

4-2015

The School Principal Role in Motivating Second Cycle Teachers In Al Ain City.

Ahmad Musabah Khalifa Al Nuaimi

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

Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Al Nuaimi, Ahmad Musabah Khalifa, "The School Principal Role in Motivating Second Cycle Teachers In Al Ain City." (2015). *Theses*. 144.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/144

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.

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

قسم أصول التربية

توزيع المذكرة في تخصص معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين

أحمد مصبح خليفة النعيمي

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في التربية (الليسانس التربوية)

إشراف د. شيخة الطنجي

أبريل 2015

الإقرار

لنا، الطالب أحمد مصبح خليفة المعبر الموقع أثناء طلب دراسة عليا في جامعة الإمارات العربية المتحدة ومعلم الأملوحة الجامعية بعنوان " دور منير المدرسة في تطوير معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين " قرر رسميا بأن هذه الأملوحة هو العمل المنهني الأصلي الذي تمت بإعداده تحت إشراف الدكتور/ شيخة عبيد الطنجري، الأستاذة المشاركة في كلية التربية. ولقد أيضا بأن هذه الأملوحة لم تقدم من قبل لئلا درجة علمية مماثلة من أي جامعة أخرى. علما بأن كل المصادر العلمية التي استعملت بها في هذا البحث قد تم توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المنطقية.

خليفة

توقيع الطالب:  التاريخ: 2015-6-10

حقوق النشر © 2015 أحمد مصبح خليفة النعيمي

حقوق النشر محفوظة

اجازة الأطروحة


أجريت رسالة الماجستير عن قبل أعضاء لجنة المناقشة أثناء

(1) المشرف (رئيس اللجنة) - الدكتور: شيمعة عبد الشهي

الدرجة: استاذ مشارك

قسم أصول التربية

كلية التربية

التوقيع:  التاريخ: 7/6/2015

(2) عضو - الدكتور: علي سعيد إبراهيم

الدرجة: استاذ مشارك

قسم أصول التربية

كلية التربية

التوقيع:  التاريخ: 8/6/2015

(3) عضو - الدكتور: محمد صالح شعبان

قسم المناهج وطرق التدريس


الدرجة: استاذ مشارك

كلية التربية


التوقيع:  التاريخ: 11/6/2015

اصدقت الاطروحة من قبل:

11 عميد كلية التربية بالإدارة الدكتور / جمال التميمي

التوقيع:  التاريخ: 10/6/2015

12 عميد كلية الدراسات العليا الدكتور / ناصر وكيه

التوقيع:  التاريخ: 10/6/2015

مساحة كذا من كذا

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين، من خلال الإجابة على الاسئلة البحثية التالية : ما درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين للدور التحفيزي من وجهة نظر معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين؟ وماهي مقترحات المعلمين لتفعيل دور مدير المدرسة التحفيزي للمعلمين ؟ وبناءً على ذلك تم استخدام المنهج المختلط (الكمي - النوعي)، الذي اعتمد على الاستبانة مع سؤال مفتوح و شملت عينة البحث على 258 معلماً في 4 مدارس بنين في الحلقة الثانية بمدينة العين، ووجدت الدراسة أن الممارسات التحفيزية في الجانب المعنوي والإداري والاجتماعي التي يقوم بها مديري المدارس تتراوح بين المتوسطة والقليلة ما عدا التحفيز المادي الذي كان ضمن السيلة جداً، كما أكد المعلمون على ضرورة تعزيز التحفيز بشئى أنواعه، وتضمنين الأساليب التحفيزية برامج التنمية المهنية المقدمة للمدراء، وإعطاء المديرين الصلاحيات والاستقلالية بشكل أكبر وسرورة الاختيار المهني والتربوي الجيد للمديرين القادرين على استثمار إمكانات المعلمين وتحفيزهم.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الحلقة الثانية، مدير المدرسة، الإمارات العربية المتحدة.

Abstract

The school principal role in motivating second cycle teachers in Al Ain city

This study aims to identify the role of school principals in motivating teachers in the second cycle schools in Al Ain City, through answering the following research questions: To what extent do school principals in Al Ain City schools assume the role of teacher motivation from the viewpoint of second cycle teachers in Al Ain schools? And what are the teachers' proposals for activating the role of school principals in teacher recommendations/suggestions? A mixed (quantitative – qualitative) approach was used, which adopted a questionnaire and open questions. The research sample included 258 teachers in 4 boy schools in the second cycle in Al Ain. The study revealed that the motivational practices of school principals in the moral, administrative and social aspects, ranged from average to weak. Financial motivation was very weak. Moreover, teachers stressed the need for enhancing all forms of motivation through making motivation methods such as professional development programs for school principals, giving school principals more powers and independence, and good vocational and educational choice of school principals who are able to invest the potential of teachers and motivate them.

Key words: Motivation, Second cycle, Principal, United Arab Emirates

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، أتوجه بخير الشكر والتقدير والامتنان والعرفان لكل من ساهم معي لإخراج هذه الدراسة بالشكل الذي هي عليه الآن، أخص بالشكر الدكتور تيموثي الطيحي التي لم أخرج عنها في النصح والمساعدة والعون في مراجعة هذه الرسالة والاشراف عليها، كما أقدم بخير الشكر والعرفان لجميع الأئمة الكرام في كلية الشريعة الذين ساهموا في تحكيم آلاء البحث وتقسيم الأبحاث و الآراء للتطوير هذا العمل، وبمنا الدكتور علي سعيد إبراهيم والدكتور محمد صادق السعدي.

أهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من ساهم معي في هذا العمل بالجهد والتعزيز. كما أهدي هذا العمل إلى كل مرابي ومعلم في الميدان يضيء الطريق للآخرين. إلى أمي وأبي وزوجتي وأبنائي الذين شاطروني العمل وكان تحفيزهم سبب إكمالها.

قائمة المحتويات

ii	القرار
iv	أجاء الطريقة
vi	الملخص
vii	العنوان والملخص باللغة الإنجليزية
viii	شكر وتقدير
ix	اهداء
x	قائمة المحتويات
xiii	فهرس الحداول
xiv	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول - لمحة عامة وأهمية الدراسة
1	المقدمة
2	المدير كمحفز للمعلمين
4	مشكلة الدراسة
5	هدف الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
5	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
6	خطة الدراسة
7	الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة
7	مقدمة
7	الإطار النظري
8	المحور الأول : نظريات التحفيز
8	أولاً: نظرية وضع الهدف Setting Theory Goal

9.....	أولاً: نظرية ماسلو لتحديدات Maslow's hierarchy of Needs
10.....	ثانياً: نظرية العاملين لهرزبيرغ Herzbergs Two – Factor Theory
11.....	ثالثاً: نظرية الحاجة إلى الإنجاز لمكلياند McClelland's Achievement Motivation Theory
11.....	رابعاً: نظرية التوقع Expectancy's Theory
12.....	المحور الثاني: دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين
15.....	أولاً: شروط نجاح التحفيز
16.....	ثانياً: أساليب وطرق التحفيز
17.....	ثالثاً: نتائج محققة من تحفيز المدير للمعلم
18.....	رابعاً: احتياجات المعلمين المحفزين
18.....	خامساً: معوقات التحفيز
19.....	الدراسات السابقة
27.....	الفصل الثالث - الطريقة والإجراءات
27.....	مقدمة
27.....	منهج الدراسة:
27.....	محتعم الدراسة
28.....	عينة الدراسة
28.....	أداة الدراسة
29.....	معياري تفسير نتائج المتوسط الحسابي
29.....	صدق الأداة
29.....	الصدق الظاهري للأداة (Instrument Validity):
29.....	ثبات الأداة
30.....	أولاً: تطبيق اختبار كاي تربيع للنتائج الإحصائية
30.....	التحليل الوصفي للعينة المختارة
31.....	أداة التحليل
33.....	الفصل الرابع - عرض النتائج
33.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
36.....	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
42.....	الفصل الخامس - مناقشة النتائج والتوصيات

42	مقدمة
42	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
47	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
51	الخاتمة
51	التوصيات
52	افق لدراسات مقترحة
54	قائمة المراجع
54	المراجع العربية
58	المراجع الأجنبية
61	قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

- جدول رقم (1): العند الكلي للعبنة والمدارس الاربعة المشاركة والاشتاتات المستلمة 28
- جدول رقم (2) معمل الفاكرونباخ لقياس لبت التلافة لراسة 30
- جدول رقم (3) جدول تفسيرى لمقياس Likert 31
- جدول رقم (4) ممارسات مدير المدرسة فى التحفيز الادارى والمعنوى للمعلمين 33
- جدول رقم (5) ممارسات مدير المدرسة فى التحفيز الادارى والاجتماعى للمعلمين 35
- جدول رقم (6) عند المستجيبين بمقرحات التطويرية للسؤال اثنى 37

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): الإستبانة.....69
- ملحق رقم (2). رسالة جامعة الإمارات العربية المتحدة لمجلس أبوظبي للتعليم.....72
- ملحق رقم (3): رسالة مجلس أبوظبي للتعليم.....73
- ملحق رقم (4). هيئة محكمين أداة البحث.....74

إن حقل المدرسة هو حلقة الإتصال بين عناصر العملية التعليمية، فهو المحور البناء والفاعل والقائد، ونجاح المؤسسة التربوية تابع من نجاح المدير في طريقة إدارته مع المعلمين وتحفيزهم لبذل الكثير من الجهد ومن هنا ينصب دوره في تحفيز المعلمين لتحقيق أهداف العملية التعليمية (البدري، 2005).

فمدير المدرسة عنصر فعال في العملية التعليمية، وبمقدار ما يتمتع به من صفات يكون تأثيره على العاملين معه وعلى الطلاب في المدرسة، ليس من حيث قدرتهم على التفكير فقط، بل تجاهاتهم، وتطور نموهم النفسي والاجتماعي، ورفي مهاراتهم المختلفة وكل ذلك له أثر على التحصيل الدراسي.

يشير الباحث Abdo (2001) أن قوة الأمة تعتمد على تميز النظام التعليمي، وقوة هذا النظام تعتمد على مهارات ومؤهلات المعلمين المحفزين، ومع تضافر جهود كل من نظام التعليم والمعلم والمتعلم، يستطيع المعلمون أن يصلوا إلى أعلى درجات التميز في مدرستهم، وكما يذكر الباحث Steyn (1996) فإن وجود المعلم المحفز يكون في صالح عملية تعليمية متميزة، يسعى هذا المعلم دائما للوصول إلى أفضل الطرق التعليمية، لأداء واجباته ومهامه في المدرسة على الوجه الأكمل.

والمعلمون الذين تم تحفيزهم، يكونون أكثر قدرة على خلق أجواء مناسبة داخل الصف، وتكون لديهم سيطرة أكثر عقلانية على أنشطتهم وأدائهم، ويقبلون المسؤولية على أدائهم، لأنهم يعلمون أن جهودهم سوف تؤخذ بعين الاعتبار (Sergiovanni & Starrat, 1993).

علاوة على أن الباحثان Kloep & Tarifa (1994) يذكران أن هؤلاء المعلمين يعلنون أهدافهم التعليمية بشكل واضح، بل ويعلقونها على جدران المدرسة أو لوحة الإعلانات، ويذكرونها أمام أولياء الأمور، حيث تكون عندهم نسبة الشفافية والوضوح مرتفعة.

والمعلمون المنظرون يقومون بالإضافة إلى أعمالهم التدريسية، بتحمل عبء حل المشكلات الطلابية والتزام الطلاب ومسئوليتهم، وعلى المدرسين المعلمين الذين يشعرون بالاحترام والتقدير والثقة بتعليمهم، يكونون قادرين على تحفيز طلابهم من الوصول إلى عتق كل المتعلمين. وبالتالي خلق مناخ مناسب للطلاب (Lethoko, Heysek & Maree, 2001).

وقد أورد الباحث Styen (2002) ثلاثة مكونات لتحفيز المعلمين وهي:

أولاً: خلق السلوك السري.

ثانياً: توجيه السلوك عن طريق إيجاد هدف يسعى لتحقيقه.

ثالثاً: مراجعة وتدعيم السلوك.

هذا بالإضافة إلى أن المعلمين دائماً في حاجة إلى المنبر الذي يدفعهم للتعليم نحو أعلى مستوى، ضمن حد مسوده الجودة والاحترام، وهي غايته لوجود روح العمل المتفاني بين المعلمين، يكون المنبر مزيج لهم في سائر الأوقات، وليس عند الحاجة فقط (الراعي، 1997) فالمعايير تراعى الذاتية والرغبة في العمل لدى الفرد، وتساعد الحوافز المعلمين إلى العمل بكل ما يملكون، لتحقيق الأهداف، وتطرد الإحباط، وتجعل للعمل كفاءة (يونس، 2000).

المعيار كمنحصر للمعلمين

للصرف الإداري لمنبر المدرسة، قد يؤثر على أداء المعلمين فيما يتعلق بتحقيقهم والأهداف المتوقعة منهم، وكيفية قيادة المنبر للمدرسة تؤثر على مواقف المعلمين (Barmby, 2006)

وبناء على رأي الباحث Ukeje (1991) فإن المدرس له دور كبير في أداء المعلمين،

ويستطيع المنبر تحفيز معلميه على بلوغ التميز، من خلال الطرق التي يتكلمها من سعة في القيادة

التعليمية المسؤولة، ويضيف الباحث Whitaker (1997) أن مسؤولية التأثير على المعلمين

وموظفيهم تأتي على العتيرين من خلال قبيلتهم المنزلية، ولتحقيق الرسالة التي لتبناها المدرسة

بمفرد والمثال مختلفة.

والممارس في مراكز التعلم، وتطابق للاضطلاع في العمل والحصلين والحرية من قبل

المعلمين داخل صفوفهم الدراسية، وهذا لأن المعلمين هم المسؤولون مسؤولة مباشرة أكثر من غيرهم لمساعدة الطلاب على تحقيق اهدافهم، والمعلمين هم مصدر التحفيز لطلابهم، وهم من يرسمون حدود غرفة الصف من خلال الأنشطة التي يخضون لها، والعلاقات التي تنشأ بينهم وبين طلابهم، ومع ذلك فالمعلمين يحتاجون إلى الدعم والحافز من مديرهم، والذي ينتقل بدوره أثره على طلابهم (Crwther, Kaagan, Ferguson & Hann, 2002)، وفي الحقيقة فالمعلمين محتاجين الى ان يسموعوا بشكل دائم بنهم ذو اهمية، وهم من يصنعون التغيير في العملية التعليمية في المدرسة (McLean, 2004).

ويضيف الباحث Heynes (2000) أن مدير المدرسة عليه دور في تطوير وتحفيز الكادر التدريسي لأنه يربط بين فعالية وكفاءة المدرسة وفعالية وكفاءة المعلمين من خلال التطور الحاصل للمعلم، حسب احتياجاتهم، لأن تأثير المدرسة وجوده مخرجاتها يعتمد على جودة والتزام واداء المعلمين (Heynes, 2000) وهذا ما يؤكد برنامج (إرتقاء) وهو برنامج لتقييم المدارس في إمارة أبوظبي، حيث أن التميز في أي محور من محاوره، لن يكون له أثر كبير إذا لم يواكبه تميز محور جودة التعليم، وبالتالي التأثير على تقييم المدرسة بشكل عام.

ولقد جاءت رؤية مجلس أبو ظبي للتعليم والتي تهدف إلى توفير نظام تعليمي ذي مستوى عالي، يدفع جميع الطلبة إلى استغلال إمكاناتهم وقدراتهم بما يجعلهم مؤهلين للتنافس على المستوى العالمي، كما تهدف رسالة المجلس إلى تخريج طلبة ذي مستوى عالمي يمتلكون وعياً تراثياً وثقافياً راسخاً، ومؤهلون لمواجهة التحديات العالمية (مجلس أبوظبي للتعليم، 2014) وهذا يكون بوجود معلمين مؤهلين لتلك المهمة، يديرهم مدير قائد محفز وداعم لهم.

ويبدل مجلس أبو ظبي للتعليم جهداً كبيراً لتحسين مهارات القيادة والتعليم والتعلم للعاملين بالمدرسة لضمان حصول الطلبة على أفضل فرص النجاح في المستقبل، من خلال معلمين ذوي

قرارات عالية، وهذا يعني دور المدير في التقييم المتوسطة، ومنها المدير متعلمة ومشاركهم في عملهم نحو التغييرات المتسارعة التي يشهدها الميدان التربوي في إمارة أبوظبي.

