



جامعة البحرين
كلية التربية
قسم الأصول والإدارة التربوية

نمط الإدارة وعلاقته بتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول
على درجة الماجستير في التعليم الابتدائي

إعداد
الطالب / سامي غازي العتيبي

إشراف
د . عبد المنعم محي الدين
الأستاذ المشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية
٢٠٠١م

شكر وتقدير

في البداية أحمد الله رب العالمين على توفيقه لي في إتمام هذه الرسالة ، كما أشكر والديّ العزيزين اللذين كان لهم الأثر الكبير بعد الله في تكويني العلمي والشخصي فلمن مني عرفاناً بالجميل .

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى زوجتي العزيزة التي كانت دائماً وأبدا ترفع من معنوياتي وتسهل كل الصعوبات التي تواجهني .

كما أجزل الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي في جامعة البحرين ، وأخص بالشكر الدكتور / عبدالمنعم محي الدين الأستاذ المشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية والذي كان له أثر كبير في توجيهي لإعداد هذا العمل .

وأيضاً الدكتور / سمير ايليا القمص منسق برنامج الماجستير والذي كان له دوراً كبير في دفع روح الحماس لدي .

والله الموفق ، ، ،

الباحث

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي :

أولاً : إن الأنماط الإدارية التي يمارسها فعلياً مديرو مدارس العينة في قطاع [الدمام والخبر

والقطيف] بالترتيب هو النمط الإداري الديمقراطي بنسبة تصل ٥٢% ثم النمط الإداري

المتساهل بنسبة ٣٨% وأخيراً النمط الإداري الأوتوقراطي بنسبة ١٠%.

ثانياً : تحديد الأنماط السلوكية المتوقعة من الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية .

ثالثاً : وجود علاقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ما بين الأنماط الإدارية [الديمقراطي –

الأوتوقراطي – المتساهل] وتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية . حيث إن النمط

الإداري الديمقراطي هو الأفضل والأنسب لتحقيق هذه الأهداف .

وفي ضوء هذه النتائج والمعطيات العامة لهذا الدراسة ، فقد قدم الباحث بعض التوصيات

والمقترحات .

Abstract

Elementary learning basis assimilates as a part of the general bases in Saudi Arabia, which the learning process bases on.

Saudi Arabia has issued in 1390 AH / 1970 AD a document entitled " Learning policy in Saudi Arabia " as an official document from the state. At which this document contains the educational objective in general in Saudi Arabia , It includes the objective of elementary stage. The importance of elementary stage occur in it's real Beginning of comprehensive development process for children realization and provide them with every thing they need to achieve the inclusive balancing for their character.

The principal of learning should give a serious attention to study the administrative side and developing the awareness of school's principal in a particular way for the daily administration manner and pursuance, which may reflect in positive or negative way on the educational objectives process

From that importance, this study has been chosen and it's entitled ((An administration pattern and its relation with educational objectives for elementary stage in Saudi Arabia))

An Attempt from the scholar as an academic contribution to expose the suitable administration pattern ,which is inquiring the process of the objectives of elementary stage in Saudi Arabia .

To serve the study aims, the scholar used the analytical and descriptive method. This study has been applied on some sample of elementary principals (21), they have been chosen in a random way in Dammam, AlKhobar and Qateif region in Saudi Arabia .

The results of study are:

- The administration patterns, which the principal virtually practice in Dammam , AlKhobar and Qatief region in Saudi Arabia. Shows the democratic administration with 52% then permissive administration with 38 % and the autocratic administration with 10 %.
- Determine the expecting behavior patterns from the educational objective of elementary stage.
- There is a relation in direct and indirect way between the administration patterns (democratic – autocracy – permissive.) and the elementary educational objectives of elementary stage. at which a democratic administrative pattern is the best and suitable on.

The study concluded with some recommendations and suggestions by the scholar.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير .	(أ)
ملخص الدراسة .	(ب)
فهرس المحتويات .	(و)
قائمة الجداول .	(ط)
الفصل التمهيدي : مشكلة الدراسة وأهميتها	(١ - ٢٧)
— مقدمة .	٢
— مشكلة الدراسة .	٤
— أهداف الدراسة .	٥
— أهمية الدراسة .	٥
— حدود الدراسة .	٦
— مجتمع الدراسة .	٦
— عينة الدراسة .	٧
— منهج الدراسة .	١١
— مصطلحات الدراسة .	١٢
— الدراسات السابقة .	١٣
الفصل الأول : أهداف المرحلة الابتدائية	(٢٨ - ٣٨)
— مقدمة .	٢٩
— أهمية التعليم الابتدائي .	٣٠
— أهداف التعليم الابتدائي في الوطن العربي .	٣٢
— الأسس التي يقوم عليها التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية .	٣٣
— غايات التعليم في المملكة العربية السعودية .	٣٧
— أهداف المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية .	٣٧

الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني : إدارة المدرسة الابتدائية	(٣٩ — ٥٣)
— مقدمة .	٤٠
— مفهوم الإدارة المدرسية .	٤١
— أهمية الإدارة المدرسية .	٤٣
— أهداف الإدارة المدرسية .	٤٥
— أهم الصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح .	٤٧
— أهم وظائف ومسئوليات مدير المدرسة الناجح .	٤٧
— المهارات التي يجب أن تتوفر في المدير الكفاء .	٥٠
— العوامل التي تؤثر في الإدارة المدرسية .	٥٣
الفصل الثالث : أنماط الإدارة المدرسية	(٥٤ — ٦٣)
— مقدمة .	٥٥
١ — النمط الأوتوقراطي .	٥٧
— سمات وخصائص النمط الأوتوقراطي .	٥٧
— الإدارة الأوتوقراطية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .	٥٨
٢ — النمط الديمقراطي .	٥٩
— سمات وخصائص النمط الديمقراطي .	٦٠
— الإدارة الديمقراطية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .	٦١
٣ — النمط المتساهل .	٦١
— سمات وخصائص النمط المتساهل .	٦٢
— الإدارة المتساهلة في ضوء الفكر الإداري المعاصر .	٦٢

الموضوع	الصفحة
الفصل الرابع : نمط الإدارة السائد بالمملكة العربية السعودية وعلاقته بتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية — مقدمة . أولاً : نمط الإدارة السائد بين مديري المدارس . ثانياً : الأنماط السلوكية المتوقعة من الأهداف التربوية . ثالثاً : العلاقة بين نمط الإدارة السائد وأهداف المرحلة الابتدائية.	(٦٤ — ٨٣) ٦٥ ٦٥ ٦٨ ٧٧
الفصل الخامس : خلاصة الدراسة والتوصيات — خلاصة الدراسة . — توصيات الدراسة . — الدراسات المقترحة .	(٨٤ — ٨٨) ٨٥ ٨٧ ٨٨
مراجع الدراسة وملحقاتها — المراجع العربية . — المراجع الأجنبية . — ملحق الدراسة .	(٨٩ — ١٠٧) ٩٠ ٩٤ ٩٥

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
٧	توزيع عينة الدراسة من المديرين وفقاً للقطاعات الثلاث الرئيسية.	١
٨	توزيع عينة الدراسة من المديرين حسب مؤهلاتهم العلمية .	٢
٨	توزيع عينة الدراسة من المديرين وفقاً لسنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية .	٣
٩	توزيع عينة المعلمين وفقاً للقطاعات الثلاثة .	٤
١٠	توزيع عينة المعلمين حسب مؤهلاتهم العلمية .	٥
١٠	توزيع عينة المعلمين وفقاً لسنوات الخبرة .	٦
٦٧	الأنماط الإدارية لعينة الدراسة والنسب المئوية .	٧

الفصل التمهيدي

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة .
- مشكلة الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- حدود الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- عينة الدراسة .
- منهج الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .
- الدراسات السابقة .

الفصل التمهيدي

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

تطور المفهوم العام للإدارة عبر العصور المختلفة تبعاً لتطور حياة الناس وتطور نظرتهم للأمور، لذلك نلاحظ تعدد تعريفات الإدارة . فمن بعض ما عُرِفَتْ به الإدارة أنها " ترتيب وتنظيم خاص يحقق أهدافاً معينة ، مهما كانت هذه الأهداف فهي الفن الذي يحذقه الناس بالممارسة ، مع توافر الموهبة الخاصة لذلك ، والمقدرة على الابتكار ، وحسن التصرف في تطبيق المعارف والمعلومات النظرية في الميدان العملي " ، وذهب البعض الآخر إلى أنها "علم من العلوم له مقوماته ونظرياته الخاصة به كأي علم آخر" . واعتبرها آخرون "مجالاً من مجالات الخدمة في المجتمع يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد تتوافر لديهم المعارف اللازمة والمواهب الخاصة ، والخبرة الضرورية التي تقوم على أسس وأصول " (الدويك وآخرون ، ١٩٩٨م ، ص ١٠) .

وتُعتبر الإدارة المدرسية إحدى مستويات الإدارة في العملية التعليمية . وهي من المجالات التربوية التي فرضت نفسها على علوم التربية بعد أن صار مفهومها واضحاً كعلم وفن ومهارة ومهنة تؤثر في إدارة تلك المؤسسات التعليمية .

وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من كونها تقوم بدور التوجيه والإرشاد وتنظيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات ، والقيام بالدور التنظيمي والإشرافي على المدرسة ، لذلك فهي الجهة المسؤولة عن تنفيذ

الخطط والبرامج الدراسية وجدولتها ، وتهيئة الجو المناسب للعمل في المدرسة حتى تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها . وتزداد أهمية الإدارة المدرسية لكونها المسؤولة عن رفع مستوى العملية التعليمية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . ولأن المدرسة تحولت من مؤسسة تعليمية إلى مؤسسة تربوية فقد زادت — تبعاً لذلك — مسؤوليات إدارتها ، فأصبح من الضروري للمشغلين بها أن يتعرفوا على المعلومات الأساسية لها ، لا سيما بعد أن اتسع مجالها لتشمل النواحي الإدارية والفنية ، وإن كان البعض ما يزال يعتقد أن الإدارة المدرسية مقصورة على عملية الضبط ، وأن نشاطها لا يتجاوز الأعمال الإدارية والمالية ، وهذا الاعتقاد مرتبط برواسب التربية القديمة ، لأن الإدارة المدرسية في عصرنا الحاضر ، لم تعد عملاً يقدر عليه كل فرد ، ويتم بنجاح وفق أي طريقة ، بل أصبحت علماً له أصوله ومناهجه ، ومهنة لها أخلاقياتها وتقاليدها المستمدة منها كعلم وكفن ، بل إنها أصبحت رسالة تهدف إلى خدمة الطالب لتحقيق له النمو المتكامل (القوزي ، ١٩٨٩م ، ص ص ١٨-١٩) .

كما أن نمط الإدارة المدرسية وطريقة أدائها للعمل داخل المدرسة يعود أولاً وأخيراً إلى شخصية مدير المدرسة . ونظراً لأن مدير المدرسة يحتل القمة على رأس الجهاز الإداري في المدرسة ، فإن ميوله وطباعه وفلسفته ومعتقداته تنعكس بلا شك على التنظيمات والنشاطات والقرارات التي يتخذها والتي يقوم بتنفيذها العاملون معه داخل المدرسة . (الفايز ، ١٩٩٢م ، ص ٦٤) وقد اتفق رجال الفكر والإدارة في مجال التربية والتعليم على أن هناك ثلاثة أنماط رئيسة للإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وهي الإدارة الديمقراطية ، والأوتوقراطية وأخيراً الإدارة المتساهلة . وهذه الأنماط سيتم تناولها بالتفصيل في الفصل الثالث من الدراسة الحالية .

مشكلة الدراسة

كما ذكر من قبل يحتل مدير المدرسة قمة الهرم الإداري بالمدرسة ، وتتحدد السياسة الإدارية للمدرسة طبقاً لوجهة نظره هو . أو بعبارة أخرى طبقاً للنمط الإداري المسيطر على تفكيره . هذا من جانب ومن جانب آخر " فإن الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي تعاني من عدد من أوجه القصور والمشكلات ، تأتي في مقدمتها مشكلة عدم مسايرة هذه الإدارة للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة وتركيزها في معظم عملها على الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام الكافي بالجوانب الفنية والإنسانية . ولعل من أهم أسباب هذه المشكلة ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس ومعاونيهم بما لا يمكنهم من القيام بمهام ومسؤوليات وظائفهم القيادية على المستوى المطلوب" (فهيم ومحمود ، ١٩٩٣م ، ص ١٦) ، والنتيجة الحتمية لذلك هو عدم تحقيق العملية التعليمية لأهدافها . وعلى اعتبار أن المرحلة الابتدائية هي إحدى مراحل التعليم ، ولهذا فإن الدراسة الحالية تسعى إلى البحث عن مدى العلاقة بين إمكانية تحقيق أهداف التعليم الابتدائي ونمط الإدارة السائد بين مديري المدارس .

لذلك تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

— ما طبيعة العلاقة بين نمط الإدارة السائد وتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية في

المملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١ — أي الأنماط الإدارية أكثر شيوعاً في المرحلة الابتدائية ؟

٢ — ما الأنماط السلوكية المتوقعة من أهداف المرحلة الابتدائية ؟

٣ — ما هي العلاقة بين نمط الإدارة السائد ؟ وأهداف المرحلة الابتدائية ؟

أهداف الدراسة

إيماناً بأن المدرسة الابتدائية هي وحدة البناء الرئيسة التي يقوم عليها النظام التعليمي . لذلك فإن الدراسة الحالية تهدف إلى الآتي :

- ١ — البحث عن نمط الإدارة السائد بالمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية .
- ٢ — تعرف مدى الارتباط بين النمط السائد من الإدارة وتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية .
- ٣ — معرفة فيما إذا كان النمط السائد هو الأكثر ملائمة للمرحلة الابتدائية .
- ٤ — الإيعاز لمتخذي القرار بضرورة العمل على توفير النمط الإداري الأكثر ملائمة للمدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية .

أهمية الدراسة

الإدارة المدرسية تمثل الركيزة الأساسية للتربية والتعليم لذلك فإنها حظيت باهتمام الباحثين في الإدارة التربوية ، فوضعوا بين أيدينا حصاد أفكارهم نستفيد منه في إدارة مدارسنا ، ونضيف إليه ما يمكن أن يخدم التربية والتعليم من خلال البحث المتواصل ، والممارسة الميدانية الواعية ، واختيار التوصيات النظرية في الواقع العملي للأخذ بما يصلح واستبعاد ما لا يفيد .

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج مسألة أساسية يعتمد عليها تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية ، بأنها تقوم بالكشف عن نمط الإدارة المدرسية السائد في هذه المرحلة ومدى تأثر تلاميذ تلك المرحلة سلباً أو إيجاباً مع النمط السائد ، على اعتبار أن هؤلاء التلاميذ هم منتج هذه المرحلة ، فإن فشلنا في تحقيق أهداف المرحلة ، فإن ذلك سيؤثر عليهم بلا شك ، ويمكن أن يسهم هذا البحث

في توجيه المسؤولين في قسم الإدارة المدرسية في عملية اختيار وتطوير مستوى أداء مديري المدارس مستقبلاً .

حدود الدراسة

انحصرت حدود الدراسة الحالية في الآتي :

أ - الحد الموضوعي : اقتصرت هذه الدراسة على : تحديد نوع النمط الإداري [الأوتوقراطي - الديمقراطي - المتساهل] ومدى علاقته بأهداف المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية .

ب - الحد المكاني : المدارس الحكومية الابتدائية بقطاع [الدمام - الخبر - القطيف] من المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية ، وتعتبر هذه المدن هي القطاعات الرئيسية بالمنطقة الشرقية ، على اعتبار أنها أحد القطاعات المعبرة عن النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية .

ج - الحد الزمني : طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٢١هـ - ١٤٢٢هـ الموافق لعام ٢٠٠٠ - ٢٠٠١ م .

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من ٢٠٠ مديري وهم مجموع مديرو المدارس الابتدائية الحكومية النهارية للبنين التابعة لوزارة المعارف بالمنطقة الشرقية حسب تحديد [إدارة التخطيط - المعلومات والدراسات] بإدارة تعليم البنين بالمنطقة الشرقية ، بينما لا تتعلق الدراسة الحالية بمدارس البنات

لأنها تتبع إدارة مستقلة تُعرف باسم [الرئاسة العامة لتعليم البنات] .

عينة الدراسة

انقسمت عينة الدراسة إلى نوعين ، الأول : خاص بالمديرين الذين سيتم من خلالهم تحقيق نمط الإدارة السائد . والثاني : المعلمين الذين سيتم الاستعانة بهم لتحليل أهداف المرحلة الابتدائية إلى أنماط سلوكية .

أولاً : عينة المديرين

تم اختيار عينة عشوائية بنسبة ١٠% من مجموع مديري المدارس الابتدائية الحكومية النهارية أي ٢١ مديراً من أصل ٢٠٠ مديراً لقطاع [الدمام – الخبر – القطيف] .

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة من المديرين وفقاً للقطاعات الثلاث الرئيسة

م	القطاع	العدد	النسبة المئوية
١	الدمام	٧	٣٣.٣%
٢	الخبر	٧	٣٣.٣%
٣	القطيف	٧	٣٣.٣%
	المجموع	٢١	١٠٠%

من الجدول رقم (١) يتضح توزيع عينة الدراسة على القطاعات الثلاثة بالتساوي ، لأن نسبة ١٠% من ٢٠٠ مديراً يصبح ٢٠ مديراً ولكي يتم التقسيم بالتساوي بين القطاعات الثلاثة أضفنا مديراً واحداً فأصبح العدد ٢١ حيث بلغ العدد بعد التقسيم ٧ مدراء .

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة من المديرين حسب مؤهلاتهم العلمية

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
١	بكالوريوس تربوي	٨	%٣٨
٢	بكالوريوس غير تربوي	٢	%١٠
٣	دبلوم تربوي	١١	%٥٢
	المجموع	٢١	%١٠٠

من الجدول رقم (٢) يتبين أن غالبية أفراد الدراسة هم من الحاصلين على مؤهل دبلوم تربوي وعددهم ١١ بنسبة %٥٢ ، يليهم الحاصلون على مؤهل جامعي تربوي وعددهم ٨ بنسبة %٣٨ وأخيراً الحاصلون على مؤهل جامعي غير تربوي وعددهم ٢ بنسبة قليلة بلغت %١٠ .

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة من المديرين وفقاً لسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

م	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من ثلاث سنوات	٤	%١٩
٢	من ثلاث إلى خمس سنوات	٧	%٣٣.٣
٣	من ست إلى عشر سنوات	٢	%٩.٥
٤	أكثر من عشر سنوات	٨	%٣٨
	المجموع	٢١	%١٠٠

من الجدول رقم (٣) يتضح أن من خبرتهم في مجال الإدارة المدرسية (أكثر من عشر سنوات) يشكلون غالبية عينة الدراسة حيث بلغ عددهم ٨ مدراء بنسبة %٣٨ ، يليهم من خبرتهم

(من ثلاث إلى خمس سنوات) حيث بلغ عددهم ٧ بنسبة ٣٣.٣% ، وبلغ عدد من خبرتهم (أقل من ثلاث سنوات) ٤ بنسبة ١٩% ، وأخيراً (من ست إلى عشر سنوات) حيث بلغ عددهم ٢ بنسبة ٩.٥% .

ثانياً : عينة المعلمين

تم اختيار ثلاثة معلمين من كل مدرسة من مدارس العينة ، للاستعانة بهم لتحليل أهداف المرحلة الابتدائية إلى أنماط سلوكية مطلوب تحقيقها ، عن طريق توزيع استمارات خاصة بذلك .

جدول رقم (٤)

توزيع عينة المعلمين وفقاً للقطاعات الثلاثة الرئيسة

م	القطاع	العدد	النسبة المئوية
١	الدمام	٢١	٣٣.٣%
٢	الخبر	٢١	٣٣.٣%
٣	القطيف	٢١	٣٣.٣%
	المجموع	٦٣	١٠٠%

من الجدول رقم (٤) يتضح أن عملية اختيار المعلمين للاستعانة بهم في تحليل أهداف المرحلة الابتدائية إلى أنماط سلوكية ، قد تمت بالتساوي من كل مدرسة من مدارس العينة أي بمعدل ثلاثة معلمين ، حيث بلغ عددهم من كل قطاع ٢١ معلماً وبالتالي أصبح العدد الإجمالي للقطاعات الثلاثة الرئيسة ٦٣ معلماً .

