد عباس	580116484
2003	10/09/2003	15/09/1994	مدير مساعد	نسيبة بنت كعب الابتدائية للبنات	امل عبدالله الكعبي	661104265
2002	08/09/2002	29/05/1976	مدير مساعد	نسيبة بنت كعب الابتدائية للبنات	ناهد محمد نسيبي	570114926
2003	16/09/1991	14/09/1991	مدير مساعد	رابعة العدوية الابتدائية للبنات	نيلة محمد الجلاهمة	590070436
1999	14/09/1999	01/10/1970	مدير مساعد	الصفاء الابتدائية للبنات	هيا عيسى سبت	530073595
1998	15/09/1998	01/10/1971	مدير مساعد	الخليج العربي الابتدائية للبنات	عفراء عبدالله خليفه الخليفه	510117392
2001	08/09/1999	01/10/1974	مدير مساعد	طلطللة الابتدائية للبنات	حصه يوسف محمد المطوع	550125922
2003	15/09/1999	14/09/1976	مدير مساعد	أمنة بنت وهب الابتدائية للبنات	عائشة جاسم محمد الجور	560043058
2001	14/09/2001	01/01/1974	مدير مساعد	سند الابتدائية للبنات	فوزيه محمد فائق الشامى	540050261
2002	09/09/2000	15/09/1969	مدير مساعد	زبيدة الابتدائية للبنات	مريم أحمد مرحوم بن دينه	490042759
2003	10/09/2003	16/09/1988	مدير مساعد	بوري الابتدائية للبنات	صفري أحمد عبد الوهاب	660403811
2003	10/09/2003	01/10/1975	مدير مساعد	المحرق الابتدائية للبنات	أنيسة راشد سالم العيسى	570069874
2000	14/09/1994	01/10/1966	مدير مساعد	ساره الابتدائية للبنات	فاطمه علوى على المشكاب	460052535
1997	14/09/2002	15/02/1986	مدير مساعد	فاطمة بنت الخطاب الابتدائية للبنات	سعاد ابراهيم جباره الذواوى	630304254
1999	14/09/2000	15/09/1979	مدير مساعد	فاطمة بنت الخطاب الابتدائية للبنات	حصه عبد الله حمد الباتى	600026116
1995	14/09/1995	01/03/1966	مدير مساعد	غرناطة الابتدائية للبنات	زكية عبدالعزيز الزامل	470110449
2002	16/09/2002	14/09/1976	مدير مساعد	بلقيس الابتدائية للبنات	طاهره وافت حسين البجراني	580134717
1991	08/09/2001	28/11/1990	مدير مساعد	البسيتين الابتدائية للبنات	عائشة هلال محمد هلال	640115799
1990	14/09/1985	08/09/1965	مدير مساعد	البسيتين الابتدائية للبنات	نعيمه عبدالله عبدالرحمن جعاز	520055420
2001	14/09/1999	01/10/1975	مدير مساعد	القدس الابتدائية للبنات	نوره محمد على بوزبون	570001080
2002	08/09/2002	01/10/1974	مدير مساعد	الدرار الابتدائية للبنات	نجيبة السيد أحمد الحلبي	540110370
2001	14/09/1997	30/10/1973	مدير مساعد	القاسية الابتدائية للبنات	ضويه ابراهيم عبدعلى رجب	540047899
2001	14/09/2001	01/10/1973	مدير مساعد	عالي الابتدائية للبنات	عليه ابراهيم حمد ال خليفه	570127130
1998	14/09/1998	01/10/1975	مدير مساعد	البلاد القديم الابتدائية للبنات	صفيه محمد شمسان محمد	560016301
1998	16/10/1971	16/10/1971	مدير مساعد	الرفاع الغربي الابتدائية للبنات	لطيفه محمد يعقوب السعد	520703987
