



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: علم النفس المدرسي

بغنوان:

درجه فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية
من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية
مقاطعة متليلي

إعداد الطالبة:

-مولاي عمار توفيق - بن الصديق سميرة تحت إشراف:-د. حجاج عمر

الدكتور	الجامعة	الصفة
أ.د. جمعة أولاد حيمودة	جامعة غرداية	رئيسا
د.رشيد سعادة	جامعة غرداية	ممتحانا
د.حروز حروز	جامعة غرداية	ممتحانا
د.حجاج عمر	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2021-2022

إهداء

الحمد للمولى على نعمة الإسلام الذي أعزنا به الحمد لله المعين

الذي وهبنا قلوبا فاكرة ونهوسا خاشعة وسبحان الذي جعل لنا العلم نورا وهنا في سبيل الرضاد وما
التوفيق إلا من العزيز الرحيم

اهدي هذا الجهد المتواضع إلى

من أعزها الله بقوله (ولا تقاتلوا منكم من أجل ما لا يهلككم به من أول ما عاهدتموه على أن لا تقاتلوا منكم)

وإلى العين الساهرة التي ترعاني وتنير دربي إلى منبع الحنان والعطف وإلى التي كانه السند لي في
حياتي

توفيق + سميرة

Love

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى على جميع نعمه وفضله الذي وفقنا وجمع شملنا وسدد خطانا لإتمام

هذا العمل المتواضع

في مثل هذه اللحظات يتوقفه اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروفه ليجمعها في كلمات

ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً

من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجبه علينا شكرهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في نهار الحياة

نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان وأزكى معاني الشكر والامتنان إلى الأساتذ المشرفين

الدكتور "حجاج عمر"

الذي تكرم بإشرافنا وأشعل شمعة في دروب عملنا وعلى صبره معنا في تقديم النصح والتوجيهات

والآراء النيرة طوال فترة الدراسة

ونخص ببزيل الشكر والعرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل وكل من وقف على المنابر وأعطى من

حصيلة فكره لينير دربنا خير فلهم منا كل التقدير والاحترام

وإلى كل الذين وافقونا في مشوارنا الدراسي أساتذة

وكل طاقم إداري بجامعة خرداية

وأحسنوا إلينا بعلمهم وكانهم من الآمالنا وطموحاتنا وسر بلوغنا لما نحن عليه، كما لا يفوتنا أن ننوه

بالذين كان لهم الفضل في إتمام مذكرتنا

وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل من قريب أو

بعيد راجين من المولى عز وجل بأن نبليخ خاتمة جهدنا من الهدف المقصود

وطلبي الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين و الحمد لله رب العالمين.

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة فعالية الإدارة المدرسية وأوقات فراغ المعلمين والمعلمات كما سعت هذه الدراسة أيضا لتحقيق الأهداف الأتية: قياس درجة فاعلية الإدارة المدرسية في من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية، التعرف درجة استثمار أوقات فراغ المعلمين في مقاطعات متليي من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية، الكشف عن العلاقة الارتباطية بين فاعلية الإدارة المدرسة، واستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس لابتدائية. للإجابة على الاشكالية التالية: ما درجه فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الإبتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية مقاطعة متليي؟ قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية **Spss** ، تكونت العينة من (63) معلم ومعلمة موزعين حسب الجنس إلى (44) ذكرا و (19) أنثى، من الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات في مقاطعة إبتدائية متليي وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية: اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو استثمار وقت الفراغ ايجابية، هناك فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات المعلمين والمعلمات بمقاطعة متليي نحو استثمار وقت الفراغ حسب نوع الجنس، نوع الجنس عامل من عوامل تحديد اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو استثمار وقت الفراغ، يعد العمر عامل محدد في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو استثمار وقت الفراغ. فكلما نقص العمر زادت نسبة استغلال لوقت الفراغ، هناك مساهمة من قبل إدارة المدرسة في اشراك المعلمين والمعلمات بمقاطعة متليي في اتخاذ القرارات وبالتالي في المساعدة على استثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ومن خلال الاثراء النظري والدراسات السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات: زيادة الاهتمام بمطالعة، ضرورة التعرف على إجراء حملات توعية من أجل الأسرة والمجتمع في جميع المدارس ووسائل، إعداد برامج تدريبية متخصصة لإكساب المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة أساليب إستغلال أوقات الفراغ، إجراء المزيد من الدراسات لربط إستغلال أوقات الفراغ بمتغيرات أخرى.

Résumé:

La présente étude vise à révéler la relation réelle entre l'administration scolaire et le temps de loisir des enseignants et des enseignantes. Cette étude visait également à atteindre les objectifs suivants : Mesurer le degré d'efficacité de l'administration scolaire du point de vue des directeurs, directeurs, et enseignantes dans les écoles primaires, identifiant le degré d'investissement du temps libre des enseignants dans les quartiers de Mtili du point de vue des directeurs, des directeurs et des enseignants dans les écoles primaires.

Divulguer la corrélation entre l'efficacité de l'administration scolaire et l'investissement du temps libre des enseignants dans les écoles primaires. Pour répondre au problème suivant : Quel est le degré d'efficacité de l'administration scolaire dans les écoles primaires du point de vue des enseignants masculins et féminins dans les écoles primaires, district de Metlili ? L'étude a utilisé l'approche analytique descriptive en utilisant le programme de paquet statistique Spss. L'échantillon était composé de (63) enseignants masculins et féminins répartis selon le sexe à (44) hommes et (19) femmes, de l'administration scolaire et de l'investissement des enseignants. temps libre dans le district primaire de Metili.

A la lumière des résultats de l'étude et grâce à l'enrichissement théorique et aux études antérieures, un ensemble de recommandations et de suggestions peut être présenté : Accroître l'intérêt pour la lecture, la nécessité de reconnaître la réalisation de campagnes de sensibilisation pour la famille et la société dans toutes les écoles et tous les moyens, préparer des programmes de formation spécialisés pour fournir aux enseignants peu expérimentés et moyens, les méthodes d'exploitation du temps de loisir, mener davantage d'études pour lier l'exploitation du temps de loisir à d'autres variables.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرافان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال والملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإشكالية والدارسات السابقة	
03	إشكالية الدراسة
04	تساؤلات الدراسة
04	فرضيات الدراسة
05	أهداف الدراسة
05	أهمية الدراسة
06	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
07	حدود الدراسة
07	الدارسات السابقة
الفصل الثاني: الإدارة المدرسية الفاعلة	
11	تمهيد
11	1/نشأة الادارة المدرسية
13	02/ مفهوم الإدارة المدرسية
15	03/خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة

17	04/ أهداف الإدارة المدرسية الفاعلة
18	5/وظائف الإدارة المدرسية الفاعلة
22	6/ نظريات الادارة المدرسية
25	7/انماط الإدارة المدرسية
27	8/مجالات الادارة المدرسية الفاعلة
29	9/معوقات فاعلية الإدارة المدرسية
33	خلاصة
الفصل الثالث: أوقات الفراغ	
35	تمهيد
35	1/مفهوم وقت الفراغ
36	2/أنواع وقت الفراغ
37	3/خصائص وقت الفراغ
39	4/أهمية وقت الفراغ
40	5/العوامل المؤثرة على الاستفادة من الوقت
41	6/مراحل إدارة الوقت
45	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات الدراسة الميدانية	
47	تمهيد
47	1- منهج الدراسة
47	2- عينة الدراسة
48	3-حدود الدراسة
48	4-مجتمع الدراسة

48	5-الدراسة الأساسية
51	6-أدوات الدراسة
54	7-الأساليب الإحصائية للدراسة
56	خلاصة
الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها	
58	تمهيد
58	1.عرض نتائج فرضية الأولى
60	2.عرض نتائج الفرضية الثانية
61	3.عرض نتائج الفرضية الثالثة
64	خاتمة
67	قائمة المراجع
70	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
49	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية بحسب الجنس	1.
50	يوضح تقسيم العينة الأساسية بحسب السن.	2.
51	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي	3.
52	يوضح تقسيم أبعاد المقياس سلوك.	4.
54	يوضح معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.	5.
59	يوضح مستوى توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة متوسط درجة استجابة أفراد العينة فاعلية الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات في مقاطعة إبتدائيات متليلي.	6.
60	يمثل نتائج معامل الارتباط بين استثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية مقاطعة متليلي.	7.
61	يمثل نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في استثمار أوقات الفراغ حسب الجنس.	8.

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	صفحة
01	يبين خصائص الإدارة المدرسية (اعداد الباحث)	17
02	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية بحسب الجنس.	49
03	يبين تقسيم العينة الأساسية بحسب السن	50

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق	الصفحة
01	الاستبيان	70
02	مخرجات spss	45

مقدمة

يشهد العالم اليوم عدة تطورات وتغيرات متسارعة هذا ما جعل الإنسان بحاجة دارتها عن إلى مواكبتها وطريق تنظيم الوقت وآلياته عبر مراحل وخطوات فهو من الموارد الهامة إن لم يكن أهمها على الإطلاق فقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت واستغلال أوقات الفراغ بصفة خاصة في أواخر الخمسينيات وبعد هذه الفترة وبالتحديد إزداد الاهتمام به أكثر وعليه تم إجراء العديد من الأبحاث والدراسات والمقالات والكتب في هذا المجال فالوقت مورد يملكه العديد من الأفراد والمجتمعات والعالم بالتساوي أي لكل فرد ما يقدر بـ24 ساعة وكل شخص فيما يستغلها وكيف يديرها، فهو علم وفن الاستخدام الرشيد وهو عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتحفيز والإلمام بكل هذا يساعد الشخص على القيام بمهامها وعدم هدرها وتحويلها وصبها فيما يعرف بوقت الفراغ، وهو الوقت الحر الذي يمنح الفرد الاسترخاء والراحة من كل المسؤوليات الخاصة بالعمل، وله حرية استخدامه كما يشاء فيما ينفعه ويعود عليه بالمتعة والسرور، فإن ظاهرة الفراغ ذات أبعاد متعددة لا يمكن تناولها من زاوية واحدة ويجب إحاطتها من جميع الجوانب وعدم ترك مجال لتؤثر سلبا على المجتمع خاصة عندما يتعلق الأمر بالمعلمين والمعلمات فقد باتت أوقات الفراغ تهددهم بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص لذا جاءت هذه الدراسة لتضع حلول ومقترحات وتتعرف على الأساليب الخاصة المتبعة من قبل المعلمين والمعلمات في استثمار وقت الفراغ فيما يعود بالنفع على المدرسة وعلى التلاميذ وعلى المعلمين في حد ذاتهم.

إن دراستنا الشاملة تناولت جانبا نظريا وجانبا تطبيقيا وقد تطرقنا إلى مدخل للدراسة الذي يحتوي الجانب النظري إلى فصول الفصل الأول إشكالية الدراسة والدراسات السابقة الفصل الثاني (الإدارة المدرسية الفاعلة)، الفصل الثالث أوقات الفراغ، والجانب التطبيقي الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية.

الجانب النظري

الفصل الأول:

إشكالية الدراسة والدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة:

لقد خلت وزارة التربية والتعليم خطوات كبيرة في تطوير نظامها التعليمي بخطى علمية وعملية سعت من خلالها إلى مواكبة التطورات الإدارية والعلمية وما زالت تضع وترسم الخطط والبرامج التطويرية في مختلف المجالات وكان للإدارة المدرسية من جانب والمعلمين من جانب آخر نصيب كبير من هذا التطوير، فقد عقدت اللوائح التنظيمية العلاقة وبين مدير المدرسة والمعلم في إطار العملية التربوية والتعليمية بما يحقق أهدافها المرسومة والمخطط له، وكان من أبرز ملامح هذه العلاقة تأكيد دور الإدارة المدرسية في استثمار التعليم، وأوقات فراغ المعلمين، وتدريب المعلم مهنية من خلال التوجيه والمتابعة تماشياً مع تطوير مهام الإدارة المدرسية ومسؤولياتها، وذلك من خلال التركيز على الجانب الإداري، وهاني التوجيه والإرشاد المهني جنباً إلى جنب باعتبارهما أساس نجاح المدرسة في تحقيق أهداف التربية والتعليم فقد أشارت نتائج بعض الدراسات، كراسة الشراري (2008) من أن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين كان بدرجة متوسطة، كما أكدت دراسة كنانى (2007)،

من أن دور مديري المدارس في تطوير النمو المهني للمعلمين، جاء بدرجة متوسطة وبالنظر إلى الإدارات المدرسية فقد تعطي بعض الإدارات المدرسية اهتماماً كبيراً للأعمال الإدارية في حين لا تأخذ الأعمال المرتبطة باستثمار أوقات فراغ المعلمين وتدريبهم حيزاً من اهتمام منيرتي هذه المدارس، والملاحظ تركيز الاهتمام على سير العمل الإداري من حضور وغياب، ومتابعة للخطابات الرسمية، وذلك قد يكون على حساب الاهتمام باستثمار أوقات فراغ المعلمين والتعليم، وخاصة معلمي المرحلة الابتدائية، وقد لوحظ ضمن تقارير الوزارة وتوصياتها بضرورة التركيز على فاعلية الإدارة المدرسية، واستثمار أوقات فراغ المعلمين. وتأسيساً على ما سبق تظهر مشكلة الدراسة ضمن إطار هذا التساؤل، مما أثار الاهتمام إلى تناول هذه المشكلة البحث والدراسة بهدف الكشف عن فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ

المعلمين في المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، وبالتحديد فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما درجه فاعلية الإدارة المدرسية في المدارس الإبتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الإبتدائية مقاطعة متليلي؟

-تساؤلات الدراسة:

-ما درجة استثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الإبتدائية من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس الإبتدائية؟

-هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة متوسطة درجة استجابة أفراد العينة الفاعلية الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الإبتدائية؟

-فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة متوسطة درجة استجابة أفراد العينة الفاعلية الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات في مقاطعة إبتدائيات متليلي.

-يوجد استثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الإبتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الإبتدائية مقاطعة متليلي.

-توجد فروق ذات دالة إحصائية بين استثمار أوقات الفراغ تعزى لمتغير الجنس والعمر للمعلمين والمعلمات في مقاطعة إبتدائيات متليلي.

-أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- قياس درجة فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية.