جدول رقم (٥)

توزيع عينة المعلمين حسب مؤهلاتهم العلمية

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
١	بكالوريوس تربوي	٣٥	%٥٥,٦
٢	بكالوريوس غير تربوي	٨	%١٢,٧
٣	دبلوم تربوي	٢٠	%٣١,٧
	المجموع	٦٣	%١٠٠

أظهر الجدول رقم (٥) أن أكثرية عينة المعلمين هم من الحاصلين على مؤهل جامعي تربوي بنسبة بلغت %٥٥,٦. يلي ذلك ، الحاصلون على مؤهل دبلوم تربوي بنسبة وصلت %٣١,٧ في حين أن من يحمل المؤهل الجامعي غير تربوي لم تتجاوز نسبتهم %١٢,٧ .

جدول رقم (٦)

توزيع عينة المعلمين وفقاً لسنوات الخبرة في حقل التدريس

م	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من ثلاث سنوات	١٠	%١٥,٩
٢	من ثلاث إلى خمس سنوات	١٨	%٢٨,٦
٣	من ست إلى عشر سنوات	١٥	%٢٣,٨
٤	أكثر من عشر سنوات	٢٠	%٣١,٧
	المجموع	٦٣	%١٠٠

ظهر من الجدول رقم (٦) أن من خبرتهم في حقل التدريس (أكثر من عشر سنوات) يشكلون غالبية عينة المعلمين حيث بلغت نسبتهم %٣١,٧ ، يليهم من خبرتهم (من ثلاث إلى خمس سنوات)

حيث بلغت نسبتهم ٢٨,٦% وبلغت من خبرتهم (من ست إلى عشر سنوات) ٢٣,٨% وأخيراً من خبرتهم (أقل من ثلاث سنوات) حيث بلغت نسبتهم ١٥,٩% .

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على رصد واقع النمط الإداري السائد بين مديري المدارس الابتدائية ، لذلك يعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لرصد وتحليل وتفسير سلوكيات عينة الدراسة بهدف تحديد النمط الأكثر تكراراً ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام عدد من الأدوات البحثية وهي :

١ - استمارة رصد أنماط الإدارة : بهدف التوصل إلى النمط الإداري السائد ، فقد تم إعداد استمارة خاصة تتضمن الأنماط السلوكية لكل نمط إداري كما جاء في أدبيات الإدارة التربوية .

٢ - المعايشة : وهي أحد الأدوات المستخدمة بصورة فاعلة في المناهج الوصفية التحليلية الكيفية . وخلالها تواجد الباحث بشكل دائم ومستمر لفترة محدودة في المدارس عينة الدراسة لرصد أنماط السلوك الخاصة بمديري المدارس وهي في صورتها الحقيقية .

وتختلف المعايشة عن الملاحظة في أن الأولى تقوم برصد السلوك في صورته الأصلية مع الفعل السلوكي أي أن الهدف هنا نوعي (كيف) بعكس الملاحظة التي تقوم برصد السلوك دون أن تبحث عن أسباب ذلك السلوك أي أنها تهتم بالجانب الكمي في رصد السلوك .

ولأن الدراسة الحالية تحاول رصد الأنماط السلوكية للنمط الإداري السائد كانت المعايشة هي الأكثر فاعلية ، لأن الاهتمام الرئيس هنا هو التحليل النوعي بالدرجة الأولى .

مصطلحات الدراسة

١ - نمط

يعتبر سلوك المدير المتكرر أثناء ممارسته أعماله الإدارية اليومية طرازاً أو نمطاً فالددير يأخذ نمطاً مُعيناً في أسلوب إدارته نتيجة الخبرة والتعليم والتدريب وعلى فترة طويلة من الزمن . والنمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم ولهم (الصغير ، ١٩٨٤م ، ص ٤) .

٢ - الإدارة المدرسية

هي الكيفية التي تدار بها المدارس حتى يمكنها تحقيق أهدافها ، من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ولمجتمعهم (الحقيل ، ١٩٩٦م ، ص ٦٥) .

٣ - الأهداف التربوية

هو التغير الذي يستهدف العملية التربوية أو الجهود التربوية ليتم تحقيقه في سلوك الفرد وفي حياة المجتمع أو البيئة التي يحيا فيها الفرد ، وفي العملية التربوية نفسها ، وكذلك في عمل التعليم بوصفه نشاطاً أساسياً للفرد ، ومهنة أساسية في المجتمع (العلي ، ١٩٩٤م ، ص ١٢) .

٤ - المرحلة الابتدائية

يقصد بالمرحلة الابتدائية في المصطلح التربوي المعاصر ، " تلك المدرسة التي تعالج التلميذ بالتربية من سن (٦) إلى (١٢) كما هو الحال في معظم بلدان العالم " (بامشموش وعبدالجواد ، ١٩٨٠م ، ص ٢١) .

٥ - الإدارة الأوتوقراطية

هي الإدارة التي تؤمن بأن السلطة هي مركز قوته فلا يخرجها من قبضته ، ولا يفوضها للآخرين ويحتكر توجيه الجماعة ، ولا يدع فرصة لخلق أو إبداع في المواهب ، كما يفتقد

إلى وجود العلاقات الإنسانية السليمة داخل المدرسة (الحقيل ، ١٩٩٦م ، ص ٧٦) .

٦ - الإدارة الديمقراطية

هي الإدارة التي تقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة ، والقائد يؤمن بقدرة الجماعة على العمل ويحترمهم ، وينمي قدراتهم على الإبداع والابتكار ، كما تتصف بالعلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والجماعة (الحقيل ، ١٩٩٦م ، ص ٧٧).

٧ - الإدارة المتساهلة

تعتبر هذه الإدارة متساهلة وفوضوية تفهم الديمقراطية أنها حرية مطلقة لا ضوابط ولا حدود لها ، وأي قرار يصدره القائد فيه إهدار لكرامة المرؤوسين وفي هذا النمط من القيادة تسود الفردية ويضيع كل شيء (الحقيل ، ١٩٩٦م ، ص ٧٨) .

الدراسات السابقة

* دراسة (أحمد بطاح ١٩٧٩م) وعنوانها : تأثير نمط مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية .

وفي هذه الدراسة استخدم الباحث استبانة لمعرفة مدى تأثير نمط مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية ، وطبقت هذه الدراسة في (٦٤) مدرسة وبلغ عدد المعلمين والمعلمات (٤٢٧) .
ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :

* ليس لنمط سلوك المدير القيادي والتأهيل المسلكي والجنس أثر ذو دلالة إحصائية على العلاقات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية .

* ليس لنمط سلوك المدير القيادي والتأهيل المسلكي تأثيراً على الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة .

* يعتبر الجنس عاملاً ذا تأثيرٍ على مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية .

وقد تساءل الباحث بعد توصله لعدم وجود ارتباط موجب على الرغم أن جميع الدراسات السابقة كشفت عن ارتباط موجب بين نمط السلوك القيادي والعلاقات الشخصية والروح المعنوية حول إمكانية الحصول على نتائج مختلفة في حال قيام دراسة أشمل .

* دراسة (ماضي عبدالرحمن الصغير ١٩٨٤م) وعنوانها : أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس في مدينة الرياض وأثرها في التحصيل الدراسي .

استهدفت هذه الدراسة بيان دور مديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض ، بما يمارسنه من تأثير قيادي في الحياة المدرسية ، وفي التحصيل الدراسي للطالبات . وقد استخدمت الباحثة استبيان موجه لمديرات المدارس لمعرفة أنماط القيادة الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة للبنات باستعمال مقياس بيفر (pfeiffer) المعتمد على اهتمام القيادة بالعمل والعاملين وأسلوب القيادة ، وقد طبقت الباحثة دراستها على عينة قوامها (٣٢) مديرة مدرسة و (٤٧٤٤) طالبة في المرحلة المتوسطة .

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ١ — ما الأنماط الإدارية لمديرات المدارس المتوسطة للبنات في مدينة الرياض ؟
- ٢ — ما أثر نوع المؤهل (تربوي — غير تربوي) لمديرات المدارس في التحصيل الدراسي للطالبات ؟
- ٣ — ما أثر حجم المدرسة (المتمثل في عدد الطالبات) على التحصيل الدراسي للطالبات ؟
- ٤ — ما أثر عدد سنوات الخبرة لمديرات المدارس في التحصيل الدراسي للطالبات ؟

وقد دلت نتائج الدراسة أن هناك نمطين إداريين رئيسيين لمديرات المدارس المتوسطة للبنات في مدينة الرياض ، هما النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي . وقد ظهر أن النمطين المذكورين يتأثران بنوع مؤهل مديرة المدرسة وعدد سنوات خبرتها . كما قد ظهر أن سلوك مديرة المدرسة القيادي يؤثر تأثيراً حسناً في التحصيل المدرسي للطالبات ، وأن هذا التحصيل يتأثر بنوع المؤهل الجامعي للمديرة ، وعدد سنوات خبرتها ، وعدد طالبات المدرسة .

كما كشفت نتائج الدراسة أيضاً أن درجة اهتمام المديرة بالعاملات يتأثر بنوع مؤهلها العلمي . أما عدد سنوات الخبرة وعدد طالبات المدرسة فلا تأثير لهما على درجة اهتمام مديرة المدرسة بالعاملات .

* دراسة (محمد سالم باقازي ١٩٨٤م) وعنوانها : الأنماط الإدارية بمدارس مكة المكرمة المتوسطة ، وأثرها على المعلم .

استهدفت هذه الدراسة لمعرفة النمط الشائع في مدارس مكة المكرمة المتوسطة بالإضافة إلى معرفة النمط الأكثر تفضيلاً لدى المعلمين ، وقد استخدم الباحث استبانة طبقت على عينة من المعلمين السعوديين بمنطقة مكة المكرمة بلغت (٢٣٤) معلماً .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

١ — إن المناخ المدرسي يتأثر بنوعية العلاقات داخل المدرسة ، والإدارة المدرسية لها تأثير كبير في تحديد هذه العلاقة .

٢ — إن هناك أنماطاً قيادية توجد في المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة وهي :

أ — النمط الديمقراطي . حيث بلغت نسبة وجوده (٥٢.٦%) .

ب — النمط الأوتوقراطي . ونسبة وجوده (٣٥.٤%) .

ج - النمط التسبيبي . ونسبة وجوده (١٣.١ %) .

٣ - أوضحت الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً في المدارس ويأتي بعده الأوتوقراطي ، أما التسبيبي فإنه أقل انتشاراً .

٤ - تفضيل أغلب المعلمين للنمط الديمقراطي من المدراء حيث بلغت نسبة تفضيل المعلمين لهذا النمط (٨١.٣ %) في حين بلغت نسبة التفضيل للنمط الأوتوقراطي (١٢.٩ %) أما النمط التسبيبي فقد بلغت نسبة تفضيله كنمط إداري (١١.٥ %) .

* دراسة (عمر أحمد علي باقازى ١٩٨٧م) وعنوانها : نمط القيادة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة .

استهدفت هذه الدراسة معرفة الأنماط القيادية التي تمارس بالمدارس الابتدائية بمكة المكرمة وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (٣٤٦) معلماً واستخدم في المعالجة الإحصائية أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه .

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

١ . إن أنماط القيادة المدرسية بأنواعها الثلاثة موجودة بالمدارس الابتدائية حسب النسب التالية:

(أ) نمط القيادة المدرسية الديمقراطية بلغت نسبة شيوعه بدرجة عالية جداً ٥١.٢ % وبدرجة عالية ٣٤,١ % .

(ب) نمط القيادة المدرسية الأوتوقراطية بلغت نسبة شيوعه بدرجة عالية جداً ٨,٧ % وبدرجة عالية ٩,٤ % .

(ج) نمط القيادة المدرسية التراسلية بلغت نسبة شيوعه بدرجة عالية جداً ٦,١% ونسبة شيوعه بدرجة عالية ٤,٨ % .

٢. أن الرضا الوظيفي لمعلمي هذه المرحلة عالٍ بلغت نسبة الموافقين على ذلك ٧٥,٢١%.

٣. أن هناك ارتفاع في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المرحلة العاملين في ظل القيادة الديمقراطية عن نظرائهم المعلمين العاملين في ظل بقية الأنماط الأخرى .

* دراسة (حامد عبد العزيز محمد القايدي ١٩٨٧ م) وعنوانها : النمط القيادي لمدير المدرسة والروح المعنوية لدى المعلمين .

استهدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس المتوسطة في المدينة المنورة والروح المعنوية للمعلمين العاملين معهم . وقد حددت مشكلة الدراسة في التعرف على :

١ — الأنماط القيادية لمديري المدارس ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس المتوسطة .
٢ — نوع العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين العاملين معهم .

٣ — خصائص النمط القيادي التي ترتبط بالروح المعنوية العالية للمعلمين في المدارس المتوسطة .

٤ — أثر المتغيرات الشخصية (السن ، الخبرة ، نوع المؤهل) في نوع النمط القيادي لمديري المدارس وارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين .

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه دراسة وأستخدم الاستبيان وتناول ذلك في جزأين :

أولاً : دراسة نظرية حول القيادة والروح المعنوية .

ثانياً : دراسة ميدانية حول النمط القيادي لمديري المدارس المتوسطة في المدينة المنورة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية :

- ١ — هناك ثلاثة أنماط قيادية رئيسية : النمط الديمقراطي ، النمط الأوتوقراطي ، النمط التسبيبي .
 - ٢ — أن النمط القيادي لمدير المدرسة يؤثر في المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلم وفي التحصيل الدراسي للتلاميذ .
 - ٣ — أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والروح المعنوية لدى المعلمين العاملين معه .
 - ٤ — أن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي — الذي يهتم باحترام العاملين والعلاقات الإنسانية — وبين بعض المتغيرات مثل العلاقات الشخصية ، والمناخ التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، والشعور بالأمن .
 - ٥ — أن النمط القيادي لمدير المدرسة ودرجة الروح المعنوية للمعلمين ترتبط بمتغيرات السن والجنس والخبرة والمؤهل الدراسي لكل من مدير المدرسة والمعلمين .
 - ٦ — أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الروح المعنوية للمعلم والتحصيل الدراسي للتلاميذ .
- وقد اتفقت نتائج الدراسة الميدانية مع نتائج الدراسة النظرية السابقة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الروح المعنوية تعود إلى النمط القيادي لمدير المدرسة ، وذلك لصالح النمط القيادي الديمقراطي كما أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين تتأثر بمتغيرات السن والخبرة ونوع المؤهل الدراسي للمعلم .

* دراسة (المنيع ١٩٨٩م) وهدفها : معرفة مدى تأثير الأنماط الإدارية لمديري المدارس على أدائهم لأعمالهم في مدارسهم .

استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير الأنماط الإدارية لمديري المدارس على أدائهم لأعمالهم في مدارسهم ، وأظهرت نتائج الدراسة : أن أداء مدير المدرسة يتأثر بالنمط الإداري الذي يسلكه المدير ، ففي الإطار الديمقراطي توجد الثقة المتبادلة بين المدير والمدرسين ويوجد الود بين جميع الأعضاء ، وأن العمل لا يتأثر بترك المدير للعمل لفترة محدودة ، أما في النمط الأوتوقراطي فإن الأفراد يكونون أكثر اعتماداً على المدير ، ولا تتوفر الثقة المتبادلة لا بين الأفراد بعضهم ببعض ولا بينهم وبين المديرين ، كما أن العمل يتأثر سلباً بدرجة كبيرة عند ترك المدير للعمل لفترة محدودة .

وفي الإطار التراسلي (المتسيب) وجد أن الثقة المتبادلة تكاد تكون وسطاً بين النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي ، والود بين الأعضاء أيضاً بدرجة متوسطة وهي أقل من النمط الديمقراطي ، كما أوضح الباحث بعض العوامل المؤثرة في أعمال المديرين والتي منها : الإدارة التعليمية وما تصدره من قرارات وأنظمة ، وكذلك النظام العام في الدولة وما يحتويه من نظم اقتصادية وسياسية واجتماعية وما له من تأثير على الإدارات الأخرى ، وتأثر الإدارة المدرسية بذلك لأن العلاقة التي تربطها بها هي علاقة الجزء بالكل .

* دراسة (علي سعد القرني ١٩٩١م) وعنوانها : أثر النمط القيادي على أسلوب عمل وتعامل المعلمين مع الطلاب داخل الفصل الدراسي في المدارس الثانوية للبنين بالرياض .

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية وأسلوب عمل وتعامل المعلمين مع الطلاب داخل الفصل الدراسي ، وقد طبقت هذه الدراسة في (١٧) مدرسة ثانوية للبنين ، وشملت العينة (١٢٠) معلماً و (٣٥٠) طالباً .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

١ - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأسلوب عمل وتعامل المعلمين مع الطلاب داخل الفصل الدراسي ، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وأسلوب تعامل المعلمين مع الطلاب ولكن تختفي هذه العلاقة بين هذا النمط وأسلوب عمل المعلمين مع الطلاب ، في حين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التراسلي وأسلوب عمل وتعامل المعلمين مع الطلاب داخل الفصل الدراسي .

٢ - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية للمعلمين (العمر ، المؤهل ، التخصص ، الخبرة) وتحديدهم للأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية .

٣ - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية للطلاب وتقويمهم لأسلوب عمل وتعامل المعلمين مع الطلاب داخل الفصل الدراسي ، عدا : نوع المدرسة (ثانوية تقليدية ، أو مطورة) ، حيث وجدت علاقة دالة إحصائية بين نوع المدرسة وأسلوب عمل المعلمين مع الطلاب .

* دراسة (بلغيث بن حمد القوزي ١٩٩٥ م) وعنوانها : أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية .

في هذه الدراسة استخدم الباحث استبانة لمعرفة أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية . وقد توصل إلى النتائج ويمكن ذكرها كالاتي :

أولاً : توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية إلى ما يلي :

١ - سبق القرآن الكريم - لكل فكر وضعي - إلى تحديد الأنماط القيادية الصالحة والطالحة في السلوك القيادي ، وممارسات كل صنف من هذه الأصناف ، والدعوة إلى سلوك النمط الصالح منها .

- ٢ — شمول القرآن الكريم للجوانب النمطية في القيادة الإدارية حيث جاء مشتملاً الأنماط الآتية:
- (نمط الشورى — النمط المستبد أو المستقل بالرأي — النمط الترسلّي " الحر ") وذلك مصداً لقول الحق تبارك وتعالى : { ما فرطنا في الكتاب من شيء . (الأنعام آية ٣٨)
- ٣ — من خلال المقارنة التاريخية ، اتضح أن الفكر الوضعي جاء تابعاً لما اشتمل عليه القرآن الكريم وأن أنماطه : (الديمقراطية ، والدكتاتورية ، والتراسلية) .
- ٤ — إن الأفكار السليمة الموافقة للقرآن الكريم في الفكر الوضعي عبر تاريخه القديم والحديث إنما جاءت عن الفطرة السليمة ، أو استفادت من منهج الأنبياء الذين أرسلهم الله سبحانه إلى كل أمة .
- ثانياً : توصلت الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

- ١ — بالنسبة لممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط الشورى في القيادة :
- أ — جاء استجابات مديري المدارس مؤيدة لممارسة نمط الشورى في القيادة الإدارية بنسبة كبيرة وصلت (٩٦.٦ %) .
- ب — وافق وكلاء المدارس على ممارسة المديرين لهذا النمط بنسبة وصلت (٩٢,١ %) وهي نسبة تؤكد صدق الممارسة .
- ج — وافق الموجهون التربويون في منطقة مكة المكرمة على ممارسة مديري المدارس الثانوية لهذا النمط بنسبة (٨٥.٥ %) وهي نسبة عالية تؤكد ممارسته .
- د — وافق المعلمون على ممارسة مديري المدارس لهذا النمط بنسبة (٨٠.٦ %) .
- وهذا يؤكد التزام مديري الثانوية في مدينة مكة بتطبيق الشورى في قياداتهم لمدارسهم وسيادة هذا النمط على سلوكهم القيادي وذلك يتفق مع ما يقره القرآن الكريم من الممارسة الصحيحة لنمط الشورى.

٢ — بالنسبة لممارسة مديري المدارس الثانوية للنمط المستبد بالرأي :

أ — جاءت استجابات مديري المدارس ، تنفي ممارسة هذا النمط والذي يختلف مع توجه القرآن الكريم وذلك بنسبة (٩١.٧%) ، كما جاءت استجاباتهم موافقة على ممارسته والذي يتفق مع توجه القرآن وذلك بنسبة (٩١.٧%) .

ب — يوافق الوكلاء استجابات المديرين التي تنفي ممارسة هذا النمط والذي يختلف مع توجه القانون الكريم بنسبة وصلت (٨٢.٣%) ويتفقون مع استجابات المديرين على ممارسته والذي يتفق مع توجه القرآن بنسبة (٨٥.٩%) .