1997	14/09/1997	01/10/1971	مدير مساعد	النويدات الابتدائية للبنات	نعيمه عبدالله احمد النشمى	520061306
2003	08/09/2000	01/10/1968	مدير مساعد	صفية بنت عبدالمطلب الابتدائية للبنات	صالحه على موسى المبل	510025544
2002	14/09/2002	06/11/1976	مدير مساعد	فاطمة بنت أسد الابتدائية للبنات	مراتب صالح صالح علي	550022201
2001	14/09/1999	17/09/1988	مدير مساعد	سمية الابتدائية للبنات	اقبال حسين حسين البوعركي	661003345
2000	14/09/1994	01/10/1967	مدير مساعد	مريم بنت عمران الابتدائية للبنات	نوره محمد الجازى العتيبي	520119487
2003	01/10/1976	01/10/1976	مدير مساعد	عمراد الابتدائية للبنات	بدرية محمد عبدالله المناعي	560017154
2002	14/09/2002	01/10/1971	مدير مساعد	هاجر الابتدائية للبنات	مريم عبدالحسن منصور ال سو	520104390
1973	08/09/1973	01/10/1973	مدير مساعد	السنابس الابتدائية للبنات	عائشة محمد حاجي على	510114270
1999	08/09/1999	25/09/1979	مدير مساعد	الرفاع الشرقي الابتدائية للبنات	منى احمد سلمان الغتم	610126717
2002	08/09/2002	20/12/1973	مدير مساعد	الرفاع الشرقي الابتدائية للبنات	كريمه جمعه ابراهيم الدوى	550145362
1998	14/09/1998	10/11/1969	مدير مساعد	مدينة حمد الابتدائية للبنات	بتول السيد اسماعيل العلوي	500037256
2002	14/09/2002	01/10/1975	مدير مساعد	مدينة حمد الابتدائية للبنات	مريم عيسى محمد الصميم	560137800
2002	08/09/2002	01/10/1974	مدير مساعد	السهلة الابتدائية للبنات	مريم راشد على راشد	530008165
2002	08/09/2002	01/10/1978	مدير مساعد	بيت الحكمة الابتدائية للبنات	موزه صقر عبدالرحمن الخليفه	580130096
2003	16/09/1999	01/10/1979	مدير مساعد	بيت الحكمة الابتدائية للبنات	فاطمة علي نجم المناعي	600111580
1994	14/09/1994	01/10/1976	مدير مساعد	كرانه الابتدائية للبنات	مريم محمد عبدالرحمن جمالي	571100660
1997	01/10/1969	01/10/1969	مدير مساعد	عين جالوت الابتدائية للبنات	سبيكه احمد عبدالله الخليفه	510125069
2003	01/10/1978	01/10/1978	مدير مساعد	شهران الابتدائية للبنات	سامية ناصر حسن الخزعلي	550110755
1997	09/09/1992	01/10/1968	مدير مساعد	سبا الابتدائية للبنات	طلعت رحمة جابري حاجي	470107618
2002	09/09/2002	01/10/1972	مدير مساعد	سبا الابتدائية للبنات	فريدة رجب محمد	451200527
2002	01/09/2002	12/10/1981	مدير مساعد	سار الابتدائية للبنات	ضويه حسن على مكي	610076965
1999	01/09/1999	01/10/1973	مدير مساعد	سار الابتدائية للبنات	شيخه جمال جمعه محمد	520002342
2003	06/09/1999	16/09/1989	مدير مساعد	العروبة الابتدائية للبنات	هند يوسف سالمين	651000491
2001	14/09/1996	01/10/1979	مدير مساعد	الروضة الابتدائية للبنات	رابحه سعيد فارس سعيد	570123968