- التعرف درجة استثمار أوقات فراغ المعلمين في محافظة الفروانية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية

- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين فاعلية الإدارة المدرسة، واستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الابتدائية.

-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في تناولها الموضوع على درجة من الأهمية، وذلك من خلال الكشف عن فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الابتدائية. كما تظهر أهمية الدراسة كونها الدراسة الأولى - بحدود الإطلاع - التي تتناول علاقة الإدارة المدرسية باستثمار أوقات فراغ المعلمين، وبالتالي فإن أهمية هذه الدراسة تظهر من خلال المجالات الآتية:

- يؤمل أن تساعد معلمين ومعلمات المدارس في التعرف على دورهم في تفعيل عمليتي استثمار أوقات فراغ، والتعليم والتدريب المهني للمعلمين، مما يساهم في إيجاد جو من التعاون والتفاعل الإيجابي بين مديري المدارس والمعلمين لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

- قد تسهم في تقديم تصور واضح لممارسات مديري المدارس للجهات المسؤولة عن تطوير الكفاءات الإدارية، وإعداد القادة التربويين للميدان التربوي للمساهمة في زيادة فاعلية دور الإدارة المدرسية.

- قد تساعد في عملية إعداد البرامج التدريبية الهادفة لتطوير الكفايات الضرورية لدى المعلمين من أجل تطوير أدائهم في المدارس الابتدائية، وفي جميع المراحل التعليمية.

- توفير المعلومات والبيانات التي قد يستفيد منها مديري ومديرات المدارس والمعلمين والباحثين حول فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المعلمين، والتعليم والتدريب المهني، وأهمية هذا الدور في العملية التعليمية.

-التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

▪ الإدارة المدرسية:

هي مجموعة المهام الإدارية والفنية الموكلة لمدير المدرسة، والتي يتم من خلالها تنظيم عمل المعلمين وجميع الموظفين ككل متكامل وفق الأنظمة والتعليمات المدرسية لتحقيق الأهداف المخطط لها.

▪ فاعلية الإدارة المدرسية:

هي قدرة الإدارة المدرسية على القيام بمجموعة المهام الإدارية والفنية التي يتم تنفيذها ضمن العملية التعليمية التربوية من قبل فريق من العاملين لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية المخطط لها، بالإضافة إلى توفير البيئة التنظيمية التي تسهم في تلك وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة فاعلية الإدارة المدرسية التي تم إعدادها لأغراض هذه الدراسة. لا استثمار أوقات الفراغ وهي توظيف الطاقات والقدرات الكامنة لدى المعلمين خلال أوقات فراغهم بما يعود عليهم وعلى العملية التعليمية بالفائدة. وتقاس في هذه الدراسة

بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة استثمار أوقات فراغ المعلمين التي تم إعدادها لأغراض هذه الدراسة

- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على معلمات ومعلمي المدارس الابتدائية خلال الفصل الدراسي للعام الدراسي 2021-2022، مما يحد من تعميم النتائج خارج مجتمع الدراسة. كما اقتصرت الدراسة على تناول متغيري فاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها باستثمار أوقات فراغ المعلمين

-الدارسات السابقة:

(1)- دراسة العمري ، 1422هـ (تحديد واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية ، وكان عينة الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية الحكومية النهارية بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (649) معلماً بواقع 30% من مجتمع الدارس وكان من نتائج الدراسة أن واقع مشاركة معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في عملية اتخاذ القرارات المدرسية بشكل عام كانت (ضعيفة) حيث كان المتوسط الحسابي لهذه المشاركة (2.42) من (5) درجات ،ولا يوجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد الدراسة في جميع الأبعاد تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) عدا البعد المتعلق بالشئون الإدارية، علماً أن اختبار (شيفيه) لم يظهر مصدر تلك الفروق.

2- دراسة (فهيم وجوهر، 2000) بعنوان: "تطوير الإدارة التربوية وتحديثها في ضوء التجارب العربية والعالمية وثورة الاتصال والمعلومات"، وضحت القصور في مدخلات الإدارة على النحو الآتي:

1- أن هناك ضعفاً في الإعداد المهني لمديري إدارات التعليم ومديري المدارس يحول بينهم وبين القيام بوظائفهم القيادية.

2- أن هناك ضعفاً في الإمكانيات المادية على مستوى المدرسة في صورة نقص في الغرف أو المرافق أو أدوات الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي، أو تقنيات حديثة لجمع المعلومات وتنظيمها وتبويبها وتحليلها.

3- سوء حال المباني المدرسية في بعض البلاد العربية، وكثرة عدد التلاميذ بها وازدحام الفصول مما يضعف من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها. ودعت الدراسة إلى تطوير الإدارة سلوكياً بدعم العمل الجماعي وتنمية إدارة الوقت والإحساس بالذات والمشاركة في صناعة القرارات، وتطويرها تقنياً باستخدام أساليب عمل جديدة وأجهزة تكنولوجية متطورة، وتطويرها تنظيمياً بإعادة تحديد الواجبات والاختصاصات والأنشطة، وتطويرها رقابياً بتسهيل الاتصالات وتدعيم أنظمة المعلومات وتطويرها شمولياً بترشيد صناعة القرار باستخدام أنظمة معلومات متطورة.

3- دراسة (كعكي، 2005) تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة التربوية في عصر العولمة وتجسيد واقع الإدارة التربوية في عصر العولمة بالمملكة العربية السعودية وكيف يمكن للإدارة التربوية أن تتفاعل مع العولمة ووضع تصور مقترح لآليات تحديث الإدارة التربوية في عصر العولمة وتوصلت الدراسة إلى إن الإدارة التربوية في عصر العولمة بالمملكة العربية السعودية مطالبة بالعمل على تفعيل دورها التربوي بما يتناسب مع التطورات العلمية الحديثة، وذلك يلزمها تحديث السياسات واللوائح التنظيمية، وإعادة النظر إلى الهيكل التنظيمي، وتصنيف وتصنيف الوظائف بما يلائم احتياجات عصر العولمة ، والتوعية الإدارية بكيفية التفاعل الواعي مع عصر العولمة ، وتدريب القيادات التربوية على ذلك.

4-دراسة (الشرقاوي ، 2000)، بعنوان: "إدارة المدارس الثانوية بالجودة الشاملة . دراسة ميدانية، وهدفت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم، ودراسة القوى الثقافية السائدة والمتوقعة المؤثرة في الإدارة المدرسية، والتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة في مصر، وتقديم تصور مقترح وبعض التوصيات لتحسين إدارة الجودة الشاملة. تذهب الكاتبة إلى أن نجاح الجودة الشاملة في المدرسة يتطلب التزام مدير المدرسة أولاً بالجودة. مهارات مدير الجودة الشاملة: تتقل المؤلفة المهارات اللازمة لمدير الجودة نقلا عن أحد المصادر وهي كالتالي: يوضح بناء الثقة والصرحة (تنمية الثقة في الغير - الحصول على المعلومات من العاملين... الخ يوضح بناء المزملة وروح الفريق. يبي قراراته بناء على الحقائق. يوضح تعزيز الإنجازات بالتقدير والمكافآت. التحسين المستمر للأداء) استخدام دورة ديمينغ لتحسين الأداء.

5-دراسة (علي السيد أحمد، 1992) ، بعنوان : "الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول"، درس الباحث كيف يمكن للإدارة المدرسية أن تحقق أهدافها وتمارس بكفاءة وظائفها ومسئولياتها القيادية والتربوية وتسهم في تحقيق فعالية وجودة مخرجات العملية التعليمية.

واتبع المنهج الوصفي التحليلي، وطبق على واقع الادارة المدرسية في جمهورية مصر العربية ، وقام بتحليل العوامل والمؤثرات التي تشكل تحديات تحتم تطوير الادارة المدرسية، وتوصل إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: تأثير الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي على وظائف وأدوار مدير المدرسة، الحاجة إلى تطبيق الفكر الإداري المعاصر القائم على اتباع أسلوب التفكير العلمي في صنع القرارات المدرسية، الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة لمديري المدارس لصقل مهاراتهم القيادية، تأثر المدرسية بالبيئة المحيطة بها وقيم المجتمع الذي تنتمي إليه.

الفصل الثاني

الادارة المدرسية الفاعلة

تمهيد

1. نشأة الادارة المدرسية
2. مفهوم الإدارة المدرسية
3. خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة
4. أهداف الإدارة المدرسية الفاعلة
5. وظائف الإدارة المدرسية الفاعلة
6. نظريات الادارة المدرسية
7. أنماط الإدارة المدرسية
8. مجالات الادارة المدرسية الفاعلة
9. معوقات فاعلية الإدارة المدرسية
10. خلاصة

تمهيد:

إن الإدارة المدرسية تتكون من عدة عناصر يؤثر كل منها في الآخر، ويكون بينها تفاعل وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة ، ولكي يتم ذلك لا بد أن تتصف إدارة المدرسة بدرجة واضحة من الفاعلية، فإدارة المدرسة الأساسية العليا هي المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة والبرامج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، ومن هنا يجب على إدارة المدرسة وخاصة مديرها أن يكون لديه القدرة على تنفيذ الخطط المرسومة بشكل فاعل، وكذلك معالجة جميع المشاكل والعقبات الإدارية والفنية والاجتماعية بأسلوب علمي يقوم على التفكير والتجديد والتطوير والإبداع، كما يجب على إدارة المدرسة أن تقوم بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والعاملين فيها. وتعتبر فاعلية الإدارة المدرسية " هدفاً ووسيلة فهي هدف باعتبارها ظاهرة صحية لازمة لضمان عنصر الاستمرار والبقاء على المدى الطويل، وهي وسيلة لكونها الأداة المحققة لبلوغ الأهداف والنتائج" (إخوار شيدة، 2006: 77) .

ولقد قام الكثير من الباحثين التربويين بدراسات عدة تناولوا فيها فاعلية المدرسة والتي تشمل فاعلية الإدارة المدرسية وفاعلية المعلمين وفاعلية الطلاب.

1/نشأة الادارة المدرسية:

الإدارة المدرسية ميدان من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ زمن طويل، حيث كان الإنسان يدير شؤونه اليومية بنفسه ويدير الأب والأم شؤون البيت وتربية الأولاد وتنشئهم التنشئة الاجتماعية المناسبة. وقد اشتقت الإدارة المدرسية مفاهيمها وقواعدها من الإدارة العامة، وترتبط بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، فالإدارة العامة كالإدارة المدرسية في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه علي أكمل وجه وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع وتوفير القوي العاملة المدرسية اللازمة لخطط التنمية. وبدأت الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو

التجارية عام 1946م، ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها علي العلوم التربوية وتستقل بذاتها (العميرة، 2002: 17) .

والإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية متكاملة شاملة حسب ميول وقدرات التلميذ. وتعتبر الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة فترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة العامة ارتباطاً وثيقاً من حيث آلية عمل كل منهما فكلاهما تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على الوجه الأكمل، بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية في أداء مهمته وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع (مصطفي، 2002: 36) .

مما سبق نستنتج أن الإدارة العامة كعلم له قواعده، أسبق من الإدارة المدرسية التي استمدت كثيراً من مفاهيمها وقواعدها من علم الإدارة العامة، قبل أن تبرز الإدارة المدرسية كعلم مستقل بذاته. ظهرت الإدارة في ميدان التربية والتعليم (الإدارة التعليمية) مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ويمثل عقد أول اجتماع ناجح لرجال الإدارة التعليمية علي المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1947م في نيويورك البداية الأولى لعلم الإدارة في ميدان التربية والتعليم (ذياب، 2001: 20).

تطورت الإدارة المدرسية كعلم من العلوم التربوية المهمة تطوراً كبيراً من خلال الاهتمام بهذا العلم من خلال جهود عدة ومميزة منها :

-وجود أقسام علمية متخصصة في الجامعات ، اعتماد مقررات دراسية يدرسها طلاب الجامعات والمعاهد المتخصصة بإعداد المعلمين مثل مقرر : الإدارة المدرسية ، مقرر المعلم والإدارة المدرسية ، مقرر إدارة الصف. ومقرر إدارة المدرسة الثانوية، وطورت هذه الأقسام برامج وورش عمل تدريب وتأهيل العاملين بالإدارة المدرسية من معلمين، مديرين، مشرفين من أجل تطوير أدائهم داخل المؤسسات التعليمية.

- أسهم أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في معاهد وكليات التربية بالقيام بالعديد من البحوث والدراسات التي ساعد علي تطوير الفكر الإداري.

-ظهر العديد من الكتب والمراجع في ميدان الإدارة التعليمية التي أثرتُ هذا الميدان وساهمت في تطوره وكذلك ظهور المراكز والجمعيات العلمية في ميدان الإدارة التعليمية وكذلك ظهور المجالات العلمية والدوريات في هذا الميدان وإجراء الدراسات والبحوث العلمية في ميدان الإدارة المدرسية والتعليمية والتربوية .إن الجهود السابقة مجتمعة ساعدت على تطوير الإدارة في ميدان التربية أو "الإدارة المدرسية ميدان من الميادين الحديثة، حيث أنها وليدة القرن العشرين " كما وتعتبر وسيلة مهمة من أجل تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها.

02/ مفهوم الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية ويعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية وتنشيطها فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي ومن هنا تأتي أهميتها كعنصر غير ملموس ولكن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لقياسها فالإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وتهدف إلى تنظيم المدرسة وتوجيه حركة العمل بها على أسس علمية تمكنها من تحقيق أهدافها (مصطفى، صلاح عبد الحميد، 2002م، ص ص 37-38).

لقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية وفقا لتطور مفهوم التربية، فحينما تحدد مفهوم التربية في عملية نقل التراث الثقافي والمعرفي من جيل إلى جيل، إقتصرت هدفها على اكتساب التلاميذ الثقافة، والمعرفة من خلال تلقينهم المواد الدراسية المختلفة، دون الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت هذه المواد الدراسية تلبى حاجات هؤلاء التلاميذ، أو تتفق مع قدراتهم واستعداداتهم، ومستويات نموهم في الجوانب المختلفة، وفي إطار هذا المفهوم يتم تحديد مفهوم الإدارة

المدرسية في الاهتمام بالنواحي الإدارية الروتينية التي تمثلت في وضع الجدول الدراسي، وتنفيذه، والمحافظة على المبنى المدرسي، وصيانته، وحفظ النظام المدرسي، وحصر عمليات غياب التلاميذ، وغير ذلك من الأعمال الإدارية التي أصبحت غاية في حد ذاتها. وعندما تطور مفهوم التربية ليشمل عملية النمو المتكامل للفرد في مختلف الجوانب المعرفية، والروحية، والشخصية، والعقلية، والجسمية، والوجدانية، والاجتماعية، اتسع هدفها ليشمل التنمية الشاملة لأفراد المجتمع بما يحقق أهدافه ومتطلباته، واستتبع هذا التطور تغيير مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل الجوانب الإدارية، والجوانب الفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها، أي أصبحت الإدارة المدرسية وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقا وظيفيا، وفي هذا الإطار تم تعريف الإدارة المدرسية على أنها: " كل الهيئات داخل الإدارة المدرسية."

كما عرفت الإدارة المدرسية على أنها: " مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة، والتعاون، والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة، ومعاونيه، والمدرسين الأوائل، والمدرسين، والموجهين الإداريين."

كما عرفت الإدارة المدرسية أيضا على أنها: " مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة جهوداتهم، وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، لتحقيق أهداف المدرسة ". ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول إن الإدارة المدرسية هي: " جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملین بالمدرسة الذي يتكون من المدير، ومساعديه، والمدرسين، والإداريين، والفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها، وبما يتمشى مع ما

يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة، وعلى أسس سليمة " (فهمي، محمد سيف الدين ومحمود، حسن، 1414هـ، ص 96).

03/خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة :

الإدارة المدرسية الناجحة والفاعلة هي الإدارة التي تسعى لتحقيق أهدافها بجدارة ولكي

تتجح الإدارة المدرسية في عملها هذا وتتجزه بفاعلية عليها أن تتصف بما يلي :

1) أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها تعمل وفق أهداف محددة عن طريق التخطيط السليم ولا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غايتها.

2) أن تكون إدارة إيجابية: أي يجب ألا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه .

3) أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط ومستجيبة للمشورة ولأخذ آراء الجماعة، مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد مخلص مشبع بالتعاون والألفة .

4) أن تكون إدارة إنسانية: أي أنها يجب ألا تتحاز لآراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتجديد دون إغراق وبالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة. (ربيع، 2006: ص ص 47 48).

5) أن تكون إدارة ديمقراطية: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيدا عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه، أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه، ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد، ومشاركة أعضائه وأن تكون فلسفته متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع.

6) تتسم بالمرونة: في الحركة والعمل، وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف التعليمي.

7) تكون عملية: بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي .

8) تتميز بالكفاءة والفاعلية: ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية.

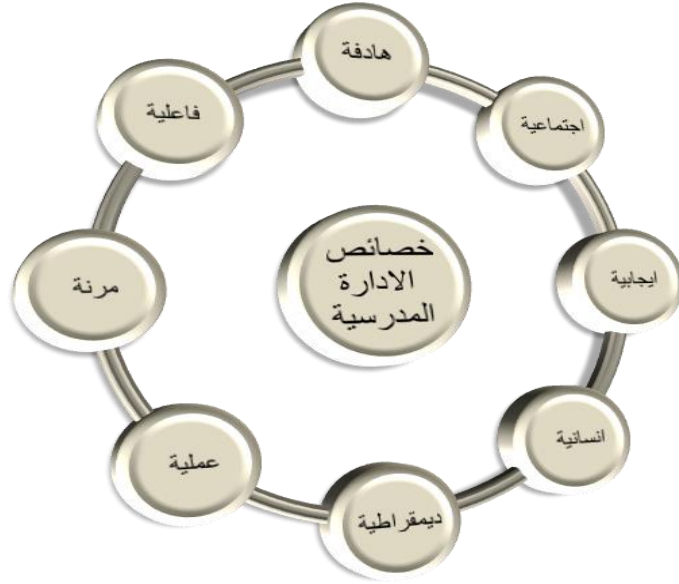
9) تحديد السياسات ووضع البرامج، والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم. (سلامة، 2004: 30)
وقد وضعت معايير أربعة تقدر في ضوءها الإدارة المدرسية الناجحة وتحدد فاعليتها وهذه المعايير هي:

1) تتميز الإدارة المدرسية الناجحة بتفويض واضح للسلطة وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها.

2) أن الإدارة تخدم التعليم ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.

3) يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وأن تعكس أيضاً خصائص المعلمين الذي يقومون بهذا العمل.

4) يجب أن تدير الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً. (احمد، 2003: 219)



الشكل رقم (01): يبين خصائص الإدارة المدرسية (اعداد الباحث)

4/ أهداف الإدارة المدرسية الفاعلة:

بما أن الإدارة المدرسية التقليدية كانت تنظر إلى المعلم على أنه محور العملية التعليمية وإن التلميذ مجرد متلقي سلبي، فإن النظرة الحديثة اختلفت لتضع التلميذ محورا للعملية التعليمية، مما يستوجب من المدرسة توفير كل طاقاتها وإمكاناتها لخدمة التلميذ ومساعدته على التزود بالعلم والمعرفة والتشرب بالعادات والقيم التي تعكس طبيعة المجتمع الذي يعيش فيه (الحريري وآخرون، 2007: ص 82)

وبهذا تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسعت مجالاتها في عصرنا الحاضر، حيث أنها لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة سيرا رتبيا وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف إلى توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وبمعنى آخر لم تعد الإدارة المدرسية غاية في حد ذاتها،

بل أصبحت وسيلة لغاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقا وظيفيا . والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتفاع بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم (رامي جمال أندرواس وآخرون، 2012: ص98)

ويمكن تلخيص الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية في :

- 1) بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا (علميا وعقليًا وجسميا وتربويا ...)
 - 2) تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة انجاز الأعمال وتنسيقها، توافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين في المدرسة. (سلامة عبد العظيم حسين، 2004: ص330). توفير الجو الملائم للعملية التعليمية .
 - 4) توفير قدوة حسنة للتلاميذ.
 - 5) وضع خطط التطور والنمو المستقبلية للمدرسة .
 - 6) الإشراف التام على تنفيذ الأساتذة للمناهج الدراسية .
 - 7) الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا.
- 5/وظائف الإدارة المدرسية الفاعلة:

تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيرا روتينيا وفق تعليمات وقواعد معينة كالمحافظة على نظام المدرسة، وحصر غياب التلاميذ وحضورهم، وحفظهم المقررات الدراسية، وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها، بل صارت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية محور عملها التلميذ، وتسعى إلى توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو . أما من حيث مجالها، فلم يعد مقصورا على النواحي الإدارية فقط بل أصبح يجمع معها النواحي الفنية والمالية وكل ما يتصل

بالتلاميذ، وأعضاء هيئة التدريس، والمناهج، وظروف التدريس، والنشاط المدرسي، والإشراف الفني، والنهوض بالمكتبات المدرسية، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية، وعلاج مشاكل التلاميذ الدراسية والاجتماعية، وتقديم الخدمات الصحية لهم، وإشراك أولياء أمور التلاميذ في كل ما يعود بالمنفعة على أبنائهم. (الدليمي، 2010، ص714).

وقد اختلف علماء الإدارة في حصر عدد وظائفها، ولكن مهما كان عدد هذه الوظائف فإن الباحثة تورد أهمها قصد التوضيح الشامل لمفهوم متغير بحثها هذا، ومن بين هذه الوظائف ما يلي:

التخطيط: يعد التخطيط من أول وظائف الإدارة المدرسية على اختلاف مستوياتها، حيث يتم عن طريقه تحديد الأهداف البعيدة والقريبة التي ينبغي للمؤسسة التعليمية أن تسعى إلى تحقيقها في المدى القريب والبعيد على حد سواء، وحصر الاحتياجات وترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها، ووضع الخطط والبرامج المساعدة على تحقيق الأهداف المرسومة لها وعلى الاقتصاد في الجهد والوقت معا خدمة للصالح العام، والتنبؤ بالصعاب والمشكلات والعقبات المحتمل حدوثها .

والتخطيط الجيد في أي نوع من الإدارات لابد وأن تتوفر فيه صفات وشروط معينة من أهمها وضوح الهدف والواقعية في ظل الإمكانيات المتوفرة والمتوقعة، والاستمرار والتوازن والتنسيق والتكامل وتوفر المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة والشاملة، إلى جانب المرونة وقابلية التعديل عند الحاجة إلى ذلك. (مجموعة من الاساتذة، 1959، ص ص: 78-97)

التنظيم: وبعد أن وضعت المدرسة خططها لابد حينئذ من وضع الوسائل التي تؤدي إلى تطبيق تلك الخطة، وذلك يتطلب تطبيق نظم المدرسة التي تساعد على الوصول إلى تحقيق أهدافها بطريقة فعالة، فنظام المدرسة هو الذي يحدد المسؤوليات ويحدد المهام والموارد البشرية والمادية التي ستحول تلك الخطط إلى واقع ملموس، وذلك يتطلب وضع قواعد خاصة تساعد

على تحقيق أهداف المدرسة وتحدد أيضا وظائف كل وظيفة، ويجب على نظام المدرسة أن يحقق التوازن بين مطالب وأهداف المدرسة ومطالب واحتياجات الأفراد الشخصية، ولا بد أيضا أن يهتم بمهارات الناس ومواهبهم وأن يحاول وضعهم في الوظائف التي تستغل تلك المهارات وتميها. ومن المهم أن التنظيم السيئ ينتج عنه إدارة سيئة، فالتنظيم الكفاء للمهام والمسؤوليات هو أساس الإدارة الفعالة.

الرقابة: عندما نستخدم كلمة الرقابة في الإدارة فإنها لا تعني التقييد أو استغلال السلطة مع الموظفين، بل إنها تتعلق بالتوجيه، فالرقابة في الإدارة تصف نظام المعلومات الذي يتضمن الخطط والعمليات التي تجعل المدير يتأكد من أن الموظفين يقومون بأداء مسؤولياتهم، وأن المدرسة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف، وبالتالي فإن نظام الرقابة الفعال يساهم في تحقيق الأهداف، وذلك عن طريق تحقيق التقدم المطلوب وعن طريق توجيه العاملين وتحذيرهم عند مواجهة الأخطار، فعملية الرقابة هي مجموعة الطرق المستخدمة في الرقابة على عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة، وتعتبر الرقابة هي الجهاز العصبي لجسد الإدارة، فعملية الرقابة هي عملية تحسين الأداء وتجميع المعلومات وتصحيح أخطاء الموظفين لكي يطلعوا على الطريق الصحيح، وبالتالي فإن القرارات المتصلة بعملية الرقابة تركز على كيف يتم انجاز الأشياء؟ وهل تم تحقيق أهداف المدرسة أم لا؟ فلو لم تتحقق تلك الأهداف فسيرجع ذلك إلى العديد من المشكلات التي تحتاج إلى حلول أو لأن الأهداف ليست واقعية بما فيه الكفاية، وبدون تقييم لمدى تقدم الإدارة نحو تحقيق أهداف عملية التخطيط، فمعنى ذلك أنه سيكون هناك تقصير من جانب الأقسام والأفرع أو الموظفين، فالرقابة هي جزء من وضع الخطة موضع التنفيذ وبدون الرقابة فإن الخطة لن تجدي، وسوف تواجه المدرسة العديد من المشكلات تشبه مشكلات عدم التخطيط الصحيح. وبالتالي فإن الرقابة توجد في جميع مستويات المدرسة

وتتضمن مقاييس لقياس أداء الأفراد، وقياس مدى مشاركة الأقسام في تحقيق الهدف المرغوب، وقياس مدى تقدم المدرسة كلها.

التوجيه: يعتبر أساس عملية الإدارة توجيه الآخرين وإرشادهم إلى الأشياء الصحيحة، فالتوجيه هو الوظيفة الرابعة للإدارة، فهذه الوظيفة تجمع بين كل من التخطيط والتنظيم والرقابة حتى تتمكن من وضع الخطة موضع التنفيذ على أرض الواقع، فتنضم عملية التوجيه تنفيذ القرارات المعتمدة على الخطط الموضوعية، ومن أجل هذا الهدف تقوم الإدارة بتحديد الواجبات والمسؤوليات التي تؤدي إلى تحقيق المسؤوليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ويعتبر الاتصال من أهم أجزاء عملية التوجيه، وتنفيذ نظم الرقابة، وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية والقيام بتنفيذ كل الخطط الموضوعية في عملية التخطيط. وتعتبر عملية التوجيه من وظائف القيادة لأنها تشتمل على الإشراف والتقييم والتحفيز والإرشاد والاتصال والتنفيذ والتفويض وتطوير الأداء، وعندما يتم التوجيه بصورة صحيحة يؤدي ذلك إلى نجاح المدرسة، وذلك بسبب الإشراف والتوجيه الجيد أيضا بسبب تعاون كل أعضاء المدرسة وأقسامها في تحقيق أهداف المدرسة. (سلامة عبد العظيم حسين، 2004، ص ص: 24 - 29).

يضاف إلى ذلك أربع وظائف هي:

- دراسة المجتمع وأمانيه، والعمل على حلها وتحقيق أهدافه.
- تزويد المتعلم كونه محور العملية التعليمية بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع عن طريقها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على النمو المتكامل للتلاميذ من جميع النواحي.
- رفع مستوى أداء المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وذلك عن طريق اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف، ووسائل وطرق تدريس، بالإضافة إلى تدريبهم.

6/ نظريات الإدارة المدرسية:

-نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

يعتبر النظام التربوي أحد الأنظمة الفرعية العامة في الكيان الاجتماعي، وهو الجهاز المسؤول عن السياسة التعليمية وتنظيمها وإدارتها وتنفيذ إجراءاتها وتطويرها. (الخوالدة، 2003، ص: 130).

وتقوم هذه النظرية على فكر أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً، انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور.

نظرية العلاقات الإنسانية :

تهتم بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، وهذه النظرية تؤمن بأن السلطة ليست موروثاً في القائد التربوي، ولا هي نابعة من القائد لأتباعه في المدرسة، فالسلطة في القائد نظرية وهو يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها هذا القائد، وضمن مسؤوليات مدير المدرسة ليتعرف ويفهم ويحلل حاجات المدرسين والتلاميذ وليقدر أهمية التوفيق بين حاجات المدرسين والتلاميذ وحاجات المدرسة. (هالة مصباح البناء، 2013، ص: 149).

