

4-212

The Role of the School Principal in Motivating Female Teachers of First Cycle Schools in Ajman Educational Zone in The United Arab Emirates as Seen By Teachers, and Its Relationship to Teachers' Attitudes towards the Teaching Profession

Asma Sultan Mohammad Saleh Al Khawwar

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses

Part of the [Educational Leadership Commons](#)

Recommended Citation

Saleh Al Khawwar, Asma Sultan Mohammad, "The Role of the School Principal in Motivating Female Teachers of First Cycle Schools in Ajman Educational Zone in The United Arab Emirates as Seen By Teachers, and Its Relationship to Teachers' Attitudes towards the Teaching Profession" (212). *Theses*. 124.

https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/124

This Thesis is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadl.musa@uaeu.ac.ae.

United Arab Emirates University
Faculty of Education
Foundations of Education Department
Master of Education Program

**The role of the school principal in motivating female
teachers of first cycle schools in Ajman Educational Zone in
the United Arab Emirates as seen by teachers, and its
relationship to teachers' attitudes towards the teaching
profession**

By
Asma Sultan Mohammad Saleh Al Khawwar

A Thesis Submitted to

United Arab Emirates University
In Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of
Master Education
Educational Leadership

Supervised by
Dr. Abdelrahman Salem Al Nuaimi

April 2012

**United Arab Emirates University
Faculty of Education
Foundations of Education Department
Master of Education Program**

**The role of the school principal in motivating female
teachers of first cycle schools in Ajman Educational Zone in
the United Arab Emirates as seen by teachers, and its
relationship to teachers' attitudes towards the teaching
profession**

By
Asma Sultan Mohammad Saleh Al Khawwar

A Thesis Submitted to

**United Arab Emirates University
In Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of
Master Education
Educational Leadership**

April 2012

Abstract

This study aims to identify the reality of the role of the school principal to motivate female teachers in the first cycle schools in the Ajman Educational Zone as seen by teachers, and its relationship to teachers' attitude towards the teaching profession. This study will also show the relationship between academic qualifications and experiences as independent variables and attitudes of teachers towards the teaching profession as dependant variable.

The researcher prepared the questionnaire which consisted of three main axes, the first axis deals with the reality of the roles of the school principal, while the second axis has dealt with teachers' attitudes towards the teaching profession. The third axis and the latter has to do with other factors that help to motivate teachers. The applied research questionnaire used a sample of (160) teachers in cycle 1 schools in the Ajman Educational Zone.

By using the **SPSS** program, the researcher conducted statistical analysis of the data and calculated means and standard deviations. The researcher also used (Kruskal-Wallis) test; in order to know the relationship between variables and to find out if there were statistically significant differences, as well as the application of linear regression analysis to determine the strength of the relationship between the role of the school principal and the teachers' directions.

The results indicate that there is a statistically significant relationship between academic qualifications and teachers' attitudes among toward the teaching profession as the results show that there is a positive relationship between the reality of the role of the school principal and the teachers' attitudes towards the teaching profession. The results of the analysis also showed that the directors of schools of cycle 1 in the Ajman Educational Zone are keen to focus on specific roles such as a culture of

cooperation, the opportunity to express opinions, building social relationships between the governing body of teaching. While paying less attention to other roles such as giving descriptive feedback to teachers, participatory decision-making process, as well as the weak delegating some of his powers. As a corollary to this fact, teachers' attitudes were based around the teaching profession in certain themes including increased self-esteem at work, and motivation to work under certain managers, and are not motivated by the profession itself, whoever the manager.

The results also show that teachers believe that the teaching profession is very cumbersome, they do not feel satisfied when they go to work.



رقم: ٥٨٦ / ٢٠١١

تاريخ: 2011/12/13

الفاضلات

السيدات / مديرات مدارس الحلقة الأولى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

م/ تسجيل مهمة باحث

يرجى تسجيل مهمة الأستاذة/ أسماء سلطان الفواز - الطالبة بجامعة الإمارات، لاستيفاء استبيانات ضمن بحث الماجستير في القيادة التربوية بعنوان دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين في مدارس الحلقة الأولى

شاكرين لكم تعاونكم..

علي حسن محمد

مدير إدارة منطقة عجمان التعليمية



ع

ملحق رقم (4)

تسهيل مهمة باحثه



الموضوع : حصر أعداد المعلمات في المدارس

التي تم تطبيق استجابة من قبل الباحثة / أسماء سلطان محمد الخوار
بعنوان " واقع ادوار مدير المدرسة في تحفيز المعلمات كما يراه المعتمرون . واتجاهات المعلمات نحو
مهنة التدريس"
بمنطقة عجمان التعليمية ، في دولة الامارات العربية المتحدة .

عدد الهيئة التدريسية بالمدرسة	اسم المدرسة	م
٥١	الحسن البصري للتعليم الاساسي ح ١	١
٤٢	الرشيد للتعليم الاساسي ح ١	٢
٣٥	ابن تيمية للتعليم الاساسي ح ١	٣
٣٨	ام خالد للتعليم الاساسي ح ١	٤
٤٥	١	٥
٤٦	فاطمة الزهراء للتعليم الاساسي ح ١	٦
٥١	عفراء بنت عبيد للتعليم الاساسي ح ١	٧

رئيسة قسم الخدمات المساندة

فهدية المطروشي



ملحق رقم (3)

حصر أعداد المعلمات في المدارس التي تم تطبيق الاستبانه عليها

أسماء الأساتذة الذين حكموا الاستبانة

المسمى الوظيفي	اسم عضو هيئة التدريس
رئيس برنامج الدكتوراه في كلية التربية بجامعة الإمارات	ستاذ الدكتور عبدالمنعم حسن
رئيس برنامج الماجستير في كلية التربية بجامعة الإمارات	ستاذ الدكتور محمد عبدالدايم
عضو هيئة التدريس بقسم أصول التربية بجامعة الإمارات	كتور علي الكعبي
عضو هيئة التدريس بقسم أصول التربية بجامعة الإمارات	كتور علي إبراهيم
وكيل كلية التربية بجامعة الإمارات	كتور محمد خلفان الرواي

اسماء الاساتذة الذين حكموا الاستبانة

المسمى الوظيفي	اسم عضو هيئة التدريس
رئيس برنامج الدكتوراه في كلية التربية بجامعة الإمارات	الاستاذ الدكتور عبدالمنعم حسن
رئيس برنامج الماجستير في كلية التربية بجامعة الإمارات	الاستاذ الدكتور محمد عبدالدايم
عضو هيئة التدريس بقسم أصول التربية بجامعة الإمارات	الدكتور علي الكعبي
عضو هيئة التدريس بقسم أصول التربية بجامعة الإمارات	الدكتور علي ابراهيم
وكيل كلية التربية بجامعة الإمارات	الدكتور محمد خلفان الرواي

ملحق (2)

أسماء الأساتذة الذين حكموا الاستبانة

1- هل هناك أدوار أخرى من وجهة نظرك لمديرة المدرسة في تحفيز المعلمات؟

يرجاء ذكر أهم ثلاثة أدوار :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- ما هي المقترحات والتطلعات المستقبلية للارتقاء بدور مديرة المدرسة من وجهة نظرك؟

يرجاء تقديم ثلاثة مقترحات :

.....

.....

.....

.....

.....

					نحن نعمل كفريق في المدرسة مما يزيد من دافعيته.	35
ثالثاً: العوامل التي تساعد على تحفيز المعلمين						
					العوامل	
غير موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	موافق	موافق بشدة		
					اعتقد ان التقييم السنوي من قبل المدير له أثره على مستوى دافعية المعلمات سواء بالسلب او الايجاب.	36
					تحفيز المعلمات يعتمد على التحفيز الداخلي فقط.	37
					زيادة رواتب المعلمات يعد من العوامل الجاذبة لمهنة التدريس.	38
					تساعد التقنيات الحديثة الموجودة في المدرسة في تسهيل دور المعلمة.	39
					برامج التنمية المهنية في المدرسة تساعد على تحفيز المعلمات.	40
					البيئة المدرسية لدينا محفزة بشكل كبير للعمل.	41

					زميلاتهن الجدد.
					24 تحرص المديرية على أن توضع خطط التنمية المهنية في المدرسه بناء على رغبات المعلمات أنفسهن.
ثانياً: اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس					
					العبارة
					25 أشعر بالرضا عن عملي بمهنة التدريس.
					26 يزداد تقديري لذاتي عندما أعمل بتفان في المدرسة.
					27 أشعر بالسرور عند ذهابي للمدرسة في الصباح.
					28 أنا متحفزة للعمل في ظل مديرة المدرسة الحالية.
					29 لدي عبء مكثف من الأعمال.
					30 أنا مستمتعة بالتدريس .
					31 سأكمل عملي كمعلم للأبد.
					32 أفضل لو أجد عملاً آخر.
					33 مهنة التدريس من المهن المرهقة.
					34 اختياري مهنة التدريس نابع من صميم قناعاتي بها.

					11	تهتم المديرية بمشكلات المعلمات واحضاحتهن المهنية.
					12	تقدم المديرية الدعم لجميع المعلمات في المدرسة.
					13	ارى ان عملية اتخاذ القرار في مدرستنا تشاركية.
					14	تقوم المديرية بتحفيز المعلمات بطرق مختلفة.
					15	تهتم المديرية ببناء علاقات اجتماعية بين اعضاء هيئة التدريس والإدارة.
					16	تحرص المديرية على تقدير المعلمات بموضوعية.
					17	تعطي المديرية المعلمات التغذية الراجعة المفصلة.
					18	تفوض المديرية بعضا من سلطاتهن للمعلمات.
					19	تأخذ المديرية في اعتبارها وجهات نظر المعلمات عند حل المشكلات.
					20	تشجعتني مديرة المدرسة على التميز في عملي دائما.
					21	تقوم المديرية بإبراز معلمات المدرسة في المنطقة.
					22	تعامل المدير المعلمات على أساس أنهم خبيرات في تخصصاتهن.
					23	تكلف المديرية المعلمات بتطوير اداء

أولاً: واقع أدوار مدير المدرسة

غير موجود نهائياً	نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً	الملاحظات
					1 تفوض المديرية الكثير من صلاحياتها للمعلمات
					2 تحرص المديرية على استشارة المعلمات في أغلب الأمور.
					3 تتعرف المدير على ميول المعلمات واتجاهاتهن.
					4 تراعى المديرية ظروف المعلمات عند توزيع المهام.
					5 تحرص المديرية على مناقشة المعلمات في مختلف القضايا وتهتم كثيراً بآرائهن.
					6 تشارك المديرية المعلمات بالمناسبات الاجتماعية الخاصة بهن.
					7 تعمل المديرية على نشر ثقافة التعاون في المدرسة.
					8 تظهر المديرية مرونة في التعامل مع الآخرين.
					9 تتيح المديرية الفرصة للمعلمات لإبداء الرأي.
					10 تساعد المديرية المعلمات على تطوير قدراتهن.

❖ غير موافق بشدة.
ملحوظة: قد تستغرق الإجابة على الاستمارة 15 دقائق من وقتكم

علما بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولا غرض البحث العلمي .
شاكرين لكم حسن تعاونكم
لاقتراحاتكم وتساؤلاتكم. برجاء التواصل مع الباحث على البريد الإلكتروني:

(970324787@uaeu.ac.ae)

الباحث
أسماء سلطان الخوار

أولا : البيانات الشخصية
الرجاء تحديد اختيارك بوضع علامة بجانب الخيار المناسب :

1-الدرجة العلمية:

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| دبلوم | <input type="checkbox"/> |
| بكالوريوس في التربية | <input type="checkbox"/> |
| بكالوريوس في غير التربية | <input type="checkbox"/> |
| ماجستير | <input type="checkbox"/> |
| دكتوراه | <input type="checkbox"/> |

2-سنوات الخبرة:

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 3-0 سنوات | <input type="checkbox"/> |
| 4-7 سنوات | <input type="checkbox"/> |
| 8 سنوات فأكثر | <input type="checkbox"/> |

المعلمات الفاسلات .. نحية طيبة وبعد..

الإستبانة التي بين أيديكم هي جزء من دراسة بعنوان : " دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى كما

تراه المعلمات و علاقته باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس بالمدارس الحكومية في منطقة عجمان التعليمية

بدو " الإمارات العربية المتحدة" ، وهي دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في القيادة التربوية.

يرجى الإحاح على أسئلة الاستبانة التي بين أيديكم ليتسنى للباحث تحديد الأدوار المطلوبة من مديرة المدرسة

لتحفيز معلماتها ؛ وذلك من وجهة نظر المعلمات أنفسهن ؛ وكل ذلك من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية التي

ترتكز على المعلمة والتي تعد أحد المحاور المهمة في هذه العملية التربوية.

تضم الاستبانة ثلاث مجموعات. المجموعة الأولى تشتمل على معلومات ديموغرافية عن المشاركين. و

المجموعة الثانية عبارة عن مجموعة من العبارات تقيس:

1- واقع أدوار مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات في مدارس الحلقة الأولى.

2- اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس.

3- العوامل الأخرى التي تعمل على تحفيز المعلمات.

أما المجموعة الثالثة فهي عبارة عن أسئلة مفتوحة تهدف الى إثراء البحث بأراء المستجيبات.

مساهمتمكم بالإجابة على هذه الاستبانة تمثل أهمية كبيرة لدى الباحث.

التعليمات

الرجاء تحديد اختيارك في القسم الأول بوضع علامة بجانب الخيار المناسب والذي

يصف واقع مدير المدرسة من وجهة نظرك ، وفق الترتيب التالي:

❖ دائماً.

❖ كثيراً.

❖ أحياناً.

❖ نادراً.

❖ غير موجود نهائياً.

الرجاء تحديد اختيارك في القسم الثاني بوضع علامة بجانب الخيار المناسب والذي

يعبر عن درجة موافقتك ، وفق الترتيب التالي:

❖ موافق بشدة.

❖ موافق.

❖ لا أدري.

❖ غير موافق.



جامعة الإمارات العربية المتحدة
كناية التربية
قسم أصول التربية
برنامج الماجستير في التربية
مسار القيادة التربوية

استبانة لقياس دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى كما تراء
المعلمات وعلاقته باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس وذلك
بالمدارس الحكومية في منطقة عجمان التعليمية
بدولة الإمارات العربية المتحدة

أسماء سلطان محمد الخوار

970324787

ملحق رقم (1)

استبانة لقياس دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى

الملاحق

<http://www.eric.org>.

Tolman, C. W. (1989). Pluralistic monism: William James as closet-Heraclitean.

Psychological Record.

Van Amelsvoort, G., Hendriks, M. & Scheerens, J. (2000). Selection and

Development of international indicators on staffing. *Educational Economics*,

8(1),17-36.

Vivien Stewar, (2010, December). Raising Teacher Quality Around the World.

Educational Leadership, Retrieved from ASCD/www.ASD.ORG.

Vroom, Victor H.; Kenneth R. MacCrimmon (June 1968). "Toward a Stochastic

Model of Managerial Careers". *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 26-

46. [Doi:10.2307/2391260](https://doi.org/10.2307/2391260).

Woolfork, A. (2001). *Educational psychology*. (8th ed). Boston: Allyn and Bacon.

<http://asiasociety.org/video/education-learning/ingredientsworlds-best-education-system>

- Seashore-Louis, K., S. Kruse, et al. (1996). Putting Teachers at the Center of Reform: Learning Schools and Professional Communities. *Bulletin*, 10-21.
- Sergiovanni, J. (2001). *The lifeworld of leadership: creating culture, community and personal meaning in our schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silins, H. & Mulford, B. (2002). *Leadership and School Results Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Kluwer Press.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43 (1), 38-66.
- Steers, R. & Porter, L. (1991). *Motivation and work behavior*. Singapore. McGraw-Hill, Inc.
- Stevens, R., & W. White. (1987). Impact of teachers' morale on the classroom. *Perceptual and Motor Skills*. 65, 787-90.
- Steyn, G.M. (2002). A theoretical analysis of educator and morale. *Educare*, 31(1&2), 83-101.
- Stipek, D.J. (2002). *Motivation to learn: Integrity theory and Practice*. Boston: Allyn and Bacon. USA. P.96.
- Tankard, Robert, Ed.D. (1999). Principal-as-coach motivating the mid-career professional. The Fielding Institute, 104 pages; AAT 9956519.
- Taylor, D. L., & Tashakkori, A. (January 1994). *Predicating teacher's sense of efficacy and job satisfaction making*. *Proceedings from the Southwest Educational Research Association San Antonio, Texas*. Retrieved September 12, 2004 from

- Ozturk Z, Dundar H. (2003). Organizational motivation and factors motivating public workers. *Cumhuriyet Univ. J. Econ. Admin. Sci. Fac.*, 4(2), 57-67.
- Payne, D. & Wolfson, T. (2000). National association of secondary school principals. *NASSP Bulletin*, 84(618), 13-21.
- Parkins, Carole Jeanne Nart, Ph.D. (1998). The perception of middle school teachers on the differences/similarities between male and female middle school principals as related to motivational strategies. Loyola University of Chicago, 114 pages; AAT 9837650.
- Potgieter, J.M., Visser, P.J., Van der Bank, A.J., Mothata, M.S & Squelch, J.M. (1997). *Understanding the South African Schools Act*. Pretoria: Griffin Graphics.
- Pintrich, P.R & Schunk, D.H. 1996. *Motivational strategies for learning and teaching*. Applications. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Qayyum, A. & M. Siddique.(2003). Let's Enhance the Performance of the teachers: A study of Motivational Techniques used by School Heads. *Journal of Elementary Education*, 13, 28-33.
- Ricks, B.R., M.I. Glinn and A.S.Daughtrey. 1995. *Contemporary supervision, Managing People and technology*, McGraw-Hill, Inc. New York, USA. P.169,182.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55.
- Sahlberg, P. (2010, April). *Key drivers of educational performance in Finland*. Presentation at the International Perspectives. Education Policy and Practice symposium, Washington, DC. Video retrieved from Asia Society at

- Lope, Z.A. (2004). Improving the teaching Profession through Understanding Educators Self-Motivation. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 19(1-2), 25-35.
- Luce, J.K. (1998). Career Ladders: modifying teachers' work to sustain motivation. *Education*, 19(1), 15-19.
- Mifflin, (1995). *Management and Organization*. South-Western Publishing Co. New York, USA.P.314-316.
- MOE (2011, Feb, 2). Ministry Of Education, Retrieved from <http://www.moe.gov.ac/Arabic/Pages/default.aspx>
- Muhammad, Naseer. (2008). A Study of Motivational Techniques used by Head of Institutions of Higher Education and their Impact on the Performance of Teachers. (Unpublished) Ph.D (Education) Thesis. University of Arid Agriculture, Rawalpindi, Pakistan.
- Muhammad, Tayyab., & Sabeen, Farid. (2011). Factors Affecting Teachers Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 298-304. Retrived from <http://www.ijbssnet.com>
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness & School Improve*
- Ofoegbu, F.I. (2004). Teacher Motivation as an Essential Factor for Classroom Effectiveness and School Improvement. *College Student Journal*. Department of Educational Administration and Foundation, University of Benin, Benin City, Nigeria, 3(1), 54-69.

- Katzmeyer, M. & G. Moller. (2001). *A wakening the sleeping Giant. Helping Teachers Develop as Leaders*. Thousand Oaks, California. Corwin Press.
- Killah. Killah (Latif) Rady. (1986). *Motivation Of Secondary-School Teachers in the Lack Union Conference of Seventh –Day Adventists Based on Herzberg's Dual –Factor Theory of job satisfaction and motivation (Michigan, Wisconsin, Indiana)*. Pd.D. Andrews University, 193 pages; AAT 8624218.
- Khrby, P.C. and Colbert, R. (Jan 1994). Principals who Empower Teachers. *Journal of School Leadership*. 4(1). 39 -51.
- Koh, W. L., Streers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. 16 (4). 319-333.
- Koontz Horald, O'Donnell, Cyril & Weihrich, Heinz. (1980). *Management*. (7th ed). California: mcgraw-Hill Kogakusha. L.T.D.
- Kruger, G. & Van Schalkwyk, O. (1997). *Classroom Management*. Pretoria. Van Schaik Publishers.
- Linder, J.R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension Research and Extension Associate*, Ohio State University, 36(3), 9-16.
- Littrell, P. C. & Billingsley, B. S. (1994). The effects of principal support on special and general educators stress. Job satisfaction. *Remedial & Special Education*. 15(5), 297-310.
- Louis, K., H. Marks, et al. (1996). "Teachers' Professional Community in restructuring schools". *American Educational Research Journal*, 33(4), 757-789.

Network: Buckingham, U.K.: Open University Press: Melbourne: Australian Council of Educational Administration.

Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gage, N.L. & Berliner. (1982). *Educational psychology*. Chicago College Publishing Company.

Gallmeier, K. (1992). The effectiveness of principal leadership style on teacher motivation. Retrieved September 12, 2004 from http://eric.ed.gov/ERIC_webportal/Home Portal?nfpd=true&_pagelabel=RecordDetail&_urltype=actions&object ID+0900000b801380c9

Gehrke, N. (1991). Developing Teacher Leadership Skills . ERIC Digest, ERIC: 5.

Gresten, R.& et al. (1995). Impact of job design problems and lack of support. *Draft Version Working Paper*. 6. 9pp.

Griffin, G. & Chance, E.W. (Jan 1994). Superintendent Behaviors and Activities Linked to School Effectiveness: Perceptions of Principals and Superintendents. *Journal of School Leadership*. 4(1), 69 – 86.

Hicks, Thomas Allan. (1988). An investigation of factors relating to teachers and shared decision- making in selected Michigan High Schools. *Dissertation Abstracts International*, 49 (10), 2988-A.

Hodgetts, Richard & Altman, Steven. (1979) . *Organizational Behavior*. Philadelphia: W.B Saunders Company.

Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools healthy schools: Measuring organizational climate*. Beverly Hills, CA: Sage.

Johnson, Sylvia mcdonald, Ed.D. (2008). Meeting the challenges of instructional leadership in urban elementary schools. University of North Florida, 130 pages; ATT 3323033.

- Coutts, D. (February 1997). *Measuring the degree of success in improving school climate in schools with new principals. Educational Research Information Clearinghouse*. Retrieved September 12, 2004 from: <http://www.eric.org>
- Crawford, M. (1997). *Leadership and teams in educational management*. Buckingham: Open University Press.
- Daniel, Tracy. (1987). Teacher Participation in school decision-Making. *Dissertation Abstracts International*. 48 (9), 2279-2280-A.
- Davis, J., & Wilson, S.M. (2000). Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *Educational Research Information Clearinghouse*. Accessed September 12, 2004 from: <http://search.epnet.com/login.aspx?Direct=true&authtype=cookie.ip.url.uid&d b=afh&an=3310940>
- Drafke, M.W. & Kossen, S. (1998). *The human side of organizations*. Reading: Addison.
- ELCD. (2002). *The Ministry of Education – Leeds University BA (TESOL) Project Mission Statement*. Muscat: Ministry of Education, Sultanate of Oman.
- Farrar, Steve M. (Apr 1981). Teacher Performance Motivation. *American Educational Research Association*. Los Angeles, CA. Retrieved from www.eric.ed.gov/ericwebportal/recorddetail?Accno=ED206096
- Forney, Deanna S., Schuframn, Fran Wallace & Wiggers T. Thorne. (1982). Burnout among career development professionals: Preliminary findings and Implication. *The Personnel and Guidance Journal*, 60 (7), 435-439.
- Fullan, M., & A. Hargreaves. (1991). *What's Worth Fighting for in Your School?* Toronto: Ontario Public School Teachers' Federation; Andover, Mass.: The

- Bast, Mary R. (2002). Three Motivational styles (Based on the theories of David C. McClelland). Out of the Box Coaching and working with the Enneagram. www.breakoutofthebox.com/ldrho.htm
- Beck, L.J (2000). Metaphors of educational community: an analysis of the images that reflect and influence scholarship and practice. *Educational Administration Quarterly*, 35(1): 13-45.
- Beck, Cynthia C. & Grgiulo, Richard M. (1983). Burnout in teacher of retarded and non retarded children. *Journal of Educational Research*, 76 (3), 169-173.
- Belchetz, D. (2004). Successful leadership practices in an accountable policy context: Influence on student achievement. Thesis for Ed.D., Department of Theory and Policy Studies. University of Toronto.
- Bergley, P.T. & Leonard, P.E. (1999). *Values of educational administration*. London: Palmer Press.
- Blase, J., & Kirby, P.C. (2000). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do* (2th ed). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Blase, J. (2001). *Empowering teachers: what successful principals do*. New Delhi: Corwin press Inc.
- Carlson, N.R. & Heth, C.D. (2009). *Psychology: the Science of Behavior*. Toronto: Pearson Education Canada.
- Cheng, J-N. (2004). The influential model of teachers "organizational citizenship behavior" in elementary and junior high schools. *Journal of National Taiwan Normal University*, 49(1).
- Coburn, C. (2005). Shaping Teacher Sensemaking: School Leaders and the Enactment of Reading Policy. *Educational Policy*, 19(3), 476-509.

المراجع الأجنبية

- Agharuuhe a., & nkechi m. (2009). Teachers' effectiveness and students' academic performance in secondary schools' in delta satate, nigeria. *stud home comm sci*, 3(2), 107-113.
- Alan M. Barnett, Herbert W. Marsh, & Rhonda G. Craven. (Nov 2005). What Type of School leadership Satisfies Teachers? A mixed Method Approach to Teachers' Perceptions of Satisfaction. *SELF Research Centre*, University of Western Sydney, Australia. 1(1). Retrieved from <http://trove.nla.gov.au/work/36569043>
- Ash, R.L. & M. Persall. (2002). "The Principal as Chief Learning Officer: Developing Teacher Leaders". *NASSP Bulletin* (May 2000): 15-21.
- Azhar Mahmood Chaudhary. (2011). Relationship between Principals' Behavior and Job Satisfaction of Secondary School Teachers. *E-Journal of Academic Leadership*, 9(2). Retrieved from <http://www.academicleadership.org/article/relationship-between-principals-behavior-and-job-satisfaction-of-secondary-school-teachers>
- Barnett, K., & mccormick, J. (2003). Vision, relationships, and teacher motivation: A case study. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 55-73. Retrieved from <http://emeraldinsight.com/0957-8234.htm>
- Barnett, A. M., Marsh, H.W., & Craven, R. G. What type of school leadership satisfies teachers? A mixed method approach to teachers' perceptions of satisfaction. *SELF Research Centre*, University of Western Sydney, Australia. Retrieved from <http://trove.nla.gov.au/work/153070257>

- بشر، أحمد. (1982). *أصول البحث العلمي ومناهجه*. (ط 6). الكويت: وكالة المطبوعات.
- هونز، جيف. (2006). *الممارسات الإدارية في المدارس: مرجع لتقنيات الإدارة*. نهيز منصور نصرالله. غزة: دار الكتاب الجامعي.
- خليل، نبيل سعد. (2009). *الإدارة المدرسية الحديثة*. (ط 1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الزغبى، دلال. (2009). *علاقة الولاء المؤسسي لدى معلمي المدارس بالدعم المقدم من مدير المدرسة وخصائص المدرسة*. مجلة كلية التربية، 26.
- شديقات، يحيى. (2001). *درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن*. مجلة أبحاث اليرموك. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. منشورات جامعة اليرموك، 17(2)، 289-311.
- عيس، عبدالرحمن. (1970). *ضعوبات المعلمين والمعلمات في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية.
- عريفج، سامي سلطي. (2001). *الإدارة التربوية المعاصرة*. (ط 1). عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عودة، أحمد سليمان وملكوي، فتحي. (1987). *أساسيات البحث العلمي*. (ط 1). الزرقاء: مكتبة المنار.
- عوض، عباس محمود. (1980). *الأسس النفسية والسيكولوجية للسلوك*. القاهرة: عالم الكتب.
- عياصرة، علي أحمد عبدالرحمن. (2006). *القيادة والدافعية في الإدارة التربوية*. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- محمد، يوسف عبدالفتاح. (1999). *الضغوط النفسية لدى المعلمين وحاجاتهم الإرشادية*. مجلة مركز البحوث التربوية، 8(15)، 195-227.
- ملحم، سامي محمود. (1994). *ضغوط المعلمين: برنامج مقترح لتحسين مستويات أداء المعلمين في العمل*. مجلة دراسات تربوية، 8(48)، 127-367.
- نحيلي، علي أحمد. (2010). *دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين*. مجلة جامعة دمشق، 26(1-2).
- نشواتي، عبدالمجيد. (1998). *علم النفس التربوي*. عمان: مؤسسة الرسالة.
- كونرز، نيلا. أ. (2008). *أطعموا المعلمين قبل أن يأكلوا الطلاب*. القيادة الناجحة في التعليم: دليل عملي للإداريين والمعلمين. خليفة علي السويدي و علي الهائمي بن النوي رداوي، مكتب التربية العربي لدول الخليج.