ملحق (٥)

ملحق الوصف الوظيفي لوظيفة المدير المساعد

الوصف الوظيفي مسمى الوظيفة		الرمز المهني والدرجة استعمال ديوان الخدمة المدنية	
1. Position Title مدير مدرسة مساعد		2. Occupation code & grade FOR CSB USE ٦-١٧٢٠	
3. CSB Approval التاريخ: ٢٠٠١/١١/١٤ م. خبير المراسل		4. Org. & Manpower Code رمز التنظيم والقوى العاملة	
5. Purpose of the position يساعد مدير المدرسة في إدارة وتنظيم الشؤون التربوية والإدارية للمدرسة ويتابع تطبيق الأنظمة والقرارات وتسجيل الوقائع اليومية.		6. Major Duties & Responsibilities ١- يشارك مدير المدرسة في رسم سياسة المدرسة وترجمة توجهات الوزارة وبناء خطط الإصلاح والتطوير ، ويسهم بفاعلية في وضع الخطة السنوية العامة للمدرسة ، ومتابعة تنفيذها وتقويمها . ٢- يتحمل المسؤولية المشتركة مع المدير في إدارة المدرسة وتصريف شئونها الإدارية والفنية والتعليمية ، وينوب مدير المدرسة أثناء غيابه . ٣- يقيم أداء الهيئتين التعليمية والفنية من خلال الزيارات الميدانية بالتنسيق مع مدير المدرسة . ٤- ينظم وينسق حصص الإحتياط والنشاط والمواد الاختيارية والتخصصية بالإضافة إلى الندوات والمحاضرات التي تعقدتها المدرسة . ٥- يتابع تطوير وتحسين العملية التعليمية وبخاصة استراتيجيات وطرائق التعلم والتدريس ، ونظم التقويم والإمتحانات بالتنسيق مع المعلمين الأوائل والمعلمين وفقاً للأهداف المرسومة . ٦- يساعد مدير المدرسة في تنفيذ القرارات والأنظمة الصادرة من الوزارة والمدرسة . ٧- يتأكد من الانضباط الوظيفي فيما يخص الحضور والانصراف لأفراد الهيئتين التعليمية والفنية ويعالج حالات الغياب المتكرر . ٨- ينظم برامج التعليم المساند وحصص التقوية وبرامج التعليم الخاص للطلاب المتميزين ويتابع تنفيذ هذه البرامج ويحسن من فعاليتها . ٩- يتابع سير الحصص اليومية ويتأكد من انتظامها ويضبط وقتها ويتابع النظام العام في المدرسة ، ويعد التقارير الشهرية عن سير العمل في المدرسة وتطبيق المناهج الدراسية . ١٠- يشارك في توجيه وتدريب المعلمين الجدد .	
7. This is an accurate Position Description Supervisor's name, title, signature & date ٢٠٠١/١١/١٤		اسم المشرف ووظيفته وتوقيعه والتاريخ ٢٠٠١/١١/١٤	

8. Supervision & Guidance Received

إشراف والإرشاد المطبق

يتلقى إشرافاً عاماً من قبل مدير المدرسة

9. Qualification required

٩ - المؤهلات المطلوبة

شهادة البكالوريوس في إحدى التخصصات التربوية وخبرة لا تقل عن ٦ سنوات في مجال العمل

10. Other Significant Factors

١٠ - عوامل أخرى هامة

INSTRUCTIONS FOR COMPLETION OF CSB FORM 33

تعليمات لتكملة استمارة ديوان الخدمة المدنية رقم ٣٣

1. ORGANIZATIONAL LOCATION : List all organizational elements from the Ministry down to the unit in which the position is located.
2. POSITION TITLE : Insert the official CSB title. Proposed title should be indicated in the transmittal letter for the position description.
3. For CSB use only.
4. ORG. & MANPOWER CODE : Indicate appropriate code.
5. PURPOSE OF THE POSITION : Briefly state the primary reason for the establishment of the position and how it fits the organization's general functions.
6. MAJOR DUTIES AND RESPONSIBILITIES : Describe the main tasks and responsibilities of the position either in order of importance or by the sequence in which they are performed. Indicate percentages of time for significantly distinct tasks or responsibilities.
7. CERTIFICATION : Provide the name and signature of the immediate supervisor or responsible official attesting to the accuracy of the Position Description.
8. SUPERVISION AND GUIDANCE RECEIVED : Describe the kind of instructions provided and the reviews made by the supervisor with respect to the completed work. Indicate the nature of the guidelines (i.e., directives, manuals, etc.) available. Indicate latitude of judgement and finality of actions or decisions. For supervisory positions, the nature and extent of the supervision exercised should be described in Block 6.
9. QUALIFICATIONS REQUIRED : Describe the minimum qualifications required to effectively perform the major duties, i.e. the kind and level of education, licenses, nature and length of experience; skills and abilities required.
10. OTHER SIGNIFICANT FACTS : Describe only those elements which are highly unusual or demanding such as disagreeable conditions, unusual physical or mental demands.