مشكلة الدراسة

هدفت نتائج استبيان المعلمين عن مخطى ابو ظبي للتعليم العام الدراسي 2011-2012 أن 43.2% فقط من المعلمين المشاركين في الاستبيان قد وافقوا على التراكهم في عملية صناعة القرارات على مستوى المدرسة. وقد أبدى المعلمون ترحيباً رصداً منخفضة في إجاباتهم على سؤال مدى توفر الفرص غير الرسمية وتوفير الفرص من التعزيز لهم. التفتيز على ما يحدث في المدرسة. وكذلك أظهرت نسبة 60% من المعلمين المشاركين في الاستبيان رضاهم بالمراقبة على دعم المدير لهم وتقديم المساعدة الكافية وهو من التحفيز، كما جاءت نسبة 63.2% من المعلمين على أن مدير المدرسة يهتم براحتهم، وهذه نسبة لا تطمح لها إمارة أبوظبي أو حتى الدولة ككل. وهي تطمح لتكون ضمن أفضل خمس حكومات على مستوى العالم بحلول عام

2021.

ودور مدير المدرسة في تحفيز وتحسين دافعية المعلمين من الأنوار المهمة في الإرتقاء بالعملية التعليمية، ولقد وجدت الحوار (2012) أن المديرات تعطي اهتماماً أقل لأنوار مرتبطة بتحفيز المعلمين مع أن هذه الأنوار التحفيزية منه وقائمه و مؤثرة في العملية التعليمية، في دراستها التي كانت على الحلقة الأولى في منطقة عجمان التعليمية.

ولقد لاحظت الباحثة من خلال عمله في مجال التدريس وجود تفاوت في درجة تحفيز المديرين تجاه معلميه، وكذلك كثرة شكوي الكثير من المعلمين من قلة التحفيز المقدم لهم، وعدم مراعاة بعض المديرين المعلمين في ذلك. وقد لاحظت الباحثة نوعين أيضاً من المدراء : النوع الأول مدراء يشدون بالمعلمين من جانب تخفيف الأعباء ويسعون ترشيد حافزة المعلمين

والاعتماد للعمل وبطل الكثير من الحديد والعطاء ومحمولهم صلاحات واسعة للعمل، وسعرون
فراحتهم وعدم الضغط عليهم، والوقوف الثاني على عكس ذلك.

هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسات مهربي مدارس الحلقة الثانية

ذكور في تمهيد المعلمين.

أسئلة الدراسة

- 1 - ما درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين للتدريب التحفيزي من وجهة نظر المعلمين ؟
- 2 - ما هي المتغيرات معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين لتفعيل دور مدير المدرسة

التحيزي للمعلمين

أهمية الدراسة

- 1- تأتي الدراسة الضوء على أحد الأدوار الهامة لمدير المدرسة وهو دور التحفيز بممارساته
المتنوعة تجاه المعلمين في المدرسة في الحلقة الثانية ذكور في مدارس مدينة العين.
- 2- التواء للأدبيات التربوية في مجال القيادة التربوية لدولة الإمارات العربية المتحدة، وخاصة فيما
يتعلق بالدور التحفيزي لمدراس المناس.

حدود الدراسة

• الحدود الموضوعية

دور مدير المدرسة في تحفيز معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين.

• الحدود التشرية

مديري المدارس والمعلمين بمدارس العين الحكومية الحلقة الثانية التابعة لمناطق أبوظبي للتعليم.

• الحدود الزمانية

طبق هذا البحث في العام الدراسي 2014-2015

مدارس المنطقة الثانية من التعليم الأساسي لمدارس العين الحكومية

مصطلحات الدراسة

التحفيز: مؤثر خارجي يشجع الفرد أو الشخص لتقديم أفضل ما عنده، وتقوم الإدارة بتطبيق المبدأ من خلال اللوات والعبارات التي يمتلكها، ويتم استعمالها بشكل المتناسق ويتم استعمالها بشكل هذا الفرد لإنتاج العمل، واستكشف كذلك المصطلحات غير الموضحة (الطعم، الرابطة 2000). وفي الدراسة الحالية سيتناول التحفيز بأربع أشكال، لتحفيز المادي والتحفيز المعنوي والتحفيز الاجتماعي والتحفيز الإداري.

مدارس الحلقة الثانية هي دراسة متوسطة المرحلة حيث تتوزع صفوف هذه المرحلة على أربعة صفوف، تبدأ من السادس والتي بالصف التاسع، والتي هذه المرحلة مباشرة بعد الحلقة الأولى وقبل الحلقة الثالثة (ADEC, 2014).

خطة الدراسة

تتكون هذه الدراسة البحثية من خمسة فصول:

يتناول هذا الفصل الأول للمحة تعريفية عن دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين وكذلك هدف ومشكلة وأهمية الدراسة وحدودها، بالإضافة إلى أسئلة الدراسة وخبرتها، ويتناول الفصل الثاني الإطار النظري المتعلق بتطبيقات الدافعية والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من جميع الجوانب، أما الفصل الثالث فيتناول هذا الفصل عن حاج الدراسة وإجراءاتها والعينة والأدوات التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات ومدى صدق وثبات الأدوات ويتناول الفصل الرابع عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أما الفصل الخامس يتناول مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.

الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة

ملخص

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدب التربوي المتعلق بنظريات التطوير التي تسهم في تحسين أداء المعلمين ويجاوب البحث عن خلال هذا الفصل تغطية الأدب النظري لموضوع الدراسة وهو دور القيادة المدرسية في تطوير المعلمين وكذلك إشعاع ومناقشة لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت ومطقت الضوء على دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين لتحقيق لأهداف التربية المشروعة.

الإطار النظري

إن المدير يعني بالعلاقات الإنسانية والتفاعلات المختلفة فهو القدوة والنظام للمدرسة التعليمية والاجتماعية والنفسية، ويقع على عاتقه حل المشاكل التي تواجهه نظمية وظيفية، لذلك فهو محوره، وهذه المهمات تجعل له دوراً رئيساً في تهيئة بيئة مدرسية سليمة وصحية مناسبة، لذلك فالمدير هو الذي تتوافر فيه القدرة على إدارة المدرسة وتنظيمها بهدف تحقيق وتحسين النتائج التعليمية المرغوب فيها والرافعي بها (قطامي، 2002). وكذلك من المنطلقات المعنوية والإدارية والاجتماعية التي يحتاجها المعلم ليعمل ويحقق جودة في الأداء.

وفي هذا الإطار النظري سوف تناول محورين: المحور الأول يعرض لنظريات التطوير، حيث سيتم تناول بعض من النظريات التي تتعلقت بالتطوير كعنصر مهم في هذه الدراسة، كما سيتم في المحور الثاني، مناقشة سمات المدير المحاضر وكذلك شروط نجاح التطوير ومعوقات التطوير وطرق تطوير المعلمين حسب أدائهم ودور المدير في ذلك وأثر الدور التطويري للمدير على أداء المعلمين.

المحور الأول : نظريات التحفيز

إن إلقاء الضوء على ممارسات عملية التحفيز كالأداء المتميز للتعلمين من قبل التديرين داخل السوح الأعضائي المدرسي، يتطلب بعداً فنياً يفسر هذه الممارسات، ولذا إن هدف مجموعة من النظريات المرتبطة بالتحفيز تكمن الإطار النظري والنفسى والبني والفكري و تشكل الحنسة الفكرية لممارسات التحفيز في الميدان ويقوم الباحث باستعراض مجموعة من نظريات التحفيز نظراً لارتباطها الوثيق بالعمل التحفيزي التربوي وهذه النظريات الادارية والنفسية والتربوية كالمزاد الفكري والمعين الفلفي الذي يقدم الإطار الميداني لتلجات المعلمين المعنوية والنادية والاجتماعية الى معرفة نظريات التحفيز من الأمور الضرورية في الميدان التربوي، فهي تساعد على رفع معنويات المعلمين الذين يتلقون التحفيز المتلائم من مديرهم، وفق نظم واستراتيجيات علمية.

ولقد تم لنتقاء هذه النظريات كونها تعطي الحواتب المعنوية والنادية والادارية والاجتماعية للتحفيز والتي هدفت لادارة وأسئلة البحث للإجابة عليها، علاوة على أن هذه النظريات توضح مهارات وطرق وأساليب متنوعة من التحفيز ، يستطيع المدير أن يوظفها عند تعامله مع معلميه ، ولتحفيزهم نحو الاداء المتميز .

أولاً: نظرية وضع الهدف Setting-Theory Goal

ومن رواد هذه النظرية العالم Edwin Locke، وهو يُلحظ إلى أن وجود أهداف للتحفيز يمارس السلوك، ووجود الهدف هو بعد ذاته دافع للفرد من أجل تحقيقها، ووجود أهداف هي من يحدد مارات السلوك للأفراد، وتتعلق جدوى الأهداف عندما تكون محددة وقابلة للقياس، وذات فاعل وفائدة للفرد على فاعلها الممارسة او المؤسسة التي يعمل فيها هذا الفرد، ويكون واضح الهدف الذي سبيل للتحقيق هذه الأهداف (ماهر، 1993).

ويستطيع المدير أن يخلق هذه النظرية، يوضح الأهداف الخاصة ببدء العمل، حيث يتم التقويض بين المدير ومعلميه على مجموعة من الأهداف لتحقيقها، مرتبطة بالعمل بشدتها، ويوضح المدير للمعلمين الفائدة المرجوة من هذه الأهداف، ليقتنعوا بها، ويتم العمل على تحقيقها، ويكون المدير كمشرف ومطلع للعمل، ويقدم التغذية الراجعة على مستوى الإنجاز في العمل، وهذه الطريقة يمكن أن تساهم في إشباع حاجات الأفراد، وذلك عندما يطوون مقاربة الأهداف المتفق عليها بالإنجاز المحقق، ويتضمن الإنجاز بالأهداف نظاماً للحوافز، بمعنى أنه كلما تم تحقيق الأهداف المتفق عليها، تحصل المعلمون على حوافز بمقدار الأداء والإنجاز المحقق.

ثانياً: نظرية ماسلو للحاجات Maslow's hierarchy of Needs

حيث قدم Maslow بترتيب حاجات الإنسان حسب الأولوية، ويلاحظ كذلك أنه رتبها على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، وتدرج هذه الحاجات إلى حاجات الأمن ثم الاجتماعية ثم الحاجة إلى التقدير واحترام في قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات، وينسب الحاجات الفسيولوجية، فهي عبارة عن الحاجات الأساسية للإنسان مثل الطعام والشراب والنوم، وثاني الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية حيث تؤدي هذه الحاجة إلى الاستقرار النفسي والعسبة من المخاطر، وثالثي بعد ذلك الحاجات الاجتماعية وهذا يظهر من طبيعة الإنسان على أنه كائن اجتماعي يرغب في التقدير والمشاركة والألفة مع الآخرين، أما الحاجة إلى تقدير الذات فهي تتم على شعور الفرد بالثقة والمكثمة والأهمية التي يحظى بها، ثم إلى قمة الهرم وهي الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال ممارستها التي تتم عن الفترة على الفترة العمل والاستقلالية وكيفية استغلال التوظيف المستوح له (ملائكة، 2007). وما يميز هذه النظرية التركيز على حاجات الإنسان وترتيبها حسب الأولوية وتعطي جميع حوائج التحفيز.

ونظرية Maslow مقبولة للمعلمين والمديرين على حد سواء، من خلال معرفة المدير أهم الاحتياجات الأساسية لمعلميه لإشباعها، والعمل بتطبيق المعلمين تجاه طلبتهم، وتحقيق احتياجات المعلمين منهم بالتالي لتحقيق احتياجات الطلاب.

كما ان نظرية Maslow للفرض اطرًا نظريًا شاملًا للتعرف على مظاهر حاجات الإنسان، ومن الممكن ان يقوم المدير بتلخيص متطلبات مدرسيه ضمن سياق الممارسة العام، ومن خلال هذه النظرية قد يفسر المدير ان يستمع معلمه على تحقيق احتياجاتهم المختلفة، وهذا المثل يكون المدير قادرًا على من حفز المعلم نحو تحقيق أداء أفضل، ويشعر كذلك المعلمون بأن المدير ينبغي بذلك من خلال تصرفاته معهم وكيفية التعامل معهم.

ثالثًا: نظرية العاملين لهيرزبيرغ : Herzbergs Two - Factor Theory

وقد قام Herzberg بعدة أبحاث، وتوصل إلى نوعين من العوامل التي تحفز العامل أو الموظف وهما: عوامل تحفيزية مرتبطة بالعمل من التميز وتحدي، وتوافر فرص التطوير والترقية وعوامل مرتبطة ببيئة العمل، من رواتب والحواف والتأليب وساعات الدراسة وغيرها (Koontz, 1980).

إن نظرية Herzberg، مع تطبيق المدير لها، منطوي إلى نتائج جيدة في المجال التعليمي، من خلال مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية، وتوافر فرص التنمية المهنية، وتعزيز المعلمين أصحاب المبادرات مما يولد شعورًا بالرضا والتقدير لدى المعلم.

كما ان هذه النظرية يمكن تطبيقها للحصول على أثر جيد من قبل ميري المدارس في تعزيز المعلمين، بحيث يعطى المعلمون الفرص الكاملة لمشاركتهم في صنع القرار والاعتماد ببرامج التطوير الشخصي والوظيفي والعلاقات بين الزملاء والعمل الجماعي، بحيث يتمكن المعلمون من اتخاذ قراراتهم على إقدام عملهم، هذا بالإضافة إلى أن المهمة التدريسية للمعلم لا بد من جعلها أكثر تنوعًا ومعنى وتحديًا لأن العمل في حد ذاته يولد على Herzberg هو محفز للمعلمين، وعليه فعلى مدير المدرسة التخلي من كل إصطناع الرضا يواجه المعلمين، فضلًا عن السعي لزيادة الإحساس بالرضا من أجل تحفيز المعلمين نحو تحقيق أداء متميز في العمل.

McClelland's Achievement Motivation Theory

تعتبر هذه النظرية لاستطلاع الإنسان لقطعة تحتاج إلى عمل أو مشر بحركتها. وهذا المشر هو المحفز، وهو المشير عن هدف يسعى الفرد لتحقيقه، وبشكل له دافعيته لتحقيق ذلك الهدف (عيسى، موعز، 1993). وهذه النظرية مبنية على أساس أن يسعى للإنجاز المشير في الإنجاز والتحصيل الدراسي، ويمتاز هذه النظرية كونها تركز على الذاتية ومزاجي تعزيز تحفيز المعلمين وتقدير إنجازاتهم، ومن خلال هذه النظرية يكون المدير دوراً الأول على توضيح الهدف أو السبب أو المشير الذي يقدمه المدير للمعلم من أجل القيام بعمل جيد، ومن خلال الأسلوب الذي يتبعه المدير يقدم هذا العمل للمعلم، كمنشئ مشروع تربوي في المدرسة، على مدير توضيح فائدة هذا المشروع ومبرراته والنتائج المتوقعة منهم وكذلك المنفعة التي تعود على المعلم شخصياً منه، والدور الثاني على المدير أن يقدم الحافز المناسب للمعلمين المشيرين في هذا العمل، تعزيزاً وتقديراً لهم.

خامساً: نظرية التوقع: Expectancy's Theory

أسسها Victor Vroom وربط بأن الجاز العمل يأتي من قوة التوقعات المرتبطة بذلك العمل، وطبيعة النتائج المتوقعة لذلك، وهنا تحفيز الفرد مرتبط بتوقعين: الأول ارتباط الجهد المبذول بحجم الإنجاز المتوقع، والثاني ارتباط الإنجاز لتحقيق المكافأة. كلما كان الإنجاز أفضل كانت المكافأة أفضل، فالتحفيز يتبع من تبنية وجو العمل المحيطة بالفرد (عزيفج، 2001) وهذه النظرية تعطي بعداً أساسياً في التحفيز من خلال ارتباط الإنجاز بالتحفيز المادي والمعنوي.

وليس من الضروري أن يقوم المدير بتحقيق المعلمين بأهمية لا يرغبون بها، ولا بد أن يشعر المعلم بأنه بحاجة لهذا التحفيز، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الحافز الذي ينفذ المعلم قد لا ينفذ آخر، وأن يشعر المعلم بأهمية الحافز الممنوح سواء كان مادي أو معنوي، ويقوم المدير كذلك بتوضيح أن الفرق من مساوية بين المعلمين في الحصول على هذه الحوافز.