ج — ويتفق الموجهون التربويون مع استجابات مديري المدارس بالنفي لممارسة هذا النمط بنسبة (٨٣.٧%) ، كما يتفقون مع استجاباتهم لممارسة هذا النمط بنسبة (٨٤.٨%) .

د — يتفق المعلمون مع استجابات مديري المدارس بالنفي لممارسة هذا النمط بنسبة (٧٧,١%) كما يتفقون مع استجاباتهم لممارسة هذا النمط بنسبة (٦٤.٣%) .

وهذا يوضح أن مديري المدارس الثانوية في مكة المكرمة ، يمارسون النمط المستقل بالرأي في قياداتهم وفق المفهوم القرآني ، وذلك لأن السياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية ، واللوائح الداخلية لتنظيم المدارس المتوسطة والثانوية تقوم على التمسك بكتاب الله منهجاً وسلوكاً .

٣ — بالنسبة لممارسة مديري المدارس الثانوية للنمط التراسلي الحر :

أ — ينفي مديرو المدارس ممارسة هذا النمط بنسبة ٩٥% .

ب — يوافق وكلاء المدارس المديرين في نفي ممارسة هذا النمط بنسبة ٩٤.٩% .

ج — يوافق الموجهون التربويون بمنطقة مكة المكرمة ، نفي مديري المدارس لممارسة هذا النمط بنسبة ٩٢.٣% .

د - يوافق المعلمون على نفي ممارسة هذا النمط في سلوك المديرين بنسبة ٨٩.٦% .

وهذا يؤكد التزام مديري المدارس بالمنهج القيادي الذي يرضاه الله لقيادة المرؤوسين لما يحقّه من مصلحة العمل والعاملين .

* دراسة (مواهب أحمد صائغ ١٩٩٦م) وعنوانها : أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية ومساعدتها على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات بمدارس مكة للبنات .

استهدفت الدراسة لمعرفة أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية للبنات بمكة المكرمة ومساعدتها على المناخ المدرسي ، وقد استخدمت الباحثة استبانة طبقت على عينة الدراسة البالغ عددهم (٥٥٦) معلمة في المدارس الثانوية بمكة المكرمة .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

١ - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تفيد بأن النمط القيادي لمديرة المدرسة ومساعدتها له أثر على المناخ المدرسي .

٢ - ارتفاع معامل الارتباط للنمط الديمقراطي لمديرة المدرسة ومساعدتها على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات .

٣ - أثبتت الدراسة أن النمطين القيادين التسلطي والفوضوي للمديرة والوكيلة قد سجلا معامل ارتباط منخفض في أثره على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات .

٤ - وجود علاقة دالة إحصائية من خلال آراء المعلمات في مدى وجود فروق بين النمط الديمقراطي للمديرة وبين النمط الديمقراطي للمساعدة .

٥ - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية للمعلمات وآراء المعلمات تجاه الفروق في الأنماط القيادية بين المديرات والمساعدات وأثر تلك الأنماط على المناخ المدرسي .

* دراسة (إبراهيم بن محمد الأخرش ٢٠٠٠م) وعنوانها : النمط الإداري ومدى علاقته

بأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي .

استهدفت الدراسة التعرف على الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في مدينة أبها وضواحيها ، وكذا التعرف على أسلوب عمل (أداء) المعلمين وأسلوب تعاملهم (سلوكهم) مع طلابهم داخل حجرات الدرس . وقد أستخدم الباحث استبيانين . الأول : موجّه للمعلمين وعددهم (٢٤٦) . والثاني : موجّه للطلاب وعددهم (٩٣٢) .

وكان من أهم نتائج الدراسة الآتي :

١ — أن الأنماط الإدارية التي يمارسها فعلياً مديرو المدارس الثانوية في مدينة أبها وضواحيها هي : النمط الديمقراطي ، والنمط التراسلي على الترتيب ، وأما النمط الأوتوقراطي فلم تثبت الأرقام الإحصائية ممارسته بشكل ظاهر في مدارس العينة .

٢ — توجد علاقة ارتباطيه رغم أنها ضعيفة ، ولكنها ذات دلالة إحصائية عند (مستوى ٠,٠١ من الثقة) بين الأنماط الإدارية الممارسة فعلياً (الديمقراطي ، التراسلي) في مدارس العينة وبين أسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي .

٣ — لا يوجد اختلاف بين وجهات نظر المعلمين في تحديدهم للأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس تبعاً لمتغيرات المعلمين المدروسة ، عدا : نوع المدرسة ، ومدة الخبرة ، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند (مستوى ٠,٠١ من الثقة) بين نوعية المدرسة الثانوية ، وتصور المعلمين لكل من : النمط الإداري الديمقراطي لصالح المدارس الأهلية، والنمطين الإداريين (الأوتوقراطي والتراسلي) لصالح المدارس الحكومية .

٤ — لا يوجد اختلاف بين وجهات النظر الطلاب حول تقويمهم لأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم

معهم داخل الفصل الدراسي طبقاً لمتغيرات الطلاب المدروسة ، عدا : نوع المدرسة ، والمستوى التحصيلي . إذ كشفت نتائج الدراسة عن : وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (مستوى ٠,٠٥ من الثقة) بين وجهات نظر الطلاب في حكمهم على أسلوب عمل المعلمين وتعاملهم معهم .

الدراسات الأجنبية

دراسة (فردريك بيرور Frederick Berwer ١٩٨٠ م)

استهدفت الدراسة السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في لويزيانا من حيث :

أ) العلاقة بين السلوك القيادي الحقيقي للمدير وبين السلوك المثالي .

ب) العلاقة بين السلوك القيادي للمدير وبين الجو التنظيمي للمدرسة .

وذلك من خلال معرفة تصورات وآراء المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم ، وقد استخدم الباحث استبيانين . الأول : لتحديد السلوك القيادي للمدير . والثاني : لتحديد نوع الجو التنظيمي في المدرسة على عينة من مديري ومشرفي (٣٠) مدرسة ثانوية في لويزيانا إلى جانب ١٠ % من الهيئة التدريسية .

وكان من أهم نتائج الدراسة الآتي :

١ — تشابهت تصورات كل من المعلمين والمشرفين والمديرين حول بعض خصائص السلوك القيادي في مدارسهم . كما أنهم لم يجدوا اختلافاً بين السلوك القيادي الحقيقي وبين السلوك القيادي المثالي .

٢ — توجد علاقة بين سلوك المدير الحقيقي والجو التنظيمي في المدرسة كما يتصوره المشرفون والمعلمون والمديرون . فالجو التنظيمي المغلق يعكس روحاً معنوية منخفضة ورضا وظيفياً محدوداً .

دراسة (بالمر ١٩٩٦ م Palmer) وعنوانها : العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة .

استهدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة ، وطبقت الدراسة على أفراد العينة البالغ عددهم (٣٤) مديراً من المدارس الثانوية في ولاية الميسيسيبي الأمريكية .

وكان من أهم نتائجها :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة ، إذ أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين الذين يستخدمون الأنماط القيادية مثل : النمط التسويقي ونمط المشاركة تكون مدارسهم أكثر فاعلية من المديرين الذين يستخدمون نمط الأمر أو التفويض .

التعقيب على الدراسات السابقة

في هذا الجزء تم استعراض عدد من الدراسات تناولت جانب الإدارة المدرسية ، لاسيما وأن معظمها من الدراسات غير المباشرة بالنسبة للدراسة الحالية . وقد تميزت الدراسة الحالية عن سابقتها في كونها تسعى للكشف عن مدى العلاقة بين الأنماط الإدارية الممارسة فعلياً وأهداف المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية .

ولقد تطرقت معظم الدراسات السابقة إلى الأنماط الإدارية الثلاثة السائدة في المدارس [الديمقراطي – الأوتوقراطي – المتساهل] وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل التحصيل الدراسي لدى الطلاب وتعامل المعلمين مع الطلاب داخل الفصل والروح المعنوية لدى المعلمين .. وغيرها من المتغيرات ، وهي في النهاية تُعتبر أهدافاً لدى مدير المدرسة حيث مطلوب تحقيقها بشكل يضمن سير

العملية التعليمية بطريقة فعالة لكي تدفع المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، وهذا يتوقف أولاً وأخيراً على النمط الذي يسلكه مدير المدرسة . ولهذا تعرضت جملة من الدراسات السابقة إلى الأنماط الإدارية الثلاثة الشائعة في المدارس .

وقد أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي من جهة وبين كل من : التحصيل الدراسي و أسلوب عمل وتعامل المعلمين مع الطلاب داخل الفصل الدراسي والروح المعنوية لدى المعلمين والرضا الوظيفي والمناخ المدرسي وغيرها من المتغيرات . بينما أكدت نتائج الدراسات السابقة على وجود ارتباط سالب بين النمط [الأوتوقراطي و التراسلي] وبين أي من المتغيرات السابق ذكرها .

وتميزت الدراسة الحالية في كونها لم تعتمد على الأداة التقليدية (الاستبانة) في رصد النمط السائد بل لجأت إلى أسلوب الرصد من خلال المعاشة التي يعتبرها إدموند هوسرل من أصدق الوسائل التي تساعدنا على فهم الظواهر التربوية (الحسيني ، ١٩٩٦) .

وقد تطرق الباحث إلى الدراسات السابقة لأنها تناولت النمط الإداري وأثره أو علاقته بمتغيرات مختلفة أفادت الباحث في دراسته . وتأتي هذه الدراسة مكملة لبعض الجوانب التي لم تستكملها تلك الدراسات ، فهي في الواقع توضح مدى طبيعة العلاقة بين نمط الإدارة السائد وتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية .

الفصل الأول

أهداف المرحلة الابتدائية

- مقدمة .
- أهمية التعليم الابتدائي .
- أهداف التعليم الابتدائي في الوطن العربي .
- الأسس التي يقوم عليها التعليم الابتدائي المملكة العربية السعودية .
- غايات التعليم في المملكة العربية السعودية .
- أهداف المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية .

الفصل الأول

أهداف المرحلة الابتدائية

مقدمة

درج رجال التربية على تقسيم المراحل التعليمية إلى ما قبل المدرسة الابتدائية حضانة - رياض الأطفال - المرحلة الابتدائية - المرحلة الإعدادية - المرحلة الثانوية وأخيراً التعليم العالي .

ويقصد بالمدرسة الابتدائية في المصطلح التربوي المعاصر ، تلك المدرسة التي تعالج التلميذ بالتربية من سن (٦) إلى (١٢) كما هو الحال في معظم بلدان العالم (بامشموش وعبدالجواد ، ١٩٨٠ ، ص ٢١) .

وثمة من يشطر مرحلة التعليم الابتدائي تلك (من سن ٦ - ١٢ سنة) إلى شطرين هما مرحلة الطفولة الوسطى أو المتوسطة (من سن ٦ - ٩ سنوات) ومرحلة الطفولة المتأخرة (من سن ٩ - ١٢ سنة) ، ويرى أن مرحلة الطفولة الوسطى (من سن ٦ - ٩ سنوات) ، تتسم بعدة سمات ، منها " اتساع الآفاق العقلية المعرفية ، وتعلم المهارات الأكاديمية في القراءة والكتابة والحساب ، وتعلم المهارات الجسمية اللازمة للألعاب وألوان النشاط العادية ، وأطراد وضوح فردية الطفل ، واكتساب اتجاه سليم نحو الذات ، واتساع البيئة الاجتماعية والخروج الفعلي إلى المدرسة والمجتمع ، والانضمام لجماعات جديدة ، وأطراد التنشئة الاجتماعية ، وزيادة الاستقلال عن الوالدين " (عبود وآخرون ، ١٩٩١م ، ص ٥١) .

أما مرحلة الطفولة المتأخرة (من ٩ — ١٢ سنة) ، فتتسم بعدة سمات ، منها " بطء معدل النمو ، بالنسبة لسرعته في المرحلة السابقة ، والمرحلة اللاحقة ، وزيادة التمايز بين الجنسين بشكل واضح وتعلم المهارات اللازمة لشئون الحياة ، وتعلم المعايير الخلقية والقيم ، وتكوين الاتجاهات والاستعداد لتحمل المسؤولية ، وضبط الانفعالات " (عبود وآخرون ، ١٩٩١م ، ص ٥٢) .

وفي ضوء هذا التقسيم ، وضع رجال التربية تقسيماتهم للمراحل التعليمية فتكون مرحلة التعليم الابتدائي من سن (٦ إلى سن ١٢) ، لأن هذه المرحلة في حياة الطفل تمثل مرحلة لها خصائصها وسماتها ومشكلاتها التي تميزها عن غيرها من المراحل التعليمية (بامشموش وعبدالجواد ، ١٩٨٠م) .

أهمية التعليم الابتدائي

يمثل التعليم الابتدائي في جميع الدول على اختلاف أنظمتها وفلسفتها ونظرتها للإنسان والكون والحياة ، نافذة السلم التعليمي وأساسه ، ومن المسلم به أنه كلما كانت القاعدة قوية وراسخة ، كلما كان البناء فوقها قوياً وراسخاً . وتكمن أهمية المرحلة الابتدائية في كونها البداية الحقيقية لعملية التنمية الشاملة لمدارك الأطفال وتزويدهم بكل ما من شأنه تحقيق النمو الشامل المتزن لشخصياتهم ، روحياً واجتماعياً وعقلياً ووجدانياً وجسماً (الحقيل ، ١٩٩٥م ، ص ٤١) .

فالتعليم الابتدائي يمثل الخطوة الأولى على طريق تربية الطفل وتنشئته وتنشئة مقصودة ، وكلما زادت أبعاد الحضارة والمدنية وتقدم المجتمع وتباينت أنشطته ، وتراكمت خبراته كلما كانت تلك الطريقة أكثر وعورة ومشقة وأطول زمناً ، ذلك أنه من أهداف المدرسة الابتدائية أن تدرب الطفل على هذه الخبرات الكثيرة والمتعددة (بامشموش وعبدالجواد ، ١٩٨٠م ، ص ٢٥) .

وتبرز أهمية المرحلة الابتدائية في أنها تستند إلى طائفة كبيرة من المبادئ والاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية نذكر منها ما يلي :

١ - تعتبر القوى البشرية أثنى موارد الدولة ، لذلك وجبت رعاية وتربية وتدريب وتعليم الأطفال منذ بداية حياتهم للاستفادة من هذه التربية في تنمية قدراتهم واستعداداتهم بهدف تمكينهم من المساهمة في بناء المجتمع .

٢ - لأن الأطفال لا يتمكنون من اكتساب الخبرات الحضارية عن طريق الوراثة ، فلا بد من تعليمهم وتدريبهم واكسابهم خلاصة التجارب الإنسانية وعلوم العصر الذي يعيشون فيه ، وكلما بكرنا في هذه العملية ، كلما أتحنا لهم الفرصة لكي يفهموا المجتمع ويتعاملوا معه ويعملوا من أجل بنائه .

٣ - إن حاجة الأطفال للكبار في المراحل الأولى من حياتهم تستوجب من الكبار فهم ومرافقة ومساعدة هؤلاء الأطفال لضمان نموهم في مرحلة هامة وأساسية من حياتهم ، وهذا يتطلب إيجاد بيئة مناسبة تساعدهم على النمو المتزن .

٤ - إن طبيعة البيئة التي يعيش فيها الأطفال ، وخاصة في السنوات الأولى وما لها من أثر في تكوينهم النفسي والانفعالي فيما بعد ، تستوجب أن تكون بيئة سليمة وصحية ومناسبة وغنية بالخبرات والمثيرات مما لا يتيسر لكل منزل تأمينه لأطفاله ، ولذلك تعتبر المدرسة الابتدائية اليوم جزءاً هاماً من حياة الطفل العلمية والاجتماعية .

٥ - إن تضاعف حقول المعرفة واتساع مجالات الخبرة الإنسانية ، كل ذلك يلقي على كاهل الوالدين والمجتمع بصورة عامة ، أعباء فوق طاقتهم . ويمكن أن تسند التربية الأولية في المرحلة الابتدائية ، معظم متطلبات الأسرة والمجتمع فيما يتعلق بتربية الطفل إذا ما تم تنظيمها وإدارتها من قبل المجتمع كمؤسسة متخصصة ومتفرغة لهذه العملية الهامة .

- ٦ - إن اتجاه معظم دول العالم إلى تنمية مواردها البشرية والمادية بسرعة ، قد أدى إلى انتشار الفرص التعليمية وإتاحتها لكل الأطفال مما استدعى أن تكون المرحلة الابتدائية إلزامية ولا غنى عنها.
- ٧ - إن الجهود الكبيرة التي تبذل على مستوى المجتمع الدولي لمكافحة الأمية تتطلب الاهتمام بالمرحلة الابتدائية بحيث تستطيع مدارس المرحلة الابتدائية من استيعاب جميع الأطفال ممن هم في سن الدراسة الابتدائية ، وبذلك تضمن الدول عدم إفراز المجتمعات لأعداد جديدة من الأميين (بستان وآخرون ، ١٩٧٦م ، ص ص ٢٧-٢٩) .

أهداف التعليم الابتدائي في الوطن العربي

إن أهداف التعليم الابتدائي في الوطن العربي تكاد تكون متشابهة ، وأهم هذه الأهداف ما يلي :

- ١ . تعليم العقيدة الإسلامية الصحيحة .
- ٢ . تنمية المهارات الأساسية ، مثل : مهارة اللغة والمهارات العددية ... الخ .
- ٣ . تزويد الطلاب بقدر معين من المعلومات العامة .
- ٤ . تنمية الذوق الإبداعي والنشاط الابتكاري .
- ٥ . تعويد الطلاب إدراك ما عليهم من واجبات وما لهم من حقوق .
- ٦ . تقوية الاعتزاز بالأمة العربية والإسلامية .
- ٧ . تنمية شخصية الطالب .
- ٨ . تعويد الطالب على العادات الصحية السليمة .
- ٩ . تقوية اللغة العربية لدى طلاب هذه المرحلة .

١٠ . خلق العادات الخلقية الصحيحة في الطالب ، ومحاربة السيئة منها .

١١ . تعويد الطالب صحة التفكير واستقامة القياس .

هذه أهم الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية على مستوى الوطن العربي ، وطبيعي أن يكون هناك بعض الفروق في التفاصيل ، والاختلاف في المستويات بسبب العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية لكل دولة على حده (العلي ، ١٩٩٤م ، ص ٣١) .

الأسس التي يقوم عليها التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية

تمثل أسس التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية جزءاً من الأسس العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم . ونظام التعليم في المملكة العربية السعودية يعتبر أحد البنى الأساسية التي يقوم عليها النظام الاجتماعي . فالتعليم حق تفرضه الشريعة الإسلامية ، وواجب تتكفل به الدولة لكل مواطن في هذا البلد الأمين ، ولقد أصدرت المملكة العربية السعودية في عام ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية كإعلان رسمي من الدولة يفصل الأسس والمبادئ التي يركز عليها مسار البناء التعليمي والدور المنوط بالتعليم في رعاية النشء وإعدادهم للحياة ، مزودين بالمفاهيم والحقائق والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة للحياة الناجحة الكريمة (الحقيل ، ١٩٩٥م ، ص ٤٩) .

وفيما يلي الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم في المملكة العربية السعودية في ست وعشرين

مادة كما يلي :

١ . الإيمان بالله رباً ، وبالإسلام ديناً ، وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبياً ورسولاً .

- ٢ . التصور الإسلامي الكامل للكون والإنسان والحياة ، وأن الوجود كله خاضع لما سنده الله تعالى ، ليقوم كل مخلوق بوظيفته دون خلل أو اضطراب .
- ٣ . الحياة الدنيا مرحلة إنتاج وعمل ، يستثمر فيها المسلم طاقاته عن إيمان وهدى للحياة الأبدية الخالدة في الدار الآخرة ، فالיום عمل ولا حساب ، وغدا حساب ولا عمل .
- ٤ . الرسالة المحمدية هي المنهج الأقوم للحياة الفاضلة ، التي تحقق السعادة لبني الإنسان وتقتضي البشرية مما تردت فيه من فساد وشقاء .
- ٥ . المثل العليا التي جاء بها الإسلام لقيام حضارة إنسانية رشيدة بناءة تهتدي برسالة محمد صلى الله عليه وسلم لتحقيق العزة في الدنيا ، والسعادة في الدار الآخرة .
- ٦ . الإيمان بالكرامة الإنسانية التي قررها القرآن الكريم ، وأنشط بها القيام بأمانة الله في الأرض ، قال تعالى : { ولقد ذكرنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً } [الإسراء : ٧٠] .
- ٧ . فرص النمو مهياة أمام الطالب للمساهمة في تنمية المجتمع الذي يعيش فيه ، ومن ثم الإفادة من هذه التنمية التي شارك فيها .
- ٨ . تقرير حق الفتاة في التعليم بما يلائم فطرتها ، ويعددها لمهمتها في الحياة ، على أن يتم هذا بحشمة ووقار ، وفي ضوء شريعة الإسلام ، فإن النساء شقائق الرجال .
- ٩ . طلب العلم فرض على كل فرد بحكم الإسلام ، ونشره وتيسيره في المراحل المختلفة واجب على الدولة بقدر وسعها وإمكاناتها .
- ١٠ . العلوم الدينية أساسية في جميع سنوات التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي بفروعه والثقافة الإسلامية مادة أساسية في جميع سنوات التعليم العالي .