- ١ - مواقع التنظيم : دون جميع مستويات التنظيم مبتدئاً باسم الوزارة نزولاً عند اسم الوحدة التي تقع ضمنها الوظيفة .
- ٢ - مسمى الوظيفة : اذكر المسمى المقرر في سجلات ديوان الخدمة المدنية . يوضع المسمى المقترح في رسالة منفصلة مرفقة بالوصف الوظيفي .
- ٣ - لاستعمال ديوان الخدمة المدنية .
- ٤ - رمز التنظيم والقوى العاملة : يدون الرمز المناسب للتنظيم والقوى العاملة .
- ٥ - الغرض الرئيسي للوظيفة : دون بصورة مختصرة السبب من وجود الوظيفة بما يتطابق مع مهام الوحدة التنظيمية .
- ٦ - الواجبات والمسؤوليات الرئيسية : نظم الواجبات الرئيسية حسب الأهمية أو وفقاً لتتابع خطوات إنجاز العمل . اذكر نسبة الوقت المستغرق لأداء الأعمال المختلفة وضح المسؤوليات المناطة بالوظيفة وأثارها .
- ٧ - التصديق : يدون اسم المشرف أو الشخص المسئول عن الوظيفة ويوقع بما يفيد شهادته بأن الواجبات والمسؤوليات المناطة بالوظيفة موصوفة بصورة دقيقة وصحيحة .
- ٨ - الإشراف والإرشاد المطبق : صف الإرشادات المعطاة لشاغل الوظيفة وطريقة مراجعة المشرف للواجبات الرئيسية . وضح هل إن المهام مبيّنة بالتفصيل من قبل المشرف وهل يراجع كل خطوة أم يراجع العمل بعد إكماله وللمجرد التأكد من الدقة والمطابقة مع الوقت المحدد للإنجاز . أم إن الموظف يؤدي العمل دون إشراف مباشر وبصورة منتظمة . اشر إلى طبيعة الإرشادات الأخرى المتوفرة كأدلة العمل والتعليمات المكتوبة ودرجة الحرية في التصرف . اذكر المهام الإشرافية في بند الواجبات الرئيسية رقم ٦ .
- ٩ - المؤهلات المطلوبة : صف الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لأداء واجبات الوظيفة وهي مستوى التعليم ونوعية الرخص المهنية وسنوات الخبرة والمهارات والقدرات .
- ١٠ - عوامل أخرى هامة : صف فقط تلك الجوانب التي تتعلق بطرق عمل لم تكن مشمولة ضمن الواجبات الرئيسية كظروف العمل غير المحببة أو الجهد الذهني أو العضلي .

NOTE : For detailed guidance please consult the assigned position management specialist and/or refer to the guide for preparing Position Descriptions.

ملحوظة : يمكن الرجوع الى مرشد كتابة الوصف الوظيفي أو محلل التنظيم للتعرف على مزيد من التفاصيل حول إعداد الأوصاف الوظيفية .

نوع :

سبل مساعد :

١٦- يشارك في إعداد ميزانية المدرسة ومتابعة تنفيذ بنودها بعد إقرارها من مجلس الإدارة .

١٧- يشارك في تحليل تقارير الأداء الوظيفي للهيئتين التعليمية والفنية وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم .

١٨- يساعد المدير في تزويد الجهات المختصة بالوزارة بالتقارير والإحصائيات الخاصة بالنواحي التعليمية والفنية المطلوبة .

