

القيادة المدرسية ورضا المستفيد في ظل رؤية التحول الوطني

إعداد

سمية حمزة مصطفى السلي

قبول النشر: ٢٠١٩/٣/١٥

استلام البحث: ٢٠١٩/٣/٤

المقدمة :

ليس هناك شيء تعجز الإدارة عن تخطيه، ولا تعجز الإدارة عن تبنيه، فبالإدارة نستطيع تحقيق المعجزات، وبالإدارة نستطيع تحقيق أعظم الانجازات، فكيف إذا اجتمعت الإرادة القوية بالإدارة السوية... حينها لن نجد إلا تقدما وتطورا وانجازا في كل عمل تقوم به ونسعى من أجل تحقيق أهدافه المرجوة. فالإدارة الناجحة هي الأسلوب والطريق التي من خلالها يستطيع المرء تحقيق أهدافه التي يطمح إليه فالإدارة هي ما تجعل المؤسسة تتفوق وتتميز في تحقيق ذاتها وأهدافها.

لاشك أن الإدارة المدرسية تنهج سبيل مركز أداء الوطني الذي جاء لقياس أداء الأجهزة الحكومية وتنفيذا لنتائج رؤية المملكة ٢٠٣٠ والذي سيكون القياس في التعليم عبر أربع رحلات، وهي: رحلة تلقيه التعليم العام، ورحلة تلقيه التعليم العالي والفني والمهني، ورحلة الالتحاق بالابتعاث الخارجي وخلال رحلة تلقي التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة وهذا ما يعمل على تطوير الأنظمة والإجراءات بما يكفل جدية العمل والانضباط في النظام التعليمي، ويعزز العدالة، ويكافئ بناء على الأداء المتميز.

وسيتمحور هذا البحث حول الإدارة المدرسية الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي ومدى رضا المستفيد من العملية التربوية التعليمية وحيث أن المناخ المدرسي هو أساس العملية التربوية التعليمية، فيتقدمه أو يتأخره تتأثر عملية التربية والتعليم بشكل مباشر واضح وصريح، ومن ثم تم دراسة مدى رضا المستفيدين (معلمة- طالبة- ولي أمر) عن أداء المدرسة.

ومن هنا نستقي أهمية هذا البحث حتى يستطيع القارئ فهم ومعرفة ماهية الأمور الكثيرة التي تتعلق بالإدارة الجيدة وتأثيرها على طبيعة المناخ المدرسي، ومن خلاله يمكن للمديرين الاستفادة من طرق وأساليب العمل الإداري حتى يتبين الأفضل منها، وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

الإدارة الناجحة:

مع تزايد الأعداد الكبيرة من الدارسين التي تتدفق إلى المؤسسات التعليمية عاما بعد آخر، وازدياد أهمية التعليم لدى جميع الدول العربية، أصبح من الصعب إدارة العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية دون توفير نظم آلية تساعد على حل المشكلات الموجودة بالنظم اليدوية التقليدية.

ونظراً لأهمية تطوير مدخلات التعليم وعملياته ومخرجاته فقد أصبح من المسلم به قبول مبدأ التقويم الشامل ومبادئ الجودة الشاملة لعناصر النظام التعليمي للوصول ببرامجه إلى تحقيق أهدافها المنشودة من جهة وتحقيقاً للاستثمار الجيد للإنفاق على التعليم من جهة أخرى (الخضير، ٢٠٠١: ص ٢٩)

وأدى ذلك إلى ظهور توجه قوي يرمي إلى السعي الجاد للارتقاء بكفاءة النظام التعليمي على المستويين الداخلي والخارجي، من خلال تحسين أداء الإدارة التعليمية في المؤسسات التعليمية وذلك بالاستفادة من ثروة تكنولوجيا المعلومات لضمان جودة المخرجات التعليمية، وضبط تلك الجودة باستخدام أساليب ووسائل تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها من أجل الإدارة التعليمية و المعلم والطالب. وسوف نتطرق في هذا الفصل من البحث إلى الإدارة المدرسية ووظائفها وأنماطها وكذلك مهارات وصفات المدير الناجح، ثم توضيح مفهوم القيادة المدرسية، وأخيراً سنعرض مقارنة موجزة توضح الفرق بين الإدارة والقيادة.

أولاً: الإدارة

تعريف الإدارة

الإدارة: تنظيم جهود الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين.

الإدارة التربوية: تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته.

الإدارة التعليمية: عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد بأقل جهد ووقت ممكنين نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة.

الإدارة المدرسية: عملية توظيف للإمكانات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة بأقل جهد ووقت ممكنين، وبأقل التكاليف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (المعجم الوسيط، ١٩٧٢)

ويوجد ثلاث مداخل (مدارس) لدراسة الإدارة هي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

وتتألف من اتجاهين هما:

١- الإدارة العلمية: وبنيت على نظرية الرجل الاقتصادي ومضمونها أن العامل رجل كسول ولا ينتج بقدر طاقته الإنتاجية ويهتم بمصلحته الشخصية دون اعتبار

لعلاقاته مع زملائه والحوافز المادية تلعب دوراً في حفزه، وفيها يتم إهمال الجانب الإنساني واستفادت منها الإدارة الحديثة من تقسيماتها لأنشطة المؤسسة في (التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة).

٢- البيروقراطية: وتهدف إلى توفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية وتعتمد على التدوين الكتابي والسرية والأنظمة والتعليمات، وخضوع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة، والتزام الموظفين بحرفية التعليمات والمغالة والروتين.

ثانياً: المدرسة السلوكية:

وتركز على أن المؤسسة نظام اجتماعي إضافة إلى كونها نظاماً فنياً، وربطت بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته إلا إنها تهمل الجوانب الأخرى لحساب الجانب الإنساني. ثالثاً: المدارس الحديثة:

١- مدرسة على الإدارة: وتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاية وبين عملية التخطيط.

٢- مدرسة النظم: وهي تعتبر المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح ومصمم لتحقيق أهداف معينة وهذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية ومعالجة هذه المدخلات وتقديمها للمجتمع بشكل مخرجات. وأهم خصائصها أنها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلاً من التركيز على دراسة بعض أجزائها، وتهتم بعلاقة المؤسسة مع البيئة المحيطة.

٣- المدرسة الظرفية في الإدارة: وتعتمد على أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي حسب الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

٤- المدرسة اليابانية: وتعتمد على جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد وأهم أساليبها أسلوب اختيار العنصر البشري وتدريبه، والعمل بروح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات والمشاركة في استخدامها من الجميع، والشعور الجماعي بالمسئولية عن العمل.

وما يعيننا في بحثنا هذا هي الإدارة المدرسية:

أ- الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهاذف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.

ب- نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:

يرجع ظهور الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة والإدارة الصناعية والتجارية (إدارة الأعمال) إلى عام ١٩٤٦م وقد تطورت الإدارة المدرسية أخذة في الاعتبار المفاهيم والمبادئ التي تلبى خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها، حيث

كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية أساساً مهماً في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية باعتماد القيادة الحكيمة بدلا من أسلوب التسلط والفرص. وفي عام ١٩٦٨م وضع (يعقوب جيتزلز j.getzels) نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية ومن قبله طور (جريفث Griffiths) نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار، ثم تم تعديل مفهوم (برنارد) و(سيمون) نحو العملية الإدارية في ١٩٦٤م

ج- وظيفة الإدارة المدرسية:

امتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل الجانبين الإداري والفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسؤولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية، من مناهج وكتب مدرسية وطرق تدريب والعلاقة بالمجتمع والمدارس الأخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمل ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والاجتماعية والرياضية والتخطيط للبرامج والإشراف على تنفيذها.

د- أهداف الإدارة المدرسية:

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية، ومن هذه الأهداف

١/ العمل على كشف ميول الطلاب وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد الطلاب وينفع المجتمع.

٢/ مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلقية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة.

٣/ تربية وتشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار، والتجديد، وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم.

٤/ تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه قوياً وعملاً مع التركيز على احترام العمل اليدوي.

٥/ إعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل.

٦/ اكتشاف التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.

هـ- معايير الإدارة المدرسية الناجحة:

لعل من أبرز المعايير للإدارة المدرسية الناجحة ما يلي:

١- القدوة وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته.

٢- القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة.

٣- العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه وطلابه.

- ٤- الإحساس دائماً بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.
 - ٥- الإخلاص والأمانة في العمل.
 - ٦- المرونة في تسيير أعمال المدرسة.
 - ٧- البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم.
 - ٨- مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات.
 - ٩- التعرف على الأخطاء وتفاذي تكرارها.
 - ١٠ / العمل على تحقيق المصلحة العامة.
 - ١١ / التواصل مع أولياء أمور التلاميذ والمجتمع المحلي.
- و/ مبادئ الإدارة التربوية:
- وهي مبادئ على مدير المدرسة مراعاتها وتوظيفها في أثناء عمله الميداني ومنها:
- مبدأ تقسيم العمل.
 - مبدأ تفويض السلطة.
 - مبدأ وحدة إصدار الأوامر.
 - مبدأ المكافأة.
 - مبدأ المساواة في المعاملة.
 - مبدأ المبادأة والابتكار.
 - مبدأ التعاون.
 - مبدأ تنظيم الوقت وإدارته.
 - مبدأ تدرج السلطة.
 - مبدأ الترتيب.
 - مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ز/ الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية:
- ١ / الإدارة المدرسية علماً له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه وممارساته، ولم تعد الإدارة المدرسية تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية.
 - ٢ / الإدارة المدرسية الحديثة أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبل تحقيق أهدافه في تطوير المجتمع وتنميته الشاملة.
 - ٣ / تعتمد الإدارة الحديثة على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية وعلى المشاركة وليس على التسلط والفردية.
 - ٤ / أصبح استخدام التكنولوجيا بأبعادها المختلفة أساس الإدارة المدرسية الحديثة.
 - ٥ / تأتي العناية بالعنصر البشري اختياره وتأهيله وتدريبه من أولويات التطوير الإداري المعاصر.

٦/ تعد الإدارة المدرسية فرعاً من الإدارة العامة، فلا بد لكل تطوير في الإدارة المدرسية من أن يأخذ بالاعتبار النظام الإداري العام والخصائص الذاتية للمجتمع في مختلف أبعادها.

ح/ مدير المدرسة الفعال:

يكن سر نجاح المدير في نوعية المهارات الفكرية التي يؤمن بها ويطبقها في مدرسته وفي مدى كفايته في ابتكار الأفكار وفي الإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول والتوصل إلى الآراء والمقترحات وفي ترتيب الأولويات.

ويركز المدير الفعال على جانبين هامين في إدارته للمدرسة: الأول في تحقيق أهداف المدرسة والثاني في مراعاة مشاعر المعلمين والطلبة من خلال العمل على تحقيق حاجاتهم وتلبية رغباتهم وميولهم.

ويتميز مدير المدرسة الفعال بالصحة الجسمية وبالفتنة واللباقة والبداهة والصبر والأناة وبالانزان النفسي والاجتماعي والقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين. وينبغي أن يتناسب سلوكه مع الموقف أو مع المتغيرات البيئية المحيطة به داخل المدرسة وخارجه ومع نهج الجماعة التي يقودها وفي ضوء ذلك يحدد أفضل أسلوب فعلي يمكن أن يسلكه في إدارته لمدرسته.