١١ . توجيه العلوم والمعارف بمختلف أنواعها وموادها — منهجاً وتأليفاً وتدريساً — وجهة إسلامية في معالجة قضاياها والحكم على نظرياتها وطرق استثمارها ، حتى تكون منبثقة من الإسلام متناسقة مع التفكير الإسلامي السديد .

١٢ . الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام للنهوض بالأمة ورفع مستوى حياتها ، فالحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها ، فهو أولى الناس بها .

١٣ . التناسق المنسجم مع العلم والمنهجية التطبيقية (التقنية) باعتبارهما من أهم وسائل التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية ، لرفع مستوى أمتنا وبلادنا ، والقيام بدورنا في التقدم الثقافي العالمي .

١٤ . ربط التربية والتعليم في جميع المراحل بخطة التنمية العامة للدولة .

١٥ . التفاعل الواعي مع التطورات الحضارية العالمية في ميادين العلوم والثقافة والآداب بتتبّعها والمشاركة فيها ، وتوجيهها بما يعود على المجتمع والإنسانية بالخير والتقدم .

١٦ . الثقة الكاملة بمقومات الأمة الإسلامية ، وأنها خير أمة أخرجت للناس ، والإيمان بوحدتها على اختلاف أجناسها وألوانها وتباين ديارها ، قال تعالى : { إن هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فاعبدون } [الأنبياء : ٩٢] .

١٧ . الارتباط الوثيق بتاريخ أمتنا وحضارة ديننا الإسلامي ، والإفادة من سير أسلافنا ليكون ذلك نبراساً لنا في حاضرنا ومستقبلنا .

١٨ . التضامن الإسلامي في سبيل جمع كلمة المسلمين وتعاونهم ودرء الأخطار عنهم .

١٩ . احترام الحقوق العامة التي كفلها الإسلام وشرع حمايتها حفاظاً على الأمن وتحقيقاً لاستقرار المجتمع المسلم في : الدين ، والنفس ، والنسل ، والعرض ، والعقل ، والمال .

٢٠ . التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع : تعاوناً ، ومحبة ، وإخاءً ، وإيثاراً للمصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

٢١ . النصح المتبادل بين الراعي والرعية بما يكفل الحقوق والواجبات ، وينمي الولاء والإخلاص .

٢٢ . شخصية المملكة العربية السعودية متميزة بما خصها الله : من حراسة مقدسات الإسلام ، وحفاظها على مهبط الوحي ، واتخاذها الإسلام عقيدة وعبادة وشريعة ودستور حياة ، واستشعار مسؤوليتها العظيمة في قيادة البشرية بالإسلام وهدايتها إلى الخير .

٢٣ . الأصل هو أن اللغة العربية لغة التعليم في كافة مواد ، وجميع مراحل ، إلا ما اقتضت الضرورة تعليمه بلغة أخرى .

٢٤ . الدعوة إلى الإسلام في مشارق الأرض ومغاربها بالحكمة والموعظة الحسنة من واجبات الدولة والأفراد ، وذلك هداية للعالمين ، وإخراجها لهم من الظلمات إلى النور وارتفاعاً بالبشر في مجال العقيدة إلى مستوى الفكر الإسلامي .

٢٥ . الجهاد في سبيل الله فريضة محكمة ، وسنة متبعة ، وضرورة قائمة ، وهو ماض إلى يوم القيامة .

٢٦ . القوة في أسمى صورها وأشمل معانيها : قوة العقيدة ، وقوة الخلق ، وقوة الجسم "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف ، وفي كل خير " (وزارة المعارف ١٩٩٨م ، ص ١٦) .

والمتمعن لهذه الأسس يلاحظ أنها في مجملها تدور حول إبراز منهج التشريع الإسلامي في التربية ، وهو منهج يركز على الإيمان بالله الواحد الأحد ، وبالإسلام ، وما جاء به رسوله صلى الله عليه وسلم من تشريعات تهدف لخير الإنسان في الدنيا والآخرة .

كما يلاحظ أن الأسس التي يقوم عليها التعليم في المملكة لا تتكرر أهمية التطور والتفاعل مع العالم ، والنهل من العلوم الحديثة ، وتسخير التعليم لخدمة المجتمع والإنسانية جمعاء .

غايات التعليم في المملكة العربية السعودية

المقصود بالغايات : الأهداف العريضة ، أو الأهداف النهائية التي تمثل أقصى درجات العمومية لأهداف التعليم ، حيث تلخص الهدف النهائي للنظام التعليمي بكافة مؤسساته ومراحل التعليم وتهدف سياسة التعليم في المملكة إلى تحقيق الغايات التالية :

١ . غرس العقيدة الإسلامية الصحيحة والمعارف والمهارات المفيدة والاتجاهات والقيم المرغوبة لدى الطلاب ليشبوا رجالاً أو نساءً فاهمين لدورهم في الحياة ، واعين بعقيدتهم مدافعين عنها ، وعاملين في ضوئها لخير الدنيا والآخرة معاً .

٢ . توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً بما يخدم خطط التنمية الطموحة في المملكة ، ويدفع هذه الخطط من نجاح إلى نجاح .

٣ . الحرص على مصلحة الفرد والجماعة معاً ، فهو يبتغي مصلحة الفرد من خلال تعليمه تعليماً كافياً مفيداً لذاته . كما يبتغي مصلحة الجماعة بالإفادة مما يتعلمه الأفراد لتطوير المجتمع بصورتين :

أ (مباشرة : وذلك من خلال الإسهام في الإنتاج والتنمية .

ب (غير مباشرة : وذلك من خلال القضاء على الأمية ، ونشر الوعي لدى جميع أبناء بشكل يضمن لهم حياة واعية مستتيرة ودوراً أكثر فاعلية في بناء مجتمعهم (وزارة المعارف ، ١٩٩٨م ص ص ٢٠-٢١) .

أهداف التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية

لقد صدرت النواة الأولى لسياسة التعليم سنة ١٣٤٥هـ في المادة الثالثة والعشرين من التعليمات الأساسية (للمملكة الحجازية) ثم تبلورت سنة ١٣٩٠هـ في الوثيقة التي أصدرها مجلس الوزراء لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية . وهي التي تحتوي أهداف التعليم عامة في المملكة العربية السعودية ومن ضمنها التعليم الابتدائي وهي ما يلي :

- ١ - تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفس الطفل ورعايته بتربية إسلامية متكاملة في خلقه ، وجسمه ، وعقله ، ولغته ، وانتمائه إلى أمة الإسلام .
- ٢ - تدريبه على إقامة الصلاة ، والأخذ بآداب السلوك والفضائل .
- ٣ - تنمية المهارات الأساسية المختلفة ، وخاصة المهارات اللغوية ، والمهارة العددية والمهارات الحركية .
- ٤ - تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف الموضوعات .
- ٥ - تعريفه بنعم الله عليه في نفسه ، وفي بيئته الاجتماعية والجغرافية ، ليحسن استخدام النعم ، وينفع نفسه وبيئته .
- ٦ - تربية ذوقه البديعي ، وتعهد نشاطه الابتكاري ، وتنمية تقدير العمل اليدوي لديه .
- ٧ - تنمية وعيه ليدرك ما عليه من الواجبات وماله من الحقوق ، في حدود سنه وخصائص المرحلة التي يمر بها ، وغرس حب وطنه ، والإخلاص لولاء أمره .
- ٨ - توليد الرغبة لديه في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح ، وتدريبه على الاستفادة من أوقات فراغه .
- ٩ - إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة من مراحل حياته . (وزارة المعارف ، ١٩٩٨م ، ص ٣١).

الفصل الثاني

إدارة المدرسة الابتدائية

- مقدمة .
- مفهوم الإدارة المدرسية .
- أهمية الإدارة المدرسية .
- أهداف الإدارة المدرسية .
- أهم الصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح .
- أهم وظائف ومسئوليات مدير المدرسة الناجح .
- المهارات التي يجب أن تتوفر في المدير الكفاء .
- العوامل التي تؤثر في الإدارة المدرسية .

الفصل الثاني

إدارة المدرسة الابتدائية

مقدمة

يعتبر ميدان الإدارة من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ عصر ما قبل التاريخ يوم أن كان الإنسان يعيش معيشة بدائية فكانت تربيته تدور حول هدفين رئيسيين هما ، لقمة العيش وتوفير الأمن .

غير أن مفهوم الإدارة كعلم قائم بذاته يرجع في بدايته إلى ظهور المجتمع الصناعي في بداية القرن العشرين الميلادي . حيث أصبحت الإدارة علم له أصوله وأهدافه ووظائفه التي يقوم عليها . ولعل أول من قام بدراسة الإدارة على أساس علمي هو " فردريك تايلور " في كتابه : " مبادئ الإدارة العلمية " . ثم تطور مفهوم الإدارة تطوراً سريعاً بعد الحرب العالمية الثانية بحيث أصبحت نظرة المفكرين والدارسين نحو مفهوم الإدارة أكثر شمولية وذلك في محاولة منهم لتحديد أهدافها ووظائفها والعناصر التي تتكون منها . وقد نتج عن هذه النظرة الشاملة لمفهوم الإدارة أن تعددت آراء المفكرين ورجال الإدارة واختلفت تعريفاتهم لمفهوم الإدارة (الفايز ، ١٩٩٢م ، ص ٩) .

وتعد الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية ، فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات التي تقوم الإدارة التعليمية برسمها (المستوى الإجرائي) ، وبالتالي فقد تطورت تبعا لتطور الإدارة التعليمية ، إذ مرت بعدة مراحل :

المرحلة الأولى : عندما كانت الإدارة جزءا من مسؤوليات المدرس الوحيد في المدرسة وكان واجبه الأساسي التعليم .

المرحلة الثانية : عندما عمل بالمدرسة أكثر من معلم واختير واحد منهم ليقوم بالعمل الإداري ، بالإضافة إلى العمل التعليمي .

المرحلة الثالثة : عندما عين للمدرسة مدير يتولى العمل الإداري ، ويشرف على سير التدريس .

المرحلة الحالية : وهي التي أصبح فيها مدير المدرسة مسؤولا تربويا فعالا ، ويتحمل أعباء كبيرة تتطلب إعدادة إعدادا إداريا وفنيا ومهنيا (العويرضي ، ١٩٩٨م ، ص ٨)

مفهوم الإدارة المدرسية

لقد تعددت الآراء واختلفت وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإدارة بشكل عام ومفهوم الإدارة التعليمية بشكل خاص . وهذا ما ينطبق أيضا على تحديد مفهوم الإدارة المدرسية . حيث تعددت آراء المفكرين ورجال التربية وتباينت وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم الإدارة المدرسية .

وهناك عدة تعريفات للإدارة المدرسية فقد أورد (مصطفى ، ١٩٩٤م ، ص ٣٦) تعريفا بأنها " هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس ، بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في الآخرين " وأيضا يعرفها (محمد عبدالهادي) بأنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في

الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدول من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة " .

كما تُعرف أيضاً بأنها " جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط ، وتنظيم ومتابعة ، وتوجيه ، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً ، أخلاقياً ، اجتماعياً ، وجدانياً ، جسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه " (العجمي ، ٢٠٠٠م ، ص ٣٠) .

وتعرف أيضاً بأنها " جهود إدارية وفنية يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه ، وفق تنظيم معين يتم فيه تنسيق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف مرسومة ، تخدم المدرسة والبيئة " (القوزي ، ١٩٨٩م ، ص ١٦) أو هي جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم داخل المدرسة وخارجها بما يتفق مع سياسة التعليم المطلوبة (محضر ، ١٩٨٣م ، ص ٨٤) .

ويمكن أن نستخلص في ضوء التعريفات السابقة للإدارة المدرسية فنقول أن الإدارة المدرسية "هي عبارة عن جهود إدارية وفنية منسقة يقوم بها مدير المدرسة والعاملين معه على نحو متكامل ومتعاون بهدف تحقيق الأهداف التربوية سواء كان داخل المدرسة أو خارجها " .

وهكذا أصبح للإدارة المدرسية مفهوماً خاصاً ومستقلاً عن المفاهيم الأخرى . كما أصبحت الإدارة المدرسية علم له أصوله وأساسه وصفاته التي يتميز بها عن العلوم الإدارية الأخرى ولا يعني وجود مفهوم للإدارة المدرسية انفصاله عن مفهوم الإدارة التعليمية وبالتالي عن مفهوم الإدارة العامة . إن الإطار العام للعملية الإدارية خير رابط بين هذه المفاهيم جميعاً .

أهمية الإدارة المدرسية

يوجد عدد من القواعد الأساسية للإدارة المدرسية لها أهميتها لقيادة العملية التربوية والتعليمية وهذه القواعد هي :

١ - الإدارة المدرسية ضرورة

إن وجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب ، وقدر من المال ، لا يؤدي إلى إتمام إعداد هؤلاء الطلاب . فلا بد من " إنسان " بالتعاون والمشاركة مع آخرين يضع الأهداف المراد تحقيقها ، ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل ، وتوجيههم وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم ، ورفع روحهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم ويقرر ما إذا كانت الأعمال التي تمت بالجهد الجماعي - مطابقة للأعمال المطلوب إتمامها وسبب القصور إن وجد ، وكيف يمكن تصحيحه ، وهذا " الإنسان " ومن يعاونوه ضروريون لكل جهد جماعي في كافة الأعمال التعليمية التي منها العمل المدرسي ، أي أن الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى ابتدائي - متوسط - ثانوي . وأنها وسيلة وليست غاية ، وسيلة لتطوير المدرسة .

٢ - أهمية مدير المدرسة

من طبيعة النشاط الإداري ، تحديد الأهداف ، وتحديد العناصر الواجب استخدامها وتحديد كيفية هذا الاستخدام ، والوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل ، ووضع ذلك في خطة يسير عليها الرئيس الإداري (مدير المدرسة) في المستقبل (وهذا ما يسمى بالتخطيط) ويقوم (مدير المدرسة) بتحديد من سيقوم بأداء كل جزء من أجزاء العمل الذي تقرر في الخطة . وهو بهذا يقوم بتحديد المسؤولية ومنح السلطة اللازمة لتحديد المسؤولية والسلطة هما أساس التنظيم . ولا بد للرئيس الإداري (مدير المدرسة) من توجيه مرؤوسيه وإرشادهم عن كيفية إتمام الأعمال ، وتنمية التعاون الاختياري بينهم وهو ما يسمى بالتوجيه ، ويجب على الرئيس الإداري (مدير المدرسة) التأكد من أن ما تم من عمل مطابق لما هو في الخطة .

٣ - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة

إن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم إلى أقصى ما تعينهم عليه قدراتهم واستعداداتهم . ولهذا يجب أن تكون تصرفات وقرارات مدير المدرسة قادرة على تحويل الموارد المادية والبشرية المتاحة إلى مشاريع وبرامج تربوية وتعليمية تحقق الهدف من وجود المدرسة وبالتالي الهدف من المرحلة التعليمية بأسرها .

٤ - مراعاة الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها

إن مدير المدرسة كرئيس للإدارة المدرسية ، ليس حراً في اتخاذ ما يراه من قرارات وإنما تحكم

تصرفاته قاعدة " المسؤولية الاجتماعية " فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمدرسين والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة عند إصداره للقرارات المختلفة ، كما أنه مسؤول عن الوصول إلى أعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل ، فإذا اتخذ قراراً من شأنه أن يحدث منفعة لفئة معينة من العاملين وجب عليه التأكد من أن الفئات الأخرى لن يصيبها ضرراً من اتخاذ مثل هذا القرار (مصطفى ، ١٩٩٤م ، ص ٣٨) .

أهداف الإدارة المدرسية

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية ، فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته ، والتأكد من سير العمل في المدرسة وفق الجدول الموضوع ، وحصر حضور التلاميذ وتغيبهم ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية . بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو . كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (حسن وآخرون ، ١٩٦٥م ، ص ٣) وذهب البعض إلى أن الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية هي :

- أولاً : بناء شخصية الطالب بناء متكاملأ – علمياً وعقلياً وجسمياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً .
- ثانياً : تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة ، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها ، والقضاء على الاحتكاك الذي يحدث بين

أفراد الأسرة الواحدة (المدرسة) أحياناً .

ثالثاً : تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في البلد وتخص بالذات الإدارة المدرسية .

رابعاً : وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل .

خامساً : إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها ، ووسائل تعليمها ، ومكتبتها وبرامجها الدراسية ، وتمويلها ، وبرامجها الرياضية وأنديتها الثقافية ، ومقصفيها ، وجمعياتها .

سادساً : الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً ، كالمباني ، أو الأندية الحديثة ، أو المشاريع التي تخصص لتمويل المدرسة من أجل سد حاجتها .

سابعاً : العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء وعن طريق النوادي ، والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة .

ثامناً : توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها .

تاسعاً : تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل خلق هذه الأهداف وتحديدها بل ومن أجل تحقيقها ، وتجنيب كافة الإمكانات داخل المدرسة وخارجها لذلك .

عاشراً : التخطيط ، التنفيذ ، الإشراف ، التقييم ، التوجيه ، الإرشاد ، المراقبة ، المتابعة التطوير ، تحديد المسؤولية .

الحادي عشر : معاونة البيئة على حل ما يستجد فيها من مشكلات أو حوادث أو كوارث تعاوناً فعالاً

إيجابياً ملموساً (محضر ، ١٩٨٣م ، ص ٩٠ - ٩١) .

أهم الصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح

من أهم الصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح توفر الصحة الجيدة بجانبها الجسمي والنفسي . إذ أن ذلك يزيد من فرص نجاح مدير المدرسة في دوره القيادي ، وتساعد القوة الجسمية الفرد على تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة كما تساعد صحته النفسية على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت هذا الضغط الشديد واحتفاظه بقدرته على التركيز في التفكير وإصدار الأحكام السليمة . كذلك يلزم مدير المدرسة أن يهتم بمظهره الشخصي ويعتني به فهذا المظهر ضروري لأنه عامل هام في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباع طيب . ومن الصفات الهامة التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير لأنه وسيلته الهامة في نقل أفكاره إلى الآخرين . كما أن قوة شخصيته وقدرته على التأثير في الآخرين وكسب ثقتهم من الصفات الهامة اللازمة لنجاح مدير المدرسة .

يضاف إلى ذلك قدرته على تكوين علاقات إنسانية نشطة والقيادة الديمقراطية الرشيدة وميله إلى التجديد والتغيير المتمهل المدروس . ومما يساعد مدير المدرسة على النجاح في عمله أيضاً أن يتمتع بكفاءة عالية وأن يكون مشهوداً له بحسن السمعة والماضي والشرف . وأن يكون قادراً على الحسم والبت في الأمور والوصول إلى قرارات سليمة وحكيمة (سمعان ومرسي ، ١٩٨٥م ، ص ٦٨) .

أهم وظائف ومسئوليات مدير المدرسة الناجح

تقع على عاتق مدير المدرسة وظائف تربوية كثيرة ، منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض ، ولا بد لمدير المدرسة الناجح من ممارستها بفاعلية ومن أهم هذه الوظائف ما يلي :

١ — التخطيط .

٢ — التنظيم .

٣ — التنفيذ .

٤ — الإشراف والمتابعة والتوجيه .

٥ — التقويم .

ويتفق الباحثون في الإدارة على أن التخطيط والتنظيم من أهم وظائفها ، ثم يفترون في الخطوات الأخرى فمنهم من يضيف اتخاذ القرار ومنهم من يستبدل المتابعة بالرقابة والضبط ، ونربأ بالإدارة المدرسية أن تكون من وظائفها المراقبة ، لأنها ذات طابع تربوي يعتمد على التوجيه والإشراف ويهتم بالتنظيم في أسلوب تعاوني يسعى لتحقيق أهداف المدرسة (القوزي ، ١٩٨٩م ، ص ٢٤) .

