

معاونة المدراء غير المعفيين من التدريس
بين متطلبات الإدارة وحتمية التدريس

د/مسكين عبد الله
د/ مرنيذ عفيف
(جامعة مستغانم)



ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة معاونة مديري المدارس الابتدائية غير المعفيين من التدريس بين متطلبات الإدارة وحتمية التدريس، تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الابتدائية غير المعفيين من التدريس بولاية مستغانم، أما العينة فهي مكونة من 40 مديرا ومديرة، مستخدمين أداة لقياس مستوى معاونة هذه الفئة في مجالي الإدارة والتدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى معاونة المدراء غير المعفيين من التدريس كان مرتفعا في كلا المجالين (الإدارة، والتدريس)، كما وجدت فروق دالة إحصائية في درجة المعاونة تعزى إلى جنس المدراء لصالح المديرات، وفي متغير الخبرة المهنية لصالح المدراء ذوي الخبرة التي تقل عن خمس سنوات.

الكلمات المفتاحية: المعاونة، المدراء غير المعفيين من التدريس، الإدارة، التدريس.

Résumé :

Cette étude vise à détecter le degré de souffrance des directeurs des écoles primaires non- exemptés de l'enseignement entre les exigences de l'administration et l'inévitabilité de l'enseignement à Mostaganem chez un échantillon de 40 directeurs/ices on utilisons un outil pour mesurer le niveau de la souffrance de cette catégorie dans les domaines de l'administration et de l'enseignement. Les résultats de l'étude ont montré que le niveau de la souffrance des directeurs non- exemptés de l'enseignement a été élevé dans les deux champs (administration, enseignement), Et il y avait des différences statistiquement significatives dans le degré de souffrance attribué au sexe des gestionnaires en faveur des directrices, les mêmes différences sont dues à la variable de l'expérience professionnelle pour ceux qui ont moins de cinq ans d'expérience.

Mots-Clés: Souffrance, Directeurs Non-exemptés de l'enseignement, Administration , Enseignement

- مقدمة:

يؤكد زبدي. ن. د، (2007:140)، أن " الإدارة المدرسية عبارة عن مجموع العمليات التي تهدف إلى تعبئة القوى الإنسانية والمادية وتعمل على توجيهها توجيها كافيا، لتحقيق أهداف جهاز التسيير التربوي". وهذا ما يجعل منها قيادة بمعناها الشامل والتي تتطلب قائدا يتميز بصفات تؤهله لتحقيق أهدافها؛ لأنّ "توجيه الناس أهم عمل في الإدارة، وإن الرجل الذي في القمة ما كان ليصل إليها إلا بتعصيد الذين يرأسهم ويرفض الناس ببساطة أن يتبعوا أو يؤيدوا الرجل الذي لا يلاءم تصورهم كقائد، وعليك أن تضمن تعاونهم المبني على الولاء، ويتم ذلك بمعرفة عملك وعملهم" (جيمس، 1999: 72). وكان بعض مديري المدارس يعتقدون أن مسؤولياتهم تنحصر في مهام إدارية محدودة لا يجب أن يتخطوها، بينما كان هناك من يعتقد أن مسؤوليات القيادة التربوية متشعبة تماما وبالتالي فإن الاضطلاع بها ليس أمرا سهلا بل على العكس قد يشكل ضغطا إداريا على مدير المدرسة" (جون، 2001: 12).

ويضاف إلى كل ما يلاقه مدير المدرسة غير المعفى من التدريس من تنوع وتعدد مسؤولياته الأخرى التي تملها عليه طبيعة العمل في المدرسة كمؤسسة تعليمية كدوره الإداري، القيادي، الإنساني، الإشرافي، التخطيطي والتقويبي؛ تكليفه بتدريس فوج تربوي، وبالتالي فهو يواجه صعوبة في تجاوز حاجز الفرق في المركز الوظيفي بينه وبين الأساتذة العاملين معه؛ "ولكيلا ننتقص من قدر مديري المدارس أو نخسهم حقهم فإنه من المنطقي أن يكون من واجب المسؤولين عن التربية والتعليم أن يوفرُوا لهؤلاء المديرين الوسائل والآليات المناسبة لحصولهم على الإمكانيات اللازمة لقيامهم بدورهم المتطور والمتغير في ميدان الإدارة المدرسية" (جون، 2001: 14).

ويرى يعقوبي (2004) أن الدور الحقيقي لمدير المدرسة في الفعل التربوي يتمثل في "تحديد أهداف المدرسة بالتعاون مع الطاقم التربوي ومع خبراء آخرين من المجتمع بما فيهم التلاميذ أنفسهم وأولياؤهم، ومن حيث حرصه على السير الحسن لعمليات التعليم/التعلم، نوعيته وتطوير مستوى التلاميذ كما وكيفا لتكون من أولويات مهامه، كما ينبغي أن تكون عمليات التنشيط البيداغوجي والاجتماعي شغله الشاغل" (عبد المؤمن، 2004: 102).

والمدير المكلف بالتدريس عليه مسؤولية تسيير الإدارة، ومسؤولية إدارة الفوج التربوي، فكل مهمة لها متطلباتها؛ فبالإضافة إلى ما تلقاه من تكوين حول إدارة المدرسة الابتدائية؛ لا ينسبه صعوبة التدريس، ولكي يؤدي الأستاذ عمله بكفاءة، وجب عليه أن ينمي مجموعة من المهارات التكوينية المتعلقة بتقوية قدراته على التكيف مع بيئة المدرسة وتنقسم إلى: مهارات عامة تُكتسب من خلال حياته العامة وتنشئته قبل انضمامه إلى مهنة التدريس، وأخرى خاصة تتعلق بالمؤسسة التعليمية بذاتها وأهدافها وطبيعتها وتنظيمها... الخ. والمهارات الوظيفية التي يكتسبها عن طريق الدراسة والتكوين وكذا نموذج الممارسة المهنية (طلال، 2015: 23-24).