ط/ مهمات مدير المدرسة الإدارية:

١/ إدارة شؤون التلاميذ/ وتهدف إلى إعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل جسماً وعقلياً وعاطفياً واجتماعياً وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه، وتشمل المهمات الفرعية التالية:

- تنظيم التشكيلات المدرسية.
 - تنظيم قبول التلاميذ الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم
 - تنظيم السجلات والملفات.
 - رعاية النظام والانضباط المدرسي.
 - تنظيم وإدارة نشاطات التلاميذ المنهجية الصفية واللاصفية.
 - تنظيم البرامج والإعلامية في المدرسة.
 - رعاية الشؤون الصحية للتلاميذ.
 - رعاية الشؤون الاجتماعية ومخرجات التوجيه والإرشاد المدرسي.
 - تنظيم الامتحانات المدرسية العامة وإدارتها ونتائجها.
 - تنظيم إصدار المصروفات والوثائق المدرسية الخاصة بالتلاميذ.
- ٢/ رعاية شؤون المعاملين: حيث يسود المدرسة جو من الحب والرضا والارتياح والطمأنينة حتى يتحقق الأمن النفسي وتنمي العلاقات الإنسانية، وتشمل المهام الفرعية التالية:

- تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية.
- تنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي.
- إدارة دوام العاملين في المدرسة وتنظيمه.
- إدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة وتنظيمها.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورعايتها.
- رعاية حاجات العاملين المختلفة ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.
- تنظيم وإدارة شؤون المتدربين قبل الخدمة وأثناء ذلك والمعلمين البداء.
- تنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة.
- ممارسة صلاحيات المدير في اتخاذ الإجراءات المناسبة المتصلة بالعاملين في المدرسة.
- إعداد التقارير الفترية والسنوية عن العاملين في المدرسة وتقديمها إلى الإدارة والمسؤولين في النظام التربوي.
- ٣/ تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي: العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي علاقة عضوية مباشرة إذ يؤثر ويتأثر كل منها بالآخر، وتشمل المهمات الفرعية التالية:
- تنظيم دراسة واقع المجتمع المحلي.
- تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي.
- تنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية، ومنها:
- أ/ الصلة بين أولياء الأمور والمدرسة في نشاطات المدرسة (من تشكيل مجلس الآباء والمعلمين ووضع الخطط وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها).
- ب/ تنظيم التسهيلات المادية المدرسية.
- ج/ إدارة وتنظيم برامج الصيانة اللازمة للبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.
- د/ إدارة وتنظيم المشروعات التحسينية الخاصة بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.
- هـ/ إدارة شؤون المالية.
- التبرعات المدرسية الطوعية وإدارتها.
- تنظيم ريع الجمعية التعاونية في المدرسة وإدارتها، منها
- أ/ تنظيم وإدارة الموارد المالية التي تقدمها وكالة الغوث وأفراد المجتمع المحلي.
- ب/ تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية.
- تنظيم المراسلات الخطية وإدارتها (نشرات، التقارير، الكتب الرسمية) ومنها:

- أ/ تنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية.
- ب/ التقويم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية.
- ي/ مهمات مدير المدرسة الإشرافية:
- إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه.
- ويمكن تحقيق هذه المهمة بالقيام بالخطوات الإجرائية التالية:
- الاطلاع على المناهج الدراسية المدرسية المقررة بجميع عناصرها في ضوء المستجدات والتطورات التربوية عامة.
 - تحديد عناصر المنهاج السنوي دراسته والأهداف المنشودة لتلك الدراسة بالتنسيق والتعاون مع المعنيين.
 - تشكيل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والبحوث المنشودة.
 - وضع برنامج وخطة عمل محددة لمتابعة أعمال اللجان.
 - توفير التسهيلات المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ الدراسات على أكمل وجه.
 - رصد النتائج ومناقشتها مع المعنيين.
 - تقويم هذه المهمة بالاطلاع الداعي والشامل والمستمر من أجل الإثراء والتطوير وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.
 - دراسة وتحديد احتياجات المنهاج المدرسي المقرر ومشكلاته باتجاه إثراء عناصره وتطويرها.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال القيام بالمهام الفرعية التالية:
- تحديد المشكلات على أساس واقع عناصر المنهاج وفي ضوء نتائج الدراسات والأبحاث التي قامت بها اللجان الخاصة.
 - تحديد المشكلات على أساس واقع عناصر المنهاج وفي ضوء نتائج الدراسات والأبحاث التي قامت بها اللجان الخاصة.
 - تصنيف المشكلات من حيث ارتباطها بعناصر المنهاج (أهداف، محتوى، طرائق تقنيات، كتب، اختبارات تقويم).
 - رصد الاحتياجات التطويرية في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة وجدولتها بحسب الحاجة.
- ويمكن تقويم هذه المهمة من خلال التحديد الدقيق للمشكلات وتصنيفها تصنيفاً دقيقاً بعد الاطلاع الواعي وذلك من أجل رصد الاحتياجات اللازمة للإثراء، حيث يتم وضع برنامج لتلبية احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة والإمكانيات المتاحة، من خلال المهام الفرعية التالية:
- اختيار الجوانب والعناصر من المنهاج التي يمكن تطويرها وإثرائها في ضوء الإمكانيات المادية والفنية المتوفرة.

- تحديد أهداف التطويرات والتحسينات المادية والفنية المتوافرة.
- وضع الخطة اللازمة لتحقيق أهداف التطوير المرصودة.
- تشكيل لجان متخصصة بعناصر المنهاج للقيام بعمليات التحسين المنشودة.
- توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة.
- ويمكن تقويم الأداء من خلال الاختيار الدقيق الذي يراعي إمكانات المدرسة بعد تحديد المشكلات وجدولتها حسب الأهمية والإمكانات.
- وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج ونتاجاته: ويمكن القيام بالمهام الفرعية التالية:
- توفير أدوات التقويم المناسبة لكل لون من ألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج كما وردت في الخطة المعنية، بتوفير أدوات التقويم المستمر أو إعدادها.
- وضع جدول لمتابعة تطبيق وتوظيف أدوات التقويم.
- رصد ودراسة نتائج لتقويم مع المعنيين ذي الاختصاص.
- تزويد المعيين بتغذية راجعة حول التطورات المقترحة وتوثيقها.
- ويمكن تقويم أداء لهذه المهمة بإعداد نظام شامل ودقيق بعد القيام بعمليات الإثراء والتحسين المختلفة وخلال التطبيق وذلك من أجل التعديل أو الإضافة أو العدول عن التطوير والتحسين في مجال معين من خلال.
- ١/ تنمية العاملين في المدرسة مهنيًا، ومن خلال المهام الفرعية التالية:
- دراسة ملفات العاملين في المدرسة من الناحية الفنية.
- الاستئناس بأراء المشرفين التربويين.
- استبيان للمعلمين بهدف تحديد حاجاتهم المهنية.
- زيارات صافية استطلاعية.
- ٢/ وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانات المتوافرة في المدرسة: وفق :
- اختيار المجالات الفنية التي يمكن تنمية العاملين فيها.
- تحديد أهداف التنمية المهنية المنشودة للعاملين.
- الاستعانة بخبرات إدارة التعليم في المنطقة ومركز التطوير التربوي.
- توفير التسهيلات المادية اللازمة.
- تنفيذ برنامج النمو المهني حسب خطة محددة.
- ٣/ القيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمة ويتم وفق:
- تحديد المشكلة ووضع الفرضيات واختيار الفرضيات ووضع التوصيات.

- دراسة وتحليل لحفظ المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة، يتم وفق الخطوات الفرعية التالية:
- دراسة خطط المعلمين وتحضيرهم.
 - توزيع نشرة تربوية على المعلمين ذات علاقة بالتخطيط لدراساتها.
 - الاجتماع بالمعلمين وأصحاب الحاجة لمناقشة وتحليل النشرة التربوية.
 - ورشة عمل لإنتاج نماذج مختلفة من التحضير.
 - اجتماع آخر للمعلمين المعنيين لتقويم ما تم إنتاجه.
 - زيارات صافية للمتابعة ومتابعة سجلات التخطيط.
 - ويمكن تقويم الانجاز بدراسة تحليلية ناقدة في بداية العام الدراسي للوقوف على حاجات المعلمين ونشرة تربوية هادفة وتحديد ذوي الحاجات بشكل دقيق في بداية العام الدراسي وتحليل النشرة التربوية، وورشة هادفة ومخطط لها واجتماع للمعلمين المعنيين وزيارات خاصة ومخطط لها.
 - توظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني المتاحة في حدود الإمكانيات القائمة: ومن أساليب التدريب والنمو المهني: الاجتماع الفني، الزيارة الصفية، الندوة، الحلقة الدراسية، الدروس التوضيحية، الزيارات التبادلية، والمشاغل..... الخ ويمكن تقسيم هذه المهمة إلى المهمات الفرعية التالية:
 - تحديد أساليب التدريب وأدواته المتوافرة.
 - تنفيذ اجتماعات فنية للمعلمين ذوي العلاقة بهدف إعطائهم فكرة عن أساليب وأدوات التدريب.
 - الاستعانة بالمختصين في هذا المجال.
 - تنفيذ مشاغل خاصة بتوظيف أساليب التدريب وأدواته.
 - زيارات صافية تقويمية.
 - ويمكن تقويم النجاح من خلال التحرير الشامل لأساليب التدريب وأدواته في بداية العام وتوظيفها بشكل فاعل وعقد اجتماعات هادفة ومخططة خلال العام، واستدعاء المختصين في هذا المجال خلال العام في عملية التوظيف، وتنفيذ المشاغل والتخطيط للزيارات الصفية.
 - إيجاد نظام مستمر للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة ومتابعتهم فردياً و زمرياً واجتماعياً. من خلال الخطوات الإجرائية التالية:
 - توفير أدوات التقويم الفردي والزمري والجمعي.
 - وضع جدول برنامج تقويم عمل العاملين ومتابعتهم.
 - رصد ودراسة نتائج التقويم مع المعنيين.
 - تزويد المعنيين بتغذية راجعة.

• ويمكن تقويم النجاح من خلال توفير أدوات التقويم ووضع برنامج دقيق وشامل ودراسة المهمة بدقة ووعي خلال العام مع المعلمين المعنيين ورصد النتائج والتغذية الراجعة.

العمل على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسدياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً ورعايتها: وذلك من خلال الخطوات الإجرائية التالية:

• تحديد حاجات المتعلمين ومشكلاتهم وتحديد الأدوات والأساليب والتقنيات المناسبة لحل المشكلات، وتشكيل لجان تتولى دراسة المشكلات وتوفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتسهيل الدراسة.

• الإشراف على تنفيذ نشاطات اللجنة المذكورة ومتابعتها وتقييمها والتقرير عن نتائج الدراسة وتوثيقها.

• تقويم العمل من خلال التحرير الدقيق لحاجات المتعلمين ومشكلاتهم في بداية العام ومحاولة حلها وكذلك تحرير الأدوات والإشراف على لجنة دراسة المشكلات. إقامة نظام فعال للتقويم التكويني والمتابعة ودراسة مستويات التحصيل المدرسي للطلبة وتحديثها، وذلك من خلال الخطوات الإجرائية التالية:

- وضع خطة لدراسة تحصيل الطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة.
- توزيع مسؤوليات الدراسة على المعنيين أفراد وجماعات.
- وضع برنامج للحصول على المعلومات عن أحوال الطلبة بصورة منتظمة.
- دراسة المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتصنيفها وتبويبها.
- وضع برنامج لتوظيف المعلومات الواردة اللازمة والاستفادة منها في تحسين أوضاع التلاميذ ومتابعتها.
- ويتم التقويم بإعداد خطة دقيقة خلال العام لدراسة تحصيل التلاميذ وتحسين مستوياتهم.

- التوزيع المناسب للمستويات بعد إعداد الخطة للقيام بعملية الدراسة.

- إعداد برنامج شامل بعد توزيع المسؤوليات ودراسة المعلومات بصورة دقيقة وإعداد برنامج شامل للتحسين بعد الدراسة.

العمل على تحسين وتطوير أساليب وأدوات القياس والتقويم المقررة في المنهاج، وذلك من خلال الخطوات الإجرائية التالية:

- دراسة تحليلية لواقع الأساليب وأدوات القياس المختلفة تقوم بها لجان مختصة.
- وضع خطة لتحسين وتطوير أساليب القياس والتقويم في ضوء نتائج الدراسة والتحليل.

- توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أساليب القياس والتقويم وأدواتها وتقويمها ومتابعتها.
- كتابة التقارير وتوثيق النتائج.

ويتم تقويم النجاح من خلال

- ١/ وضع دراسة دقيقة في بداية العام لواقع أدوات القياس والتقويم لتحسينها.
- ٢/ إعداد خطة شاملة بعد عملية الدراسة وذلك لتطوير أساليب القياس والتقويم وأدواتها.
- ٣/ تقويم أدوات القياس والتقويم الجديدة وذلك بعد تجربتها لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

ثانياً: القيادة

أ/ القيادة مفهومها وأنماطها وتطبيقاتها:

القيادة كأسلوب: هي التأثير في الآخرين لحثهم على السعي وراء الأهداف العامة. القيادة والموقف: هي عملية التأثير في نشاط فرد أو جماعة لتحقيق الأهداف في موقف معين.