ومن جانب آخر فعلى المدير وضع مقاييس تحفيزية واضحة للمعلمين، تجاه العمل الذي يقومون به، ولتحقيق أداء متميزاً في المدرسة، ومتى يكون السلوك الناتج من المعلم مميزاً أو جيداً أو غير ذلك، لنشر ثقافة الشفافية والوضوح بين المعلمين.

إن إمام المدير بهذه النظريات أمر ضروري ليحفز المعلمين على العطاء، وليحدد احتياجات كل معلم، ويضع الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهداف المدرسة، وتبين أن التباين بين المعلمين يقابله تباين واختلاف كذلك في طرق تحفيزهم، فالنظريات خارطة طريق المدير نحو تشكيل منظومة تحفيز خاصة بمدرسته.

كما أن هذه النظريات ستساعد على فهم أفضل لسلوك ومواقف المعلمين في المدرسة، والعوامل التي تؤثر في سلوكهم، والسعي لتوظيف هذه النظريات يحتاج كذلك لمدير مدرسة متمكن منها بشكل عملي، عند التعامل مع المعلمين، لدفعهم نحو تحقيق أداء متميز لتحقيق أهداف ورسالة المدرسة.

المحور الثاني: دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين

يعد العنصر البشري أحد العناصر الهامة في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها وزيادة الفاعلية الوظيفية في الداخل والخارج لها، من خلال ملاحظة المنظمات في قدرتها على القيام بالاحتفاظ بالعاملين لديها بطريقة ثابتة من خلال تلبية وإشباع حاجاتهم، فالقدرة الوظيفية للإدارة على تنمية الروح الخالصة لهؤلاء الأفراد من خلال إيجاد الأجور والحوافز والترقيات التي تسهم في تحسين وظيفتهم تنعكس بالشكل المطلوب على الأهداف الموضوعية للكيان المؤسسي (عباس، 2004)، ويشير البعض إلى أن التطور والرقي الذي تصل فيه العديد من المنظمات الإدارية يكون نتيجة العمل الدؤوب والشاق ومن خلال توظيف الإمكانيات المتاحة.

ولذلك فإن الإعداد الجيد للمديرين وإكسابهم المهارات القيادية اللازمة لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية من خلال الأداء الإداري المتميز، من أهم النشاطات للتنمية

والنظورية للمنظمات المعاصرة في مجال التطوير الإداري (خريش، 2008) كما أن مدير المدرسة يقع عليه العبء الأكبر في تحسين المناخ التنظيمي بمدرسته، فعن طريقه يشعر المعلمون وكذلك الطلاب بالطمأنينة والراحة النفسية، وهو محركهم نحو التحصيل والإنجاز، وهو من يجعلهم مساهمون بشكل كبير من أجل تحقيق ضوابط المدرسة (Carpenter، 2002).

يعتبر المدير المدرسة الفعل هو الذي يجعل لها قوامه يؤثر بشكل واضح على المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية والتطوير للمعلمين بشكل خاص حيث أن القائد الفاعل هو الحلقة السددة التي تلعب المعلمين نحو تحقيق أهداف المدرسة التعليمية، ويقر محور الحديث في أهمية أدوار المعلمين للمنهج الإداري للمدير، وهو حجر الزاوية قبل المجهز ما يدرسه المدير بل ما يتركه للمعلمين حيث أن هذا له الأثر الكبير في سلوك المعلم داخل الفصل والإدارة المدرسية، وتعامل المعلم مع أبنائه (المنجم والسوايد، 2000، الهيتي، 2005).

ولذلك فإن المهارات التي يمتلكها مدير المدرسة تحين مستوى أدائه كمدرسة وأركانها والعمليّة التعليميّة، كما أن الأدوار التي يلعبها المدير مع المعلمين إما أن تكون بناءة أو تحسّين فترات أو توجيه وإرشاد وتحفيز ودافعية وتلك هي من الأدوار المهمة التي يلعبها المدير داخل المدرسة هو الدور التوجيهي التحفيزي، وكما كان مدير المدرسة يمتلك مهارات تساعده في إدارة مدرسته وإيجاد معلميه، كما كان دوره وإدراكه على التحفيز أوضح، وبعد الطويل (2006) أن المناخ التنظيمي يتأثر بمجموعة من الأبعاد ومنها:

1. التدريب والتطوير المستمر.
2. التواصل المستمر بين المعلم والمدير.
3. دور مدير المدرسة في تقديم الدعم للمعلمين لوني الأداء الفعّال ويتفهم ذلك بفعل انضمامات معهم من أجل تقديم التغذية الراجعة لهم وتحليلهم وإرشادهم إلى مثل النجاح وذلك بتقديم الجوائز بشكل دوري وليس دفعة واحدة بهدف تحسين أدائهم وتطورهم المهني (المنجم، 1989).

كما يعتبر التحفيز شيء لا يخلو عنه في المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية، لأن هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المنظم وعن أدائه عندما لا يكون منظمًا، فالحوافز ذات أهمية كبرى وذلك فعال في تحفيز العنفة التعهنية، حيث يؤدي تنظيم المنظمين إلى زيادة الإنتاج والتمتع مما يؤدي بدوره إلى جودة المنتجات وجودة التعليم، إثر فعالية التحفيز ذات أهمية مردوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بفعالية، ومن جهة أخرى يسعد إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة (الرعي وعبيدات، 1997)، وكذلك التحفيز والحوافز أهمية كبرى حيث يرى حسن (2008) أن نظام التحفيز والحوافز يحقق فوائد للفرد والمنظمة على حد سواء، وأثر يتعدى حدود المدرسة وذلك على النحو التالي:

- 1- تحقيق رغبات العاملين مختلف أشكالها المادية والمعنوية والحاجة إلى الاحترام والتقدير
- 2- زيادة إنتاج العاملين
- 3- استقطاب الكفاءات والمتميزين
- 4- الشعور بتفاهة
- 5- تدعيم قيم الولاء والتمسك بالأفراد العاملين
- 6- تدعيم روح التعاون بين الأفراد
- 7- عكس مسورة إيجابية أمام المجتمع
- 8- تحقيق رضا العاملين وعناية الحاجات النفسية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية
- 9- التحكم في سلوك العاملين بما يخدم المدرسة
- 10- تعزيز قدرات وموكن ومكافآت العاملين بما يحسن التصرف في المدرسة

لذا فإن تلك الترابك تشمل الحوافز المعنوية والحوافز الاجتماعية والحوافز المادية والحوافز الإدارية، بما يحقق منظومة متنوعة من الحوافز، تدفع المعلم أو الموظف نحو تحقيق مستوى أعلى من الأداء المتميز، وأيضاً إلى استئول عناصر التحفيز، والتي تعتبر أساسية، فعنها يقوم التحفيز.

أولاً: شروط نجاح التحفيز

ولا بد أن ترتبط الحوافز بين الأداء المقصود وتحقيق النتائج المرجوة، التي قلنا أنها لا تأتي إلا إذا كانت قادرة على تحقيق نتائج إيجابية بالأهداف، كما يجب أن يكون هناك شعور من الحوافز الموسوعة والنتائج المراد تحقيقها وأن تكون النتائج معقولة وبكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود فارق معين وحدولة لما هو مطلوب من أهداف، وشئت أي طرف يجب على المدير مساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة وتوليد النتائج والإمكانات لهم والحوافز أيضاً وفقاً للعمل ونتائج العمل والخبرة (الروبي، 2007).

كما أن هذه مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة والمنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء التحفيز فوائد ترتبط بتحسين وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل للعاملين طاقاتهم تالياً وتقديم أفضل عمل ممكن وخاصة في المناسبات أو المنظومة المتردية (ان روبن، 2003) ومنها:

- 1- ارتباط الحوافز بالأهداف.
- 2- ربط الأداء الجيد بالتنظيم.
- 3- التنافس في رفع الروح المعنوية.
- 4- تعزيز روح التراثة في العمل.
- 5- فتح المجال للجميع لإطلاق مكنونهم.
- 6 - العدالة في الحوافز (علاقي، 1996).
- 7 - أن يكون الحافز مناسباً (السلي، 1984).
- 8- مراعاة الظروف والمتغيرات الاجتماعية.
- 9- وضع سياسة معروفة للعاملين عن الحوافز.
- 10 - لا تكون الحوافز متشككاً وأخذاً بل التوزيع فيها.
- 11 - الالتزامية في الحوافز بحيث تصبح من نظام العمل.
- 12- متابعة المجلس على اختلاف أدائهم ومساعدتهم في الزحف.

ثانياً: أساليب وطرق التحفيز

يجب التعرف على جميع جوانب السلوك لكل فرد من خلال اختبار أسلوب التحفيز الخاص به سواء كان من طريقي الترميم أو التثابته أو المدح أو أي أسلوب إيجابي آخر، بحيث أن يكون المدير مختصراً في فهم أسلوب التحفيز الملائمة لكل معلم حسب حاجته و قدراته والتي تعود بالإيجاب على طلابه (عبد الواحد، 2008).

ولمدير المدرسة دوراً هاماً في تحفيز المعلمين بطرق ووسائل مختلفة، منها إيجاد بيئة عمل جيدة لتحفيز علاقاتهم ذاتياً وتقديم أفضل حل ممكن (ان بروس، 2007) وأن ترتبط الجوائز بأهداف المعلمين والإدارة معاً، لتشجيع الأداء الناجح ورفع الروح المعنوية للمعلمين وجعل المعلمين يشعرون بأنهم شركاء في المسؤولية، وفي الإدارة، وإطلاق العنان للعلاقات الكريمة وتجيع التفكير الإبداعي.

ويشير حسن (2003) وكذلك الجاسي (2010) أن هناك الكثير من الأساليب لتحفيز العاملين يتم ممارستها في عدد من دول مجلس التعاون الخليجي ولعل أهمها التحفيز المادي والتحفيز المعنوي. ولكن لا يستطيع مدير المدرسة تحفيز المعلمين مادياً في الإمارات لأنه ليس لديه صلاحيات بذلك، وهذا يكون تحفيز المدير للمعلمين معنوياً، وذلك من خلال التقدير والتقدير واحترام بعض الصلاحيات للمعلمين المتميزين. وهناك عدد جوائز تساهم في تعزيز الأداء المتميز في المجال التربوي و العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ومنها جائزة الشيخ خليفة التربوية وجائزة حمدان للأداء التعليمي المتميز وجائزة المشاركة للتفوق والتميز التربوي. والتي تعتبر جميعها من معززات التحفيز المعنوي والمادي والاجتماعي، ويمكن تمييزها عندما تعلم أن أهم شرط لهذه الجوائز التربوية هي حصول المعلم على تقرير استثنائي عنه لإحدى سنتين قبل تقدمه للجائزة. ومن المعلوم أن تقرير المعلمين السنوية أصبحت منوعة بالمدير بشكل كامل في إمارة أبوظبي، والمدير يدفع المعلمين ويحفزهم للمشاركة في الجوائز التربوية من خلال تقييم أداء مدير في المدرسة بإعطائهم للحصول على تقارير سنوية متميزة، وخاصة أن مجلس أبوظبي للتعليم وبشكل مستمر يدعو المديرين لأن يوجهوا مديريهم للمشاركة في الجوائز التربوية، علاوة على أن

التقييم الخبير لمخاطر اوضاع المعلمين، ووضع هذا التقييم في يد المدير، جعل التقييم ونموه المنطقي، بالإضافة إلى أنها بدون قيود، فهي تترك تحفيز نشاط المدرس على وضع خطة متابعة وتحفيز المعلمين، فالمعلمين بظبيعة الحال يراعون بقرارات سلوكية مميزة، ذلك بالطبع لتقييم أداء مديرهم، منبهة كل تلك منوطه بالمدير.

ومن أسباب التحفيز المعنوي:

1- عرض الترقية والتقدم

يتم ربط الكفاءة في الأداء، والالتزامية كحافز معنوي وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لدى الموظفين (الحارثي، 1999).

2- تقدير جهود العاملين

ويمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفأ، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك نظراً واعتزازاً بجهودهم من قبل الإدارة.

3- اشراك العاملين في الإدارة

مساهمة العاملين في إدارة المنظمة مساهمة فعليه عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها (الحارثي، 1999). ولقد نجحت التحفيز المعنوي، حيث إلى الآن لا يملك المدير صلاحيات في ذلك، وسأستعرض فيما يلي النتائج المحققة من تحفيز المعلمين:

ثلاثاً: لنتائج محققة من تحفيز المدير للمعلم

يشير الباحثان Anderson & Kaprianou (1994) إلى ثلاث نتائج محققة من قيام

المدير من تحفيز معلميه، بحيث يفتح المجال للمعلمين فعلاً وهن:

1- المعلم المحفز يستطيع القيام بعمله على الوجه الأكمل.

2- المعلم المحفز يكون متحمس ومهتم بتحسين جودة التعليم وجودة أدائه والقيام المنوطه به.

3- المعلم المحفز يعمل ما بوسعها، لذلك من أن عضلة التعلم والتعليم تسير بشكل فعال داخل

المدرسة.

ومن جانب آخر فإن للمعلم احتياجات يتم مراعاتها عند القيام بعملية التحفيز.

رابعاً: احتياجات المعلمين المحفزين

كل معلم يختلف عن المعلم الآخر، وبالتالي فإن كل معلم احتياجاته، وبالتالي تكون هناك مستويات ونواحي مختلفة من التحفيز، تتلوه وتتطلب في المحتوى والاعتناء والأولوية، وعليه يتم الأخذ بعين الاعتبار معرفة هذه الاحتياجات، حتى يتم استخدام العوامل التحفيزية الملائمة لتحفيز كل معلم على تطوير نفسه وإدائه بالشكل المناسب (Gulat & Bennett, 1995).

لما التحدث Hindle (2000) فيقترح الاحتياجات التالية على المدرسة وأي مؤسسة

تتطلب بحالت تحفيز العاملين لديها:

- 1- راتب أساسي جيد
- 2- مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي
- 3- الترقية
- 4- المكافأة على الأداء المتميز ورصد الجوائز والتعاريات
- 5- تحديد المسؤوليات للقيام بشهام
- 6- الأمان الوظيفي.
- 7- مكانة المعلم في فريق العمل.

خامساً: معوقات التحفيز

تعرض نظم التحفيز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد أحد من فعاليتها وللشكل

عراق أماد الهدف المنشود منها (عبد الوهاب، 1982) ومن تلك المشكلات ما يلي:

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- 2- تطبيق نظم واحدة ونمطية.
- 3- عدم التخطيط النقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها.

4 - عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الثورية من حيث نقص أو دقة التود التي تحتويها أو مبلها للعمومية.

5 - سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطاً يخوفون به من مروضيهم، كما أن بعضهم يحاول إظهار معايير الحوافز عن سرور وسبب عطفاً منهم أن ذلك سيقع الأفراد للعمل الجاد.

6 - غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بتوافر العاملين واتجاهاتهم.

7 - افتقار مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز (الجهد المستور مقابل المكافأة المتوقعة).

8 - قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها.

9 - نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.

بعد استعراض نظريات التحفيز و مناقشة دور المدير في التحفيز وكذلك مناقشة عناصر التحفيز وشروطه ومعوقاته، لابد من الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت التحفيز من عدة جوانب وكانت موضوعاتها قريبة من هدف الدراسة الحالية وهذا يلي مناقشة لبعض الدراسات العربية والأجنبية.

الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين، وذلك لما له من فائدة في الارتقاء بمستوى أداء المعلمين، وتحقيق مخرجات طلابية تحقق الأهداف التي تم وضعها للتدريس بالعملية التعليمية، ومن خلال استعراضنا للكثير من الدراسات السابقة، تبين أن التحفيز عبارة عن منظومة متكاملة من المهارات أو الطرق أو الأساليب المتبعة من قبل المدير تجاه معلمه، فدراسات تنكر التحفيز حرفياً، ودراسات أخرى تميز بعضها من طريقة وأساليبه، وكل هنا يتدرج تحت منظومة التحفيز، وسأقوم أيضاً بلي تعرض بعضاً من هذه الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، ويمكن هنا أن نشير لثلاثة الدراسات المخفية التي تناولت هذا الموضوع، وقد وجد للباحث العديد من الدراسات العربية والأجنبية في دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين، وقد

تعددت الدراسات في المجالات متعددة، ولقد قام الباحث باختيار بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع البحث أو الدراسات التي تناولت موضوع دور مدير المدرسة في التطوير الإداري والعملي والأكاديمي. ومن أسباب اختيار هذه الدراسات أن جميعها عالجت موضوع وشكلية الدراسة الحالية من عدة جوانب، ولم تطبقها في دول عربية مجاورة مما يعطي عنق مقارب من أنبيك الدراسة، ولم ترتيب الدراسة طبقاً للتشابه والتقارب عن المواجه المتطروحة فيها.