1- إشكالية الدراسة:

لا يتوقف نجاح المؤسسة التربوية على الوسائل البيداغوجية الملائمة فحسب وإنما يعتمد كذلك على التسيير الفعال والعقلاني، فالمسير الكفاء هو الذي يتمكن بفضل قدراته وكفاءته وشخصيته وحسن تديره وتنظيمه لمؤسسته أن يصل بها إلى مستوى عال من الفعالية، ولا يمكن لهذه الفعالية أن تتحقق إلا إذا توفرت لديه مجموعة من الشروط هو وحده القادر أن يسهم في إيجادها بما يملك من مهارات وتوضحية وتوازن

نفسى وحسن معاملة (بن عبد الله، 2005: 15)؛ ولضمان التسيير الفعال للمدرسة الابتدائية يقوم المدير بمهام إدارية وتربوية يمكن حصرها في ممارسة مهامه الإدارية بموجب القرار الوزاري رقم 839 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991، الذي يحدد العناصر الأساسية للتحكم في التسيير والتي تتمثل في: التنظيم الذي يتأتى من خلال تسجيل التلاميذ وقبولهم في إطار التنظيم المعمول به، وضبط خدمات المدرسين وتنظيمها، وتطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم ومراقبته في المؤسسة، ومسك ملفات التلاميذ والمعلمين والمستخدمين العاملين بها، والسجلات الإدارية المختلفة، وتنظيم علاقات المدرسة مع المحيط. التنسيق الذي ينتظم من خلال ربط الصلة بالمدرسة الأساسية الإكمالية التي تتبعها المؤسسة، والاتصال الدائم بمفتشي التربية والتعليم للمقاطعة، وتحضير المجالس التربوية وتنشيط اجتماعاتها، والمشاركة في عمليات التكوين المبرمجة، وزيارة المعلمين واتخاذ الإجراءات الفعلية لمساعدتهم وتدعيم عملهم. التخطيط المتمثل في المعرفة الإدارية والمهارة في تطبيقها، مع الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية والتخطيط المحكم للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وكذا إعداد التنظيم التربوي وضبط خدمات المدرسين وتوزيع الأفواج، واقتراح الخريطة التربوية بما تضمنه من أفواج تربوية ومناصب مالية. التقويم كعملية تحدد مدى تحقيق الأهداف التربوية المقررة، وتكشف نقاط النجاح أو الفشل، وتتوج بقرارات التعديل أو التغيير وتكشف عن مدى فعالية العمليات المرتبطة بالعملية التربوية (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، 2004: 39-41).

كما يضطلع المدير إلى القيام بهذا الكمّ الهائل من المهام في المجال الإداري والتربوي بصفته معفى من التدريس، أما في دراستنا الحالية فإن مدير المدرسة الابتدائية غير المعفى من التدريس يقوم بهذه المهام إضافة إلى قيامه بتسيير فوج تربوي الذي تنجرّ عنه مهام أخرى كضبط التوزيع السنوي والتوزيع الشهري وإعداد الدروس وتقويم ومتابعة أعمال تلاميذ الفوج المسند إليه بتصحيح دفاتر القسم ودفاتر الاختبار... الخ، ويمكن القول أنه من الصعب على مدير المدرسة غير المعفى من التدريس القيام بالمهمتين (الإدارة - التدريس) على أكمل وجه نتيجة المتطلبات التي تفوق قدراته في كافة النواحي للتوفيق بينهما، وبوادق قيامنا بهذا البحث نشأت عند عملنا مع مدراء غير معفيين من التدريس، قبل التحاقنا للتدريس بالجامعة، ما أثار فضولنا للبحث في هذا الموضوع من باب معاشتنا للأعباء المهنية التي تتخيّط فيها هذه الفئة.

لذا تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

- ما درجة معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس بين متطلبات الإدارة وحتمية التدريس؟
ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

- ما درجة معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس من متطلبات الإدارة؟

- ما درجة معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس من حتمية التدريس؟

- هل توجد فروق في متوسطات درجات معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس تعزى إلى متغير الجنس؟

- هل توجد فروق في متوسطات درجات معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس تعزى إلى متغير الخبرة المهنية؟

2- فرضيات الدراسة:

- درجة معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس بين متطلبات الإدارة وحتمية التدريس مرتفعة في كلا المجالين.

ومنها يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- درجة معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس في مجال الإدارة مرتفعة.

- درجة معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس في مجال التدريس مرتفعة.

- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس تعزى إلى متغير الجنس.

- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

3- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في:

-الكشف عن معاناة المدرء غير المعفيين من التدريس؛ في ظل ندرة الدراسات حول هذه الفئة حسب علم الباحث.

- تزود المترشحين المقبلين على الالتحاق بمنصب مدير مدرسة ابتدائية بمتطلبات هذا الدور؛ والأخذ بعين الاعتبار حالات عدم الإعفاء من التدريس.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على درجة معاناة المدراء غير المعفيين من التدريس؛ بين متطلبات الإدارة وحتمية التدريس.
- التعرف على درجة تفاوت معاناة هذه الفئة في مجالي الإدارة والتدريس.

5- حدود الدراسة:

يتحدد البحث الحالي بالموضوع الذي يتناوله والمتمثل في "معاناة المدراء غير المعفيين من التدريس بين متطلبات الإدارة وحتمية التدريس"، وبعينة الدراسة وهم المدراء غير المعفيين من التدريس الذين يعملون بمديرية التربية لولاية مستغانم، وبالأداة المستخدمة والمتمثلة في استبيان لقياس المعاناة في مجال الإدارة والتدريس، كما تتحدد أيضا بالزمان والمكان اللذان ستجرى فيهما وهما العام الدراسي (2015-2016) بمستغانم، وستناقش نتائج الدراسة وإمكانية تطبيقها في ضوء هذه الحدود.

أولا/الجانب النظري

1- المصطلحات الأساسية في الدراسة:

1-1- المدرسة الابتدائية: "هي مؤسسة تعليمية عمومية (تتمتع بالشخصية المعنوية أو وحدة تنظيمية، تربية) تنشأ وتغلق بقرار (الوزارة - المديرية) تمنح تربية أساسية مشتركة ومستمرة" (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، 2004: 7).

- إدارة المدرسة الابتدائية: "هي عملية تتكون من وظائف وأنشطة مرتبطة، باستخدام الوسائل البشرية والمادية والمالية، لتحقيق الأهداف التربوية المقررة عند نهاية الطور الثاني من المدرسة الأساسية، عبر أهداف مرحلية يتم تحقيقها عند نهاية كل مستوى دراسي" (المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، 2004: 39).

1-2- التدريس: "التدريس في الأصل هو التعليم، والمعنى الذي يفهم من كلمة التعليم هو إعطاء بعض المعلومات، وإكساب بعض المعارف، ولكن للتدريس غاية أهم من التعليم وهي التربية، وله أهداف أعلى من المعلومات التي تلقى، وأسعى من المعارف التي تكسب، وهي القابليات التي تنمى، والخصال التي تولد خلال عمليات التدريس" (العبيدي وآخرون، 2006: 05).