ولا يقصد أصحاب هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين والتلاميذ بحيث لا تعود مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تنتشت بعيداً عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة، وما يتوخاه أصحاب النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل المرؤوسين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة. (أحمد جميل عايش، 2009، ص: 123)

نظرية اتخاذ القرار :

يرى الكثيرون من كتاب الإدارة أمثال جريفت وسيمون أن خلاصة الإدارة تتمثل في اتخاذ القرار، حيث يعتبر لب العملية الإدارية، بل هو المحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وفي الإدارة التعليمية يقوم المشرفون ومدراء المدارس والمعلمون وغيرهم بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية، وتصنف القرارات وفقا لأسس مختلفة، ومن هذه القرارات المهنية أو الرسمية التي يتخذها رجل الإدارة في ممارسته للدور المتوقع منه في المؤسسة، والقرارات الشخصية التي تتعلق برغبة رجل الإدارة في ممارسته للدور المتوقع منه في المؤسسة. (جودت عزت عطوي، 2004، ص: 38).

نظرية المنظمات :

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاما اجتماعيا كليا في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحيانا عاملا يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة -المدرسة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحل مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية، كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي له علاقة بها. (يحي محمد نبهان، 2007، ص: 48).

نظرية الإدارة كوظائف ومكونات :

الوظائف الرئيسية للإداري في ميادين الإدارات المختلفة كما يحددها سيرز هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة، وعند تحليل هذه الوظائف يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة. ففي عملية التخطيط يحتاج الإداري إلى الإلمام بكل الظروف المحيطة لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والإمكانات البشرية أو المادية المتوافرة، والعقبات التي تعترض التقدم نحو الأهداف وموقف

العاملين منها، وفي عملية التنظيم يتم سن القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بسير العمل، وفي عملية التوجيه يستثمر القيادي قدراته المهنية والتربوية والإنسانية في توجيه الأفراد توجيهها ينير الطريق نحو تحقيق الهدف، وفي عملية التنسيق ينظر إلى المدرسة كعناصر متكاملة تعمل معا نحو تحقيق الهدف بمنأى عن التخبط والعشوائية، أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة لمجريات العمل وإصدار التقارير والأحكام على جودة العمل ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها. (أحمد جميل عايش، 2009، ص ص: 124 -125).

نظرية الدور :

يتم العمل وفق هذه النظرية على تحديد الأدوار لكل عامل في المؤسسة التربوية بحيث تتلاءم مع قدرات كل شخص ومهاراته، ونظرية الدور تعزز المسؤولية الفردية والجماعية في آن واحد، بحيث يقوم الجميع بأدوار تتكامل فيما بينها مع تحمل كل فرد في المجموعة مسؤولية القيام بدوره بدرجة عالية من الكفاءة، وبذلك تعمل الأدوار مجتمعة على تحقيق الأهداف وانجازها ضمن ما هو مخطط لها. (هالة مصباح البنا، 2013، ص: 153 -8 -2).

نظرية النظم :

من النماذج التي استخدمت في معالجة الإدارة ما عرف باسم نظرية النظم، ويمكن تعريف النظام بأنه مجموعة من الأهداف التي ترتبط بعلاقة فيما بينها وبين مصادرها.

وقد شاع استخدام هذه النظرية في العلوم الاجتماعية، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية، حيث ينظر للمدرسة في نظرية النظم أنها عبارة عن مجموعة من العناصر التي تعمل بالتآزر من أجل تحقيق الأهداف، وأن هذه العناصر هي شبكة من العلاقات التي تعمل معا وفق مسؤوليات وأدوار تتكامل فيما بينها، فالنظام المدرسي كجزء من الأنظمة التربوية يتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه

الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزه، والسلطة التي يشتمل عليها. (أحمد جميل عايش، 2009، ص: 126).

7/ أنماط الإدارة المدرسية :

تختلف ممارسات مديري المدارس من مدرسة لأخرى ، وذلك حسب عوامل عدة منها ما يتعلق بمدير المدرسة نفسه وطبيعته الشخصية ، ومنها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة ، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي ، ومنها ما ترتبط بالإمكانات والبيئة المتوفرة ، فنرى أن بعض الإدارات المدرسية تتسم بالسيطرة والسلطة المطلقة ، ومنها من يجنح إلى المشاركة والتعاون في إدارته للمدرسة ، فلا يسير المديرون على نمط واحد في تسييرهم لشؤون المدرسة وقد أجمعت المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة المدرسية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية إلى أربعة أنماط وهي:

النمط الأوتوقراطي:

الأوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني: حكم الفرد أي خضوع العاملين لنفوذ وسلطة شخص واحد وفي ظل هذا النمط تتركز السلطات بمجملها في يد المدير الذي يلعب دوراً رئيساً وما على العاملين إلا طاعته وتنفيذ أوامره دون مناقشة أو إبداء الرأي كما لا يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات أو التخطيط والتنظيم كما يرفض المدير تفويض السلطة اعتقاداً منه بأن ذلك يقلل من مكانته، ويتم التركيز على رفع الإنتاجية دون مراعاة العلاقات الإنسانية كاحترام شخصية المعلم ومشاعره ومتطلباته.

ويذكر (العجمي، 2003) السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي:

- قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين
- حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية وسلب حقوق وواجبات الآخرين
- عدم تقبل النقد ولو كان بناءاً، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة.

- التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة. (العجمي، 2003: 24).

النمط الترسلّي:

ويقوم هذا النمط على ترك العاملين يفعلون ما يشاءون، حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين، فلا ضابط ولا موجه للعمل مما يؤدي إلى الفوضى والاضطراب في المدرسة. ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يلعب الحظ دوراً في ذلك.

ويتميز المدير الترسلّي بعدد من السمات الشخصية:

- ضعف الشخصية.

- عدم القدرة على اتخاذ القرارات .

-تطبيق اللوائح وقلة توجيه العاملين والإشراف على أدائهم ومتابعتهم وتكون الحرية في غير محلها حيث يفعل كل فرد ما يشاء ويراه مناسباً من وجهة نظره.

النمط الديمقراطي (الإنساني):

يتميز هذا النمط بالتشاركية، حيث لا ينفرد المدير برأيه، بل يشرك الآخرين معه في التخطيط لإتخاذ القرار، ويحرص المدير على أن يسود جو من المحبة والتشاور والتعاون والتنسيق بين العاملين.

كما يتميز هذا النمط الإداري عن غيره من الأنماط بأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية واحترام الآخرين وتقدير جهودهم مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ومشاركتهم الايجابية كما تقدر الفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المهام من أجل اكتشاف المواهب والقدرات وتوظيفها بما ينفع المدرسة.

إن الاهتمام بالعوامل الإنسانية بحيث يؤثر على العمل لذا يتصف أحياناً هذا المدير بالمرونة في تفسير اللوائح والقوانين بما يراعي المشاعر الإنسانية في بعض الظروف الطارئة للعاملين (العجمي، 2003: 27)

وهذا النمط يهتم بمبدأ التفويض وتأكيد المصلحة العليا على المصلحة الشخصية وكما يعمل علي تهيئة مناخ مدرسي سليم قائم على الاحترام المتبادل والتعاون المثمر وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تحقيقاً لأهداف المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لإعداد أبنائه إعداداً سليماً.

النمط الشورى (القيادة الشورية):

إن هذا النمط عرفه المسلمون الأوائل وتمثلت ميزته في شخص القائد الأول محمد صلى الله عليه وسلم لهذه الأمة حيث اتخذ عليه الصلاة والسلام من الشورى منهاج حياة بدءاً من النظام السياسي حتي قيادة المدرسة والبيت، فهي تعني الشدة وقت الشدة واللين وقت اللين (العاجز والينا، 2004: 16).

وقد بين القرآن هذا المبدأ بقوله تعالى "وشاورهم في الامر" (أل عمران، آية: 159) فكان عليه الصلاة والسلام مشاوراً أصحابه في كل الأمور صغيرها وكبيرها، على الرغم من أن الوحي كان يرشده ويدله كان باستطاعته الاستغناء عن مشورة أصحابه، إلا أن الهدف من مشاورة أصحابه هو تعليم أمة الإسلام لتنفيذ إدارة الحياة بشكل ناجح.

8/مجالات الادارة المدرسية الفاعلة:

ويمكن تقسيم إدارة وتنظيم المدرسة إلى:

أ. مجال إدارة المدرسة:

وهنا قد يتبع المدير أساليب متباينة في إدارة المدرسة منها:

1. أسلوب مشاركة العاملين معه في المدرسة.

2. إصدار الأوامر دون الرجوع إلى العاملين.
3. عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين.
4. توزيع المسؤوليات والاختصاصات في ضوء تخصص وقدرات وإمكانيات كل معلم.
5. الحزم مع اللين.
6. الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين.

ب. في مجال النواحي الإدارية والإشرافية

1. التركيز على النواحي الإدارية وتنظيم المدرسة.
2. إعطاء وقت كاف وأهمية كبيرة للأعمال الكتابية والتوقعات ومباشرة المباني المدرسية.
3. التركيز على النواحي الإشرافية في إدارة المدرسة.
4. إعطاء وقت كاف وأهمية كبيرة للتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي.
5. تنسيق أو توازن بين النواحي الإدارية والإشرافية.

ج. في مجال تنظيم المدرسة:

1. المرونة بالدرجة الكافية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة.
2. التركيز على المادة الدراسية للحصول على أكبر عائد أو نتيجة في آخر العام.
3. التركيز على النشاطات والمجالات التي تقوم بها المدرسة.
4. التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجه.
5. النمو الوظيفي للعاملين مع المدير عن طريق تشجيعهم في الحصول على شهادات أعلى ومكافآت تشجيعية - تقارير.
6. تشجيع روح عمل الفريق.

د. في مجال اتخاذ القرار:

1. أفضل مشاركة بعض الوكلاء في اتخاذ قرار متعلق بشئون المدرسة.

2. أعطى وزناً لمشاركة التلاميذ في اتخاذ القرار عن طريق رائد الفصل.
 3. لا أصدر أي قرار إلا بناءً على حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار أو المشكلة.
 4. مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة. (أحمد، 2003: 175)
- هـ. في مجال الفاعلية والكفاءة:**
1. العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.
 2. العمل على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة.
 3. مراعاة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار.
 4. عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين وموقف الأداء.
 5. إلمام المدير في المنهج الدراسي لكل المراحل.
 6. أن يفهم المدير النواحي الإدارية والمالية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة.
 7. الموازنة بين الإمكانيات الموجودة وغير الكافية وبين ما يمكن تحقيقه من الأهداف المطلوبة بمعنى مراعاة ظروف المدرسة من جميع النواحي المالية والبشرية.
 8. الوقوف دائماً على عوائق التنفيذ والوصول إلى أبسط الطرق كلها.
 9. الاجتهاد العلمي والمنطقي السليم في الأمور المتعلقة بالمدرسة.
 10. التعرف على جميع تلاميذ المدرسة وبيئاتهم.
 11. العلاقة الطيبة والتعاون مع نظام الفترات الأخرى في المدرسة بل والمدارس المحيطة.
- (أحمد، 2003: 237)

9/ معوقات فاعلية الإدارة المدرسية:

- إن الإدارة المدرسية التي لا تحقق أهدافها بجدارة هي إدارة سيئة وفاشلة وغير ناجحة .
فأي إدارة مدرسية لا تخرج طلاباً متعلمين وأسياءً أولاً تستثمر الطاقات البشرية في المدرسة أو لا تستخدم الموارد البشرية خير استخدام هي إدارة سيئة.

وقد حدد (عابدين) معوقات فاعلية المدرسة بما يلي:

1. المعوقات الشخصية:

وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير وتشمل:

-التردد في اتخاذ القرار.

-الركون إلى التقليد والتفكير التقليدي.

-الخوف من الفشل.

-عدم الثقة بالنفس.

-قلة المعرفة.

-نقص الخبرة.

-الخوف من الجديد.

-صراع الدور.

-عدم القدرة على مواجهة المشكلات.

-التولي والتراجع.

-عدم الطموح والإحباط واليأس والتشاؤم.

-عدم الاستقرار النفسي.

-الضغط النفسي.

-انعدام روح المخاطرة والمبادرة.

-الانطواء والاعتمادية (التواكل).

2.المعوقات التنظيمية:

وهي معوقات متداخلة أيضا وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية وتشمل:

-اتخاذ نمط الإدارة التسلطي.

-سوء الصحة التنظيمية.

-المركزية.

-المناخ التنظيمي السلبي.

-سوء نظام الاتصالات.

-غياب التخطيط والتنسيق.

-انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ.

-المغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية.

-غياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها.

-عدم وضوح الواجبات والمسئوليات والتوقعات.

-عدم توازن السلطات مع المسئوليات وتضاربها.

-الجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة.

3-المعوقات الاجتماعية:

وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة وتشمل:

-عدم احترام النظام وقلة الانضباط.

-العشوائية.

-الفساد الأخلاقي.

-الأنانية والحسد والتباغض.

-التسويف وسوء استخدام الوقت أو عدم تقديره.

-المحسوبية والشللية.

-شلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي.

-السخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة والتربية والاستخفاف بأهميتها.

-انعدام ثقة المجتمع بالمدرسة.

-انشغال أولياء الامور عن متابعة أبنائهم والتواصل مع المدرسة. (عابدين، 2001: 235)

خلاصة:

هذا فقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في هذه الدراسة لما لها من دور هام وأثر بارز في إنجاح العملية التعليمية، إذ تعد عناصرها من عناصر العملية التربوية، وهي المحرك الأساسي لكل عناصرها والمسؤولة على تحفيزها وتنشيطها ليتمكنها من تحقيق أهدافها، ويعتبر الجهد الذي يبذله الطاقم الإداري مكملًا للدور الذي يبذله الطاقم التربوي في المدرسة، حيث أن كثير الدراسات ركزت على الدور الذي يقدمه الأساتذة لرفع التحصيل الدراسي، وفي المقابل أغفلت الدور الذي يلعبه أعضاء الطاقم الإداري في تنظيم الحياة المدرسية وخاصة فيما يتعلق بأهم مكون من مكونات العملية التربوية ألا وهم التلاميذ، حيث يتم التعاون بين أعضاء الإدارة المدرسية والتلاميذ من أجل إنجاح العملية التعليمية، لذا يجب على أعضاء الإدارة المدرسية أن يعو حجم المسؤولية التي يقومون بها اتجاه التلاميذ.