ونظراً لأهمية هذه العناصر الخمسة كمرتكزات لوظائف الإدارة المدرسية . فيمكن الإشارة إليها كآلاتي :

١ . **التخطيط** : ويعني محاولة التحكم في المستقبل ، وتوجيهه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها ، وذلك باتخاذ قرارات تقوم على تقديرات دقيقة للنتائج المحتملة بغية القيام بأعمال معينة ، وفي هذه المرحلة تحدد الأهداف التي توصلنا إلى السلوك المرغوب تجاه البيئة وإمكاناتها ، والترغيب في الجو المدرسي لكل من الطالب والمدرس والعامل وأفراد المجتمع (القوزي ، ١٩٨٩م ، ص ٢٥) .

٢ . **التنظيم** : تقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل ، وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل ، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض والأهداف

المرجوة من العمل (النوري ، ١٩٩١م ، ص ٣٣٧) .

٣ . التنفيذ : ونعني به التنفيذ على ما تم التخطيط والتنظيم له ، ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة للعاملين بها من معلمين وإداريين وطلبة (الحقيل ، ١٩٩٦م ، ص ٧٠) .

٤ . الإشراف والمتابعة والتوجيه : هذه الوظيفة بنشاطاتها المتعددة تتجه للتأكد من صحة التنفيذ . فالإشراف ، يعني الاطلاع المستمر على كيفية تنفيذ البرامج المختلفة داخل المدرسة وخارجها في ضوء الخطة المرسومة لذلك ، وهو ضروري لمواصلة العمل وتذليل الصعوبات الطارئة ، فالإشراف يشمل التوجيه ، ويمكن لمدير المدرسة أن يستعين بوكيله أو ببعض المدرسين لمساعدته في عملية الإشراف ، للتعاون على تحقيق أهداف المدرسة في توافق وانسجام .

أما المتابعة فهي التتبع المنظم لما تم التوصل إليه من قرارات ونتائج وتوصيات عن طريق الإشراف للتأكد من ضمان التنفيذ ومعرفة مدى صلاحية التخطيط وفعاليته ، وتأتي المتابعة على رأس النشاط العملي لمدير المدرسة .

أما التوجيه فيتعلق بعملية إرشاد المرؤوسين وإثارة دوافعهم ، وحفزهم لأداء الأعمال المنوطة بهم عن طريق الاتصال . ويعني التوجيه في الإدارة المدرسية الاتصال بالمعلمين والإداريين والعاملين في المدرسة من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها ، وعملية قبول المرؤوسين للتوجيه تعتمد بالدرجة الأولى على قبولهم لأسلوب الإدارة وطريقتها في التوجيه ، وهي تتناسب طردياً مع درجة اقتناع المرؤوسين بمديرهم ، والثقة بقدراته وسمو أهدافه ، وحرصه على مصلحة المدرسة وخدمة موظفيها وطلابها (القوزي ، ١٩٨٩م ، ص ٣٣) .

٥ . التقويم : يُعد مدير المدرسة مسؤولاً عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي

سواء في ذلك ما يتعلق بالعاملين أو التلاميذ أو المناهج ومستوى التحصيل على أن يكون هذا التقويم مستمراً على الدوام ، وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل التربوي . ولعل من أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة وكذلك الطلاب بأسلوب علمي سليم حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية (النوري ، ١٩٩١م ، ص ٣٤٠) .

المهارات التي يجب أن تتوفر في المدير الكفاء

لتحقيق الوظائف السابقة بكفاءة لابد أن يتوافر لمدير المدرسة عدد من المهارات تساعد على إنجاز تلك الوظائف بالمعدلات المطلوبة والمقصود بكلمة " مهارة " أية قدرة يمكن تنميتها ، ولا يشترط أن تكون هذه القدرة فطرية ، ولكننا نقصد القدرة التي تظهر أثناء أداء العمل ، وليس القدرة الفطرية فحسب ولذا فإن المعيار الأساسي للمهارة يجب أن يكون هو العمل الكفاء تحت أية ظروف ، ومعالجة الأمور بهذه الطريقة تدل على أن الإدارة الناجحة تركز على مهارات ثلاث أساسية هي : المهارة الفنية ، والمهارة الإنسانية ، والمهارة الإدراكية . والواقع أن هذه المهارات الثلاث ترتبط ببعضها البعض ، ومع ذلك فيحسن أن نعالج كل منها على حده وأن ننمي كل منها على انفراد (زيدان ، ص ١٤٣) ، لذلك أجمع علماء الإدارة والباحثون فيها على أهميتها وضرورتها لنجاح رجل الإدارة المدرسية في أداء الأعمال المكلف بها بدقة وسرعة ، وهذه المهارات هي :

١ - المهارات الفنية

المهارات الفنية هي الأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها . وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية الفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري . فمدير المدرسة ينبغي أن يكون على دراية وعلم

بما يقوم به كافة المتخصصين الذين يعملون تحت رئاسته وقيادته ، وهذا لا يعني بطبيعة الحال أن يصبح متخصصاً في كل نوع من الأعمال التخصصية التي يشرف عليها ، لأن هذا التخصص من شأنه أن يفقده القدرة على النظرة الشاملة الموضوعية العامة للأمور والمسائل التي يتعين عليه أن يصدر قراراته فيها ، ذلك انه في المراكز القيادية الفنية ، فان المعرفة العامة بمجالات عمل الاختصاصيين المختلفة ، أمر ليس بالمرغوب فحسب ولكنه ضروري ومطلوب . وهناك الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة المدرسية مثل : تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة التعليمية بالمدرسة وإعداد الميزانية ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة ، تنظيم الاجتماعات المدرسية ، كتابة التقارير ، اختيار العاملين وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات ، وفي مجال الإشراف الفني ووضع نظام جيد للبحوث التربوية وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة ، وكلها أمور تتطلب المهارة الفنية من جانب رجل الإدارة المدرسية (فهمي ومحمود ١٩٩٣م ، ص ٨٤)

٢ - المهارة الإنسانية

والمقصود بالمهارة الإنسانية قدرة الإداري على أن يعمل بنجاح كعضو في مجموعة وأن ييثر روح التعاون في الفريق الذي يقوده . وكما أن المهارة الفنية تتعلق أولاً بالأشياء ، فإن المهارة الإنسانية تتعلق بالتعامل مع الناس ، وتتجلى هذه المهارة في الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه ، وفي الطريقة التي يكيف بها سلوكه وفقاً لتلك النظرة . والشخص الذي يتمتع بقدرة كبيرة من المهارات الإنسانية يدرك تماماً موقفه من الأفراد والجماعات واتجاهاته نحوهم ومعتقداته عنهم ، كما أنه يكون قادراً على إدراك فائدة ذلك ومردودة على نجاح العملية

الإدارية والمهارة الإنسانية لا يمكن أن تكون شيئاً مؤقتاً لفترة من الزمن ولا يمكن تطبيق الأساليب عفو الخاطر ، كما أن الصفات الشخصية لا يمكن أن تلبس أو تخلع كما لو كانت معطفاً ، لأن كل ما يقوله الإداري أو يفعله (أو ما لا يقوله ولا يفعله) يترك أثراً على العاملين معه وسوف تتكشف حقيقة نفسه يوماً ما ، وإذا كان لا بد لهذه الصفة — إذا أريد أن تكون مؤثرة — أن تنمو وتزدهر بطريقة طبيعية تلقائية وأن تتصف بالدوام والاستمرارية ، كما يجب أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من كيانه (زيدان ، ص ١٤٣) .

٣ — المهارة الإدراكية

المهارة الإدراكية هي القدرة على إدراك أي موضوع ككل ، ويتضمن ذلك إدراك أن الوظائف المختلفة في أي مؤسسة تتوقف كل منها على الأخرى ، وأن أي تغيير يمس وظيفة ما يؤثر في باقي الوظائف ، ثم تمتد تلك المعرفة إلى تصور العلاقة بين هذه المؤسسة بالذات (المدرسة مثلاً كمؤسسة تربوية) والمجتمع بقواه السياسية والاجتماعية والاقتصادية (زيدان ، ص ١٤٥) .

كما تتمثل في اتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة الشمولية للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه ، من حيث اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف المدرسة وصالح أعضاء أسرة المدرسة واتفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع ... وهذه القدرة على الفهم للأمور التربوية والقضايا المدرسية تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والممارسة فالمدير الناجح هو القادر على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب وبالسريعة اللازمة وبالكفاءة الواجبة مع أخذ جميع المتغيرات في الاعتبار (النوري ، ١٩٩١م ، ص ٣٣٥) .

العوامل التي تؤثر في الإدارة المدرسية

تتعدد العوامل التي تؤثر في الإدارة المدرسية من أهمها :

- ١ . نوع المجتمع (قبلي – زراعي – صناعي – تجاري ..) ، لأن كل نوع من هذه الأنواع يفرض على إدارة المدرسة سلوكا معيناً يتلاءم مع طموحاته ويحقق رغبات أهله في تربية أبنائهم ، فتختلف المشكلات التي تواجهها إدارة المدرسة تبعاً لهذا التنوع السكاني .
- ٢ . موقع المدرسة الجغرافي من حيث قربها وبعدها بالنسبة للطلاب ، وكونها تقع في مناطق سهلة أو وعرة ، قريبة يهواها المدرسون أم نائية ينفرون منها . كل هذه الحثيات تتأثر بها الأهداف سلبي أو ايجاباً بحسب القبول والرفض .
- ٣ . سياسة الدولة وتطلعاتها لعمل إدارة المدرسة تحكمه السياسة العليا للدولة وأهدافها وعليها أن تسعى لتحقيق تلك الأهداف من خلايا برامجها ونشاطاتها ، فتعمل وفق النظام العام للدولة سواء كان مركزياً أو لا مركزياً .
- ٤ . العوامل الاقتصادية فارتفاع مستوى المعيشة أو انخفاضه يؤثر على مجتمع المدرسة ، كما أن ما يخصص للمدرسة من ميزانية تدعم نشاطها ، وحجم تلك الميزانية يؤثر أيضاً على إدارتها .
- ٥ . التنظيم الإداري للإدارة التعليمية فالإدارة المدرسية تخضع لما يصدر عن الإدارة التعليمية من تعليمات تتمشى بموجبها .
- ٦ . كفاءة مدير المدرسة العلمية والعملية وإعداده المهني .
- ٧ . نظرة المسؤولين لإدارة المدرسة والأسلوب الذي ينهجه الموجهون التربويون مع إدارة المدرسة ، فإما أن يكون حافزاً على النجاح ، وإما محبطاً له (القوزي ، ١٩٨٩م ، ص ص ٤٥-٤٦) .

الفصل الثالث

أنماط الإدارة المدرسية

- مقدمة .
- أنماط الإدارة المدرسية .
- ١ — النمط الأوتوقراطي .
 - سمات وخصائص النمط الأوتوقراطي .
 - الإدارة الأوتوقراطية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .
- ٢ — النمط الديمقراطي (الشوري) .
 - سمات وخصائص النمط الديمقراطي .
 - الإدارة الديمقراطية في ضوء الفكر الإداري المعاصر .
- ٣ — النمط المتساهل (التراسلي) .
 - سمات وخصائص النمط المتساهل .
 - الإدارة المتساهلة في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

الفصل الثالث

أنماط الإدارة المدرسية

مقدمة

تختلف الممارسات أو التصرفات التي يسلكها القائمون على إدارة المدارس من مدرسة لأخرى ، فقد تتصف هذه الممارسات والتصرفات بالسلطة والسيطرة المطلقة ، وقد تميل إلى التعاون والمشاركة في الرأي والعمل . وعلى هذا فإن الممارسات والتصرفات هي التي تضيف على إدارات هذه المدارس طابعاً أو نمطاً معيناً يجعلها تتصف بصفات أو خصائص معينة (فهمي ومحمود ١٩٩٣م ، ص ١٠٨) .

ونمط الإدارة المدرسية ، لكي يكون وظيفياً ، لابد أن يختلف من مجتمع لآخر ، حسب فلسفة المجتمع وظروفه السياسية والاقتصادية .. وغيرها من القوى والعوامل الثقافية التي تقف خلف مؤسسات النظام التعليمي ، بل لابد أن يختلف من مدرسة لأخرى ، حسب طبيعة وظروف عمل كل مدرسة ، وعدد العاملين بها ونوعياتهم من حيث المؤهل والتدريب وحسب شخصية مدير المدرسة ومقومات تلك الشخصية ، ومالها من أثر واضح في تحديد العلاقات الإنسانية ، والروح المعنوية السائدة بين أعضاء هيئة الإدارة المدرسية ، بل يقول البعض " إن الإدارة ليست شيئاً أكثر مما يفعله المدير ذاته " (النوري ، ١٩٩١م ، ص ٩٩) .

لذا أجمع العاملون في الإدارة التعليمية والمدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أنماط وهي :

- ١ — النمط الأوتوقراطي ، أو الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي .
- ٢ — النمط المتساهل أو التراسلي أو التسببي أو الحر .
- ٣ — النمط الديمقراطي أو المشارك أو الإنساني أو التعاوني (وأطلق البعض عليه النمط الشوري) .

وقبل محاولة التحدث بالتفصيل حول هذه الأنماط لابد من تمثل الاعتبارين التاليين حول هذا التصنيف وهما :

- ١ — عدم إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة ، حيث لا يمكن إيجاد نمط معين يمكن أن يكون سائدا في جميع المواقف والممارسات الإدارية والأنشطة الصادرة من قبل أي مدير . وبصفة عامة ، فغالبا يكون لدى كل مدير طريقة إدارية ما (وبالتالي نمط إداري معين) يتمثل في الطريقة السائدة في معظم (وليس كل) المواقف الإدارية .
- ٢ — عدد العوامل التي تؤثر على شكل ونوعية الأسلوب والسلوك الإداري من قبل مدير المدرسة ، مثل : سماته الشخصية ، ونوعية وسمات العاملين بالمدرسة ونوعية الموقف وغيرها ولذا فإن أساليب الإدارة المدرسية تختلف من مدير لآخر ، ولدى المدير نفسه تبعا لاختلاف المواقف والأوقات (العجمي ، ٢٠٠٠م ، ص ٤٠) .

أنماط الإدارة المدرسية

كما ذكرنا من قبل تتعدد أنماط الإدارة المدرسية ، ويبقى أن نتعرض لسمات كل نمط على حدة :

١ - النمط الأوتوقراطي

يرى هذا النمط من الإدارة أنه محور نشاط الجماعة ويعتقد أنه بطل الحلبة وأفضل من يعلم ، ويتوقع خضوع الجماعة له . والمدير هنا يؤمن أن السلطة هي مركز قوته فلا يخرجها من قبضته ، ولا يفوضها للآخرين ويحتكر توجيه الجماعة ، وتحديد أهدافها ، وتعيين أساليب عملها وتحديد الأدوار واتخاذ القرارات . وليست لهذا المدير فلسفة تجريبية متجددة ذات خصائص معينة ، ولا يدع فرصة لخلق أو إبداع ولا مبادأة ولا ينظر إلى الفرد كأنسان له القدرة على اتخاذ القرارات . ويتسم المنتمي لهذا النمط بأساليب القهر والتهديد ، والعاملون معه اتباع وليسوا شركاء ، وقد يأخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه ، ويصطدم بالقرار عند التنفيذ ويهتم بالشكليات والروتين . ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى تفشي صفات سلبية مثل الخضوع ، والقلق ، والكراهية وعدم المبادأة والخلق والتجديد ، وتوقف النمو المهني وانخفاض الروح المعنوية (الحقيـل ، ١٩٩٦م ، ص ٧٦) .

سمات وخصائص النمط الأوتوقراطي

ويمكن تحديد عدد من السمات التي يتصف بها النمط الأوتوقراطي في الآتي :

١ . كثرة إصدار التعليمات والأوامر الغامضة .

- ٢ . عدم إعطاء الحرية في العمل للمرؤوسين والتدخل في عملهم .
- ٣ . الالتزام بحرفية الإجراءات وعدم الخروج عنها .
- ٤ . الشدة والصرامة في إدارته .
- ٥ . الاكتفاء بإصدار الأوامر الشفهية في أغلب الأحيان .
- ٦ . العزلة والانغلاق عن المحيط وعدم الاتصال بالآخرين (عبود وآخرون ، ١٩٨٢ ، ص ١٠٠).
- ٧ . انعدام العلاقات الإنسانية السليمة .
- ٨ . كثرة إصدار القرارات والحرصية في تنفيذ الأنظمة والتعليمات .
- ٩ . انعدام التعاون بين المدير والعاملين معه .
- ١٠ . انعدام الثقة بين العاملين والقائد .
- ١١ . انخفاض الروح المعنوية بين العاملين .
- ١٢ . تسوده روح الكراهية (الحقيل ، ١٩٩٦ م ، ص ٧٧) .

الإدارة الأوتوقراطية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

لا يحدث هذا النمط من الإدارة تحسنا في مستويات الأداء في العمل أو النمو الذاتي للهيئة العاملة . وقد لا يحدث هذا مطلقا . بالإضافة إلى أن روح التعاون بين الرئيس الإداري ومرؤسيه من تكون منعدمة تماما ، بل بين المرؤوسين بعضهم وبعض ، أي تنعدم العلاقات الإنسانية تماما ، بالرغم أنها تشكل عنصرا أساسيا في سمات الإدارة المعاصرة . إن العاملين تحت رئاسة النمط الإداري الأوتوقراطي يؤدون أعمالهم تحت سيطرة الخوف من الرئيس الإداري (مدير المدرسة) في جو من القلق والرغبة ، مع انعدام الرقابة الذاتية . بينما يؤمن الفكر الإداري المعاصر بأن الفرد إذا

توافرت له الظروف يكون قادرا على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه بمثل عليا ويراقب نفسه مراقبة ذاتية سليمة .

لكل المعطيات السابقة فإننا نعتبر النمط الإداري الأوتوقراطي من الأنماط الإدارية المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر بل وترفضه التربية المعاصرة لأنه يهدم من شخصية العاملين ويعوق بناءها ونموها فالعاملون تحت إدارة هذا النمط مكلفون بتنفيذ التعليمات دون مشاركة في وضعها . ولا يمكن للمدرس الذي يعمل تحت رئاسة هذا النمط أن يستخدم مع تلاميذه أسلوبا ديمقراطيا ، وبذلك تتعدم وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمدرس والتلميذ وهذا ما يتعارض مع روح التربية الحديثة (مصطفى ، ١٩٩٤م ، ص ٥٥) .

٢ - النمط الديمقراطي

في هذا النمط تستجيب الإدارة المدرسية ، للقوى والعوامل الثقافية التي تكمن وراء النظام التعليمي . وتعد الديمقراطية من أهم هذه القوى والعوامل . والديمقراطية تؤمن بأن الإنسان يمثل قيمة في ذاته ، له قدراته واستعداداته واتجاهاته وميوله ، وبأن هذا الإنسان لا يستطيع أن يعطي أقصى ما لديه من عمل وجهد ، لتحقيق الفائدة لنفسه ولمجتمعه الذي يعيش فيه ، إلا إذا توافر له مناخ يتسم بالحوار والنقاش ، القائم على الإقناع والاقتناع والتعاون المثمر ، وكذا العلاقات الإنسانية البناءة . كما تشير الديمقراطية أيضا إلى أن السلطة في مجال الإدارة لا تستمد من فرض الديكتاتورية أو السيطرة ، بل من موافقة أعضاء هيئة الإدارة .

ومن ثم تقوم الإدارة الديمقراطية في المدرسة ، على الحوار والمشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم واتخاذ القرارات . كما تتوافر لهذا النمط من الإدارة ، قيادة إدارية واعية ومدرسة لمقومات نجاح الإدارة (عبود وآخرون ، ١٩٩١ م) .

سمات وخصائص النمط الديمقراطي

النمط الديمقراطي هو النمط المفضل لدى العاملين في مجال الإدارة ، ويرجع ذلك لالتسامه

بالصفات الآتية :

- ١ . تسوده العلاقات الإنسانية السليمة .
- ٢ . تسوده روح التعاون .
- ٣ . يقوم هذا النمط على الإيمان بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل .
- ٤ . يحدث الشعور بالرضا للأفراد .
- ٥ . يتسم بالثقة المتبادلة بين القائد والجماعة .
- ٦ . الروح المعنوية للعاملين مرتفعة دائما .
- ٧ . يؤدي بالعمل إلى التقدم .
- ٨ . يرى هذا النوع من القيادة أن السلطة ليست مصدر قوته وإنما هي ميزة تتيح الفرصة لمعرفة الآخرين .
- ٩ . لا يلجأ القائد في هذا النمط الى أساليب القهر أو التهديد بل على الواقعية الإنسانية والضبط الذاتي .