3-1- المدير غير المعفى من التدريس: هو المدير الذي يقدم دروسا، بصفته غير معفى كليا من التدريس حسب القرار الوزاري المؤرخ في 09 أفريل 1990 المحدد لمقياس الإعفاء وفتح منصب مدير مدرسة ابتدائية.

ويعرف المدير غير المعفى من التدريس في الدراسة الحالية بأنه كل مدير مكلف بالتدريس بالمدارس التابعة لمديرية التربية لولاية مستغانم خلال الموسم الدراسي (2015/2016).

4-1- المعاناة: هي حجم الأعباء التي يتحملها مدير المدرسة الابتدائية غير المعفى من التدريس في مجالي الإدارة والتدريس.

ويعبر عنها إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يتحصل عليها المدير غير المعفى من التدريس على أداة الدراسة وتتراوح الدرجة المحصل عليها نظريا في كل بعد (الإدارة - التدريس) بين (11 - 33).

5-1- المدير: "كلمة يدير (*to manage*) تعني أن يقوم الشخص بما يؤدي إلى إحداث شيء، كأن يضع خطة لزيادة الإنتاج مثلا ويشرف على تنفيذها، وتعني أيضا أن يكون الإنسان قادرا على إنجاز عمل محدد، في زمن محدد، بإمكانات محددة شرط أن توضع في يده المسؤولية الكاملة، الذي يستطيع من خلالها توجيه دفة الأمور" (عبد المؤمن، 2004: 67).

6-1- مدير المدرسة الابتدائية: من الزاوية التربوية، المدير هو معلم مقتدر له أقدمية في قطاع التربية، اكتسب خبرة لا بأس بها في التسيير البيداغوجي واحتك بالطاقم الإداري بالمؤسسة عن قرب وأخذ ولو الجزء اليسير عن تقنيات الإدارة والتسيير. أما الجانب التشريعي فالمدير هو مستخدم في قطاع الوظيفة العمومية كموظف، في إدارة مؤسسة مدرسية تابعة للتربية الوطنية من فئة مستخدمي إدارة مؤسسات التعليم والتكوين حسب المادة 76 من القانون 04/08 (لعمش، 2010: 16). "يفتح له المنصب المالي بمجرد فتح المدرسة الابتدائية، يتم إعفاؤه من التدريس: إذا توفرت ستة أفواج تربوية (06) وكان عدد التلاميذ لا يقل عن 180 تلميذا، إذا بلغ عدد التلاميذ 120 تلميذا وكان يسير مطعما مدرسيا، يفتح منصب مالي إضافي لمعلم يكلف بمساعدة المدير وتعويض المعلمين الغائبين في حالة وجود 18 فوجا تربويا فما أكثر" (لعمش، 2010: 357).

يكلف مدير المدرسة الابتدائية بموجب المادة 153 من المرسوم التنفيذي 315/08 بالتأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي وتسيير المطاعم المدرسية في

المدارس الابتدائية، ويمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة (لعمش، 2010: 22، 23)، ويمكن تفصيلها في النقاط التالية:

- **النشاطات البيداغوجية:** تعدّ الوظيفة الأساسية للمدير والمسؤولية نفسها كبقية المديرين مع الاختلاف في أنه يعرض التنظيم التربوي على مفتش المقاطعة بعد إنجازه، يضبط خدمات المدرسين، يطلع ويصادق على الكراس اليومي لتحضير الدروس، المذكرات الخاصة بالدروس، التوزيع الشهري، التوزيع السنوي، دفتر المناداة، كراس المداولة، كراس الاختبارات، زيارة المعلمين في أقسامهم بغرض التوجيه ثم تدوين بطاقة الزيارة وتصنيفها في ملف المعني، قد يقدم دروسا: إذا كان غير معفي كليا من التدريس حسب القرار الوزاري المؤرخ في 09 أفريل 1990 المحدد لمقياس الإعفاء وفتح المنصب.

- **النشاطات الإدارية:** يتولى المدير مسك ملفات المعلمين والمستخدمين والتلاميذ، اتخاذ كل الإجراءات الضرورية لضمان أمن الأشخاص والممتلكات، إقامة التدابير اللازمة في مجال حفظ الصحة والنظافة، ينجز قائمة الاحتياجات من أثاث مدرسي، أدوات مدرسية، مواد النظافة ومواد الطاقة ويرسلها لـ (مديرية التربية عن طريق مفتش المقاطعة + البلدية)، ينجز تقرير سنوي ويحوله للجهات المعنية حول الوضعية المادية للمؤسسة قصد الإصلاح والصيانة وحفظ أمن التلاميذ.

- **أحكام خاصة:** يسهر المدير على ربط الصلة بالمتوسطة التي ترتبط بها الابتدائية، الاتصال الدائم والمستمر بمفتش المقاطعة، الإعفاء من النشاطات المالية، يتولى تسيير المطعم المدرسي بالابتدائية التي يشرف عليها، الإعفاء من التدريس حسب القرار الوزاري المذكور أعلاه. إضافة إلى المهام الموكلة لمدير المدرسة الابتدائية، فهو مطالب بالاطلاع على كيفية إعداد الملفات الإدارية من سجلات وملفات ومعلقات وتقارير نوجزها فيما يلي (لعمش، 2010: 97-99).

- **السجلات:** سجل القيد العام، وسجل الجرد والبريد، وسجل محاضر جلسات المعلمين، وسجل الاتصالات، وسجل التكوين والتوجيه، وسجل اجتماعات المدير مع مفتش المقاطعة، سجل الشهادات المدرسية، وسجل الاختبارات، وسجل المكتبة، وسجل المطعم المدرسي، وسجل التعاونية، وسجل الصحة المدرسية، وسجل الحوادث المدرسية، وسجل استقبال الأولياء والزوار، وسجل إحصاء وتوزيع الكتاب المدرسي، وسجل حياة وتاريخ المدرسة.

- الملفات: ملفات التلاميذ، والمعلمين، والمؤسسة وملف الأرشيف الذي يعتبر ماضي المدرسة، حيث يشمل على كل المراسلات الإدارية والوثائق المختلفة التي تصل إلى المدرسة من جهات مختلفة.