الفصل الثالث:

أوقات الفراغ

تمهيد

1. مفهوم وقت الفراغ

2. انواع وقت الفراغ

3. خصائص وقت الفراغ

4. اهمية وقت الفراغ

5. العوامل المؤثرة على الاستفادة من الوقت

6. مراحل ادارة الوقت

7. خلاصة

تمهيد:

الفراغ من الأسباب الهامة التي تؤثر على تطور ونمو الشخصية، وهو من الموارد الهامة التي توليها المؤسسات والهيئات الاجتماعية القدر الكبير من العناية والاهتمام ويكون ذلك من خلال توجيه الجيل الصاعد وتوعيته بأهمية إدارة واستثمار وقت الفراغ بصورة نافعة تعود عليه وعلى الوطن بالفائدة. ولا يمكن اعتبار يعتبر وقت الفراغ في الوقت الحاضر من المسائل الثانوية غير المهمة ولا يمكن التقليل من أهميته وقيمه للإنسان والمجتمع بأية صورة من الصور ولا يمكن إهماله وعدم التخطيط له بغية استثماره والاستفادة منه بالاشتراك في أنشطة وقت الفراغ المثمرة والجيدة (الحسن، 2005). وقد زاد في الأعوام الأخيرة اهتمام الأفراد بالوقت نتيجة لسرعة معدلات التغيير في عالمنا المعاصر ولزيادة توقعات الأفراد بما يجب أن يحققونه لأنفسهم (أبو شيخة، 1991).

1/ مفهوم وقت الفراغ:

حينما يتحدث الأفراد عن أوقات الفراغ أو يكتبون عنها نجدهم عادة ما يستخدمون أشياء مختلفة ويعبرون عن اتجاهات متباينة في تعريفهم ووصفهم لمحتوى هذا التعريف والواقع أن هناك عددا كبيرا من التعريفات والتصنيفات وأساليب القياس التي كشفت عنها بحوث الفراغ حتى نتمكن من مناقشة أفكارنا وخبراتنا المعاصرة حول وقت الفراغ من منظور أشمل (الوشاحي، 2007).

ويتكون مصطلح وقت الفراغ من كلمتين: وقت، وفراغ، فكلمة وقت من الناحية اللغوية تعني مقدار من الزمان (ابن منظور، ب. ت). أما كلمة فراغ فتعني " الخلاء " وفرغ من العمل أي خلا منه (المنجد في اللغة والإعلام، ب. ت). ويعرف وقت الفراغ بأنه الوقت المتبقي بعد تأدية الحاجات الأساسية للفرد من مأكّل ونوم وعناية بالصحة الشخصية وبعد تأدية الفرد للعمل

المكلف به وهو ما يتبقى من الأربعاء والعشرين ساعة اليومية بعد ممارسة الأنشطة الحياتية للطلاب، وحضور المحاضرات والدروس العملية، استذكارها، والذهاب إلى الجامعة والعودة منها، ومن الأقوال المأثورة من الحضارات والتراث العربي الوقت من ذهب، لا تؤجل عمل اليوم الي الغد (البلبكي، 1997).

كما يعرف وقت الفراغ بأنه الوقت الفائض بعد خصم الوقت المخصص للعمل والنوم والضرورات الأخرى من الأربعاء والعشرين ساعة (محمد، 1985)، وهو الحالة التي يكون فيها الإنسان متحرراً من ضرورات الحياة ويتميز بأداء نشاط مقصود وذو مغزى وغير نفسي (السنهوري، 1991).

ويعرفه (درويش الحماحي، 1997) بأنه الفترة الزمنية التي يؤدي فيها الفرد مجموعة من الأنشطة التي ينغمس فيها بمحض إرادته، وذلك بحثاً عن الراحة أو المتعة أو بغرض تنمية معلوماته أو لتحسين مهاراته أو للإسهام في تقديم خدمات تطوعية للمجتمع الذي يحيط به وذلك بعد انتهائه من العمل الأساسي والعائلي أو الاجتماعي.

ويعتبر الفراغ مشكلة حقيقية ظاهرة في كل وقت، حيث يجد الشاب مساحة من الوقت كثيرة وواسعة، ولا يجد ما يملؤها حتى يصير هذا الفراغ قاتلاً ومن السهل أن ينقاد الشاب ليقع فريسة لتأثير الآخرين، وشهد علماء الاجتماع أن نسبة الجرائم والمشكلات الخلقية تتناسب طردياً مع زيادة الفراغ في أي زمان ومكان.

2/أنواع وقت الفراغ:

يقسم المتخصصون وقت الفراغ إلى ثلاثة أنواع:

أولاً: الفراغ المؤقت:

- هو الفراغ الذي يعقبه عمل وقد يطول الفراغ أسبوعاً وقد يطول شهراً، وقد يطول أكثر من شهر مثل:

طلبة المرحلة الأساسية (الابتدائية) حتى مرحلة الجامعة.

1- العاملون المدنيون في الدولة فليدهم اجازاتهم العادية السنوية وعودتهم إلى أعمالهم

2- رجال القضاء لديهم اجازاتهم السنوية التي تعقب السنة القضائية.

3- الفنيون والعاملون في الأعمال الخطرة.

ثانياً: الفراغ المؤقت جداً:

- هو الفراغ الذي ينطبق على حالات الاجازات العارضة.

ثالثاً: الفراغ الدائم:

- هو الفراغ الذي يعقبه فراغ وراحة تامة مثل المحالين على المعاش (محمد، 1993).

3/خصائص وقت الفراغ:

- التحرر من الواجبات:

- إن الفراغ نتيجة مباشرة للاختيار الحر فالفراغ يتضمن التحرر من طائفة معينة من الواجبات وهكذا يتضمن الفراغ أولاً التحرر من العمل الذي تقوم بأدائه في مكان معين ونحصل على مقابل له، كذلك يتضمن التحرر من البرامج الدراسية التي تكون جزءاً من مقررات مدرسية، ويشمل الفراغ كذلك التحرر من الالتزامات التي تفرضها الأشكال الرئيسية الأخرى من التنظيم

الاجتماعي مثل الأسرة، والجماعة المحلية، تلك الالتزامات التي يمكن أن نطلق عليها مصطلح الالتزامات الأولية (محمد، 1985).

_ انعدام الغرض: وهي خاصية مصاحبة للتحرر من الالتزامات الأولية، فالفراغ لا تحفزه المنفعة بصورة أساسية كما يتحقق ذلك في العمل، ولا ينطوي ذلك على أغراض إيديولوجية أو تبشيرية كما هو الأمر في الالتزامات السياسية أو الدينية والفراغ الحقيقي يستبعد استخدام أي نشاط فيزيقي أو فني أو فكري أو اجتماعي من أجل تحقيق غرض مادي أو اجتماعي مهما كان على الرغم من أن الفراغ خاضع لقوانين الضرورة الفيزيكية والاجتماعية شأنه شأن أي نشاط آخر. ومعنى ذلك أن الفراغ إذا سيطرت عليه أغراض تجارية أو نفعية أو إيديولوجية فقد خاصيته الأساسية من حيث كونه وقتاً متحرراً (محمد، 1985).

_ القدرة على الإشباع: فالإشباع إنما هو حاجة إنسانية عامة، وربما يكون أثره في مرحلة الكهولة أكثر من مرحلة الشباب والأنشطة التي تمارسها خلال الترويج تهدف أساساً إلى تحقيق المتعة وإن كان من المؤكد أيضاً أن السعادة ليست مجرد فراغ، لأن الإنسان قد يحقق السعادة خلال قيامه بأداء واجباته والتزاماته الاجتماعية ولكن البحث عن الرضا، والمتعة، والبهجة هي أحد الخصائص الجوهرية للفراغ (سلطان، 1990).

- تحقيق التكامل الشخصي: يمكن الفراغ أن يكون عاملاً من عوامل تفكك الشخصية، وعاملاً من عوامل تكاملها في الوقت ذاته وخاصة في المجتمع الصناعي الحضري الذي خلت منه الظروف البيئية الطبيعية وأصبح يحكمه عامل الوقت إلى حد كبير فالشخصية تنمو من خلال النشاط الذي يوفر الظروف ويهيئها لاكتساب قيم ومهارات وثقافة إنسانية وكشفت بحوث عديدة عن ارتباط أساليب تمضية أوقات الفراغ ارتباطاً واضحاً بنمو الشخصية، إذ ذهب البعض إلى

حد القول " قل لي ماذا تفعل في وقت فراغك، وأنا أخبرك بشخصيتك ". ويمكن القول إن الشخصية التي تعيش ظروفاً خالية من الأنشطة هي عادة الشخصية غير السوية.

4/أهمية وقت الفراغ:

فوقت الفراغ تكون له أهمية عظيمة إذا تم استغلاله بطريقة تربوية، ومن أهمية وقت الفراغ أنه هو وقت:

- 1- اكتساب القيم والخبرات التربوية والاجتماعية.
- 2- اكتساب الموهبة.
- 3- النبوغ والإبداع والابتكار.
- 4- تحقيق التوازن النفسي.
- 5- الترويح عن النفس.
- 6- اكتساب المهارات.
- 7- إشباع الهوايات.
- 8- اكتساب اللياقة البدنية.
- 9- تجديد حيوية الفرد (درويش الحمامي، 1997).

5/العوامل المؤثرة على الاستفادة من الوقت:

ترتبط أنماط الحياة الاجتماعية بالتوزيع الزمني للأنشطة البشرية، أي بمدى انتظام توقيت هذه الأنشطة، وبالمدد التي تستغرقها، وبتكرارها على المستويين الفردي والجماعي وبترتيبها في الزمن (الفرجاني، 1988).

وتشير دراسة Lewis & Rose في تخصيص الوقت إلى أن تصورات الأفراد تجاه الوقت يتوقف إلى حد كبير على تركيب الجماعة ووظائفها، هذا بالإضافة إلى أنها تكون جزءاً متمماً لقيم المجتمع ومرتبطة بتوجه الأفراد نحو وظائفهم في الحاضر وتجاه المستقبل (طه، 1996).

ويرجع الاختلاف للنظرة إلى الوقت إلى العوامل الآتية:

العوامل الشخصية: وتشمل الاختلافات الفردية من شخص لآخر في الناحية البيولوجية والإمكانات والقدرات والسن والحالة الاجتماعية والجنس أو النوع، ومن الطبيعي أن يترتب على هذه الاختلافات اختلاف الاهتمامات والطموحات والسلوكيات والأهداف.

العوامل الاقتصادية: وتشمل الاختلافات الجوهرية في دخول الأفراد والأسر وتؤدي العوامل الاقتصادية إلى اختلافات واضحة في توزيع الأفراد ذو مستويات الدخل العليا أو الوسطى أو المنخفضة لوقتهم الخاص.

العوامل التعليمية والثقافية: وتشمل الاختلافات بين الأفراد في المستويات التعليمية والثقافية، فمن الطبيعي أن يخصص الشخص المتعلم وقتاً للقراءة والمطالعة أطول مما يخصصه الشخص ذو المستوى الأقل في التعليم.

العوامل الاجتماعية: وتشمل الاختلافات الجوهرية في العادات والتقاليد والمعتقدات التي تسود المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، ويؤثر النظام الاجتماعي على كيفية توزيع واستغلال الوقت الخاص وخاصة في مجال العلاقات الاجتماعية.

الزيارات الشخصية والمناسبات الرسمية وغير الرسمية.

العوامل الفنية: وتشمل الخصائص الفردية بطبيعة التخصص الأكاديمي أو الفني، علاوة على نوعية العمل الذي يمارسه الفرد.

العوامل البيئية: وتشمل اختلاف البيئات العامة التي يعيش فيها الأفراد بعضها عن بعض، وما يترتب على ذلك من اختلافات في توزيع واستغلال الوقت الخاص، كتوفر الأندية والمراكز الشبابية والمراكز الترفيهية، ويمكن ملاحظة هذا بوضوح إذا ما حاولنا مقارنة سلوكيات الأفراد الذين يعيشون في المجتمع الحضري بالأفراد في المجتمع الريفي (سلامة، 1988).

6/مراحل إدارة الوقت:

العملية الإدارية هي مجموعة من الوظائف مرتبطة بعضها ببعض، والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها في تكامل واستمرارية. والعملية الإدارية هي المعنية بتحقيق الأهداف من خلال العمل والجهد الإنساني المنظم.

وإدارة الوقت تتم وفقاً للمراحل الإدارية الثلاثة التالية:

أولاً: تحديد الأهداف.

تحديد الأهداف وتحقيقها هو الغاية الأساسية للإدارة. فالهدف غاية محددة المعالم يسعى الفرد أو الجماعة الوصول إليها وبلوغها (نوار رشاد - 1999)

ثانياً: التخطيط

يعتبر التخطيط هو العملية الرئيسية التي تجعلنا نحدد الأهداف وكيفية الوصول إليها، لذلك ينبغي أن يبني على أساس مجموعة من الحقائق التي يتم تجميعها وتحليلها ولا يقوم على أساس الخيال والرغبات، ويستلزم النظر في الماضي والحاضر والمستقبل فهو عملية فكرية تعتمد على المنطق والتريث، حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي يراد تحقيقها والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها، وكذا محاولة التنبؤ أو التوقع بالمعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها (حقي، 2000). فهو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في الفترة المقبلة، وتحديد الأعمال المطلوبة من أجل إنجاز أهداف محددة. فتخطيط الوقت لا يطيل ساعات اليوم، وإنما هو وسيلة تساعد على حسن استغلاله، وتقضى على الارتجالية في العمل (نور آخرون، 1994).

والتخطيط عملية مقصودة يقوم بها الفرد لإدارة وقته وذلك من خلال إحداث حالة من التوازن بين الهدف والموارد المتاحة، وذلك عن طريق محاولة تحقيق أقصى درجات النجاح في تحقيق الهدف بأفضل استخدام ممكن للموارد في أقصر وقت مستطاع (الكردي، 1983).