المراجع العربية

- الأحمد، خالد طه. (2005). تكوين المعلمين: من الإعداد إلى التدريب. (ط 1 الأولى). العين: دار الكتاب الجامعي.
- النوري، طارق عبد الحميد. (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحبيب، فهد إبراهيم. (1996). دور مدير المدرسة اتجاه النمو المهني للمعلم. جامعة الملك سعود. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 2(8)، 449-488.
- الحقيل، سليمان عبد الرحمن. (1993). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. (ط 4). الرياض: مطبعة بحر العلوم.
- الدعيج، إبراهيم بن عبدالعزيز. (2010). مناهج وطرق البحث العلمي. (ط 1). الأردن/ عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السادة، حسين بدر. (1997). دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين. مكتب التربية العربية لدول الخليج. رسالة الخليج العربي، 65، 17-63.
- الشبيدي، محمد بن خميس بن سالم. (2002). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق، جامعة آل البيت العربي، جئس بن حمد. (1998). الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، مسقط: جامعة السلطان قابوس.
- العريان، محمد سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في تنظيمات الأعمال. عمان/الأردن: دار وائل للنشر القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. (ط 3). عمان، الأردن.
- المفدي، عمر عبدالرحمن. (1993). مصادر إشباع الحاجات النفسية للشباب في المرحلتين المتوسطة والثانوية بدول الخليج العربي. رسالة الخليج العربي، 46.
- الموسى، محمد شفيق. (1995). دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة. رسالة ماجستير غير منشورة، إربد، جامعة اليرموك.
- باشيوة، حسن عبدالله والبروازي، نزار عبدالمجيد والسامرائي، عدنان هاشم. (2010). البحث العلمي: مفاهيم، أساليب، تطبيقات. (ط 1). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

وقد تلعب إقامة الدورات التدريبية والورش للمدربات بصفة دورية، دوراً في صقل مهاراتهن الحالية واكتسابهن مهارات أخرى جديدة مع التركيز على الدورات التي تهتم بفن التعامل مع المعلمات وكيفية اكتساب المعلمة واحتواء مشكلاتها المختلفة.

ومن المحتمل أن يؤثر تدوير المديرات بين مختلف المدارس على اكتسابهن أكبر قدر ممكن من الخبرة وتطوير الذات، وقد يسهم في استمرار عملية التحديد والتطوير للمدارس، بحيث لا تبق المديرية في نفس المدرسة أكثر من خمس سنوات.

4.5 بحوث ودراسات مقترحة

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحثة تختتم دراستها ببعض الدراسات المقترحة حول موضوع تحفيز المعلمات منها:

- 1- دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات من وجهة نظر المدراء أنفسهن.
- 2- دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات وأثر ذلك على اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس وذلك في المدارس الحكومية بمستوياتها الثلاث (الحلقة الأولى والثانية والثالثة).
- 3- العلاقة بين تحفيز المعلمات وبين المخرجات التعليمية للطلبة.
- 4- الفرق بين درجة تحفيز المعلمات في المدارس الحكومية و الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

- 3- ضرورة اهتمام مديرة المدرسة بتحقيق التنمية المهنية لمعلماتها؛ وذلك من خلال تشجيعهن على الالتحاق بالدورات التدريبية والدورات والندوات والمؤتمرات واللقاءات التربوية، كل واحدة وفق قدراتها واتجاهاتها.
- 4- أن تحرص مديرة المدرسة على تنمية ذاتها مهنيًا وعلميًا واجتماعيًا وتربويًا بحيث تواكب كل ما هو جديد.
- 5- ضرورة إطلاع مديرات المدارس على المعلومات والمهارات والأساليب التي تساعدن على أداء دورهن المرجو في تحفيز المعلمات وتحسين اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس.
- 6- يجب أن تتصف مديرة المدرسة بصفات القائد الناجح؛ حتى تتمكن من أداء واجبها بالشكل المطلوب.
- 7- ضرورة مساعدة مديرة المدرسة لمعلماتها؛ من خلال تقديم الخدمات والمساعدات والدعم الذي قد يحتاجه سواء كان دعماً مادياً أو معنوياً.
- 8- ضرورة دعم المعلمات وتشجيعهن على مواكبة كل ما هو جديد وذلك بما يتناسب مع التقدم العلمي والتطور التقني.
- 9- الحرص على الاطلاع على دراسات مماثلة؛ لإثراء خبراتها ومهاراتها وبالتالي تطوير الميدان التربوي في دولة الإمارات برمتها.

3.5 المقترحات والتطلعات المستقبلية للارتقاء بدور مديرة المدرسة

إن هناك العديد من المقترحات التي قد تسهم في الارتقاء بدور مديرة المدرسة، وقد تساعد على تحسين أداء المديرات ليس فقط على مستوى تحفيز المعلمات بل على مستوى أدائها بشكل عام، ومن المقترحات المتعلقة بتحسين أداء مديرة المدرسة: دعوة المديرات بشكل دائم إلى الدورات والمؤتمرات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم للتعرف على الأساليب الإدارية المتميزة والحديثة وتشجيعهن على تطبيقها في النظام المدرسي، إعطاء المديرات صلاحيات مالية أكبر للتمكن من استخدامها في تحفيز المعلمات وكذلك من أجل إقامة المشاريع التي تخدم هذا الهدف. كذلك أهمية إرسال المديرات في بعثات خارجية للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال القيادة التربوية، والأدوار التي يتوجب التركيز عليها.

كما أن حرص المديرية على إيجاد جهات راعية لهؤلاء المعلمات المتميزات من خلال تقديم الدعم المادي لهن، من أجل إكمال برامج الدراسات العليا للراعات منهن، فهو انعكاس واضح للوعي الكامل الذي تتميز به هذه الفئة من المديرات، ومن المحتمل أن يكون له أصدائه الإيجابية على مهنة التدريس بشكل عام وعلى المعلمة بشكل خاص.

ومن المحتمل أن يؤثر دور المديرية في التواصل مع المعلمات من خلال مشاركتهن في مناسباتهن الاجتماعية الخاصة؛ على تعميق العلاقة وتوثيق الروابط بين المديرية والمعلمات، فتوجيه المعلمات بالأسلوب اللائق دون تجريح هو من أهم الأمور التي يمكن أن تتحلى بها المديرية + ويكون لها بالتالي أكبر الأثر في تقوية ثقة المعلمة بنفسها وتشجيعها كذلك على تحسين أدائها في المستقبل.

وقد يعتبر دور المديرية كمفوضة لبعض صلاحياتها هو من الأدوار الحيوية والهامة لمديرة المدرسة لما للتفويض من أهمية في نفوس المعلمات حيث إن هذا التفويض يعمل على منحهن الثقة بالذات ويشجعهن على إثبات جدارتهن واستحقاقهن لهذا التفويض وأنهن على قدر المسؤولية التي منحت لهن، وفي نفس الوقت فإن تفويض السلطة بعد من الأدوار التي تحفزهن للعطاء كما مر معنا.

وفي النهاية يمكن القول إن تقديم مكافآت تشجيعية والتناء على العمل الجاد والإبداع بالكلمات وال عبارات التشجيعية ، تعظيم قدر المعلمة أمام الطلبة وأولياء الأمور ، إدخال الترفيه على اليوم الدراسي أحيانا مما يدفع الملل عن المعلمة طوال العام ، الحرص على الإشراف الشخصي من قبل المديرية عند وضع جداول الحصص الدراسية بحيث لا تكون مرهقة للمعلمات لأنها تستمر معهن طوال العام، إشعار المعلمة دائما بقيمتها ومكانتها ولو بأبسط الأمور والأساليب، هي قد تكون ملخصا للأدوار المرجوة من المديرية لضمان تحفيز معلماتها نحو مهنة التدريس، ومن المحتمل أن يكون سبب نجاح المديرية في جميع أدوارها يعتمد بالدرجة الأولى على اقتناعها ومتابعتها الشخصية المباشرة لجميع الأمور على أرض الواقع وعدم الاكتفاء بما يصلها عن بعد.

ويمكن أن تلخص أهم التوصيات للمديرات في النقاط التالية:

- 1- ضرورة توعية مديرات المدارس بأهمية دورهن في تحفيز المعلمات وأثر هذا الدور على اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس.
- 2- ضرورة إمام المديرات بنظريات الدافعية المختلفة لوضع التصور المناسب الذي تستطيع كل مديرة من خلاله أن ترفع درجة تحفيز المعلمات في مدرستها.

ويمكن اعتبار دور المديرية الداعم للمعلمات؛ من أهم الأدوار التي تعمل على تحفيزهن؛ مهما كان نوع الدعم المقدم ماديا كان أو معنويا، وخاصة الدعم المرتبط بالمشاريع التي تقدم رؤية ورسالة المدرسة، فاهتمام المديرية وحرصها على تخصيص جزء - ولو بسيط من الميزانية - لتقديم المكافآت المالية للمعلمات؛ قد يكون من الأسباب التي تدفع المعلمات للاستمرار في مهنة التدريس.

وقد لا يقتصر الدعم المقدم من مديرية المدرسة على الدعم المادي والمعنوي فقط؛ بل قد يصل إلى تقديم الدعم اللازم لهن عند تجهيز بيئاتهن الصفية، إما من خلال توفير الوسائل التعليمية اللازمة للمناهج الدراسية التي تشكل عبئا على المعلمات أو من خلال المشاركة بتقديم المقترحات والأفكار التي قد تساعدن على التجهيز وهذا الأمر يساعد على تعزيز أواصر الترابط بينهن وبين المديرية.

ومن الأدوار الهامة التي لا يمكننا إغفالها والتي قد تؤثر بشكل واضح في اتجاهات المعلمين، هو دور المدير عند إعطاء المعلمين التقارير السنوية مع وجود تغذية راجعة مفصلة حولها؛ وبيان نقاط القوة والضعف لكل معلم وكتابة بعض التوصيات اللازمة للمعلمة التي يكون مستواها دون المستوى المطلوب لتعمل على تحسينه، وكذلك كتابة توصيات ورسائل تركية للمعلمات المتميزات، وبعد هذا من الأدوار التي يتوجب على المديرية أن تمارسها باستمرار وتحرص على القيام بها لضمان هيئة تدريسية متحفزة في مدرستها، كما تبين نتائج الدراسة. إن تكريم المعلمات المتميزات بناء على هذه التقارير قد يعد عاملا رئيسيا يحقق الرضا الوظيفي للمعلمات ويزيد من دافعيتهن نحو بذل المزيد من العطاء في مهنة التدريس.

إن سعى مديرية المدرسة لتوفير معلمات مساعدات لمعلمات المواد الأساسية أو المطلوبة على الأقل بهذا الأمر لدى المنطقة التعليمية؛ قد يعتبر من الأدوار المرجوة منها لأن ذلك يساعد على تخفيف الأعباء عليهن خلال الحصص الدراسية، ويوجه تركيز المعلمة وجهدها نحو الطلبة.

و تعتقد المعلمات أن من الأدوار التي يجب أن تحرص عليها المديرية هو دورها في المطالبة المستمرة بحقوق المعلمات كحقهن في الترقيات الدورية أسوة بباقي المهن وتعزيزهن بصورة مستمرة حتى يصلن للمستوى المطلوب من التحفيز، كما أن تحفيز المعلمات يجب أن لا يقتصر فقط على الجانب المادي وشهادات الشكر والتقدير التي تمنح للمعلمات في نهاية العام الدراسي، بل يفضل أن يتعدى إلى أشكال أخرى وطرق جديدة ومبتكرة من قبل المديرية، مثل إبراز المعلمات المتميزات في المنطقة التعليمية وإرسال المعلمات المتميزات إلى الخارج للإطلاع على التجارب الناجحة في الدول المتقدمة وذلك بالتنسيق مع المنطقة التعليمية، ويكون بذلك قد حققت المديرية هدفين: الأول تحقيق التنمية المهنية للمعلمة والثاني تعزيزها بما يليق بها.

وهو الأمر الذي يتوافق مع كثير من الدراسات التي تشير إلى أهمية التحفيز الخارجي بالإضافة إلى التحفيز الداخلي حيث أن العينة أشارت إلى أهمية زيادة الرواتب وهذا قد يكون له علاقة بنظرة المجتمع للمهن التي لها مردود مادي عالي بالمقارنة مع المهن التي يكون مردودها أقل حيث ينظر إلى الأولى بنظرة أعلى من الثانية، وقد تعود أسباب ذلك إلى أسباب نفسية لدى المعلمات مرتبطة بالإحباط أو ما شابه ذلك أو قد تعود إلى اعتقادهن ونظرتهم الدونية للتدريس كمهنة من خلال نظرة المجتمع المحيط والذي لا يقدر هذه المهنة مثل باقي المهن، ونظرا لذلك فإن هذه النقطة تحتاج لإجراء دراسات تربوية إضافية للكشف عن أسباب تدني التحفيز الداخلي لدى معلمات الحلقة الأولى.

2.5 مقترحات وتوصيات الدراسة فيما يتعلق بأدوار أخرى لمديرة المدرسة في تحفيز

المعلمات

إن هناك العديد من الأدوار التي يمكن لمديرة المدرسة ممارستها بحيث يكون لها أكبر الأثر، وذلك وفقا لآراء المعلمات في اجابة السؤال المفتوح المرتبط بهذا الجانب، فقد اشتملت إجابات المعلمات على أنوار عدة لمديرة المدرسة تستطيع من خلالها تحفيز المعلمات.

ومن هذه الأدوار دورها كمحفز للمعلمات، فمن خلال الاهتمام بعمل دورات وورش تدريبية لهن، والعمل على نشر روح المنافسة الشريفة والجادة بين المعلمات ضمن جو يسوده الاحترام والتعاون، كذلك قد يعتبر دور المديرية في مراعاة ظروف المعلمات والحرص على تخفيف الأعباء عليهن وعدم تكليفهن فوق طاقتهم وتوزيع الأعمال بعدالة تامة بينهن وبكل موضوعية وتجنب العلاقات الشخصية سببا في زيادة تحفيزهن نحو مهنة التدريس.

ويمكن اعتبار دور المديرية في مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات دون أدنى محاباة وقت توزيع المهام، بما يساعد على تخفيف الضغوط النفسية الواقعة على المعلمات والتي تعمل بشكل مباشر على زيادة الإحباط لديهن وتلفهن من هذه المهنة، من الأدوار التي تترك أثرا ايجابيا في نفوس المعلمات مما يشعرهن بالرضا الوظيفي ويكون لديهن اتجاهها ايجابيا نحو مهنة التدريس.

لذا فقد يكون من الواجب على المديرية أن تحرص على توزيع الاعمال وفق قدرات وميول واتجاهات المعلمات وعدم فرض اي عمل عليهن بطريق الإكراه لأنهن يرين انه حينئذ لن تقدم المعلمة المطلوب منها بالمستوى اللائق.

اهتماما أقل لهذا الدور كما تراه المعلمات، وكذلك لدور المديرية في تحقيق التشاركية في عملية اتخاذ القرار مع المعلمات في المدرسة، وأيضا في تفويض المديرية صلاحياتها للمعلمات.

ومن المحتمل أن هذا الواقع ليس فاعلا بالصورة المطلوبة بحيث أثر على اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس؛ فقد بينت النتائج أن هناك علاقة بين الأدوار التي تمارسها المديرات وبين اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، وقد انضح لنا أن الاتجاهات المطلوبة متراجعة بشكل ملحوظ فأغلب أفراد العينة لا يشعرون بالسرور عند ذهابهم للمدرسة في الصباح، كما أنهم غير واثقات من أنهم سيكملون في المهنة كمعلمات للأبد كما أنهم يفضلون لو يجدون عملا آخر؛ وربما يعود ذلك لأن مديرات المدارس يهمنن الأدوار التي ترى المعلمات أنها هامة وتزيد من دافعيتهم نحو العمل وتزيد كذلك من شعورهم بالتقدير والثقة بالنفس، فكنتيجة لغياب هذه الأدوار قد تكون الاتجاهات جاءت كما سبق.

و قد أكدت الدراسات التي عرضناها في الفصل الثاني على أهمية الأدوار التي يتوجب على المدير القيام بها من أجل زيادة تحفيز المعلمين نحو العمل وتحسين الأداء، ومن أهم هذه الأدوار التي نادى بها أغلب الدراسات، هو دور المدير في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وكذلك أهمية دوره في تفويض إما الكثير أو البعض من صلاحياته للمعلمين، وقد يكون غياب هذه الأدوار هو السبب في تكون الاتجاهات التي يمكن أن نصفها بالسلبية نحو مهنة التدريس.

فوفقا لما جاءت به نتائج الدراسة يتضح لنا أن اتجاهات المعلمات تركز حول ازدياد تقديرهن لذاتهن عند العمل بثقل في المدرسة، كما أنهن يرون أن مهنة التدريس من المهن المرهقة لهن وبذلك ينتفي شرط الاستمتاع الذي دعت إليه الدراسات في الفصل الثاني فهن متحفزات للعمل في ظل مدير المدرسة الحالي وليس بدافع المهنة لذاتها.

كما جاءت النتائج لتبين أنه باختلاف الخبرة لا تختلف اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، بينما باختلاف المؤهلات الدراسية فإن الميول والاتجاهات تختلف نحو المهنة.

كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عوامل أخرى عدة تعمل على تحفيز المعلمات وليس فقط مديرة المدرسة؛ فزيادة الرواتب والتقنيات الحديثة الموجودة في المدرسة، والتقييم السنوي للمعلمة وأيضا توفر برامج التنمية المهنية والبيئة المدرسية الجاذبة كلها عوامل تزيد من دافعية المعلمات وتعمل على تحفيزهن نحو العمل والعطاء بجد. وفي المقابل فقد كشفت النتائج أن الاعتماد على التحفيز الداخلي فقط لا يكفي لزيادة دافعيتهم نحو مهنة التدريس؛ بمعنى أنهم يعتقدون أن التحفيز الداخلي أو الدافع الداخلي لا يزيد من دافعيتهم نحو مهنة التدريس،

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تفسير لنتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عرض مقترحات حول كيفية تفعيل دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات بصورة تجعل اتجاهاتهن ايجابية نحو مهنة التدريس، وتمثل هذه المقترحات حصداً اجابة افراد العينة على السوالين المفتوحين في الاستبانة وهما :

1- هل هناك أدوار أخرى من وجهة نظرك لمديرة المدرسة في تحفيز المعلمات؟

2- ما هي المقترحات والتطلعات المستقبلية للارتقاء بدور مديرة المدرسة من وجهة نظرك؟

1.5 ملخص نتائج الدراسة الميدانية

لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية والمرتبطة بواقع الأدوار التي تمارسها مديرات المدارس في منطقة عجمان التعليمية في مدارس الحلقة الأولى؛ أن هناك أدواراً تحرص المديرات على ممارستها بصورة مستمرة، في حين أنهن يغفلن عن بعض الأدوار التي ترى المعلمات أنها تزيد من دافعيتهن نحو العمل والإنتاج، حيث بينت النتائج وفقاً للمتوسطات الحسابية أن هناك أدواراً تركز المديرات عليها، في حين أنهن يهملن بعض الأدوار، رغم أهميتها، ومن الأدوار التي أظهرت النتائج أنها تمارس بشكل واضح وكبير، والتي تمثل جزءاً من واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات في هذه المدارس، دورهن في نشر ثقافة التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي، والمرونة في التعامل مع الآخرين، وكذلك دورهم في إتاحة الفرصة للمعلمات لإبداء الرأي؛ وهنا نجد أن المديرة تكون بمثابة المستمع الجيد للمعلمات، وتأخذ المديرة في اعتبارها وجهات نظر المعلمات عند حل المشكلات كما تهتم ببناء علاقات اجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.

و تعتبر هذه أهم خمسة أدوار فعلية تمارسها المديرات في مدارس الحلقة الأولى الحكومية بمنطقة

عجمان التعليمية، وذلك وفق ما جاءت به نتائج الدراسة.

في حين أن النتائج بينت أن هناك بعض الأدوار التي ظهر أن درجة الاهتمام بها أقل والتي جاءت في

الترتيب الأخير من بين الأدوار رغم الأهمية الكبيرة لهذه الأدوار، التي بينها الدراسات السابقة التي ناقشت نفس

الموضوع ومن هذه الأدوار: دور المدير في إعطاء التغذية الراجعة المفصلة، فكما أظهرت النتائج أن هناك

عدد المستجيب لكل عبارة من عبارات المحور الثالث كاملة ونسبتهم النسبية

الرقم	البيد	موافق بشدة	غير موافق	لا ادري	غير موافق بشدة	عدد
36	اعتقد أن التقييم السنوي من قبل المدير له أثره على مستوى دافعية المعلمة سواء بالإيجاب أو بالسلب	110	38	7	2	3
		68.8%	23.8%	4.4%	1.3%	1.9%
37	تحفيز المعلمة يعتمد على التحفيز الداخلي فقط	25	38	31	43	23
		15.6%	23.8%	19.4%	26.9%	14.4%
38	زيادة رواتب المعلمة يعد من العوامل الحاذبة لمهنة التدريس	125	25	6	2	2
		78.1%	15.6%	3.8%	1.3%	1.3%
39	تساعد التقنيات الحديثة الموجودة في المدرسة في تسهيل دور المعلمة	115	37	2	3	3
		71.9%	23.1%	1.3%	1.9%	1.9%
40	برامج التنمية المهنية في المدرسة تساعد على تحفيز المعلمة	61	67	17	6	9
		38.1%	41.9%	10.6%	3.8%	5.6%
41	البيئة المدرسية لدينا محفزة بشكل كبير للعمل	44	68	15	17	16
		27.5%	42.5%	9.4%	10.6%	10%

وهكذا يمكن أن نصل إلى ترتيب تنازلي لأهم العوامل التي تساعد على تحفيز المعلمة من وجهة نظر

المعلمة أنفسهن؛ وذلك وفق ما جاء بعد تحليل نتائج المحور الثالث والمتوسطات الحسابية:

- زيادة رواتب المعلمة يعد من العوامل الحاذبة لمهنة التدريس.
- تساعد التقنيات الحديثة الموجودة في المدرسة في تسهيل دور المعلمة.
- اعتقد أن التقييم السنوي من قبل المدير له أثره على مستوى دافعية المعلمة سواء بالإيجاب أو بالسلب.
- برامج التنمية المهنية في المدرسة تساعد على تحفيز المعلمة.
- البيئة المدرسية لدينا محفزة بشكل كبير للعمل.
- تحفيز المعلمة يعتمد على التحفيز الداخلي فقط.

عوامل أخرى تساعد فعلياً على تحفيز المعلمات؛ من وجهة نظر أفراد عينة أدراسة، كما بينت نتائج التحليل أن العينة ترى أن التحفيز الداخلي لا يكفي لوحده وإنما يحتاج كذلك للتحفيز الخارجي مما قد يظهر أهمية التحفيز الخارجي وهو ما ظهر من آراء العينة في العبارة الخاصة بالجانب المادي، فقد كان متوسطه الحسابي منخفضاً، حيث بلغ (2.98) وانحرافه المعياري (1.333)، مما يعني أن أفراد العينة لا تدرى إن كان هذا العامل يمثل عاملاً فعلياً يزيد من تحفيز المعلمات.

فمن خلال الجدول السابق نجد أن أفراد العينة يرون أن زيادة رواتب المعلمات يعد من أكثر العوامل الجاذبة لمهنة التدريس، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.69) وانحراف معياري (0.782)، وجاءت التفتيات الحديثة الموجودة في المدرسة ودورها في تسهيل دور المعلمة كمحفز ثان للمعلمات بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، وانحراف معياري بلغ (0.769).

أما العوامل الأخرى المحفزة للمعلمات فقد جاء في المرتبة الثالثة البند (36) وهو أن التقييم السنوي من قبل المدير له أثره على مستوى دافعية المعلمين سواء بالإيجاب أو بالسلب، وقد بلغ متوسطه الحسابي (4.56)، وانحرافه المعياري (0.793).

أما البنود التي جاءت في المراتب الثلاث الأخيرة في هذا المحور فقد كانت كالتالي: البند رقم (40) وهو برامج التنمية المهنية في المدرسة تساعد على تحفيز المعلمات فقد حصل على متوسط حسابي مقداره (4.03)، وانحراف معياري بلغ (1.070)، وجاء في المرتبة التالية له البند رقم (41) وهو البيئة المدرسية لدينا محفزة بشكل كبير للعمل، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري مقداره (1.260)، وفي المرتبة السادسة أتى البند رقم (37) وهو تحفيز المعلمات يعتمد على التحفيز الداخلي فقط بمتوسط حسابي مقداره (2.98)، وانحراف معياري (1.333).

ومما يتضح أن معظم أفراد العينة يوافقون ويشدو على أن زيادة رواتب المعلمات يعد من العوامل الجاذبة لمهنة التدريس وكذلك التفتيات الحديثة الموجودة في المدرسة والتي تعمل على تسهيل دور المعلمة، كما أن التقييم السنوي من قبل المدير له أثره على مستوى دافعية المعلمات سواء بالإيجاب أو بالسلب.

ويعرض الجدول رقم (18) عدد المستجيبين لكل عبارة من عبارات المحور الثالث كاملة ونسبتهم المئوية.

6.4 نتائج تحليل السؤال الخامس

إجابة على السؤال الخامس في البحث : ما هي العوامل الأخرى المحفزة للمعلمات؟

السؤال الخامس الذي يناقشه البحث هو " ما هي العوامل الأخرى المحفزة للمعلمات؟" فمن خلال الاستبانة تم طرح مجموعة من العوامل المحفزة والمقترحة من الدراسات السابقة وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لبيود المحور الثالث في الاستبانة والمرتبطة بالعوامل التي تساعد على تحفيز المعلمات وهي الأسئلة من (36-41)، واعتمدت الباحثة في الحكم على درجة موافقة المعلمة على إمكانية اعتبار هذه العوامل على أنها عوامل أخرى تساعد على تحفيز المعلمة، ففي حال كان المتوسط الحسابي من 4.21 فما فوق، فإن ذلك يدل على أن المعلمة توافق وبشدة على أن هذا العامل يعد من العوامل الهامة التي تحفز المعلمات. أما في حال كان المتوسط يتراوح بين 3.41 وبين 4.20، فإن هذا يدل على أن المعلمة توافق على أنه من العوامل المحفزة للمعلمات.