ولو عدنا للفترة الثمانينات، لوجدنا دراسة التسخي (1980) والتي تناولت العوامل العامة من وجهة النظر السلوكية والاقتصادية، وعملت الدراسة على الوصول إلى نظام حوار عملي بوصف العمل وبطبيعته، ويربط بين الإنتاج والحوار المقدم للموظف، ولقد اهتمت بعض التوصيات حول تلك منها: ربط الإنتاج بالحوار، وكذلك إبتداء تشريعات بوسس لقيام نظام حوار عملي، ويشترك في تلك دراسة في نفس تلك الفترة هي دراسة الزامل وعظيمة (1983)، والتي هدفت لدراسة فعالية نظم الحوار في المسلك العربية السعودية، وتناولت عينة من (402) موظف وأظهرت نتائج هذه الدراسة على وجود قصور في نظم الحوار المقدمة، وبسبب القصور حركات متعددة مرتبطة بالتطوير مثل: الترفيق والترقيات والرواتب والمكافآت والنظام الإداري المشجع ومن هاتين الدراسات نجد أن نظام الحوار يتعرض لخلل إذا لم يبن على تشريعات وصواب تربط بين إنتاجية الموظف والحوار المقدم له، وأن وجود نظام حوار واضح ومناسب يؤدي لارتفاع أداء للموظف.

ولقد قام الباحث Farrar (1981) بإجراء دراسة لتحديد العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المعلمين في مدارس نيويورك، وتوصلت الباحثة إلى أن زيادة الرواتب هي أهم عامل من عوامل التحفيز على الأداء المتميز.

كذلك قام عبد الوهيب (1982)، والتي هدفت للبحث منها إلى التعرف على أنواع الحوار التي يفضلها الأفراد وكذلك المزايا التي تتوفر في الحوار المقدسة، وكذلك التطرق إلى أهم الأساليب المشبعة للحسين وتطوير نظام الحوار الموجود، واستخدمت الباحثة عينة عشوائية من

الموظفين، ومتابعتهم قبل وبعد زيادة الرواتب، وتوصل إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين يرون أن الرواتب مناسبة، ولكن العنصر من وجهة نظرهم في كيفية تطبيق نظام الحوافز الموجود، ويتفقون على أنه يجب أن يبنى نظام الحوافز على أساس التكافؤ والإنجاز.

وفي دراسة الباحثين Liacqu & Schumacher (1995) التي هدفت إلى التعرف

على العوامل التي تؤثر على مدى الرضا الوظيفي بين البيئات التسريحية في الدراسات العليا الجامعية، حيث حاولت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل تؤدي إلى السعادة في العمل أو عكس ذلك، والنتيجة توضح هذه الدراسة أن أبرز العوامل التي تؤدي إلى الرضا والسعادة في العمل هي شعور المعلم بالإنجاز وتقدير الآخرين له وتوفير فرص التنمية المهنية كإحدى عوامل تطور المعلم للتقدم أداء متميز في العمل، وأن العوامل التي تؤدي إلى الشعور بعدم الارتياح هي العلاقات الشخصية في العمل والإشراف القوي وكذلك العلاقة مع الرؤساء، وعلى ذلك فقد أفادت دراسة بنفلد ودراسة تيانكو وشوماسغر على أن عنصر الدعم المقدم من الرؤساء أو المشاهير له دور كبير في الشعور بالسعادة والرضا الوظيفي في العمل.

وهدف دراسة إبراهيم (2003)، إلى التعرف على أثر نظام الحوافز على مدى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التجارة بجامعة النيلين، حيث خرج الباحث بمجموعة من التوصيات والمقترحات، منها: وجود عتبات تواقع تطبيق نظام الحوافز لعدم وجود معايير واضحة لتقييم الموظفين، تبطل الجوانب الشخصية عند تطبيق نظام الحوافز، عدم كفاية وعقوبة الحوافز الممنوحة، وعن الضروري أن تكون هناك حوافز أخرى يتم تقديمها للموظفين، وكذلك من نتائج هذه الدراسة أن وجود الحوافز هو سبب لزيادة من التعاون وزيادة الولاء للعمل، وأن نقص أو عدم فعالية الحوافز المنظمة يؤدي إلى عكس ذلك، وأن نظام الحوافز لو تم تطبيقه بشكل مناسب لسيادة العمل سيؤدي بالنتيجة إلى مزيد من العطاء والأداء بالعمل.

وفي دراسة أجزاها الباحث Ofoegbu (2004) أثبتت أن دافعية المعلم تؤثر على

أداء الطلبة و تمنحهم المحفز للتطوير، و أيضا أثبتت أن هناك علاقة قوية بين دافعية المعلم و أداء الطالب و هناك علاقة مثلية بينهم وهذا السبيل الرئيسيان لتطوير المدرسة و تحسينها و لذا

أوصت الدراسة بالإهتمام بحفز المعلم من قبل المدير، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الرضا والتحفيز للمعلم على أدائه، وبالتالي يؤثر إيجابياً على الطلاب.

وقام الباحث Lope (2004) بتجارب دراسة حول تحسين مهنة التدريس من خلال فهم الواقع الفعلي و النفسية للمعلم في الولايات المتحدة و التي كان هدفها الأول معرفة أهم العوامل التي تعمل المعلم بحب التدريس و تحفزه على التطور، من الحوافز المادية و المعنوية والعوامل السلبية كقلة الرواتب و الحوافز وزيادة الأعباء.

وكما يرى في الدراسات تؤكدان على أثر تطبيق نظام للحوافز في المؤسسات المتعلقة، ونتيجة هذه الحوافز على أداء ورعسا الموظفين، وبالرغم من مواجبة الحوافز لبعض العقبات في التطبيق أو النظام، إلا أنهم يرون بضرورة تطبيق نظام يقوم على أداء الموظف. والثراء في ميدان العمل، يعتمد على الكفاءة، وليس الأتمتة فقط.

ومن جانب آخر تناولت دراسة المعيلي (2006)، والتي هدفت إلى التعرف على آراء معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بمملكة العربية السعودية، على العوامل المحفزة المؤثرة في رصاهم عن العمل وكانت عينة الدراسة عبارة عن (88) معلماً من معلمي العلوم بشتاتراس الثانوية بالدمام، وكانت الاستبته مكونة من (44) عبارة، تحلل عوامل الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هو عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة وكذلك قلة الدعم من إدارة المدارس تجاه المعلمين، وعدم أخذ آراء المعلمين في الشؤون المدرسية، واتفقت معها دراسة العليز وشوان (2004) أن هناك علاقة قوية بين رضا المعلمين الوظيفي والتحفيز للأداء المتميز، حيث هدفت دراستهم إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وتحفيز أداء المعلمين وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة في خمسة مجالات، وكانت العينة مكونة من (302) من المعلمين والمعلمات، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة العلاقة الوثيقة بين الدعم والتحفيز ومراجعة احتياجات المعلمين المهنية وجو المدرسة النفسي والمشاركة في اتخاذ القرار، وعلاقة كل ذلك بالرضا الوظيفي، وعليه فقد افقت الدراسات أن نسبة التحفيز والدعم الذي يحصل عليهما المعلم من قبل المدير لهما دور كبير في تحصيل أداء المعلم الأكاديمي في المدرسة.

وتقدم تلك النتائج دراسة تجريبية (2007) والتي هدفت إلى التعرف على أنواع الحوارات المبنية والمحتوية المقدمة للمعلمين بمنطقة العوف، والنوصل إلى التأثير الفعّال حسب نظم الحوارات المقدمة لهم، وقد أظهرت الدراسة أن الموظفين يرون رصداً عن بيئة العمل حسب الحوارات المقدمة لهم في العمل، وهناك تعاون بين الموظفين والقيادات الموجودة، كما أن هناك توجهاً في الحوارات المقدمة بين المشي والمعوي.

ومن جهة أخرى تناولت دراسة الجابري (2007) دور الحوارات المبنية والمعوية في رفع مستوى المعلمين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المعلمين والمعلمات حول نظم الحوارات المقدمة ومدى رصدها عنها والمعوقات التي تواجهها، وليس من خلال هذه الدراسة أن للحوارات دور كبير في رفع مستوى أداء المعلمين، وأن المعوقات مثل عدم وجود نظام حوارات ستعرف عليه هي من أهم العقبات التي تواجه تطبيق الحوارات بشكل علمي، وفي نفس السياق ألفت معها دراسة الجناسي (2010) والتي هدفت إلى الكشف عن الدور الكبير الذي تلعبه الحوارات في التأثير على أداء المعلمين، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من حيث تكونت (209) من المعلمين وتم استخدام الاستبانه كالأداة، وتشير هاتين الدراستين إلى ضرورة الاهتمام بتطوير اتجاه المعلمين، ووجود نظام علمي لذلك يقدّر ويعزز المعلم وحظائهم.

كذلك أظهرت بعض الدراسات كدراسة المشروك (2011) والتي هدفت إلى توضيح أهمية تطوير أداء وفترات مهارات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء مقومات الإبداع الإداري والتي استخدمت فيها استبانته من (47) عبارة على ثلاث محاور، أظهرت أن توافر الكثير من مقومات الإبداع في مهارات المدارس التي تم تطبيق الدراسة عليها، مع وجود بعض المعوقات المبنية و الإدارية وعلى ضرورة توفير حوارات تشجيعية مبنية ومحتوية تحفز المدرسات على الإبداع ومن ثم لفت هذا التحفيز إلى المعلمات في المدارس، وإعطاء مهارات المدرسات العديد من الصلاحيات والتفويضات لتقديم هذه الحوارات.

وتزور إلى دراسة المبروك ظهرت أهمية الدور التحفيزي لمتبر المدرسة تجاه المعلمين معه، وكذلك خطة هو كذلك في التحفيز، وأهمية قيام المدير بتنوع أساليب وضرب التحفيز الشبعة مع المعلمين، بما يمتلكه من مهارات فعليه في ذلك.

وتدعم هذه الدراسة، دراسة الطوار (2012)، والتي هفتت إلى التعرف على واقع دور مديرة المدرسة في تحفيز معلمات الحلقة الأولى بتدريس ضمن كفا لزيادة المعلمات، وظيفت الباحثة أداء الدراسة وهي الأستاذة على عينة مكونة من (160) معلمة من معلمات الحلقة الأولى وبينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين واقع دور مديرة المدرسة التحفيزي وبين اتجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس، وأظهرت الدراسة أن العمل مع مديرات مدارس بعينهن يساعد المعلمات على زيادة تقديرهن لذاتهن وتحفزهن للعمل، نتيجة الدور التحفيزي للمديرات، وإن هناك أدوار تحفيزية للذات لبعض المديرات من مثل نشر ثقافة التعاون وبناء علاقات اجتماعية، وإن هناك اهتماماً للأدوار تحفيزية مؤثرة وفاعلة على دافعية المعلمات وشباب لديهن اتجاهات إيجابية نحو مهنة التدريس، منها تحقيق للتشاركية في عملية اتخاذ القرار، وكذلك لتوظيف بعض مداخلات المديرات للمعلمات.

ومن حيث أثر تحفيز المعلم على المستوى التحصيلي للطلاب قام Johnson (2008) بعمل دراسة للبحث في أثر الدعم والتشجاعة التي يقدمها المدير على تحصيل الطلاب الأكاديمي، وقد استخدم فيها المنهج التواهي، وقدم بإجراء مقابلات مع 15 مدير مدرسة في البريتانيا، وركز في دراسته على عدة محاور منها أهمية تحفيز المعلمين والطلاب، وتوصل إلى أن الاستماع للمعلمين وفتح قنوات حوار معهم حول الشجون الأكاديمية، يؤدي إلى تحسين نتائج التحصيل الأكاديمي.

بعد استعراض الإطار النظري ونظريات التحفيز التي تطرقت للتحليل كعنصر مهم في هذه الدراسة وكذلك مناقشة دور مدير المدرسة في تحفيز المعلمين و شروط وأساليب ونتائج التحفيز مع الطرق لاحتياجات المعلمين والمعلمات التي تواجه التحفيز. ومن خلال عرض الدراسات السابقة لتي تناولت أدوار مديري المدارس، أكدت جميع الدراسات على أهمية دور

التحيز في تحفيز المعلمين، وضرورة أن تتوفر لثبة المهارات والمفاتيح اللازمة حيث أنه المسؤول عن حسن سير العملية التعليمية في المدرسة.

وقد ظهر العديد من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: من حيث المنهج

لعبت الدراسة الحالية المنهج المصطلح (الكمي - النوعي) حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة العوار (2012) ودراسة عباد الله الحسبي (2010) ونسقت البحث أيضاً في اختيار أداة الدراسة، حيث ظهر من خلال الدراسات السابقة نوعاً في الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات، وإن كانت التسمية الأكثر منها استخدمت الإشارة كدأاة للدراسة، وهذا من العوامل التي ساعدت في بناء منهج وطريقة الدراسة والتي تعتبر أساس في البحث والاستقصاء العلمي و التزوي لضمان سلامة ودقة نتائج الدراسة وكذلك إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

ثانياً: من حيث الفكرة

تطوير فكرة الدراسة، حيث لم التعرف على أدوار مدير المدرسة ومهامه ومسؤولياته ومن صممها التحفيز ، وما هي العنصر التي يجب أن تتوفر في القائد التربوي، والتي تساهم على تطوير أداء منسوبي المدارس، ومواكبة التطورات الحديثة في هذا العصر، كما استناد الباحث من أهمية الحوافز ودورها في دفعية المعلمين للعمل بكفاءة أعلى وسرعة إنجاز العمل، والتعرف على شروط عملية التحفيز والطرق والوسائل المختلفة للتحفيز ودور المدير في عملية التحفيز وماهي معوقات عملية التحفيز.

ما يعزز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة ما يلي

أولاً ركزت الدراسة الحالية على تسليط الضوء على واقع ممارسة منسوبي مدارس مدينة العين لأنوارهم تجاه تحفيز أداء المعلمين مدارس العين، من وجهة نظر المعلمين، مع العلم بعدم وجود دراسات سابقة تعالج موضوع التحفيز في مدينة العين.

تلكاً تقدم مقترحات وتوصيات لتفعيل دور مدير المدرسة فيما يرتبط بتحقيق الأهداف بـ

مدارس العين.

لذا، التركيز على الحلقة الثانية، باعتبارها الحلقة التي تصدق السنة الأكبر من الحلقة الأولى،

وهي الحلقة الوسط بين الحلقة الأولى والحلقة الثالثة.

وإبغاً، تناولت هذه الدراسة التحسين الذكور والحلقة الثانية من مراحل التعليم، ليتكامل مع بعض

الدراسات السابقة بحراسة العوار (2012) التي تناولت التعليلات والحلقة الأولى.

الفصل الثالث - الطريقة والإجراءات

مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تتخذ دور ممارسات خبر الممارسة في اختبار معلمي مدارس الحلقة الثانية على الأداء المتميز في مدينة العين. وتم اختيار المنهج المختلط وجمع النوع الكمي والنوعي معا لهذه الدراسة، وبتحسين هذا الفصل ووفقا لمنهجية الدراسة ومجتمع وجهة الدراسة واتاة الدراسة وخطوات إجرائها وكذلك إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج المختلط (الكمي - النوعي)، ومن مميزات استخدام هذا المنهج هي: تعدد مصادر البيانات، وإحطاء نفسرات لإجابة التساؤلات للاختصاصيين، ولتحليل مطرجات الدراسة بالذات المنهج المختلط، وتوزيع أساليب الإجابة على أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدارس التعليم في التابع لمجالس الوظيفي للتعليم، والبالغ عددهم 258 معلم في 4 مدارس، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على هذه المدارس التي تبدأ من الصف السادس حتى التاسع في المدارس الحكومية وتطبق هذه المدارس منهاج وزارة التربية والتعليم في مواد اللغة العربية والدراسات الاجتماعية والتربية الإسلامية، بينما تطبق منهاج مجلس أبوظبي للتعليم في بقية المواد كالتربية والعلوم واللغة الإنجليزية، وتحتوي هذه المدارس على معلمين من جنسيات مختلفة، وأن كان بعض عنيها معلمين من الدول العربية، وعلى رأسها مصر وسوريا والأردن، مع وجود نسبة قليلة من المعلمين المواطنين.