- المعلقات: وتشمل القانون الداخلي للمدرسة، والخريطة المدرسية، والتنظيم التربوي، وتصميم المدرسة وجدول الحراسة الخاص بمنطقة كل معلم في حراسة التلاميذ في ساحة المدرسة، وهم أعمار التلاميذ، والنسب المئوية للغيابات، وبرنامج الندوات التربوية والأيام الدراسية، وقائمة المستفيدين من المطعم المدرسي.

- التقارير: بأنواعها الثلاثة: سريعة: تتمثل في تقارير إحصائية لكل التلاميذ الملتحقين بالمدرسة في اليوم الأول وخاصة التلاميذ الجدد، وكذلك المعلمين والأساتذة وعدد الأفواج التربوية، ويسمى التقرير بتقرير افتتاح الموسم الذي يختصر تصوير الحالة القائمة ويقدم نظرة عن جميع ما يتعلق بالمؤسسة. الإحصاء الشامل: هو تقرير مفصل لكل مكونات المدرسة ويكون بملاً مطبوعة توزعها مصلحة البرمجة والمتابعة بمديرية التربية، ويجب على مدير المدرسة أن يولي اهتمام بالغ بهذا التقرير شكلاً ومضموناً، لأن هذا التقرير يساعد على رصد الاعتمادات المالية والتحكم في المناصب المالية وحسن استعمالها ومعرفة الاحتياجات والتخطيط لتوفيرها ... الخ، وعموماً هذا التقرير له دور استراتيجي في عمليتي التخطيط والبرمجة للمنظومة التربوية. وتقرير نهاية السنة الدراسية: هو تقرير يختصر نشاطات السنة الدراسية، ويرسل إلى المفتش في آخر يوم من السنة الدراسية مشفوعاً بتوقعات المعلمين، بالإضافة إلى تقارير الحفلات المدرسية والأنشطة الرياضية والثقافية واجتماعات أولياء التلاميذ.

هذا بالإضافة إلى أن مدير المدرسة الابتدائية يقوم بمهامه في إطار علاقات مهنية مع المحيط الذي يتواجد فيه والتي حدتها رقيقة حروش فيما يلي:

- علاقة مدير المدرسة الابتدائية بمفتش المقاطعة.

- علاقة المدير بالمعلمين.

- علاقة المدير بالتلاميذ.

- علاقة المدير بأولياء التلاميذ.

- علاقة المدير بالبلدية.

- علاقة مدير المدرسة بمدير الإكاديمية (حروش، 2010: 99-101).

7-1- مفهوم الإدارة الصفية:

تعرف الإدارة الصفية بأنها "جميع الأعمال التي يقوم بها المعلم داخل حجرة الدراسة مما يتعلق بتدبير الشؤون والظروف المختلفة التي تجعل من التعليم فيها أمراً ممكنًا في ضوء الأهداف التعليمية المحدودة مسبقًا والتي تعمل على إحداث تغييرات في سلوك المتعلمين من حيث إكسابهم معارف ومفاهيم جديدة وفي مهاراتهم وكفاءاتهم وبناء اتجاهات إيجابية لديهم وتنمية ميولهم ورغباتهم وصقل مواهبهم" (بن حسين، 2009: 26). وتعرف أيضا بأنها مجموعة الأنشطة المنهجية وغير المنهجية التي يسعى المعلم من خلالها توفير بيئة صفية تسودها العلاقات الاجتماعية الإيجابية" (الزغول، المحاميد، 2007: 21). فالإدارة الصفية إذن هي: "العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال داخل الصف من خلال الأعمال التي يقوم بها المعلم لتوفير الظروف الملائمة لحدوث التعلم في ضوء الأهداف التعليمية، لإحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المتعلمين تتسق وثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه من جهة، وتعمل على تطوير إمكاناتهم إلى أقصى حد ممكن في جوانب شخصياتهم المتكاملة من جهة أخرى" (دخل الله، 2014: 114).

8-1- الدافعية والتدريس:

"لا ينحصر دور الدافعية في تحريك السلوك وتوجيهه نحو تحقيق غرض معين فحسب، بل إنها تعمل على حفز وحث الكائن البشري على اكتساب وتعلم سلوك وخبرات معينة في سبيل تحقيق غايات وأغراض يطمح إليها، واعتمادًا على ذلك فالدافعية تشكّل محورًا أساسيًا في السلوك الإنساني وهي جانبًا مميّزًا من جوانب الشخصية الإنسانية والتي تجعل منها ديناميكية - تفاعلية ومؤثرة وذات إرادة يتميز بها الإنسان عن سائر المخلوقات الأخرى" (الزغول، المحاميد، 2007: 96).

يشير طلال عمارة (2015: 25) إلى أنّ دافعية تحسين الأداء لا يمكن فرضه على الأستاذ من الآخرين، لذا عليه أن يُحفز ذاتيًا لتحسين تدريس تلاميذه، فإذا طوّر الأستاذ نفسه وامتلك المهارات السابقة الذكر يصبح قادرًا على:

- تطوير وعيه الذاتي لطرائق التدريس التي تركز على التلميذ.

- تصميم خطة لتحسين الجو النفسي في القسم.

- مراعاة الفروق الفردية.
 - تطبيق تعليم التفكير الناقد في القسم.
 - طرح الأسئلة في مجالات مختلفة من المعرفة والمهارة.
 - استخدام تقنيات التقويم الموافقة للمقاربة بالكفاءات.
 - تطوير مشاعر التلاميذ الإيجابية لتوفير مناخ اجتماعي وعاطفي.
- 9-1- الإعداد الكتابي للتدريس:

تحضير الدروس قبل إلقاءها خطوة لا بدّ منها إذا أراد المعلم أن ينجح في عمله، ويخطئ من يستهين بهذه الخطوة، ويستصغر من شأنها اعتماداً منه على غزارة معلوماته، وسعة تجربته، وقدم عهده بالتدريس، فقد دلت التجارب على أنّ التحضير الجيد ضروري لكل معلّم (بن حسين، 2009: 39). فعلى المعلم أن يعدّ درسه ويخطط له قبل الخوض فيه مع طلبته، والقيام بتدريسه لهم، حتّى يكون في ذلك على بينة من أمره، يعرف هدفه من درسه، وكيف ينقله إلى الطلبة ويحققه معهم بكلّ كفاية ووضوح، وأن يكون واثقاً من كل خطوة يخطوها في الدرس ويربطها مع ما سبقها وبالخطوة التي ستلحقها لتحافظ على وحدة الموضوع وتكامله (عبد الرحيم، 1998: 109).