ويعرض الجدول التالي رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لتقديرات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات هذا المحور الثالث مع ذكر رتبة كل بند؛ مما يسهل عملية حصر وترتيب العوامل الأخرى الأكثر مساعدة على تحفيز المعلمات من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم(17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأفراد العينة على المحور الثالث المرتبط بالعوامل الأخرى المحفزة للمعلمين

الرتبة	م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	38	زيادة رواتب المعلمات يعد من العوامل الجاذبة لمهنة التدريس	4.69	.782
2	39	تساعد التقنيات الحديثة الموجودة في المدرسة في تسهيل دور المعلمة	4.62	.769
3	36	اعتقد أن التقييم السنوي من قبل المديرية له أثره على مستوى دافعية المعلمات سواء بالإيجاب أو بالسلب	4.56	.793
4	40	برامج التنمية المهنية في المدرسة تساعد على تحفيز المعلمات	4.03	1.070
5	41	البيئة المدرسية لدينا محفزة بشكل كبير للعمل	3.67	1.260
6	37	تحفيز المعلمات يعتمد على التحفيز الداخلي فقط	2.98	1.333

و يتضح من الجدول السابق رقم (17) بأن المتوسطات الحسابية للعوامل الأخرى التي تعمل على

تحفيز المعلمين قد تراوحت بين (4.56 و3.67)؛ وهذا يعني أن جميع العبارات المتضمنة في هذا المحور تمثل

أيضا تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي لتحديد قوة العلاقة بين دور مديرة المدرسة وبين اتجاهات
المعلمات و هذا التحليل يتيح الفرصة لتحديد إمكانية التنبؤ باتجاهات المعلمات من خلال الأدوار الممارسة من
قبل المديرات. فمن الجدول السابق نجد وجود علاقة موجبة بين اتجاهات المعلمات وبين ادوار مديرة المدرسة .
أي أن واقع ادوار مديرة المدرسة تؤثر بالإيجاب على اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، مما يعني أن 09،
من إدراك المعلمات لأدوار مديرة المدرسة يؤثر باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس.

- نحن نعمل كفريق في المدرسة مما يزيد من دافعتي.
- أنا مستمتعة بالتدريس.
- اختياري لمهنة التدريس تلعب من صميم قناعتي بها.
- اشعر بالسرور عند ذهابي للمدرسة بالصباح.
- سأكمل عملي كمعلمة للأبد.
- افضل لو أجد عملا آخر.

ومن خلال عرضنا لنتائج تحليل المحور الثاني بالمتوسطات الحسابية نجد أن هناك ترتيبا معيناً لاتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس، حيث جاءت الاتجاهات مرتبة حسب أولويتها بالنسبة للمعلمات وفق الأدوار التي تحرص المديرات على القيام بها بصورة مستمرة وواضحة، فنجد أن من أكثر الاتجاهات التي تكونت لدى المعلمات من هذه الأدوار هو زيادة تقديرهن لذاتهن عندما يعملن بتفانٍ في المدرسة - وذلك تبعاً لنتائج التحليل الإحصائي، حيث أجاب على هذه العبارة (118) بموافق بشدة أي بنسبة (73.8%)، و(38) أجابوا بموافق أي بنسبة (23.8%)، وقد أجاب (3) لا أدري أي بنسبة (1.9%)، و(1) أجابوا بغير موافق أي بنسبة (0.6%)، أما غير موافق بشدة فلم يجيب به أحد، مما يظهر أن أغلب العينة توافق وبشدة على أن عملها بتفانٍ يزيد من تقديرها لذاتها.

من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS تم دمج الأدوار التي تمارسها المديرية في متغير واحد وكذلك تم دمج اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس في متغير واحد وكما يوضح في الجدول رقم (20)، حيث أن معامل الارتباط بين كل من واقع دور مدير المدرسة وبين اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس 0,310 بدالة إحصائية (0,000) عند مستوى $\geq 0,05$ ، هذه العلاقة بينهما ايجابية متوسطة مما يدل على أن دور مديرة المدرسة يؤثر في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى المعلمات نحو مهنة التدريس.

الجدول رقم (16)

معامل الارتباط بين كل من المتغيرين

اتجاهات المعلمين	دور مدير المدرسة
1	.310**
دور مدير المدرسة	.310**

ومن خلال عرضنا لنتائج تحليل بنود المحور الثاني يتضح من الجدول رقم (15)، وكذلك من خلال عرض المتوسطات الحسابية المرتبطة باتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس؛ نجد أن جميع العبارات المتضمنة في هذا المحور تمثل اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس بناء على الأدوار التي تمارسها مديرة المدرسة في الواقع.

وتجد من خلال الجدول السابق أن جميع بنود المحور الثاني تمثل اتجاهات إيجابية لدى المعلمات نحو مهنة التدريس؛ وذلك بناء على الأدوار التي تمارسها المديرات في هذه المدارس في الواقع كما تراه المعلمات أفراد العينة، فقد جاءت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات لتبين درجة الموافقة والتي وقعت بين الموافقة بشدة والموافقة فقط، بينما نجد أن هناك عبارتين من عبارات هذا المحور لم تكن ضمن الفئة السابقة وهما العبارتين الأخيرتين وفق ترتيب المتوسط الحسابي المبين في الجدول السابق؛ فقد كانت متوسطاتها أقل من 3.41؛ حيث بلغ متوسط العبارة الموجودة في المرتبة التاسعة 3.31 وانحرافها المعياري 1.179؛ وهي العبارة رقم (31) ساكمل عملي كمعلم للأبد. أما العبارة رقم (32) وهي أفضل لو أجد عملاً آخر، والتي جاءت في المرتبة العاشرة فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.24، وانحرافها المعياري 1.377. مما سبق نجد أن أفراد العينة لا يعلمون إن كانوا سيقون في مهنتهم كمعلمات للأبد، وكذلك هن لا يدركن إن كن يفضلن تغيير مهنتهن كمعلمات إلى مهنة أخرى تكون أفضل، مما يعكس اتجاهاتهن المخالفة للنظرة الحديثة نحو مهنة التدريس كمهنة للأبد، وهو الاتجاه الذي دعت إليه لبعض الدراسات التي عرضناها في الفصل الثاني والتي كانت تحث على ضرورة اتخاذ مهنة التدريس مهنة أبدية.

وهكذا فإن النتائج الموجودة في الجدول توصلنا إلى أهم الاتجاهات والاتطاعات الموجودة لدى المعلمات في مدارس الحلقة الأولى الحكومية بمنطقة عجمان التعليمية؛ والتي تكونت لديهن بالاعتماد على الأدوار الفعلية التي تمارسها المديرات في مدارسهن، وفق المتوسطات الحسابية:

- يزداد تقديري لذاتي عندما اصعل بتفان في المدرسة.
- مهنة التدريس من المهن المرهقة.
- أنا متحفزة للعمل في ظل مديرة المدرسة الحالية.
- اشعر بالرضا عن عملي بمهنة التدريس.
- لدى عبء مكثف من الأعمال.

والمرتبط بل مهنة التدريس من المهن المرهقة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.47)، وانحرافه المعياري (0.960)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء البند رقم (28)، وهو أنا متحفزة للعمل في ظل مديرة المدرسة الحالية، الذي بلغ متوسطه الحسابي (4.16)، وانحرافه المعياري (0.929).

أما الاتجاهات الأقل لدى المعلمات وفقا للمتوسطات الحسابية فنجد أن البند رقم (27)، وهو اشعر بالسرور عند ذهابي للمدرسة بالصباح، الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.87) وانحرافه المعياري (0.945)، فقد حصل هذا البند على متوسط منخفض مما يدل على أن العينة لا تشعر بالدرجة الكافية من السرور عند ذهابها للمدرسة.

وجاء كذلك البند رقم (31) وهو ساكمل عملي كمعلمة للأبد في المرتبة التالية للبند السابق بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري بلغ (1.179)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء البند رقم (32)، وهو أفضل لو أجد عملا آخر باقل متوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري (1.377).

مما سبق نجد أن أغلب اتجاهات أفراد العينة توافق على معظم ما جاء في هذا المحور من بنود تقيس مستوى رضاهم والاتجاهات الإيجابية التي تكونت لديهم نحو مهنة التدريس بناء على ممارسات المديرية في الواقع.

وبين الجدول رقم (15) ترتيب بنود المحور الثاني وفقا للمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لجميع البنود و كذلك الأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات هذا المحور.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأفراد العينة على المحور الثاني وهو اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	الرتبة
.536	4.70	يزداد تقديري لذاتي عندما اعمل بتفان في المدرسة	26	1
.960	4.47	مهنة التدريس من المهن المرهقة	33	2
.929	4.16	أنا متحفزة للعمل في ظل مديرة المدرسة الحالية	28	3
.823	4.15	اشعر بالرضا عن عملي بمهنة التدريس	25	4
1.096	4.06	لدى عبء مكثف من الأعمال	29	5
1.153	4.06	نحن نعمل كفريق في المدرسة مما يزيد من دافعيّتي	35	
.978	3.99	أنا مستمتعة بالتدريس	30	6
1.144	3.90	اختياري لمهنة التدريس نابع من صميم قناعاتي بها	34	7
.945	3.87	اشعر بالسرور عند ذهابي للمدرسة بالصباح	27	8
1.179	3.31	ساكمل عملي كمعلمة للأبد	31	9
1.377	3.24	أفضل لو أجد عملا آخر	32	10

5.4 نتائج تحليل السؤال الرابع

الإجابة على السؤال الرابع في البحث : ما العلاقة بين واقع أدوار مديرة المدرسة واتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس؟

تم تحديد اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس بعرض أحد عشر سؤالاً من العبارات (25 - 35) في الاستبانة؛ والتي تقيس الرضا الوظيفي للمعلمات. وتم ربط درجة الرضا الوظيفي بالدور الممارس من قبل مديرة المدرسة. قبل التطرق إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرين يتم توضيح اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس. فالمستجيبين من المعلمات في عينة الدراسة يزداد تقديرهن لأنفسهن عندما يعملن بتفانٍ في المدرسة حيث حقق هذا الاتجاه متوسط حسابي 4.70. في حين أن أقل متوسط حسابي 3.23 في اتجاه المعلمات لإيجاد عملاً آخر. وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لبيود المحور الثاني في الاستبانة، والجدول التالي رقم (14)، يعرض نتائج هذا التحليل.

الجدول رقم (14)

نتائج تحليل المحور الثاني من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة

م	الفقرة	عدد المستجيبين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	اشعر بالرضا عن عملي بمهنة التدريس	160	4.15	.823
26	يزداد تقديري لذاتي عندما اعمل بتفانٍ في المدرسة	160	4.70	.536
27	اشعر بالسرور عند ذهابي للمدرسة بالصباح	160	3.87	.945
28	أنا متحفزة للعمل في ظل مديرة المدرسة الحالية	160	4.16	.929
29	لدى عبء مكثف من الأعمال	160	4.06	1.096
30	أنا مستمتعة بالتدريس	160	3.99	.978
31	سأكمل عملي كمعلمة للأبد	160	3.31	1.179
32	أفضل لو أجد عملاً آخر	160	3.24	1.377
33	مهنة التدريس من المهن المرهقة	160	4.47	.960
34	اختياري لمهنة التدريس نابع من صميم قناعتني بها	160	3.90	1.144
35	نحن نعمل كفريق في المدرسة مما يزيد من دافعتي	160	4.06	1.153

وبين الجدول التالي رقم (14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأفراد العينة على المحور الثاني المرتبطة باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، والتي تراوحت متوسطاتها ما بين (3.24-4.70)، حيث حصل البند رقم (26)، والمرتبطة بزيادة تقدير المعلمة لذاتها عندما تعمل بتفانٍ في المدرسة، على أعلى متوسط حسابي بلغ مقداره (4.70)، وانحراف معياري (.536)، وأتى بالمرتبة الثانية البند رقم (33)،

جدول رقم (12)

تحليل الاحصائي بين المتغيرين، المتغير المستقل الثاني وهو المؤهل الدراسي والتابع وهو اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس

Ranks			
	Qal	N	Mean Rank
اتجاهات المعلمين	دبلوم	11	104.32
	بكالوريوس في التربية	113	83.17
	بكالوريوس في غير التربية	34	62.56
	ماجستير	2	103.75
	Total	160	

جدول رقم (13)

تحليل الاحصائي بين المتغيرين، المتغير المستقل الثاني وهو المؤهل الدراسي والتابع وهو اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس

Test Statistics ^{a,b}	
	اتجاهات المدرسين
Chi-Square	8.943
	3
Asymp. Sig.	.030
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Qal	

التحليل الاحصائي بين المتغيرين، المتغير المستقل الأول الخبرة والتابع وهو اتجاهات
المعلمين نحو مهنة التدريس

Test Statistics ^{a,b}	
اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس	
Chi-Square	.644
df	2
Asymp. Sig.	.725
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: الخبرة	

ب- المؤهل الدراسي واتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس؟

امتدادا من الاختبار السابق تم تصنيف المؤهلات الدراسية للمستجيبين الى خمس مجموعات (دبلوم ،
بكالوريوس في التربية، بكالوريوس في غير التربية، ماجستير، دكتوراه) وباستخدام اختبار
(Kruskal-Wallis) وبناءا على النتائج التي تم ايجادها في الجدول رقم (12) و (13)، يتضح وجود
دلالة احصائية توضح العلاقة بين المتغيرين اقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين
ذات دلالة احصائية اي باختلاف مؤهلات المعلمات الدراسية تختلف ميولهن واتجاهتهن نحو مهنة
التدريس.

4.4 نتائج تحليل السؤال الثالث

للاجابة على السؤال الثالث في البحث: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من:

أ. الخبرة واتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس؟

ان أفراد عينة البحث بالنسبة لدرجة الخبرة تتكون ثلاث فئات مختلفة وهي (اقل من خمس سنوات ، بين خمس سنوات وعشر سنوات ، اكبر من عشر سنوات) اما بالنسبة لاتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس فتحتوي الاسئلة من 25 الى 35 في المحور الثاني من الاستبانة. ولمعرفة العلاقة بين المتغيرين ووجود فروق احصائية بينهم تم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis) لقياس العينات المستقلة نظرا لان فئة الخبرة بها ثلاث مجموعات، وبعد عمل التحليل الاحصائي كما موضح في الجدول رقم (10)، تم ايجاد ان القيمة الاحتمالية $(sig.) = 0.725$ أى اكبر من 0.05 (مستوى الفروق الاحصائية) ، وعلى اساس ذلك يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين خبرة المعلمات وبين اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس أى انه باختلاف الخبرة لا تختلف اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس كما موضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم(10)

لتحليل الاحصائي بين المتغيرين، المتغير المستقل الاول الخبرة والتابع وهو اتجاهات المعلمين نحو مهنة التدريس

Ranks		
Exp	N	Mean Rank
0-3	17	81.53
4-7	51	76.25
>10	92	82.67
Total	160	

- تتبج المديرة الفرصة للمعلمات لإبداء الروى.
- تأخذ المديرة في اعتبارها وجهات نظر المعلمات عند حل المشكلات.
- تهتم المديرة ببناء علاقات اجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.
- تشارك المديرة المعلمات في المناسبات الخاصة بهن.
- تعامل المديرة المعلمات على أساس أنهن خبيرات في تخصصاتهن.
- تشجعني مديرة المدرسة على التميز في عملي دائما.
- تساعد المديرة المعلمات على تطوير قدراتهن.
- تحرص المديرة على أن توضع خطط التنمية المهنية في المدرسة بناءا على رغبات المعلمات أنفسهن.
- تراعى المديرة ظروف المعلمات عند توزيع المهام.
- تحرص المديرة على تقدير المعلمات بموضوعية.
- تحرص المديرة على استشارة المعلمات في اغلب الأمور.
- تحرص المديرة على مناقشة المعلمات في مختلف القضايا وتهتم بأرائهن.
- تكلف المديرة المعلمات بتطوير أداء زميلاتهن الجدد.
- تتعرف المديرة على ميول المعلمات واتجاهاتهن.
- تهتم المديرة بمشكلات المعلمات واحتياجاتهن المهنية.
- تقدم المديرة الدعم لكافة المعلمات في المدرسة.
- تقوم المديرة بإبراز معلمات المدرسة في المنطقة.
- تقوم المديرة بتحفيز المعلمات بطرق مختلفة.
- تعطي المديرة التغذية الراجعة المفصلة.
- عملية اتخاذ القرار في مدرستنا تشاركية.
- تفوض المديرة الكثير من صلاحياتها للمعلمات.
- تفوض المديرة بعضا من سلطاتها للمعلمات.

حيث يتضح من الجدول رقم (9) بأن المتوسطات الحسابية لواقع دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات قد تراوحت بين (4.12 و 3.05)، وهذا يعني أن جميع العبارات المتضمنة في هذا المحور تمثل الأدوار الفعلية التي تمارسها المديرات في الواقع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إما بدرجة كثيرة أو هناك بعض الأدوار التي تمارسها المديرات أحيانا، كما كشفت نتائج التحليل أنه لا توجد أدوار تقوم بها المديرات بصفة دائمة حيث بلغ أعلى متوسط حسابي 4.12.

كما تظهر النتائج أيضا أن الأدوار الواقعة من الترتيب الأول إلى الترتيب الثامن عشر؛ هي أدوار تمارسها المديرات كثيرا من وجهة نظر المعلمات، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية بين (4.12 - 3.42)، وهذه تقع ضمن فئة الممارسة الكثيرة. أما العبارات الثلاث الأخيرة فهي العبارات الوحيدة في المحور الأول والتي وقعت ضمن فئة الأدوار التي تمارسها المديرات أحيانا، فقد بلغت متوسطاتها الحسابية 3.31 للبند رقم (13) المرتبط بان عملية اتخاذ القرار في مدرستنا تشاركية، مع أنه من أهم الأدوار التي يجب أن تركز عليها المديرة كما ذكرت الدراسات السابقة في الفصل الثاني.

كذلك جاء البند رقم (1) في المرتبة قبل الأخيرة في هذا المحور، وهو مرتبط بتفويض المديرة للكثير من صلاحياتها للمعلمات، حيث ترى المعلمات أن المديرات يمارسن هذا الدور أحيانا، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.22) والحد الأدنى المعياري (1.068)، أما في المرتبة الأخيرة في المحور الأول من حيث درجة الممارسة، فقد جاء البند رقم (18) بمتوسط حسابي بلغ (3.05) ، وانحراف معياري بلغ (1.146)، وهكذا نجد أن آخر بندين- وهما تفويض المديرة الكثير من صلاحياتها للمعلمات و تفويض المديرة بعضا من سلطاتها للمعلمات- يعتبران الأهم من حيث الأدوار التي يجب أن تحرص المديرات على ممارستها في مدارسهن؛ لما لهما من دور واضح في زيادة تحفيز المعلمات نحو مهنة التدريس ونحو دفعهن لبذل المزيد من العطاء في العملية التعليمية في المدارس؛ لكن كما وجدنا أن مستوى الممارسة لهذين الدورين في واقع مدارس عجمان التعليمية لا يرقى للمستوى المطلوب رغم أهميتهما الكبيرة كما مر معنا في الدراسات السابقة في الفصل الثاني والتي ركزت وشددت على أهمية ذلك.

وهكذا فإن النتائج الموجودة في الجدول توصلنا إلى ترتيب الأدوار تنازليا وفق درجة ممارسة المديرات لها والتي تتراوح بين كثيرا و أحيانا؛ وذلك من وجهة نظر أفراد العينة أنفسهم:

- تعمل المديرة على نشر ثقافة التعاون في المدرسة.
- تظهر المديرة مرونة في التعامل مع الآخرين.

3.4 نتائج تحليل السؤال الثاني

الإجابة على السؤال الثاني في البحث : ما هي الأدوار الأكثر ممارسة من قبل مديرة المدرسة من وجهة نظر المعلمة؟

فللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بترتيب المتوسطات الحسابية لبيود المحور الأول في الاستبانة وهي الأسئلة من (1-24)، ترتيباً تنازلياً، وبين الجداول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات هذا المحور مع ذكر رتبة كل بند؛ مما يسهل عملية حصر وترتيب واقع الأدوار تبعاً لدرجة ممارستها من قبل المديرات وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأفراد العينة على المحور الأول: واقع ادوار مدير المدرسة

الرتبة	م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	7	تعمل المديرية على نشر ثقافة التعاون في المدرسة	4.12	.852
2	8	تظهر المديرية مرونة في التعامل مع الآخرين	4.00	.911
	9	يتيح المديرية الفرصة للمعلمة لابداء الروى	4.00	1.040
3	19	تأخذ المديرية في اعتبارها وجهات نظر المعلمة عند حل المشكلات	3.99	4.166
4	15	تهتم المديرية ببناء علاقات اجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس والادارة	3.89	.958
5	6	تشارك المديرية المعلمة في المناسبات الخاصة بهن	3.86	.987
6	22	تعامل المديرية المعلمين على أساس أنهم خبراء في تخصصاتهن	3.83	1.091
7	20	تشجعني مديرة المدرسة على التميز في عملي دائما	3.78	1.081
8	10	تساعد المديرية المعلمة على تطوير قدراتهن	3.77	.966
	24	تحرص المديرية على ان توضع خطط التنمية المهنية في المدرسة بناءا على رغبات المعلمة أنفسهن	3.77	2.501
9	4	تراعى المديرية ظروف المعلمة عند توزيع المهام	3.73	1.056
10	16	تحرص المديرية على تقدير المعلمين بموضوعية	3.70	1.057
11	2	تحرص المديرية على استشارة المعلمة في اغلب الأمور	3.69	.979
12	5	تحرص المديرية على مناقشة المعلمة في مختلف القضايا وتهتم بأرائهن	3.68	.994
13	23	تكلف المديرية المعلمة بتطوير أداء زميلاتهن الجدد	3.66	1.057
14	3	تتعرف المديرية على ميول المعلمة واتجاهاتهن	3.63	1.074
15	11	تهتم المديرية بمشكلات المعلمة واحتياجاتهن المهنية	3.59	1.006
	12	تقدم المديرية الدعم لكافة المعلمة في المدرسة	3.59	.927
16	21	تقوم المديرية بإبراز معلمة المدرسة في المنطقة	3.53	1.200
17	14	تقوم المديرية بتحفيز المعلمة بطرق مختلفة	3.43	.994
18	17	تعطي المديرية التغذية الراجعة المفصلة	3.42	1.025
19	13	عملية اتخاذ القرار في مدرستنا تشاركية	3.31	1.004
20	1	تفوض المديرية الكثير من صلاحياتها للمعلمة	3.22	1.068
21	18	تفوض المديرية بعضا من سلطاتها للمعلمة	3.05	1.146

وهكذا نجد أن واقع الأدوار التي تمارسها مديرات المدارس أصبح واضحاً بعد تحليل نتائج المحور الأول من الاستبانة والمرتبطة بالسؤال الأول من أسئلة البحث، حيث أظهرت النتائج أن أكثر الأدوار ممارسة من قبل المديرات هو دورهن في الحرص على نشر ثقافة التعاون في المدرسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (4.12) وانحرافه المعياري بلغ (0.852)، وقد أجاب على هذا السؤال 160 وهم عينة الدراسة، فأجاب (63) بدانما أي بنسبة (39.4%)، و(60) أجابوا بكثيراً أي بنسبة (37.5%)، و أجاب (31) بأحيانا أي بنسبة (19.4%)، و(6) أجابوا بنادراً أي بنسبة (3.8%)، أما غير موجود نهائياً فلم يجب به أحد، مما يظهر أن أغلب العينة ترى أن مديرات المدارس يمارسن هذا الدور دائماً.

أما أقل الأدوار ممارسة من قبل المديرات هو دورهن في تفويض بعضاً من سلطاتهن للمعلمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.05) وانحرافه المعياري بلغ (1.146)، وقد أجاب على هذا السؤال 160 وهم عينة الدراسة، فأجاب (17) بدانما أي بنسبة (10.6%)، و(40) أجابوا بكثيراً أي بنسبة (25%)، وقد أجاب (57) بأحيانا أي بنسبة (35.6%)، و(28) أجابوا بنادراً أي بنسبة (17.5%)، أما غير موجود نهائياً فقد أجاب (18) أي بنسبة (11.3%)، مما يظهر أن أغلب العينة ترى أن مديرات المدارس يمارسن هذا الدور أحيانا.

عدد المستجيبين لكل عبارة من عبارات السؤال الأول كتملة واستنبط السوية

الرقم	العبارة	العدد	النسبة	دائماً	كثيراً	أحياناً	قليلاً	غير موجود	عدد
1	تفوض المديرية الكثير من صلاحياتها للمعلمات	25	14.4%	33	20.6%	70	43.8%	24	15%
2	تحرص المديرية على استشارة المعلمات في اغلب الأمور	39	24.4%	50	31.3%	55	34.4%	14	8.8%
3	تتعرف المديرية على ميول المعلمات والتعاملات	40	25%	47	29.4%	52	32.5%	15	9.4%
4	تراعى المديرية ظروف المعلمات عند توزيع المهام	48	30%	42	26.3%	53	33.1%	13	8.1%
5	تحرص المديرية على مناقشة المعلمات في مختلف القضايا وتهتم بآرائهن	38	23.8%	53	33.1%	50	31.3%	17	10.6%
6	تشارك المديرية المعلمات في المناسبات الخاصة بهن	51	31.9%	52	32.5%	42	26.3%	14	8.8%
7	تعمل المديرية على نشر ثقافة التعاون في المدرسة	63	39.4%	60	37.5%	31	19.4%	6	3.8%
8	تظهر المديرية مرونة في التعامل مع الآخرين	58	36.3%	52	32.5%	42	26.3%	8	5%
9	تتيح المديرية الفرصة للمعلمات لإنشاء الروى	64	40%	52	32.5%	26	16.3%	16	10%
10	تساعد المديرية المعلمات على تطوير قدراتهن	42	26.3%	55	34.4%	49	30.6%	12	7.5%
11	لهم المديرية بتشكلات المعلمات وامتحاناتهن المهنية	33	20.6%	53	33.1%	52	32.5%	19	11.9%
12	تقدم المديرية الدعم لكافة المعلمات في المدرسة	25	15.6%	66	41.3%	52	32.5%	15	9.4%
13	محلبة اتخاذ القرار في مدرستنا التشاركية	20	12.5%	46	28.7%	62	38.8%	25	15.6%
14	تقوم المديرية بتعريف المعلمات بطرق مختلفة	25	15.6%	51	31.9%	56	35%	25	15.6%
15	تهتم المديرية ببناء علاقات اجتماعية بين اعضاء هيئة التدريس والادارة	50	31.3%	56	35%	42	26.3%	11	6.9%
16	تحرص المديرية على تقدير المعلمات بموضوعية	40	25%	58	36.3%	42	26.3%	14	8.8%
17	تعلم المديرية التغذية الراجعة الفعالة	24	15%	54	33.8%	51	31.9%	26	16.3%
18	تفوض المديرية بعضا من سلطاتها للمعلمات	17	10.6%	40	25%	57	35.6%	28	17.5%
19	تأخذ المديرية في اعتبارها وجهات نظر المعلمات عند حل المشكلات	30	18.1%	66	41.3%	48	30%	12	7.5%
20	تشجعني مديرة المدرسة على التميز في عملي دائما	49	30.6%	54	33.8%	37	23.4%	16	10%
21	تقوم المديرية ببرنامج معلمات المدرسة في المنطقة	41	25.6%	45	28.1%	40	24.4%	23	14.4%
22	تعامل المديرية المعلمات على أساس انهن خبيرات في تخصصاتهن	53	33.1%	51	31.9%	33	20.6%	20	12.5%
23	تكلف المديرية المعلمات بتطوير أداء زميلاتهن الجدد	38	23.8%	58	36.3%	44	27.5%	13	8.1%
24	تحرص المديرية على ان توضع خطط التنمية المهنية في المدرسة بناء على رغبات المعلمات أنفسهن	34	21.2%	60	37.5%	38	23.8%	23	14.4%

بين الجدول السابق المتوسطات الحسابية لجميع بنود المحور الأول المتعلقة بواقع دور مديرة المدرسة كما تراه المعلمات والتي تراوحت ما بين (3.05- 4.12)، وإذا ما أعطينا قيمة للعبارة وفقا لدرجة متوسطها الحسابي، بحيث تكون العبارة ممارسة بدرجة كبيرة وفقا لإجابات العينة إذا كان متوسطها الحسابي أعلى من بقية العبارات فإتنا نجد أن البند رقم (7) وهو تعمل المديرة على نشر ثقافة التعاون في المدرسة حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ مقداره (4.12)، وانحراف معياري (0.852)، وأتى بالمرتبة الثانية البند رقم (8) وهو تظهر المديرة مرونة في التعامل مع الآخرين و البند (9) وهو تتيح المديرة الفرصة للمعلمات لإبداء الرأي بمتوسط حسابي بلغ (4)، وانحراف معياري (0.911) للبند الثامن، وانحراف معياري مقداره (1.040) للبند التاسع، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء البند (19) وهو تأخذ المديرة في اعتبارها وجهات نظر المعلمات عند حل المشكلات الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.99)، وانحرافه المعياري (4.166).