١٠ . يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياتهم ويؤهلهم لتولي القيادة ، ويؤمن بالمشاركة والشورى ويجعل الآخرين يعملون معه لا من أجله فهم شركاء وليسوا تابعين (الحقيّل ١٩٩٦م ، ص ٧٧) .

الإدارة الديمقراطية (الشورية) في ضوء الفكر الإداري المعاصر

يراعي هذا النمط الإداري التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معه في الرأي مؤمنا بأن هناك في كل مجتمع عمل من يعتنقون فلسفات مختلفة تؤثر بدورها في أساليب العمل وفي النظرة للأمور المختلفة وطرق علاجها . وهذا النمط يوفر الفرص للعاملين معه لاتخاذ القرارات السليمة في حل المشكلات نتيجة للتفكير السليم ، ويعمل على تحقيق ذاتية كل فرد من العاملين معه . فالمناخ الديمقراطي (الشوري) يساعد على التجريب والبحث ، ويجعل الأفراد يشاركون في العمل ويحدث التعاون وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين . ويتفق ذلك مع وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر ، فيساهم هذا النمط في رفع معنويات العاملين وهو وسيلة عملية لتدريبهم وتنمية قدراتهم . ومن وجهة نظر التربية الحديثة فإن إشراك التلاميذ في اتخاذ القرار أمر له أهمية أيضا فقد أصبح من أهداف التربية إعداد التلاميذ لحياتهم في نظام اجتماعي شوري ، ولا يتم ذلك إلا إذا كان النظام المدرسي شوريا (مصطفى ، ١٩٩٤، ص ٤٧).

٣ — النمط المتساهل (التراسلي)

هذا المدير المتساهل تتسم شخصيته بالمرح والتواضع ، وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات ويتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام واحترام ويترك لهم الحرية المطلقة

فيشيرون بارآتهم عليه ، وينفذون ما يرون وبالطريقة التي يرونها . كما يجعل العاملين يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم . بل ويقلل هذا النمط من شأن الدور الذي يؤديه رجل الإدارة ، وتتعدم روح العمل الجماعي المشترك مما يجعل المدرسة في حالة من التسيب ، ويسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال ، كذلك لا توجد رقابة فعالة الأمر الذي يجعل هذه المدرسة لا تحقق أهدافها (مصطفى ، ١٩٩٤م ، ص ٤٥) .

سمات وخصائص النمط المتساهل

يتسم المدير المتساهل بعدد من الصفات هي :

- ١ . لا يستطيع المدير المتساهل تحمل المسؤولية مما يؤثر على تحقيق أهداف المدرسة .
- ٢ . يتسم العمل بالفردية ولا مكان للعمل الجماعي التعاوني .
- ٣ . لا يكسب المدير في هذا النمط احترام العاملين .
- ٤ . يشعر العاملون تحت هذا الأسلوب من القيادة بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف .
- ٥ . من أقل أنواع القيادة إنتاجا .
- ٦ . القائد يتسم بالسلبية في تصرفاته (الحقيل ، ١٩٩٦) .

الإدارة المتساهلة في ضوء الفكر الإداري المعاصر

إن هذا النمط من الإدارة ينعدم فيه التخطيط والتنظيم للعمل بل والتنسيق بين العاملين في العمل . بالإضافة إلى انعدام الرقابة على مجهوداتهم ، وهذه هي عناصر الإدارة العلمية ووظيفة الرؤساء الإداريين مهما اختلفت مجالات الإدارة ونطاقها . إن هذا النمط لا يكسب العاملين خبرات

ومهارات جديدة ولا يرتفع بمستوى آدائهم المهني . بالإضافة إلى أنه لا يبعث على احترام العاملين لشخصيته . ويشعر العاملون بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة أو النصح من جانب الرئيس الإداري .

من الملاحظ على هذا النمط من الإدارة أنه لا يأخذ بعناصر الإدارة العلمية المعاصرة وقواعدها التي تحدثنا عنها سابقاً ، كما أنه ينحرف بعيداً عن مقومات الفكر الإداري المعاصر ، وبالتالي فإن هذا النمط من الإدارة يسبب الاضطراب والفوضى والخلل الإداري للمدرسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المرجوة منها (مصطفى ، ١٩٩٤ ، ص ٤٧) .

الفصل الرابع

نمط الإدارة السائد في المملكة العربية السعودية
وعلاقته بتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية

- أولاً — نمط الإدارة السائد بين مديري المدارس الابتدائية .
- ثانياً — الأنماط السلوكية المتوقعة من الأهداف التربوية .
- ثالثاً — العلاقة بين نمط الإدارة السائد وأهداف المرحلة الابتدائية .

الفصل الرابع

نمط الإدارة السائد في المملكة العربية السعودية

وعلاقته بتحقيق بأهداف المرحلة الابتدائية

مقدمة

بعد أن استعرضنا في الفصول السابقة المحاور النظرية الرئيسة الحاكمة للدراسة الحالية (أهداف المرحلة الابتدائية – إدارة المدرسة الابتدائية – أنماط الإدارة المدرسية) بقى أن نتعرف على واقع إدارة المدرسة الابتدائية من منظور نمط الإدارة السائد وعلاقته بأهداف المرحلة الابتدائية . ولتحقيق ذلك انطلقنا من السؤال الرئيس للدراسة وبالتالي أسئلته الفرعية التالية :

أولاً : نمط الإدارة السائد بين مديري المدارس الابتدائية

للتوصل إلى النمط الإداري السائد قام الباحث بإعداد استمارة تتضمن الأنماط السلوكية المتوقعة لكل نمط من الأنماط الإدارية الرئيسة (الأوتوقراطي – الديمقراطي – المتساهل) . (انظر ملحق رقم ١) وتم استنباط تلك الأنماط السلوكية من الأدبيات التي تحدثت عن أنماط الإدارة وتم ذلك كالتالي :

١ – تجميع الصفات التي ذكرت في أدبيات الإدارة عن كل نمط من تلك الأنماط الإدارية .

٢ – تم عمل قائمة بالأنماط السلوكية التي انفقت عليها تلك الأدبيات .

٣ - تم مراجعة الأنماط السلوكية مرة ثانية لإزالة أية تشابهات حتى لا يؤثر ذلك مستقبلا في عملية حساب تكرار السلوك .

٤ - وضعت قائمة نهائية بأنماط السلوك المميزة لكل نمط من أنماط الإدارة الثلاث (الأوتوقراطي ، الديمقراطي ، المتساهل) .

وبعد الانتهاء من تجهيز الأداة الأولى لاستكشاف النمط الإداري السائد ، تم تحديد عينة الدراسة (انظر الفصل التمهيدي) . وبعد ذلك بدأت عملية رصد الأنماط السلوكية لمديري المدارس من خلال التواجد بالمدرسة من بداية الطابور الصباحي حتى انصراف التلاميذ ولعدد غير محدود من الأيام ، بمعنى أن الباحث كان يرى سلوكيات مدير المدرسة في المواقف المختلفة ويقوم برصدها حسب وقوعها في نمط الإدارة الملائم للسلوك . وينتهي الباحث من المدرسة عندما يتحدد النمط الإداري للمدير بشكل واضح لا يقبل الجدل . وبعد فترة زمنية لا تقل عن شهر تم رصد السلوكيات لنفس مدير المدرسة مرة ثانية بنفس الطريقة . وبعد الانتهاء تم تجميع محصلة الزيارتين في استمارة واحدة وبناء عليها يتحدد عن النمط الإداري الذي ينتسب إليه مدير المدرسة .

وأثناء عملية الرصد التي تمت من خلال المعيشة (انظر الفصل التمهيدي) تم مراعاة الآتي :

١ - رصد السلوك لمدير المدرسة دون إعطائه الإحساس بأنه مراقب ، ويتم ذلك بعدم التسجيل الكتابي مباشرة ولكن بالاعتماد على الذاكرة على أن تتم عملية التسجيل في أسرع وقت ممكن .

٢ - لا تتم ملاحظة السلوك فقط في معزل عن ما يحيطه من متغيرات لأن ذلك قد يضلل النتائج فيما بعد . فمثلا رصد سلوك مدير المدرسة عند استخدامه الصوت المرتفع في إلقاء الأوامر على أنه يلجأ من سلوكيات النمط الأوتوقراطي قد لا يكون صحيحا إذا علمنا أنه يلجأ لهذا السلوك كنوع من

الحزم أو لأن متلقي الأمر معلم متهاون في عمله لذا فإن المدير في هذه الحالة عليه أن يتخير الأسلوب الأمثل لإلقاء الأوامر وعلى الباحث رصده في سلوكيات النمط الملائم بعد معايشة الجو العام السائد لإدارة المدرسة . لذلك نقول بأن المعايشة كأداة أعم وأشمل من الملاحظة .

٣ - المحدد الوحيد لتصنيف السلوك هو تداعيات النمط الإداري بسلوكياته وليس الرأي الشخصي للباحث .

بعد الانتهاء من الزيارات المقررة ومراعاة الأمور السابقة تم رصد النتائج المحددة للنمط الإداري السائد كالتالي :

جدول رقم (٧)

الأنماط الإدارية لعينة الدراسة

النمط الإداري	العدد	النسبة المئوية
الديمقراطي	١١	%٥٢
المتساهل	٨	%٣٨
الأوتوقراطي	٢	%١٠
المجموع	٢١	%١٠٠

ومن استعراض الجدول السابق نلاحظ أن النمط السائد كما أوضحته عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي بنسبة %٥٢ أي أنه تعدى حيز المنتصف بنسبة %٢ فقط . وغني عن القول أنه لا يوجد نظام تعليمي يرتضى أن يتولى مدارس إدارتها من النمطين [المتساهل و الأوتوقراطي] . على اعتبار أن المسؤولين يسعون بمختلف الطرق لتبني النمط الديمقراطي ، وانخفاض النسبة بين النمط الديمقراطي والأنماط الأخرى مؤشر له خطورته فهو لا يؤثر على تحقيق أهداف

المرحلة فقط بل على العملية التعليمية بأكملها .

فكما أثبتت نتائج دراسة (مواهب صائغ ١٩٩٦م) أن النمطين القيادين التسلطي والفوضوي للمديرة والوكيلة قد سجلا معامل ارتباط منخفض في أثره على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات . وهذا يعني أن المعلمات يرين أنه كلما كان النمط القيادي السائد في المدرسة تسلطيا أو فوضويا أدى إلى وجود مناخ سيء . وقد أيدت هذه النتيجة نتائج دراسة (علي الأحمدي ١٩٨٥م) التي أسفرت عن تسجيل النمطين التسلطي والفوضوي معامل ارتباط ضعيف في علاقة النمط القيادي بفاعلية الاتصال التربوي .

ثانيا : الأنماط السلوكية المتوقعة من الأهداف التربوية

كما ذكرنا سابقا بأن أهداف المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية تنحصر في تسعة أهداف أساسية حددت من قبل اللجنة العليا لسياسة التعليم عام ١٣٩٠هـ . وهي في مجملها أهداف تربوية إسلامية مستمدة من المنهج التربوي الإسلامي ، وكما هو معلوم فإن للأهداف التربوية مستويات ثلاث هي :

١ - الأهداف العليا وهي أعلى الأهداف ، وهي أهداف عامة يندرج تحتها أهداف أخرى أقل عمومية ، وتكون مشتقة من طبيعة المجتمع وفلسفته في الحياة وعقائده وتصوراته وقيمه ، كما أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بإعداد الفرد ، وتمثل مجموعة من المبادئ العامة التي تعبر عن طموحات وآمال المجتمع من العملية التربوية وتعمل كموجهات عامة للعمل التربوي .

٢ - الأهداف الخاصة وهي أهداف تتصل بالمرحلة الدراسية أو المنهج ، وهذه الأهداف على مستوى خاص تندرج تحت الأهداف العليا ، كما أنها أقرب منا لا من الهدف الأعلى وتكون للنظام

التربوي أو المرحلة الدراسية ، وترتبط بالمؤسسات التعليمية وبفترة زمنية محددة ، وهي الأقرب للمؤسسات التعليمية وما يدور بالعملية التعليمية وما يراد تحقيقه في المؤسسات التعليمية .

٣ - أهداف العملية التعليمية : الخاصة بالوحدة الدراسية ، وهي التغيرات المرغوبة الجزئية أو الفرعية وتتدرج تحت الأهداف العليا والخاصة ، وهي مجموعة من المعارف والمهارات وأنماط السلوك والاتجاهات والقيم التي تتضمنها الأهداف العليا ، وتكون محددة بوقت زمني محدد ، وموقف تعليمي محدد وتعتبر أقرب الأهداف إلى الموقف التعليمي وهي التي توجه المدرس داخل الفصل (العلي ، ص ٢١ ، ١٩٩٣م) .

ومن هذا الاستعراض الموجز لمستويات الأهداف فقد وجد أن أهداف المرحلة الابتدائية تصنف بالمستوى الثاني أي أقل عمومية من الأهداف العليا للتربية .

لذا أراد الباحث تحليل أهداف المرحلة الابتدائية إلى أنماط سلوكية مطلوب تحقيقها من العاملين بالمدرسة الابتدائية وعلى رأسهم مدير المدرسة والذي يسعى دائما إلى بلوغ أهداف المؤسسة التعليمية التي يقوم على إدارتها .

تحليل الأهداف

انطلاقا من الهدف الرئيس للدراسة الحالية وهو إيجاد علاقة بين نمط الإدارة السائد في المدارس الابتدائية وأهداف تلك المرحلة ، لذا أصبح من الضروري تحليل تلك الأهداف إلى أنماط سلوكية بهدف الإجابة عن سؤال محدد : ما نمط الإدارة اللازم لتحقيق الأنماط السلوكية المعبرة عن أهداف المرحلة الابتدائية ؟

ولتحليل أهداف المرحلة الابتدائية إلى أنماط سلوكية تم الاستعانة بالمعلمين على اعتبار أنهم

الأقرب لتحقيق تلك السلوكيات . وتمت عملية التحليل كالتالي :

- ١ — أعطي لكل معلم قائمة بالأهداف وطلب منه رأيه في الأنماط السلوكية لكل هدف على حده .
- ٢ — تم تجميع استجابات المعلمين للأهداف المختلفة .
- ٣ — تم عمل مقارنة للأنماط السلوكية لكل هدف على حده وتحليلها لاستخراج أنماط السلوك التي أنفق عليها المعلمون لكل هدف على حده .
- ٤ — تم التوصل إلى قائمة بالأنماط السلوكية لجميع أهداف المرحلة الابتدائية كما هو موضح في التالي :

الهدف الأول

[تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفس الطفل ورعايته بتربية إسلامية

متكاملة في خلقه ، وجسمه ، وعقله ، ولغته ، وانتمائه إلى أمة الإسلام]

والأنماط السلوكية المعبرة عنه هي :

- ١ — تعليم التلميذ الأسس الصحيحة للعقيدة الإسلامية .
- ٢ — تعزيز الاتجاه الصحيح للعقيدة الإسلامية .
- ٣ — الإيمان بأنواع التوحيد والعمل بها .
- ٤ — تعريف التلميذ بشكل مبسط عن عظمة الله سبحانه في خلقه لجسم الإنسان وما أعطاه من الصفات العظيمة .
- ٥ — تعليم التلميذ السلوكيات والأخلاقيات التي يجب أن يتحلى ويتعامل بها مع الآخرين .

- ٦ — تحقيق النمو الجسمي للتلميذ .
- ٧ — تحقيق النمو العقلي للتلميذ .
- ٨ — تنمية قدرة التلميذ على الإدراك والتفكير العلمي في كل شؤون الحياة .
- ٩ — تعريف التلميذ بروعة ومكانة لغتنا العربية .
- ١٠ — تنمية ثروة التلميذ اللغوية الصحيحة .
- ١١ — غرس حب الانتماء إلى أمة الإسلام .
- ١٢ — تنمية روح الجماعة لدى التلميذ .
- ١٣ — اعتزاز التلميذ بالانتماء إلى الإسلام .
- ١٤ — نبذ كل التوجهات العنصرية .

الهدف الثاني

[تدريبه على إقامة الصلاة ، وأخذه بآداب السلوك والفضائل]

الأنماط السلوكية المعبرة عنه :

- ١ — تعليم التلميذ على أداء الصلاة بالطريقة الصحيحة .
- ٢ — تربية التلاميذ على القيام بالفرائض والواجبات الشرعية .
- ٣ — تطبيق الصلاة أمامه وأخذه إلى المسجد .
- ٤ — غرس محبة الصلاة في نفسه ، والمحافظة على أدائها بأوقاتها .
- ٥ — جعله مسلما حقا تتمثل في شخصيته وفي سلوكه اليومي أخلاق الإسلام وفضائله .
- ٦ — تعليم التلميذ آداب واحترام الآخرين .

٧ — تعلم التلميذ على الخلق الطيب النابع من الدين الإسلامي .

٨ — تدريبه على أن يكون قدوة في السلوك والفضيلة .

٩ — غرس في نفوس التلاميذ المحبة والتعاون .

الهدف الثالث

[تنمية المهارات الأساسية المختلفة ، وخاصة المهارات اللغوية والمهارة العددية ، والمهارة

الحركية]

الأنماط السلوكية المعبرة عنه :

١ — اتخاذ ثروة الطفل اللغوية التي تلقنها في بيئته أساسا لتعليمه .

٢ — تنمية وتهذيب لغة الطفل عن طريق التدريب المستمر .

٣ — تدريبه على الاستماع بانتباه وفهم ما يسمع بصورة مناسبة .

٤ — تدريبه على المهارات اللازمة للكتابة بخط واضح مقروء خال من الأخطاء الإملائية .

٥ — تنمية التلميذ على التعبير الشفهي والتحريري عما بلغه صحيحة وعبارات واضحة منظمة .

٦ — أن يعرف التلميذ المفاهيم والمعلومات الرياضية التي تناسب مستواه في هذه المرحلة .

٧ — تدريب التلميذ في هذه المرحلة المهارة في إجراء العمليات العددية .

٨ — يتدرب التلميذ في هذه المرحلة بقدر كافيا من القدرات الحركية واللياقة وتنمية الجسم .

٩ — تنمية المهارات الحركية الأساسية (المشي ، الجري ، التسلق وغيرها ...) .

١٠ — تربية مهارات حركية إعدادية تعد الطفل للاشتراك بنجاح في الألعاب الكبيرة .

الهدف الرابع

[تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف الموضوعات]

الأنماط السلوكية المعبرة عنه :

- ١ — تدريب التلميذ على كيفية اكتساب المعلومة قبل تزويده بها .
- ٢ — تدريب التلميذ على كيفية الاستفادة من المعلومة وبالذات في النواحي التطبيقية .
- ٣ — تزويد الطالب بالمعلومات التي تناسب مرحلته العمرية ونموه العقلي من خلال المناهج .
- ٤ — إعطاء التلميذ قدر مناسب من المعلومات اللامنهجية والتي تكون مكملة للمناهج المقررة .
- ٥ — تنمية الجوانب المعرفية والمعلوماتية ، وذلك من خلال الأنشطة المختلفة .

الهدف الخامس

[تعريفه بنعم الله عليه في نفسه ، وفي بيئته الاجتماعية والجغرافية ليحسن استخدام

النعم ، وينفع نفسه وبيئته]

الأنماط السلوكية المعبرة عنه :

- ١ — تعريفه بنعمة الدين الإسلامي التي أنعم الله سبحانه على عباده .
- ٢ — إحساس التلميذ بنعم الله مثل نعمة : السمع والبصر والنطق والشم وغيرها من النعم الأخرى .
- ٣ — تعريفه بأن الله سبحانه وتعالى كرمه بنعمة العقل عن بقية المخلوقات لكي يحسن استخدامه .
- ٤ — معرفة التلميذ بأنواع النعم التي وهبها الله للإنسان في بيئته الجغرافية كالسماوات والأرض والشمس والقمر والمطر وغيرها من النعم .
- ٥ — تعويد التلميذ على محافظة هذه النعم .

- ٦ — تعليم التلميذ أن المحافظة على النعم يسهم في بقائها إلى الأجيال القادمة .
- ٧ — معرفة التلميذ بعض النعم ، التي أنعمها الله على الإنسان .
- ٨ — معرفة التلميذ للبيئة وفهم ما يكتنفها من ظواهر مهمة مسخرة ، وتسخير العلوم في إصلاحها وتطويرها والمحافظة عليها .
- ٩ — توسيع آفاق التلاميذ بالتعرف على ما يتميز به وطنهم من موارد وثروات طبيعية .