القيادة الإدارية: هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة عند الاقتضاء والضرورة.

القائد والسلطة: تعرف السلطة بأن لها الحق في اتخاذ القرارات وإعداد الأوامر كلما أمكن ذلك، وذلك بوضعها في صيغة تعميمات وليست بصيغة المتكلم كما أن القائد لا يهتم باستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر اهتمامه بإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

السلطة والقوة: تعرف القوة بأنها مقدرة الشخص في التأثير على شخص آخر لتنفيذ أوامره أو أنها قدرة شخص ما لجعل شخص آخر يقوم بعمل ما، لا يقوم به لولا تأثير الشخص الأول.

ب/ مهام القيادة الإدارية ومسئولياتها:

١/ العمل على تحقيق التوازن بين المتطلبات الرسمية والأهداف الشخصية للعاملين وذلك عن طريق.

٢/ ابتكار الأساليب المناسبة في تحفيز العاملين وحثهم على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف.

٣/ تنمية روح الفريق بين العاملين عن طريق مشاورتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

٤/ تحري جوانب الحياد والموضوعية في الحكم على العاملين أو الأحداث التي تحيط ببيئة العمل.

- ٥/ تزويد العاملين معه بالمعلومات.
- ٦/ توضيح أدوارهم.
- ٧/ مساعدتهم على تطوير أنفسهم.
- ٨/ تشجيعهم على التعاون حل النزاعات فيما بينهم.

ج/ معوقات القيادة الإدارية:

- ١- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها وفي هذه الحالة نجد القائد الإداري يتخطى في قراراته مما يربك العاملين ويهدر الوقت والجهد.
- ٢- عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.
- ٣- ميل بعض القيادات الإدارية إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيراً في تسير العمل.
- ٤- الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية.
- ٥- جمود بعض القيادات الإدارية وتحجرها وعدم مواكبتها لروح التطور.
- ٦- الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمؤسسة.

د/ نظريات تفسير القيادة:

نظرية السمات: ومفردتها أن القائد يجب أن يتصف بسمات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية محددة من قوة الشخصية والذكاء والدهاء والحزم وقوة الإدارة والثقة بالنفس ومراعاة مشاعر الجماعة وكسب ثقتهم وصحة الجسم والحيوية. إلا أن امتلاك السمات لشخص لا يضمن النجاح لصاحبها بحيث لا توجد سمة واحدة تميز القائد عن غيره والقيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد بالوراثة. السمات التي يجب أن يتصف بها القائد: الثقة بالنفس/ الاتصاف بروح المبادرة والمبادرة/ والتجرد وعدم التحيز.

نظرية الرجل العظيم/ وتفرض أن التغيرات في الحياة الاجتماعية والجماعة تتحقق عن طريق أشخاص ملهمين ذوي مواهب وقدرات غير عادية، يجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يمكن مواجهتها.

القيادة الموقفية/ وتبين هذه النظرية كيفية تأثير عوامل الموقف في القيادة ومدى إمكانية القائد التأثير في العاملين معه تحت ظروف مختلفة وتقاس درجة أو فاعلية القيادة بمستوى أداء العاملين الذين يشرف عليهم القائد وهناك ثلاثة عوامل تؤثر في هذا النجاح وهي: علاقة القائد بالعاملين معه، تنظيم العمل، قوة منصب القائد.

النظرية التفاعلية أو التوفيقية/ وهي عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد الثلاثة التالية: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف المراد قيادته، خصائص الجماعة المراد قيادتها.

النظرية التعويضية/ وترى هذه النظرية وجود قائدين: الأول قائد المهمة والذي يقوم بتنظيم أعضاء الجماعة وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم بأكبر قدر من الكفاية والفاعلية، الثاني القائد الاجتماعي الانفعالي الذي يعمل على تقوية الروح المعنوية للجماعة وتخفيف حدة التوتر الناشئ عن عمل الجماعة وتفاعل أعضائها وإزالته.
هـ/ أنماط القيادة:

تتعدد أنواع القيادة باختلاف العلاقة بين القائد والعاملين ويمكن تمثيل هذه الأنواع خط يحتل أحد أطرافه القيادة الاستبدادية والطرف الآخر الديمقراطية.

النمط الديمقراطي (الجمعي التشاركي)

ومن أهم خصائصه أنه يشجع المناقشات الجماعية ويساعد الجماعة على اتخاذ القرارات، ويقدم المشورة الفنية عندما تدعوا الحاجة ويكون عضواً نظامياً في الجماعة دون أن يقوم بالقسط الأوفر من العمل، ويسوده الاحترام الثقة المتبادلة بين الأفراد.

أسس تفسير القيادة الديمقراطية:

- القيادة لا تقتصر على هؤلاء الذين يمثلون مناصب مرموقة في السلم الوظيفي .

- العلاقات الإنسانية الطيبة ضرورية للإنتاج الجماعي، ولتلبية حاجات أعضاء الجماعة.

- يمكن المشاركة في المسؤولية والصلاحية.

- الأفراد الذين يقعون تحت تأثير برنامج أو سياسة معينة لهم الحق في صنع القرارات المتعلقة بذلك البرنامج وتلك السياسة.

- يجد الفرد الأمان في جو تعاوني.

- يمكن تحقيق وحدة الهدف من خلال اتفاق الآراء والولاء للجماعة.

- الإنتاج الأفضل يمكن تحقيقه في جو خال من التهديد.

- التنظيم يجب أن يستخدم من أجل توزيع العمل وتنفيذ سياسات وبرنامج متطورة من قبل جميع العاملين.

- الموقف وليس المنصب هو الذي يقرر الحق والامتياز في ممارسة السلطة.

- الفرد في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه.

- التقويم مسؤولية الجماعة.

النمط الاستبدادي:

وفي هذا النوع من القيادة يقوم القائد بتحديد السياسة بنفسه تحديداً كلياً ويقوم بإملاء خطوات العمل وأوجه النشاط وتحديد نوع العمل لكل فرد، ويحرص على ضمان الطاعة له ويعمل على إبقاء التواصل بين الأعضاء في الحد الأدنى وعن طريقه فقط، ويميل إلى الذاتية في انتقاداته وأحكامه، ويبقى مترفعاً عن الجماعة إلا عند الحاجة. الافتراضات التي تفسر النمط الاستبدادي:

- القيادة محصورة في هؤلاء الذين يحتلون مناصب في سلم النفوذ.
- العلاقات الإنسانية الطيبة ضرورية كي يتقبل الأتباع قرارات القائد.
- يمكن تفويض السلطة ولكن لا يمكن اقتسام المسؤولية.
- وحدة الهدف مضمونة من خلال الولاء للرئيس.
- يمكن تحقيق أعلى إنتاج ممكن في جو من المنافسة والضغط.
- الفرد في المنظمة يمكن الاستغناء عنه.
- التقويم حق مقصور على الرؤساء.

القيادة الفوضوية التسيبية:

ويتصف القائد فيها بأنه محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من المشاركة ويترك الحبل على الغارب للفرد والجماعة ولا يسعى لتحسين العمل ولا يمدح ولا يذم، وتتميز هذه القيادة بأنها تعطي الحرية الكاملة للفرد في اتخاذ القرارات ومع أدنى حد من مشاركة القائد الذي يزود الأفراد بكل ما يحتاجونه.

مواصفات المناخ الاجتماعي في هذا التنوع من القيادة:

- مناخ فوضوي يتمتع أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط.
- الانتاج في غياب القائد مساوياً أو أقل أو أكثر مما لو كان موجوداً حسب ظروف التفاعل الاجتماعي.

و/ التواصل الفعال للقائد:

التواصل:

عملية تفاعلية تحدث بين شخصين أو أكثر ويتكون من ثلاثة أبعاد هي (مرسل- رسالة- مستقبل)

أبعاد التواصل الثلاثة:

هي (المحتوى- العملية – السياق)

مهارات التواصل الأساسية:

الإصغاء- فهم الذات (من أنت وما نموذج التواصل الذي تستخدمه)

نقل الرسالة(قد يسيء الشخص المقابل فهم مقصد الرسالة ويحاول التبرير)

إجراءات التواصل الفعال في تحسين الأداء:

١/ التوعية: (من توعية الموظفين الجدد، وإعداد الصف الثاني من القادة وتوفير التدريب وتشجيع النجاح وتحديد خط سير المدرسة وذلك عن طريق استراتيجيات العمل في ظل أهداف واضحة وواقعية وتوفير الوقت الكافي وتوظيف مبدأ التثاء).

٢/ التدريب: (وذلك بتحقيق الأهداف المتعلقة بتعزيز النجاح والحفاظ على علاقات جيدة وصحية وتشجيع الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية والسعي لمستويات أداء متميزة وفق استراتيجيات الإدارة عن طريق التأثير لا الاستفزاز والاستجابة بشكل لائق ومنطقي بعيد عن الانفعالية وإيجاد الحلول بدلاً من الأخطاء والتعزيز والتغذية الراجعة وتقدير الآخرين ومساعدتهم) والإصغاء من خلال تشجيع العاملين على التواصل بصراحة والإصغاء لوجهات النظر المختلفة واحترام سرية الأمور والانخراط في تقنيات الإصغاء الإيجابي مثل التشجيع والتقدير وإعادة الصياغة والتلخيص.

ويتم ذلك من خلال التساؤل بتبيان اهتمامك بالمتحدث وطرح أسئلة تعزز الاستجابات الواقعية والتركيز على ما يجب إنجازه وطرح أسئلة تحد للوصول إلى حلول ابتكارية وإتاحة الوقت الكافي للحصول على إجابات وافية.

٣/ التضامن والتعاون: (ويتم بتحقيق الأهداف / تشجيع تفويض الصلاحيات وتعزيز طرح الأفكار الجديدة المبتكرة والمحافظة على الموظفين المتميزين والعمل على أن تكون قدوة ونموذجاً للآخرين ومن خلال استراتيجيات الانتماء إلى أهداف المؤسسة التربوية وقيمها والاهتمام برغبة الآخرين في تطوير مهنتهم والتعزيز).

٤/ رعاية الآخرين: بتحقيق الأهداف (تشجيع تفويض الصلاحيات وتعزيز الأفكار الجديدة المبتكرة والمحافظة على الموظفين المتميزين والعمل على القدوة والنموذج وفق الاستراتيجيات المتعلقة بتعزيز الانتماء لأهداف المؤسسة والاهتمام برغبة الآخرين في تطوير مهنتهم وتعزيز أعمال العاملين المميزة والعمل على نزع الحواجز المعيقة لأداء العاملين وفسح المجال للحصول على المعلومات والتركيز على التطوير بعيد المدى فيما يتعلق بأهداف المدرسة).

٥/ الإرشاد: بتحقيق الأهداف (تطوير الأداء وحل المشكلات والتأكيد على الالتزام) ووفق الاستراتيجيات طرح الأسئلة والإصغاء وتحديد مجالات التحسين وتحديد النتيجة المتوخاة ووضع خطة عمل مستقبلية ومعاملة الآخرين باحترام والاعتراف بالغير).

٦/ المواجهة: وفق الأهداف (التعامل مع القضايا الخطرة أو المتكررة وغطاء الفرصة الأخيرة للموظف للتغيير والأخذ في الاعتبار إنهاء خدمات الموظف أو نقله) وفق الاستراتيجيات (مواجهة الحالات الصعبة ووصف المشاكل بأسلوب غير تهديدي والتركيز على الإجراءات التصحيحية واقتراح البدائل وإتاحة الفرصة للتعبير عن

المشاعر والاتفاق مع الموظف بالتحسين والتمسك بخطة عمل مواجهة القضايا دون الهجوم).