أما الأدوار الأقل ممارسة وفقا للمتوسط الحسابي فقد كانت للبند رقم (13)، وهو عملية اتخاذ القرار في مدرستنا تشاركية، الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.31) وانحرافه المعياري (1.004).

وجاء كذلك البند رقم (1) وهو تفويض المديرة الكثير من صلاحياتها للمعلمات، في المرتبة التالية للبند السابق بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري بلغ (1.068)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء البند رقم (18)، وهو تفويض المديرة بعضا من سلطاتها للمعلمات بأقل متوسط حسابي بلغ (3.05) وانحراف معياري (1.146).

وقد يتعلّق بإجابات أفراد العينة على كل بند من بنود المحور الأول المرتبط بواقع الأدوار التي تمارسها المديرات في تحفيز المعلمات، نجد أن الجدول التالي رقم (8) يعرض عدد المسنحيات لكل عبارة من عبارات المحور الأول كاملة وسيتهم المنوية.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل المحور الأول من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، مع تبيان عدد المستجيبين.

م	الفترة	عدد المستجيبين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تفوض المديرية الكثير من صلاحياتها للمعلمات	160	3.22	1.068
2	تحرص المديرية على استشارة المعلمات في أغلب الأمور	160	3.69	.979
3	تعرف المديرية على ميول المعلمات واتجاهاتهن	160	3.63	1.074
4	تراعى المديرية ظروف المعلمات عند توزيع المهام	160	3.73	1.056
5	تحرص المديرية على مناقشة المعلمات في مختلف القضايا وتهتم كثيرا بأرائهن	160	3.68	.994
6	تشارك المديرية المعلمات في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهن	160	3.86	.987
7	تعلم المديرية على نشر ثقافة التعاون في المدرسة	160	4.12	.852
8	تظهر المديرية مرونة في التعامل مع الآخرين	160	4.00	.911
9	تتيح المديرية الفرصة للمعلمات لإبداء الرأي	160	4.00	1.040
10	تساعد المديرية المعلمات على تطوير قدراتهن	160	3.77	.966
11	تهتم المديرية بمشكلات المعلمات واحتياجاتهن المهنية	160	3.59	1.006
12	تقدم المديرية الدعم لجميع المعلمات في المدرسة	160	3.59	.927
13	عملية اتخاذ القرار في مدرستنا تشاركيه	160	3.31	1.004
14	تقوم المديرية بتحفيز المعلمات بطرق مختلفة	160	3.43	.994
15	تهتم المديرية ببناء علاقات اجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة	160	3.89	.958
16	تحرص المديرية على تقدير المعلمات بموضوعية	160	3.70	1.057
17	تعطى المديرية التغذية الراجعة المفصلة	160	3.42	1.025
18	تفوض المديرية بعضا من سلطاتها للمعلمات	160	3.05	1.146
19	تأخذ المديرية في اعتبارها وجهات نظر المعلمات عند حل المشكلات	160	3.99	4.166
20	تشجعني منيرة المدرسة على التميز في عملي دائما	160	3.78	1.081
21	تقوم المديرية بإبراز معلمات المدرسة في المنطقة	160	3.53	1.200
22	تعامل المديرية المعلمات على أساس أنهن خبيرات في تخصصاتهن	160	3.83	1.091
23	تكلف المديرية المعلمات بتطوير أداء زميلاتهن الحدد	160	3.66	1.057
24	تحرص المديرية على أن توضع خطط التنمية المهنية في المدرسة بناء على رغبات المعلمات أنفسهن	160	3.77	2.501

فلاجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لبندود المحور الأول في الاستبانة وهي الأسئلة من (1-24)، واعتمدت الباحثة في الحكم على درجة ممارسة مديرة المدرسة لأنوارها في التحفيز بأنها تمارسه دائما في حال كان المتوسط الحسابي من 4.21 فما فوق، وأنها تمارس الدور كثيرا إذا كان المتوسط الحسابي من 3.41 إلى 4.20، أما أحيانا فهي تكون للأدوار التي يكون متوسطها الحسابي من 2.61 إلى 3.40، وتعتبر ممارسة المديرية للدور نادرة إذا وقعت متوسطاتها الحسابية من 1.81 إلى 2.60، أما إذا كان المتوسط الحسابي للبند يبلغ من 1 إلى 1.80؛ فهذا يعني أن المديرية لا تمارس هذا الدور نهائيا في المدرسة. ويعرض الجدول التالي رقم (7)، نتائج تحليل المحور الأول من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، مع تبيان عدد المستجيبين.

الفصل الرابع

تحليل النتائج ومناقشتها

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية بعد تحليل بياناتها إحصائياً، وهذه النتائج تمثل آراء ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة وهن معلمات مدارس الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية، حول واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات مدارس الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية كما تراه المعلمات، واتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس.

وقد حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات معلمات الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية حول آرائهن مستخدمة التدرج الخماسي حسب مقياس ليكرت: دائماً- كثيراً- أحياناً- نادراً- غير موجود نهائياً، كما استخدمت الباحثة اختبار (Kruskal-Wallis) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتسهيلاً لعرض نتائج الدراسة، فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة، حيث تجيب نتائج الدراسة الميدانية عن السؤال الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس من أسئلة الدراسة. وفيما يلي عرض لهذه النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها:

1.4 ثبات الأدوات

للتأكد من ثبات المقاييس المستعملة في هذه الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا للانساق الداخلي والمصدقية. فقد وجدت الدراسة أن معامل الثبات الكلي (0.865) وهذه القيمة طبقاً لأساليب البحث العلمي مقبولة جداً.

من خلال عرض أسئلة البحث يمكن تحديد المتغيرات التي تحملها الدراسة:

المتغير الأول: الخبرة والمؤهل الدراسي.

المتغير الثاني: وهو درجة تحفيز المعلمات واتجاهاتهن نحو مهنة التدريس ويمثل المتغير التابع.

2.4 نتائج تحليل السؤال الأول

الإجابة على السؤال الأول في البحث: ما واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات في مدارس الحلقة الأولى الحكومية بمنطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال التحليل الإحصائي للمحور الثاني في الاستبانة الخاص باتجاهات المعلمة نحو مهنة التدريس، وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع وإذا ما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الخبرة والمؤهل الدراسي) من جهة وبين المتغير التابع (اتجاهات المعلمة نحو مهنة التدريس) من جهة أخرى، وذلك من خلال استخدام اختبار (Kruskal-Wallis).

للإجابة عن السؤال الرابع: ما العلاقة بين واقع أدوار مديرة المدرسة واتجاهات المعلمة نحو مهنة التدريس؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال التحليل الإحصائي للمحور الثاني في الاستبانة الخاص باتجاهات المعلمة نحو مهنة التدريس، وكذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمستجيبات، ومن خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ثم دمج الأدوار التي تمارسها المديرة في متغير واحد وكذلك تم دمج اتجاهات المعلمة نحو مهنة التدريس في متغير واحد. كما تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي لتحديد قوة العلاقة بين دور مديرة المدرسة وبين اتجاهات المعلمة و هذا التحليل يتيح الفرصة لتحديد إمكانية التنبؤ باتجاهات المعلمة من خلال الأدوار الممارسة من قبل المديرات.

للإجابة عن السؤال الخامس: ما العوامل الأخرى المحفزة للمعلمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال التحليل الإحصائي للمحور الثالث في الاستبانة الخاص بالعوامل التي تساعد على تحفيز المعلمة.

للإجابة عن السؤال السادس: ما المقترحات والتطلعات المستقبلية للارتقاء بدور مديرة المدرسة كما تراه المعلمة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال السؤالين المفتوحين في الاستبانة لرصد وجهة نظر المعلمة حول إذا ما كانت هناك أدوار أخرى من وجهة نظرهن لمديرة المدرسة في تحفيز المعلمة، والسؤال الثاني المتعلق بالمقترحات والتطلعات المستقبلية للارتقاء بدور مديرة المدرسة من وجهة نظرهن، وذلك في الفصل الخامس والأخير.

تسهيل مهمة الباحثة وضرورة التعاون معها مرفق رقم (4)، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على الممارس
السع المعنية.

وامتدعت عمئية توزيع الاستبانة واسترجاعها مدة (5) أيام، تم استرجاع (160) استبانة من أصل

(200) استبانة. وهذا يعني أن نسبة الأفراد الذين اشتركوا فعليا في هذه الدراسة بلغت 51,4 % من العينة

المستهدفة (المجتمع الأصلي)، وهي نسبة استجابة جيدة.

8.3 متغيرات الدراسة

تصمت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل: الخبرة والموهل الدراسي للمعلمات.
- 2- المتغير التابع: درجة تحفيز المعلمات واتجاهاتهن نحو مهنة التدريس.

9.3 المعالجة الاحصائية

بعد الحصول على الاستبانة قامت الباحثة بمعالجة البيانات عن طريق الحاسوب باستخدام المعالجة

الاحصائية التالية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك على النحو التالي:

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات في مدارس الحلقة الأولى

الحكومية بمنطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال التحليل الاحصائي للمحور الأول في الاستبانة الخاص بواقع

أدوار مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمستجيبات.

للإجابة عن السؤال الثاني: ما الادوار الأكثر ممارسة من قبل مديرة المدرسة من وجهة نظر المعلمات؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال التحليل الاحصائي للمحور الأول في الاستبانة الخاص بواقع

أدوار مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية.

للإجابة على السؤال الثالث في البحث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من:

أ- الخبرة واتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس؟

ب- الموهل الدراسي واتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس؟

5.3 صدق الاستبانة (Validity)

تم التحقق من صدق مضمون الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم خمسة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في جامعة الإمارات العربية المتحدة مرفق رقم (2) ، وذلك للحكم على الصحة اللغوية، ومدى مناسبة كل مفردة من حيث صياغتها وقياسها للبعد الذي تدرج تحته، وقد اختيرت العبارات التي أجمع عليها المحكمون، وتم تعديل العبارات التي اقترح المحكمون تعديلها أو إعادة صياغتها. هذا واعتبرت موافقة غالبية الأساتذة على العبارات مؤشراً على صدق مضمون الاستبانة.

6.3 ثبات الاستبانة (Reliability)

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة وهي الاستبانة ، قامت الباحثة بحساب معاملات الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لجميع أبعاد الدراسة، كما قامت الباحثة بحساب معاملات الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لكل بعد من أبعاد الدراسة بشكل منفصل. كذلك قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت قيمة المعامل (0.867) لجميع عبارات الاستبانة وهذه القيمة تعتبر كافية لاعتبار الأداة ثابتة وتكون بذلك صالحة لأغراض الدراسة.

فكما ذكر الدعليج (2010)، أنه من المهم التأكد من مدى ثبات الاستبانة (Reliability) ، وذلك من

خلال حساب معامل الثبات، والجدول التالي يوضح ثبات أبعاد الدراسة حسب معادلة ألفا كرونباخ.

جدول رقم (6)

ثبات أبعاد الدراسة حسب معادلة ألفا كرونباخ

البعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	1 - 24	24	0.894
الثاني	25 - 35	11	0.510
الثالث	36 - 41	6	0.507
المحاور ككل	1 - 41	41	0.867

7.3 إجراءات تطبيق الاستبانة

بعد التحقق من مدى صلاحية أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها وإخراجها بالصورة النهائية ،

تمت مخاطبة كل من جامعة الإمارات العربية المتحدة ، والتي خاطبت بدورها منطقة عجمان التعليمية ، وذلك

من أجل تسهيل مهمة الباحثة، وقد قامت إدارة المنطقة بمخاطبة كافة مدارس الحلقة الأولى المعنية من أجل

وبالاعتماد على هذه المصادر تم إعداد الصورة المبديّة للاستبانة، وقد بدأت بالمعلومات الديموغرافية للمستجيبين، وكذلك المحاور التي تكونت من خمسة محاور في البداية، ثم تلا ذلك وبالاعتماد على آراء الأساتذة المحكمين نقلصها إلى ثلاثة أبعاد، وهي:

- المحور الأول: واقع أدوار مديرة المدرسة (24 عبارة)
- المحور الثاني: اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس (11 عبارة)
- المحور الثالث: العوامل التي تساعد على تحفيز المعلمات (6 عبارات)

كما اشتملت الاستبانة على سؤاليين مفتوحين هما:

السؤال المفتوح الأول: هل هناك أدوار أخرى من وجهة نظرك لمديرة المدرسة في تحفيز المعلمات؟

السؤال المفتوح الثاني: ما هي المقترحات والتطلعات المستقبلية للارتقاء بدور مديرة المدرسة من وجهة نظرك؟ وقد اتبعت الاستبانة نظام ليكرت الخماسي للإجابة على العبارات بالتقسيمات التالية: دائماً، كثيراً، نادراً، غير موجود نهائياً.

ولحساب تغيرات المعلمات لواقع أدوار مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى؛ فقد تم استخدام التدرج الخماسي حسب نظام ليكرت كما يلي: دائماً = 5، كثيراً = 4، أحياناً = 3، نادراً = 2، غير موجود نهائياً = 1. وقد تم تحديد مدى العينة (مدى العينة = أكثر قيمة - أقل قيمة / 5 = 0.80)، ويظهر جدول رقم (5)

تقسيم المتوسط الحسابي وفق درجة الممارسة فالمتوسط الحسابي من 1 إلى 1.80 يدل على درجة غير موجود نهائياً، من 1.81 إلى 2.60 يدل على درجة نادراً، من 2.61 إلى 3.40 يدل على درجة أحياناً، من 3.41 إلى 4.20 يدل على درجة كثيراً، من 4.21 فما فوق يدل على درجة دائماً.

جدول (5)

تقسيم المتوسط الحسابي وفق مستوى درجة الممارسة

المتوسط الحسابي	مستوى درجة الممارسة
من 4.21 فما فوق	دائماً
من 3.41 إلى 4.20	كثيراً
من 2.61 إلى 3.40	أحياناً
من 1.81 إلى 2.60	نادراً
من 1 إلى 1.80	غير موجود نهائياً

وكما يتبين من الجدول؛ نجد أن عدد المعلمات المشاركات في الإجابة على الاستبانة من حملة شهادات الدبلوم بلغ عددهم 11 معلمة أي ما نسبته 6.9%، أما المعلمات الحاصلات على شهادة البكالوريوس في التربية بلغ عددهن 113 أي ما نسبته 70.6% من نسبة المشاركات في الإجابة على الاستبانة، أما المعلمات الحاصلات على شهادة البكالوريوس في غير التربية فقد بلغ عددهن 34 معلمة أي ما نسبته 21.2%، أما من حملة الدراسات العليا فقد كانت هناك 2 من المعلمات المشاركات من حملة الماجستير وشكلن 1.3% من مجموع أفراد العينة ولم يكن هناك أي فرد من حملة الدكتوراه.

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة
دبلوم	11	6.9%
المؤهل الدراسي		
بكالوريوس في التربية	113	70.6%
بكالوريوس في غير التربية	34	21.2%
ماجستير	2	1.3%
دكتوراه	0	0%
سنوات الخبرة		
0-3 سنوات	18	11.3%
4-7 سنوات	50	31.2%
8 سنوات فأكثر	92	57.5%

وقد تم اختيار المدارس بعد حصول الباحثة على إحصائية بعدد مدارس الحلقة الأولى الحكومية، الموجودة في مدينة عجمان نفسها، واستبعدت المدارس الواقعة في المناطق النائية كمصفوت والنامة؛ نظراً لبعد المسافة.

4.3 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبانة، تضمنت مجموعة من الأسئلة والجمال الخيرية تتطلب الإجابة عنها طريقة حددتها الباحثة في مقدمة الاستبانة حسب أغراض البحث (عودة و ملكاوي، 1987)، أعدتها الباحثة من خلال الاعتماد على المصادر التالية:

- 1- الإطلاع على الأدب التربوي المتصل بموضوع دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين.
- 2- الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.
- 3- الاستفادة من آراء الأستاذ المشرف على الدراسة.

توزيع الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة

اسم المدرسة	عدد الاستبانات الموزعة على مدرسة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستبعدة لعدم اكتمال البيانات	الصالح من الاستبانات للدراسة
مدرسة أم خالد للتعليم الأساسي ح 1	38	30	-	30
مدرسة عفران بنت عبيد للتعليم الأساسي ح 1	51	27	-	27
مدرسة حولة بنت ثعلبة للتعليم الأساسي ح 1	45	14	-	14
مدرسة فاطمة الزهراء للتعليم الأساسي ح 1	46	35	-	35
مدرسة الرشيد للتعليم الأساسي ح 1	42	17	-	17
مدرسة ابن تيمية للتعليم الأساسي ح 1	35	17	-	17
مدرسة الحسن البصري للتعليم الأساسي ح 1	54	20	-	20
المجموع	311	160	-	160

ويلاحظ من الجدول رقم (3) أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل يبلغ (160)، أي بنسبة 51,4 % من مجتمع

الدراسة الأصلي.

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة في عينة الدراسة والنسبة المئوية من العدد الإجمالي للعينة

اسم المدرسة	عدد الاستبانات الموزعة على مدرسة	عدد الاستبانات المسترجعة	الصالح من الاستبانات للدراسة	النسبة المئوية من الاستبانات الموزعة	النسبة المئوية من العينة الإجمالية
مدرسة أم خالد للتعليم الأساسي ح 1	38	30	30	79%	18.8%
مدرسة عفران بنت عبيد للتعليم الأساسي ح 1	51	27	27	53%	16.9%
مدرسة حولة بنت ثعلبة للتعليم الأساسي ح 1	45	14	14	31%	8.8%
مدرسة فاطمة الزهراء للتعليم الأساسي ح 1	46	35	35	76%	21.8%
مدرسة الرشيد للتعليم الأساسي ح 1	42	17	17	40%	10.6%
مدرسة ابن تيمية للتعليم الأساسي ح 1	35	17	17	49%	10.6%
مدرسة الحسن البصري للتعليم الأساسي ح 1	54	20	20	37%	12.5%
المجموع	311	160	160	51%	100%

ويبين الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة على مدارس الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية حسب

متغيرات الدراسة وهي الموهل الدراسي وسنوات الخبرة (طبقاً للاستبانات الصالحة للدراسة).

التواصل مع المعلمات أثناء جمع البيانات، وأخيراً نظراً لقلّة الدراسات التي تتأقّس موضوع واقع انوار مديرة

المدرسة في تحفيز المعلمات في هذه المرحلة

ويبين الجدول التالي توزيع افراد مجتمع الدراسة على مدارس الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية.

الجدول رقم (1)

توزيع افراد مجتمع الدراسة على مدارس الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية

الرقم	اسم المدرسة	عدد معلمات المدرسة	عدد المعلمات المشاركات في الاستبانة	عدد الاستبانات المسترجعة دون مشاركة
1	مدرسة أم خالد للتعليم الأساسي ح 1	38	30	8
2	مدرسة عفراء بنت عبيد للتعليم الأساسي ح 1	51	27	24
3	مدرسة خولة بنت ثعلبة للتعليم الأساسي ح 1	45	14	31
4	مدرسة فاطمة الزهراء للتعليم الأساسي ح 1	46	35	11
5	مدرسة الرشيد للتعليم الأساسي ح 1	42	17	25
6	مدرسة ابن تيمية للتعليم الأساسي ح 1	25	17	8
7	مدرسة الحسن البصري للتعليم الأساسي ح 1	54	20	34
المجموع		311	160	151

3.3 عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من (160) معلمة من معلمات مدارس الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية، والبالغ عددهم (311) معلمة، أي أن نسبة الدراسة شملت 51.4 % من مجتمع الدراسة المستهدف ونظراً للبعد المكاني لبعض المدارس الواقعة في المناطق النائية التابعة لإمارة عجمان فقد تم استبعاد هذه المدارس، و تم اختيار مدارس الحلقة الأولى الموجودة في مدينة عجمان نفسها. وقد اختيرت عينة البحث بالأسلوب غير العشوائي (العينة المريحة)؛ حيث قامت الباحثة هنا باختيار حر لتحقيق غرض البحث، ولأن المطلوب هو الحصول على معلومات محددة نوعها سلفاً ولا تتوفر إلا لدى مجموعة معينة من الناس. (الذعيلج، 2010).

ويبين الجدول التالي (2) نسبة الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة من أفراد عينة الدراسة.

وقد تم اعداد استبانة بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة من معلمي الحلقة الاولى في مدارس منطقة عجمان التعليمية، مرفق رقم (1) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1- السؤال الأول في البحث: ما واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات في مدارس الحلقة الأولى الحكومية بمنطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

2- السؤال الثاني في البحث: ما هي الأدوار الأكثر ممارسة من قبل مديرة المدرسة من وجهة نظر المعلمات؟

3- السؤال الثالث في البحث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من:

أ- خبرة المعلمات وأثرها في تحديد اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس؟

ب- المؤهل الدراسي للمعلمات وأثره في تحديد اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس؟

4- السؤال الرابع في البحث: ما العلاقة بين واقع أدوار مديرة المدرسة واتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس؟

5- السؤال الخامس في البحث: ما هي العوامل الأخرى المحفزة للمعلمات؟

6- السؤال السادس في البحث: ما هي المقترحات والتطلعات المستقبلية لارتقاء بدور مديرة المدرسة كما تراه المعلمة؟

وقد استخدمت الباحثة في تحليل النتائج التكرارات والنسب المئوية للتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما استخدمت الباحثة اختبار (Kruskal-Wallis) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات ووجود فروق ذات دلالة إحصائية.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات مدارس الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة، الذين كانوا على رأس عملهم خلال العام الدراسي 2011-2012، اصحاب المؤهلات الدراسية المختلفة وسنوات الخبرة المختلفة. وقد بلغ عدد مجتمع العينة (160) معلمة، في حين أن العدد الإجمالي لمعلمات الحلقة الأولى يبلغ (311) معلمة وفقاً لإحصائيات قسم الإحصاء بمنطقة عجمان التعليمية للعام الدراسي

2011-2012. مرفق رقم (3)

وقد تم اختيار إمارة عجمان بالتحديد؛ لرغبة الباحثة في دراسة موضوع البحث في إمارة عجمان، حيث أنها تعمل معلمة في نفس الإمارة. كما تم اختيار مرحلة التعليم الأساسي ح1؛ لشعور المعلمة بالمشكلة، وسهولة

الفصل الثالث: منهج البحث

يشتمل هذا الفصل على وصف مفصل لمجتمع الدراسة وعيبتها والأداة المستخدمة فيها، كما يشتمل على وصف لتطبيق الدراسة الميدانية ومعالجتها الإحصائية، وكيفية إعداد أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدق وثبات الأداة، وأهم الخطوات المتبعة لتطبيق هذه الدراسة، ووصف متغيرات الدراسة، وتحديد المعالجات الإحصائية المستخدمة.

1.3 منهجية الدراسة

إن الهدف من هذا البحث هو دراسة واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى كما تراه المعلمات وعلاقته باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس بالمدارس الحكومية في منطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين واقع أدوار مديرات المدارس وبين اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، و دراسة العلاقة بين متغيري الخبرة والمزهل الدراسي لدى المعلمات في تحديد اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس، وكذلك الكشف عن العوامل التي تعمل على تحفيز معلمات الحلقة الأولى في مدارس دولة الإمارات الحكومية.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف بمفهوم الدافعية، وتوعية المديرات بمفهوم الدافعية والعوامل المرتبطة بها. وكذلك تقديم مقترحات للارتقاء و تفعيل دور مديرات مدارس الحلقة الأولى الحكومية بمنطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات، وذلك باستخدام الطريقة الكمية من خلال المنهج الوصفي.

فمن خلال تحليل الباحثة للدراسات السابقة المتعلقة بدور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات، استخلصت أن المنهج المناسب للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي، وهو منهج لا يعتمد فقط على دراسة الظاهرة وبيان خصائصها وحجمها؛ بل يمتد إلى جمع المعلومات وتحليلها واستنباط الاستنتاجات لتكون أساساً لتفسيرها وتوجيهها (باثيوية والبرواري والسامرائي، 2010)؛ ولذلك فإنه من خلال هذا المنهج سيتم وصف واقع أدوار مديرة المدرسة في التحفيز، وكذلك الأدوار المطلوبة من المديرة لتحفيز المعلمات، كما سيتم التطرق لأهم نظريات الدافعية، والعوامل المحفزة للمعلمات بشكل عام؛ ومن ثم سيتم التوصل إلى المقترحات والتطلعات المستقبلية للارتقاء بدور مديرة المدرسة بشكل عام ودورها في التحفيز بشكل خاص كما تراه المعلمة نفسها.

أما دراسة White & Stevens (1987)، فقد جاءت معارضةً لنتائج الدراسة السابقة المتعلقة بالتر
تحفيز المعلمين على مستوى أداء الطلبة. فقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين تحفيز المعلمين
وبين التحصيل الأكاديمي للطلبة.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة والأدب السابق، في تشكيل رؤية محددة وواضحة تتعلق
بموضوع دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين، وتحديد الأدوار الأساسية التي يتوجب على المدير القيام بها
حتى يتمكن من زيادة الدافعية معلميه، وتحفيزهم نحو العمل وتحسين الأداء بكل حماس، وبما يضمن إشباع
رغباتهم وميولهم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لهم، ولتكوين اتجاهات إيجابية نحو مهنة التدريس.

ووفقاً لتقارنه ومؤهلاته وإمكاناته، ومن هذه الدراسات: دراسة فرار Farrar (1981)، دراسة Beck & Muhammad & Grgiulo (1983)، ودراسة Cheng (2004)، دراسة Lope (2004)، ودراسة Saleen (2011).

ومن العوامل الأخرى التي تعمل على زيادة تحفيز المعلمين، هي البيئة المدرسية، والتي يجب أن تتوفر بها كافة الاحتياجات والأدوات اللازمة للمعلمين لأداء حصصهم ودروسهم، كما أن تجهيز غرف المعلمين بما يلزمها وبما يسهل مهام المعلم، يعد من الأمور التي تسعد المعلم وتوفر الكثير من وقته وجهده، إن توفر التقنيات الحديثة والأجهزة يعد عاملاً آخر من العوامل المحفزة للمعلمين. وقد توصلت إلى هذه النتائج دراسات عدة منها: دراسة Muhammad (2008)، ودراسة Qayyum, & Siddique (2003)، ودراسة Aghruhe (2009) ودراسة Nchei & Coutts (1996).

وهناك بعض الدراسات التي تطرقت إلى أمور هامة ونقاط جوهرية، قد تحتاج إلى دراسات أكثر عمقاً تبحث في نفس الموضوع، وأول هذه الأمور هو ما أثارته إحدى الدراسات حول أسلوب هام وفعال يمكن لمديري المدارس استخدامه وممارسته مع معلمهم؛ وهو أسلوب الدعاية والفكاهة، حيث أظهرت دراستي كل من: Huren (2006)، ودراسة Ergun & Ali (2011)، أن أسلوب الدعاية هو أسلوب فعال للإدارة الناجحة، ويعمل على زيادة فعالية المعلمين ويزيد علاقتهم بالمدراء، كما أنه يخلق بيئة عمل جاذبة للمعلمين. أما دراسة Bellechetz (2008)، فقد دعت إلى ضرورة وضع برامج تنمية مهنية للمديرين أنفسهم من أجل تحسين مستوى أدائهم، كما توصلت دراسة سالم خيطان (2002) إلى أن هناك ضرورة لإتمام المدراء بنظريات الدافعية؛ حتى يتمكن المدير من معرفة حاجات المعلمين؛ وبالتالي يعمل على إشباعها وتحديد طرق التعامل معهم.