عينة الدراسة

تمت عينة البحث في هذه الدراسة على معلمين مدارس الحلقة الثانية في المدارس الأربعة،

(258) معلم، وتم تجاهل المدارس الأخرى لاشتمالها على الحلقات الدراسية الأخرى، وتعتبر عينة الدراسة جزء من مجتمع البحث تعبر عن أفرادها أو مفردات مختارة للدراسة والتحليل من أجل الاستدلال على المجتمع الذي أخذت منه العينة. وكما هو موضح في جدول رقم (1) عدد العينة الدراسية حددت بمعلمي 4 مدارس من الحلقة الثانية وهي العدد الكلي للمعلمين في هذه المدارس.

المدرسة	عدد المعلمين الكلي	الإجابات المستقلة
1	60	39
2	78	44
3	60	43
4	60	44
المجموع	258	170

جدول رقم (1) العدد الكلي للعينة والمدارس الأربعة المشاركة والاستجابات المستقلة

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة المكونة من مجموعة من الجمل المكتوبة لحصول على معلومات أو على آراء المعلمين حول التحفيز. وتتكون الاستبانة من قسمين، القسم الأول يتكون من أربع وعشرون جملة تقابلها 5 خيارات قليلة جداً (1) - قليلة (2) - متوسطة (3) - عالية (4) - عالية جداً (5) وعلى المعلم اختيار إحدى الاجابات بما يتوافق مع رؤيته.

تعالج العبارات 1-11 درجة الممارست النظرية العملية والمعموية من وجهة نظر المعلمين، وتعالج العبارات 12-24 درجة الممارست النظرية الإدارية والإحصائية أما القسم الثاني يتكون من سؤال مفتوح يتناول مقترحات معلمي مدارس الحلقة الثانية بصفة العم للتعليق حول مقرر الدراسة التحفيزي؟ انظر ملحق رقم (1).

معبّر لتفسير نتائج المتوسط الحسابي

انطلقت أداة الدراسة على مصوغة حمل متدرجة بمقتضى تكررات التفسير في الأبيات البحثية (Likert Scale) لتحديد ممارسة مهيري مدارس متينة العين للتدريس التحفيزي على الأبناء المتفهمين من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بتحديد المدى والمعنى والإداري والاحتمالي ودرجة الأسئلة في أداة البحث: عالية جداً (5)، عالية (4)، متوسطة (3)، قليلة (2)، قليلة جداً (1).

صدق الأداة

الصدق الظاهري للأداة (Instrument Validity)

تمت الاستعانة بأربع محكمين لإتداء الرأي والملاحظات حول الاستقامة من حيث اللغة وسلامة اللغة، وتقسيم المحاور ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، ووضع الفقرات ومدى مناسبة الفقرة للبعد الذي تقبسه، والتفتيش عنوماً، وفي ضوء مقترحات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ويوضح الجدول رقم (2) معامل الثبات التقني للأداة الذي يبلغ (0.96)، ومعامل الثبات لكل مجال من محور من محاور الإستبانة كما يوضحها الجدول رقم (2) وهي معاملات عالية الثبات ولقي بالغرض للدراسة.

م	محتور الاستبانة	النسبة
1	التحليل المعنوي والمادي	0.95
2	التحليل الإداري والاجتماعي	0.96
3	جميع العبارات	0.96

جدول رقم (2): معامل الفذر والنسبة لقياس ثبات أداة الدراسة

إجراءات تطبيق أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية

تم توزيع أداة للدراسة على جميع المعلمين في المدارس الأربعة المستهدفة وبلغ عددهم (258) معلماً في المدارس الحكومية مع مكثف العين التعليمي خلال الفصل الدراسي الثاني 2014-2015، بعد أخذ خطاب من كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة موخه لمعلمين أبوظبي للتعليم، ثم أخذ خطاب من مجلس أبوظبي للتعليم موجه للمدارس الحكومية لتسهيل مهمة الباحث. ثم تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة من خلال مدة زمنية (30) يوماً ومن ثم توزيع الاستبانة والبلغ عددها (258) استبانة الموزعة على أربع مدارس لتغطية الثانية بمدينة العين من مجموع 6 مدارس، حيث تم تجاهل المدرستين الأخرتين لأنشغالهما على الحقلك الدراسية الثالث، وتم جمع (170) استبانة من الاستبانات التي تم توزيعها على المدارس كما هو موضح في جدول رقم (3).

التحليل الوصفي للعينة المختارة

تم جمع 170 استبانة تم تعبئتها من قبل العينة للشم الأول المتعلمة بممارسات منير المدرسة في التحليل المعنوي والمادي وكذلك التحليل الإداري والاجتماعي. وقد تم البحث بإعداد تفسير لدرجات الإجابات والمتوسط الحسابي لجدول ليكورت التي تكون من خمس درجات كما هو موضح في الجدول رقم (3)

الدرجة	التوسط الخلفي
أقله جدا	1 - 1.79
قليل	1.8 - 2.59
متوسطة	2.6 - 3.39
كثير	3.4 - 4.19
أكثره جدا	4.2 - 5

جدول رقم (3): جدول تفسيري لقياس *Likert*

أداة التحليل

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعادلات الإحصائية الوصفية المتوسطة الضمنية والانحرافات المعيارية لتحليل السؤال البحثي الأول.

بينما تم تحليل اجابات السؤال المقترح باستخدام الخطوات التالية:

- قراءة متعمقة للإجابات.
- استخلاص رموز و كلمات أساسية تعبر عن موضوع الاقتراح.
- جمع الكلمات المتشابهة المعنوية لإيجاد أفكار محورية تحيط على السؤال.

ولذلك من مصادفة النتائج تم الإستعانة بتخصص باللغة العربية لفرز الاحتمك وتقسيمها إلى محور رئيسي. وبعد ذلك تم مناقشة المتسببات والأفكار التي عرسل اليها وبعد التوافق تم تقسيم المقترحات إلى خمس محاور رئيسية وهي (أ) أعضاء الصلاحيات الامارية والسالية للمديرين (ب) تعزيز التحفيز بشي أنواعه (ج) التسمية السجية (د) إعطاء المعلمين الصلاحيات (هـ) كذلك الاختيار المهني والتربوي الجيد للمديرين.

بعد استعراض منهجية الدراسة التي توحدت دور مدير المدرسة في التحفيز وبعد مناقشة المنهج الكمي ليهاء الدراسة، ومجتمع وجهة الدراسة وأدبا الدراسة وحطوت (تدابعا) وكذلك

الفصل الرابع : عرض النتائج

تضمن الفصل الرابع عرضاً لنتائج هذه الدراسة التي تم جمعها باستخدام المنهج المختلط وحللت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك تم إضافة جدول تفسيري لنتائج المتوسط الحسابي لعدول تكرارات لكل نتيجة من درجات ممارسات المديرين وجهة نظر المعلمين حيث تم استخدام المنهج الكمي . عن طريق جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة (الإشانة) من أجل الإجابة على السؤال البحثي الأول ولم استخدام المنهج الكيفي للإجابة على السؤال البحثي الثاني لنتائج المتعللة بالسؤال الأول: ما مدى ترقية مدارس مديري مدارس مدينة العين للدور التطويري من وجهة نظر المعلمين؟ ويسر العدول التالي للممارسات المدية والمقترية للمدير

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عارة ممارسة للتطوير
متوسطة	1 20	2 60	1 يثنى المدير على أدائي أمام طلابي بكلمات شكر
متوسطة	1 30	2 80	2 يثنى المدير على أدائي أمام زملائي بكلمات شكر
قليلة	1 20	2 60	3 يشهد المدير بأدائي أمام أولياء الأمور والزملاء
قليلة	1 30	2 20	4 يثنى المدير على أدائي برسمك وشهادات شكر
قليلة	1 20	2 50	5 يحتمل المدير بالانجازات التي أحتقيا
متوسطة	1 20	2 80	6 يشجعني المدير على إبداء الرأي في مختلف الأنشطة
متوسطة	0 90	2 30	7 يشجعني المدير على استخدام طرق تدريس حديثة
متوسطة	1 20	2 90	8 يوظف وسائل التواصل الإلكتروني في تحفيز المعلمين
قليلة	1 27	2 50	9 يعمل المدير على مساعدتي في حل مشكلاتي
قليلة جداً	1 30	1 50	10 يقدم المدير جوائز مادية للمعلم
قليلة	1 30	2 30	11 يعمل المدير على الابتكار في طريقة تحفيز المعلمين

جدول رقم (4): ممارسات مدير المدرسة في التطوير الذاتي والمعمري للمعلمين

حيث تم استخدام برنامج الجزء الأحصائية (SPSS) واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ويتضح من جدول رقم (4) أن درجة التحفيز المعنوية والمالية تراوحت بين قليلة جداً ومتوسطة وتلصق إلى ثلاث مجموعات رئيسية. ومن الملاحظ أن درجة التحفيز المعنوي (بتم المدير جوانب مالية للمعلم) كانت الأدنى على الإطلاق في جميع النقاط في أداة البحث حيث حصلت على درجة قليلة جداً، بمتوسط حسابي (1.50) والانحراف المعياري (1.30) أما درجات التحفيز المعنوي القسمة لتسبب 5 نقاط متوسطة و 5 نقاط قليلة وقد اشتملت النقاط التي حصلت على درجة متوسطة 5 ممارسات تحفيزية، من أصل 11 ممارسة ومنها: بشي المدير على اداس أمام طلابي بخدمات شكر بمتوسط حسابي (2.60) والانحراف المعياري (1.20)، بشي المدير على اداس أمام زملائي بخدمات شكر بمتوسط حسابي (2.80) والانحراف المعياري (1.30)، بوظف المدير وسائل التواصل الإلكتروني في تحفيز المعلمين بمتوسط حسابي (2.90) والانحراف المعياري (1.20) وغيرها من الممارسات.

كما اشتملت النقاط التي حصلت على درجة قليلة على 5 ممارسات من أصل 11 ممارسة ومنها: بخلق المدير بالإنجازات التي أحققها بمتوسط حسابي (2.50) والانحراف المعياري (1.20)، بشي المدير على اداسي برسائل وشهادات شكر بمتوسط حسابي (2.20) والانحراف المعياري (1.30)، بعمل المدير على مساعدي في حل مشكلاتي بمتوسط حسابي (2.50) والانحراف المعياري (1.27) وغيرها من الممارسات.

أما فيما يتعلق بدرجة ممارسات التحفيز الإدارية والاجتماعية فهامت على الترتيب التالي

كما هو مبين في جدول رقم (5).

الممارسات	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	التصنيف مقتبس من ليكرت
12. يعمل المدير على التواكب في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	2.20	1.20	قليلة
13. يعمل المدير على طرح الجدول الدراسي لسببتي في أداء أواخر فترتيه	2.00	1.20	قليلة
14. يتبعني المتدربون الأتقي برامج التنمية المهنية خارج المدرسة	2.80	1.20	متوسطة
15. يشجعي المدير على الاشتراك في اللجان المدرسية المختلفة.	3.00	1.30	متوسطة
16. يتبعني المدير على سلك المدرسة في المؤتمرات والاشتراكات المهنية	2.60	1.10	متوسطة
17. يعمل المدير على تشكيل اللجان الدراسية وفقاً للاحتياجات الفعلية	2.60	1.30	متوسطة
18. يحرم من الحق على توزيع الفصول الدراسية بعناية بين المعلمين	2.70	1.20	متوسطة
19. يطالع المدير الذاتي بشعور من خلال حضور الفصول الدراسية	2.80	1.20	متوسطة
20. يروى المدير بأشوار بتعبئة وأهبة عن ذاتي	2.60	1.30	قليلة
21. يلهم المدير الذاتي شكل موضوعي	2.70	1.30	متوسطة
22. يروى المدير بعضاً من مشاعبه لى	1.90	1.30	قليلة
23. يطلعني المدير على المستجدات التربوية في الميدان.	2.90	1.20	متوسطة
24. يراعي المدير مقرراً الاجتماعات عند التعامل مع الإمبرهات الأخرية	2.70	1.20	متوسطة

جدول رقم (5) ممارسات مدير المدرسة في التحفيز الإداري والاجتماعي للمعلمين

يتضح من جدول رقم (5) أن درجات التحفيز الإداري والاجتماعي للمعلمين مقاربة لحد ما مع درجات التحفيز المعنوي والهادي التي لم استعراض نتائجها سابقاً. وتتراوح درجات التحفيز الإداري والاجتماعي للمعلمين بين قليلة ومتوسطة. وتقسّم إلى مجموعتين رئيسيتين. من الملاحظ في الجدول أن النقاط الخمسة تقسم إلى 9 ممارسات متوسطة و4 ممارسات قليلة. تشكلت ممارسات التحفيز التي حصلت على درجة متوسطة على 9 ممارسات من أصل 13 ممارسة ومنها:

يشجعني المنير على الالتحاق ببرامج التسمية المهنية خارج المدرسة بتوسط حسني (2.80) والتعرف معاري (1.20). يشجعني المنير على الاشتراك في المحار الدراسية المنطقة بتوسط حسني (3.00) والتعرف معاري (1.30). يعمل المنير على تشكيل ثقاف المدرسة وفقاً لاحتياجات المعلمين بتوسط حسني (2.70) والتعرف معاري (1.30) وغيرها من الممارسات. كما اشغلت الممارسات التي حصلت على درجة قليلة على 4 ممارسات من أصل 13 ممارسة وعن أبرزها: يعمل المنير على إشراك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية بتوسط حسني (2.20) والتعرف معاري (1.20). يعمل المنير على تفريق الحدود الترانسي لستائني في أداء أنوار إيجابية بتوسط حسني (2.00) والتعرف معاري (1.20). يشجعني المنير على تمثيل المدرسة في المؤتمرات والأنشطة المجتمعية بتوسط حسني (2.60) والتعرف معاري (1.10) وغيرها من الممارسات. إجمالاً إن درجة التحفيز الإداري والاجتماعي عقابية من درجة التحفيز الذاتي والمعوي، وفيما يلي عرض النتائج المتعلقة بالسؤال المفتوح

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما هي مقترحات معلمي مدارس الحلقة الثانية بمدينة العين لتفعيل دور مدير المدرسة فيما يرتبط بتعزيزهم؟ اجاب 85 من 258 معلماً على السؤال المفتوح، يوضحها جدول رقم (6) وقدمت مجموعة من المقترحات والملاحظات التعلوية من وجهة نظر وانصوح المعلمين لتفعيل دور مدير المدرسة فيما يرتبط بتعزيزهم والتي تم تقسيمها لعدة أفكار محورية رئيسة وهي

(أ): إعطاء المساحات الإدارية والمالية للتفويض.

(ب): تعزيز التحفيز.

(ج): التنمية المهنية.

(د): إعطاء المعلمين المساحات.

(هـ): الاختيار المهني للمديرين.

عدد المستجيبين	لمقترحات التطويرية
62	(أ) اعضاء الصلاحيات الادارية والمالية للمديرين
55	(ب) تعزيز التحفيز بشتى أنواعه
52	(ج) التنمية المهنية
25	(د) اعضاء المعلمين الصلاحيات
19	(هـ) كذلك الاختيار المهني والتربوي للهيئة التدريسية

جدول (6): عدد المستجيبين بالمقترحات التطويرية للتقارير الثاني

اولاً: اعطاء الصلاحيات الادارية والمالية للمديرين

تعزيز اللامركزية عن طريق اعطاء المديرين مزيد من الحرية والاستقلالية في القرارات الادارية والمالية واتخاذ القرارات التربوية والادارية في ترقية المعلمين ومنح العلاوات السوية وتقدير الجهود المستمرة من أجل بناء القدرات وتحفيز المدرسات واطلاق العنان للإبداع والتفكير الجيد في الجودة في المخرجات واتخاذ هذا الاجراء 62 معلم من أصل 85 ممن شاركوا في الاستبانة حيث ذكر احد المشاركين " اعطاء المدير صلاحية منح المعلمين علاوات تحفيزية"، وذكر مشارك اخر " ربط الترقيات والعلاوات بإنجازات المعلم، منصفة عن الترتيب الأساسي " وذكر مشارك اخر " ترتيب المعلمين أصحاب المبادرات والإنجازات في المدرسة للترقيات بعض النظر عن سنوات الخبرة"، ويتضح هنا من هذه الآراء أن المشاركين في الدراسة يميلون لأن تكون المدرسة هي مصدر القرار المالي، ويكون ذلك من صلاحيات المدير بالإضافة إلى التوسع في الصلاحية الإدارية المطلوبة له ضمن السياسة المتبعة لمجلس أبوظبي للتعليم، والذي يسفر إلى تعزيز اللامركزية، وأن تكون المدرسة هي مصدر القرار ومنبع الأفكار، وللضج ذلك في اللقاءات المستمرة بين مدير عام مجلس أبوظبي للتعليم والقيادات المدرسية وخمسة لقاءات بين 2014 و 2015 والتي تراكمت مع النموذج المدرسي الجديد.