١٩- يشارك في تنسيق الأنشطة والبرامج المدرسية العلمية والاجتماعية والرياضية والمسابقات والزيارات الاستطلاعية والتدريبية للطلاب لدى المؤسسات المعنية بالتعاون مع المختصين في كل من المدرسة والوزارة .

٢٠- يتابع مع مشرف الشؤون الإدارية والمالية لتوفير احتياجات المدرسة من المعدات والمواد واللوازم المكتبية بالتنسيق مع الإدارات المختصة بالوزارة .

٢١- يساعد المدير في عملية تنظيم الامتحانات ولجان الضبط والمراقبة وتوفير متطلباتها في المدرسة ، كما يساعد في تحليل نتائج الامتحانات واستخراج مؤشراتنا وينسق مع المدرسين الأوائل فيما يتطلبه الأمر من إجراءات لتوظيف نتائجها .

٢٢- يتابع إصدار شهادات السيرة والملوك والإقادات للطلاب وأولياء أمورهم ويتأكد من صحتها وملائمتها من واقع سجلات المدرسة بالتنسيق مع المدير .

٢٣- يساهم في إجراء الدراسات الاستقصائية المتعلقة بمشكلات الطلاب مثل تكرار الرسوب والتغيب والتأخر الدراسي وغيرها بالتعاون مع المرشد الاجتماعي .

٢٤- يشارك في لجان تطوير التعليم واللجان الأخرى عندما يكلف بذلك كما يشارك في إجراء البحوث ذات الصلة بمجال العمل .

٢٥- يشرف على أعمال اللجان المدرسية ويتابع تنفيذ قراراتها .

٢٦- يشارك في إجراء عمليات للتقويم بهدف تحسين وتطوير أداء المؤسسة المدرسية .

٢٧- يساهم في تطبيق نظام ضمان الجودة بالمدرسة ويتابع تدريب العاملين وفق المحكات والشروط المعتمدة .

٢٨- تابع تطور التحصيل الدراسي للطلاب ، ويعمل على رفع مستوياتهم ، ويساهم بشكل مستمر في تنظيم الأنشطة ويسعى لتعزيز أثرها على

الصقلية التعليمية .

٢٩- يتابع للتجارب الريادية التجديدية في المدارس الأخرى وينقلها إلى مدرسته للاستفادة منها في إثراء العملية التعليمية للتعليمية ، وينسق مع المدارس المتعاونة لتبادل الخبرات بين الكفاءات المتميزة من المدرسين لنقل تجاربهم وإبداعاتهم .

٣٠- يشارك في توظيف المبني المدرسي بشكل فعال بما يرفع من كفاءة استخدامه ، ويتابع تنفيذ خطة صيانة المبني ، ويتابع مع الجهات المختصة بشأنها .

٣١- يشارك في متابعة سجلات المعهدة المدرسية من معدات وأدوات وأجهزة وأثاث وغيرها ، ويتأكد من صحتها ومطابقتها مع واقع السجلات المعتمدة .

٣٢- يؤدي ما يسند إليه من مهام في مجال عمله ..

ملحق (٦)