وهناك دراسات أخرى تناولت أثر تحفيز المعلمين على المستوى التحصيلي للطلبة، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية بين مستوى دافعية المعلمين وبين المستوى التحصيلي للطلبة؛ فكلما زادت دافعية المعلمين زاد التحسن في أداء المعلمين، وبالتالي ارتفع المستوى التحصيلي للطلبة، ومن الدراسات التي جاءت بمثل هذه النتائج: دراسة Koh & Terborg (1995)، ودراسة Jhnson (2009)، ودراسة Ofoegbu (2004).

لظروفهم؛ كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على دافعية المعلمين، وتعمل على زيادة تحفيزهم للعمل في ظل هذا المدير، وجاءت الدراسات التالية لتؤكد نتائجها ذلك ومنها: دراسة Azhar (2011)، ودراسة Lope (2004)، دراسة سالم خلفان (2002)، ودراسة Alan & Herbert (2005)، وكذلك دراسة Qayyum, & Siddique (2003).

إن حرص المدير على تطوير قدرات المعلمين وإبراز إمكانياتهم ومعاملتهم كخبراء في تخصصاتهم؛ هو من أهم الأمور التي تحفز المعلمين وتزيد من دافعتهم نحو العمل، فحرص المدير على تميز معلميه، وسعيه نحو إبرازهم خارج نطاق المدرسة، سواء على مستوى المدارس في المنطقة التعليمية الواحدة، أو على مستوى المناطق التعليمية على مستوى الدولة؛ يعد من العوامل التي تعمل على تحفيز المعلمين نحو العمل، لذا يتوجب على مدير المدرسة إبراز قدرات المعلمين من خلال دعم برامج التنمية المهنية ووضع الخطط التي تتناسب مع قدراتهم واحتياجاتهم وذلك وفقاً لميولهم ورغباتهم؛ لأن كل ذلك يحسن من دافعية المعلمين، ويزيد من تقديهم بأنفسهم وتقديرهم لذواتهم.

وقد توصلت العديد من الدراسات لهذه النتائج منها: دراسة سالم خلفان (2002)، ودراسة Alan & Herbert (2005)، ودراسة Littrel (1994)، ودراسة Qayyum, & Siddique (2003)، دراسة Vivien (2010)، ودراسة Muhammad & Saleen (2011)، التي بينت أن إبراز مكانة المعلم في المجتمع، وأهمية الدور الذي يقوم به؛ هو واجب على وسائل الإعلام المختلفة العربية والمسموعة والمقروءة. إن التقييم المستمر، وإعطاء التغذية الراجعة للمعلمين، هو من الأمور الهامة التي يتوجب على المدير التركيز عليها؛ لما لها من دور على زيادة دافعية المعلمين تجاه مهنتهم، فالتغذية الراجعة المفصلة ومناقشة مستوى أداء المعلمين من قبل المدير، هو محور هام تناولته العديد من الدراسات مثل: دراسة Qayyum, & Siddique (2003)، ودراسة Vivien (2010)، ودراسة Alan & Herbert (2005)، ودراسة Littrel & Bill (1994).

وهذا دراسات أخرى ركزت على العوامل التحفيزية الأخرى؛ والتي تساعد على تحفيز المعلمين وتزيد من دافعتهم للأداء بشكل أفضل، وتحسن اتجاهاتهم وانظرتهم لمهنة التدريس، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أثر زيادة الرواتب على تحفيز المعلمين، والذي يعد العامل الأول الذي يعمل كمحفز أساسي مباشر للمعلمين، فقد بينت هذه الدراسات أن هناك ضرورة لزيادة الرواتب نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به المعلم، كما دعت بعض الدراسات للإلتصاف في موضوع الرواتب بحيث يمنح المعلم الراتب وفقاً لمستوى الأداء الذي يظهره،

الاستنزاف للمعلمين على مر السنين هو ضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات، خاصة أولئك الذين أكملوا 15 سنة فأكثر.

من أهم الأدوار التي تعمل على زيادة تحفيز المعلمين نحو العمل واستمتاعهم بالتدريس، هو دور المدير المتمثل في التعامل بمرونة مع المعلمين وبشكل متعاون، وكذلك الحرص على نشر ثقافة التعاون نفسها بين أفراد المجتمع المدرسي، كما أن بناء علاقات اجتماعية بين المدير ومعلمي المدرسة و التواصل مع المعلمين والمشاركة في مناسباتهم الخاصة والعامة الاجتماعية والشخصية؛ هو عامل رئيسي يعمل على زيادة العلاقة التي تربطهم بالمدير، ومن ثم يتحفزون للعمل في ظل هذه البيئة التي يسودها الحب والتواصل.

إن العمل في جو مليء بالتعاون، يزيد من حماسة المعلمين ويزيد من شعورهم بالراحة والرضا، وقد أكدت العديد من الدراسات أن دور المدير المتعاون والذي ينشر ثقافة التعاون في بيئة المدرسة، هو عامل أساسي وله أكبر الأثر في زيادة تحفيزهم نحو عملهم، ومن هذه الدراسات: دراسة Taylor & Tashakkori (1994)، ودراسة Muhammad (2008)، ودراسة Linder (1998)، وكذلك دراسة Azhar (2011)، ودراسة Lope (2004)، ودراسة Barnett & McCormick (2003)، وأخيراً دراسة سالم خلفان (2002).

ويعتبر دور المدير في تقديم الدعم اللازم للمعلمين من خلال التعرف على مشكلاتهم والمساعدة في إيجاد الحلول لها، والأخذ بالاعتبار وجهات نظرهم المتعلقة بحل هذه المشكلات؛ هي تقنية من التقنيات الحديثة التي يجب أن يتحلى بها مديرو المدارس لتحقيق المستوى المطلوب من التحفيز للعمل والإنجاز لدى المعلمين، وقد جاءت الدراسات لتؤكد أهمية الدعم المقدم من مدير المدرسة وأثره على زيادة دافعية المعلمين؛ سواء كان هذا الدعم في مجال مشكلات العمل أو الطلاب أو من خلال تقديم المساعدة للمعلم لإنجاز الأعمال المطلوبة منه، ومن الدراسات التي توصلت لهذه النتائج: دراسة Muhammad (2008)، ودراسة Linder (1998)، ودراسة Lope (2004)، وكذلك دراسة سالم خلفان (2002)، ودراسة Alan & Herbert (2005)، ودراسة Littrel & Bill (1994).

وجاءت نتائج بعض الدراسات لتكشف عن الأهمية البالغة للعدالة في توزيع الأدوار والمهام على المعلمين؛ وذلك وفقاً لتدريباتهم ومؤهلاتهم؛ مع مراعاة ظروف المعلمين عند توزيع الأدوار والمهام، و الحرص على تخفيف الأعباء عنهم، حيث تلعب هذه النقطة دوراً هاماً في التأثير على المعلمين بشكل مباشر سواء بالسلب أو الإيجاب، فشمور المعلم بالإنصاف والعدالة وبعد المدير عن المحاباة وتخفيف العبء عن المعلمين مراعاة

الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية واعتبر النوع الأخير مرتبط بشكل كبير بمدير المدرسة وقلة التحفيز، وقد أيدته في ذلك محمد من الإمارات Muhammad (1999)؛ وذلك من خلال دراسته التي أكدت أن تعدد الضغوط النفسية على المعلمين هو سبب في قلة التحفيز وخاصة تلك الضغوط الإدارية المرتبطة بمدير المدرسة وكثرة الاعياء الدراسية، كما أنه من المهم أن يتعرف المدير على ميول واتجاهات المعلمين؛ ليعمل على إشباعها ويخفف الضغوط الواقعة عليهم، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة والتي أيدتها أيضاً دراسة Beck & Karjili (1983).

وقد اتفقت العديد من الدراسات على أن سلوك مدير المدرسة هو العامل الأول في تحديد درجة الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، فقد جاءت الدراسات لتؤكد هذه النقطة والتي منها: دراسة دلال الزعبي (2009)، ودراسة Hicks (1988)، ودراسة Gersten (1995)، ودراسة Koh & Terborg (1995)، ودراسة Gersten (1995)، ودراسة Cheng (2004)، ودراسة أخرى لـ Ngumi & Sleeper (2006)، كما جاءت نتائج دراسة Somech & Ron (2007) لتؤكد دور مدير المدرسة في تدعيم سلوك الولاء المؤسسي لدى المعلمين، كما اتفقت دراسة Alan & Herbert (2005)، ودراسة باركنز Parkins (1998) وكذلك دراسة Azhar (2011).

كما أوضحت الدراسات أن من أهم الأشياء والأدوار التي يجب أن يركز عليها المدير هو منح المعلمين الشعور بالتقدير والاحترام في التعامل؛ لأن ذلك يزيد من دافعيتهم نحو العمل وتحسين اتجاهاتهم نحو التدريس كمهنة، وقد أكدت دراسات عدة على هذه النقطة ومنها دراسة كل من: جالمير Gallmeier (1992)، سألبرج Sahlberg (2010)، والذي يرى أيضاً أن شعور المعلم بالاحترام والتقدير يجذبه نحو مهنة التدريس ويحفزه على العمل، وأيدت هذه النتائج أيضاً دراسة Linder (1998)، ودراسة Alan & Herbert (2005)، وكذلك دراسة Azhar (2011).

ومن الأدوار الحيوية التي يتوجب على المدير القيام بها وممارستها؛ هو أن يحرص على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين واستشارتهم في أغلب الأمور، وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات المختلفة؛ لما لذلك من أثر في زيادة شعورهم بمكانتهم وقيمتهم، وبالتالي تزيد من دافعيتهم نحو العطاء. وقد جاءت العديد من الدراسات لتؤكد ذلك كما في دراسة Daniel (1987)، ودراسة Barnett & McCormick (2003)، ودراسة Davis & Wilson (2000)، وكذلك دراسة Taylor & Tashakkori (1994)، ودراسة Muhammad (2008)، ودراسة Killah (1986)، وجاءت دراسة Tankard (1999)، لتؤكد أن من أهم العوامل التي تسبب

يلعبه المعلم في العملية التربوية؛ لذلك يتوجب على المسؤولين عن التعليم مضاعفة الاهتمام ببرامج التنمية المهنية للمعلمين، وزيادة الدورات التدريبية لهم؛ لأنهم أساس المستقبل، فهم العمود الفقري لمستقبل التعليم وهم الركن الأهم في تحقيق الجودة للتعليم المنشود.

5.2 تطبيق عام على الدراسات السابقة

وبعد هذا الاستعراض المفصل لأهم ما جاء فيه من نظريات الدافعية المرتبطة بدور مدير المدرسة، وكذلك دراسات عدة تناولت موضوع الدراسة؛ نجد أن المدير الفاعل هو الذي يوظف كل نظرية بالطريقة الصحيحة؛ بحيث يستخدمها كوسيلة رئيسية في إثارة دافعية معلميه نحو الإنجاز والإبداع في العمل المدرسي. ومن خلال الدراسات السابقة والمرتبطة بالدراسة الحالية والتي هي بعنوان واقع أدوار مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات، نجد أن هذه القضية من القضايا التي تناولتها الدراسات السابقة بشكل كبير وموسع، وهناك اهتمام واضح بموضوع مدير المدرسة ودوره الفعال والكبير والمؤثر على دافعية المعلمين وزيادة تحفيزهم نحو العمل وتحسين الأداء.

كما نلاحظ من خلال العرض السابق للدراسات، أن هناك تنوعاً كبيراً في الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات فبعض الدراسات استخدمت أداة واحدة كالاستبيانات، وهناك دراسات استخدمت أكثر من أداة كالاستبيانات والمقابلات الشخصية، ومعظم الدراسات التي تم استعراضها كانت أفراد عيناتها متعلقة بالمعلمين والمعلمات، وأحياناً مديري المدارس. وهناك دراسات استخدمت الاستبيانات لكل من المعلمين والمدراء بشكل منفصل؛ من أجل الوصول إلى تفاصيل أكثر حول هذا الموضوع، والبعض الآخر طبق الاختبارات لقياس مستوى تحصيل الطلبة قبل وبعد تحفيز المعلمين من قبل المدراء، ونجد أن تنوع هذه الأدوات أثرى الموضوع ووضح النتائج المرتبطة بشكل كبير.

وقد انفتحت الدراسات السابقة على الأهمية الكبيرة للدور الذي يلعبه مدير المدرسة في تحفيز المعلمين، وأثر ذلك على تحسين نظرهم لمهنة التدريس واتجاهاتهم نحوها، وكذلك أثر ذلك على زيادة دافعيتهم نحو العمل والبدل؛ مما يؤثر على مستوى أداء المعلم داخل المدرسة بشكل عام وداخل فصله بشكل خاص. كما انفتحت الدراسات السابقة على أن تركيز المدير على تحفيز المعلمين هو عنصر هام في تحقيق الرضا الوظيفي لهم. إن من أهم التحديات التي يواجهها المعلم هو صعوبة نقله لأرائه ووجهات نظره للمدير، كما ذكر عدس في دراسته عام (1970)، ودراسة Linder (1998) والدراسة العمالية لسالم خلفان (2002)، وهناك العديد من الضغوط الواقعة على المعلم، وقد صنفها ملحم (1992) إلى ثلاثة أنواع من الضغوط وهي: الضغوط

على أكمل وجه، حيث يتم تحييزها بما يحتاجونه من مواد ووسائل تساعدهم أثناء الحصص والدروس، وكل ذلك من أجل تحسين مستوى المخرجات التعليمية للطلبة.

وفي دراسة أجراها محمد وسابين (Muhammad and Sabeen, 2011)، لاختبار العوامل المؤثرة على مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية في مدينة روالبندي، والتي كان من أهم أهدافها هو التعرف بالعوامل المسؤولة عن رفع أو خفض مستوى دافعية المعلمين، وكذلك لتحديد أثر مجموعة الأقران الموجودة في المدرسة وأيضاً معرفة أثر الحالة الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين على أداءه داخل الفصل.

وقد وزعت استبانة الدراسة على (10) مدارس، اختيرت بطريقة عشوائية في مدينة روالبندي. وقد طبقت الاستبانة على عينة مكونة من (80) معلماً واحتوت الاستبانة على (58) بنداً وجمعت بعد (15) يوماً من المعلمين.

وأظهرت نتائج تحليل الاستبانة أن المعلمون لا يشعرون بالرضا عن رواتبهم، مما يؤثر على أداءهم التدريسي، فهم يرون أن الرواتب لا تمنح لهم كلاً وفق قدراته ومؤهلاته وطاقته، كما بينت النتائج أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى دافعية المعلمين سواء بالسلب أو الإيجاب، وحددتها الدراسة بسبعة نقاط هي:

- العوامل الشخصية للمعلمين
- البيئة الصفية.
- الحالة الاقتصادية- الاجتماعية للمعلمين.
- سلوك الطلبة.
- ضغوط الامتحانات.
- الحوافز.
- الثقة بالنفس.

وأوضحت النتائج أن معظم أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن حالتهم الاقتصادية- الاجتماعية، ويريدون رفع مكانتهم المعيشية والاجتماعية. و كما بينت النتائج أن المعلمون يرون أن الطلبة مسؤلون عن تدني مستوياتهم الدراسية وينحملون جزء من المسؤولية عن ذلك.

وهكذا أوصت الدراسة بضرورة زيادة رواتب المعلمين وفق قدراتهم ومؤهلاتهم، بما يحقق لهم الرضا الوظيفي، كما أنها دعت إلى ضرورة تفعيل دور الإعلام المسموع والمرئي والمقروء لتوضيح أهمية الدور الذي

المدرسين 89% من الإداريين. أحاب خلالها ما يقرب من نصف العينة على أن الإنصاف في زيادة الرواتب وفق مستوى الأداء هو الأهم في عملية تحفيز المعلمين.

أما لوبي (Lopez, 2004)، فقد أجري دراسة حول تحسين مهنة التدريس من خلال فهم الدافع الذاتي للمعلمين، والتي كان هدفها الأول معرفة أهم العوامل التي تجعل المعلم يحب التدريس كمهنة و العوامل التي تغريهم منها، أما هدفها الثاني فكان الوصول إلى مقترحات من قبل المعلمين حول العوامل التي تحقق لهم الدافعية الذاتية.

وقد طبقت الدراسة على 221 فرد من طلاب التعليم عن بعد في تخصص تدريس اللغة الإنجليزية كلغة ثانية، و بينت نتائج الدراسة أن من أسباب تفضيل المعلمين لمهنة التدريس كونها مهنة نبيلة، و تساعدهم في تحسين مستويات الطلبة و تطورهم .

أما العوامل التي تشكل عوامل طاردة لمهنة التدريس و منفرة منها فهي: قلة الرواتب، قلة فرص التعزيز، كثرة الأعباء ، سلوكيات المدير الغير مرضية. لذا قد اقترح أفراد العينة بعض الأمور التي يمكن أن تحسن هذا الأمر، و منها: فهم الصفات الشخصية للمعلم، الاختيار الجيد للمدراء و إعادة النظر في الرواتب و الأعباء .

وقد أجريت عام 2009 دراسة في ولاية ديلتا بنيجيريا ، قام بها كل من أجهاروه و نيكشي (Agharuuhe & Nkechi, 2009)، تتعلق بدراسة تأثير فعالية المعلم داخل الفصل على المستوى التحصيلي للطلبة ، و طبقت هذه الدراسة الوصفية على نحو (979) معلماً، (450) من الذكور، (519) من الإناث، في (361) مدرسة ثانوية حكومية هناك، كما تم مراقبة المستوى التحصيلي لـ (48,950) طالباً، بحيث يؤخذ (50) طالباً لكل معلم، وقد استخدمت أداتين لجمع مادة الدراسة. وأظهرت النتائج أن المعلم الفعال يكون له تأثير واضح على المستوى التحصيلي للطلبة، ولكن الدراسة في نفس الوقت أكدت على أهمية العوامل الأخرى، والتي تلعب دوراً هاماً أيضاً في المستوى التحصيلي وهذه العوامل هي: مستوى أداء الطلبة أنفسهم، والبيئة المدرسية ، ودور الأسرة.

وأوصت الدراسة بأهمية توفير المواد اللازمة للمعلمين لتنفيذ الدروس والحصول التعليمية، مما يساعد على تحفيز المعلم ويشجعه على زيادة البذل والعطاء للارتقاء بمستوى الطلبة التحصيلي. كما نبهت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بغرف المعلمين وتهيئتها بكل ما يلزم، حتى يتمكن المعلم من القيام بواجباته والمهام المطلوبة

مدراء و طلبة التعليم العام في باكستان، و استخدم الباحث المنهج الوصفي، و كان من أهم النتائج التي توصل لها البحث : هو ضرورة ممارسة المدير للعدالة مع معلميه، فهذا هو العامل الرئيسي في تحفيز المعلمين، كما بينت النتائج أن توفير التغذية الراجعة للمعلمين و مشاركتهم في اتخاذ القرار، هي عوامل تؤثر بشكل مباشر في تحفيزهم نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

و لم يغفل البحث عوامل أخرى لها تأثيرها الفعلي على مستوى دافعية المعلمين مثل: توفير البيئة التعليمية المناسبة للمعلم من خلال توفير الأجهزة و التقنيات الحديثة في بيئة الصف، كذلك ضرورة تطبيق المدير لمبدأ التسامح مع المعلمين و الابتعاد عن التوبيخ و الذم في حال حدوث أي تقصير من قبل المعلم، بل يجب على المدير تقديم التوجيه و المساعدة لهذا المعلم لتخطي هذه العقبات.

وفي دراسة أجراها أزهر (Azhar, 2011)، للوصول إلى العلاقة بين سلوك مدير المدرسة وبين درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية، و استخدم الباحث المسح لجمع المعلومات ؛ وذلك نظراً لطبيعة هذه الدراسة العلاقاتية. وقد تم اختيار عينة من جميع معلمي المدارس الثانوية العامة في مقاطعة سرخودا، و شملت جميع المدارس الموجودة في المناطق الريفية والحضرية من الذكور والإناث. وبلغ عدد أفراد العينة 785 معلماً من معلمي هذه المدارس الثانوية. وتم جمع بيانات الدراسة في جميع المدارس البالغ عددها 192 مدرسة عن طريق البريد الإلكتروني لهؤلاء المعلمين.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة كبيرة بين سلوك المدراء وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، كما بينت الدراسة أن مديري المدارس الناجحة لديهم ميل للتعاون؛ مما يجعل بيئة المدرسة مناسبة للعمل، كما أن ممارسة مدير المدرسة للتواصل مع المعلمين وتشجيعه العمل الجماعي والتعاون، ضمن بيئة يسودها الاحترام المتبادل، كلها عوامل تؤكد العلاقة الإيجابية بين هذه السلوكيات للمدير وبين رضا المعلمين.

عوامل أخرى محفزة للمعلمين

إن هناك العديد من العوامل المختلفة التي تعمل على تحفيز المعلم نحو العمل؛ وبعض هذه العوامل قد لا ترتبط بدور المدير، ولكنها قد تعتمد على عوامل خارج نطاق صلاحيات مدير المدرسة كالرواتب مثلاً، فمدير المدرسة لا يستطيع زيادة رواتب المعلمين.

وقد قام فرار (Farrar, 1981)، بإجراء دراسة لتحديد العوامل الخارجية التي تحفز المعلمين والإداريين ليمتدوا، وقد وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 184 معلماً و 18 إدارياً؛ وذلك على 18 مدرسة عامة من مدارس مقاطعة نيويورك، وتتكون الاستبانة من تسع صفحات. وأعيدت الاستبانة بنسبة 75% من

من 20 متبراً و 60 معلماً، و كان من أهم نتائجها: أهمية التقسيم العادل و الصحيح للعمل بين المعلمين، ضرورة تجنب المدير للمحاباة، أهمية إعطاء فرص تعزيز للمعلمين، قدرة مدير المدرسة على إعطاء التوجيهات اللازمة للمعلمين بصورة سلسة، كما توصلت الدراسة إلى أهمية توفير مدير المدرسة لظروف العمل المناسبة للمعلمين في البيئة المدرسية و تحقيق الأمن الوظيفي، و قد قدم أفراد العينة بعض المقترحات المتعلقة بالموضوع نفسه، تتمثل في ضرورة إدراك مدير المدرسة لحاجات معلميه و بالتالي اختيار تقنيات التحفيز المناسبة لتحسين أدائهم و جاءت نتائج البحث الذي أجراه كل من الآن و آخرون (Alan et al., 2005)، متوافقة مع نتائج الدراسة السابقة، ففي بحثهم الذي كان بعنوان " ما نوع القيادة المدرسية الذي يرضى المعلمين ؟" نهج الطريقة المختلطة لتصورات المعلمين حول الرضا "، ففي المرحلة الأولى من الدراسة، تم تجسيم المدارس الحكومية في نيوساوث ويلز في (40 مقاطعة من المقاطعات الإدارية، و شارك في الاستبانة نحو 117 مدرسة و تكونت العينة من 49 مدير، و 458 معلم.

وبناء على نتائج المرحلة الأولى الكمية، تم اختيار ثلاث مدارس ممن أظهرت نتائجهم تطبيقها لعامل التحول من الرؤية إلى النظرية الفردية.

وقد هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير النمط التحويلي للقيادة المدرسية المتمثلة في مدير المدرسة على تصور المعلم حول رضاه عن هذه القيادة. و أشارت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الحكيمة المرتبط بالرؤية و بين رضا المعلمين، بينما وضحت نتائج الدراسة نفسها أن هناك علاقة مباشرة بين النمط القيادي لمدير المدرسة الذي يعتمد مراعاة الفردية لدى المعلمين و بين رضا المعلمين؛ فكلما اهتم المدير بمراعاة الفروق الفردية لدى المعلمين و عمل على إشباع حاجاتهم الشخصية فإن ذلك يحقق إشباع و رضا لدى المعلمين.

فالقيادة العادلة ، و معاملة المعلم كفرد بحد ذاته ، مساعدة المعلم في اتخاذ القرارات ، و الوقوف بجانب المعلم في القضايا المهمة و تقديم النصيح و المشورة له؛ كلها عوامل تشبع حاجات لدى المعلمين و تعمل على تحقيق الرضا في نفوسهم، و هذه أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، التي أوصت في نفس الوقت بضرورة توخي المدير الحذر عند التعامل مع المعلم، و أوصته بضرورة التركيز على المعلمين كفراد بحد ذاتهم.

أما محمد (2008) Muhammad، فقد قام بإجراء بحث بعنوان " دراسة تقنيات التحفيز المستخدمة من قبل المدراء في التعليم و أثرها على تحسين أداء المعلمين "، و قد هدف هذا البحث للوصول إلى أهم تقنيات التحفيز التي يستطيع المدراء استخدامها؛ للارتقاء بمستوى أداء المعلمين، و قد طبقت استبانة على معلمي و

أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المدرء

وقام شديقات (1998)، بعمل دراسة لمعرفة درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدور القيادة التعليمية في المدارس الثانوية في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المحيط المدرسي من أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة. يليه ممارسته في مجال الشؤون الفنية من مساهمات في تطوير الأنشطة والبرامج.

كما بينت نتائج الدراسة أن عنصر الخبرة في ممارسة المدير دورة كقائد يلعب دور مهم، أخيراً عم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة من ناحية الجنس، والمؤهل العلمي. وقد أكد البحث الذي قام به سالم خلفان في سلطنة عُمان (2002) الدراسات السابقة، و كان بعنوان " تحفيز المعلمين في وقت التغيير ". و الذي طبق استبانة البحث على خمس مدارس من مدارس السلطنة، كما استخدم فيه أداة أخرى و هي المقابلة و كانت مع مديري 4 مدارس. و قد حاول البحث الإجابة على ثلاث أسئلة رئيسية هي: تحديد أهم العوامل التي تؤثر في دافعية معلمي المدارس المختارة، الأشياء التي تحفز المعلمين الإثبات و الذكور في هذه المدارس، و السؤال الأخير كان كيف يستطيع مدير المدرسة تطوير دافعية المعلمين. وقد جاءت النتائج لتوضح أن مدير المدرسة قد لا يكون له نفس التأثير الخاص بزيادة الرواتب مثلاً، و لكن يستطيع رفع درجة التحفيز لدى المعلمين من خلال التوزيع العادل للأعباء في المدرسة، تهيئة الفرص المناسبة للتنمية المهنية لهم، تعزيز العلاقات الطيبة بين الأفراد في المدرسة إعطاء قيمة لكل معلم و العمل على تعميق تقدير الذات في نفوسهم، كما توصل البحث إلى ضرورة معرفة مدير المدرسة لأهم الحاجات الأساسية للمعلم حتى يتم إشباعها، و كذلك من الأمور الهامة التي يجب أن يلم بها مدير المدرسة هي معرفة الفروق الفردية الموجودة بين المعلمين في مدرسته و مراعاتها. كما اقترح البحث ضرورة إمام المدير بنظريات الدافعية المختلفة حتى يتمكن من الوصول إلى الطريقة المثلى للتعامل مع المعلمين.

إن قيام مدير المدرسة بمنح المعلم فرصة التعزيز، و إعطائه كافة الإمكانيات لتطبيق ما لديه، يكتسب المعلم ثقة بنفسه و يزيد من تقديره لذاته، و بالتالي يزيد لديه مستوى الدافعية. هذا أهم ما خلصت إليه نتائج الدراسة التي قام بها قتيوم وصديق (Qayyum & Siddique, 2003)، و التي كانت بعنوان " لتحسين أداء المعلمين: تقنيات التحفيز المستخدمة من قبل المدرء ". و كان الهدف الرئيسي للدراسة هو بحث العلاقة بين تقنيات التحفيز المستخدمة من قبل مدرء المدارس و أداء المعلمين تجاهها. و قد طبقت الاستبانة على عينة مكونة

وخلصت النتائج إلى أن مدير المدرسة يلعب دوراً أساسياً في تشجيع التعاون بين المعلمين في المدرسة، كما أن شعور المعلمين بأهمية وقيمة دورهم في المدرسة، يعمل على زيادة مشاعرهم الإيجابية و تشجيعهم على تحسين أدوارهم في المدرسة.

كما توصلت الدراسة السابقة إلى أن الرضا الوظيفي هو أفضل مؤشر لشعور المعلمين بالفعالية، فالمعلمون يفضلون أن يلعبوا دوراً في صنع القرار التعليمي، كما أنهم يشعرون بالدافعية نحو العمل في بيئة يسيطر عليها شعور قوي بالزمالة.