الهدف السادس

[تربية ذوقه البديعي ، وتعهده نشاطه الابتكاري ، وتنمية تقدير العمل اليدوي لديه]

الأنماط السلوكية المعبرة عنه :

- ١ — تشجيع التلميذ على التعبير الابتكاري وتنمية قدراته الإبداعية القائمة على الخيال وتدريبه على العمل اليدوي والاستمتاع به واحترامه .
- ٢ — الكشف عن التلاميذ أصحاب المواهب الخاصة ، وتشجيعهم على الاستمرار والنمو في أعمالهم الفنية التشكيلية .
- ٣ — تدريب التلاميذ على فن الابتكار والاختراع .
- ٤ — إعداد التلاميذ بشكل يسمح لهم بتنمية إبداعهم .
- ٥ — إيجاد جميع عوامل النجاح وتهيئة الظروف الملائمة لإنجاحه .
- ٦ — تشجيع التلاميذ على التطبيق عمليا ويدويا في دعم أفكارهم .
- ٧ — تنمية الذوق والإحساس الفني عند التلاميذ والاستمتاع بالقيم الجمالية ومعرفة مواطن الجمال في الأشياء التي يشاهدونها .

الهدف السابع

[تنمية وعيه ليدرك ما عليه من الواجبات وماله من الحقوق ، في حدود سنه وخصائص

المرحلة التي يمر بها ، وغرس حب وطنه ، والإخلاص لولاء أمره]

الأنماط السلوكية المعبرة عنه :

- ١ — تعليم التلميذ على أهمية الواجبات الأساسية لديه مثل احترام معلميه والاجتهاد في دروسه والمحافظة على نظافة المدرسة والتقيد بنظمها وأسس العمل فيها وغيرها من واجبات أخرى .
- ٢ — معرفة التلميذ ماله من حقوق داخل المدرسة وخارجها وعدم كبتها والعمل على توفيرها .
- ٣ — غرس التلميذ محبة وأهمية وطنه المحلي الذي يعيش فيه وهو المملكة العربية السعودية باعتباره جزء من الوطن العربي والإسلامي .
- ٤ — اعتزاز التلميذ ما لوطنه وأمتة الإسلامية من تاريخ وأمجاد عظيمة .
- ٥ — تنمية ثقة التلميذ بقوة وطنه وعزته وكرامته ووفرة إمكانياته ويعتز بالانتساب إليه ويفخر بأمتة العربية والإسلامية وأمجاد بلاده الخالدة .
- ٦ — غرس في نفوس التلاميذ عاطفة الولاء لله أولاً ثم للوطن ولولاء أمره .

الهدف الثامن

[توليد الرغبة لديه في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح ، وتدريبه على الاستفادة

من أوقات فراغه]

الأنماط السلوكية المعبرة عنه :

- ١ — تشجيع التلميذ على الازدياد من العلوم والمعارف النافعة .

- ٢ — توجيه التلميذ سواء من المدرسة أو المنزل على نوعية ما يقرأ .
- ٣ — حث التلميذ على الاستفادة من أوقات فراغه في ممارسة رغباته وميوله المفيدة والتي تصبح بالتالي هوايته المفضلة .
- ٤ — تكليف التلميذ بأعمال صالحة داخل المدرسة في أوقات فراغه .
- ٥ — حث التلميذ على الالتحاق بالمراكز الصيفية والنوادي الرياضية خلال الإجازة والاستفادة من المنشآت العظيمة التي وفرتها الدولة .
- ٦ — تهيئة كل الفرص من قبل المدرسة للتلاميذ لاستثمار أوقات فراغهم وفقا لميولهم وقدراتهم واستعداداتهم بما يعود عليهم وعلى مجتمعهم بالفائدة .

الهدف التاسع

[إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة من مراحل حياته]

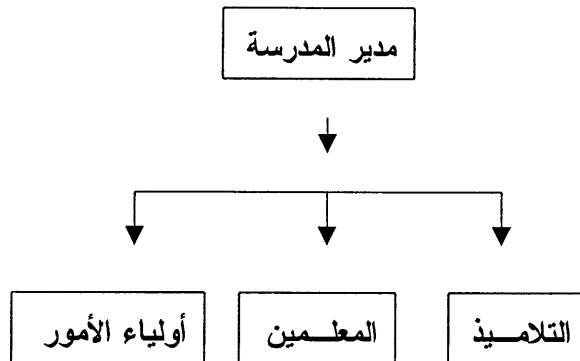
الأنماط السلوكية المعبرة عنه :

- ١ — معرفة التلميذ خصائص كل مرحلة دراسية .
- ٢ — اطلاع التلميذ في متطلبات كل مرحلة دراسية .
- ٣ — تهيئة التلميذ لكل مرحلة من حياته بشكل علمي وتربوي لكي يستطيع أن يتعايش مع المرحلة التالية .
- ٤ — غرس في التلميذ الفضائل والأخلاق الحميدة التي تساعد على تجاوز المرحلة التالية .
- ٥ — عمل مقدمات عن المرحلة التالية كالزيارة لتكوين فكرة مسبقة .
- ٦ — تذليل صعوبة أو رهبة المرحلة التالية من حياته .

ثالثا : العلاقة بين نمط الإدارة السائد وأهداف المرحلة الابتدائية

تعتبر الإدارة المدرسية محور العملية التربوية والتعليمية ، والإدارة المدرسية بهذا المفهوم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية داخل المدرسة . ولكن الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي تختلف باختلاف النمط الذي يتبعه مدير المدرسة فهو يعتبر قمة الجهاز الإداري ، فيسير كل التنظيمات والنشاطات ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة ومعتقداته التي يراها من وجهة نظره محققة لأهداف العملية التعليمية بالمدرسة . كما يعتبر هو الراعي الأمين لأهداف التربية كما وضعها أولو الشأن والوصي على حسن تطبيق هذه الأهداف والمسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غايتها . ولكن يختلف تحقيق المدرسة لأهدافها باختلاف النمط المتبع لإدارة المدرسة سواء [ديمقراطي أو أوتوقراطي أو متساهل] حيث توجد هنالك علاقة ما بين نمط الإدارة والأهداف التربوية للمدرسة سواء كانت هذه العلاقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا ما أثبتته الدراسات العلمية من وجود هذه العلاقة ومدى تأثيرها على أهداف المدرسة بشكل ملحوظ وسوف نستعرض لاحقا بعض هذه الدراسات .

وتتمثل هذه العلاقة في الشكل الآتي : -



علاقة المدير بالتلاميذ :

التلاميذ هم أساس وسبب وجود المؤسسات التربوية ، ومن خلالهم وجدت المدرسة وعلى رأسهم مدير المدرسة الذي تستند علاقته مع التلاميذ من منطلق الحرص عليهم بالارتقاء بمستواهم العلمي والصحي والاجتماعي بتنمية خبراتهم ونواحي شخصياتهم فكريا وثقافيا . بالإضافة إلى ضرورة فهم التلاميذ نفسيا واجتماعيا والتفاعل معهم بأسلوب يشعر فيه بالمحبة والتقدير والعناية بهم حتى نضمن استناد هذه العلاقة على أسس سليمة ، يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين مناخ المدرسة بما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة .

ومن الصعب إدارة العملية التعليمية وبخاصة في المرحلة الابتدائية دون توافر ما يمكن تسميته بالمناخ التربوي . ويمكن تحديد المناخ التربوي بأنه عملية التعليم التي تتم في جو ودي غير انتقامي يشعر فيه التلميذ بأنه يستطيع أن يجرب ويخطئ ويصحح أخطائه ويتعلم منها بعكس الجو الذي لايتوافر فيه مثل هذه الأوقات ويخشى معه خطأ أو سهو أو تقصير .

وتشير نظرية التعلم الاجتماعي إلى أن الانتباه يعتبر شرط أساسي لحدوث عملية التعلم ، فلا يمكن أن يكون هناك تعلم دون انتباه . وعملية الانتباه تلك تتطلب من التلميذ أن يكون بعيدا عن أية ضغوط نفسية تسبب له القلق . وغني عن القول أن نمط الإدارة الوحيد الذي لا يضع التلميذ تحت الخوف أو القلق هو النمط الديمقراطي عكس النمطين الآخرين اللذين يضعان التلميذ دائما في حالة قلق .

فالنمط التساهلي رغم أنه ظاهري لا يضع التلميذ تحت أي شكل من أشكال القلق إلا أن ذلك غير حقيقي إذ أن التلميذ لا يتلقى أي معاونه من القائم على العملية التعليمية ترشده إلى ما يجب عليه أن يقوم به . أما النمط الأخير (الأوتوقراطي) فهو يضع التلميذ في حالة قلق مستمرة تمنعه من أن

يكون منتبها ، وبالتالي لا نتوقع لعملية التعلم بنوعها المعرفي والسلوكي أن تتم بالشكل المطلوب وقد عشنا ذلك في مدارسنا فمدير المدرسة الديكتاتوري يضع الجميع في حالة من الخوف والقلق ليس التلاميذ فقط وإنما المعلمين أيضا . (انظر سمات أنماط الإدارة في الفصل الثالث)

علاقة المدير بالمعلمين :

يشكل المعلم حجر الأساس في عملية نمو التلميذ العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي ، ولهذا ينبغي أن تستند علاقة مدير المدرسة بالمعلم على الجانب السيكولوجي للمعلم وأن يدفعه نحو تطوير نفسه ومستوى أدائه والارتقاء بمعنوياته وتوفير الإمكانيات والوسائل التي تساعد على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية ككل .

فالإدارة [الديمقراطية] دور كبير في توجيه المعلمين إلى أفضل الوسائل والطرق لتحسين العمل والتدريس داخل المدرسة ، بل أنه تتجاوز ذلك إلى تشجيعهم على الابتكار والإبداع والتجديد واختيار الطرق المناسبة والوسائل الكفيلة لتحقيق الأهداف . كما تسهم هذه الإدارة الديمقراطية في تكوين علاقات إنسانية سليمة وأيضاً حرية الرأي والطمأنينة والتي تنعكس بالتالي على التلاميذ من خلال معلمهم الذين وجدوا إدارة ديمقراطية تدفعهم وتلاميذهم نحو الأمام محققين بذلك الأهداف المرجوة .

أما المعلمون الذين يعملون تحت إدارة النمط [المتساهل] فهم في الواقع لا يشعرون بالارتياح في وجود هذا النمط الإداري ، بل تقل دافعيتهم للعمل وتدنّي لديهم الروح المعنوية ، فيفقدون روح الحماس وروح المشاركة ، وقد يفقدون ثقتهم بأنفسهم وبإدارتهم ، وتسود الفردية ويضيع كل شيء مما ينعكس سلباً على أداء المعلمين داخل المدرسة وبالتالي يؤثر على تحقيق الأهداف التربوية .

أما النمط [الأوتوقراطي] فهو يعتقد أنه أفضل من يعلم داخل المدرسة ، فلا يدع للمعلمين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وعدم إعطائهم الفرصة للتقدم والنمو . كما إن المعلمين الذين يعملون تحت هذا النمط الإداري يؤدون أعمالهم في جو من القلق والرغبة ، مع انعدام الرقابة الذاتية وهذا مما لا شك فيه يؤدي إلى ضعف العلاقة الإنسانية السليمة ما بين المدير ومعلميه ، وبالتالي ينعكس سلبا على أداء المعلمين وإنجازهم ، وتحقيق الأهداف المطلوبة .

علاقة المدير بالمجتمع المحلي :

من الواضح أن الأسرة هي أقرب المؤسسات الاجتماعية إلى المدرسة وهي تعمل معها على تربية الأبناء وتعليمهم ، وتؤكد الكثير من الدراسات على أن نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها يعتمد أساسا على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي يعيش فيه . ولذلك لابد من إشراك الآباء في إدارة المدرسة وتحديد أهدافها وحل مشكلاتها ولا يأتي ذلك إلا بتوافر الإدارة [الديمقراطية] السليمة التي تعمل على توطيد العلاقة ما بين الآباء والمجتمع المدرسي والتي تسهم في تحقيق العملية التعليمية ورفع مستواها وكلما كانت علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المحلي سليمة كلما ساعد ذلك على نجاح مدير المدرسة في عمله وتحقيق أهدافه .

نمط الإدارة وأهداف المرحلة الابتدائية

أظهرت نتائج الجدول رقم (٧) ارتفاع نسبة النمط الديمقراطي بمعدل ٥٢% حيث ينتهج مديرو مدارس العينة في (الدمام - الخبر - القطيف) من المنطقة الشرقية هذا الأسلوب الإداري الديمقراطي كنمط سائد . وهذا مؤشر إيجابي يتطلب وجوده في مدارسنا لأنه هو الأنسب والأفضل

في تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية والتي تتركز هذه الأهداف حول تعهد العقيدة الإسلامية في نفس الطفل وتدريبه على إقامة الصلاة والأخذ بآداب السلوك والفضائل وتلبية رغباته وتحقيق ميوله واهتمامه ومساعدتهم في النمو المتكامل لكافة جوانب شخصياتهم وتشجيعهم على الابتكار وتكيفهم مع مجتمعهم ، وهذه الأهداف في الواقع مستمدة أساساً من الشريعة الإسلامية السمحاء ، ولهذا فلابد من وجود الإدارة الديمقراطية (الشورية) التي تتوافق مع هذه الأهداف ، حيث إن هذا النمط من أنماط الإدارة قرره الإسلام فقال سبحانه وتعالى : { وأمرهم شورى بينهم }

[الشورى : ٣٨] وقال أيضاً { وشاورهم في الأمر } [آل عمران : ١٥٩] .

كذلك أثبتت الدراسات العلمية على ملائمة هذا النمط من الإدارة في تحقيق أهداف المدرسة من جميع النواحي .

فقد أكدت دراسة (ماضي الصغير ١٩٨٤م) من وجود علاقة إيجابية طردية بين سلوك المدير القيادي الديمقراطي وبين التحصيل الدراسي للطالبات ، وكذلك أثبتت دراسة (عمر باقازي ، ١٩٨٧م) - أن هناك ارتفاع في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية العاملين في ظل القيادة الديمقراطية عن نظرائهم المعلمين العاملين في ظل بقية الأنماط الأخرى .

كما أثبتت أيضاً دراسة (حامد الفايد ١٩٨٧م) بأن هنالك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي الذي يهتم باحترام العاملين والعلاقات الإنسانية وبين بعض المتغيرات مثل العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والشعور بالأمن .

كذلك دراسة (مواهب صائغ ١٩٩٦م) التي دلت أنه كلما كان النمط القيادي السائد في المدرسة ديمقراطياً كان لذلك أثره في إيجاد مناخ مدرسي جيد . أيضاً ما أشارت إليه دراسة (علي القرني ، ١٩٩١م) من وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وأسلوب عمل المعلمين مع طلابهم .

وفي حال النمط التساهلي لا يمكن لأهداف المرحلة الابتدائية بأنماطها السلوكية أن تتحقق وذلك لأنه كما ذكر (مصطفى ١٩٩٤م) أن من الملاحظ على هذا النمط من الإدارة أنه لا يأخذ بعناصر الإدارة العلمية المعاصرة وقواعدها ، كما أنه ينحرف بعيداً عن مقومات الفكر الإداري المعاصر ، وبالتالي فإن هذا النمط من الإدارة يسبب الاضطراب والفوضى والخلل الإداري للمدرسة ويعوقها عن تحقيق الأهداف المرجوة منها . كذلك أثبتت دراسة (القرنبي ١٩٩١م) من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التراسلي وأسلوب عمل المعلمين مع الطلاب . أيضاً دراسة (الصايغ و عطا ١٩٩٤م) والتي أثبتت أن هناك ارتباطاً سلبياً بين درجة الولاء لمهنة التدريس للمعلمين والنمط التراسلي ، لما له من آثار سلبية على أداء المعلم وإنجازه .

وعند تبني مدير المدرسة للنمط الأوتوقراطي فإن ذلك لا يحقق أهداف المرحلة الابتدائية أيضاً وكما أثبتت الدراسات فإن هذا النمط من الإدارة لا يؤدي إلى تحسين في تأدية العمل والنمو الذاتي للهيئة العاملة ، كما لا يمكن للمعلم الذي يعمل تحت هذا النمط أن يستخدم مع تلاميذه أسلوباً ديمقراطياً (شورياً) وهو في ذات الوقت أداة من أدوات الأوتوقراطية وبذلك تنعدم وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمدرس والتلميذ . وهذا ما يتعارض مع أبسط الأساسيات المطلوبة لتحقيق أهداف المرحلة التعليمية بشكل عام والمرحلة الابتدائية بشكل خاص .

وقد أثبتت بعض الدراسات العلمية بأن هذا النمط من الإدارة يؤثر سلباً على المناخ العام للمدرسة مما يؤدي بالتالي إلى تأثيراً واضحاً على التلميذ وعلى معدل تحقيق أهداف المرحلة بشكل عام .

ففي دراسة (المنيع ١٩٨٩م) أثبتت أن أداء مدير المدرسة يتأثر بالنمط الإداري الذي ينتمي إليه المدير ، ففي الإطار الأوتوقراطي يكون الأفراد أكثر اعتماداً على المدير ، ولا تتوفر الثقة المتبادلة

بين الأفراد بعضهم البعض ولا بينهم وبين المديرين ، كما أن العمل يتأثر سلباً بدرجة كبيرة عند توك المدير للعمل لفترة محدودة .أما دراسة (جورج ثيودوري ١٩٨١ م) والتي أثبتت أن أسلوب المدير له علاقة بتحصيل الطلاب ، وهذا يعني بصورة غير مباشرة أن مناخ العمل في المدرسة يتأثر كثيراً بالنمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة ، وأن المدير الذي يهتم بإنجاز المهمة دون اعتبار للعلاقات الإنسانية يؤثر تأثيراً سلبياً على التحصيل الدراسي للتلاميذ كما هو موجود في النمط الأوتوقراطي على سبيل المثال . وأيضاً أثبتت دراسة (حسان والصياد ١٩٨٦ م) أن العاملين يريدون وجوداً أفضل للنمط الديمقراطي ، ووجوداً أقل للنمط الأوتوقراطي . كما أن النمط الأوتوقراطي له تأثير عكسي على الرضا الوظيفي للمعلم .

من التحليل السابق نلاحظ أن النمط الديمقراطي هو الأفضل لتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية . مما يدفعنا للتساؤل هل يتم تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية بالملكة العربية السعودية من خلال هذا النمط؟

من واقع النتائج التي حصلنا عليها (أنظر جدول رقم ٧) نلاحظ أن النمط الديمقراطي حصل على ٥٢% بينما مجموع النمطين الآخرين اللذين لا يساهمان في تحقيق الأهداف كان ٤٨% ، ورغم أن النتائج لصالح النمط الديمقراطي إلا أن الفارق بسيط جداً ٢% ، وهذا معناه ببساطة أن أهداف المرحلة الابتدائية لا تتحقق بنسبة عالية حيث هنالك ٤٨% من مدارسنا لا تتحقق فيها أهداف المرحلة الابتدائية بأنماطها السلوكية فما معنى هذا ؟ ؟

الفصل الخامس

[خلاصة الدراسة وتوصياتها]

- خلاصة الدراسة .
- توصيات الدراسة .
- الدراسات المقترحة .

خلاصة النتائج

استهدفت الدراسة الحالية معرفة العلاقة بين نمط الإدارة و تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية ، فهي في الواقع تعالج مسألة أساسية يعتمد عليها تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية ، فهي تقوم بالكشف عن نمط الإدارة السائد في هذه المرحلة ومدى تأثير تلاميذ تلك المرحلة سلباً أو إيجاباً مع النمط السائد ، على اعتبار أن هؤلاء التلاميذ هم منتج هذه المرحلة . فإن فشلنا في تحقيق أهداف المرحلة فإن ذلك سيؤثر عليهم بلا شك .

لذلك تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

— ما طبيعة العلاقة بين نمط الإدارة السائد وتحقيق أهداف المرحلة الابتدائية في

المملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١ — أي الأنماط الإدارية أكثر شيوعاً في المرحلة الابتدائية ؟

٢ — ما الأنماط السلوكية المتوقعة من أهداف المرحلة الابتدائية ؟

٣ — ما هي العلاقة بين نمط الإدارة السائد ؟ وأهداف المرحلة الابتدائية ؟

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة هذه المشكلة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

أولاً : إن الأنماط الإدارية التي يمارسها فعلياً مديرو مدارس العينة في قطاع [الدمام

والخبر والقطيف] بالترتيب هو النمط الإداري الديمقراطي بنسبة تصل ٥٢% ثم

النمط الإداري المتساهل بنسبة ٣٨% وأخيراً النمط الإداري الأوتوقراطي بنسبة ١٠% .