ثالثاً: التنفيذ

وهو الانتقال من مرحلة التفكير الذهني إلى مرحلة التطبيق العملي، الذي يستلزم تقسيم أنشطة العمل إلى أجزاء وتحديد المسؤوليات، ثم مراقبة تنفيذ الأنشطة حتى يتم التأكد من إنها تسير تجاه الأهداف المطلوبة. كما تعتبر مرحلة التنفيذ للخطة المحك الفعلي للانتقال من الارتجالية إلى الحياة العملية المنظمة والمرتبطة، والتي لا يؤدي فيها أي عمل عبثاً فالعبرة ليست فقط بإتقان الخطط دون تنفيذها (رقبان، 2001) و ترى نوار آخرون (1992) أنه يجب تبسيط طرق أداء الأعمال أثناء التنفيذ وإلغاء الحركات غير الضرورية منها ومراجعة الوقت إثناء

التنفيذ، بمقارنة مدي سير تنفيذ الأعمال مع الخطة الموضوعة. وقد يتطلب الأمر تعديل في أسلوب التنفيذ أو في مستوى العمل المطلوب إنجازه.

ويرى ليافيت (1986) إن تنفيذ خطة الوقت يستلزم ما يلي:

- 1- تعويد النفس على نظام ثابت نسبياً في النوم والاستيقاظ، وكذلك في القيام بأداء بعض الأعمال اليومية الروتينية بحيث تكون نوع من الروتين في الحياة والسير بمقتضاه أمر يساعد الفرد على تسيير أمور حياته بسهولة.
- 2- وضع الأشياء في أماكنها، وترتيب الأشياء وفق نسق معين يساعد على توفير الوقت والجهد المستنفذين في التنفيذ.
- 3- الاهتمام ومراعاة المرونة في التنفيذ.

وتبين (كوجك، 1994) أن مرحلة التنفيذ في أي مورد تشمل جوانب هامة هي:

التنشيط والمبادأة:

وهي مرحلة تعتبر إشارة البدء في التنفيذ العملي لخطة إدارة الوقت، ثم أيضاً إشارة الانتقال من مرحلة إلى أخرى خلال القيام بالأنشطة المتتابعة، والتنشيط أو الحث على أداء العمل. وهي عنصر هام في نجاح عملية إدارة الوقت وهي مسؤولة أيضاً إلى حد كبير عن قوة وضعف الأهداف التي ينبغي تحقيقها.

المراجعة المستمرة:

وهي نوع من أنواع التقييم المصاحب لأداء الأنشطة المختلفة، وتتلخص في مراقبة ما تم تنفيذه من أجزاء خطة الوقت وما تبقي منها. والهدف من المراجعة هو معرفة ما إذا كان التنفيذ يسير وفقاً للخطة الموضوعة أم لا وأيضاً اكتشاف أية عقبات والتأكد من أن الأهداف سوف تتحقق (ومراجعة الوقت تكون بالنظر إلى الساعة وحساب الزمن).

التكييف والتعديل:

كثيراً ما تكشف المراجعة عن ضعف في ميزانية الوقت. وأي خطأ في تنفيذ خطة الوقت الموضوعية يهدد بخلل واضح فيها، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف. وأي خطأ في التنفيذ يهدد بعدم نجاح الخطة، ولذا يجب إجراء بعض التغييرات حتى يستطيع الفرد تحقيق أهدافه. وبالرغم من أن التخطيط يحتاج إلى وقت، إلا أنه يوفر الوقت الذي يمكن تخصيصه للقيام بأنشطة مهمة لتحقيق الأهداف حيث أن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنفيذ.

رابعاً: التقييم

هو عملية فحص أو مراجعة شاملة يقوم بها الفرد بعد الانتهاء من تنفيذ خطة الوقت، وذلك بمقارنة النتائج التي تم الوصول إليها بالأهداف المطلوب تحقيقها للوقوف على ما تحقق من نجاح أو فشل وتفسير أسباب هذا النجاح أو الفشل (فرج الجديلي، 1985). كما أوضحت كوجك (1994) (1973) Gross et al. التقييم قد يفيد أيضاً في إثبات نجاح خطة الوقت، وبذلك يمكن استخدامها مستقبلاً في مواقف مشابهه. وهكذا يزيد الرصيد من الخطط الجاهزة التي تساعد على التنظيم واختصار الوقت الضائع في خطط جديدة. وقد أضافت (كوجك، 1994) إن عملية تقييم الخطة الموضوعية لاستعمال الوقت تبدأ أثناء وضع الخطة ذاتها، وتستمر أثناء التنفيذ ثم تتم عند تقييم النتائج. وعند تقييم الخطة يجب أن يوضع في الاعتبار القيم والأهداف المنشودة والتي وضعت على أساسها الخطة، وذلك لكي تسنح الفرصة لتقييم ما اتخذ من قرارات بشأن توزيع الوقت، وأسباب نجاح أو فشل الخطة الموضوعية في تحقيق الأهداف المرجوة.

خلاصة

من خلال ما سبق عرضه في هذا الفصل يمكن ان نقول ان ادارة الوقت هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل.

الفصل الرابع: الإجراءات الدراسية الميدانية

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. عينة الدراسة
3. حدود الدراسة
4. أدوات الدراسة
5. مجتمع الدراسة
6. الدراسة الأساسية
7. الأساليب الإحصائية للدراسة
8. خلاصة

تمهيد:

بعد عرضنا للإطار النظري والدراسات السابقة لمتغيري الدراسة ، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية المعتمدة في دراستنا الحالية وتعتبر من أهم خطوات البحث العلمي، إذ خلالها ينزل الباحث أو الباحثة إلى الميدان بهدف جمع ورصد واستقراء البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والتي تتضمن المنهج المتبع، عينة الدراسة وخصائصها، أداة القياس المعتمدة في الدراسة، وكذا الأساليب الاحصائية المعتمدة.

1- منهج الدراسة:

إن اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد على طبيعة المشكلة أو التي نحن بصدد دراستها وهي التي تحدد المنهج المناسب، والمنهج المعتمد في الدراسة الحالية هو "المنهج الوصفي" حيث يعرف بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات معينة وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (علي عمر عبد المؤمن، 2008، ص 287).

ويعد المنهج الوصفي أكثر استخداماً للباحثين لأنه لا يقف عند حدود وصف الظاهرة فقط إنما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، بل يدرس إلى أبعد من ذلك في التحليل والتفسير والمقارن والتقييم بهدف الوصول إلى نتائج ذات معنى لتلك الظاهرة المدروسة.

2- عينة الدراسة:

وهي مجموعة جزئية من مجتمع كلي للبحث، بحيث يمكن تعميم نتائج العينة على المجتمع. (خليل عباس وآخرون، ص 217).

تكونت العينة من (63) معلم ومعلمة موزعين حسب الجنس إلى (44) ذكرا و (19) أنثى، من الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات في مقاطعة إبتدائية متليلي.

3- حدود الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة من حيث والزمان والمكان دراستها:

-الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من الموسم الدراسي 2021-2022م.

-الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة إبتدائيات مقاطعة متليلي الشعانبة ولاية غرداية.

-الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات إبتدائيات متليلي قوامها (63) المعلم والمعلمة، (26) ذكور و(29) إناث.

4-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في مجموعة الأفراد الذين اخترنا منهم عينة الدراسة، كما يعرف بأنه "جميع الأفراد والأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج الدراسة". (محمد خليل عباس وآخرون، 2007، ص 217).

ومجتمع البحث في دراستنا الحالية هو تكونت العينة من (63) معلم ومعلمة موزعين حسب الجنس إلى (44) ذكرا و (19) أنثى، من الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات في مقاطعة إبتدائية متليلي.

5-الدراسة الأساسية:

وبعد توجهنا إلى إبتدائيات مقاطعة إبتدائية متليلي، بهدف التعرف أكثر على عينة الدراسة وتحديد خصائصها بشكل دقيق، قمنا باختيار عينة قوامها (63) معلم ومعلمة

موزعين حسب الجنس إلى (44) ذكرا و (19) أنثى، من الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات في مقاطعة إبتدائية متليلي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

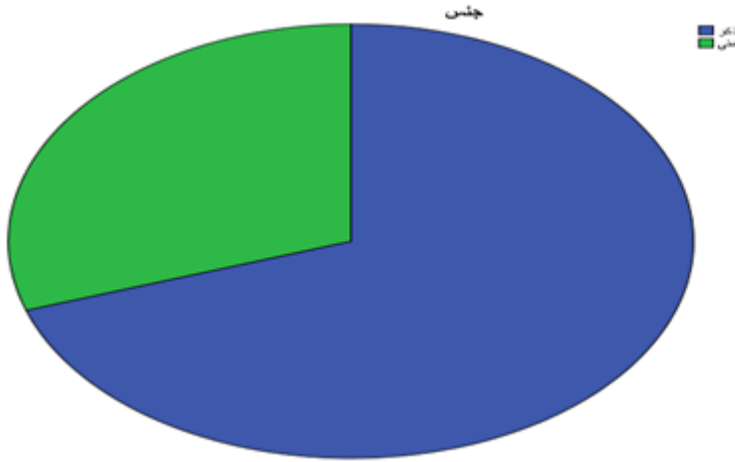
1. تقسيم العينة الأساسية بحسب الجنس:

-الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية بحسب الجنس

الجنس	النسبة	التكرار
عدد الذكور	69,8	44
عدد الإناث	30,2	19
المجموع	100,0	63

نلاحظ من خلال الجدول من خلال أعلاه أن الفئة المستجوبة كانت نسبة أعلى فئة

الإناث بلغت 69.8 % بينما الذكور بلغت 30.2 % كون الباحث أنثى.



الشكل (01): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية بحسب الجنس.

2. تقسيم العينة الأساسية بحسب السن:

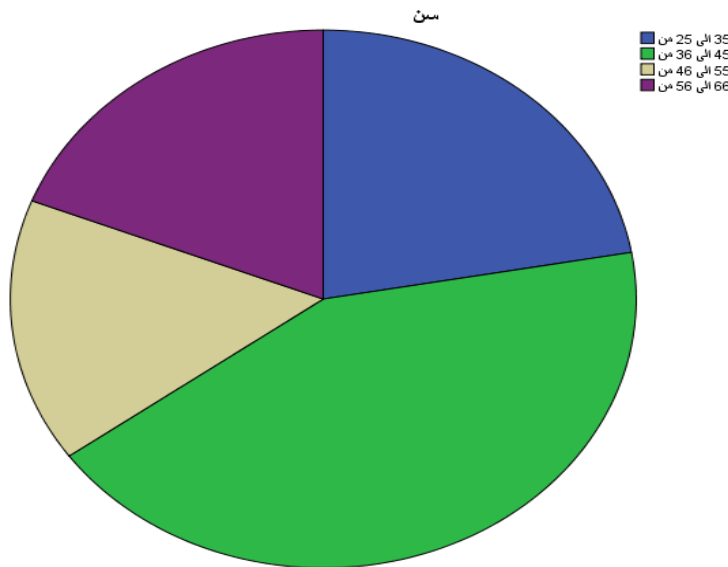
الجدول رقم (02): تقسيم العينة الأساسية بحسب السن:

التكرار	النسبة	السن
14	22,2	من 25 الى 35
27	42,9	من 36 الى 45
10	15,9	من 46 الى 55
12	19,0	من 56 الى 66
63	100,0	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات V21spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ السن 36 إلى 45 كانت مرتفعة بنسبة 42.9%

بينما من 46 إلى 55 كانت منخفضة بنسبة 15.9% .



الشكل (02): تقسيم العينة الأساسية بحسب السن

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات V21 spss

3. إختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض التحقق من التوزيع الطبيعي لنتائج الدراسة الحالية تم إجراء اختبار (Kolmogorov- Smirnov)، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى المعنوية لأبعاد الدراسة أكبر من 0.05.

الجدول رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي.

Sig	درجة الحرية	Kolmogorov- Smirnov	البعد
0.000	62=61+1	0.21	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spssv21

نلاحظ من خلال الجدول السابق رقم (03) ان اختبار كلمقروف سميرنوف دال عند * 000.0 وهي قيمة أكبر من 0,05 بمعنى ان البيانات تتبع التوزيع الاعتدالي وعليه فإننا نختار الاساليب الاحصائية البارومترية لتحقيق من نتائج الفرضيات.

6-أدوات الدراسة:

وهي الأدوات والأساليب التي يلجأ إليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراسته، وتتمثل أدوات الدراسة الحالية في:

1-الأداة الأولى: مقياس فعالية الإدارة

1-وصف المقياس: قمت بتبني المقياس من مذكرة مازن سليم محمود نور الدين دور التخطيط الإستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية / غزة 2008.

ويتكون في صورته الأولية من (30) بنداً أو فقرة موزعة على 5 أشكال: صياغة رسالة المدرسة، صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة، صياغة الاهداف الاستراتيجية للمدرسة،

تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، تحليل البيئة الخارجية للمدرسة، كما هو موضح في الجدول (4) الآتي:

الجدول رقم (04): يوضح تقسيم أبعاد المقياس سلوك.

الرقم	الأبعاد	أرقام العبارات	عدد العبارات
1	صياغة رسالة المدرسة	1.2.3.4.5.6	6
2	صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	7.8.9.10.11.12.13	7
3	صياغة الاهداف الاستراتيجية للمدرسة	14.15.16.17.18	5
4	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	19.20.21.22.23.24	6
5	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	25.26.27.28.29.30	6
مقياس فعالية الإدارة			30
مقياس استثمار أوقات الفراغ			20

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات V21spss

تصحيح مقياس فعالية الإدارة: تتم الإجابة على بنود المقياس باختيار إجابة واحدة من خمسة بدائل للإجابة كالتالي:

- (5) نقاط إذا كانت الإجابة تنطبق تماما
 - (4) نقاط إذا كانت الإجابة كثيرا
 - (3) نقاط إذا كانت الإجابة أحيانا
 - (2) نقاط إذا كانت الإجابة قليل
 - (1) نقاط إذا كانت الإجابة: إطلاقا
- وتعكس هذه الدرجات في حالة البنود السالبة أي من (1) إلى (5).