وحدید بالذکر هنا، أن احترام مهنة التدريس و جعلها مهنة مستقلة و ذات قيمة يشعر فيها المعلم بالتقدير و قيمة دوره، يعتبر من أهم العوامل التي تحذب الأفراد للاتحاق بها و تعمل على تحفيزهم على الإبداع و زيادة العطاء. ففي فنلندا، وجدوا عندما رفعا معايير قبول المعلمين، أن مكانة المعلم ارتفعت و تغيرت النظرة العامة للمهنة و هذا ما ذكره سألبرج (Sahlberg, 2010).

ففي دراسة أجراها أوفويكيو (Ofoegbu, 2004) ، حول دافعية المعلم عامل أساسي في فعالية الصف و تطور المدرسة، و طبق فيها استبانة وزعت على جميع معلمي المدارس التأسيسية و الثانوية في منطقة الجنوب الشرقي لنيجيريا، و ذلك بهدف التأكد من أن دافعية المعلم تؤثر على أداء المعلم في الصف و تحسين المدرسة. وقد جاءت النتائج لتؤكد أن هناك علاقة قوية و مبادئة بين دافعية المعلمين و بين مستوى أدائه و فعاليته في الصف و كذلك دوره في تحسين المدرسة.

و هذا ما أكدته فيلين (Vivien, 2010)، الذي يرى أن هناك علاقة بين مديري المدارس و المعلمين، فرفع كفاءة المعلم، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأجواء العمل في البيئة المدرسية، و كذلك التقدير الذي يحصل عليه المعلم من المدير، كما أن إعطاء المعلم الفرصة لتطوير ذاته و لتميتها؛ من أهم الأسباب التي تعمل على رفع كفاءة المعلم و جذبه للمدرسة.

وهكذا نجد أن لمدير المدرسة دوراً كبيراً في تحفيز المعلمين، و ترغيبهم في مهنة التدريس، أو قد يكون دورهم سلبياً من خلال بعض الممارسات الخاطئة التي تهيئ من دافعية المعلم نحو العمل و الإنجاز في المدرسة، فقلة تقدير المعلم وقلة الاحترام، تعد من العوامل الأساسية التي تعمل على نفور المعلم من مهنة التدريس، ونقل من تحفيزه نحو العطاء والعمل، فبمضى ما شعر المعلم بالدفء في بيئة يسودها الاحترام والتقدير؛ فإنه يكون كثرة من البذل ويحاول أن يكون مبدعاً ومتميزاً في المدرسة.

وفي دراسة مشابهة للدراسة السابقة، دراسة قام بها جالمير (Gallmeier, 1992)، لاستكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة و تحفيز المعلمين، كشفت هذه الدراسة أن المعلمون بحاجة إلى الشعور بالتقدير لزيادة مساهمتهم في تحقيق الاهداف التنظيمية للمدرسة ولكن الدراسة في نفس الوقت توصلت إلى أنه لا يوجد دليل قاطع على أن نمط القيادة في المدرسة له علاقة مباشرة بدافع المعلمين و هذا الأمر يتطلب دراسات إضافية.

أثر التقدير والاحترام في البيئة المدرسية على المعلم

إن تقدير مستوى العمل الذي ينجزه المعلم سواء كان على مستوى الصف أو على مستوى المدرسة، هو عامل مهم في زيادة مستوى الدافعية لدى المعلمين، فقد وجد ليندر (Linder, 1998)، في البحث الذي أجراه حول فهم دافعية الموظفين، و الذي طبقه على عينة مكونة من 25 موظفاً في مركز أبحاث بيكتون، و قد اجاب على الاستبانة 23 موظفاً، فقد وجد أن هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في التأثير على دافعية و العاملين و ذلك وفقاً لنتائج الاستبانة.

وهذه العوامل هي: مدى الاستمتاع بالعمل، الأجور العالية، الأمن الوظيفي، بيئة العمل، الحوافز والحصول على التقدير الكافي تجاه العمل الذي ينجز، كلها عوامل رئيسية تعمل على تحفيز الموظفين نحو العمل و الإنجاز.

كما بينت هذه الدراسة أن ما يساعد المدراء على زيادة فاعلية دورهم في التحفيز هو ضرورة مصارحة الموظف للمدير بأهم الأشياء التي تعمل على تحفيزه و تزيد من دافعيته نحو العمل، كما أن العمل التعاوني و المشاركة في إنجاز الأعمال هي من العوامل الهامة التي تؤثر في دافعية الموظفين. وتؤثر المحفزات بأنواعها المختلفة، بشكل مباشر على أداء المعلم في الصف الدراسي و بالتالي على مستوى المخرجات التعليمية.

أما تايلور و تاشاكوري فقد قاما بدراسة عام (Taylor & Tashakkori, 1994)، بعنوان توقع شعور المعلم بالفعالية و الرضا الوظيفي باستخدام المناخ المدرسي و المشاركة في صنع القرار، و أجريت هذه الدراسة الكمية لمعرفة العلاقة بين مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات و البيئة المدرسية و أثر ذلك في شعور المعلم بالفعالية و الرضا الوظيفي.

و قد تم تجميع البيانات من خلال المسح الذي وضع عام 1988، و تألفت الاستبانة من 60 عنصراً صنفت تحت ثمانية متغيرات، و قد سجل المسح على مقياس ليكرت الرباعي.

وهناك بعض الدراسات الأخرى التي أكدت على أهمية الدور الكبير الذي يلعبه المعلم في تحسين مستويات الطلبة، ففي دراسة أجراها بيلشتر (Belchetz, 2004)، وطلبت في أونتاريو على 23 من أولياء الأمور والمعلمين والمدراء، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات القيادية الناجحة لمديري المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية الدور المتغير لمدراء المدارس في سياق السياسة المسؤولة. كما وجدت أن ثقافة المدراء أنفسهم يجب أن تركز على تحسين تعلم الطالب. وأوصت بضرورة تقديم منهج جديد في التنمية المهنية لمديري المدارس.

وتتنوع الأساليب التي يستطيع مدير المدرسة استخدامها لزيادة الدافع لدى معلميه، بإعطاء الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار كلها عوامل تساعد بشكل كبير في زيادة تحفيز المعلمين من قبل مدراء مدارسهم، مما يحسن من المخرجات التعليمية ويحسن مستويات الطلبة.

وأكدت أبحاث كثيرة، منها بحث قام به كل من سيلين ومالفورد

(Silins & Mulford, 2002)، كشف هذا البحث العلاقة بين القيادة في المدرسة وطبيعة بيئة المدرسة من ناحية ومخرجات الطلبة من ناحية أخرى، حيث بينت نتائج البحث أن هناك أهمية كبيرة لوجود العمل التعاوني بين معلمي المدرسة وبين تحقيق تطور المدرسة وتحسين المخرجات التحصيلية للطلاب. كما جاءت النتائج لتؤكد أن المعلم وحده غير قادر على توفير الشروط والظروف اللازمة والملائمة لتحقيق وصنع التقدم لهؤلاء الطلبة.

وقد أكد بحث لويس وماركنس (Louis and Marks, 1996) والذي تناول نفس الموضوع،

أن المدارس التي يعمل فيها المعلمون كفرق وكمجتمعات تعلم، توجد لديها علاقة إيجابية كبيرة بينها وبين الأداء التعليمي المتقدم للطلبة.

وفي دراسة أخرى تمت في مدارس الحلقة الأولى في كاليفورنيا عن طريق Coburn (2005)

أوضحت أن مدير المدرسة له تأثير فعال على طرق المدرس المستخدمة في الشرح وأيضا في تكيفه مع المدرسة.

وفي دراسة جاءت نتائجها مناقضة لنتائج الدراسات السابقة، وهي دراسة أجراها ستيفلز و وايت

(Steven & White, 1987)، حيث استخدموا فيها اختبار موحد في كاليفورنيا للوصول إلى اختبار التحصيل

الأفضل للطلبة في صف كل معلم. فقد أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الروح المعنوية

للمعلم وبين إنجاز الطلبة. ولكن الباحثان يرون أنه من الأفضل عمل دراسة لمستويات الطلبة قبل مشاركتهم مع

المعلمين في الدراسة.

وهكذا نجد أن دور المدير في تحسين أداء المدرسين، يمكن في رفعه للروح المعنوية للمعلمين، وتشجيع النمو المهني لديهم ولتحقيق هذا الغرض، فقد حدد الحقييل عدة أساليب وطرق على سبيل المثال: الاهتمام بشكل دوري ومنظم بزيارة الفصول الدراسية، تنظيم الاجتماعات الفردية والجماعية، من أجل تحديد أفكارهم واهتماماتهم للتطوير المهني، مشاركة جميع المدرسين بالأهداف التربوية المراد تحقيقها وتوضيحها في حالة عدم استيعابها وتفهمها، تشجيع العمل التعاوني بين المدرسين؛ لتبادل الخبرات بينهم، وكذلك عمل ورش عمل لاكتساب المعلمين مهارات جديدة وتنمية ومساقل المهارات القديمة.

وفي دراسة كان هدفها الكشف عن دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، قام بها نجيلي (2010)، وذلك من خلال معرفة آراء مديري المدارس المتوسطة والثانوية والملتحقين بالدورات التدريبية التي عقدت بين عامي 2003-2004 بأبها، وقد تألفت عينة الدراسة من (155) من مديري المدارس ووكلائها، واختيرت العينة بالأسلوب غير العشوائي (الغرضي- التصدي).

وقد صمم الباحث استبانة لمعرفة آراء مديري المدارس ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وقد تضمنت (60) بنداً وتوزعت على (6) محاور، في كل محور (10) عبارات، وتقع الاستبانة في خمسة مستويات وفق مقياس ليكرت.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في مجالات البحث المختلفة: العلمية والاجتماعية والإدارية، وغرس الثقة بالنفس، والاعتزاز والافتخار بالمهنة، إكساب المعلمين المهارات اللازمة في معالجة المشكلات التي تعترضهم، وفي مجال استخدام طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة.

أثر تحفيز المعلم في تحسين مستويات الطلبة

وفي دراسة حديثة قام بها جونسون (Johnson, 2008) وذلك للبحث في موضوع أثر التسهيلات التي يقدمها مدير المدرسة على تحصيل الطلاب، والتي استخدم فيها البحث النوعي، من خلال المقابلات المفتوحة التي أجراها مع 15 مدير مدرسة في ثلاث مقاطعات في فلوريدا، وقد ركز في دراسته على محاور أساسية هي: أهمية العمل، أهمية الاتصال الشخصي مع المدرسة والمجتمع، وأهمية تحفيز المدرسين والطلاب لتقديم الأفضل. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاستماع إلى ما يقال في الميدان التربوي من الأشخاص الممارسين وهم المعلمين، وذلك لمواكبة أي تغيير قد يحصل مما يحسن من تحصيل الطلاب.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهمية اصطلاح مدير المدرسة بدوره في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، من خلال عملهم اليومي. كما أظهرت النتائج أن نسبة إقبال مدراء العينة المختارة نحو التطوير المهني للمعلمين كانت عالية، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق بين المعلمين الذكور والإناث، ولا بين العاملين في المدارس الابتدائية والإعدادية، ولا بين الأكثر خبرة والأقل خبرة فيما يتعلق بأداء هؤلاء المدراء لأنوارهم المرتبطة بالنمو المهني لمعلميهم.

وفي دراسة بحثية تمت للتعرف على الأدوار المختلفة الممارسة من قبل مدير المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، قسم كل من Payne and Wolfson (2000)، أدوار المدير إلى خمسة أدوار. واحدة من هذه الأدوار ناقشت دور المدير المحفز والداعم للمدرسين، فمن خلال بحثهم الذي تم في عدد من المدارس توصلوا إلى أن دور المدير يتفاوت من مدرسة إلى أخرى فعلى سبيل المثال في مدارس:

(Broughton High School teachers and Hopkins West Junior High) أوضحوا أن المديرين لا يقومون فقط بتشجيع المعلمين بالمشاركة بأفكارهم وخبراتهم؛ ولكن أيضا يقومون بتشجيعهم للمشاركة الفاعلة وتقديم الأفضل في المؤتمرات والاتفاقيات؛ وذلك من أجل اكتساب أفكار جديدة تنهض بمستواهم الوظيفي. كما تم مناقشتها في عدة مؤتمرات في عدد من الولايات من قبل المدرسين.

أيضا في هذه المدارس يقوم المديرين بمساعدة كاملة للمدرسين في تطبيق الأفكار الجديدة والتكنولوجيا الجديدة. عن طريق تزويدهم وإمدادهم بالتدريبات الكافية ومتابعتهم والإشراف عليهم.

وتم التنويه في كتاب " الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية " بواسطة الحقييل (1993)، أن مدير المدرسة يعمل بصفة مستمرة لتحسين مستوى المعلمين من خلال توفير أنواع الخبرات التي تساعد على التطور وإشراكهم في مواقف يعبرون فيها عن قدراتهم وأرائهم؛ بغرض تحقيق الرضا الوظيفي. وتأتي أهمية الدور الذي يلعبه المدير كقائد تربوي في تحفيز ودفع المعلمين على التطوير؛ من خلال تحديده لنقاط القوة والضعف التي يراها في المعلمين من خلال المواقف التعليمية المختلفة.

إن اكتساب المدير ثقة المعلمين يضيف مهارات للعمل التعاوني مع المعلمين كأفراد وكمجموعة إلى جانب اكتساب اتجاهات إيجابية كالثقة بقدرة المجموعة على إيجاد الحلول للمشكلات، ودرجة تفاعل المدير مع المعلمين تأتي من منطلق اهتمامه بعلاقته مع المعلمين واهتمامه بكفاءتهم وقدراتهم واكتسابهم لثقة، وإيمانه بقابلية كل منهم للنمو والقدرة على التطوير المهني، وذلك بالطبع يزيد من حماسهم في تحسين مستوى أدائهم.

ومن التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة ، الحفاظ على المستوى العالي لسلوك الدعم المقدم من مدراء المدارس للمعلمين ومحاولة تنمية هذا السلوك ليصل الى مستوى أعلى أيضا، وكذلك الحفاظ على المستوى العالي لسلوك الولاء المؤسسي لدى المعلمين ومحاولة التعرف على العوامل التي تنمي هذا السلوك للحفاظ عليه مستقبلا بنفس المستوى أو أعلى.

دور مدير المدرسة في توفير برامج التنمية المهنية للمعلمين

وناقشت دراسة لـ Griffin and Chance (1994)، الممارسات والأنشطة التفاعلية للمديرين ومدى ارتباطها بفعالية المدرسة. وبينت نتائج هذه الدراسة أن سلوكيات وأنشطة مدير المدرسة ترتبط بشكل وثيق بقدرته على إدارة المدرسة، وتوجيه وإرشاد وتطوير المعلمين والمراقبة الصفية للطلاب.

أما الموسى (1995)، فقد قام بعمل دراسة لمعرفة واقع دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية في مدارس لواء الكورة الثانوية الحكومية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أداء مديري المدارس الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية الخاصة؛ و المرتبطة بالتخطيط والمنهاج الدراسي والنمو المهني للمعلمين والتفاعل مع المجتمع المحلي. تتم في هذه المدارس بدرجة ملحوظة.

كما قام الحبيب بعمل دراسة عام (1996)، بعنوان (دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم)؛ وذلك لتحديد دور مدير المدرسة نحو التطور المهني للمعلم، وألقى الضوء على المجالات والجوانب التي من خلالها يسعى مدير المدرسة إلى تطوير المعلم من الناحية المهنية. واستخدم المنهج الوصفي في دراسته، كما استعان بالاستبانات للحصول على آراء مديري المدارس الحلقة الأولى والثانية والمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، والتي تكونت من خمسة أبعاد و (33) سؤالا؛ وذلك للوقوف على اهم الأساليب المستخدمة من قبل المدراء لغرض تطوير المعلم مهنيا.

وقد استخدم الباحث في تفسير ردود وإجابات المديرين المنهج الوصفي التحليلي. بعينة بلغت 112 مديرا ومديرة؛ وكانت نتيجة البحث أن مدير المدرسة يلعب دور رئيسي في التطوير المهني للمعلم من كافة جوانب وهي: طرق التدريس والمنهج الدراسي. إدارة العملية التدريسية والعلاقات الإنسانية.

وفي نفس السياق ومن خلال دراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وعينة بحث عشوائية شملت (100) مديرا ومديرة في المرحلة الابتدائية والإعدادية قام السادة (1997)، بعمل دراسة بعنوان " دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين" وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إقبال مدراء هذه المدارس على سياسات وممارسات التطوير للمعلمين ونوعية الممارسات.

فقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب على المدراء الاتخراط و بشكل كبير في سلوكيات التمكين للمعلمين ،

لأنه ذلك يعمل على زيادة دافع المعلمين نحو العمل .

أما دراسة شينج (Cheng, 2004) فقد جاءت متوافقة مع متوافقة مع الدراسات السابقة المتعلقة بدور

المدير في تحقيق الولاء المؤسسي لدى المعلمين، فقد اختبر فيها سلوك الولاء المؤسسي، وقد طبق الأداة على (1183) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية والثانوية في تايوان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نوع العلاقة بين المعلمين وإدارة المدرسة وكذلك درجة دعم الإدارة للمعلم والعدالة في المكافآت ودرجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين كلها عوامل رئيسية تؤثر على سلوك الولاء المؤسسي لدى المعلمين.

وبعد عامين قام كل من نجوني وسليجرز وديسنين (Nguni,Slegers,Denessen, 2006) بعمل

دراسة لمعرفة أثر القيادة لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين، والالتزام المؤسسي وكذلك الولاء، وذلك في تنزانيا، وقد أظهرت نتائج دراستهم أن قيادة مدير المدرسة لها أكبر الأثر على الرضا الوظيفي للمعلمين وعلى الالتزام وكذلك الولاء المؤسسي.

كذلك قام كل من سومبخ ورون (Somech & Ron, 2007) بعمل دراسة ركزت على اختبار تأثير

الخصائص الفردية للمعلمين على تصوراتهم للدعم المقدم لهم من مدير المدرسة، وخصائص المؤسسة، ومدى تأثير هذين المتغيرين على سلوك الولاء لدى المعلمين. وقد قاما بتطبيق الأداة على (104) معلماً ومدراءهم في ثمان مدارس ابتدائية. أما نتائج الدراسة فقد أظهرت أن دعم مدير المدرسة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك الولاء المؤسسي عند المعلمين. وهنا نجد أن نتائج هذه الدراسة جاءت متوافقة تماماً مع الدراسة السابقة لها.

أما دلال الزعبي (2009)، فقد أجرت دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك الدعم المقدم من

مدير المدرسة والثقافة الجماعية – الفردية في المدرسة من جهة، وسلوك الولاء المؤسسي لدى المعلمين من جهة أخرى، وذلك على عينة مكونة من (6) مدراء، و(243) معلماً ومعلمة في ستة مدارس ثانوية في الأردن. استخدمت الباحثة في هذه الدراسة جزءاً من الأداة التي استخدمها (Somech & Ron (2007) في دراسة أثر الخصائص الفردية والمؤسسية وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الدعم المقدم من مدير المدرسة، ومستوى الثقافة الجماعية السائدة في المدرسة، ومستوى سلوك الولاء المؤسسي لدى المعلمين جميعها عالية؛ وأن الارتباط الكلي بين المتغيرين المستقلين "دعم المدير ، الثقافة الجماعية – الفردية " والمتغير التابع " سلوك الولاء المؤسسي " منخفض وغير دال إحصائياً، وأن هناك ارتباط دال إحصائياً بين المتغيرين المستقلين وبعض مجالات المتغير التابع؛ وأن الارتباط بين دعم مدير المدرسة والثقافة الجماعية – الفردية ارتباط إيجابي متوسط.

دور مدير المدرسة في تحقيق الولاء المؤسسي

وفي دراسة أخرى لكوه ستريرز وتربورغ (Koh Streers & Terborg, 1995) فقد اختبروا تأثير سلوك المدراء في (89) مدرسة في سغافورة على سلوك الولاء المؤسسي ورضا المعلمين والأداء التعليمي للطلبة ، وتوصلوا إلى أن سلوك المدراء له تأثير دال إحصائيا على الالتزام المؤسسي وسلوك الولاء المؤسسي ورضا المعلمين وكذلك أداء الطلبة.

وفي دراسة أخرى أكدت نتائج الدراسات السابقة ، حيث أجرى جيرستن وآخرون (Gersten et al, 1995) دراسة عن تصورات معلمي التعليم الخاص في المدن حول ظروف العمل ، وبينت نتائج الدراسة أن دعم مدير المدرسة هو أمر أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي ، ويرتبط بقوة الالتزام لدى المعلمين نحو التعليم وتنتي الميل لترك العمل.

أما باركنز (Parkins, 1998) فقد أظهرت دراسته التي أجراها على مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والتي كانت تهدف إلى معرفة أوجه التشابه والاختلاف بين المعلمين في الاستراتيجيات التحفيزية والتي تستخدم في المدارس المتوسطة في ولاية أيلينوي. وقد أظهرت النتائج أن هناك دلالة إحصائية للاستراتيجيات التحفيزية ؛ حيث بينت النتائج أن المعلمات أظهروا مستوى أعلى من المعلمين في الاستراتيجيات التحفيزية المؤثرة في السلوك وقد أوصت هذه الدراسة بعمل المزيد من الدراسات المشابهة في نفس الموضوع.

أما في عام 2000 ، فقد قام كل من دايفس و ويلسون (Davis & Wilson, 2000) بعمل دراسة للوصول إلى العلاقة الحقيقية بين السلوك التحفيزي للمدراء و دافعية المعلمين و أثر هذا السلوك على تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين .

و قد استخدم الباحثان نموذجان ، النموذج الأول هو لفوغت و موريل للتمكين ؛ وهو يعالج التمكين من وجهة نظر ذاتية ، النموذج الثاني هو لتوماس و فيلنتهاوس و هو النموذج المعرفي للتمكين ، و قد شملت الدراسة المعلمين مديري المدارس من واشنطن الشرقي ، و شاركت 44 مدرسة من أصل 56 ، مع 660 من المدرسين و 44 من مديري المدارس الابتدائية ، و صممت الاستبانة لقياس أربعة متغيرات هي : تمكين السلوك ، التحفيز ، الرضا الوظيفي و ضغط العمل . حيث تضمن كل متغير من هذه المتغيرات سبعة أسئلة .

و كشفت الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين سلوك التمكين لدى المدراء و بين دافعية المعلمين ، فكلما زاد سلوك التمكين من قبل المدراء كلما زادت مستوى دافعية المعلمين ، كما بينت النتائج أن هناك علاقة مباشرة بين دافعية المعلمين و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل .

وطبقاً لهذه الدراسة فقد توصل إلى مجموعة طرق وسبل مستخدمة في هذه المدارس من قبل المديرين: توفير الوقت والمساحة والمكان لتنفيذ الأفكار الجديدة؛ إعطاء أهمية كبيرة لأفكار و مساهمات العاملين في المدرسة، إعطاء الكثير من الحرية في التصرف للمدرسين في إطار عقلية تنمية المدرسة ؛ إعلام المعلم بكافة أحداث المدرسة، تقبل الأخطاء في هذه المدارس على أنها فرص للتطوير، وأخيراً يقوم مديري هذه المدارس بتوفير مناخ يحل دعم وصدقة كاملة للمعلمين.

إن وعى المدراء التام بأنه من أجل تطوير وتعزيز كفاءة ومهارات المعلمين لابد من تقديم المساعدة والدعم هو أمر ضروري. ففي دراسة (Blase and Kirby, 2000) "كيف يتم استخراج ما هو أفضل من المدرسين"، يقوم المديرين باتباع سياسة الدبلوماسية والحذر في محاولتهم لتطوير أداء المعلمين. ففي برامج تطوير المدرسين يقوم مدراء المدارس بإثراك المعلمين في اختيار وتحديد الأنشطة والأساليب التنموية المناسبة التي بدورها تساهم في تطويرهم.

و قد كشفت الدراسة التي قام بها كل من بارنيت و مكروميك (Barnett & McCormick, 2003)، حول سلوك القيادة التحويلية، و دور تطور الاتصال مع المرؤوسين في التحفيز و ذلك في أربع مدارس أن أهم العوامل المؤثرة من قبل القائد على سلوك المعلمين هي تلك التي تعمل على تشجيعهم لتطبيق أفضل ما لديهم من خبرات و جهود في تحقيق رؤية المدرسة بوضوح. و قد استخدمت الدراسة، البحث النوعي و دراسة الحالة بالتحديد ، للوصول إلى النتائج، ورغم محدودية الدراسة، إلا أنها خلصت إلى نتائج عدة أهمها :

أولاً: رؤية المدرسة تعتبر هامة جداً لأنها توجه المدرسة بالاتجاه الصحيح و توفر لها الوقت و الجهد.
ثانياً: إن مشاركة القائد للمعلمين في صياغة ووضع رؤية مشتركة يعمل على تقوية العلاقة بينهما.
ثالثاً: الرؤية في حد ذاتها لها تأثير ضئيل على تغيير الممارسات التعليمية قرارات المعلمين في الصفوف الدراسية.

رابعاً: القيادة المتميزة هي تلك التي تبني أساساً على علاقات مع الأفراد، و هذه العلاقات بين القائد و المعلمين هي التي تشجع المعلمين على تطبيق جهودهم و خبراتهم لتحقيق أغراضهم المشتركة مع القائد و المدرسة .

إن البيئة المدرسية بكل تفاصيلها الصغيرة و الكبيرة، و بقائد المدرسة الذي يدير هذه البيئة، و كذلك العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل هذه البيئة، هي عوامل تؤثر بشكل مباشر في زيادة تحفيز المعلمين.

وهكذا نجد أن المطلوب من هذا المعلم أن تكون لديه القدرة على العمل التعاوني مع أفراد المجتمع

المدرسي، و حضور الحصص والدروس النموذجية مع معلمي المدرسة. (Seashore-Louis, Kruse et al. 1996)

كما اهتمت دراسة كوربي و كوليت (Khrby & Colbet, 1994) بالكشف عن ناضل صفة القيادة في المديرين التي تعكس رغبتهم لمشاركة المعلمين أنوار القيادة. وبينت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة موجبة بين وجود صفة القيادة الممتلئة في مدير المدرسة، وبين إعطاء تفويضات لبعض المهام للمعلمين.

أشكال دعم مدير المدرسة للمعلمين

وفي دراسة اجراها ليتزل وبيلاجلي (Litterell & Billingsley, 1994) حول الأبعاد المختلفة للدعم، فالدعم العاطفي الذي يعني تقديم الاحترام للمعلم وإعطاءهم الثقة ومنحهم الاهتمام، كذلك الدعم الأذاني والذي يعني تقديم المساعدة للمعلم بشكل مباشر في المهام المتعلقة بعملهم، وتزويدهم بكل المواد الضرورية لتنفيذ الأعمال الموكلة بهم، وكذلك تقديم الدعم المعلوماتي والذي يعني تزويد المعلم بالمعلومات المفيدة التي تحسن من الممارسات الصفية. أما الدعم التقييمي، أي التقييم المستمر للمعلمين بإعطائهم التغذية الراجعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين الذين تلقوا مستويات عالية من دعم مدير المدرسة كان الرضا الوظيفي والالتزام نحو المدرسة لديهم أكثر من الذين تلقوا مستويات دعم أقل، وقد أكد المعلمون أن الدعم العاطفي هو أهم أنواع الدعم لديهم.

فقد طبق كوتس دراسة (Coutts, 1997)، و كان عنوانها : قياس درجة نجاح المديرين الجدد في تحسين البيئة المدرسية في المدارس وقد طبقت الدراسة استبانة في ثلاث مدارس (ابتدائية ، إعدادية ، ثانوية)، و ذلك لقياس مستوى العلاقات في البيئة المدرسية للمدراء الجدد ، فقد طبقت الاستبانة في بداية العام ، و كذلك في شهر يناير ، و خلصت نتائج الدراسة إلى أن المدراء الجدد ليس لهم تأثير واضح على البيئة المدرسية ، و التي تراعى و تقوم في الأساس على: احتياجات المعلمين، تحفيز المعلمين، البناء الاجتماعي في المدرسة و كذلك التأثير الواضح للبيئة المدرسية على مستوى أداء الطلبة.