أدوات مستخدمة للتواصل الفعال الذي يحسن الأداء:

جلسات التدريب – جلسات الإرشاد والمواجهة وتتم وفق إجراءات منها توعية المعلم بما يتعلق بمهامه ومواصفاته ووظيفته قبل التدريب، هل يعرف المعلم أن أداءه غير مرض وهل قدمت له التغذية الراجعة/ هل يعرف المعلم ما المتوقع منه وهل شاهد درساً توضيحياً/ هل المعلم قادر على أن يقوم بما هو مطلوب منه وهل لديه المعرفة والمهارات اللازمة/ هل هناك عوائق لا يمكنه التحكم بها وهل قدمت له المساعدة/ هل لديه دافعية/ هل يعرف ما يترتب على الأداء الجيد والأداء الضعيف وثم تبدأ في التدريب بتحديد الهدف والنتيجة والنتائج والطرائق والسلوكيات.
ز/ الفرق بين المدير والقائد:

المدير	القائد
يمارس سلطاته على أسس مشروعة بحكم القوانين واللوائح المرتبطة بوظيفته.	يمارس سلطات غير رسمية نتيجة لمكانته بين العاملين.
يطيعه التابعون وفقاً للتعليمات والتوجيهات المنصوص عليها	تعتمد سلطاته على سمات شخصية وقدراته العقلية وقدرته على التأثير على الآخرين.
مسئول عن الجوانب التنفيذية أكثر من التخطيطية	مسئول عن الجوانب التنفيذية والتخطيطية.
يعني بالحاضر	يعني بالحاضر والمستقبل
يستمد قوته من مركزه وسلطته	يستمد قوته من مكانته بين العاملين
يحافظ على النظام الحالي مع أدنى حد من التطوير والتغيير	يسعى إلى إحداث التغيير في النظام بغرض التطوير والتحسين
يهتم بالتخطيط قصير المدى	يهتم بالتطوير طويل المدى
ينظر إلى إنجاز الأعمال الروتينية	يفكر في المستجدات التربوية للاستفادة منها
يهتم بمواجهة المشكلات والانتهاج منها بأسرع ما يمكن	يدرس المشكلات ويحدد أسباب ووضوح الحلول الجذرية حتى لا تتكرر مستقبلاً
بالإمكانات المتاحة	لا يكتفي بذلك بل يبحث عن توفير إمكانات جديدة ويطور الأساليب التي تحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع من خلال التفاعل معهم

وهناك العديد من نقاط المقارنة بين المدير والقائد لم نتطرق إليها.... والآن بعد كل ما سبق عرضه لك أختي المديرية حرية الاختيار بين أن تكوني مديرة ... أو قائدة.

المناخ المدرسي :

بعد الانتهاء في الفصل السابق من تحديد ملامح الإدارة الناجحة ومميزاتها وخصائصها أن لنا أن نوضح مدى تأثير الإدارة المدرسية ومدى قدرتها على التغيير والتأثير على كل الفئات في المدرسة، ومن أهم الفئات التي للإدارة التأثير على فعاليتها هو المناخ المدرسي.

إذ أن المدرسة بالنسبة للمعلمين والطلاب أشبه ما تكون بالتربة التي نهيتها للزراعة فالمدرسة إذا أحسنا العمل بها ووفرننا لها مقومات وخصائص المناخ التربوي المناسب، ساعدنا ذلك على زيادة قدرة المعلمين بها على الإبداع مما يؤدي إلى تنمية عقول الطلاب وشخصياتهم، ومن خلال مواهبهم الشخصية التي نعمل على تنميتها وتطويرها بما يوفر لهم ويجعل لهم شخصياتهم المستقلة وكذلك من خلال تشجيعنا لهم على استثمار هذه المواهب ما يعود عليهم وعلى المجتمع بالنفع والتطور.

ففي هذا الفصل سوف نوضح طبيعة المناخ المدرسي وكيفية الحصول على مناخ مدرسي جيد بالإضافة إلى كيفية قياس هذا المناخ وتقييمه.

المناخ المدرسي

أ/ تعريفه

هناك صعوبة في تعريف المناخ المدرسي، إ أن تعريفه ينبع أساسي من نظرة العاملين الشخصية، حيث يلاحظ الزائر للمؤسسات التعليمية أن هناك مدارس يشعر فيها المعلمون بالغبطة والثقة في أعمالهم، وينتقل هذا السرور إلى طلابهم وإلى علاقاتهم بأولياء الأمور وأفراد المجتمع، على حين يتضح له أن هناك مدارس أخرى يخيم عليها الكآبة وينتشر السخط بين المعلمين، ويخفي مديروها عجزهم عن التوجيه تحت ستار من السلطة، وينتقل هذا الشعور إلى طلابهم فيشعرون باليأس وهذه الخصائص التي تميز إحدى المدارس عن غيرها والتي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المجتمع المدرسي تشير إلى البيئة المدرسية أو المناخ التنظيمي الذي يسود المدرسة.

ويعتبر مصطلح المناخ المدرسي من المصطلحات التي دخلت ميدان التربية حديثاً واستمدت كيانها من علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، وقد جذب موضوع المناخ انتباه العديد من الباحثين التربويين بسبب نتائج الدراسات والبحوث التي تؤكد أهميته في التأثير على النتائج العملية التعليمية ومن خلال مراجعة أدبيات موضوع المناخ المدرسي نلاحظ الاختلاف الواضح بين الباحثين حول مفهومه، حيث استخدم هذا المفهوم بعدة مترادفات ومسميات: فمنهم من أطلق عليه الطابع، الاتجاه العام في السلوك، الجو المدرسي، البيئة المدرسية، وغيرها من المسميات التي تصف البيئة الداخلية في المدرسة

وقد عرفته شهاب بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل والمدرسة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"

أما الكبيسي فيعرفه بأنه " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للعمل كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للعمل" أما من وجهة نظري فإن مناخ المدرسة هو مرآة عاكسة لمهارات وسلوك المديرين وكافة الظروف والخصائص المميزة لبيئة العمل وعمليات التفاعل التي تتم داخل النظام الاجتماعي والمدرسة والتي لها تأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.

ومما تقدم من استعراض للمفاهيم والتعارف المتعلقة بالمناخ المدرسي نرى أنها تختلف باختلاف الباحثين وباختلاف المتغيرات التي يتخذها الباحثون لوصف المناخ المدرسي، ونتيجة لذلك لا نجد تعريفاً واحداً يتفق عليه الجميع، ولكن رغم الاختلاف في التعريف والمتغيرات إلا أنهم يضعون السمات والعوامل الأساسية للمناخ المدرسي، وهي:

- النمو الأكاديمي المستمر للطلبة.
- الاحترام المتبادل بين أعضاء المدرسة.
- الثقة في إمكانات الآخرين بإنجاز الأعمال.
- الروح المعنوية العالية بين أعضاء المدرسة.
- التلاحم والانتماء للمدرسة.
- وجود الفرصة للمشاركة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات.
- النمو والتجديد المدرسي المستمر.
- الاهتمام ومراعاة مصالح الآخرين.

ب/ أهمية المناخ المدرسي:

المناخ هو أحد المتغيرات الوسيطة والتي بدورها تحدد المتغيرات التابعة كإنتاجية المنظمة، درجات تحصيل الطلبة في الامتحانات المقننة، ونسبة غياب وتسرب الطلبة.

ويلعب المناخ المدرسي دوراً هاماً في العملية التعليمية والتأثير على سلوك واتجاهات وتحصيل الطلبة إذ تؤيد البحوث والدراسات الميدانية العلاقة الوثيقة بين المناخ المدرسي ونتائج العملية التعليمية، كما بينت ذلك دراسة أجريت على اثنتي عشرة مدرسة ابتدائية في وسط مدينة لندن، فقد استخدم الباحثون:

- حضور الطلبة.

- سلوك الطلبة.
 - جداول ومواعيد الاختبارات كمتغيرات تابعة ومخرجات للعملية التعليمية. وأظهرت الدراسة بأن هناك اختلافات واضحة في سلوك الطلبة وحضورهم وانتظامهم في المدارس المختلفة، ولا يمكن أن ترد هذه الاختلافات إلى العوامل الاقتصادية والاجتماعية أو العرقية للطلبة أو إلى العوامل المادية كعمر المبنى المدرسي وحجم المدرسة، واستنتج الباحثون من ذلك أن المناخ المدرسي يعتبر عاملاً هاماً في سلوك وتحصيل الطلبة.
- أن نمو الطلبة وتطورهم يرتبط ارتباطاً شديداً بنوعية التفاعلات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، فالمناخ المدرسي الإيجابي هو الذي يتيح فرص النمو لكل عضو من أعضائه، وتكون فيه الروح المعنوية عالية، ويسود العدل والثقة بين أفرادها أما المناخ المدرسي السيئ فهو الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة غياب الطلبة، وارتفاع نسبة غياب المعلمين فضلاً عن ضعف مستوى تحصيل الطلبة وكرهية المعلمين لهم.
- ومما تقدم نستنتج الدور الحيوي الذي يلعبه المناخ المدرسي في التأثير على سلوك الطلبة وتحصيلهم، وإذا كانت الدراسات والبحوث الميدانية أيدت العلاقة الوثيقة بين تحصيل الطلبة ونموهم وبين المناخ المدرسي فهو عاملاً هاماً في صحة المعلمين النفسية واتجاهاتهم نحو المدرسة وأدائهم.
- وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل، ويعمل فيه مجموعة من زملائه يحقق إنتاجاً أوفر وأفضل، إذا كان هذا المناخ يشعره بالطمأنينة والثقة، وبالتالي يمنحه القدرة على التكيف والرضا عن العمل، وكل هذا مرتبط بمؤشرات تتضمن الكثير من العوامل غير المادية، كالمشاعر والأحاسيس داخل الفرد والمجموعة.

ج/ متغيرات المناخ المدرسي:

إن المناخ المدرسي الإيجابي هو الذي يتيح فرص النمو لكل عضو من أعضائه، وتكون فيه الروح المعنوية عالية، ويسود العدل والثقة بين أفرادها أما المناخ المدرسي السيئ فهو الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة غياب الطلبة، وارتفاع نسبة غياب المعلمين فضلاً عن ضعف مستوى تحصيل الطلبة وكرهية المعلمين لهم.

ومما تقدم نستنتج الدور الحيوي الذي يلعبه المناخ المدرسي في التأثير على سلوك الطلبة وتحصيلهم، وإذا كانت الدراسات والبحوث الميدانية أيدت العلاقة الوثيقة بين تحصيل الطلبة ونموهم وبين المناخ المدرسي فهو عاملاً هاماً في صحة المعلمين النفسية واتجاهاتهم نحو المدرسة وأدائهم " وقد أكدت الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه العامل، ويعمل فيه مجموعة من زملائه يحقق إنتاجاً أوفر وأفضل، إذا كان هذا المناخ يشعره بالطمأنينة والثقة، وبالتالي يمنحه

القدرة على التكيف والرضا عن العمل، وكل هذا مرتبط بمؤشرات تتضمن الكثير من العوامل غير المادية، كالمشاعر والأحاسيس داخل الفرد والمجموعة".
اتجهت بعض الدراسات التي تناولت المناخ المدرسي إلى تحديد عوامله الأساسية والمتغيرات التي يتأثر بها، وقد أوضح أرجريس أن المتغيرات التي يتضمنها المناخ المؤسسي كل متكامل ولا يمكن فصلها، وحدد ثلاثة مجموعات متداخلة من هذه المتغيرات ينتج عن تفاعلها السمات المميزة للمناخ المدرسي وهي:

أ/ مجموعة المتغيرات الشخصية:

مثل الحاجات والقدرات والقيم التي تجعل الأفراد يسلكونها وفق أنماط شخصياتهم.

ب/ مجموعة المتغيرات الرسمية:

مثل السياسات والممارسات ومهام الوظائف التي تجعل أعضاء المؤسسة يسلكونها بما يحقق أهدافها.

ج/ مجموعة المتغيرات غير الرسمية:

وهي متعددة وتنشأ عن الصراع المستمر أثناء محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين وسماتهم ويصنف تاجيوري (Tagiuri) متغيرات المناخ المدرسي في ثلاثة أبعاد هي:

أ/ البعد البيئي:

ويتضمن الجوانب المادية للمدرسة مثل حجم المدرسة وعمر المبنى ومرافق المدرسة.

ب/ البعد الاجتماعي:

ويتضمن خصائص الأفراد داخل التنظيم المدرسي، كما يتضمن النمط السائد للعلاقات بين الأفراد والمجموعات داخل المدرسة وخارجها.