كما تعدّ الخطة التدريسية اليومية من أهم واجبات المعلم ومسؤولياته في التدريس، حيث إنه يتيماً من خلال إعدادها نفسياً وتربوياً لتعليم التلاميذ ما تحويه هذه الدروس من معارف ومفاهيم وخبرات ومواقف تعليمية، فيصبح عمله هادفاً ومدروساً يحقق من خلاله أهداف التعليم (بن حسين، 2009: 45).

ثانياً/ الجانب الميداني وإجراءاته المنهجية

1. الدراسة الاستطلاعية:

تمت الدراسة الأولية بالمقاطعات التابعة لمديرية التربية لولاية مستغانم، من 17 أفريل إلى 21 أفريل 2016 بغرض الاطلاع واكتشاف ميدان الدراسة، والتدريب على إجراءات البحث الميدانية، وفحص الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة المصممة لجمع البيانات ومواءمة الأساليب الإحصائية لمعالجتها. تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 23 مديراً (07 إناث، 16 ذكور) غير معفيين من التدريس بالمقاطعات الإدارية التابعة لمديرية

التربية لولاية مستغانم، وتشكل هذه العينة ما نسبته (34.33%) من العدد الإجمالي للمدراء بها والبالغ عددهم 67 مديراً، وقد تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية، محاولين أن يتصف أفراد عينة الدراسة الأولية بنفس مواصفات مجتمع الدراسة.

1-1- أداة الدراسة: قام الباحثان بإعداد استمارة لقياس معاناة المدراء غير المعفيين من التدريس من خلال احتكاكهما بهذه الفئة أثناء العمل معها إضافة إلى مجموعة من الخبراء من مدراء غير معفيين ومفتشين إداريين وتربويين؛ وتتضمن هذه الاستمارة 22 عبارة مصاغة حسب أهداف الدراسة؛ ومقسمة إلى بعدين وهما:

- بعد الإدارة: ويضم العبارات 1، 3، 5، 7، 9، 11، 13، 15، 17، 19، 21، والتي تقيس حجم المعاناة التي يعاني منها المدراء غير المعفيين في مجال إدارة المدرسة الابتدائية.

- بعد التدريس: ويضم العبارات 2، 4، 6، 8، 10، 12، 14، 16، 18، 20، 22، والتي تقيس حجم المعاناة التي يعاني منها المدراء غير المعفيين من التدريس نتيجة تكليفهم بتدريس فوج تربوي.

تم الاعتماد على سلم التقدير ليكرت والمحدد بثلاث اختيارات هي (دائماً، أحياناً، نادراً)، يتم وفقها تصحيح استجابات أفراد العينة ليتراوح مدى درجاتهم ما بين (22- 66) درجة والتي تحدد درجة معاناة أفراد عينة الدراسة.

1-2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

لتقدير الخصائص السيكومترية لأداة القياس المستخدمة في الدراسة الحالية قام الباحثان بتقدير الصدق باستخدام صدق المحكمين وذلك بعرض الأداة في صورتها الأولية على عشرة (10) خبراء من مدراء غير معفيين ومفتشين إداريين وتربويين تابعين لمديرية التربية لولاية مستغانم؛ تمت الاستفادة من ملاحظات واقتراحات المحكمين فيما يتعلق بمدى ملاءمة الفقرات لمجالي الدراسة؛ ومن حيث سلامة التعبير والتراكيب اللغوية ووضوح الفقرات، بعد ذلك تم تعديل الفقرات بناءً على ملاحظاتهم واقتراحاتهم التي أجمع عليها (80%) فأكثر من المحكمين، وبعد ذلك تم تطبيق الأداة لتقدير صدق الاتساق الداخلي، عن طريق حساب مصفوفة الارتباطات بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وبين درجات كل فقرة وكل بعد والدرجة الكلية للأداة.

أما الثبات فتم التحقق منه بطريقة التجزئة النصفية، وبطريقة ألفا لكرونباخ،

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (01): الخصائص السيكومترية لأداة القياس

صدق الاتساق الداخلي						
الاستمارة ككل		بعد التدريس		بعد الإدارة		
أدنى قيمة	أعلى قيمة	أدنى قيمة	أعلى قيمة	أدنى قيمة	أعلى قيمة	
دال 0.05	دال 0.01	دال 0.05	دال 0.01	دال 0.05	دال 0.01	
//	//	0.414	0.697	0.382	0.711	الفقرات
0.553	0.728	//	//	//	//	بعد الإدارة
0.394	0.793	//	//	//	//	بعد التدريس
الثبات						
ألفا لكرونباخ			التجزئة النصفية			
الاستمارة ككل	بعد التدريس	بعد الإدارة	الاستمارة ككل	الارتباط بين النصفين		
0.731	0.672	0.629	0.75	0.595		

تدل نتائج الجدول رقم (01) على تمتع الفقرات بقدر عال من الاتساق الداخلي في كل بعد من بعدي الاستمارة، و بدرجة عالية من الثبات تفي بأغراض الدراسة الحالية.

2- الدراسة الأساسية:

2-1- منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه الدراسات والذي يعرف بأنه "من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (شروخ، 2003: 147).

2-2- مكان وزمان الدراسة الأساسية:

أجريت الدراسة الأساسية بالمقاطعات الإدارية التابعة لمديرية التربية لولاية مستغانم، في الفترة الممتدة من 01 ماي إلى 02 جوان 2016 وتضمنت توزيع واستلام الاستمارات، إضافة إلى عملية تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيًا.

3-2- مجتمع وعينة الدراسة الأساسية:

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في المدراء غير المعفيين من التدريس بعدد إجمالي قدره 67 مديراً ومديرة (حسب إحصاء مديرية التربية لولاية مستغانم)، ومنه سحبت عينة الدراسة الأساسية بطريقة عشوائية. بواقع 40 مديراً ومديرة (غير معفيين من التدريس)، ما نسبته 59 %، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددهم 23، والأفراد الذين كانت استماراتهم ناقصة، يتوزعون حسب الجنس (28 ذكراً، 12 أنثى)، وحسب متغير الخبرة المهنية (من تقل خبرتهم عن 5 سنوات (18 مديراً) ومن تتراوح خبرتهم من 5 - 15 سنة (8 مدراء)، ومن تفوق خبرتهم 15 سنة (14 مديراً))، وهذا هو موضح في الجدول رقم(02):

الجدول رقم(02): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغيري الجنس والخبرة

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الخبرة
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
45	18	15	06	30	12	أقل من 05 سنوات
20	08	7.5	03	12.5	05	من 05-15 سنة
35	14	7.5	03	27.5	11	تفوق 15 سنة
100	40	30	12	70	28	المجموع

4-2- أداة الدراسة الأساسية:

قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة لقياس حجم معاناة المدراء غير المعفيين من التدريس، تتكون بالإضافة إلى الجزء الخاص بالمعلومات الشخصية، من بعدين هما: بعد المعاناة في مجال الإدارة، بعد المعاناة في مجال التدريس، وقد تمت الإشارة إليه سابقاً.

3- عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

3-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى، و التي مفادها:

"درجة معاناة المدراء غير المعفيين من التدريس في مجال التدريس مرتفعة".

تمّ حساب النسب المئوية ورتبة إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المعاناة في مجال التدريس، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (03):

الجدول رقم (03): النسب المئوية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المعاناة في مجال التدريس.

الرتبة	نادرا	أحيانا	دائما	رقم الفقرة
01	%5	%7.5	%87.5	06
	%00	%17.5	%82.5	08
02	%7.5	%7.5	%85	14
	%00	%22.5	%77.5	16
03	%10	%25	%65	18
04	%5	%15	%80	02
05	%7.5	%15	%77.5	20
06	%25	%20	%55	12
07	%5	%77.5	%17.5	22
08	%22.5	%65	%12.5	10
09	%55	%35	%10	04

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (03) أن الفقرتين (6،8): "لا أشعر بالراحة لانشغالي بين الإدارة والتدريس": "أرى أنني مقصّر في حق الفوج التربوي المسند إليّ" جاءت في المرتبة الأولى، تليهما الفقرتين (16،14): "لا أملك الرغبة في التدريس كما كنت أستاذًا"; "لا أملك الوقت الكاف للعمل مع الفوج التربوي المسند إليّ"، أما الفقرات التالية: الفقرة (18) "أتضايق من المفتش التربوي أثناء زيارته للمدرسة بسبب عدم إعفائي من التدريس"، الفقرة (02) "تشكّل متطلبات الإدارة عائقا لي في وجه مهامي التدريسية"، الفقرة (20) "أتضايق عند حضور ندوة تربوية مع المعلمين بصفتي غير معفى من التدريس"، الفقرة (12) "لا يعطيني المعلمون نفس القيمة كما لو كنت معفى من التدريس"، الفقرة (22) "يقصّر معلمو مدرستي في واجباتهم بحجة أنني غير معفى من التدريس"، الفقرة (10) "أواجه مشاكل مع أولياء تلاميذ القسم المسند إليّ لانشغالي بالأمر الإدارية"، الفقرة (04) "لا أجد المساعدة من طرف المعلمين رغم عدم إعفائي من التدريس": فقد جاءت في المراتب (9،8،7،6،5،4،3) على التوالي.

3-2- عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي مفادها: "درجة معاناة المدراء غير المعفيين من التدريس في مجال الإدارة مرتفعة".

تمّ حساب النسب المئوية ورتبة إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المعاناة في مجال الإدارة، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04):

الجدول رقم (04): النسب المئوية والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المعاناة في مجال الإدارة.

رقم الفقرة	دائما	أحيانا	نادرا	الرتبة
05	%85	%12.5	%2.5	01
07	%72.5	%27.5	%00	02
13	%72.5	%22.5	%5	03
15	%70	%20	%10	04
05	%65	%25	%10	05
11	%60	%32.5	%7.5	06
01	%65	%20	%15	07
17	%52.5	%37.5	%10	08
03	%52.5	%37.5	%10	
19	%7.5	%22.5	%70	09
09	%7.5	%12.5	%80	10

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04) أن الفقرات التالية: الفقرة (05) "لا أشعر بالارتياح في مناصبي وأنا غير معفى"، الفقرة (07) "أرى أن منصب أستاذ أحسن من منصب مدير مكلف بالتدريس من حيث أعباء العمل"، الفقرة (13) "يقلقني ترددي بين الإدارة والقسم أثناء فترات العمل"، الفقرة (15) "أشعر بالملل عندما ألقى زملائي المدراء المعفيين من التدريس"، الفقرة (05) "يتعيني الاتصال بالبلدية أثناء فترات العمل"، الفقرة (11) "ألاحظ غياب الفرق في المركز الوظيفي بين الأساتذة والمدير غير المعفى من التدريس"، الفقرة (01) "أواجه صعوبات أثناء الدخول المدرسي بسبب عدم إعفائي من التدريس". قد جاءت في المراتب السبعة الأولى على التوالي، في حين أن الفقرتين (17، 03) "أجد صعوبات في تسيير المطعم المدرسي بسبب عدم إعفائي"، "أواجه مشاكل مع أولياء التلاميذ بسبب انشغالي بين الإدارة والتدريس" فقد جاءت في المرتبة الثامنة، وأخيرًا جاءت الفقرتين (19، 09) "أشعر بالتذمر عندما يحاسبني المفتش الإداري كما لو كنت معفى من التدريس"، "لا يرافقني المفتش الإداري أثناء العمل" وهذا ما أكدته نتائج دراسة كل من

المنيع، محمد عبد الله والعيدي، غانم سعيد شريف (1982) في دراستهما بعنوان: "دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية" التي توصلت إلى أن مدير المدرسة يصرف نسبة كبيرة من الوقت في الأعمال الكتابية الإدارية وهناك فرق بين ما يقوم به المدير من عمل وما يفضل أن يقوم به، ومن المفروض إعادة النظر في توزيع العمل اليومي لمدير المدرسة حتى يستطيع المدير صرف معظم وقته في الناحية الفنية للإشراف والتوجيه وتطوير العمل وتقييم العمل المدرسي..

لم يكتف الباحثان بحساب النسب المئوية بل تعداه إلى حساب المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات المدرء وانحرافات المعيارية، ومقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط النظري والمقدر ب $11 + 2(22-33) = 22$ لكل بعد، والمقدر ب $22 + (44-66) = 44$ درجة بالنسبة للاستبيان ككل، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(05):

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي أداة الدراسة.