الدرجة	قرية خاصة	قرية حضرية	نظام فصل رياضية	قرية رياضية	قرية قبية	قرية أسرية	مستودع	مجموعات	البنية التحتية	العلم	لغة عربية ورياضية	قرية ليلية		
25	1		8	2		1	1	1	2	1	3	4		
38	1	1	10	3	2	1		2	2	3	2	6	2	
38	1		12	4		1	1	1	4	2	4	6	1	
35	1		12	2	1	1	1		1	4	2	5	4	1
46	1	1	12	3	2	2	2	2	4	2	9	5	1	
63	1		16	4	2	5	2		4	6	3	5	12	3
23	1	1	6	1		1	1	1	1	2	1	2	3	2
26	1	1	8	1	2	2			1	2	2	3	3	
64	1		17	4	1	2	1	2	3	7	5	7	12	2
41	1	1	13	2	3	2	1		1	4	2	4	5	2
26		1	7	2	2	1			2	2	2	3	4	
38		1	10	2	1	2	1	1	2	3	2	5	6	2
45	1	1	13	2	2	1	1	1	1	4	2	8	7	1
48	1	1	14	2	2	2		2	2	5	4	5	7	1
17			6	1	1	1			1	2	1	1	3	
41	1		14	2	1		1	1	2	4	2	5	5	3
38	1	1	14	2		1		2	4	3	1	3	5	1
30	1	1	7	2		1	1		1	4	1	4	7	
44	1		14	3	2	2	1		2	4	2	4	8	1
30			11	2	1	1	1		1	2	1	2	5	3
66	1		23	4	1	2	1	2	4	6	3	6	12	1
38	1	1	11	2	1	1	1	1	2	5	1	5	5	1
35			12	2		2	1		1	4	3	5	3	2
53			16	4	1	5	1		2	5	3	6	8	2
32	1		10	2	1	2		2	1	3	1	4	4	1
38	1	1	12	3	1	1	1	2	1	3	2	3	7	

عاصمة الزهراء الابتدائية للبنات	1202
أم أميس الابتدائية للبنات	1204
رقعة الابتدائية للبنات	1206
الرمول الابتدائية للبنات	1207
الحسنة الابتدائية للبنات	1208
جمعة أم القويعس الابتدائية للبنات	1210
سدير الابتدائية للبنات	1211
سكينة بنت الحسن الابتدائية للبنات	1212
نسبية بنت كعب الابتدائية للبنات	1213
رامعة العذوة الابتدائية للبنات	1214
الصفا الابتدائية للبنات	1215
الخليج الغربي الابتدائية للبنات	1216
طلبلطة الابتدائية للبنات	1217
أمه بنت وقف الابتدائية للبنات	1218
سعد الابتدائية للبنات	1219
ريدة الابتدائية للبنات	1220
بوتليخ الابتدائية للبنات	1221
بسوى الابتدائية للبنات	1223
المحرق الابتدائية للبنات	1225
ساره الابتدائية للبنات	1226
واطمة بنت العطاء الابتدائية للبنات	1227
عرباطة الابتدائية للبنات	1229
نافعس الابتدائية للبنات	1230
السيس الابتدائية للبنات	1232
العديس الابتدائية للبنات	1234
الذرار الابتدائية للبنات	1240

177

ترتيب الاسماء	ترتيب الخاصة	حاسب آلي	نظام فصل رياضية	ترتيب موسمية	ترتيب فنية أسرية	ترتيب أسرية	المصنف وإمكانية	اللقبة الإنجليزية	علم	لقبة عربية رياضيات	ترتيب إسلامية			
39	1		13	2	1	1	1	1	3	2	6	5	3	
29	1		10	2		1	2	1	2	1	3	5	1	
23	1		9	1		1		1	3	2	2	3		
33		1	13	2		1	1	1	3	2	4	4	1	
16			6	1			1	2	2	2	2	2		
27	1		15	2	1		1	2	1	1	1	3		
27	1		13	2	2	1		2	1	1	2	2		
42	1	1	15	3	1	1	1	2	1	5	1	3	6	1
33	2	1	15	2	1	1	2	1	2	1	2	3		
14	1		10	1				1				1		
33			11	2	1	1	2	2	2	3	1	3	5	
28	1		12	1	1	1		1	3	2	1	5		
19	1		4	1		2		1	2	1	3	4		
35	1		15	2	1	3	1	1	3	1	2	4	1	
17	1		7	2		1			1		2	2	1	
36	1	1	13	2	1	1	1	2	3	1	2	5	3	
29	1		11	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	
28	1	1	10	2		2	1	1	3	2	2	3		
9			3	1					1		2	2		
20	1		8	1		2	1		1		2	2	1	
51	1	1	18	3	2	1	1	3	1	4	2	6	7	1
29			16	2	2	1		2	2	1	2	1		
42	1		16	3		1	2	2	1	4	2	4	6	
43	2		13	3	1	3		1	1	3	3	4	8	1
58	1		26	4	1	1	1	3	2	3	3	4	8	1
32			13	3	1	1		1	2		4	4	1	
35	1		13	2	1	1		2	3	2	3	7		
23	1	1	10	1		1	1	1	2	1	1	2	1	