وفي إحدى الدراسات التي اهتمت بدور مدير المدرسة وتأثيره على دور المعلم. وجد Blase (2001)، أن المدارس ذات المدرسين المتميزين في دراسته، تم دعمهم بشكل إيجابي من قبل المدراء مما أثر إيجابياً على أدائهم.

الضغوط + وذلك للوقوف على الحثول المناسبة للتخفيف من هذه الأعباء والضغوط + لذا قام الباحث بإعداد مقياس للضغوط النفسية و طبقه على (189) معلما ومعلمة ، تم اختيارهم بشكل عشوائي من مدارس إعدادية وثانوية في منطقتي العين وعجمان التعليميتين. وبينت نتائج الدراسة أن الضغوط الإدارية المتعلقة بمدير المدرسة والأعباء الإدارية الأخرى تحتل الترتيب الأول في سلم هذه الضغوط مرتبة حسب أهميتها ، وجاءت بعد ذلك الضغوط الطلابية تليها التدريسية ثم الخاصة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا بين الجنسين في الشعور بالضغوط الإدارية لصالح الذكور بعكس باقي الضغوط التي لم يكن بها أي فرق بين الجنسين.

المشاركة في اتخاذ القرارات

وفي دراسة أخرى حول تحفيز المعلمين في المدارس الثانوية ، والتي قام بها كلابه (Killah, 1986) ، و طبقها على المعلمين في العام 1984-1985 في مؤتمر الاتحاد للاكاديميات العليا ، واستخدم أداة هيرتزبرغ لقياس الدافع للعمل لجمع البيانات.

فقد بينت نتائج الدراسة أن لمدير المدرسة دور رئيسي في تحفيز المعلمين و دور حيوي أيضا، وأن قدامى المعلمين هم أكثر ولاء للمدرسة من الأصغر سنا. أما توصيات الدراسة فركزت على ضرورة إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدرسة على جميع المستويات ، ولا سيما القرارات التي تمسهم مباشرة. أما دانييل (Daniel, 1987) فقد وضحت دراسته التي أجراها أن من بين المشكلات التي تقبل من تحفيز المعلمين + هو ضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية الهامة من قبل الإدارة.

إن الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالقيادة التربوية ، تحت على ضرورة إيجاد المعلم القائد ، وهو ذلك المعلم الذي يلعب أدواراً عدة في العملية التعليمية ، حيث توصي هذه الاتجاهات بضرورة تفعيل دور المعلم القائد ليكون هو المعلم المطور للمناهج ، والمعلم القائد للفرق التطويرية في المدرسة وهو المعلم المساعد لبقية المعلمين الجدد. أهم نقطة دعت إليها الأبحاث في مجال المعلم القائد + هو أن مجاله الأول هو الصف؛ لذا يتوجب عليه توظيف أدوار القيادة المختلفة في كافة الأوقات بمعنى توظيفها ليس خارج الفصل ولكن أيضا داخل الفصل.

(Ash & Persall, 2000)

وبذلك يكون هدف المدير هنا قد تحقق؛ وهو تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم مثالي، من خلال تفعيل دور المعلم بصورة كبيرة (Katzenmeyer & Moller, 2001) ؛ كما أن هذا التفعيل يشجع المعلم للمشاركة بصورة مباشرة في عملية اتخاذ القرار في المدرسة (Gehrke, 1991).

الرتب ، ومشكلات الحظ المدرسي والأعمال الإدارية الروتينية في المدرسة. هي من أهم المشكلات التي تواجه المعلم وتقل من تحفيزه للعمل.

وقد جاءت دراسة هيكرز (Hicks, 1988) لتؤكد أن النمط القيادي لمدير المدرسة ، والرضا الوظيفي والمجتمع الذي توجد فيه المدرسة هي كلها صعوبات وعقبات تقف في وجه تحفيز المعلم.

وهناك دراسة قام بها ملحم (1992) في الأردن ، وذلك بهدف معرفة أسباب شعور المعلمين بالضغط والأعباء الكثيرة ، حيث طبقت الدراسة مقياس لمعرفة ضغوط المعلمين والذي أعده الباحث بنفسه ، وكذلك الاختبارات التحصيلية الخاصة بموضوع الدراسة التي يقوم بتدريسها المعلمون.

وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الإلزامية لوكالة الغوث الدولية في محافظة اربد بالأردن ، وكان عدد العينة 612 معلما.

وجاءت نتائجها كالتالي : أن هناك العديد من أنواع الضغوط التي يتعرض لها المعلمون منها الضغوط الاقتصادية والاجتماعية وكذلك الوظيفية ، وأيضا الإدارية المرتبطة بمدير المدرسة خاصة. وقد أشارت النتائج إلى أن أكثر الضغوط انتشارا بين المعلمين هي تلك المتعلقة بالتحفيز وبطء الترقية وأيضا تردد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ومضايقتها للمعلمين.

كذلك أجرى Tankard (1999) دراسة ناقش فيها أهم العوامل التي تؤدي إلى الاستنزاف التدريجي لطاقت المعلم الذي أكمل 15 سنة فأكثر في مجال التدريس، وأهم القضايا المحيطة بدافعية هذا المعلم، وكذلك الدور الفعال لمدير المدرسة في تجنب وصول المعلم لهذه المرحلة، وذلك بهدف الوصول لطرق الوقاية من ذلك. فقد أجريت الدراسة في مدرسة صغيرة ، في منطقة ريفية قبالة ساحل كيب تاون. تم اختيار تسعة معلمين (2 ذكور ، 7 إناث)، بشكل عشوائي للمشاركة بالمقابلات الطوعية وكانت أعمارهم بين (40-50) سنة، مع سنوات خبرة تراوحت بين 6 إلى 37 سنة. وخلال المقابلة طرحت أسئلة تتعلق بالدافعية في مرحلة منتصف الحياة المهنية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أهمية التعرف على أكثر الجوانب المجهدة للمعلم في مهنة التدريس ومن ثم دعمها ، وكذلك أهمية تمكين المعلمين في صنع القرار ضمن نظام ديمقراطي من قبل مدير المدرسة ؛ لأن المعلم الذي يشعر بالتمكين يكون أقل عرضة للنفاذ والاستنزاف.

كذلك قام محمد (Muhammad, 1999) ، بدراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة ؛ مشابهة للدراسة السابقة ؛ حيث سعى لمعرفة الضغوط النفسية للمعلمين والمعلمات ، والفرق بين الجنسين في الشعور بهذه

القائد بعب دوراً كبيراً في تحفيز المعلمين ، فكما يرى سير جيوفاني (Sergiovanni, 2001) ، أن

مشاركة المعلم في صياغة رؤية المدرسة و تحديد أهدافها ، هو نوع من أنواع التحفيز الذي يقدمه القائد لهذا المعلم . كما أن تشجيع المعلم ليكون قائداً في مجال عمله ، و القيام بالواجبات المنضوية منه ، و كذلك مساعدة المعلم في تحديد رسالة يسعى لتحقيقها ، كل ذلك يعد نوعاً من أنواع التحفيز الذي يمكن أن يقدمه القائد لهذا المعلم

بالإضافة لما ذكرناه سابقاً من أهمية المشاركة في صنع و تحديد رؤية المدرسة بين القائد و المعلمين ، فإن بناء علاقات قوية و مد الجسور بين القائد و المعلمين له الأثر الكبير على تحفيز المعلمين ، و العمل على إثارة مخزوتهم و عطاءهم ، مما ينعكس على أداء المعلمين في المدرسة و في الصفوف

4.2 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين ، وذلك لما لها من تأثير على الارتقاء بالعملية التعليمية عامة و المخرجات التعليمية للطلبة خاصة، لذا فقد ارتأت الباحثة عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في المجال التربوي ، بهدف الاستفادة منها في تحديد المنهج المستخدم في الدراسة الحالية ، و الاستفادة من المصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة ، واستخلاص أهم المصادر المتعلقة بالتحفيز ، و من ثم توضيح أوجه الشبه بينها وبين الدراسة الحالية ، و يمكننا أن نشير هنا إلى قلة الدراسات العربية المتعلقة بالموضوع أو حتى ندرتها ، بينما كانت هناك وفرة كبيرة في جانب الدراسات الأجنبية، و يمكن أن نتناول الدراسات السابقة ، على النحو التالي:

التحديات التي تؤدي إلى استنزاف طاقات المعلم

ففي دراسة قام بها عدس (1970) ، تبين أن من أهم التحديات التي تواجه المعلمين في الأردن، ووجود حواجز تفصل بين مدير المدرسة و المعلمين بحيث لا يتمكن المعلمون من نقل رغبتهم ووجهات نظرهم إلى مدير المدرسة

أما دراسة فورني و آخرون (Forney, et.al., 1982) فقد أظهرت أن قلة فرص الترفيه و العوائد المالية ، و كذلك السياسات الإدارية المتبعة هي من أهم الصعوبات التي تواجه المعلمين

كما أيد هذه الدراسة كل من بيك و كارجيلو (Beck & Cargiulo, 1983) وذلك في دراستهما التي بينت نتائجها أن روتين اليوم الدراسي، و الوقت الضائع في النشاطات الغير منتظمة ، و حجم المدرسة، و قلة

من هو مدير المدرسة ؟

مدير المدرسة هو ذلك الفرد الذي يوجه و يراقب النشاطات الأكاديمية و غير الأكاديمية داخل بيئة

المدرسة ، و هو ذلك الفرد الذي يخطط و ينفذ الروتين اليومي في البيئة المدرسية التعليمية .

دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين ؟

بعد مدير المدرسة هو مفتاح التغيير الأساسي الذي يعتمد عليه في فتح آفاق جديدة في مجال التنمية و

التغيير المستدام ، و هنا يرى فلان وهارجرينغر (Fullan & Hargreaves, 1991)، أن مدير المدرسة هو

المسئول الأول عن تحقيق الأمل المتعلقة على المدرسة ، و ضمان الوفاء بها للوزارة ، و تطوير مهارات

التدريس العامة للموظفين في المدرسة .

فمع التعديلات الحديثة التي طرأت على كل جوانب الحياة عامة ، و الحياة المدرسية خاصة نجد أن دور

مدير المدرسة بعد ذاته قد تغير في مضمونه ، فمن مدير المدرسة ، تحول إلى مخطط و ملهم و قائد لهذه

المدرسة .

الإدارة و القيادة :

هناك فرق شاسع بين كلا المفهومين ، رغم الخلط الواضح بينهما ، و من المهم أن ندرك أهمية الفرق

بينهما ، خاصة في مجال تحفيز المعلمين ، فمع مفهوم القيادة ، نجد أن قائد المدرسة يحرص كل الحرص على

تحفيز معلميه ، بينما في ظل مفهوم الإدارة ، ليس من الضروري التحفيز و بالتالي الإدارة لا تعني المدرسة

المحفزة .

و هنا نجد أن دور المدير بالمفهوم التقليدي للإدارة ، هو التحكم و التنظيم و التخطيط و غيرها من

الأدوار التقليدية ، و التي لا تولي الاهتمام الكافي لتحفيز المعلمين هذا وفقاً لفان و كروجر .

أما فيما يتعلق بالمفهوم الآخر و هو القيادة ، فيرى بيرجلي وليوناردو (Bergley & Leonard, 1999) أن

هناك اختلاف و تنوع في أدوار القائد والمتمثلة في البناء والتغيير .

وهكذا نجد أن هذا الفرق ، يجعل الأمر أكثر بساطة عند تناول دور مدير المدرسة في التحفيز ، فنحن

نقصد هنا دور القائد بالمعنى الحديث لمفهوم القيادة ، و الذي يحرص كل الحرص على إثارة دافعية المعلمين ،

للإنجاز و العطاء من خلال تقديمه لمختلف الحوافز لهؤلاء المعلمين و كل ذلك من أجل تحسين عملية التعليم و

التعلم .

4.2.2 نظرية اكس ، ونظرية واي Mc Gregor's Theory X and Theory Y

يقترض (دوجلاس ماكجريجور) أن التحفيز يتأثر بمجموعتين من الفروض المعاكسة عن الناس والعمل، وقد وصف في نظريته ، وجهتي النظر الخاصتين بالعمل، تلك التي تؤكد أن الناس يبحثون عن الإنجاز من خلال العمل والأخرى التي تقترح بأنهم فقط يبحثون عن إشباع وإرضاء حاجات المستوى الأدنى. النظرية (اكس) والنظرية (واي) بحسب (ماكجريجور) 1960.

5.2.2 نظرية التوقع Expectancy Theory

وهي من النظريات الهامة في مجال دوافع العمل، وقد صاغ هذه النظرية فيكتور فروم Victor Vroom في عام 1964، وترتكز النظرية على أساس أن ميل الإنسان لإنجاز أي عمل يعتمد على درجة توقع نتائج معينة من هذا العمل ودرجة رغبة الفرد في هذه النتائج. (عياصرة، 2006) وتتضمن هذه النظرية العناصر التالية:

1- التوقع (Expectancy) : وهو الاعتماد الذاتي للشخص بأن العمل بطريقة ما ستؤدي إلى نتيجة إيجابية أو تحقيق هدف بفعالية عالية.

2- القيمة (Valence) : وهي قيمة المكافأة بالنسبة للفرد نفسه ومن منظوره الشخصي.

3- الوسيلة (Instrumentality) : وهي درجة الاعتقاد بأن الحصول على الفائدة في مستوى ما يؤدي إلى الحصول على الفائدة في المستوى الثاني. (Steer & Porter, 1991)

ومن هذه النظرية ، نجد أنه من الواضح أن المعلمين يكونون أكثر تحفيزاً للمدى الذي يتوقعون عنده أن يتأثروا على أدائهم العالي، فإذا كان المعلمون لا يعتقدون أنهم سيتأثرون على أدائهم ، فإن هذا الأمر سيؤثر سلباً على دافعيتهم. (Steyn 2002 a:96)

3.2 أدوار مدير المدرسة

هناك اهتمام واضح وكبير بالقيادة التربوية مع بزوغ شمس القرن 21؛ وذلك لانتعاش القطاعات المتعلقة بأهمية القيادة وأثرها في تحسين نوعية التعليم بشكل عام وتحسين وتوسيع المخرجات التعليمية بشكل خاص. وهكذا نجد أن هذه المدارس بحاجة لنوعية متميزة من المدراء الذين يلعبون دوراً كبيراً في تحقيق هذا التقدم المنشود، والذي لن يحدث بدون ركن أساسي من أركان المنظومة التعليمية وهو المعلم.

إن نظرية هيرزبيرغ إذا تم تطبيقها بالأسلوب الأمثل من قبل مدراء في المدارس فإن تلك سيؤدي إلى نتائج جيدة من خلال مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ،وتوفير فرص التنمية المهنية لهم واعتماد أسلوب الفرق في المدرسة.

3.2.2 نظرية الحاجة إلى الإنجاز لماكلياند Achievement Motivation

Theory Me Clelland

وتقوم هذه النظرية على أساس حاجة الإنجاز ، حيث يرى ماكلياند أن هناك ثلاث حاجات موجودة لدى كل الأفراد وبدرجات متفاوتة، ولها تأثير واضح على سلوك العاملين في المنظمة وهي:

1- الحاجة إلى الإنجاز Need For Achievement

وترى النظرية أن أفراد هذه الفئة لديهم حاجة شديدة للإنجاز بدافع التفوق ولمجرد تحقيق النجاح دون النظر إلى المردود المادي ويهتم أفراد هذه الفئة أيضا بالإنجاز الأعمال بصورة أفضل والقيام بالمهام الصعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية؛ وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة بكل حد واجتهاد من أجل تحقيق النجاح المرجو.

(Bast, 2002)

2- الحاجة إلى القوة Need for Power

وهذه الحاجة هي حاجة اجتماعية ،حيث يرى الفرد الذي لديه حاجة شديدة إلى القوة ، أن المنظمة هي فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة والتأثير على الآخرين ،لذا يعتقد أن لدى المديرين حاجة للقوة وذلك لأنهم مسئولون عن عمل الآخرين (العريان، 2002)

3- الحاجة إلى الانتماء Need for Affiliation

وتعني حاجة الفرد للمحافظة على علاقات إيجابية مع الآخرين والرغبة في بناء علاقات صداقة وتفاعل مع زملاء العمل، ويرى ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء والألفة، يرون في المنظمة فرصة لإشباع صداقات جديدة وتكون لديهم الحماسة لإنجاز الأعمال (العريبي، 1998)

وهكذا نجد أن نظرية ماكلياند ،تساعد مدير المدرسة في وضع استراتيجيات مناسبة لتحفيز معلميه من خلال تنظيم العمل وتوزيع الأدوار بطريقة تجعل المعلمين يؤدون عملهم استجابة لدورهم كمعلمين من جهة ، وإشباعا للحاجة الفردية لهذا الدور.

2.2.2 نظرية العاملين لهيرزبيرغ HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY

تعتبر نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرغ من النظريات الهامة في الدافعية ، فهناك تشابه كبير بينها وبين نظرية ماسلو للحاجات ، وكان لها تأثير واضح على الفكر الإداري المتعلق بالدافعية. فقد قام هيرزبيرغ بعمل دراسة عام 1959 ، ونشرها في كتابه الدافعية نحو العمل ، وقد طبق الدراسة على (200) من المهندسين والمحاسبين الذين يعملون في (11) شركة أمريكية في مدينة بتسبرج ، وذلك لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لديهم وكانت الدراسة تطلب منهم تذكر أوقات الشعور بالرضا الوظيفي وأوقات عدم الشعور بالرضا عن العمل ، وهنا توصلت الدراسة إلى تحديد مجموعتين منفصلتين من الدوافع (Hodgetts & Altman,1979)

1- عوامل الدافعية Motivation Factors

وهي عوامل داخلية تؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين وهي ستة عوامل : الإنجاز Achievement ، والتقدير Recognition ، والعمل نفسه Work Itself ، والمسؤولية Responsibility ، والتقدم Advancement ، واحتمالية النمو Possibility of Growth . وهذه العوامل تؤثر على الدافعية والإحساس بالرضا من العمل.

2- العوامل الصحية Hygiene Factors

وهي عوامل خارجية ، إذا ما توافرت تجعل الفرد مرتاحا، كما تعمل على إشباع حاجات تحجب الألم لدى العاملين ، وهي عشرة عوامل : سياسة المؤسسة والإدارة ، الإشراف اللقي فيها، الرواتب ، العلاقات بين الرؤساء ، العلاقات بين التابعين ، العلاقات بين الزملاء ، ظروف العمل ، المكانة ، الأمن الوظيفي ، وتأثير العمل على الحياة الشخصية كالسفر (Koontz, 1980)

ولقد اقترح هيرزبيرغ بعدين مختلفين ، الأول هو يقع بين الشعور بالرضا إلى الشعور بعدم وجود مسببات الرضا أما البعد الثاني فيقع بين الشعور بعدم الرضا إلى الشعور باختفاء مسببات عدم الرضا وهكذا نجد أن هيرزبيرغ يتوصل إلى أن الرضا الوظيفي ليس هو عكس عدم الرضا الوظيفي وإنما هو انعدام الرضا (الشيدي، 2002)

وهي الحاجات الأساسية التي لا غنى عنها لبقاء الشخص . فالمعلمون يشعرون هذه الحاجات عندما يتوظفون وينتقضون رواتب معقولة فهي حاجات فطرية ، مثل الغذاء والسكن والنوم والملبس والهواء (عوض، 1980)

2- حاجات الأمن والسلامة (Security and Safe Needs)

عندما تلتحق الحاجات الفسيولوجية ، تظهر بعدها حاجات المستوى التالي تلقائيا وهي حاجة الفرد إلى الأمن والسلامة والطمأنينة ، فالإنسان بحاجة إلى الأمن وإزالة الخوف ، يحقق للفرد الأمن النفسي ، كما أن في هذا المستوى تبرز حاجة الإنسان إلى الأمن المالي ، وهناك نجد أن معظم المعلمين يتحققون بمهنة التدريس كونها آمنة ومستقرة. (Steyn 2002 a:go)

3- حاجات الحب والانتماء (Love and Belonging Needs)

وقد تسمى أيضا الحاجات الاجتماعية (Social Needs) + حيث يبدأ الفرد هنا في بناء علاقات فعالة مع المجتمع المحيط به ، وتظهر بشكلها الواضح عند غياب الأصدقاء أو الأحباب ، وهذا يرى ماسلو أن تفاعل الفرد في الحياة الاجتماعية مدفوعة بحاجته إلى للحب والانتماء والتعاطف ، وقد يظهر التمرد في حال عدم إشباع هذه الحاجات خاصة عند الشباب (نشواني، 1998)

4- حاجات التقدير واحترام الذات (Esteem or Self Esteem)

إن احترام الذات هي مشاعر داخلية تعكس قيمة الذات. فهي تتضمن حاجات الفرد لاحترام الذات ، تقدير الآخرين ، الحاجة للنجاح ، الثقة بالنفس ، وتقدير الإنجاز الشخصي للفرد ، إضافة إلى الحاجة والرغبة في الحصول على المركز أو المكانة ، وهذا نجد أن المعلم الذي يشعر أن حاجته للتقدير لا تلب ، لا تكون لديه الدافعية للقيام بوظيفته كما يجب. (Drafke & Kossen, 1998)

5- حاجات تحقيق الذات (Self-Actualization Needs)

هذه الحاجات تعكس حاجة الفرد للنمو والتطور ، وهي أعلى مستوى في هرم ماسلو للحاجات ، والمقصود بها الاستثمار الأمثل لمطاقات وإمكانات الفرد بصورة عضوية + بحيث لا يخالف الأنماط الاجتماعية في حال حدث تعارض بينها وبين مبادئه. (المفدي، 1993)

وتعد نظرية ماسلو مفيدة للمعلمين والمدراء على حد سواء ؛ فالمدراء بحاجة لمعرفة أهم الاحتياجات الأساسية بالنسبة لمعلميهم لإشباعها، وكذلك الأمر نفسه بالنسبة للمعلمين وطلبتهم.

3- البعد المعرفي للدافعية

وهو منهج حديث، حظي بقبول واسع من قبل علماء النفس فهو يركز على فهم الأفراد للعالم، المعتقدات، الأفكار والتصورات؛ فالنظريات المعرفية تركز على أن سلوك الفرد يتحدد من خلال التفكير وترتبط النظريات المعرفية ارتباطاً وثيقاً بالدافعية الذاتية. ووفقاً لـ Pintrich & Schunk (1996:26-27)، فإن هناك بعض العمليات المؤكدة من قبل النظريات المعرفية مثل: الصفات، التصورات، القيم، الأهداف والمقارنات الاجتماعية ويؤكد هذا المنهج على أهمية العمليات العقلية.

4- البعد الإنساني للدافعية

يؤكد هذا البعد على أن الأفراد يتحفزون من خلال تحقيق حاجاتهم التطورية وإشباعها، حيث نجد أن هذا البعد يساعد على تحفيز المعلمين من خلال تشجيع حاجاتهم الداخلية مثل: الإحساس بالكفاءة، احترام الذات وتحقيق الذات؛ هذا كما يراه وولفوك (Woolfolk 2001:370)

2.2 نظريات الدافعية (MOTIVATIONAL THEORIES)

إن الإلمام بنظريات الدافعية المختلفة، هو أمر ضروري لمعرفة العوامل التي تحفز العاملين بشكل عام والمعلمين بشكل خاص، كما تساعد على تحديد احتياجات المعلمين والعمل على وضع الاستراتيجيات التي تساعد على تحفيزهم ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة.

1.2.2 نظرية ماسلو للحاجات

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات المتعلقة بموضوع الدافعية، كما أنها تشكل البداية المنظمة لدراسة دوافع السلوك البشري حيث يفترض ماسلو أن الدافعية تنمو بشكل هرمي لتحقيق حاجات ذات مستوى مرتفع كحاجات تحقيق الذات، ولكن هذه الحاجات لا تتحقق في السلوك الإنساني إلا بعد إشباع الحاجات الأدنى منها في الترتيب الهرمي كالحاجات البيولوجية والأمنية. وتعتبر الحاجات البيولوجية هي الأقوى، ولا يسمى الفرد لإشباع حاجات الحب والانتماء إلا بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والسلامة، وفي حال حدوث تعارض بين الحاجات الدنيا والعليا بنسب الدرجة والقوة، فالحاجات الدنيا هي التي تسيطر وتظهر حتى يقوم الشخص بإشباعها (Gage & Berliner, 1982)

1- الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs)

1- الدوافع الخارجية (Extrinsic Motivation)

وهي تعني انخراط الفرد في أي نشاط مدفوعا بدوافع خارجية ، وهذه الدوافع بالنسبة للمعلم قد تكون الحصول على ترقية، أو رض المدير، أو الأفراد المحيطين به، أو قد يكون أيضا لتجنب العقاب أيا كان شكله.

2- الدوافع الداخلية (Intrinsic Motivation) وهي تلك الدوافع التي تكون مقابلة للتوابع السابق، حيث

يأتي المعلم ذو الدافع الداخلي للقيام بعمل ما مدفوعا بمبادرة ذاتية منه، وذلك لإشباع حاجات وأهداف تابعة من ذاته، ويحاول تقديم أفضل ما لديه لتحقيقها. (Ryan & Deci, 2000)

أبعاد التحفيز (APPROACHES TO MOTIVATION)

بعد موضوع الدافعية من أوسع وأعمق المواضيع، والتي تحوي عددا كبيرا من النظريات. فقد وضع وولفوك (Woolfolk 2001:369-378) أربعة أبعاد عامة للدافعية وهي: البعد السلوكي ، البعد الاجتماعي-الثقافي، البعد المعرفي و البعد الإنساني وتحاول هذه الأبعاد المختلفة شرح وتوضيح ماهية الدافعية، وكيف يمكن لكل منهج أن يساهم وبطريقته الخاصة في فهم دافعية الأفراد، وفي المقابل نجد أن نظريات الدافعية تركز على جوانب محددة والتي تحلّل الأفراد في العمل، وتختبر العلاقة بين المتغيرات المختلفة والتي تكون الدافعية (Crawford 1997:93)

وهنا نستعرض الأبعاد الأربعة للدافعية:

1- البعد السلوكي للدافعية

يرى هذا البعد أن دافع الفرد ينبع من رغبته في الحصول على أهداف خارجية قيمة أو حوافز معينة. وهذه الحوافز قد تكون مال، طعام، أو قد تكون على هيئة مجاملات غير ملموسة، كالثناء والتقدير والحب. فقد ذكر لوسي (Luce 1998:16) : أن الحوافز التي تستخدم لتحفيز أداء العاملين تكون بمثابة تعويض للفرد عن الجهد الذي يبذله، ومع ذلك فإن هذا المنهج لم يتمكن من تحديد سبب أو كيفية توجيه هذه الحوافز لسلوك الفرد.

2- البعد الاجتماعي-الثقافي للدافعية

ومن خلال هذا البعد نجد أن الأفراد يشاركون في الأنشطة للحفاظ على هويتهم وعلاقتهم بالمدرسة وهذا ما يؤكد وولفوك (Woolfolk 2001:375)، فهذا المنهج يستخدم لحشد المعلمين نحو تعزيز الدوافع الذاتية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

أولاً: مفهوم الدافعية (MOTIVATION)

لا تزال الآراء مختلفة حول تعريف واضح ودقيق لمفهوم الدافعية، حيث لم يصل الباحثون إلى تعريف دقيق للدافعية، ولكن الأغلب يرى أنها محرك داخلي للسلوك، يدفع الإنسان للعمل بأسلوب معين من أجل تحقيق هدف ما، وعندما يكون الإنسان قد أشبع حاجة داخلية لديه وبالتالي يتحقق الأمن.

ويشير (Carlson & Heth, 1989) إلى أن الدافعية هي متغير متداخل، وهي عملية داخلية ونفسية

غير مباشرة، ولكن يمكن ملاحظتها من خلال السلوك.