ثانياً : تحديد الأنماط السلوكية المتوقعة من الأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية

السعودية .

ثالثاً : وجود علاقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ما بين الأنماط الإدارية [الديمقراطي –

الأوتوقراطي – المتساهل] وأهداف المرحلة الابتدائية . حيث إن النمط الإداري

الديمقراطي هو الأفضل والأنسب لتحقيق هذه الأهداف .

وفي ضوء هذه النتائج والمعطيات العامة لهذه الدراسة ، فقد قدم الباحث بعض التوصيات

والمقترحات .

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية خرج الباحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات نوردها

فيما يلي : —

١ — وضع تنظيمات جيدة لاختيار مديري المدارس ووكلائها وفقاً لمعايير علمية محددة ومقاسه والتي بالتالي تمكن مديري المدارس من تأدية عملهم بكفاءة عالية .

٢ — عقد دورات أو ندوات مستمرة عن الأنماط القيادية [الديمقراطي — الأوتوقراطي — المتساهل] للمُدرّاء والوكلاء وخاصة حديثي التعيين يتم فيها توضيح عيوب ومزايا كل نمط .

٣ — توجيه مديري المدارس باتباع النمط الديمقراطي (الشورى) باعتباره النموذج الأفضل للقيادة حيث يحقق الأهداف التربوية . وذلك من خلال الزيارات الميدانية لمشرفي الإدارة المدرسية والمحاضرات والنشرات وغير ذلك . والابتعاد عن النمطين [التسلطي و المتساهل] لما لهما من آثار سلبية على الأهداف التربوية .

٤ — إقامة دورات تدريبية وتنقيفية للمديرين و الوكلاء عن الأهداف التربوية للمرحلة الدراسية وعلاقتها بالنمط الإداري الملائم لهذه الأهداف .

٥ — تنظيم زيارات متبادلة بين مديري المدارس تحت إشراف وتنسيق مشرفي الإدارة المدرسية وذلك من اجل تبادل الخبرات والاستفادة من الإداريين المتميزين .

٦ — التأكيد على مديري المدارس باتباع الأسلوب الأمثل في القيادة وهو النمط الديمقراطي (الشورى) حيث حثنا ديننا الحنيف على اتباع هذا السلوك وكما قال الله سبحانه وتعالى : { وأمرهم شورى بينهم } [الشورى:٣٨] وقال أيضاً { وشاورهم في الأمر } [آل عمران:١٥٩] .

الدراسات المقترحات

في ضوء نتائج هذه الدراسات وتوصياتها يمكننا اقتراح بعض الموضوعات لتكون مجال عناية دراسات أخرى في المستقبل إن شاء الله : —

١ — يوصي الباحث بأن يتجه باحثون آخرون بإجراء دراسات شبيهة على بقية مراحل التعليم بالمملكة العربية السعودية .

٢ — القيام بدراسة وصفية لأنماط القيادة الإدارية في مناطق تعليمية أخرى في المملكة العربية السعودية وفي مراحل تعليمية مختلفة للوقوف على الممارسات الميدانية وتعزيز الصالح منها .

٣ — القيام بإجراء دراسة تختص بالعلاقة بين نمط مديري المدارس الابتدائية وبعض المتغيرات الأخرى .

قائمة المراجع

أولاً :المراجع العربية

- ١ — الأحمدى ، علي حامد (١٩٨٥ م) : العلاقة بين نمط القيادة وفاعلية الإتصال التربوي بمدارس مكة المكرمة كما يدركها المعلمون . بحث ماجستير غير منشور ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
- ٢ — الأخرش ، إبراهيم محمد (٢٠٠٠ م) : النمط الإداري ومدى علاقته بأسلوبى عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي . بحث ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ٣ — باقازي ، محمد سالم (١٩٨٤ م) : الأنماط الإدارية بمدارس مكة المتوسطة وأثرها على العلم . بحث ماجستير غير منشور ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
- ٤ — باقازي ، عمر أحمد (١٩٨٧ م) : نمط القيادة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة . بحث غير منشور ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- ٥ — بامشموش وعبدالجواد ، سعيد — نور الدين (١٩٨٠ م) : التعليم الابتدائي — دراسة منهجية (الطبعة الأولى) . الرياض ، شركة الطباعة العربية السعودية المحدودة .
- ٦ — بستان وآخرون ، أحمد عبدالباقي (١٩٧٦ م) : المدرسة الابتدائية . الكويت ، دار القلم .
- ٧ — بطاح ، أحمد (١٩٧٩ م) : تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية . رسالة ماجستير . الجامعة الأردنية — كلية التربية . عمان .الأردن .
- ٨ — ثيودوري ، جورج (١٩٨٢ م) : تأثير اسلوب مدير المدرسة على تحصيل التلاميذ . المجلة العربية للبحوث التربوية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس .

- ٩ — حسان والصياد ، حسن ابراهيم وعبدالرحمن (١٩٨٦ م) : البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية . مجلة رسالة الخليج العربي ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ١٠ — الحسيني ، السيد (١٩٩٦ م) : الاتجاهات الفينومينولوجية الحديثة في علم الاجتماع (تحليل نقدي) . عالم الفكر — المجلد الخامس والعشرون ، العدد الثاني .
- ١١ — الحقييل ، سليمان (١٩٩٥ م) : التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية . (الطبعة الثالثة) ، الرياض ، مطابع التقنية للأوفست .
- ١٢ — الحقييل ، سليمان (١٩٩٦ م) : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، (الطبعة السابعة) . الرياض ، مطابع التقنية للأوفست .
- ١٣ — الدويك وآخرون ، تيسير (١٩٩٨ م) : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي (الطبعة الثانية) . عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- ١٤ — زيدان ، محمد مصطفى : الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية . الرياض ، دار المجمع العلمي للنشر والتوزيع .
- ١٥ — سمعان ومرسي ، وهيب — محمد (١٩٨٥ م) : الإدارة المدرسية الحديثة . القاهرة ، عالم الكتب .
- ١٦ — الصايغ وعطا ، محمد — محمود (١٩٩٤ م) : أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية . مجلة جامعة الملك سعود ، الرياض .
- ١٧ — صائع ، مواهب أحمد (١٩٩٦ م) : أثر النمط القيادي لمديرة المدرسة الثانوية ومساعدتها على المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمات بمدارس مكة للبنات . بحث ماجستير غير منشور ، جامعة أم القرى .

- ١٨ — الصغير ، ماضي عبدالرحمن (١٩٨٤م) : أنماط القيادة الادارية لمديرات المدارس المتوسطة في مدينة الرياض وأثرها في التحصيل الدراسي . رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في جامعة الملك سعود ، بالمملكة العربية السعودية .
- ١٩ — عبدالهادي ، محمد أحمد : الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني .
- ٢٠ — عبود وآخرون ، عبدالغني (١٩٨٢م) : فلسفة التعليم الابتدائي وتطبيقاته . (الطبعة الأولى) ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- ٢١ — عبود وآخرون ، عبدالغني (١٩٩١م) : إدارة المدرسة الابتدائية . القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية .
- ٢٢ — العجمي ، محمد حسين (٢٠٠٠م) : الإدارة المدرسية . (الطبعة الأولى) . القاهرة : دار الفكر العربي .
- ٢٣ — العلي ، علي محمد (١٩٩٣م) : دراسة تقييمية لأهداف المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير مقدمة لكلية التربية في جامعة الملك سعود ، بالمملكة العربية السعودية
- ٢٤ — العويرضي ، عبدالرحمن عبدالله (١٩٩٨م) : أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية . بحث ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- ٢٥ — الفايز ، عبدالله عبدالرحمن (١٩٩٢م) : الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية . (الطبعة الأولى) . الرياض ، مطبعة السفير .
- ٢٦ — فهمي ومحمود ، محمد سيف الدين وحسن عبدالملك (١٩٩٣م) : تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية . مكتب التربية العربي لدول الخليج . الرياض . المملكة العربية السعودية .
- ٢٧ — القايدي ، حامد عبدالعزيز (١٩٨٧م) : النمط القيادي لمدير المدرسة والروح المغوية لدى المعلمين . بحث ماجستير غير منشور ، جامعة عبدالعزيز ، المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية .

٢٨ — القرني ، علي سعد (١٩٩١ م) : أثر النمط القيادي على أسلوب عمل وتعامل المعلمين مع الطلاب داخل الفصل الدراسي في المدارس الثانوية للبنين بالرياض . مجلة دراسات تربوية ، المجلد السادس ، القاهرة .

٢٩ — القوزي ، بلغيث حمد (١٩٨٩ م) : الإدارة المدرسية — ميادينها النظرية والعلمية . (الطبعة الأولى) الرياض ، مطابع الفرزدق .

٣٠ — القوزي ، بلغيث حمد (١٩٩٥ م) (أنماط القيادة الواردة في القرآن الكريم ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية . بحث ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .

٣١ — المنيع ، (١٩٨٩ م) : معرفة مدى تأثير الأنماط الإدارية لمديري المدارس على أدائهم لأعمالهم في مدارسهم . بحث غير منشور .

٣٢ — محضر ، حسين عبدالله (١٩٨٣ م) : الجديد في الإدارة المدرسية . جدة ، دار الشروق .

٣٣ — مصطفى ، صلاح عبد الحميد (١٩٩٤ م) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . الرياض ، دار المريخ للنشر .

٣٤ — النوري ، عبدالغني (١٩٩١ م) : اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية . قطر ، دار الثقافة .

٣٥ — وزارة المعارف (١٩٩٨ م) : دليل المعلم . الطبعة الأولى ، الرياض ، مطابع العصر .

ثانياً : المراجع الأجنبية

1- Frederick, Berwer.(1980). Secondary School Principal Leadership Behavior and the Atmosphere of the School as Perceived by Teachers, Principals and Superintendents, Ph.D. Dissertation, worth western state university of Louisiana .

2- Palmer, R.(1996). Faculty Perception of Pncipals Effectiveness. (Mississippi) Dissertation Abstract International, A56/09 .

ملحق الدراسة

- استمارات رصد الأنماط السلوكية لمديري المدارس .
- استمارات المعلمين لتحليل أهداف المرحلة الابتدائية .

أسم المدير :
 مدير مدرسة :
 مدة خدمته بالوكالة : مدة خدمته بالإدارة : مدة خدمته بالتدريس :
 المؤهل العلمي :
 تاريخ الزيارة :
 الدورات التي حصل عليها بالإدارة ومدتها :

{ الأنماط السلوكية للمدير الأوتوقراطي }	
()	□ كثرة إصدار التعليمات والأوامر الغامضة .
()	□ عدم إعطاء الحرية في العمل للمرءوسين والتدخل في عملهم .
()	□ الالتزام بحرفية الإجراءات وعدم الخروج عنها .
()	□ الشدة والصرامة في إدارته .
()	□ الاكتفاء بإصدار الأوامر الشفهية في أغلب الأحيان .
()	□ العزلة والانغلاق عن المحيط وعدم الاتصال بالآخرين .
()	□ انعدام العلاقات الإنسانية السليمة في هذا النوع من القيادة .
()	□ كثرة إصدار القرارات والحرصية في تنفيذ الأنظمة والتعليمات .
()	□ انعدام التعاون بين المدير المدرسة والمعلمين .
()	□ انعدام الثقة بين مدير المدرسة والمعلمين .
()	□ انخفاض الروح المعنوية بين المعلمين .
()	□ تسود روح الكراهية بين هيئة التدريس والإدارة .
()	□ تعالي مدير المدرسة على المعلمين .
()	□ كثرة إعطاء خطابات لفت النظر والمسائلة لمعلميه حتى لو كانت الأسباب بسيطة .
()	□ انعدام الحوار بينه وبين المعلمين .
()	□ عدم انعقاد اجتماعات دورية مع المعلمين .
()	□ علاقاته مع أولياء الأمور تتسم بالعدوانية .
()	□ عدم تقبله للنقد الموضوعي .
()	□ عدم التراجع عما يصدره من تعليمات حتى لو أدرك أنها غير صحيحة .
{ }	مجموع الأنماط السلوكية للإدارة الأوتوقراطية

الأنماط السلوكية للمدير الديمقراطي	
()	□ يتسم بالعلاقات الإنسانية السليمة .
()	□ يميل للتعاون في العمل .
()	□ يؤمن بقيمة الفرد وكرامته وقدرته على العمل .
()	□ يشعر أعضاء الجماعة بالرضا .
()	□ الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة .
()	□ يرفع الروح المعنوية للعاملين .
()	□ يسعى لتوسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار طالما الظروف تسمح .
()	□ يرى أن السلطة ليست مصدر قوته وإنما هي ميزة
()	تتيح الفرصة لمعرفة الآخرين .
()	□ لا يلجأ إلى أساليب القهر أو التهديد بل إلى الواقعية الإنسانية والضبط
()	الذاتي .
()	□ يساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياتهم .
()	□ يؤمن بالمشاركة والشورى .
()	□ يعقد اجتماعات دورية مع العاملين معه لرفع مستوى العمل .
()	□ يعتقد أن واجبه مساعدة الآخرين على تحديد ما سيقومون بعمله
()	والتفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل وتقويمه .
()	□ يتحلى بالأخلاق الفاضلة .
()	□ يتميز بالموضوعية في الرأي وثراء معلوماته التربوية .
()	□ يجعل من تنمية شخصيات تلاميذه محوراً أساسياً لكل قراراته وأفعاله .
()	□ يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .
()	□ يعتبر الأفكار ملكاً لجميع من يعملون معه وبذلك يمكن تبادلها .
()	
()	
{ }	مجموع الأنماط السلوكية للإدارة الديمقراطية

الأنماط السلوكية للمدير المتساهل	
()	□ عدم تحديده المسؤوليات مما يؤثر على تحقيق الأهداف .
()	□ تضيق وحدة العمل كفريق متكامل .
()	□ انعدام التعاون بين المدير والمعلمين .
()	□ لا يبعث على احترام الجماعة لشخصيته .
()	□ يشعر العاملون تحت هذا الأسلوب من الإدارة بالضيق والقلق وعدم القدرة على التصرف .
()	□ تظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات .
()	□ يترك للعاملين معه الحرية المطلقة فيشيرون بآرائهم عليه .
()	□ لا توجد رقابة فعالة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة .
()	□ يعقد اجتماعات في مواعيد غير محددة وبدون إعداد مسبق .
()	□ يقوم بتفويض جميع صلاحياته وسلطاته إلى الأعضاء العاملين معه .
()	□ لا يستطيع مواجهة الآخرين بأخطائهم لكي لا يفضبهم .
()	□ عندما يواجه مشكلة أو موقفاً صعباً فإنه يستعين بأي فرد حتى يبعد عن نفسه المسؤولية .
{ }	مجموع الأنماط السلوكية للإدارة المتساهلة

(بسم الله الرحمن الرحيم)

عزيزي المعلم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

أمامك هدف من أهداف التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية . والذي دائماً يسعى المعلم إلى تحقيقها ولكن بحكم خبرتك كمعلم بالمرحلة الابتدائية يمكن تجزئة هذا الهدف العام إلى أنماط سلوكية أكثر تفصيلاً حيث مطلوب تحقيقها من خلال تعليم التلميذ داخل المدرسة .

* ويمكنك كتابتها بشكل نقاط داخل الجدول .

شاكرين ومقدرين تعاونكم ،،،

* تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفس الطفل ورعايته بتربية إسلامية متكاملة في خلقه ، جسمه ، وعقله ، ولغته ، وانتمائه إلى أمة الإسلام .

[illegible]

(بسم الله الرحمن الرحيم)

عزيزي المعلم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

أمامك هدف من أهداف التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية . والذي دائماً يسعى المعلم إلى تحقيقها ولكن بحكم خبرتك كمعلم بالمرحلة الابتدائية يمكن تجزئة هذا الهدف العام إلى أنماط سلوكية أكثر تفصيلاً حيث مطلوب تحقيقها من خلال تعليم التلميذ داخل المدرسة .
* ويمكنك كتابتها بشكل نقاط داخل الجدول .

شاكرين ومقدرين تعاونكم ،،،،

* تدريبه على إقامة الصلاة ، وأخذه بآداب السلوك والفضائل .

----- -----
--

(بسم الله الرحمن الرحيم)

عزیزی المعلم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

أمامك هدف من أهداف التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية . والذي دائماً يسعى المعلم إلى تحقيقها ولكن بحكم خبرتك كمعلم بالمرحلة الابتدائية يمكن تجزئة هذا الهدف انعام إلى أنماط سلوكية أكثر تفصيلاً حيث مطلوب تحقيقها من خلال تعليم التلميذ داخل المدرسة .

* ويمكنك كتابتها بشكل نقاط داخل الجدول .

شاكرين ومقدرين تعاونكم ،،،

* تنمية المهارات الأساسية المختلفة ، وخاصة المهارات اللغوية ، والمهارة العددية ، والمهارات الحركية .

This image shows a full page of handwriting practice paper. It features multiple sets of horizontal dashed lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is white, and the lines are black. There is no text or other markings on the page.

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

عزیزی المعلم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

أمامك هدف من أهداف التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية . والذي دائماً يسعى المعلم إلى تحقيقها ولكن بحكم خبرتك كمعلم بالمرحلة الابتدائية يمكن تجزئة هذا الهدف العام إلى أنماط سلوكية أكثر تفصيلاً حيث مطلوب تحقيقها من خلال تعليم التلميذ داخل المدرسة .

* ويمكنك كتابتها بشكل نقاط داخل الجدول .

شاكرين ومقدرين تعاونكم ،،،

* تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف الموضوعات .

* تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف الموضوعات .

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

عزیزی المعلم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

أمامك هدف من أهداف التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية . والذي دائماً يسعى المعلم إلى تحقيقها ولكن بحكم خبرتك كمعلم بالمرحلة الابتدائية يمكن تجزئة هذا الهدف العام إلى أنماط سلوكية أكثر تفصيلاً حيث مطلوب تحقيقها من خلال تعليم التلميذ داخل المدرسة .

* ويمكنك كتابتها بشكل نقاط داخل الجدول .

شاكرين ومقدرين تعاونكم ،،،

* تعريفه بنعم الله عليه في نفسه ، وفي بيئته الاجتماعية والجغرافية ، ليحسن استخدام النعم ، وينفع نفسه وبيئته .

[illegible]

(بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ)

عزیزی المعلم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

أمامك هدف من أهداف التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية . والذي دائماً يسعى المعلم إلى تحقيقها ولكن بحكم خبرتك كمعلم بالمرحلة الابتدائية يمكن تجزئة هذا الهدف العام إلى أنماط سلوكية أكثر تفصيلاً حيث مطلوب تحقيقها من خلال تعليم التلميذ داخل المدرسة .

* ويمكنك كتابتها بشكل نقاط داخل الجدول .

شاكرين ومقدرين تعاونكم ،،،

* تربية ذوقه البديعي ، وتعهد نشاطه الابتكاري ، وتنمية تقدير العمل اليدوي لديه .

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

(بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ)

عزيزي المعلم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

أمامك هدف من أهداف التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية . والذي دائماً يسعى المعلم إلى تحقيقها ولكن بحكم خبرتك كمعلم بالمرحلة الابتدائية يمكن تجزئة هذا الهدف العام إلى أنماط سلوكية أكثر تفصيلاً حيث مطلوب تحقيقها من خلال تعليم التلميذ داخل المدرسة .

* ويمكنك كتابتها بشكل نقاط داخل الجدول .

شاكرين ومقدرين تعاونكم ،،،

* تنمية وعيه ليدرك ما عليه من الواجبات وماله من الحقوق ، في حدود سنه وخصائص المرحلة التي يمر بها ، وغرس حب وطنه ، والإخلاص لولاء أمره .

[illegible]

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

عزیزی المعلم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

أمامك هدف من أهداف التعليم الابتدائي بالمملكة العربية السعودية . والذي دائماً يسعى المعلم إلى تحقيقها ولكن بحكم خبرتك كمعلم بالمرحلة الابتدائية يمكن تجزئة هذا الهدف العام إلى أنماط سلوكية أكثر تفصيلاً حيث مطلوب تحقيقها من خلال تعليم التلميذ داخل المدرسة .

* ويمكنك كتابتها بشكل نقاط داخل الجدول .

شاكرين ومقدرين تعاونكم ،،،

* إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة من مراحل حياته .

[illegible]