ج/ البعد الثقافي:

ويتضمن القيم والمعاني والمبادئ والبناء الإدراكي في المدرسة.
وتشير أغلب دراسات المناخ المؤسسي في المدرسة تركز على العلاقات الاجتماعية وبخاصة علاقة المدير بالمعلمين، وعلاقة المعلمين بزملائهم وبطلابهم، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، كما أن الروح المعنوية للمعلمين، ومدى إدراكهم لدرجة المركزية، ومدى الأخذ بأفكارهم وآرائهم عند صنع القرار، ومدى الاتصال المباشر بين المعلمين والإدارة تعد من أهم المتغيرات المؤثرة في تحديد نوع المناخ المدرسي.
كما أن النواحي المادية بالمدرسة ومستوى النظام والرضا والإنتاج وكيفية تفاعل الطالب والمعلم والإدارة والبيئة المحلية بعضهم ببعض تعد أهم المتغيرات التي تحدد الاتجاهات السائدة أو الجو العام أو المناخ المدرسي.

ويمكننا أن نقسم المتغيرات التي تؤثر في المناخ التنظيمي للمدارس إلى مجموعتين:

- ١- خصائص سلوك المعلمين بالمدرسة وتتضمن أربعة أبعاد هي: الإعاقة، والألفة، والتباعد والإنماء.
 - ٢- خصائص سلوك المديرين وتتضمن أربعة أبعاد هي: الشكلية في العمل، والقدرة، والتركيز على الإنتاج، والنزعة الإنسانية.
- ومن خلال مراجعة بحوث المناخ المدرسي وجد أن متغيرات بعد النظام الاجتماعي هي:

- المرونة.
- التنظيم الإداري.
- البرنامج التعليمي.
- الاتصال الجيد.
- علاقة المدير بالمعلمين.
- علاقة المعلم بالمعلم.
- مشاركة المدير في التدريس.
- تصنيف الطلبة وفقاً لقدراتهم.
- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.
- مشاركة الطالب في اتخاذ القرارات.
- العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

د/ سلوك المدير ودوره في المناخ المدرسي

إن للإدارة المدرسة دورها في إيجاد المناخ التعليمي المساعد على النمو لكل عضو من أعضاء المدرسة، وبالرغم من الاختلافات الواضحة في تحديد مفهوم المناخ المدرسي ومتغيراته، وطرق قياسه، إلا أن هناك إجماعاً بأن مدير المدرسة هو الشخص الأكثر تأثيراً في تحديد المناخ المدرسي.

حيث نجد أن المناخ المدرسي الجيد يرتبط بإدراك المعلمين لثقة المدير بهم، ويعاونهم ويحترمهم كأشخاص مختصين كما يشركهم في اتخاذ القرارات وعلى العكس من ذلك نجد أن المناخ المدرسي السيئ يكون فيه الاتصال معدوماً، كما تنعدم فيه العلاقة الطيبة بين الإدارة والمعلمين، وسلوك المدير فيه يتف بالشكلية في الأداء والالتزام بالقوانين واللوائح في تعامله مع المعلمين.

هـ/ سلوك المعلم ودوره في المناخ المدرسي:

تتوقف جودة المناخ المدرسي وفاعلية على شكل وطبيعة سلوك المعلمين، حيث ينعكس هذا السلوك على تفاعلاتهم وعلاقاتهم سواء أكانت تلك التفاعلات والعلاقات رسمية – تسير في إطار العمل الرسمي وتخضع للوائح وأنظمتها – أو غير رسمية- تسير في إطار اجتماعي بحت تحكمه عادات وتقاليد وقيم المجتمع وعليه فإن العلاقات القائمة بين المعلمين وبعضهم البعض تعتبر من الأسس الهامة في تحديد طبيعة المناخ

المدرسي، والتعرف عما إذا كان هذا المناخ ملائم أو غير ملائم، ذلك لكون هذه العلاقات تنعكس على سلوك واتجاهات الطلاب سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، خاصة أن للمعلمين دوراً قيادياً في إكساب الطلاب المعلومات والمفاهيم والخبرات التربوية التي تعتبر الركيزة الأولى في تعلمهم كيفية تكوين علاقات طيبة فيما بينهم وبين بعضهم وبين أفراد المجتمع المحيط بهم، لذا فإن المعلمين هم القدوة الحسنة والمثل الأعلى لطلابهم، وهذا يتطلب أن يتحلوا بالأخلاق الحسنة وتكون علاقاتهم قائمة على أساس من الود والتعاون والمشاركة والاحترام، فالعلاقة بين المعلمين عنصر هام من عناصر تكوين المناخ المدرسي الجيد، فالإتصال الجيد واحترام الآخرين لذواتهم والثقة المتبادلة، وانتشار روح التعاون كلها جوانب هامة تؤثر في مشاعر المعلمين وبالتالي في نوع الحياة المدرسية بشكل عام.

وعليه فإن هناك علاقات تفاعل بين المعلمين بعضهم البعض وبين الإداريين، وبين المعلمين والإداريين وبين الطلاب وبناء على دور كل فرد داخل المدرسة وعلاقاته مع الآخرين يتحدد شكل المناخ المدرسي والذي يتألف من أجزاء ونسق اجتماعية تتوافق فيما بينها، وعلى ضوء هذا السلوك تشكل العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي قد تكون سلبية أو إيجابية والتي يمكن أن تنعكس على النسق الاجتماعي ومن ثم نستطيع أن نصف المناخ المدرسي فنقول مناخ مدرسي مناسب أو ملائم لأداء الأدوار المناطة بالمعلمين والتي من خلالها تحقق المدرسة أهدافها التربوية والاجتماعية.

و/ أنواع المناخ المدرسي:

- المناخ المفتوح Climate Open

في هذا المناخ يعمل المعلمون بروح الفريق دون إعاقة من جانب المدير، وبروح معنوية مرتفعة ولديهم القدرة على التغلب على الصعوبات ويستمتعون بالعلاقات الودية والرضا الوظيفي، ويمتاز سلوك المدير بالقدرة والتصرف الحسن، ويظهر اهتماماً عالياً بمساعدة المعلمين وتوجيه سلوكهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مع عدم التركيز على الشكلية في الأداء أو القيام بالأعمال بمفرده وإنما يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة ويسعى الجميع إلى استمرار نمو المؤسسة.

- مناخ الإدارة الذاتية Autonomous Climate

في ذلك المناخ يتيح المدير للمعلمين الفرصة لتنظيم تفاعلهم ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعدهم في عملهم دون الرجوع إليه، ومع ذلك يميل إلى التركيز على العمل ويعمل المعلمون معاً في هذا النمط بروح الفريق دون إعاقة من المدير وبروح معنوية مرتفعة.

- المناخ الموجه Controlled Climate:

يعمل المعلمون بجد غير منعزلين وبروح معنوية متوسطة، غير أنهم لا يجدون متسعاً من الوقت للعلاقات الودية، ويركز المدير على إنجاز الأعمال بالطريقة التي يراها، ويتحكم في تحديد الأهداف والإجراءات، ويظهر اهتماماً قليل بالعلاقات الإنسانية، ولا يهتم بأحاسيس المعلمين، ولا يسعى لإشباع الحاجات الاجتماعية كما يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل المجموعة.

- المناخ العائلي Familiar Climate

يعمل المعلمون والمدير كلا على حدة بحب وألفة دون إعاقة المعلمين بالأعمال الكثيرة ودون إجراءات لتوجيه جهودهم نحو الإنجاز، لذا فالحاجات الاجتماعية للأفراد مشعبة، والألفة بين المعلمين متوفرة، ومستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي متوسط ويعد المدير نفسه جزءاً من المجموعة لذلك يضع قليلاً من القوانين التي توضح سير العمل ولا يركز على الإنتاج أو يحاول التأكيد من مستوى الأداء.

- المناخ الأبوي Parental Climate

يبدو فيه التباعد وضوحاً بين المعلمين الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفتقد الألفة والعلاقات الودية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية نظراً لعدم الإنجاز وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية، ويتصف سلوك المدير بالشكلية والتركيز على الإنتاج ومراقبة سلوك المعلمين وتوجيههم ويبيد درجة متوسطة من القدرة في إنجاز العمل، كما يستخدم العلاقات الإنسانية في المدرسة لإشباع حاجاته الاجتماعية.

- المناخ المغلق Closed Climate

ترتفع فيه الإعاقة وتنخفض الروح المعنوية نظراً لعدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية أو حاجاتهم إلى الإنجاز في العمل، والمعلمون متباعدون والألفة بينهم متوسطة ويتصف سلوك المدير بالشكلية في الأداء والتركيز العالي على الإنتاج وهذا يدفعه إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات والقوانين غير المرئية لمتابعة أداء المعلمين وتوجيه سلوكهم، كما أنه لا يظهر أي سلوك يقتدي به المعلمون، واهتمامه قليل بالعلاقات الإنسانية ولا يعطي الفرصة لظهور المبادرات القيادية.

وهذه الأنواع من المناخ المدرسي قد رتبت من جهة الانفتاح في مواجهة الانغلاق، ولذا فإن صفات المناخ المغلق تعد متناقضة تماماً لصفات المناخ المفتوح وتميل المدارس ذات المناخ المفتوح وتميل المدارس ذات المناخ المفتوح إلى أن تكون ذات درجات أعلى في الانتماء والقدرة والعلاقات الإنسانية، ودرجات أقل في التباعد والإعاقة والشكلية في العمل والتركيز على الإنتاج، لذا يعد المناخ المفتوح أفضل أنماط المناخ المدرسي.

ز/ نموذج لوصف سلامة البيئة المدرسية:

١- التركيز على الأهداف:

الأهداف واضحة ومحددة للأعضاء ومقبولة وقابلة للتحقيق.

- ٢- كفاية الاتصال:
الاتصال الأفقي والرأسي مما يؤدي إلى القدرة على تحسس المشكلات الداخلية.
 - ٣- الاستخدام الأمثل للسلطة:
توزيع السلطة متساو فالمرؤوسون لديهم القدرة على التأثير في الرؤساء، والرؤساء لديهم القدرة نفسها.
 - ٤- الاستخدام الأمثل للموارد:
الطاقات والقوى البشرية مستخدمة بطريقة جيدة فلا يوجد أعمال كثيرة فوق طاقة الأفراد أو أعمال قليلة تؤدي إلى البطالة.
 - ٥- التلاحم:
الأفراد مترابطون بعضهم ببعض وبالمؤسسة، ولا يرغبون في الانتقال منها.
 - ٦- الروح المعنوية:
يظهر في المؤسسة إحساس عام بالسلامة والرضا عن العمل.
 - ٧- الإبداع:
تستحدث المؤسسة الطرق والإجراءات الجديدة وتتنهج باستمرار نحو أهداف جديدة.
 - ٨- الاستقلالية:
تظهر المؤسسة استقلالها عن البيئة المحيطة ولا تستجيب للضغوط بطريقة سلبية.
 - ٩- التكيف:
تتمتع المؤسسة بالقدرة على استحداث التغيرات الإيجابية المؤدية إلى نموها وتطورها.
 - ١٠- كفاية حل المشكلات:
تحل مشكلات المؤسسة بأقل مجهود.
- إن هذه الخصائص عن سلامة البيئة المدرسية تدخل ضمن وجهة النظر التي تنظر إلى المدرسة على أنها نظام اجتماعي تتفاعل عناصره بعضها مع البعض فالأبعاد المذكورة تتفاعل مع بعضها وفق نظام ديناميكي، بحيث يؤثر كل بعد ويتأثر بالأبعاد الأخرى وبالتالي يؤثر على مستوى صحة البيئة المدرسية.
- ح/ العوامل المؤثرة على المناخ المدرسي والمؤدية لقصور الأداء:
تعتبر المدرسة ونظامها من العوامل الهامة التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى أداء المعلم، وليس من شك في أن سلبية هذه العوامل تؤثر على قيمة الأداء الذي يقدمه المعلم لتلاميذه.
- فمن المؤكد أن المدرسة وما تنطوي عليه من العوامل الإيجابية العديدة كالإدارة المدرسية، والمباني المدرسية وتجهيزاتها، ونوع العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي، وغيرها مما يجري داخل المدرسة من عمليات تربوية وتعليمية تؤثر تأثيراً

على مستوى أداء المعلم ونوعيته، ولهذا لا بد من توفير بيئة مناسبة تساعد المعلم على المزيد من العطاء وتزيد من دافعيته للقيام بدوره على أكمل وجه ممكن. أما العوامل المؤثرة سلباً على أداء المعلم من أهمها غياب التقدير من الإدارة، وعدم الاستقلالية، ونقص الوسائل التعليمية، وزيادة الكثافة العددية للتلاميذ في الفصول الدراسية، والأعباء التدريسية للمعلم، وزيادة العبء الوظيفي للمعلم. فيمكن رد الظروف المدرسية المسؤولة عن قصور أداء المعلم إلى مجموعة من العوامل المدرسية وهي على النحو التالي:

أ- النمط القيادي لمدير المدرسة:

للقائدات التربوية مهما اختلفت أنماطها تأثيراً مباشراً، سلباً، أو إيجاباً، على أداء الأفراد داخل المجتمع المدرسي، فمن القائدات التربوية ما تعنى بالأبعاد الوظيفية التي تتصل بمهام العاملين في نطاق الواجبات الرسمية دون الاهتمام بالعاملين، ومن القائدات ما يعني بالأبعاد الإنسانية على حساب العمل، ومن القائدات ما يوازن بين الأبعاد الوظيفية والإنسانية، وقد سبق لنا في الفصل الأول من البحث توضيح دور القيادة المدرسية بشكل مفصل.