كما عرف هوي وميسكيل (Hoy & Miskel, 1991) الدافعية بأنها تلك القوى المعقدة والميول

والانجاهات، وحالات التوتر، والآليات التي تحرك وتحافظ على السلوكيات المتعلقة بالعمل من أجل تحقيق

الأهداف الشخصية

فالدافعية إذن هي تلك القوة الداخلية التي توجه الفرد لتحقيق هدف معين، وغالباً ما يرتبط مفهوم

الدوافع بالحوافز، فهما يستخدمان لنفس الغرض، فالحوافز (Incentives) هي تلك الأساليب التي تستخدم من

قبل الإدارة لتحث العاملين على العمل، مما يعمل على إثارة الرغبة الكامنة لديهم نحو العمل بشكل أكبر وأفضل

(القربوتى، 2000).

ومن هنا نجد أنه يمكننا أن نحدد ثلاثة عناصر مكونة للدافعية وهي (Steyn 2002:85):

1- تنشيط السلوك الإنساني.

2- توجيه السلوك من خلال خلق الهدف بالنسبة للفرد.

3- صيانة ودعم السلوك.

ثانياً : أنواع الدافعية (TYPES OF MOTIVATION)

يتباين الأفراد فيما بينهم وفي طرق دافعيتهم نحو العمل، ومن هنا نجد أنه يمكننا أن نميز بين نوعين من

الدافعية وذلك وفقاً لمصدر استثارتهما، وهما الدوافع الخارجية والدوافع الداخلية:

9.1 خطوات الدراسة

تتمثل خطوات الدراسة في الفصول التالية:

الفصل الأول: خلفية المشكلة و أهميتها

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهج البحث

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

- تنظيم كافة الأنشطة التي تدعم عمليات التعليم والتعلم في المدرسة.
- إدارة الأفراد والمالية في المدرسة.

2- **التحفيز** : لقد استخدمت الدراسة مفهوم التحفيز بمعنى الدافع Motivation ، وهو مفهوم نظري

يفسر حقيقة رغبة أن يختار الناس الانخراط في سلوك معين في وقت معين (Beck 2000:3)

وهكذا فإن الدافع نابع من حاجة أساسية؛ وبالتالي فإن الاحتياجات وتحفيز العاملين يجب أن تصحح التركيز الأساسي للمديرين. كما أن أصل الكلمة هو لاتيني من كلمة " to move "، ويرى ميفلان أنه يكاد يكون من المستحيل معرفة وتحديد دوافع الشخص قبل أن يظهر ذلك على سلوكه في وقت من الأوقات (Mifflin, 1995). أما أوزترك و داندر فيرون أن التحفيز هو ذلك العنصر الحيوي في سلوك المنظمات والمؤسسات، والذي يعمل على توجيه السلوك البشري والإسالمي في هذه المؤسسات (

Ozturk and Dundar, 2003).

3- **مدارس الحلقة الأولى**: وتتوزع صفوف هذه المرحلة على خمسة صفوف؛ تبدأ بالصف الأول

الأساسي وتنتهي بالصف الخامس الأساسي، ويبدأ بين القبول للصف الأول الأساسي من عمر خمس سنوات وستة أشهر، ثم يتدرج الطالب في هذه المرحلة حتى يصل للصف الخامس الأساسي ويكون من القبول في الصف الخامس من عمر التسع سنوات وستة أشهر حتى عمر الثالثة عشرة.

وتأتي هذه المرحلة مباشرة بعد مرحلة رياض الأطفال ويكون التعليم فيها إلزاميا كما في بقية مراحل

التعليم العام اللاحقة لها. (وزارة التربية والتعليم)(MOE)

8.1 مصادر الدراسة وأداتها

اعتمدت الباحثة في دراسة موضوع دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات على المصادر الأولية والثانوية، كالتقارير والمراجع الأساسية والدراسات التربوية التي ناقشت أدوار مدير المدرسة بشكل عام ودور المدير في تحفيز المعلمين بشكل خاص.

أما بالنسبة لأداة الدراسة، فقد قامت الباحثة ببناء استبانة للدراسة ، وذلك للكشف عن واقع أدوار مديرة

المدرسة في التحفيز ، وكذلك المقترحات المطروحة من قبل معلمات الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية للارتقاء بدور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات.

كما أن هذه الدراسة :

- 1- تلقي الضوء على دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات وزيادة دافعتهن نحو الإنجاز والعمل.
- 2- تتبع القائمين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم بنور مديرة المدرسة، وأثر ذلك الدور على زيادة دافعية المعلمات وتحفيزهن مما يساعدهن على النهوض بمسيرات المدارس من خلال إعادة التخطيط والتأهيل.
- 3- ستطلع الدراسة الوزارة على أهم الاحتياجات الأساسية للمعلمات وخاصة أهمية الدافعية وأثرها الكبير على الارتقاء بمستوى أداء المعلمات وكذلك تقاضات التعلم لدى الطالبة.
- 4- التطلعات المستقبلية الموجودة في نهاية البحث يمكن أن تساعد مديرات المدارس في زيادة الوعي لديهن بالدور الهام الذي يمارسه وأثره في إثارة وتحفيز معلماتهن في المدارس.
- 5- يساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات التربوية في مجال القيادة التربوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بشكل خاص والوطن العربي بشكل عام.

7.1 مصطلحات الدراسة

- 1- المعلم The Teacher: هو ذلك الشخص المتعلم والمعلم الذي تقع عليه مهمة إدارة جميع أنشطة التدريس (Kruger and Van Schalkwyk 1997:13) وهو حجر الأساس والمحرك الرئيسي للعملية التعليمية، والمعلم في مدارس الحلقة الأولى هو من يقوم بأعمال عديدة منها:

- التدريس بمدارس الحلقة الأولى.
- يضع الخطط الأسبوعية.
- يضع الامتحانات، التقويمات، كما أنه يضع خطط الأنشطة الصفية لطلابه.
- يحافظ على الانضباط.
- يراقب التطور الأخلاقي، السلوكي، والأكاديمي للطلبة.

المدير The Principal: هو ذلك الشخص الذي يملك قيادة وإدارة مسؤوليات وواجبات المدرسة وفقاً لقان اسلنفورت، هيندريكس وسكينز (2000:26)، فإن رئيس المدرسة هو المدير. ويعتبر هو المسئول الأول والرئيسي عن جميع العاملين بالمدرسة، ويتضمن دور المدير القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات،

(Potgieter, Visse , Van der Bank, Mothata & Squelch 1997:14):

- تنظيم عمليات التدريس والتعلم يوماً بيوم.

مدرسة فاطمة الزهراء للتعليم الأساسي، مدرسة خولة بنت لعلبة للتعليم الأساسي، مدرسة الحسن البصري للتعليم الأساسي.

2- الحدود المجالية

- اقتصر البحث على الكشف عن واقع أدوار مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات كما تراه المعلمات.
- اقتصر البحث على الكشف عن اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس.
- التطلعات المستقبلية للارتقاء بهذا الدور من وجهة نظر المعلمات.

3- الحدود الزمنية

- إجراءات تطبيق البحث شملت العام الدراسي 2011-2012، وهو العام الذي طبقت فيه الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة

- 1- التعرف على واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى بمدارس منطقة عجمان التعليمية.
- 2- التعرف على العلاقة بين واقع أدوار مديرة المدرسة وبين اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس.
- 3- الكشف عن العوامل التي تعمل على تحفيز معلمات الحلقة الأولى في مدارس دولة الإمارات الحكومية.
- 4- معرفة أثر متغيري (الخبرة) و (المؤهل الدراسي) لدى المعلمات في تحديد اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس.
- 5- التعرف بمفهوم الدافعية.
- 6- توعية المديرات بمفهوم الدافعية والعوامل المرتبطة بها.
- 7- تقديم مقترحات للارتقاء و تفعيل دور مديرات مدارس الحلقة الأولى الحكومية بمنطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة؛ في أنها تلقي الضوء على الجوانب والمحالات التي يجب أن تركز عليها مديرة المدرسة، كونها عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر في تحفيز المعلمات؛ كما أنها تكشف واقع أدوار مديرة المدرسة وذلك من وجهة نظر المعلمات أنفسهن.

كما لاحظت الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية وجود فجوة في كيفية دراسة الموضوع، رغم أن هذا الجانب قد يكون من أبرز الجوانب الهامة للنهوض بالتعليم في الوطن العربي بشكل عام والتعليم الإماراتي بشكل خاص؛ لما تغطي البحث من أهمية.

لذا فلم يكن لدى الباحثة قاعدة بيانات محلية لبناء بحثها؛ ولكنها قامت بالإطلاع على دراسات عربية قليلة تناقش نفس الموضوع، وكذلك الدراسات الأجنبية والتي تتناسب مع واقع القضية في مجتمعنا المحلي في دولة الإمارات.

3.1 أسئلة الدراسة

وجاءت أسئلة البحث كالتالي:

السؤال الأول: ما واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات في مدارس الحلقة الأولى الحكومية بمنطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

السؤال الثاني: ما الأدوار الأكثر ممارسة من قبل مديرة المدرسة من وجهة نظر المعلمات؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من:

أ- خبرة المعلمات وأثرها في تحديد اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس؟

ب- المؤهل الدراسي للمعلمات وأثره في تحديد اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس؟

السؤال الرابع: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع أدوار مديرة المدرسة واتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس؟

السؤال الخامس: ما العوامل الأخرى المحفزة للمعلمات؟

السؤال السادس: ما المقترحات والتطلعات المستقبلية للارتقاء بدور مديرة المدرسة كما تراه المعلمة؟

4.1 حدود الدراسة البشرية والمجالية والزمنية

1- الحدود البشرية

• اقتصر البحث على عينة بلغ عدد أفرادها (160) معلمة من معلمات الحلقة الأولى في مدارس منطقة

عجمان التعليمية، وهذه السبع مدارس هي: مدرسة أم خالد للتعليم الأساسي، مدرسة ابن تيمية للتعليم

الأساسي، مدرسة عمر بن عبدالعزیز للتعليم الأساسي، مدرسة عفران بنت عبيد للتعليم الأساسي،

يذكر أن من الأسباب التي تؤثر على نوعية التعليم وتحديد الدافع للإنجاز قد يكون نوعية التعليم الذي يحصل عليه الطالب، ولكنه في المقابل يحرم أن نوعية القيادة الموجودة في المدرسة هي العامل الرئيسي الذي يحدد توافق المعلمين نحو العمل، والتي تؤثر بدورها على نوعية التعليم الموجود داخل الفصول الدراسية.

ومن منطلق أهمية مدير المدرسة، وأهمية الدور الذي يلعبه بالتحديد في تحفيز المعلمين، والآثار المترتبة على هذا التحفيز مثل تحسين مستويات الطلبة، تحقيق التعاون بين أفراد المجتمع المدرسي، زيادة دافعية المعلمين نحو المهنة، رفع كفاءة المعلمين مهنياً وغيرها من الآثار، فقد ارتأت الباحثة ضرورة القيام بهذه الدراسة التي سنتري هذا المجال، في ظل غياب الدراسات المشابهة والمضبوقة على مدارس دولة الإمارات العربية المتحدة الحكومية.

2.1 مشكلة الدراسة

إن دور مديرة المدرسة في تحسين دافعية المعلمين، هو من أهم الأدوار التي يلعبها مدراء المدارس في الارتقاء بعملية التعليم والتعلم. وقد أحست الباحثة من خلال عملها - في الميدان التربوي كمعلمة - بوجود تفاوت في درجة التحفيز لدى المعلمات، فالبعض متحفز نحو المهنة والعمل والبعض الآخر على العكس من ذلك، وكذلك لمست الباحثة أن هناك شكوى دائمة بكثرة الأعباء الملقاة على عاتقهن بسبب عدم مراعاة المديرية لهن، مما وجهه الباحثة لضرورة تسليط الضوء على دور مديرة المدرسة في تحفيز المعلمات وأثر ذلك على اتجاهاتهن نحو مهنة التدريس.

والتطابقاً من الدور الهام الذي تلعبه مديرة المدرسة في تحسين دافعية المعلمات، ونظراً لأهمية التحفيز للمعلمات في كونه يمثل الدافع الذي تعتمد عليه تصورات الفرد واحتياجاته وأثر ذلك على العملية التعليمية والتربوية برمتها (Ricks et al; 1995)، فقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على ماهية الدافعية ودور مديرة المدرسة في إثارة وتحفيز المعلمات وذلك من وجهة نظر المعلمات أنفسهن، والوصول في النهاية إلى أبرز الأساليب والتوجهات المستقبلية التي تساعد مديرة المدرسة على القيام بمهمتها كمحفز للمعلمات، والارتقاء بدورها بشكل عام.

ومن هنا، فقد وجدت الباحثة أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في دولة الإمارات، وقررت إجراء بحث ميداني يقوم بتسليط الضوء على هذا الجانب؛ لما له من أثر كبير على المجتمع المدرسي، والوصول إلى المقترحات والتوجهات المستقبلية الواجب اتباعها؛ للهبوض بعملية التعليم والتعلم في دولة الإمارات العربية المتحدة.

إن مدير المدرسة بما يقدمه من خدمات للمعلم في المدرسة سواء كانت مادية أو معنوية ولو كانت بسيطة؛ فإنها تكون نوعاً من حوافز النمو الشخصي، وتحسين الأداء وتحسين ظروف العمل، وتكون من أهم دواعي سعادة المعلم في عمله؛ لأنها تشعره بالراحة النفسية، هذا من منظور البديري (2005).

إن هناك غياب لهذا المدير المرجو، والذي تعتقد عليه الآمال بالنهوض والتطوير؛ مما كان له أكبر الأثر في خلق نوع من قلة الرضا والولاء المؤسسي لدى المعلم، كما أن هذا المدير الغائب شكل دافعاً للكثير من المعلمين لترك العمل والانتقال إلى ميايين أخرى، كما أنه أثر بصورة سلبية في حدوث إخفاقات في مجال التعليم والتعلم؛ فقد تغيرت النظرة إلى مهنة المعلم من رسالة إلى مجرد مهنة للكسب والعيش.

تشكل التطورات الحديثة، بما فيها من تعقيدات كثيرة، تحدياً صعباً أمام كل شخص يطمح لتحقيق النجاح؛ لذا كان لابد من وجود داعم ومحفز لهؤلاء الأشخاص وعلى جميع الأصعدة، وينطبق هذا الأمر على مستوى المدرسة، وهنا نجد أن مدير المدرسة يبرز لنا كأكبر داعم ومحفز لكل فرد في المدرسة وبالتحديد للمعلم ويرى خليل (2009)، في كتابه الإدارة المدرسية الحديثة، أنه بالمثل فهما حوت المنظمة من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات، فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجيها وتنسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف، ولا يعني ذلك أن القيادة هي كل شيء في المنظمة، فقاد بلا منظمة لا يعني شيئاً، ولن يستطيع قائد إداري مهما أولى من العلم والخبرة والموهبة، أن يعمل بدون الآخرين.

وترى كونرز (2008)، إن العديد من المعلمين ظالمون للمدير الناجح؛ ذلك الشخص القادر على تفجير الإبداعات والطاقات في أجواء من الاحترام والتكريم، وهناك الكثير من المواهب غير المستثمرة في بلداننا، وكثير من هذه المواهب غير المعروفة موجودة في مدارسنا، والمدير الناجح هو من يستفيد من كل ما هو إيجابي ويهيئ البيئة المدرسية التي تكشف عن المواهب الخفية، وتفسح لها المجال للظهور بأداء متميز.

إن دافعية المعلمين؛ هي كالأداة التي يستطيع المدير توظيفها؛ لتشجيع المعلمين على زيادة مستوى عطائهم وتحسين أدائهم، كما يستطيع المدير استخدامها كعامل أساسي لرفع مستوى المخرجات التعليمية لدى الطلبة.

إن تحفيز المعلمين هو من المهام المرتبطة بمدير المدرسة، والذي يجب أن يدرك الطريقة التي يفضلها كل معلم لديه؛ ليقبل على العمل بحماس وبروح عالية، فالإمام المدير بمختلف تقنيات التحفيز اللازمة لمعلميه؛ هو من المواضيع الحساسة والمهمة جداً؛ لأنها قد تلعب دوراً كبيراً في تغيير المصير وذلك وفقاً Stipek (2002).

وهذا ما يؤكد Fullan (2001)، حيث يرى أن مدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في تحفيز المعلمين، هذا التحفيز الذي يؤثر على عناصر أخرى في العملية التعليمية كالتربية ومستوياتهم التحصيلية، فهو

الفصل الأول خلفية المشكلة وأهميتها

1.1 المقدمة

إن مهنة التدريس من أهم و أشرف المهن التي يودها الإنسان عامة والمعلم خاصة؛ حيث يترك هذا المعلم آثاره وبصماته الواضحة والجليلة على المجتمع بأسره ولا يقتصر دور المعلم وأثره على فرد واحد فقط في المجتمع كما هو الحال بالنسبة لبقية المهن الأخرى؛ بل يمتد أثره ليلقي بظلاله على كل فرد من أفراد المجتمع. وقد بلغ من شرف مهنة التعليم أن جعلها الله من جملة المهام التي كلف بها رسوله صلى الله عليه وسلم؛ فهو معلم البشرية الأول.

ويعد المعلم ركيزة أساسية من ركائز نجاح عملية التعليم والتعلم في أي مجتمع، ولا يختلف اثنان حول هذه الأهمية، وحول أهمية دور المعلم الفعال في دفع عجلة التعلم لدى الطلبة والنهوض بها بما يضمن نجاح العملية التعليمية والتربوية. فكما يرى الأحمد (2005)، إن القضية التي يمكن تأكيدها هنا أن مستقبل التربية في الوطن العربي مرتبط بمهنة التعليم. ومن الواضح أن النهوض بمكانة المعلم ومستواه التعليمي والنهوض بالمهنة التي ينتمي إليها هو الأساس الذي يستند إليه النهوض بالمهن الأخرى كافة.

وكما نعلم أن نجاحات الأفراد ارتبطت منذ بدء الخليقة بالتشجيع والتحفيز، اللذان يشكلان مصدرا قويا وناجعا لضمان إنجاز العمل بالوقت المطلوب وبأعلى معايير الجودة، فإذا جعلنا الحوافز مرتبطة بزيادة إنتاج العامل في عمله والتزامه بمتطلباته زاد مجهود العامل تمشيا مع وقع الحوافز على اشباع الحاجات. ولما كانت حاجات الإنسان لا تنتهي، إذ تنشأ الحاجة عن الأخرى، فإن استمرار الحفز يجعل السلوك يستمر متدفقا كما ذكر عريفج (2001)؛ لذا فإن التحفيز وإثارة دافعية المعلمين للإنجاز والإبداع هو مطلب هام وضروري؛ للارتقاء بالعملية التعليمية في مدارسنا، والمدير هو الذي يشكل القوة الكامنة التي تحرك المعلمين للقيام بأدوارهم المختلفة في مؤسساتهم التعليمية؛ وذلك بأعلى معايير الدقة والجودة، فالمدير الناجح هو الذي يركز على تحفيز معلم اليوم ليضمن نجاح تعليم الغد.

إهداء

إلى والدي ووالدتي..

إلى زوجي وأبنائي الاحباء...

إلى جميع إخوتي و أخواتي وأخص أخي الحبيب أحمد...

إلى مديرتي الفاضلة الأستاذة علياء حمد ...

إلى جميع صديقاتي في مدرسة ام خالد وأخص صديقتي عبير..

شكر وتقدير

في البداية أشكر الله العليّ القدير الذي منّ عليّ بنعم كثيرة منها حب العلم والشغف به. كما أحب أن أقدم الشكر لكل من ساعدني ووقف إليّ جانبي في مرحلة دراستي للماجستير، وأولهم الدكتور عبدالرحمن النعيمي الذي أشرف عليّ رسالتي، وكذلك أشكر الأستاذ الدكتور عبدالمنعم حسن والأستاذ الدكتور محمد عبدالدايم اللذان كان لهما الفضل الأول بعد الله في استمراري بالبرنامج في ظرف وفاة أخي في أول فصل دراسي لي، والشكر موصول كذلك للدكتور علي إبراهيم الذي استفدت منه وتعلمت منه أشياء لم أكن لأتعلّمها لولا.

كما أشكر والدي وزوجي وأخي أحمد الذين وقفوا بجاني و كانوا بحق خيرا عون لي في سنوات دراستي، كما أقدم بالشكر لفلذات كبدي الذين تحملوا معي الرحلة الأسبوعية الشاقة لمدينة العين. وفي الختام، أشكر كل من وقف إليّ جانبي في أي مرحلة من مراحل دراستي، وإلى كل من شجعني على إكمال دراستي ولو بكلمة.

شكرا للجميع..

فهرس الجداول

43	الجدول رقم (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مدارس الحلقة الأولى بمنطقة عجمان التعليمية
44	الجدول رقم (2): توزيع الاستجابات الموزعة والمسترجعة والمصالحة
44	الجدول رقم (3): عدد الاستجابات الموزعة والمسترجعة في عينة الدراسة من العدد الإجمالي للعينة
45	الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة
46	الجدول رقم (5): تقسيم المتوسط الحسابي وفق مستوى درجة الممارسة
47	الجدول رقم (6): ثبات أبعاد الدراسة حسب معادلة ألفا كرونباخ
52	الجدول رقم (7): نتائج تحليل المحور الأول من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
54	الجدول رقم (8): عدد المستجيبين لكل عبارة من عبارات المحور الأول كاملة ونسبتهم المئوية
56	الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمحور الأول
59	الجدول رقم (10): التحليل بين المتغير المستقل الأول والخيرة والمتغير التابع
60	الجدول رقم (11): التحليل الاحصالي بين المتغير المستقل الأول والمتغير التابع
61	الجدول رقم (12): التحليل الاحصالي بين المتغير المستقل الثاني وهو المؤهل الدراسي والتابع
61	الجدول رقم (13): التحليل الاحصالي بين المتغير المستقل الثاني و المتغير التابع
62	الجدول رقم (14): نتائج تحليل المحور الثاني من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
63	الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمحور الثاني
65	الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين كل من المتغيرين
67	الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمحور الثالث
69	الجدول رقم (18): عدد المستجيبين لكل عبارة من عبارات المحور الثالث كاملة ونسبتهم المئوية

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

70	1 ملخص نتائج الدراسة الميدانية
72	2.5 مقترحات وتوصيات الدراسة فيما يتعلق بالواقع الأخرى لمديرة المدرسة في تحفيز المعلمة
75	3.5 المقترحات والتطلعات المستقبلية للارتقاء بدور مديرة المدرسة
76	4 بحوث ودراسات مقترحة
77	قائمة المراجع العربية
79	قائمة المراجع الأجنبية
88	الملاحق

فهرس المحتوى

iv ملخص الدراسة
ix فهرس الجداول
x شكر وتقدير
xi إهداء
الفصل الأول : خلفية المشكلة وأهميتها	
1 المقدمة 1.1
3 مشكلة الدراسة 2.1
4 أسئلة الدراسة 3.1
4 حدود الدراسة البشرية والمحالية والزمنية 4.1
5 أهداف الدراسة 5.1
5 أهمية الدراسة 6.1
6 مصطلحات الدراسة 7.1
7 مصادر الدراسة 8.1
8 خطوات الدراسة 9.1
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
9 1.2 الاطار النظري
11 2.2 نظريات الدافعية
11 1.2.2 نظرية ماسلو للحاجات
13 2.2.2 نظرية العاملين لهيرزبيرغ
14 3.2.2 نظرية الحاجة إلى الانجاز لماكلياند

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى بمدارس منطقة عجمان التعليمية كما تراه المعلمات، وعلاقته باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس. بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيري الخبرة والمؤهل الدراسي لدى المعلمات و اتجاهتهن نحو مهنة التدريس، وكذلك الكشف عن العوامل التي تعمل على تحفيز معلمات الحلقة الأولى في مدارس دولة الإمارات الحكومية، وكذلك تقديم مقترحات للارتقاء و تفعيل دور مديرات المدارس.

وقد أعدت الباحثة لذلك استبانة تكونت من ثلاثة محاور أساسية، تناول المحور الأول واقع أدوار مديرة المدرسة، أما المحور الثاني فقد تناول اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، أما المحور الثالث والأخير فقد كان عن العوامل الأخرى التي تساعد على تحفيز المعلمات.

وقد طبقت الباحثة الاستبانة على عينة مكونة من (160) معلمة من معلمات مدارس الحلقة الأولى بمنطقة عجمان التعليمية. وباستخدام برنامج SPSS قامت الباحثة بعمل التحليل الإحصائي للبيانات وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما استخدمت اختبار (Kruskal-Wallis) وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وكذلك تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي لتحديد قوة العلاقة بين دور مديرة المدرسة وبين اتجاهات المعلمات.

وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة بين واقع دور مديرة المدرسة وبين اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، كما بينت النتائج أن هناك علاقة دالة إحصائية بين متغير المؤهل الدراسي وبين اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس. كما أظهرت نتائج التحليل أن مديرات مدارس الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية حريصات على التركيز على أدوار معينة مثل نشر ثقافة التعاون، إتاحة الفرصة لإبداء الرأي، بناء علاقات اجتماعية بين الهيئة الإدارية التدريسية بينما يعطين اهتماماً أقل لأدوار أخرى قد تعتبر هامة وفاعلة ومؤثرة على دافعية المعلمات، وتعمل على زيادة تحفيزهن، ومن الممكن أن تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية لديهن نحو مهنة التدريس ومن هذه الأدوار، إعطاء التغذية الراجعة المفصلة لهؤلاء المعلمات، و تحقيق التشاركية في عملية اتخاذ القرار، وكذلك تفويض البعض من صلاحياتها.

وكنتيجة طبيعية لهذا الواقع فقد جاءت اتجاهات المعلمات مرتكزة نحو مهنة التدريس في محاور معينة منها زيادة تقديرهن لذاتهن عند العمل، وتحفزهن للعمل في ظل مديرات يعينهن، ولسن متحفزات للمهنة بحد ذاتها أيا كانت المديرية.

عنوان الرسالة :

واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى كما تراه المعلمات وعلاقته باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس في منطقة عجمان التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

القيادة التربوية

لجنة المناقشة:

د. عبدالرحمن سالم النعيمي (مشرفاً ورئيساً)
د. علي سعيد إبراهيم (عضواً)
د. محمد عبدالله الحوسني (عضواً)

جامعة الامارات العربية المتحدة
كئبة التربية
قسم اصول التربية
برنامج الماجستير في التربية

عنوان الرسالة :

واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى كما تراه المعلمات
وعلاقته باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس في منطقة عجمان التعليمية
بدولة الإمارات العربية المتحدة

اسم الطالبة :

أسماء سلطان محمد صالح الخوار

لجنة المناقشة :

(مشرفاً ورئيساً)

د. عبدالرحمن سالم النعيمي

(عضواً)

د. علي سعيد إبراهيم

(عضواً)

د. محمد عبدالله الحوسني

UAEU LIBRARIES



1000492654





جامعة الإمارات العربية المتحدة
كلية التربية
قسم اصول التربية
برنامج الماجستير في التربية

واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى كما تراه المعلمات
وعلاقته باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس في منطقة عجمان التعليمية
بدولة الإمارات العربية المتحدة

رسالة مقدمة من الطالبة
أسماء سلطان محمد صالح الخوار
الى
جامعة الإمارات العربية المتحدة
لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
القيادة التربوية

باشراف
د. عبدالرحمن سالم النعيمي

ابريل 2012



جامعة الإمارات العربية المتحدة
كلية التربية
قسم أصول التربية
برنامج الماجستير في التربية

واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى كما تراه
المعلمات وعلاقته باتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس في منطقة
عجمان التعليمية بدولة الإمارات العربية المتحدة

رسالة مقدمة من الطالبة

أسماء سلطان محمد صالح الخوار

إلى

جامعة الإمارات العربية المتحدة

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

القيادة التربوية

إبريل 2012