البعد	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريس	22	27.52	4.126
الإدارة	22	25.90	2.035
الدرجة الكلية	44	53.42	4.940

يلاحظ من الجدول رقم (05) أن بعد المعاناة في مجال التدريس جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (27.52) وانحراف معياري (4.126) وهو أعلى من المتوسط النظري المقدر ب 22؛ أما بعد المعاناة في مجال الإدارة فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (25.90) وانحراف معياري (2.035) وهو الآخر أعلى من المتوسط النظري، وتدل هذه النتائج أن المدرء غير المعفيين من التدريس يعانون بدرجة مرتفعة في كلا المجالين؛ إلا أن درجة هذه المعاناة مرتفعة في مجال التدريس مقارنة بالإدارة.

ويمكن تفسير ما توصلت إليه نتائج هذه الفرضية بأن التكوين الذي تتلقاه هذه الفئة سواء قبل الخدمة أو أثناءها يتمحور حول كيفية تسيير إدارة المدرسة الابتدائية ما يجعل المعاناة في هذا المجال تنخفض مقارنة بالتدريس، باعتبار أن ما جعل المدرء غير المعفيين من التدريس يلتحقون بهذا المنصب هو من أجل تغيير طبيعة العمل والتقليل من حجم الأعباء التدريسية. إضافة إلى نقص دافعية هذه الفئة للقيام بالمهام التدريسية في ظل الالتحاق بهذا المنصب، كما

لا ننسى أنه لا يمكن التوفيق بدرجة عالية بين هاتين المهمتين، فالانشغال بالإدارة لا يجعلهم ملمين بالمستجدات في مجال التدريس، وبالتالي يفتح المجال للتقصير في القيام بتسيير الفوج التربوي المسند إليهم: الذي بدوره قد يؤثر على مدى قيامهم بأعمالهم الإدارية على أكمل وجه كزيارة الأساتذة في أقسامهم أو استقبال الزوار أو تسيير المطعم أو المراقبة ... الخ، وهذا يتفق مع ما أشار إليه الغانم، عبد العزيز(1990) في دراسته بعنوان: الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية في دولة الكويت. من خلال عرضه لبعض المشاكل التي تؤثر على العلاقة بين الإدارة المدرسية والتربوية ومقترحات لحل هذه المشاكل، كذلك ما توصل إليه العويرضي، عبد الرحمن (1418هـ) من خلال عرضه لأهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية لمهامهم الإدارية هي تكليف المدير بتدريس بعض الحصص وقلة عدد الإداريين في المدرسة وكثرة الأعمال التي يكلف بها مدير المدرسة.

3-3- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي مفادها: توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات معاناة المدراء غير المعفيين من التدريس تعزى لمتغير الجنس.

قام الباحثان للتأكد من تحقق هذه الفرضية باستخدام اختبارات لعينتين مستقلتين فكانت النتائج كما في الجدول رقم(06):

الجدول رقم (06): الفروق بين متوسطات درجات المدراء والمديرات

غير المعفيين من التدريس

الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فرق المتوسط الحسابي	درجة الحرية	اختبار "ت"	Sig	الدلالة الإحصائية
ذكر	28	52.23	3.28	-3.95	38	6.04	0.00	دال
أنثى	12	56.18	4.78					

يتضح من الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي لعينة المدراء الذكور (ن=28) قدر بـ 52.23 بانحراف معياري=3.28 في حين عينة المديرات الإناث (ن=12) بلغ متوسطها الحسابي 56.18 بانحراف معياري =4.78 أي مجموعة المدراء الذكور متوسطها الحسابي أقل من مجموعة المديرات الإناث بفارق قدره 3.95 وأقل تشتتاً منهن، هذا ما يبين أن مجموعة الإناث أكثر معاناة مقارنة بمجموعة الذكور، وللتأكد من دلالة هذه الفروق قام الباحثان باستخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين فكانت قيمته تساوي 6.04 عند درجة حرية 38 وهي دالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية المرتبطة باختبار sig=0.00 أصغر

من مستوى الدلالة 0.05، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل فرض البحث أي توجد فروق في متوسطات درجات معاناة المدراء غير المعفيين من التدريس تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، وقد أرجع الباحثان ذلك إلى أن غالبية المدراء الذكور ينتمون إلى مجموعة الأكثر خبرة من الإناث، كذلك إلى أن الإناث يتحملن بالإضافة إلى مسؤوليات العمل قيامهن بالمهام المنزلية ورعاية أبنائهن، وأنهم يحملن شخصية أقل تحملا للشدائد مقارنة بالذكور. وهذا ما أكدته نتائج دراسة البليهد، منى صالح (1422هـ) حول "مسببات ضغوط العمل لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض" والتي أفضت إلى أن المديرات اللاتي يتعرضن للضغوط تبلغ نسبتهن (52.7%) أما اللاتي لا يتعرضن للضغوط فقد بلغت نسبتهن (39.7%) وأن المديرات يتفقن على أن الأبعاد المسببة للضغوط حسب حدتها هي: عبء العمل، صراع الدور، تنظيم العمل، بيئة العمل، تقدير الرؤساء، غموض الدور. وكذلك نتائج دراسة بطاح، أحمد وسعود، راتب التي توصلت فيها إلى تأثير الجنس والخبرة التعليمية والإدارية على تدريب المديرين أثناء وقبل الخدمة.

3-4- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، والتي مفادها: "توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات معاناة المدراء غير المعفيين من التدريس تعزى إلى متغير الخبرة المهنية".

للتأكد من تحقق هذه الفرضية قام الباحثان بحساب متوسطات درجات أفراد العينة على استمارة البحث فكانت النتائج كما في الجدول رقم (07):

الجدول رقم (07): متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من 05 سنوات	18	54.14	4.08
من 05-15 سنة	08	53.83	3.76
تفوق 15 سنة	14	52.26	2.88
المجموع	40	53.42	4.94

يلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن ترتيب متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت كما يلي: في المرتبة الأولى المتوسط الحسابي لاستجابات المدراء ذوو خبرة أقل من خمس سنوات هو أكبر متوسط حيث قدر بـ 54.14 بانحراف معياري يقدر بـ 4.08. يليه المتوسط الحسابي لاستجابات المدراء ذوو خبرة تتراوح ما بين خمسة إلى

خمس عشرة سنوات المقدر بـ 53.83 بانحراف معياري يقدر بـ 3.76، وفي المرتبة الأخيرة المتوسط الحسابي لاستجابات المدراء ذوو خبرة تفوق خمس عشرة سنة خبرة مهنية وقدر بـ 52.26 بانحراف معياري يقدر بـ 2.88، وهذا ما يدل على وجود فروق بين متوسطات استجابات المدراء على استمارة البحث حسب متغير الخبرة المهنية. وللتأكد من دلالة هذه الفروق بين المتوسطات، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (08):

الجدول رقم (08): دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

Sig.	قيمة f	متوسط المربعات	د. الحرية	مج. المربعات	
0.01	1.163	238.083	2	476,167	بين المجموعات
		277.929	38	10561,333	داخل المجموعات
			40	11037,500	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن قيمة "ف" المحسوبة قدرت بـ 1.163 والقيمة الاحتمالية المرتبطة باختبار "ف" sig. كانت تساوي القيمة 0,01 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 فقيمة ف دالة إحصائياً، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي توجد فروق دالة إحصائياً بين المدراء غير المعفيين من التدريس في معاناتهم التي تعزى إلى خبرتهم المهنية.