ب- العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي:

يتكون المجتمع المدرسي من مجموعة من العناصر وهم الفريق الإداري ويرأسهم مدير المدرسة، ثم المعلمين، والتلاميذ، وهدفهم العام أن يثمر تعاونهم في توفير الجو التربوي والتعليمي الذي تتحقق من خلاله الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة، وهذا يتطلب منهم بناء نوع من العلاقات الإنسانية الفعالة بين أفراد المجتمع المدرسي. ويقصد بالعلاقات الإنسانية " السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري وتقدير مواهبه، وعلى الاحترام المتبادل بين الأفراد وبينهم وبين القائد أو الرئيس وعلى حسن النية نحو الآخرين وعلى الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية وعلى الإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها.

والعلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي تعني التفاعل الاجتماعي القائم على الاحترام والثقة وتقدير الآخرين، والتعبير عن الذات، والشعور بالأمن والطمأنينة وتقوم العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي على أساس الإيمان بقيمة الفرد وكرامته واحترام شخصية وراية، وعلى العدل في المعاملة، والمشاركة والتعاون بين أفراد المجتمع المدرسي.

كما تهدف العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي إلى تحقيق التعاون بين العاملين بالمدرسة فيما بينهم من جهة، ثم بينهم وبين إدارة المدرسة من جهة أخرى، وإلى حفز الأفراد على العمل لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة في جو من الحماس الهادف، كما

تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية ومساعدتهم على التكيف في الجو المدرسي.

والعلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي تأخذ أبعاد مختلفة غير أنه يمكن تحديدها بين المدير والمعلمين، أو بين المعلمين بعضهم ببعض وبين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور، كذلك بين المعلمين وأولياء الأمور وانسجاماً مع أهداف الدراسة فإن التركيز في هذا الجانب سيكون حول:

- العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين.
- العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم البعض.
- العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلابهم.
- العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور.
- العلاقات الإنسانية بين المعلمين وأولياء الأمور.

ج/ إمكانات المدرسة وتجهيزاتها:

تشكل إمكانات المدرسة وتجهيزاتها عاملاً مهماً من عوامل البيئة الطبيعية المادية للمدرسة الذي تؤثر سلباً أو إيجاباً على العملية التعليمية، فمدى صلاحية وكفاءة هذه الإمكانيات والتجهيزات من حيث الكفاءة الاستيعاب عمليات التعلم والتعليم يعتبر أمراً حاسماً لنجاح العملية التربوية والتعليمية أو فشلها كما أن وجود المبنى المدرسي واحتوائه على كافة الإمكانيات من حيث التصميم المناسب والتجهيزات الكاملة من الأدوات والأثاث وجميع المرافق المطلوبة للمدرسة تمثل كلها عوامل مهمة تساعد على نجاح العملية التربوية والتعليمية.

وفي حالة نقص إمكانيات المدرسة وتجهيزاتها مثل نقص الوسائل والأدوات والمختبرات وعدم وجود غرف مخصصة لها، وعدم وجود ملاعب وساحات لممارسة الأنشطة، ونقص الغرف وضيق الفصول الدراسية، وعدم توفر الإضاءة المناسبة وسوء التهوية وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالصحة والسلامة يؤثر تأثيراً سلبياً على المعلم والتلميذ وعلى المدرسة بشكل عام إذ يؤدي إلى فقدان المناخ المدرسي الذي يساعد المعلمين على تأدية مهمتهم ومسؤوليتهم على الوجه الأكمل.

د/ العبء التدريسي على المعلمين:

يعتبر العبء الملقى على كاهل المعلم عاملاً مهماً من العوامل المدرسية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على مستوى أداء المعلم فالأعباء الخفيفة تؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلم وبالتالي إلى فاعليته في التدريس، بينما نجد أن زيادة هذه الأعباء تؤثر سلباً على أداء المعلم.

ولذلك فإن المسؤوليات التي تتقل كاهل المعلم وتكون سبباً في انخفاض أدائه التربوي يمكن أن تعزى إلى الحقائق التالية:

- زيادة نصاب المعلم التدريسي إذ يبلغ (٢٤) حصة أسبوعية.
 - حصص الانتظار التي يلزم المعلم بشغلها في حالة غياب أحد المعلمين.
- أن زيادة نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية أمر يرهق المعلم ويقلل فاعليته، لهذا يؤمل أن يخفف نصاب المعلم من الحصص الدراسية تمثيلاً مع المفاهيم التربوية الحديثة.
- هـ/ زيادة الأعباء الإضافية:

فالمعلم مطالب بالمشاركة الفعالة في إدارة الطابور الصباحي وفي الإذاعة المدرسية والإشراف على انتظام الطلاب في فصولهم وعند حضورهم وانصرافهم وفي أثناء الفسحة، كما أنه مطالب بالقيام بأعباء رائد الصف والإشراف على الأنشطة المدرسية وتصحيح الواجبات المنزلية ورصد الدرجات وإجراء الامتحانات الشفهية والتحريرية اليومية والأسبوعية إلى غير ذلك من الأعمال الإضافية التي يكلف بها المعلم داخل المدرسة وخارجها.

وليس من شك في أن ضخامة هذه الأعباء الملقاه على عاتق المعلم تؤدي إلى إرهاق وبالتالي إلي قصور في أدائه لمهامه التربوية والتعليمية داخل المدرسة، كما أن عبء العمل الوظيفي مؤثر قوي على رضا المعلمين عن العمل فقد وجد أنه كلما ازدادت هذه الأعباء قل الرضا عن العمل لدى المعلم وبالتالي قل عطاؤه ونشاطه في أدائه التعليمي، وكذلك فإن زيادة أعباء أعمال التلاميذ اختبارات وتصحيح ورصد ومتابعة أنشطة.... الخ) تؤثر على أداء المعلم وبالتالي تعوقه عن الأداء الجيد في التدريس.

و/ زيادة كثافة الطلاب في الفصول:

تعتبر كثافة الطلاب في الفصول الدراسية عاملاً مهماً من العوامل المدرسية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على مستوى أداء المعلم فالفصول الدراسية ذات الكثافة الطلابية القليلة تسمح للمعلم بإدارة الفصل وحفظ النظام والاهتمام بالتلاميذ ومراعاة الفروق الفردية بينهم كما أنها تساعد على زيادة التفاعل والمشاركة بين المعلم والتلاميذ، بينما يتضاءل مستوى التفاعل في الفصول الدراسية ذات الكثافة الطلابية العالية.

لذا فإن زيادة عدد التلاميذ في الفصول الدراسية يشكل عبئاً على المعلم مما يقلل من مستوى الأداء الذي يقدمه لتلاميذه فزيادة عدد التلاميذ في الفصل الدراسي الواحد يشكل عبئاً على المعلم والطالب معاً، فلا يستطيع الطالب أن يستوعب كل ما يتعلمه لأن فرصة الاهتمام به ومناقشته ومراعاة الفروق الفردية بينه وبين زملائه قليلة جداً. فتحصيل تلاميذ الفصول ذات الكثافة الطلابية المنخفضة أفضل بكثير من تحصيل تلاميذ الفصول ذات الكثافة الطلابية المرتفعة، ويرجع ذلك إلى أن الكثافة المنخفضة

للفصول تتيح للمعلم فرصة استخدام أساليب متنوعة في تدريس المادة التعليمية، كما تتيح للتلاميذ فرصة المشاركة الفعالة في عملية التعليم. وتعد المرحلة الابتدائية من أكثر مراحل التعليم العام التي تعاني من ظاهرة زيادة كثافة الطلاب في الفصول الدراسية نظراً لضرورة استيعاب كل الأطفال ممن هم في سن التعليم الابتدائي، وزيادة عدد السكان، وانتشار الوعي التعليمي، وسياسة الدولة في القضاء على مصادر الأمية بنشر التعليم وجعله مجانياً في جميع مراحلها، ولتفادي حدوث هذه الظاهرة لا بد من أن يواكب تزايد السكان في أي مدينة ازدياد عدد المعلمين والمدارس وعدد الفصول الدراسية المفتوحة فيها. ومما تقدم يتضح أن زيادة كثافة الطلاب في الفصول الدراسية تؤثر سلبياً على أداء المعلم وهذا يؤدي بدوره إلى المشكلات التالية:

- عدم قدرة المعلم على مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ.
- عدم قدرة المعلم على تنمية المهارات والموهب الموجودة لدى الأطفال.
- عدم قدرة المعلم على الاهتمام بتنمية شخصية الطفل حسب خصائص نموه.
- عدم قدرة المعلم على الإجابة عن جميع أسئلة التلميذ.
- عدم قدرة المعلم على متابعة مشكلات التلاميذ ومعالجتها.
- إرهاق المعلم وعدم الاستفادة من مواهبه.
- عدم قدرة المعلم على متابعة نمو التلاميذ وتقويم تحصيلهم التربوي.
- عدم قدرة المعلم على الإشراف على التلاميذ ومتابعة واجباتهم المنزلية.
- ضعف التفاعل بين المعلم والتلاميذ وسط هذا العدد الأكبر من التلاميذ.
- ضعف قدرة المعلم على إدارة الصف وضبط.

المناخ المدرسي في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ :

من منطلق أن المناخ المدرسي يشكل منظومة وعلاقة متكاملة تشكل جميعها قاطرة التنمية والبناء في المدرسة والمجتمع المجاور والمحلي ، وهي تأسس لنجاح « رؤية المملكة ٢٠٣٠»، وتقوم العملية التعليمية على :

- ١ - القوى البشرية وفي المقدمة المعلمون.
 - ٢ - المناهج والتي تحتاج لتطوير ومواكبة التغيرات في العالم.
 - ٣ - البنية التحتية المدرسة.
 - ٤ - الطالب «المنتج» الذي يُمَثَّل الهدف من العملية التعليمية.
- ويعتبر المُعَلِّمُ أبرز وأهم محور في العملية التعليمية؛ حيث رفعت «رؤية المملكة ٢٠٣٠» من قيمة المعلم، وأعدت هيئته ومكانته في الخريطة التعليمية، وذلك عن طريق توفير بيئة العمل المناسبة، وإعداد البرامج الداعمة لمكانته، من خلال التدريب المستمر على أحدث النظم التعليمية، وهذا يعزّز من فرص تحقيق الرؤية بنجاح دائم.

الأمر الآخر المناهج، وربط المناهج بعلوم العصر والتطور التكنولوجي، وكذلك رؤية سوق العمل، بحيث ترتبط مناهج التعليم بمختلف مراحلها بإعداد خريج يكون مشاركاً في التنمية، نتيجة حصوله على تعليم يتوافق مع متطلبات سوق العمل، ونشر نتائج المؤشرات التي تقيس مستوى مُخرجات التعليم بشكل سنوي، والعمل مع المتخصصين لضمان مواءمة مُخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل.

والبنية التحتية للمدارس تُشكّل عصب العملية التعليمية، فمن دون «المدرسة» لن تكون هناك عملية تعليمية، فتجهيز البنية التحتية بأحدث الوسائل الخاصة بالعملية التعليمية يُسهم ويدعم المعلم والطالب والدولة في الوصول إلى «رؤية المملكة ٢٠٣٠».