2. الأداة الثانية:

أما بالنسبة للمقياس الثاني: نتائج الفصل الثاني تم استخدام النتائج المتحصل عليها في الفصل الثاني من قبل تلاميذ السنة الثالثة متوسط من المتوسطة كمقياس لمعرفة مستوى التحصيل الدراسي لأفراد العينة.

7- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة:

- قام الصباحيين (2007) ببناء مقياس السلوك الاستقواء للطلبة في المرحلة الأساسية مكونة في صورته الأولية من (48) فقرة موزعة على أشكال الاستقواء الخمسة كالآتي: (اللفظي، الجسمي، الاجتماعي، الجنسي، الاستقواء على الممتلكات).

- صدق وثبات المقياس:

1- صدق المقياس: تم عرض المقياس على لجنة من المحكمين (3) من اساتذة الجامعات غرداية ،وقد تم حذف وتعديل الفقرات التي رفضت من قبل (2) من المحكمين من اصل (3) أعضاء هيئة تدريس واعد اتفاق (3) محكمين هو المعيار لبقاء الفقرة أو حذفها ضمن المجال الذي تنتمي إليه، ويتكون المقياس من الأشكال المذكورة السابق ، وقد تكون المقياس في صورته الأولية من (55) فقرة ، وثم حذف (50) فقرات بناء على رأي المحكمين وأصبح المقياس في صورته النهائية مكوناً من (50) فقرة .ويتضمن المقياس خمسة أشكال وفقرات كما هو موضح في الجدول السابق رقم (4).

- صدق البناء: تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (63) معلم ومعلمة من عينة الدراسة وقد تم اعتبار ارتباط الفقرة بالعلامة الكلية وارتباط الفقرة بالبعد محكماً للصدق، والإبقاء على الفقرات، وتبين أن الفقرات في القياس جميعاً أوفت بهذا المعيار ولم تحذف ولا فقرة، وبذلك بقي المقياس في صورته النهائية (50) فقرة موزعة في خمسة مجالات ومقياس.

وتمت الإجابة عن كل فقرة من فقرات المقياس حسب تدرج خماسي مكون من (5) فئات هي (غير موافق إطلاقاً غير موافق محايد موافق موافق تماماً، مثلت فيها الدرجة (دائماً) درجة مرتفعة جداً من الاستقواء والدرجة (غالباً) درجة مرتفعة في حين أن الدرجة (أحياناً) تمثل درجة

معتدلة؛ وأما الدرجة (نادراً) فهي تمثل درجة قليلة جداً، وأما الدرجة أبداً فلا تمثل استخداماً للاستقواء . كما تم حساب ارتباط الأبعاد بالعلامة الكلية للمقياس وقد كانت الارتباطات مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05 \text{ A}$.

3- ثبات المقياس: للتأكد من ثبات المقياس قام الباحث باستخدام ثبات الاتساق الداخلي المحسوب باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (-RETEST) TEST لقياس معامل ثبات الاستقرار من خلال تطبيق المقياس على عينة مكونة من (50) معلم ومعلمة من مدراس مقاطعة متليلي بولاية غرداية، وذلك كما في الجدول (5).

الجدول رقم (5): يمثل معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا:

المجال	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
صياغة رسالة المدرسة	0,890	6
صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة	0,908	7
صياغة الاهداف الاستراتيجية للمدرسة	0,887	5
تحليل البيئة الداخلية للمدرسة	0,893	6
تحليل البيئة الخارجية للمدرسة	0,918	6
محور استثمار أوقات الفراغ	0,890	20
القياس الكلي	0,910	50

7- الأساليب الإحصائية للدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بتجميعها تطرقنا إلى استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي:

1. الإحصاء الوصفي: الذي يتمثل في كل من:

* النسبة بالمئوية* التكرارات *المتوسطات الحسابية * الانحرافات المعيارية

2_ الإحصاء الاستدلالي:

_ لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (r) Pearson من خلال حساب العلاقة بين متغير فعالية الإدارة بأبعاده واستثمار أوقات الفراغ لي معلمات مدراس ابتدائيات متليلي لولاية غرداية.

_ لقياس الفروق بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على اختبار (ت) Test لدلالة، من خلال حساب دلالة الفروق بين الجنسين في كل من فعالية الإدارة بأبعاده واستثمار أوقات الفراغ لي معلمات مدراس ابتدائيات متليلي لولاية غرداية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية v21.spss.

3. المحك التفسيري (دراسة القطع): عدد الفقرات في المقياس \times درجة أكبر بديل = السقف النظري

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات الإجرائية المتبعة في الدراسة الحالية، والتي كان لها دور كبير في الجانب الميداني والوصول إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك بدءاً من معرفة أفراد العينة وخصائصها، والمنهج المتبع والملائم للدراسة، وكذلك معرفة الأدوات المستخدمة في الدراسة وهي مقياس فعالية الإدارة بأبعاده واستثمار أوقات الفراغ لي معلمات مدراس ابتدائيات متليلي لولاية غرداية بين أفراد العينة، ثم الخصائص السيكومترية لهذه الأدوات، وأخيراً تمت الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة الفرضيات وعرض النتائج المتوصل إليها.

الفصل الخامس:

عرض النتائج وتفسيرها

تمهيد

1. عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى
2. عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية
3. عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

تمهيد:

سنعرض في هذا الفصل عرض كامل للنتائج الدراسة التي تهدف للكشف عن علاقة فعالية الإدارة بأبعاده واستثمار أوقات الفراغ لي معلمات مدراس ابتدائيات متليلي لولاية غرداية، لنصل في هذا إلى نتائج الدراسة وذلك من خلال تحقق من صحة الفرضيات الدراسة وعرض والتحليل نتائج المتوصل إليه بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS. V21، في الإطار النظري والدارسات السابقة.

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

1. عرض نتائج فرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة متوسط درجة استجابة أفراد العينة الفاعلية الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات في مقاطعة ابتدائيات متليلي.

نصت فرضية الدراسة على: " نتوقع مستوى درجة استجابة أفراد العينة الفاعلية الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات في مقاطعة ابتدائيات متليلي " ولاستخراج نتائج الفرضية قمنا بحساب درجة القطع لأخذ نسبة 63 % وتقسيم نتائج الدراسة بحسبها كما يلي:

- عدد الفقرات في المقياس × درجة أكبر بديل = السقف النظري بمعنى $5 \times 50 = 250$.

- أخذ نسبة 83% أي $0,83 \times 250 = 207.5$ بالتقريب 208 ومتوسط درجات فعالية الإدارة تسيير الفراغ لدى عينة الدراسة هو 83 اي بالتقريب 83وعليه.

- الحاصلين على درجات كلية أكبر من 208 لديهم درجة استجابة أفراد العينة الفاعلية الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات مرتفع.

- الحاصلين على درجات كلية أقل من 208 وأكبر من 83 لديهم درجة استجابة أفراد العينة الفاعلية الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات متوسط.
 - الحاصلين على درجات كلية أقل من أو يساوي 83 لديهم درجة استجابة أفراد العينة الفاعلية الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات منخفض.
- والجدول التالي يوضح:

الجدول رقم (06): يوضح مستوى توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة متوسط درجة استجابة أفراد العينة فاعلية الإدارة المدرسية واستثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات في مقاطعة إبتدائيات متليلي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة القطع	النسبة %	التكرار	
0,36068	4,0551	208	0.0	0.0	منخفض
			30.2	19	متوسط
			63.8	44	مرتفع
			100	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة استجابة افراد عينة المعلمين والمعلمات بمقاطعة متليلي حول استثمار أوقات الفراغ كانت مرتفعة بنسبة % 63 ثم تليها درجة متوسطة بنسبة 30% وهذا بدرجة قطع 208 وقد بلغ المتوسط الحسابي 4,0551 وانحراف معياري 0,36068.

وبالاستناد على ما سبق عرضه بالإثراء النظري وحسب المنظور الشخصي يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية لظروف التي نشأ فيها أساتذة مقاطعة متليلي فالتكوين الصحيح والسليم لأساتذة مقاطعة متليلي له الفضل الكبير لاستثمار اوقات الفراغ. وهذا ما توصلت له دراسة فهمي

وجوه، (2000)، بحث توافقت مع دراستنا في أن الأستاذة يتشغلوا وقت الفراغ ويستثمرونه في الأمور المفيدة وذلك بمساعدة الإدارة المدرسية بمقاطعة متليلي فهي مدرسة فاعلة تسعى دائما للتحسين المستمر.

2. عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص على: يوجد استثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية مقاطعة متليلي.

الجدول رقم (07): يمثل نتائج معامل الارتباط بين استثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية مقاطعة متليلي.

معامل الارتباط برسون	مستوى الدلالة
0,676**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة يساوي 0.67 وهو معامل ارتباط سالب وغير دال إحصائيا لان مستوى الدلالة 0.000 هو أقل من 0,05.

وعليه يوجد استثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية مقاطعة متليلي.

-با اعتماد على ما سلف ذكره في إطار النظري والنتائج متحصل عليها يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية، أن هناك وعي كافي من طرف المعلمين والمعلمات بالمدارس الإبتدائية بمقاطعة متليلي باستثمار أوقات فراغ المعلمين في المدارس حتى ولو كان وقت راحلة فيجب استغلاله فيما هو مفيد سواء للتلاميذ أو للمدرسة ككل وهو ما يتطابق مع دراسة (العمرى، 1422هـ) بحيث هذه الدراسة توصلت إلى أن للأساتذة دور في اتخاذ القرارات بإدارة المدرسة وباستغلالهم

للأوقات الفراغ واستثمارها فيما هو مفيد للمدرسة يكونوا قد أعطتهم الإدارة فرصة في التدخل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المدرسة.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنص على: توجد فروق ذات دالة إحصائية بين استثمار أوقات الفراغ تعزي لمتغيري الجنس والعمر للمعلمين والمعلمات في مقاطعة ابتدائيات متليلي.
الجدول رقم (08): يمثل نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الذكور والإناث في استثمار أوقات الفراغ حسب الجنس.

الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	44	4,0818	,36659	-1.393	42.192	0.156
أنثى	19	4,2035	,29479			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss V21

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي للذكور قدر بـ (4,0818) بانحراف معياري قدره (0,36659)، أما الإناث فقد بلغ المتوسط الحسابي (4,2035) بمعيار انحرافي قدره (0,29479)، في حين أن قيمة (ت) بلغت (-1.393) عند درجة الحرية (42.192) ومستوى الدلالة (0.156) وهي قيمة دالة وعليه تتحقق الفرضية القائلة: توجد فروق ذات دالة إحصائية بين استثمار أوقات الفراغ تعزي لمتغيري الجنس والعمر للمعلمين والمعلمات في مقاطعة ابتدائيات متليلي.

-يمكن تفسير وجود والتي تنص على: "توجد فروق ذات دالة إحصائية بين استثمار أوقات الفراغ تعزي لمتغيري الجنس والعمر للمعلمين والمعلمات في مقاطعة ابتدائيات متليلي" بأن المعلمين (الذكور) هم أكثر فئة يستثمروا أوقات الفراغ في نشاطات أخرى. وتتطابق دراستنا مع

دراسة (علي السيد أحمد، 1992) في أنه يجب صقل مهارات مديري المدارس لما هو لها من عوائد ايجابية حول إدارة المدرسة والمعلمين.

خاتمة

قمنا ببداية لبحثنا هذا وها نحن الآن ننهي هذا العمل المتواضع بما هو معلوم، وبدأنا بما هو غامض وها نحن الآن ننهيه بما هو واضح، وبدأنا بإشكال وافتراضات وها نحن الآن ننهيه بحلول ونتائج، حيث أن لكل بداية نهاية ولكل منطلق هدف مسطر ومقصود، وها نحن الآن نخط اسطر خاتمة بحثنا التي سنحاول من خلالها تقديم زبدة الموضوع ومدى تحقيق الهدف المرجو من ذلك وتقديم افتراضات مستقبلية تساعد الباحثين على مواصلة البحث أو إعادة دراسته من جوانب أخرى، حيث انطلقنا من تعاريف ومصطلحات، وجسدت بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها معتمدين في ذلك على العمل المنهجي الذي ال يخلو من الضوابط والالتزامات المنهجية المطلوبة، حيث وضعنا في مقدمة أهدافنا إزالة الغموض والالتباس الذي لمسناه أثناء بداية هذا الموضوع، لهذا كانت من أهم الخطوات المعتمدة تنظيم العمل في إطار علمي ومنهجي.

من خلال البحث حاولنا الكشف عن اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو استغلال وقت الفراغ، ومعرفة أهم النشاطات الترويحية التي يمارسها بالإضافة إلى كشف الفروق الحاصلة بين اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو أوقات الفراغ حسب متغير (العمر، الجنس).

واعتمادا على ما توفر من دراسات سابقة أو مشابهة خلصت دراستنا إلى ما يلي:

- 1- اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو استثمار وقت الفراغ ايجابية.
- 2- هناك فروق ذات دلالة معنوية في اتجاهات المعلمين والمعلمات بمقاطعة متليبي نحو استثمار وقت الفراغ حسب نوع الجنس.
- 3- نوع الجنس عامل من عوامل تحديد اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو استثمار وقت الفراغ.
- 4- يعد العمر عامل محدد في اتجاهات المعلمين والمعلمات نحو استثمار وقت الفراغ. فكلما نقص العمر زادت نسبة استغلال لوقت الفراغ.

5- هناك مساهمة من قبل إدارة المدرسة في اشراك المعلمين والمعلمات بمقاطعة متليلي في اتخاذ القرارات وبالتالي في المساعدة على استثمار أوقات فراغ المعلمين والمعلمات.

اقتراحات وتوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ومن خلال الاثرء النظري والدراسات السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات:

- 1- زيادة الاهتمام بمطالعة.
- 2- ضرورة التعرف على
- 3- إجراء حملات توعية من أجل الأسرة والمجتمع في جميع المدارس ووسائل.
- 4- إعداد برامج تدريبية متخصصة لإكساب المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة أساليب إستغلال أوقات الفراغ.
- 5- إجراء المزيد من الدراسات لربط إستغلال أوقات الفراغ بمتغيرات أخرى.