نشأ: تعزيز التحفيز المعنوي، و المتدي والاجتماعي والامراي للمعلمين

وذلك من خلال ابتكار طرق جديدة لتحفيز المعلمين، وسحب جوائز ممتنبة وسعيدة ورحلات ترفيهية، وتقدير جهود المعلمين وتمنيها، والمعاملة الحسنة وكسر الحواجز، وتوفير الراحة النفسية، ومشاركة المعلمين في المناسبات وشكرتهم الأفرح والأحرار، والأخذ برأى المعلمين واحكامها والنظر فيها للحسين الأباء. وقد قدم هذا الاقتراح 55 معلم من أصل 85 من شاركوا في الاستبانة.

حيث ذكر أحد المشاركين " نلتزم حفلات سنوية لتكريم المعلمين " وذكر مشارك آخر " طرح مسألة موظف الشهر " ومشارك آخر طرح مقترح " المعلم السباير " ومشارك آخر أضاف مقترح " لتسليم تلميذ اجتماعي للمعلمين في المدرسة " وطرح معلم آخر مقترح " توفير الامتيازات للمعلمين في فترة التوقف والتفويض وعند شراء السيارات " كما أضاف آخر مقترح " تشكيل مجلس الدعم والتحفيز المدرسي " ، ويتضح من هذه المقترحات وغيرها ميل المعلمين إلى الحيد عن الأفكار التطورية، وهي بالنسبة لوجهة نظرهم لا تقل عن المهام التعليمية والتنظيمية المطلوبة من المعلم أن يؤديها خلال اليوم الدراسي، والتي يسهم التحفيز في دعمها ويصل المعلمين المشاركين كذلك إلى التطرق لموضوع التنوع في التحفيز وأساليبه وطرقه المتكثرة، مما يعطي للتحفيز بعدا أجز وهو الاستدامة والتطوير.

نشأ: تعزيز التنمية المهنية

يشمل تعزيز برامج التنمية المهنية المستدامة للمعلمين وإعطاء المصراء نورث عن كيفية التعامل مع المعلمين وتحفيزهم وقيادة التعليم والتعلم و النجاح وكذلك قيادة التغير والإصلاح التربوي، واستخدام وسائل الاتصالات والمعلومات في التواصل وتبادل الخبرات من أجل تحقيق الاهداف التربوية المنشودة في الوصول إلى أداء متميز وجودة في التعليم والتعلم والقيادة التربوية وكذلك التركيز على استراتيجيات التعلم الحديثة التي طورها الطالب. وقد قدم هذا الاقتراح 52 معلما من أصل 85 من شاركوا في الاستبانة، حيث ذكر أحد المشاركين " عند ملتقى تربوية

للمنبرين خاصة بالتخطيط " وذكر آخر " تصميم برامج التدريب المهددة في الاستيعاب التربوية التي انبعاثت من المجلس من العام الدراسي 2014-2015 برامج خاصة بالتدريس من المعلمين، في كيفية تطوير تعليمهم وللتدريس الدعم والمساندة لهم " وبنوه أحد المشاركين الى مقترح " تواصل ادارات المدارس مع ادارات مدارس عرانة وعقبة لاستكشاف مهاراتهم وتجاربيهم المضبوقة في التدريس، ومواثمة اهتمامات منها لبيئة المحلية " وأهداف مشترك آخر مقترح آخر " تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التخطيط من خلال رسائل التكرار ورموز الاحداث، ورفع بعض محاورات المعلمين على موقع مجلس أبوظبي للتعليم "

رابعاً: إعطاء المعلمين الحرية والاستقلالية

إعطاء المعلمين مزيد من الحرية والاستقلالية ودوراً في تحسين تطبيق المنهج وتقديم الدعم المالي والتربوي لهم من أجل التركيز في مسيرة الإصلاح التربوي وقد قدم هذا الاقتراح 25 معلماً من أصل 85 ممن شاركوا في الاستفتاء، فقد ذكر أحد المشاركين " تعزيز سياسة التفويض في المدرسة " كما ذكر مشارك آخر " عقد ملتقى خاص بالمعلمين أصحاب المدارس التقنية للعمل للقاء " ويشير مشارك آخر إلى فكرة " تشكيل مجلس خاص بالمعلمين حول كيفية التعامل مع المنهج الجديد " ورمز مشارك آخر فكرة للوثائق الأفكار المطلقة من خلال " تصميم كتيب أو مطبوع الأفكار التربوية المطلقة بشكل عملي في المدرسة، ويتم نشرها في الميدان التعليمي بأسماء أصحابها " وبنوه مشارك آخر على مد جسور مختبر مدير عام مجلس أبوظبي للتعليم من خلال " تشكيل رابط إلكتروني أو مجلس تعليمي للمعلمين بالمتنزهات ومدير عام المجلس " وقد طبق هذا على مستوى وزارة التربية والتعليم، ويشير مشارك آخر إلى " الدعم المالي لشراء بعض الوسائل أو الأدوات غير المتوفرة بالمدرسة " كما أضاف مشارك آخر فكرة " مختبر إعداد المواد لامتلاك وعرض الشبكات المملوكة بإشراف المعلم "

التقاء واختيار المنيرين بشكل مهني وتربوي تعبت تكوّن المنير قناعاتي القوية الاستراتيجية وقبلة الأفراد والمنظومة المدرسية ويتلمع بمسلمات وخصائص القائد والتي من أهمها الحكمة و الثقافة والعلم والمسير والضم والعدالة والشعبية والقوة الحصة والنخس والادعية والقدرة على تربية الحناك والمتابعة وتوجيه الصالح ومراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وتوظيف المعلمين حسب اهليتهم وتوزيع الأثوار حسب الكفاءات ومساعدة المعلمين في اكتشاف المواهب والفترات الكامنة ولقد قدم هذا الاقتراح 19 معلماً من أصل 85 من شركاء في الاستفتاء، حيث ذكر أحد المشاركين "تصميم معايير خاصة بالمسير القائد عند التقاء المتراء أو التزلف لقيادة المدرسة"، وذكر مشارك آخر "تصنيف المتراء حسب المنحدرات المعقدة في العبدال"، ونوه مشارك آخر إلى فكرة "مترو يشمل مسند للتسير الجديد" ويطرح مشارك آخر مقترح "الافتلاخ على تجارب الدول المتقدمة في القيادة كمثلنا" ويطرح مقترح آخر مقترح عدم التركيز على مهارات التربوية فقط للتسير من خلال "التركيز على السمات الشخصية مع مهارات الإدارية للتسير" ويشير مشارك آخر إلى تصميم بنك جديد عند تقييم المتراء وهو "تصميم محور التحفيز للهيئة التدريسية عن التقييم" وشارك مشارك آخر بفكرة ومقترح "تغيب جانب الإنجاز على جانب الأهمية عند تعيين المتراء" ويطرق مشارك آخر إلى "تطبيق اعتبارات عالمية على المتراء كضمن جوانب خاصة بطرق تحفيز المعلمين وكيفية التعامل مع المواقف المختلفة في المدرسة".

ومما سبق يتضح أنه بعد هذا الاستعراض الذي تم من خلاله الإجابة على السؤال البحثي الأول وهو ما مدى درجة ممارسة منيرى مدارس مدينة العين للتور اللغظري من وجهة نظر المعلمين، يمكن إحتمال الإجابة بأنها تراوحت بين الدرجة المنوسطة والقليلة، وإن درجة التحفيز الذي درجة قليلة جداً، وكان عند النقاط المنوسطة خمس نقاط و النقاط القليلة خمس نقاط أيضاً، بينما كانت نقطة التحفيز الذي قليلة جداً وبالنسبة لتحفيز الإداري والاجتماعي للمعلمين كانت النقاط سبع منوسطة وأربع قليلة.

لما بالنسبة لتتاج المزاك التحش التلى، فمكن ااحلها بحس مقترحات لسية وهى
تعزير التحلر بشى اراحة، و التلمية المينة، واعطاء المديرين الصلاحيات والاسقلالية واعطاء
المعلمين ازيلا من الصلاحيات، وكذلك الاختار المبلى والاروى الخيد للمديرين، ووضع خطط
خطوية متكررة تسهم فى الارقاء بااء المعلمين فى المدارس.

الفصل الخامس - مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

تناول الفصل السابق مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها نتيجة للدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، بحيث كان الهدف من الدراسة الإجابة على الأسئلة المتعلقة وتناول هذا الفصل هذه النتائج تفسيرها وتحليلها، والوصول إلى نتائج لما توصلت إليه الدراسة كما تناول هذا الفصل مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: وهو ما مدى درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين لدور التحفيز من وجهة نظر المعلمين؟

بعد هذا الاستعراض الذي تم من خلاله الإجابة على السؤال البحثي الأول يمكن إيصال الإجابة بدءاً من خلال وجهة نظر المعلمين درجة ممارسة مديري مدارس مدينة العين لدور التحفيز بالنسبة للتحفيز المادي درجة قليلة جداً، وبالنسبة لمستويات المتبر للتحفيز المعنوي تراوحت بين المتوسطة والثالثة، وكذلك تراوحت ممارسات المتبر للتحفيز الإداري والإحصائي بين المتوسطة والثالثة.

إن النتائج تعكس دوراً غير مرضٍ لأداء المديرين في تحفيز المعلمين وقد تكون استجابات المعلمين سلبية على فهم واضح لأهمية جانب التحفيز في تحسين أداء المعلمين. ومن الضعيفة يمكن الوصول إلى التميز بدون تحفيز، وهذه النتائج تتماشى تماماً مع تقييم مجلس أبوظبي للتعليم حيث كان أداء فعالية المتابع المعلمة غير مرضٍ وبحاجة إلى تطوير وإصلاح من جودة التعليم والتعلم وجودة القيادة المدرسية في سنة (2014). ولقد كان جانب التحفيز المادي الأقل ممارسة في أنواع التحفيز ويعود ذلك لعدم توفر الصلاحيات المالية لدى مدير المدرسة.

بالإضافة إلى أن صلاحيات المدير المالية محدودة جداً، حيث تقتصر في إدارة ميزانية المدرسة في أوجه صرف محددة، ولا تشمل على بنود واضحة للاتفاق على تحفيز المعلمين ودعمهم بالطرق المتنوعة، لدرجة أن بعض المدارس لجأت إلى طريقة ما يسمى بتسويق الزمالة، وهو

أعداد كبيرة من الفئات والمعلمين تحتاج لجهود إدارية كبيرة، يأخذ الاهتمام الأكبر من المدير، بدعم من أول محفلين الوطنيين للتعليم قدم مسكدة تربية للتشراء خلال العام الدراسي (2014-2015) بل بعد تصميم البرامج التدريبية الخاصة بتسويق التنمية المهنية التي أقيم في مارس (2014) بيد المدراء، ولقد مر الباحث خلال تلك الفترة على (5) مدارس، للاطلاع على البرامج المطبقة، ولم يجد برنامج واحد مرتبط بشكل مباشر بتطوير المعلمين.

أما النقاط التي حصلت على درجة متوسطة مثل يشي المدير على أداني أمام ملائتي بكلمات شكر، و يشي المدير على أداني أمام زملائي بكلمات شكر، و يشجعي المدير على إبداء الراي في مختلف الأنشطة، و يشجعي المدير على استخدام طرق تدريس حديثة، و يوظف وسائل التواصل الإلكتروني في تطوير المعلمين وهذه تعود إلى مبادرات من قبل المديرين كسر المساهمات والتقارات القيادية مع العلم أن هناك دراسات كتراسة المروك (2011) التي دعت إلى ضرورة توفير حوافز تشجيعية مادية ومعنوية لتطوير المدرسات على الإبداع ومن ثم نقل هذا التحفيز إلى المعلمات في المدارس، وأيضاً دراسة العنرات (2010) والتي أكدت كذلك على ضرورة العمل على تحفيز العائنين في المدرسة من مدراء ومن تم منحهم مادية معنوية، ولقد لاحظ الباحث أثناء القيام بالدراسة، وجود مبادرات إدارية تحفيزية، من مثل قيام أحد المدراء بإرسال رسالة شكر لمعلمة حق إنجاز في سابقة تربية على البريد الإلكتروني لمعلمين أوطني للتعليم، وسعة منها لكل معلمي المدرسة للاطلاع، ومدير آخر يوظف وسائل التواصل الإجمالي لتحفيز المعلمين ويشير إنجازاتهم، حيث لاحظ الباحث قيام مدير مدرسة بعمل حساب إنستغرام خاص بمخرجات المدرسة، يقوم مدير المدرسة بتصوير مخرجات المعلمين وخطوات التكريم ونشرها على الحساب، وقد أوجد هذا المدير معلم متخصص لرصد مخرجات المدرسة وتكريم المعلمين أصحاب المبادرات لنشرها على الإنستغرام، ولكن تلك المبادرات معودة، واستثناء من القاعدة العامة التي خلصت لها الدراسة، وليست ضمن منظومة عمل تأسس لقيام برنامج تحفيزي متكامل، وهذه الاستجابة تتماشى مع النتائج لبعض الدراسات التربوية من حيث أهمية التحفيز في

تحسين الأداء وجودة التعليم، ومنها دراسة العليز وشوان (2004) والتي من أبرز نتائجها أن نسبة التطوير والدعم الذي يتحصل عليهما المعلم لهما دور كبير في جودة عطائه وأدائه.

وبما أن نسبة التطوير قليلة أو متوسطة وأداء المدارس التي تشملها العينة ليس مشيواً، فقد يكون عدم وجود درجة تطوير عالية أحد الأسباب الكامنة خلف عدم وجود أداء متميز. ومن الدراسات التي تتفق مع هذا الرأي دراسة التصور (2001) التي وضحت أهمية الدور التقني للمدير تجاه معلميهِ، وعلى ضرورة أن يكون المدير مؤهلاً بشكل جيد ليحقق هذا الدور وغيره. ورغم أن استجابات المعلمين كانت عالية إلا أنها كانت الأقل بالحوافز المالية وذلك لعدم وجود صلاحيات للمديرين في الحوافز المالية مع العلم أنها من الممارسات الهامة حيث يؤكد الجابري (2007) على دور الحوافز المالية والمعنوية في رفع مستوى العاملين ودعماً إلى ضرورة الاهتمام بالتقدير للمعلمين، وإلى وجود نظام إداري يقدّر ويعزز المعلم وعطائه.

وسلوك بعض بعض الأمثلة التي تذكرها لي بعض من المراد العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها ومنها قيام معلم لغة عربية بتصميم شبك خاص بتفصيله لوطيقي قرأ (2015) وطلب مساعدة الإدارة على المساعدة في نشر الشبك والمساهمة للمعلمين بالفعالية في المنهج، ولكن لم يتحصل على نتيجة، معلم آخر قام بالمشاركة بتمثيل دولة الإمارات العربية المتحدة في المؤتمر الدولي للمياه الخاص بالبولسكو، والذي أقيم في أبوظبي في يناير (2015)، ويخبرنا المعلم أن هذا الإنجاز الذي يحسب للمعلم والمدرسة، لم يعلم به أغلب المعلمين، بالرغم من أن المعلم أرسل الخبر وصور المشاركة إلكترونياً للمدير، ولم يتحصل حتى على كلمة شكر، معلم آخر في إحدى المدارس يتذكر بأن عطائه حققوا المركز الأول عالمياً في بطولة الجوجيتسو والتي أقيمت في أبوظبي (2015)، ويتساءل المعلم عن المنافع التي وقف في تنفيذ هذا الإنجاز للمعلم المشرف على الطلاب.