अ. ३३

٣٠ | آب ٢٠٠٣ | س.س. أبي وفاض الإبراهيمي

1006 خالد بن الوليد الأسديّ السلمي

1012 1013 1014 1015 1016 1017 1018 1019 1020 1021 1022 1023 1024 1025 1026 1027 1028 1029 1030 1031 1032 1033 1034 1035 1036 1037 1038 1039 1040 1041 1042 1043 1044 1045 1046 1047 1048 1049 1050 1051 1052 1053 1054 1055 1056 1057 1058 1059 1060 1061 1062 1063 1064 1065 1066 1067 1068 1069 1070 1071 1072 1073 1074 1075 1076 1077 1078 1079 1080 1081 1082 1083 1084 1085 1086 1087 1088 1089 1090 1091 1092 1093 1094 1095 1096 1097 1098 1099 1100 1101 1102 1103 1104 1105 1106 1107 1108 1109 1110 1111 1112 1113 1114 1115 1116 1117 1118 1119 1120 1121 1122 1123 1124 1125 1126 1127 1128 1129 1130 1131 1132 1133 1134 1135 1136 1137 1138 1139 1140 1141 1142 1143 1144 1145 1146 1147 1148 1149 1150 1151 1152 1153 1154 1155 1156 1157 1158 1159 1160 1161 1162 1163 1164 1165 1166 1167 1168 1169 1170 1171 1172 1173 1174 1175 1176 1177 1178 1179 1180 1181 1182 1183 1184 1185 1186 1187 1188 1189 1190 1191 1192 1193 1194 1195 1196 1197 1198 1199 1200 1201 1202 1203 1204 1205 1206 1207 1208 1209 1210 1211 1212 1213 1214 1215 1216 1217 1218 1219 1220 1221 1222 1223 1224 1225 1226 1227 1228 1229 1230 1231 1232 1233 1234 1235 1236 1237 1238 1239 1240 1241 1242 1243 1244 1245 1246 1247 1248 1249 1250 1251 1252 1253 1254 1255 1256 1257 1258 1259 1260 1261 1262 1263 1264 1265 1266 1267 1268 1269 1270 1271 1272 1273 1274 1275 1276 1277 1278 1279 1280 1281 1282 1283 1284 1285 1286 1287 1288 1289 1290 1291 1292 1293 1294 1295 1296 1297 1298 1299 1300 1301 1302 1303 1304 1305 1306 1307 1308 1309 1310 1311 1312 1313 1314 1315 1316 1317 1318 1319 1320 1321 1322 1323 1324 1325 1326 1327 1328 1329 1330 1331 1332 1333 1334 1335 1336 1337 1338 1339 1340 1341 1342 1343 1344 1345 1346 1347 1348 1349 1350 1351 1352 1353 1354 1355 1356 1357 1358 1359 1360 1361 1362 1363 1364 1365 1366 1367 1368 1369 1370 1371 1372 1373 1374 1375 1376 1377 1378 1379 1380 1381 1382 1383 1384 1385 1386 1387 1388 1389 1390 1391 1392 1393 1394 1395 1396 1397 1398 1399 1400 1401 1402 1403 1404 1405 1406 1407 1408 1409 1410 1411 1412 1413 1414 1415 1416 1417 1418 1419 1420 1421 1422 1423 1424 1425 1426 1427 1428 1429 1430 1431 1432 1433 1434 1435 1436 1437 1438 1439 1440 1441 1442 1443 1444 1445 1446 1447 1448 1449 1450 1451 1452 1453 1454 1455 1456 1457 1458 1459 1460 1461 1462 1463 1464 1465 1466 1467 1468 1469 1470 1471 1472 1473 1474 1475 1476 1477 1478 1479 1480 1481 1482 1483 1484 1485 1486 1487 1488 