ونجاح المملكة خلال السنوات الماضية في تقليل نسبة المباني المستأجرة يشكل أمراً مهماً في خلق بيئة صالحة لنجاح «رؤية السعودية ٢٠٣٠» في مجال التعليم.

الطالب هو المُنتج والهدف من العملية التعليمية، لذلك وضع مهندسو رؤية التعليم ٢٠٣٠ الطالب كهدف أساسي لإعداد خريج جاهز لسوق العمل.

القوى البشرية «المعلم والإداري وأولياء الأمور»، والمناهج والبنية التحتية «المدرسة»، و«الطالب». عمل كل ذلك في منظومة واحدة يحقق أهداف رؤية ٢٠٣٠، بأن يصبح التعليم السعودي من بين أفضل دول العالم في ٢٠٣٠، وسد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، والاستثمار في التعليم، وتزويد الطلاب والطالبات بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، وصناعة تعليم مميز.

وهم ما يعتبر في بحثنا هذا المستفيد الذي نطمح الى قياس رضاه وتطلعاته وتكون محل دراسة واهتمام القيادة المدرسية .

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل وذلك لإبراز أثر المناخ المدرسي في أداء المعلمين العاملين في المدارس الحكومية بمدينة تبوك، وذلك لكون هذا المنهج يتناسب مع طبيعة الدراسة الوصفية الاجتماعية حيث يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها والوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المعلمات العاملات في المدارس الحكومية للبنات التابعة لمركز الإشراف التربوي بتبوك (ابتدئي- متوسط – ثانوي)

والجدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المراحل التعليمية الثلاث:

المرحلة	المعلمات	النسبة المئوية	الطلاب	النسبة المئوية	أولياء الأمور	النسبة المئوية
ابتدائية	١٣٠٩	%٤٩,٧	٥٢٥	%٢١	٧٣٨	%٤١,١
متوسطة	٦٨٩	%٢٥,٦	١٠٥٠	%٤٢	٤٤٩	%٢٥,١
ثانوية	٦٧٢	%٢٤,٧	٩٢٥	%٣٧	٦٠٥	%٣٣,٨
المجموع	٢٦٧٠	%١٠٠	٢٥٠٠	%١٠٠	١٧٩٢	%١٠٠

اختيار عينة الدراسة:

عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من معلمات وطالبات وأولياء أمور الطالبات في المدارس الحكومية للبنات التابعة لمركز الإشراف التربوي بتبوك (ابتدائي- متوسط- ثانوي)

تصميم الأداة:

تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة وذلك للتعرف على المناخ المدرسي السائد وأثره في رضا المستفيد واحتوت الاستبانة على عدة مستفيدين، ولكننا سوف نناقش نتائج من حيث ثلاثة أقسام:

- ١- استبانة رضا المستفيد (معلم)
 - ٢- استبانة رضا المستفيد (طالب)
 - ٣- استبانة رضا المستفيد (ولي أمر).
- استبانة (١) قياس رضا المعلمة عن الإدارة

م	العناصر	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
١	مديرة المدرسة قريبة من المعلمات وتعملهن كأخوات				
٢	تعديل مديرة المدرسة في تعاملها بين المعلمات.				
٣	تقوم مديرة المدرسة بتكريم المتميزات من المعلمات				
٤	تقدر مديرة المدرسة ظروف المعلمة إذا أخبرتها بها				
٥	تتيح مديرة المدرسة للمعلمات فرصاً لتطوير مستواهن				
٦	تشجع مديرة المدرسة المعلمات المناسبات للتعلم الإداري.				
٧	تستشير مديرة المدرسة المعلمات قبل اتخاذ				

سمية حمزة مصطفى السحلي

				قراراتها
				٨ تقوم مديرة المدرسة بزيارة المعلمات زيارة صفية
				٩ تقوم مديرة المدرسة المعلمات تقويما شاملا
				١٠ توزع مديرة المدرسة أنصبة المعلمات بطريقة عادلة.
				١١ تقدم مديرة المدرسة ملاحظاتها وتوجيهاتها بطريقة مناسبة
				١٢ تمثل مديرة المدرسة قدوة في الانضباط في العمل.
				١٣ تستخدم مديرة المدرسة أسلوب الثواب والعقاب.
				١٤ تتطلع مديرة المدرسة المعلمات على التعليمات والنظم بشكل مستمر
				١٥ أجد رغبة في مساعدة المدرسة في الأزمات
				١٦ لا أجد حرجا في المشاركة في الأنشطة اللاصفية خارج وقت الدوام
				١٧ أرغب بزيارة مديرة المدرسة لي زيارة صفية
				١٨ أرغب الانتقال من المدرسة إلى مدرسة أخرى

استبانة رقم (٢) قياس مدى رضا الطالبة

م	العناصر	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
١	تعنتي المدرسة برفع مستوى تحصيل الطالبات				
٢	تتيح المدرسة للطالبات فرص اكتشاف مواهبهن وقدراتهن				
٣	تهتم إدارة المدرسة بنظافة الفصول ونظافة المعهد بشكل عام.				
٤	تأخذ المدرسة بآراء الطالبات فيما يتعلق باحتياجاتهن.				
٥	تهتم المدرسة بنوعية الوجبات المقدمة في المقصف المدرسي.				
٦	تكرم المدرسة الطالبات المتميزات والمتفوقات.				

٧	تقيم المدرسة المناشط الاصفية أثناء اليوم الدراسي وخارجه			
٨	تعتني المدرسة بحل المشاكل التي تعترض الطالبات.			
٩	تشارك المدرسة الطالبات في إدارة اليوم الدراسي.			
١٠	تستفيد الطالبات من قاعة مصادر التعلم الموجودة في المدرسة.			
١١	أشعر بتمام الراحة في مدرستي			
١٢	أتمنى أن أنتقل إلى مدرسة أخرى.			

استبانة رقم (٣) قياس مدى رضا ولي الأمر

م	العناصر	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا
١	تتواصل المدرسة مع أولياء الأمور لمشاركتهم في رؤية المدرسة ورسالتها				
٢	أشعر باحترام وتقدير المدرسة عند تعاملها معي (كولي أمر طالب)				
٣	ألاحظ أن المدرسة تشجع طالباتها على التميز في جميع المجالات				
٤	تتاح لي فرصة المشاركة مع المدرسة في العملية التعليمية.				
٥	تحرص المدرسة على مشاركة أولياء الأمور في الرعاية الصحية للمتعلقات.				
٦	تحرص المدرسة على تيسير التواصل بين المعلمات والمتعلقات وأولياء الأمور من خلال الموقع الإلكتروني.				
٧	تستخدم المدرسة نظاماً لإعلام أولياء الأمور بمستوى تقدم أداء بناتهن				
٨	تحرص المدرسة على مشاركة أولياء الأمور في تطوير العملية التعليمية				
٩	تهتم المدرسة بمناقشة التقويم الذاتي مع بعض أولياء الأمور				
١٠	تنشر المدرسة ثقافة الإرشاد التربوي والنفسي بين				

سمية حمزة مصطفى السحلي

				أولياء الأمور
				١١ تطلع المدرسة أولياء أمور الطالبات على بعض المناشط المقامة في المعهد.
				١٢ تصدر المدرسة تقارير الدرجات بأوقات منتظمة.
				١٣ أوقات دخول الطالبات وخروجهن منتظمة

استبانة رقم (٤) قياس مدى رضا الطالبة عن المعلمة

م	العناصر	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا
١	تحرص المعلمة على توضيح الدرس بطريقة مناسبة				
٢	تهتم المعلمة بتوصيل المعلومة إلى الطالبة				
٣	تستخدم المعلمة طرقاً حديثة ومتنوعة في شرح الدروس				
٤	تنوع المعلمة في طرق تدريسها				
٥	تعنتي المعلمة بالوسائل التعليمية عند عرض المعلومة				
٦	تشجع المعلمة الطالبات				
٧	تبذل المعلمة جهداً لدفع الملل والسامة عن الطالبات				
٨	تأخذ المعلمة بأراء الطالبات				
٩	تقيم المعلمة مع طالبات وعلاقة صداقة				
١٠	تهتم المعلمة بحل مشاكل الطالبات.				
١١	تحسن المعلمة من خطابة اللفظي مع الطالبات				
١٢	للمعلمة شخصية تجعل الطالبات يتقبلون منها الشرح والتوجيه				
١٣	تساعد المعلمة الطالبة على اكتشاف مواهبها وقدراتها				
١٤	تتيح المعلمة للطالبات فرصة المشاركة في الدرس				
١٥	تكلف المعلمة الطالبات بنشاطات داخل الدروس				
١٦	تكلف المعلمة الطالبات بأنشطة خارج وقت الدرس				
١٧	تستخدم المعلمة أسلوب الحوار مع الطالبات				

استبانة رقم (٥) قياس مدى رضا المعلمة عن المشرفة التربوية

م	العناصر	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا
١	زيارات المشرفة التربوية وتوجيهاتها مفيدة للمعلمة.				
٢	تساعد المشرفة التربوية المعلمة في حل المشاكل التي تعترضها.				
٣	يكون لدى المعلمة تغيير ايجابي بعد زيارة المشرفة التربوية				
٤	تقدر المشرفة التربوية ظروف المعلمة إذا أخبرت بها.				
٥	تقارير المشرفة التربوية عن المعلمة مطابقة للواقع.				
٦	تقوم المشرفة التربوية بتنوع الأساليب الإشرافية للمعلمات				
٧	تعديل المشرفة التربوية في تعاملها مع المعلمات				
٨	تزود المشرفة التربوية المعلمات بأبرز التجارب الميدانية المتميزة				
٩	تقدم المشرفة التعليمات والتوجيهات بطريقة مقبولة				
١٠	تقدم المشرفة التربوية الانتقادات والملاحظات بطريقة مناسبة				
١١	تقدم لنا المشرفة التربوية المستجدات الخاصة بالمادة التدريسية				
١٢	أجد مساحة كافية للحوار مع المشرفة				
١٣	أشعر بالرضا عن عملي كمعلمة				
١٤	أرغب بزيارات المشرفة التربوية وأطلب منها ذلك				
١٥	أرغب أن تشرف علي مشرفة تربوية أخرى				

سمية حمزة مصطفى السحلي

استبانة رقم (٦) قياس مدى رضا مديرة المدرسة عن عمل مشرفة الإدارة المدرسية

م	العناصر	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
١	زيارات مشرف الإدارة المدرسية وتوجيهاته مفيدة لمدير المدرسة				
٢	تعديل المشرفة التربوية في تعاملها بين مديرات المدارس.				
٣	تساعد المشرفة مديرة المدرسة في حل المشاكل التي تعترضها				
٤	يكون لدى المديرية تغيير ايجابي بعد زيارة مشرفة الإدارة المدرسية				
٥	تقدر المشرفة التربوية ظروف مديرة المدرسة إذا أخبرت بها.				
٦	أرغب بزيارات المشرفة التربوية				
٧	أطلب الزيارة من المشرفة التربوية				
٨	تقارير المشرفة التربوية عن المديرية والمدرسة مطابقة للواقع				
٩	تحسن المشرفة التربوية التعامل مع المديرية				
١٠	تقدم المشرفة التعليمات والتوجيهات بطريقة مقبولة				
١١	تقدم المشرفة التربوية الانتقادات والملاحظات بطريقة مناسبة				
١٢	أشعر بالرضا عن عملي كمديرة المدرسة				
١٣	أجد مساحة كافية للحوار مع المشرفة				
١٤	أنا نادمة على تكليفي بالإدارة وافكر بتركها.				
١٥	كنت أتمنى أن أكون موظفة في غير سلك التعليم				