قائمة المراجع

1-الكتب :

1. أبو شيخه. نادر أحمد (1991). إدارة الوقت ، عمان، دار المجدلاوي للنشر .
2. -أحمد جميل عايش(2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
3. إخوا رشيدة، عالية خلف (2006). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار الحامد.
4. البعلبكي. منير (1997). المورد قاموس إنجليزي عربي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
5. حمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي.
6. درويش. كمال، الحماحمي. محمد محمد (1997). رؤية عصرية للترويج وأوقات الفراغ، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، مطبعة التيسير.
7. نياب ، إسماعيل محمد، (2001) الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
8. رافدة الحريري وآخرون(2007) الإدارة والتخطيط التربوي، الاردن، دار الفكر، عمان.
9. رامي حسين حمودة(2011) مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
10. ربيع، هادي مشعان (2006): المدير المدرسي الناجح ، مكتبة المجتمع العربي.
11. سلامة عبد العظيم حسين(2004)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي، عمان.
12. عابدين، محمد عبد القادر (2001) الإدارة المدرسية الحديثة ، الاردن، دار الشروق.
13. العجمي ، محمد حسنين (2000) الإدارة المدرسية ، القاهرة، دار الفكر العربي.

14.العمامرة ، محمد حسن (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

15.فهمي، محمد سيف الدين ومحمود، حسن(1993م) : تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي ، مكتبة التربية العربي لدول الخليج.

16.كوجك . كوثر حسين (1992) الإدارة المنزلية ، القاهرة ، عالم الكتب.

17.كوجك . كوثر حسين (1994) الإدارة المنزلية ، القاهرة، عالم الكتب .

18.محمد محمود الخوالدة(2003) مقدمة في التربية، عمان الاردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

19.مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر.

20.مصطفى، صلاح عبد الحميد(2002م). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر.

21.هالة مصباح البنا(2013) الإدارة التربوية المعاصرة ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع.

2-الرسائل الجامعية والمجلات:

1. الوشاحي . إيمان عبد الحميد عبد الله (2007) فاعلية برنامج إرشادي لزيادة وعي وممارسات طلاب الجامعة لوقت الفراغ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية.

2. الدليمي طارق عبد الحميد(2010) التوجهات الحديثة في الإدارة المدرسية وحاجة مديريها لاستلهاام بعض الأبعاد الفلسفية في عمله الإداري، مجلة العلوم الإنسانية،

العدد 3.

الملاحق

الملحق (1) : الاستبيان .

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

استبيان

أخي المعلم، أختي المعلمة، تحية طيبة وبعد

في إطار إنجاز مذكرة الماستر في علم النفس مدرسي، نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات، والتي ترتبط بحياتكم المهنية، نرجو أن تجيبوا عنها بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، ونحيطكم علما أن ما تدلون به سيحض بالسرية التامة ولا يستخدم إلا لأغراض علمية. وشكراً على تعاونكم.....

الجنس:

السن:

1محور فعالية الادارة

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	تحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة					
2	تحفيز المعلمين للعمل المبدع داخل المدرسة					
3	زيادة قناعة المعلمين العمل بروح الفريق في المدرسة					
4	تنافس المدرسة مع غيرها من المدارس.					
5	الحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة					
6	تعميق الرؤية المتكاملة لدى المعلمين في المدرسة					
7	تحقيق أهداف المدرسة					
8	تحديد الدور الذي تؤديه المدرسة في المستقبل.					
9	توجيه اختياره للأنشطة والفعاليات التعليمية التعليمية.					
10	تحفيز المعلمين للقيام بأدوارهم					
11	زيادة فاعلية المدرسة ونتاجيتها					
12	إدارة الأزمات التي تواجه المدرسة.					
13	تحديد طرق الوصول لتحقيق رسالة المدرسة					
14	التخطيط للأنشطة المدرسية المناسبة					

					15	اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع ظروف المدرسة
					16	زيادة التزام المعلمين بالمهام المدرسية
					17	تفهم حاجات الطلاب المختلفة
					18	تحديد الاحتياجات المادية اللازمة للمدرسة
					19	تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المدرسة.
					20	تصميم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة
					21	لاستفادة من طاقات المدرسة البشرية.
					22	توزيع المهام بين المعلمين حسب قدراتهم
					23	اتخاذ قرارات مدرسية أفضل
					24	تحسين الأداء المدرسي
					25	حديد الفرص المتاحة لاستثمارها
					26	تصميم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة
					27	تحليل اتجاهات واحتياجات أفراد المجتمع المحلي
					28	تقوية الروابط بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي وقياداته
					29	صياغة رؤية مستقبلية للمدرسة تركز على بعض قضايا المجتمع
					30	تطوير واقع المدرسة لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق.

2. محور استثمار أوقات الفراغ.

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1	تنبه المعلمين بعدم القيام بأعمال خاصة على حساب وقت العمل.					
2	تستثمر أوقات الفراغ لعمل زيارات بناءة بين المعلمين.					
3	تجتمع بالمعلمين أثناء ساعات الفراغ لديهم.					
4	تعتمد في توزيع الأنشطة على أوقات فراغ المعلمين المناسبة.					

					5	تحرص على تطوير خبرات المعلمين وفق أنشطة تتناسب مع أوقات فراغهم.
					6	تحتفظ بسجل يومي يتضمن أوقات فراغ المعلمين.
					7	تضع وقتا محددا لمقابلة أولياء الامور للمعلمين.
					8	تعمل على جدولة الانشطة المدرسية وفقا لأوقات فراغ المعلمين.
					9	توزع الانشطة المدرسية على لجان المدرسة بأوقات محددة.
					10	تستخدم طرقا فعالة للاتصال لتوفير الوقت.
					11	تفوض المعلمين في تنفيذ بعض الانشطة المدرسية استثمارا للوقت.
					12	توضح للمعلمين الاهداف العامة من الانشطة الاضافية.
					14	تعقد جلسات توجيه وارشاد للمعلمين في أوقات فراغهم
					15	تشجع المعلمين على الابداع والتجديد في أوقات فراغهم.
					16	توجه المعلمين لمساعدة الطلبة المتأخرين دراسيا في أوقات الفراغ.
					17	تسعى إلى توفير مناخ مدرسي ملائم لإحداث التفاعل الايجابي.
					18	تسهل استخدام امكانيات المدرسة لتدريب المعلمين خلال أوقات الفراغ.
					19	تعمل على توظيف مدخلات المدرسة المادية لتطوير قدرات المعلمين.
					20	تكلف المعلمين أوقات فراغهم في عمل محاضرات وفعاليات في المدرسة تخدم المجتمع المحلي.

الملحق رقم 02: مخرجات ل spss:

Statistiques

		جنس	سن
N	Valide	63	63

Manquant	0	0
----------	---	---

Table de fréquences

جنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	44	69,8	69,8	69,8
	انثى	19	30,2	30,2	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

سن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	35 الى 25 من	14	22,2	22,2	22,2
	45 الى 36 من	27	42,9	42,9	65,1
	55 الى 46 من	10	15,9	15,9	81,0
	66 الى 56 من	12	19,0	19,0	100,0
	Total	63	100,0	100,0	

Graphique circulaire

جنس

Récapitulatif de traitement des observations

	جنس	Observations					
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
	ذكر تحقيق	44	100,0%	0	0,0%	44	100,0%

الاهداف المرجوة للمدرسة	انثى	19	100,0%	0	0,0%	19	100,0%
-------------------------------	------	----	--------	---	------	----	--------

Descriptives

		جنس	Statistiques	Erreur standard
تحقيق الاهداف المرجوة للمدرسة	ذكر	Moyenne	4,1136	,10392
		Intervalle de confiance à Borne inférieure	3,9041	
		95 % pour la moyenne Borne supérieure	4,3232	
		Moyenne tronquée à 5 %	4,1768	
		Médiane	4,0000	
		Variance	,475	
		Ecart type	,68932	
		Minimum	2,00	
		Maximum	5,00	
		Plage	3,00	
		Plage interquartile	,75	
		Asymétrie	-1,044	,357
		Kurtosis	2,675	,702
		انثى	Moyenne	4,1579
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne Borne inférieure	3,9162		
	Borne supérieure	4,3996		
	Moyenne tronquée à 5 %	4,1754		
	Médiane	4,0000		
	Variance	,251		
	Ecart type	,50146		

Minimum	3,00	
Maximum	5,00	
Plage	2,00	
Plage interquartile	,00	
Asymétrie	,385	,524
Kurtosis	1,113	1,014

Tests de normalité

ذكور	,344	44	,000	,722	44	,000
انثى						
تحقيق الاهداف المرجوة للمدرسة	,413	19	,000	,674	19	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق

Histogramme

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	63	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	63	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	49

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,5714	307,926	,180	,934
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,4603	306,769	,358	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,3968	304,921	,346	,932
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6349	304,268	,274	,933
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,7143	305,756	,369	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,4603	295,704	,638	,930
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,3492	302,521	,504	,932
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,4127	302,246	,334	,933
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,5238	307,866	,228	,933
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6508	299,650	,499	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,5397	297,349	,623	,931
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,3810	295,207	,677	,930
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,3175	296,220	,667	,930
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,5079	302,609	,541	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,5397	310,027	,113	,934
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,4921	296,802	,509	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,4286	299,700	,590	,931

المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,3810	291,401	,690	,930
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,4286	293,894	,643	,930
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,2222	303,305	,421	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6825	297,801	,576	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,5079	302,802	,425	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6032	305,469	,380	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,5079	298,544	,578	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,7143	296,562	,555	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6984	294,182	,551	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	195,3810	303,724	,315	,933
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	195,1429	306,608	,158	,934
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	195,1270	309,145	,112	,934
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6190	301,982	,455	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,7302	301,168	,389	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6667	297,871	,513	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,9841	299,919	,443	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6825	297,446	,553	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6190	297,175	,628	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6508	291,618	,689	,930
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,7460	302,096	,398	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6984	295,956	,664	,930

للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,6349	302,945	,560	,931
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,1746	301,856	,493	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,7143	303,240	,433	,932
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,7619	303,991	,495	,932
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,4603	289,575	,680	,930
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,8095	294,028	,640	,930
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,7937	293,231	,522	,931
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,5238	297,447	,634	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	194,8571	294,318	,486	,932
المبدع للعمل المعلمين تحفيز المدرسة داخل	194,6667	297,935	,654	,931
للمدرسة المرجوة الاهداف تحقيق	195,9524	304,207	,096	,940

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
198,6984	312,343	17,67323	49

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	63	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	63	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الثاني المقياس	24,4222	4,276	,791	,890
الاول المقياس	24,5084	4,801	,610	,908
الثالث المقياس	24,4385	4,282	,812	,887
الرابع المقياس	24,4608	4,283	,760	,893
الخامس المقياس	24,9158	4,458	,567	,918
الاول ككل المقياس	24,5486	4,349	,985	,875
المحور	24,7084	4,369	,678	,903

Corrélations

		الاول ككل المقياس	المحور
الاول ككل المقياس	Corrélation de Pearson	1	,676**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	63	63
المحور	Corrélation de Pearson	,676**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	63	63

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

T-TEST GROUPS=جنس(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=O1

/CRITERIA=CI(.95).

Statistiques de groupe

	جنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاول ككل المقياس	ذكر	44	4,0818	,36659	,05527
	انثى	19	4,2035	,29479	,06763

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
								Inférieur	Supérieur	
المقياس ككل										
الأول										
	Hypothèse de variances égales	2,062	,156	-1,278	61	,206	-,12169	,09524	-,31214	,06876
	Hypothèse de variances inégales			-1,393	42,192	,171	-,12169	,08734	-,29792	,05454

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الاول ككل المقياس	63	4,1185	,34872	,04393

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ككل المقياس الاول	93,742	62	,000	4,11852	4,0307	4,2063

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور..... .	63	4,0551	,36068	,04544

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور....	89,238	62	,000	4,05507	3,9642	4,1459

Statistiques

		الاول ككل المقياس	المحور
N	Valide	63	63
	Manquant	0	0
Erreur standard de la moyenne		,04393	,05861
Minimum		2,97	2,50
Maximum		4,87	4,90

Table de fréquences

الاول ككل المقياس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,97	2	3,2	3,2	3,2
	3,37	1	1,6	1,6	4,8
	3,53	2	3,2	3,2	7,9
	3,63	1	1,6	1,6	9,5
	3,67	2	3,2	3,2	12,7
	3,73	2	3,2	3,2	15,9
	3,83	1	1,6	1,6	17,5
	3,90	2	3,2	3,2	20,6
	3,93	2	3,2	3,2	23,8
	4,03	1	1,6	1,6	25,4
	4,10	1	1,6	1,6	27,0
	4,13	2	3,2	3,2	30,2
	4,17	10	15,9	15,9	46,0
	4,20	11	17,5	17,5	63,5
	4,23	6	9,5	9,5	73,0
	4,27	2	3,2	3,2	76,2

الملاحق

4,33	4	6,3	6,3	82,5
4,37	2	3,2	3,2	85,7
4,43	6	9,5	9,5	95,2
4,57	1	1,6	1,6	96,8
4,87	2	3,2	3,2	100,0
Total	63	100,0	100,0	

المحور

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,50	1	1,6	1,6	1,6
	2,90	1	1,6	1,6	3,2
	3,00	2	3,2	3,2	6,3
	3,10	1	1,6	1,6	7,9
	3,20	2	3,2	3,2	11,1
	3,35	1	1,6	1,6	12,7
	3,50	2	3,2	3,2	15,9
	3,60	2	3,2	3,2	19,0
	3,65	3	4,8	4,8	23,8
	3,75	3	4,8	4,8	28,6
	3,80	1	1,6	1,6	30,2
	3,85	1	1,6	1,6	31,7
	3,90	1	1,6	1,6	33,3
	3,95	3	4,8	4,8	38,1
	4,00	6	9,5	9,5	47,6
	4,05	3	4,8	4,8	52,4
	4,10	5	7,9	7,9	60,3

4,15	6	9,5	9,5	69,8
4,20	2	3,2	3,2	73,0
4,25	3	4,8	4,8	77,8
4,30	5	7,9	7,9	85,7
4,40	1	1,6	1,6	87,3
4,45	4	6,3	6,3	93,7
4,65	2	3,2	3,2	96,8
4,75	1	1,6	1,6	98,4
4,90	1	1,6	1,6	100,0
Total	63	100,0	100,0	