1489 1490 1491 1492 1493 1494 1495 1496 1497 1498 1499 1500 1501 1502 1503 1504 1505 1506 1507 1508 1509 1510 1511 1512 1513 1514 1515 1516 1517 1518 1519 1520 1521 1522 1523 1524 1525 1526 1527 1528 1529 1530 1531 1532 1533 1534 1535 1536 1537 1538 1539 1540 1541 1542 1543 1544 1545 1546 1547 1548 1549 1550 1551 1552 1553 1554 1555 1556 1557 1558 1559 1560 1561 1562 1563 1564 1565 1566 1567 1568 1569 1570 1571 1572 1573 1574 1575 1576 1577 1578 1579 1580 1581 1582 1583 1584 1585 1586 1587 1588 1589 1590 1591 1592 1593 1594 1595 1596 1597 1598 1599 1600 1601 1602 1603 1604 1605 1606 1607 1608 1609 1610 1611 1612 1613 1614 1615 1616 1617 1618 1619 1620 1621 1622 1623 1624 1625 1626 1627 1628 1629 1630 1631 1632 1633 1634 1635 1636 1637 1638 1639 1640 1641 1642 1643 1644 1645 1646 1647 1648 1649 1650 1651 1652 1653 1654 1655 1656 1657 1658 1659 1660 1661 1662 1663 1664 1665 1666 1667 1668 1669 1670 1671 1672 1673 1674 1675 1676 1677 1678 1679 1680 1681 1682 1683 1684 1685 1686 1687 1688 1689 1690 1691 1692 1693 1694 1695 1696 1697 1698 1699 1700 1701 1702 1703 1704 1705 1706 1707 1708 1709 1710 1711 1712 1713 1714 1715 1716 1717 1718 1719 1720 1721 1722 1723 1724 1725 1726 1727 1728 1729 1730 1731 1732 1733 1734 1735 1736 1737 1738 1739 1740 1741 1742 1743 1744 1745 1746 1747 1748 1749 1750 1751 1752 1753 1754 1755 1756 1757 1758 1759 1760 1761 1762 1763 1764 1765 1766 1767 1768 1769 1770 1771 1772 1773 1774 1775 1776 1777 1778 1779 1780 1781 1782 1783 1784 1785 1786 1787 1788 1789 1790 1791 1792 1793 1794 1795 1796 1797 1798 1799 1800 1801 1802 1803 1804 1805 1806 1807 1808 1809 1810 1811 1812 1813 1814 1815 1816 1817 1818 1819 1820 1821 1822 1823 1824 1825 1826 1827 1828 1829 1830

1013 سلسلہ الابتدائیہ للدراسی

1014 عواد الابتدائية للسنة ١٠١٤

1015 أبي القيس الأبدائية للقيس

1016 اجد الانه ليس

101/ جمعہ من رابع الابتدائية للسنہ

1015: الرفاع السروي الاسدائية للسيبي

1036
ابوراس الزحلاوي الأندلسي

1038 الموسوي الابتدائية للبنين

طبيب الاستداعي للسرطان 104

1070 محمد الاندائيه للنسب

103 شارع سي باقر الابتدائي

103- الرقعة الانتائية للبشر

جمال بن صالح الأندلسي السبيعي

١٥٥ الفصل الخامس الابتدائية للحيثي

106 ام الحصم، الاسديّة للسبيح

10/ القشرة الابتدائية للبصير

10/ اوكسيد س الحراج الابدية للبيس

106 بدر الكبرى الأندلسية للبشير

مدینه محمد الاندلسیہ المدینہ

106 محمد صالح المنجد الإشرافية للمصنف

الخوارزمي الابتدائية للبنين

اسماعيل الابدانة للبريد

105. السوادي الابتدائية للبنين

الإسلام في ليبيا

هذا الدرر الإمدادية للبحر