استبانة رقم (٧) قياس مدى رضا مديرة المدرسة عن عمل المشرفة المباشرة

م	العناصر	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا
١	زيارات المشرفة المباشرة للمدرسة منتظمة				
٢	تساعد المشرفة المباشرة المدرسة على تجاوز العقبات التي تعترضها				
٣	تقدم المشرفة المباشرة البرامج الإثرائية للعاملات في المدرسة				
٤	تعقد المشرفة المباشرة اجتماعات دورية مع الهيئة الإدارية.				
٥	تقوم المشرفة المباشرة ببرامج لقياس الجانب التحصيلي لدى الطالبات.				
٦	تساهم المشرفة المباشرة في تحليل واقع للمدرسة ورسم الصورة المستقبلية لها				
٧	تتفاعل المشرفة المباشرة مع القضايا التي تحصل داخل المدرسة				
٨	تسهل المشرفة المباشرة عملية التواصل مع المكتب والإدارة				
٩	يوجد لدى المشرفة المباشرة خطة عمل لما تريد تحقيقه.				
١٠	تقدم المشرفة التربوية الانتقادات والملاحظات بطريقة مناسبة				
١	تقدم المشرفة المباشرة نفسها كعضو من أعضاء المدرسة				
١	تشارك المشرفة المباشرة في المناسبات الاجتماعية				
١	تقف المشرفة المباشرة مع المدرسة في بداية العام الدراسي				
٣	تقوم المشرفة المباشرة بدور فاعل في الاختبارات الفصلية				

سمية حمزة مصطفى السحلي

استبانة رقم (٨) قياس مدى رضا مديري المدارس عن إدارة المكتب

م	العناصر	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا
١	تعديل إدارة المكتب في تعاملها بين المدارس				
٢	تشكر إدارة المكتب المديرات الجادات وتقدير عملهن وجهدهن				
٣	تقدير إدارة المكتب ظروف المديرية				
٤	تصل التعاميم الصادرة من المكتب إلى المدرسة في وقت مناسب				
٥	تستخدم إدارة المكتب الطرق المتنوعة للتواصل مع المديرية				
٦	يشارك المكتب المدرسة في بعض مناسباتها				
٧	يتفاعل المكتب ويبادر بعمل ما هو من صلاحياته وفي حدود إمكانياته				
٨	يزود المكتب المدرسة بما تحتاجه من الكادر الإداري				
٩	يتفاعل المكتب مع يأتي من المدرسة من طلبات خارجه عن صلاحياته ويتواصل مع الجهات المعنية				
١٠	اللقاءات التي يعقدها المكتب مع المديرين مثمرة				
١١	أتمنى أن أنتقل إلى إدارة مدرسة مماثلة في مكتب آخر				
١٢	ألمس للمكتب أثرا إيجابيا على المدرسة				
١٣	أجد سهولة في التواصل والتعامل مع إدارة المكتب				
١٤	أجد حسن استقبال عند زيارتي للمكتب				

أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) حيث سيستخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية:

وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم إزاء المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة بواسطة النسب المئوية.

٢- حساب المتوسط الحسابي:

وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور الدراسة المختلفة واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور.

النتائج:

يتناول هذا الجزء من البحث عرضاً إحصائياً للبيانات الأساسية الواردة بالدراسة وتحليلها وتفسيرها في أربعة محاور رئيسية، وهي على النحو التالي:

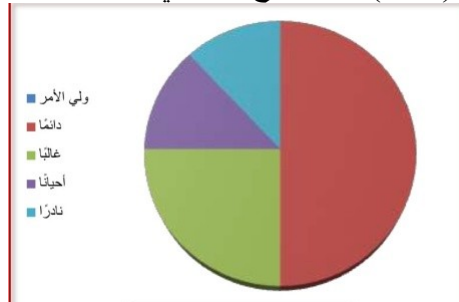
المحور الأول : طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية من وجهة نظر المستفيدين (معلم - طالب- ولي أمر)

المحور الثاني: مدى رضا المستفيدين عن مناخ السائد بمراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية.

المحور الثالث: دور المناخ المدرسي السائد في أداء المعلمين العاملين بمراحل التعليم العام.

المحور الرابع: أهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي مناسب وكانت النتائج كالتالي:

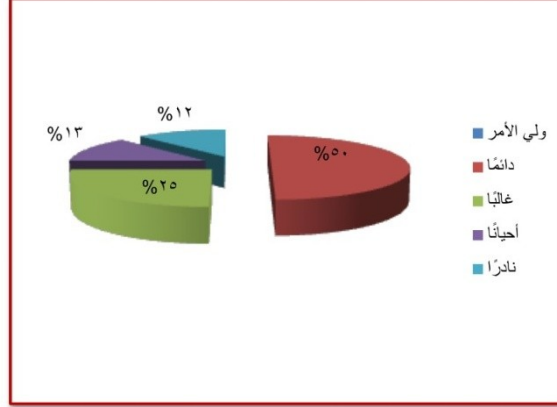
أ/ مدى رضا المستفيد (معلمة) عن المناخ التعليمي:



ب/ مدى رضا المستفيد (طالبة) عن المناخ التعليمي:



ج/ مدى رضا المستفيد (ولي أمر) عن المناخ التعليمي:



تحليل النتائج:

عند تحليل النتائج للوقوف على رأي المستفيد (معلمة - طالبة - ولي أمر) وجد ما يلي:

أ/ للإجابة عن السؤال الأول:

طبيعة المناخ المدرسي السائد في مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية وجدنا إن أفراد العينة يرون أن الإدارة في مدارس التعليم العام الحكومية تحرص على تطبيق الأنظمة واللوائح كما يرى المستفيدين أن روح التعاون والعلاقات الطيبة المبنية على الثقة والاحترام المتبادل هي السائدة بين المعلمين والإدارة وأولياء الأمور في المدارس الحكومية.

ب/ للإجابة على السؤال الثاني:

عن مدى رضا المستفيدين عن المناخ السائد بمراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية فبعد عرض وتحليل وتفسير الاستبانات وترتيب درجة الرضا عن المناخ السائد في المدارس الحكومية وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المستفيدين وجد أن هناك جوانب يرضى عنها المعلمون ولكن ليس بدرجة كبيرة بل بدرجة متوسطة وأجلها يتمحور حول العلاقات الإنسانية أما الجوانب التي لا يرضى عنها المعلمون فتتعلق بما يخصهم من إجازات وأنظمة.

ج/ للإجابة على السؤال الثالث:

وهو عن دور المناخ المدرسي السائد في أداء المعلمين وذلك من وجهة نظر المستفيدين، فقد اتضح من خلال تحليل البيانات أن أفراد العينة يوافقون على أن للمناخ المدرسي دور ينعكس على جميع أبعاد الأداء وبشكل عام فإن المستفيدين موافقون على أن المناخ المدرسي السائد له دور فعال في جميع جوانب العملية التعليمية.

د/ للإجابة على السؤال الرابع:

وهو أهم المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مدرسي مناسب فقد تم تحديد معايير أساسية في تحليل هذا السؤال وهي (المعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية، المعوقات الخاصة بالعلاقات الانسانية، المعوقات المتعلقة بإمكانات المدرسة وتجهيزها، المعوقات المتعلقة بضغوط العمل) وكانت الإجابات كالتالي:

❖ بالنسبة للمعوقات المتعلقة بالإدارة المدرسية:

١- تشدد الإدارة في تطبيق الأنظمة.

٢- عدم تفويض الإدارة للصلاحيات

٣- عدم مراعاة الإدارة لقدرات المعلمين عند توزيع المهام.

❖ أما فيما يتعلق بالمعوقات الخاصة بالعلاقات الإنسانية:

١- ضعف الاهتمام بالأنشطة التي تنمي روح المشاركة بين المعلمين.

٢- عدم تقدير أولياء أمور الطلاب لجهود المعلمين.

٣- عدم تقدير التلاميذ لجهود المعلمين التربوية تجاههم.

❖ أما أبرز المعوقات المتعلقة بإمكانات المدرسة وتجهيزها.

١- عدم توفر الوسائل التعليمية الكافية التي تساعد المعلم على أداء وظائفه التربوية.

٢- قلة الأدوات والخدمات اللازمة لممارسة الأنشطة اللاصفية .

٣- تدني مستوى النظافة داخل بعض المدارس.

ويمكن القول انه حسب رأي أفراد العينة فإن البيئة المدرسية غير مناسبة حيث

أن أبرز المعوقات الواردة قد وافق عليها غالبية أفراد العينة:

❖ فيما يخص المعوقات المتعلقة بضغوط العمل

١- ارتفاع نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية.

٢- إلزام المعلم بشغل حصص الانتظار وزيادة الصف.

٣- كثافة عدد الطلاب داخل الفصول.

٤- تقاعس أولياء الأمور عن محاسبة أبنائهم على الأخطاء.

٥- كثرة الأعمال الكتابية والإدارية التي يكلف بها المعلم.

٦- كثرة الأنشطة المدرسية التي يكلف بها المعلم.

التوصيات:

على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج نوصي بالتوصيات التالية:

١- من الأهمية الثقة في قدرات المعلم ومهارته والتي تؤهله لأداء دوره ف العملية التربوية، حيث أن تلك الثقة تعتبر عامل من عوامل المناخ المدرسي المناسب الذي يحفزه ويساعده على النمو المهني ويزيد من قدراته التربوية.

٢- الاهتمام بنظام الحوافز سواء المادية والمعنوية للمعلمين البارزين في ممارستهم التربوية والتعليمية، ومن تلك الحوافز مثلا تقليل نصاب المعلم المتميز من الحصص

الأسبوعية، ترشيحه للبعثات العلمية الخارجية، وتفريغه لمواصلة دراسته العليا وتقويضه لحضور الندوات والمؤتمرات العلمية والتربوية، وهذا إلى منحه العلاوات التشجيعية التي تتناسب مع ما بذل بمن جهد هذا بالإضافة إلى تكريمه... وهذا بلا شك يحفز باقي المعلمين على الاقتداء به والسير على نهجه.

٣- أن تعمل إدارة المدرسة على الموازنة بين عدد المعلمين ومساحة المدرسة وعدد الفصول الكائنة بها وبين عدد الطلاب حتى لا يحدث ازدحام وتضخم وضغوط في العمل قد يعيق المعلمين عن أداء دورهم التربوي والتعليمي بكفاءة وفاعلية.

٤- تخفيف الأعباء غير التدريسية الملقاه على عاتق المعلم مثل الإشراف وحضور الندوات والاجتماعات... حتى يتسنى له تطوير مستواه المهني ومن ثم التفرغ التام لعمله التربوي والتعليمي.

٥- الاهتمام من قبل إدارة المدرسة والقيادات التربوية العليا بتوفير الإمكانيات والتجهيزات المدرسية اللازمة بصفة دائمة ومستمرة وصيانتها الدورية والعمل على تطويرها.

٦- تخفيض نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية خصوصاً كلما تقدم في الخدمة، حيث يتناسب نصابه من الحصص مع عمره ومنحه دوراً إشرافياً في المدرسة حسب قدراته.

٧- الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة والتلاميذ وأولياء الأمور داخل وخارج المجتمع المدرسي بحيث تكون تلك العلاقات قائمة على أساس من الاحترام والتقدير المتبادل والتعاون البناء لما لذلك من أثر بالغ في النهوض بمستوى الأداء التربوي بشكل عام.

٨- يجب إلحاق مدراء المدارس والمعلمين بدورات تدريبية تركز على تعريفهم بمهام ومسؤوليات العمل المدرسي وكيفية توظيف الإمكانيات المتوفرة في إنجاح العملية التعليمية.

المراجع:

- أحمد إبراهيم: ١٩٨٧م، تحديث الإدارة التعليمية والنظارة الإشراف الفني، دار المطبوعات الجديدة، الاسكندرية.
- الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض: ١٤٢٤/١٤٢٦هـ، دليل التعليم العام، مؤسسة الخليوي الإعلامية، الرياض.
- أنيس إبراهيم وآخرون: ١٩٧٢م، المعجم الوسيط، الجزء الأول والثاني، الطبعة الثانية، المكتبة الإسلامية للنشر والتوزيع، استانبول.
- الثبتي عايد علي عيد: ١٤١٠هـ، المركزية وتأثيرها على مديري مدارس البنين بمنطقة الطائف التعليمية، رسالة دكتوراه.
- جي رويشة: ١٩٨١م، علم الاجتماع الأمريكي، دراسة لأعمال تالكون بارسونز، ترجمة محمد الجوهري وأحمد زيد، دن، القاهرة.
- الحاجي عبدالله ١٤١٣هـ، المدرسة والمجتمع، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
- حسان، حسن وعبد العاطي الصياد: ١٤٠٦هـ أنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدارس المتوسطة السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد ١٧، السنة السادسة، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- عويسات مجدي ٢٠٠٥م، الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي ، بحث ميداني .