ورغم أن لمجلس أبوظبي للتعليم مبادرات إلكترونية للتقدير المعلمين، منها نشر إنجازات المعلمين وصورهم بالأسماء على الموقع الإلكتروني للمجلس، وإرسال رسالة تهنئة وشكر وتقدير كذلك المعلمين، كما فعل المجلس مع المعلمين والمعلمات اللتين فازوا بجائزة خليفة التربوية للعام

للرأى (2014-2015)، حيث أرحل المجلس نيم تهنة عسوا على كفة المعلمين و المعلمات من خلال موقع المجلس الإلكتروني، وبلغ المجلس المعدل لإدارات المدارس بتزويد المجلس بمخرجات ومبادرات المعلمين نشرها على الموقع الإلكتروني وتعزيزها، ولكن بعض المدرء يحجم عن ذلك، وهذا اعتقد لنا نحتاج لتدابير متخصصة في ذلك مستقبلا.

إن النتائج تعكس أداء قليلًا أو متوسطًا لمديري مدارس العين في تحفيز المعلمين المعنوي والإداري والاجتماعي ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم من قبل مجلس أبوظبي للتعليم و هذه النتائج تتفق مع تقييم المجلس والمسمى بتقييم ارتفاع المدارس الحكومية والخاصة حيث تراحت درجة تقييم المدارس التي تم اختيار العينة منها بين "مهمرمهم" و "مرض" وقد تكون درجة التحفيز المعنوية والمادية القبر عالية لئرا على عدم التنصر في الاداء في بعض المدارس كما أكدت عليه دراسة العباري (2007) ودراسة العنابي (2010) حيث توصلت الدراسات إلى أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى أداء المعلمين، وأن المعوقات مثل عدم وجود نظام حوافز متعارف عليه هي من أهم العقبات التي تواجه تنفيذ الحوافز بشكل علمي، ونتفق هنا أن المدير كذلك زادت الأعباء المتعددة عليه والضغط اللابوية، خاصة مع ظهور النموذج المدرسي الحديث، والذي يتطلب قائد للمدرسة يحقق أهداف هذا النموذج، وتلبية العمل هذا بتحقيق المعلمين الذين يعملون بالمدرسة، ومن هنا يظهر لنا أهمية جانب التحفيز، وأهمية التنوع فيه، في ميدان تدريس في تطور.

ومعنف التحفيز للمعلم يودي لضعف الدافعية، مما يكون له تأثير سلبي على جودة التدريس وأداء الطلاب الأكاديمي، وإن يستطيع المعلم لئيل التحفيز أن يحجر مهامه بشكل المناسب كما يؤكد على ذلك McLean (2004).

وإذا ما كانت صلاحية المدير في جانب التحفيز اللادي قليلة جدًا، فإن للمدير صلاحيات واسعة في الجانب المعنوي والجانب الإداري والجانب الاجتماعي، ورغم هذا يحجم الكثير من مدرء عن استغلال تلك الصلاحيات لأسباب قد تكون شخصية مرتبطة بالتدبير نفسه أو مهنية كعدم تمكن المدير نفسه من مهارات التحفيز، أو حتى قصور فيها، مما يؤكد على أهمية جانب

التلبية المهنية المستمرة للتدريس وهم على رأس عملهم ، كما عكست ذلك دراسة العوار (2012) ،
 لاجلهم على الحثية من الممارسات التحليلية المطلقة عربيا وعلميا ، والتناء الأفضل والإبـ
 ائنتا التنموية ، ومن الجدير بالذكر أن التحفيز الذي تحصل عليه المتدرب ضمن الهيكل التدريسي
 الحثية الذي سطر في 2014 يحتم على المدير تقييم تدواره التربوية ، وتحتها دعم وتحفيز
 معلميه نحو الأداء المتميز .

وهذا الأمر يدفعنا كذلك إلى أن نشير إلى موضع مرتبط بدور المدير التحفيزي تجاه
 معلميه ، وهو ما يطلق عليه بالتحفيز الداخلي ، وهو نظرة المعلم بنفسه لمفهوم التحفيز فمنهم من
 يرى أن ابداعات المعلم والخطوات الميدانية هي بدائلها تحفيز وتقدير له ، حيث أن بعض
 المعلمين يقومون بالتسليم بحدود تحفيزية لهم وعلى لأهلهم ، حيث لاحظ الباحث مدارس
 ذاتية من المعلمين ومنها قيام عدد المعلمين بتنظيم حفلات خاصة بمحورهم ، حيث نظم أحد
 المعلمين الفلازين حفلة ختلفة التربوية حتى لإملائه المعلمين احتفاء بالنكسية ، وعلم آخر
 متمس بالثقتات التربوية ، نظم منتقى تربوي لأفضل الممارسات التربوية المنبقة ، ونظمت آخر
 ساهم بإقامة معرض تربوي شمل ابداعات طلابه وطلاب بقية معلمين نفس المادة في عدة مدارس
 ولكن تبقى هذه المبادرات التحفيزية الناتجة محدودة ، هي كذلك تحتاج للتنجيع والتحفيز لتحقيق
 التنمية لها ونشر هذه الثقافة ، هذا بحث التكامل بين تحفيز المدير لمعلميه ، وتحفيز المعلم نفسه
 وزملائه ، وحتى قيام المعلم بهذه المبادرات يحتاج بالأساس إلى سواقة الإدارة المدرسية ، فيكون
 حتى التحفيز الذاتي له علاقة بدور المدير فيما إذا كان معززا له أو غير ذلك .

ثانياً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

أجبت مجموعة من المقترحات والملاحظات التطويرية من وجهة نظر وأصور المعلمين
 للتعديل دور مدير المدرسة فيما يرتبط بتحسينهم على الأداء المتميز ، بعضها تشابه مع بنود
 الاستبانة وبعضها الآخر كان مقترح إضافي لما هو وارد في الاستبانة ، ولم للغسبها بخمس
 أفكار معنوية رئيسة وهي (أ) إعطاء الصلاحيات الإدارية والمالية للمديرين (ب) تعزيز التحفيز

بشي أنواعه (ج) تنمية المهنية (-) إعطاء المعلم الصلاحيات (هـ) كذلك الاختيار المبني والتربوي العبد للمنترين

بنسبة لإعطاء الصلاحيات الإدارية والمهنية للمدربين جاءت ملاحظة مع درجة التطوير الذاتية القليلة جداً، والتي تم مناقشتها في السؤال الأول ويعود ذلك لعدم توفر الصلاحيات المهنية لدى مدير المدرسة وأرتفاع مستوى المعيشة والضغط في الأسر. وهذا ينعكس على الراحة النفسية والمعنوية لفترة المعلم على التفرغ والابتعاث و التمرس، وعندما يستقر المعلم مثبته، فإن ذلك يؤثر على استقراره لربما من خلال توفير احتياجات أسرته المختلفة خاصة إن المعلم يقارنوا القليل بما في المنهج الذي التحصل على ذلك أعلى منهم، وهم يعتقدون أنهم يفتقرون حينها كثيراً، يستحقون عليه المساواة بينهم وثقة المنهج على الأقل، خاصة وهم الذين يرفعون المجتمع ويتصون بقة المنهج، وهذا ينعكس سلباً على استقرار النفس والمعنوية، مما ينعكس على أداءه كذلك في عمله ودرجة عطائه، وهذا يتوافق مع دراسة Farrar (1981) حيث أشارت ما يقرب من نصف العينة المطلق عليها الدراسة، بأن زيادة الرواتب وفق الأبناء مهم في عملية التطوير.

وبالنسبة لمقترحات العوازل وتلقيح الصلاحيات توافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشروق (2011)، ودراسة الحوار (2012) التي أكتنا على ضرورة توفير حوافر تشجيعية مادية ومعنوية تحفز المبادرات والمبادرات في المدارس، وإعطاء مميزات المدارس العديد من الصلاحيات والتفويضات لتقديم هذه الحوافر. ولقد تمت مناقشة هذه الفكرة في السؤال الأول حيث توثيق الصلاحيات بالممارسات التعليمية.

وبالنسبة لبرامج التنمية المهنية فهي لا تركز على جوانب التطوير وإن وجد بعضها فهو نظري وغير قابل للتحقيق، ومعظم برامج التنمية المهنية تقوم بإعدادها خبراء وليس على النمو شامل وعميق بالبنية المحلية ومتطلباتها. وكما أكدت دراسة الطويل (2006) أن المناخ التنظيمي والتطوير يتأثر بمجموعة من الأبعاد ومنها التدريب والتطوير المستمر. وكذلك أكدت دراسة الغمرات (2010) على ضرورة الاهتمام بعد الفعالة البشرية من خلال برامج التطوير والتدريب، وما يتواءم مع البنية المحلية ومتطلباتها المتسارعة في الميدان التعليمي، وعلى أهمية

للتنمية المهنية، فإن أهميتها تتصاعد حال سلامتها الواقع والعمل على تحويلها بشكل فعلي من خلال تحويل الممارسات التخفيرية من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي الذي يسهم في الإرتقاء بكفاء المعلمين، ولعل منارة مجلس أبوظبي للتعليم بأن وضع البرامج التدريبية للأساليب المهنية عند المدارس ومؤسساتها دليل على الثقة التي يوليها المجلس لمدراء المدارس، والتي عليهم استغلال هذه المنابرات في تطوير معلميهم، ووضع المجلس كذلك التقارير السنوية الخاصة بالمعلمين بين المدارس بشكل كامل، بعد أن كانت سابقاً بين المدير والموجه، هو عنصر مهم يستطيع به المدير أن يستقر علاقات معلميه نحو الأداء المميز، والمعلمين يحرصون بالتهنية بتقارير سنوية معمورة، لتدعيم في الترقيات المستقبلية أو الترشيح لأحدى الوظائف المشتملة في الميدان التعليمي.

ونلاحظ كذلك أن هناك اعتقاد لدى تريحة من المعلمين، بوجود قصور في برامج التنمية المهنية التي تقدم للمدراء، والتي في ذاتها تصب في العتبات الإدارية والتطبيقي وهي جوانب هامة، ولكن برامج التخفير لا وجود لها وإن وجد كعنوان فرعي، وقد كان الباحث مثل بقية المعلمين الذين حضروا أسبوع التنمية المهنية الأول في ديسمبر 2014 وأسبوع التنمية المهنية الثاني في مارس 2015 وعلى الرغم من كثرة البرامج التدريبية، لم يعرفوا لنا برنامج عن التخفير، وحتى عندما تم إعطاء المدراء عملاً لتكامل برامج أسبوع التنمية المهنية الثاني مارس 2015، جعلوا البرامج المتخصصة في تصب على المنهاج الدراسي والوسائل التعليمية، وهي هامة للميدان التربوي، لكن كان المعلمون يشتاقون عن طرق تطوير المدير لهم، وخصوصاً من له إسهامات وإنجازات بالمدرسة.

ومن الملاحظ أن المعلم يميل لإعطائه المزيد من الصلاحية والتفويض في إتخاذ بعض القرارات التربوية على مستوى المدرسة، كما تشير تلك دراسة المعيني (2006)، ويستطيع المدير القيام بذلك تحت مظلة السياسات المنبذة في مجلس أبوظبي للتعليم، وهذا أورد ملاحظة لأحد المشاركين، حين شروح لي تخطيطه للقيام برحلة دراسية إلى منطقة في العين لتطبيق درس تعليمي، حيث استغرق منه أكثر من شهر للموافقة عليها، ويشاق لنا أن لا تكون للتطوير صلاحية

في الموافقة، فهو الأثر والإكثار قدرة على الحكم من خلالها أو غيره، وعليه لمزيد المعلمون من مزاياهم المزيد من التوزيع، وهذا تنوع إلى أهمية أن يظل المدرس المعلمين ما يستجيب من التوافق والمباشرة التي تحكم عمل المعلمين في المدارس، فذلك يساهم في دعم أفكار المعلمين حتى قبل ممارستها بما يتواءم مع قوانين المعلمين.

وبالنسبة لاختيار المديرين و تسميتهم مهنيًا التفت نتائج الدراسة مع دراسة التصور (2001) والتي أكدت على ضرورة أن يكون المدير مؤهلاً بشكل جيد ليحقق هذا الدور الفعال في القيادة المدرسية. مع العلم أن هناك بعض المديرين وصلوا إلى مناصبهم بالانتماء، وكم سنة قضوا في العمل، ويتضح هنا أهمية الجانب التدريسي المستمر، لإكساب هؤلاء المدرس المهارات المتقدمة والمستخدمة في التحفيز، لوظفوها في مدارسهم، وخصصوا بها معلمهم ليحظروهم نحو الأداء المتميز. فالتدريب يساهم في تطوير المدير بشكل يجعله مؤهل وقادر على تحليل البيئة الرئيسية في المدرسة.

ويظهر لنا هنا كيف أن المعلمين الذين لم يحققوا الدراسة عليهم، نسبة منهم ترى أن اختيار المدرس وتعيينهم وفق معايير مهنية شاملة، هي خطوة هامة للقيادة المدرسة نحو تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل مجلس أبوظبي للتعليم، وهي معايير تختلف عن النظام الذي كان سائداً عند سنوات، حيث يتم الاعتماد على عدد سنوات الخبرة كمعيار أساسي للترقية للمدير، بغض النظر عن النتائج المحققة، ولا عن الإسهامات التي تم تحقيقها وإضافتها للميزان، وهي رؤية قام مجلس أبوظبي للتعليم بتغييرها من خلال وضع شروط لتعيين المدرس ومعايير مهنية للقياس من هم على رأس عهدهم، وبتدريج بالتفكير أن مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن تحقيق السياسات المتبعة عن قطاع التعليم المدرسي حسب لوائح المجلس، وهذا يتضح أهمية أن يكون مدير المدرسة لم اختياره ضمن معايير مهنية تضم جوانب إدارية وشخصية، والذي يكون متوسطه رفع كفاءة المعلمين (عيسى، 2010).

ودولة الإمارات صوماً من النول لفرصة في تقدير وتكريم وتعزيز المعنيين محلياً وعربياً واعتباراً من خلال الجوائز التربوية التي ترخر بها، محلياً وعربياً بل وعالمياً من خلال جائزة (The Global Teacher Prize) والتي صارت محط أنظار المعلمين في العالم ، والتي تملك دورتها الأولى 2014، وكل تلك وغيرها، يصب بالنهاية في تعزيز وتحفيز فرق وأداء المعلمين، والمعتمدين على موظف محتاج إثناء التحفيز من النية التي يعمل لهدفها من مدرسته، من

مديره

الخلاصة

إن نتائج الدراسة تدور على حاجة الميدان إلى تحسين ممارسات مديري مدارس منية عبر التخطيطية للمعلمين لأن ذلك ينعكس على أداء المعلمين بشكل مباشر للعمل بكفاءة وهذا ينعكس بدوره على جودة مخرجات التعليم. ولقد أدى المعلمين تصوراً أوضح أن معظم ممارسات المديرين حازت على درجة قليلة ومتوسطة من التقييم الممارسات التخطيطية المعلوية عما التحفيز الذاتي الذي حاز على درجة قليلة جداً، وكذلك تحصل التحفيز الإداري والاجتماعي على درجات متوسطة وقليلة، وتوسطت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بتعزيز التحفيز الذاتي والنحوي والإداري والاجتماعي على أنواعه و التنمية المهنية المستمرة للمديرين وإعطاء المديرين والمعلمين الصلاحيات والإستقلالية وكذلك الاختيار المهني والتربوي الجيد للمديرين وزيادة التدريب و المتابعة للمديرين على ضرورة التحفيز على أنواعه، وإيضاً يلي توصيات الدراسة.

التوصيات

أولاً: إعطاء مديري المدارس الصلاحيات المالية والإدارية من أجل إعطاء إهتمامهم للتحفيز الذاتي للمعلمين من أجل ترغيب المعلمين ومنح العلاقات الطوية وتقدير الجهود المستمرة من أجل بناء المدارس وتحفيز المدارس وإطلاق العنان للإبداع والتفكير و الجودة في الممارسات. ثانياً: تعزيز برامج التنمية المهنية المستدامة للمديرين والمعلمين ليعمل مهاراتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية والتربوية في قيادة الإصلاحات التربوية والتحول نحو مجتمعات تعليمية مبنية، تشمل

إعطاء المتراء دوراً عن كيفية التعامل مع المعلمين، وتكون برامج التسمية السلبية متداولة وعملية قابلة للتطبيق في الميدان التربوي.