ولمعرفة اتجاه هذه الفروق قام الباحثان باستخدام إختبار أدنى فرق دال LSD للمقارنات الثنائية البعدية فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): نتائج المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

من 05 - 15 سنوات				أكثر من 15 سنة				
الدلالة	Sig.	خطأ معياري	فروق المتوسطين	الدلالة	Sig.	خطأ معياري	فروق المتوسطين	
0.01	/	/	/	غ.دال	0.07	0.12	1.57	من 05 - 15 سنوات
	0.00	*0.24	0.31	دال	0.00	0.12	*1.88	أقل من 05 سنوات

يتضح من الجدول رقم(09) وجود فروق جوهرية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة بين فئة المدراء ذوو خبرة مهنية تقل عن خمس سنوات وكل من فئة ذوو الخبرة ما بين خمس سنوات و15 سنة وفئة ذوو خبر تفوق 15 سنة لأن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.00 أقل من مستوى الدلالة 0.01 الفروق هي لصالح فئة ذوو الخبرة التي تقل عن خمس سنوات بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين فئة ذوو خبرة ما بين 05- 15 سنة وفئة ذوو خبرة تفوق 15 سنة لأن القيمة sig تساوي 0.07 أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وأرجع الباحثان وجود هذه الفروق بين أفراد عينة البحث إلى قلة خبرتهم ومحدودية كفاءاتهم في تسيير المؤسسات التي يديرونها والنقائص التي يمكن تسجيلها في منظومة تكوينهم ومحتويات برامجها، بالإضافة إلى عدم تمكنهم من التوفيق بين التدريس ومتطلبات الإدارة، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بطاح، أحمد وسعود، راتب (1416هـ)، وكذلك ما أشار إليه رزق الله، مطر أحمد في مقال له بعنوان "القياديون والمعلمون المتميزون يعزفون عن الإدارة المدرسية"، وما توصل إليه صادق، حصة محمد (1996م)، في دراسته حول "معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية". والتي من أهمها: الخبرة، المؤهل، الكفاءة المهنية. في ضوء النتائج المتوصل إليها اقترح الباحثان مجموعة من المقترحات منها:

- ضرورة إعفاء المدراء من التدريس لتحقيق فعالية الإدارة.
- العمل على فتح منصب مساعد تربوي في المدرسة الابتدائية.
- تعيين أساتذة مستخلفين لتسيير الفوج التربوي المسند إلى المدير غير المعفى من التدريس.
- إثراء برامج تكوين المدراء بمواد تطبيقية وفق المناهج والطرق الحديثة في تسيير المؤسسات التربوية والاستفادة من التكنولوجيات الحديثة في الاتصال.

- قائمة المراجع:

- 1- أيوب، دخل الله(2014):علم النفس التربوي، الجزائر: دار الخلدونية.
 - 2- بطاح، أحمد وسعود، راتب(1416هـ): تأثير الجنس والخبرة التعليمية والإدارية على تدريب المديرين أثناء وقبل الخدمة. مجلة مؤتة للدراسات والبحوث. ع(05).مج(10).
- جمادي الثانية. ص 13 - 30.

- 3- بن عبد الله، محمد(2005):المنظومة التعليمية والتطلع إلى الإصلاح، الجزائر: دارالغرب.
- 4- البليهد، منى صالح(1422هـ) "مسببات ضغوط العمل لدى مديرات مدارس التعليم العامفي مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. كلية التربية.
- 5- جون، كارينتر(2001): مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم . ترجمة عبد الله أحمد، شحاتة، مصر: إيتراك للنشر والتوزيع.
- 6- جيمس، منزيس بلاك(1999): كيف تكون مديراً ناجحاً، ط3، ترجمة عبد الحلیم، ثابت، مصر: دارقباة.
- 7- رزق الله، مطر(1420 هـ):"القياديون والمعلمون المتميزون يعزفون عن الإدارة المدرسية"مجلة المعرفة. الرياض. وزارة المعارف. ع(57). ذو الحجة. ص 126 – 138.
- 8- رفيقة، حروش(2010).إدارة المدارس الابتدائية الجزائرية، الجزائر: دارالخلدونية.
- 9- زبدي، ناصرالدين(2007).سيكولوجية المدرس (دراسة وصفية تحليلية)، ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 10- سعد، لعمش (2010)، الجامع في التشريع المدرسي الجزائري، ج(02)، الجزائر: دارالهدى.
- 11- شروخ، صلاح الدين(2003). منهجية البحث العلمي للجامعيين، الجزائر: دارالعلوم.
- 12- طلال، عمارة(2015). تدريس العلوم وفق المقاربة بالكفاءات، الجزائر: دارالهدى.
- 13- عبد اللطيف، بن حسين فرج(2009). التدريس الفعال، الأردن: دارالثقافة.
- 14- عبد المؤمن، يعقوبي(2004). التدبير الإداري التربوي ومشروع المؤسسة، سلسلة علوم التربية والديداكتيك . ع (04). الجزائر: دارالغرب.
- 15- العبيدي، هاني إبراهيم شريف وآخرين(2006). استراتيجيات حديثة في التدريس والتقويم، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 16- عماد، عبد الرحيم الزغول وشاكر، عقله المحاميد(2007). سيكولوجية التدريس الصفي، الأردن: دارالمسيرة.
- 17- الغانم، عبد العزيز(1990). الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية في دولة الكويت. مجلة دراسات تربوية. مصر: ع(25)، ص 214 - 246.
- 18- محمد، عبد الرحيم عدس(1998). فن التدريس، الأردن: دارالفكر. _____