ثالثاً: تزويد المديرين على طرق لتحفيز المعلمين لشمول الحوافز الاجتماعية لخدمة المعلم، كإقامة حفلات التكريم، وتزويد المعلمين اصحاب المساهمات الميدانية.

رابعاً: لياقته بالتركيز على تشجيع المديرين من قبل المختصين على التعزيز والتحفيز وتزويد المديرين المعلمين على الابتكار في طرق تحفيز المعلمين باستخدام الوسائط التكميلية وتزويد المديرين بالبرامجيات للتحفيز المعنوي والاحترافي.

خامساً: تزويد المديرين على القيادة التشاركية ونشر ثقافة المجتمع المهني الاحترافي عن طريق إشراك المعلمين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية و تفويض المدير بعضاً من صلاحياته للمعلمين، ومساندتهم في أداء أدوار قيادية كتمثيل المدرسة في المؤتمرات والأنشطة المجتمعية وعمل محفل تفويض الصلاحيات جزءاً من تقييم المديرين.

سكناً: الترويج في منح المتراء صلاحيات منح علاوات تحفيزية مادية للمعلمين نظير التميز في العطاء أو تنفيذ المشاريع أو تحقيق مراكز متقدمة للمدرسة.

سابعاً: عقد لقاءات مفوية بين متراء المدارس لتبادل الخبرات ونشر الممارسات التحفيزية الناجحة بينهم، لتعم الفائدة.

ثامناً: وضع آليات محددة لتقييم المتراء، وإمانة النظر في البرامج المعدة لذلك، واعتماد التقييم التشاركي واحتساب الإنجاز في ترقية المتراء.

تاسعاً: توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في التطبيق لتواكب مع وسائل التحفيز التقليدية، كاستخدام الرسائل النصية والشهادات الإلكترونية ونشر إنجازات المعلمين وصور تكريمهم في مواقع التواصل الاجتماعي ضمن الواجب والسياسات التابعة لمعلمين لومني للتعليم.

أفاق لدراسات مقترحة

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الباحث يختتم هذه الدراسة ببعض الدراسات المقترحة

حول موضوع تحفيز المعلمين، منها:

أولاً، يوصى بتكرار مثل هذه الدراسة وتطبيقها في عدة عطلات دراسية لتتمثل الحلقة الأولى والثالثة وكذلك اجراء الدراسة في إمارات أخرى ، ويتلقى مقارنة نتائج الدراسة الحالية بهذه الدراسات في الإمارات الأخرى.

ثانياً، يوصى بتكرار مثل هذه الدراسة وتطبيقها في مدارس الإناث، وكذلك اجراء الدراسة على عينة معشورة من المتبرين من كلا الجنسين، ويتلقى مقارنة نتائج الدراسة الحالية بهذه الدراسة ضمن متغيرات أخرى للتعرف على تأثير عمل الجنس على ممارسات التحبير في المدارس.

المراجع

المراجع العربية

عوازم، أحمد محمد. (2003) نظم الحوافز والجزاء في أرض الوظيفي : دراسة حالة كلية التجارة جامعة النيلين . رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية.

الهدوي، طارق. (2005) دور القيادة التشاركية بمسيرات التربية والتعليم في حل مشكلات مستوى المدارس الثانوية بمحافظات غزة . رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

تقرير نتائج استبيان المعلمين. (2012). مجلس أبوظبي للتعليم

الحارثي، محمد بن حمد. (2007) دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين . رسالة ماجستير، جامعة النخلة، المملكة العربية السعودية.

الحريد، عرفة بن مطلق. (2007) استغلال الموارد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الحرف، رسالة ماجستير، جامعة تبوك للعلوم الإمتية، الحرف.

الجليلي، عبد الله حمد محمد. (2010) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بمنطقة حائل.

الحارثي، مروهوم بن عيسى. (1999) رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض الأكاديمية نائب العربية للعلوم الأمنية بالرياض.

حسن، محمد. (2008). دور الإدارة المدرسية في تأهيل وكفاء المدرسة منبرا للمستقبل.

ص 280.

حسن، عبد العزيز علي. (2003). الإدارة المتميزة للموارد البشرية - تفسير بلا حدود، المنصورة،

منصر: المكتبة العصرية.

خطاب، هذا قسم الإقليم، بحثنا في (1983) فعالية نظم الحوار في تنمية القدرة على التفكير
العربية السعودية ، العدد 39 ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

الغريشة ، مصر (2008) بناء برنامج تدريبي لتطوير كفاءات الاتصال الإداري . مطبعة اتحاد
الجامعات العربية للدراسات والبحوث ، القاهرة ، (1)6 .

الغوار ، أسماء سلطان . (2012) واقع دور بحيرة التنمية في تعزيز مهارات الحلقة الأولى كما
تراه المعلمات وعلاقته بالجاهات المعلمات نحو مهنة التدريس في منطقة حائل التعليمية
بمملكة الإمارات العربية المتحدة . رسالة ماجستير مقدمة لجامعة الإمارات العربية المتحدة
بالمين .

الدويهي سليمان جمال (2007) كيف تطور التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، دار الأميرة جمال،
الأردن .

الراعي: فهد وهيبان، محمد (1997) أساسيات الإدارة الحديثة، المستقبل العربي للنشر
والتوزيع .

السلي، غنى (1984) الحوار والنواحي ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .
الشامي محمد، محمود (1980) الحوار المبني من وجهة النظر السلوكية والاقتصادية
البحوث الاقتصادية، العراق 1 (8) .

الطاهر، عبد الله عبد الغني والنواحي: طارق بن عوض الله (2000) . السلوك التنظيمي، دار حافظ
للنشر والتوزيع .

الطويل، هاني عبد الرحمن مسافع (2006) الإدارة التعليمية مفاهيم وأسس، الطبعة الثالثة، دار
النشر، حائل .

العاجز، فداء، وشوان، جميل (2004) " عوامل الرضا وتطوير فعالية أداء المعلمين
بمناطق وكالة القوات الدولية بقرية " بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، كلية
التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .

عبد الواحد، مؤيد خلف (2008) الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات
عبر الحكومة في قطاع البريد، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة،
فلسطين.

عبد الوهاب، علي (1982) الخوازم في المملكة العربية السعودية معيد الإدارة العامة بالرياض
عويذ، سامي سلفي (2001) الإدارة التربوية المتقدمة، (ط1)، عمان دار الفكر للنشر والتوزيع
عقيلي العزيزي، حوت ووفيق مرعي (1993) دراسة مقارنة لاجراءات العقوبات المترتبة في
الإدارة بين الفكر التربوي الإسلامي وعلم النفس.

قطامي، يوسف وقطامي، شفاة (2002) إدارة الصفوف- الأسس التكنولوجية، عمان دار الفكر
العمرات، محمد (2010) درجة فاعلية أداء منظري المدارس في منبرية تربية البنراء من وجهة
نظر المعلمين فيها المنطقة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4)

ماهر، أحمد (1993) السلوك التنظيمي بشكل نماذج المهارات بالدار الجامعة، الاسكندرية
المشروك، نوف عبد العزيز (2011) تطوير أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في
منوه مقومات الابتاع الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود

منشي، عبد القادر خلافي (1996) الإدارة دراسة تطبيقية للوظائف والقرارات الإدارية
المعيلر (2006) أرضنا الوثائق الذي معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية
السعودية، المطبة العلمية كمنوعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، 7(1)
المنصور، سلطان محمد (2001) دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم التنويري
شولة أمتر بجامعة عين شمس، القاهرة.

ملائكة، عبد العزيز محمد (2007) مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلوم جدة، السعودية
موسى، محمد مصطفى شهاب (1989)، معوقات الانعاش التي تواجه مديري المدارس الثانوية
في محافظة اربد، الجامعة الأردنية، عمان.

نجيلي، طر، عبد الله أحمد (2010)، دور مديري المدارس في رفع كفاءة المعلمين، كلية

الهيثي، خالد عبد الرحيم. (2005). *إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى*، دار وائل للنشر، عمان
يونس، عادل. (2000) *تحليل نظم الحولاء وعلاقتها ببناء العاملين في المنظمات الصناعية*
في مدينة سقاري، جامعة آل بزرقي.

- Abdo.H.A.(2001).Teacher incentives in the Middle East and North Africa region: The short comings. *Mediterranean Journal of Educational Studies* 6(1):107-122.
- Abu Dhabi Education Council (2014).*Strategic plan for p-12 education* Retrieved from: <http://www.adec.ac.ae/ADEC%20Shared%20Documents/Attachments/Public%20>
- Anderson. A.H.&Kaprianou. A.(1994).*Effective organizational behavioral skills and activity-based approach*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Barmby, P.(2006).Teacher recruitment and retention. *Educational Research*,41(3):248-265.
- Bruce. A..(2007). *How to motivate every employee.24 Proven Tactics to spark productivity in the workplace"*. USA: Sams python
- Carpenter. J.(2002). *School principal and his effect in educational development*. Cambridge, K.
- Crowther,F.,Kaagan,S. S.,Ferguson,M.&Hann.L.(2002).*Developing teacher leaders*. ThousandOakas,CA:Corwin.
- Farra, S. M. (1981). *Teacher performance motivation*. Dorling Kindersley. London.
- Gullat. D.E.&Bennett,R.M.(1995).*Motivational strategies useful in enhancing teacher performance*. *NASSP Practitioner*,22(2):1-6
- Heynes. M.(2000).Quality education: revival of staff induction in schools. *South African Journal of Education*,20(20:160-168)
- Hindle.T.(2000).*Essential managers manual*. Dorling Kindersley. London.
- Horald,K.:O'Donnell.C.&Heinz,W.(1980).*Managment*. California:Mcgrw-Hill
- Kogakusha.L.T.D.

- Johnson, S.(2008). *Meeting the challenges of instructional leadership in urban elementary schools*. University of North Florida. 130 pages. ATT3323033
- Kloep, M. & Tarifa, F. (1994). Working conditions, work style and job satisfaction among Albanian teachers. *International Review of Educational*, 40(2):159-172.
- Koontz, H. O'Donnell, C. & Wehrich H. (1980). *Management*. McGraw-Hill Kogakusha. California.
- Lethoko, M. X. Heystek, J. & MAREE, J. G. (2001): *The role of the principal teachers and students in restoring the culture of learning, teaching and service in black secondary schools in the Pretoria region*. *South African Journal of Education*, 21(4):311-317
- Liacqu, J. A. & Schumacher, P. (1995) - *Factors Contributing to Job Satisfaction in Higher Education*. *Education*, 116 (1) 11.
- Lope Z.A. (2004). Improving the teaching profession through understanding education self-motivation Pakistan. *Journal of Psychological Research*, 19 (1-2) 25-35.
- McLean, A. (2004). *The motivated school*. Sage Publication. London
- Ofoegbu, F. I. (2004). Teacher motivation: A Factor for classroom effectiveness and school improvement in Nigeria. Gale Group. Retrieved from <http://www.findArticles.com>
- Nergiovanni, T. J. & Starrat, J. (1993). *Effective educational management*, McGraw-Hill. New York.
- Steyn, G. M. (1996). *Managing human resources: personal management*. Pretoria: University of South Africa.
- Steyn, G. M. (2002) *A theoretical analysis of educator motivation and morale*. *Educare*, 31(1&2):83-101

Illeje.B.(1991).The Education of Teacher for a New Social Order .*The Nigerian Teacher*.1(1):4.

Whitaker.B.(1997).*Instructional leadership and principal visibility*. Clearing House. 70(3). 155-157.

ملحق رقم (1) الاستبانة



المعلم المتميز

لجنة طلبة وبنات

تكرم بان اصبح عن ايديكم استبانة بعنوان "دور مدير المدرسة في تطوير معلمي مدارس الحلقة الثانية على الايام المتغير" بمثابة العين والتي قد التفتت باهتمامها لتبذل بوجهه المناهض في القيادة التربوية وتكون الاستبانة من 24 جملة تقيس بوجهه ممارسة مدير المدرسة في تطوير المعلمين لقيادة المعلمين. إضافة الى سؤال مفتوح يتناول مقترحكم لتطوير دور المعلمين التطويري واستغرق الاستبانة (7) دقائق.

وقد قست الاستبانة الى قسمين، القسم الأول يتناول ممارسات مدير المدرسة التي تعمل على تطوير المعلمين، حيث يتراوح لجهه عدد من العمل، وأمام كل جملة خمس رتب: عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، وقليلة جداً. والرجاء وضع التواء (٧) في مربع الزاوية المتغيرة عن زاوية. والقسم الثاني يتناول مقترحات المعلمين دور السير التطويري. والرجاء كتابة مقترحات ترون من شأنها ان يدفع بقاء المعلم للتطوير استبانة هذه الاستبانة لا تحتاج التعريف بالهوية الشخصية و المهنية، ولن تستخدم الا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتلقوا فائق الاحترام،،،،

شكرين حسن تعاونكم معنا

المبحث

احمد مصبح خليفة النعيمي للتواصل : 201280003@uaeu.ac.ae

رقم	عامة	عامة	متوسطة	قناة	قناة	ممارسات
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		مدير المدرسة في تحفيز المعلمين
برجعة الممارسة						
أولاً : التحفيز المادي والمعنوي						
1						يثني المدير على أداء طلابي بكلمات شكر
2						يثني المدير على أءانى اما زملائي بكلمات شكر.
3						يشيد المدير بأءانى أمام أولياء الامور وزوار المدرسة.
4						يثنى المدير على أءانى برسائل وشهادات شكر.
5						يحتفي المدير بالانجازات التي أءققها.
6						يشجعنى المدير على إبداء الرأى فى مختلف الأنشطة.
7						يشجعنى المدير على استخدام طرق تدريس حديثة.
8						يوظف المدير وسائل التواصل الالكترونى فى تحفيز المعلمين.
9						يعمل المدير على مساعدتي فى حل مشكلاتي.
10						يكرم المدير جوائز مادية للمعلم.
11						يعمل المدير على الابتكار فى طريقة تحفيز المعلمين.
ثانياً . التحفيز الإداري والاجتماعي						
12						يعمل المدير على اشراكى فى اتخاذ بعض القرارات الإدارية.
13						يعمل المدير على تفريغ الحدود الدرامى لمساندتي فى أداء أدوار قيادية.
14						يشجعني المدير على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية خارج المدرسة.
15						يُشجعني المدير على الاشتراك فى اللجان المدرسية المختلفة .
16						يُشجعني المدير على تمثيل المدرسة فى المؤتمرات والأنشطة المجتمعية.
17						يعمل المدير على تشكيل اللجان المدرسية وفقاً لاهتمامات المعلمين.
18						يحرص المدير على توزيع الحصص الدراسية بعدالة بين المعلمين.

الدرجة	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	ممارك
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	متر الممارسة في تقدير المعلنين للأداء المنسق
					19: يتبع المعلن لآتي بالشكر لأن خلال حضور المعلن في الترتيب
					20: يرد من الجيد والتقدير بلحبة واجعة عن آتي.
					21: يتم المبرر آتاني بالشكر موضوعي
					22: يفوض المدير بعضاً من صلاحياته لي.
					23: يطلعني المدير على المستجدات التربوية في الميدان.
					24: يراعي المدير ظروفها الاقتصادية عند العمل مع التزامت الأمور.

مرافق ممارك العمل نور جدير الشكر في تقدير المعلن على الأداء المتميز

- -1
- -2
- -3

(شكراً لك)

ملحق رقم (2) رسالة جامعة الإمارات العربية المتحدة لمجلس أبوظبي للتعليم

UAEU College of
Education

جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

التاريخ: 2015/4/12

المعلمين

إستاد المساعد سالم عبد العزيز الشبيري
مدير مدرسة مكتة العين التعليمية

السلامة والسعادة

بسم الله الرحمن الرحيم، وبعد، فقد تم اختياركم للمشاركة في البرنامج التدريبي الذي
يهدف إلى تطوير مهارات المعلمين في مجال التعليم الإلكتروني، وذلك في إطار
التعاون المشترك بين جامعة الإمارات العربية المتحدة ومجلس أبوظبي للتعليم، وذلك
في إطار برنامج تطوير المعلمين في مجال التعليم الإلكتروني، وذلك في إطار

موضوع

(دور مدير المدرسة في تطوير مخرجات الحلقه الثانيه على الأداء المتميز
بمدرسة العين)

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البرنامج التدريبي، وذلك في إطار

شاكرون ومقدرين حسن تعاونكم.

هذا وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير.

ممنق برنامج تطوير المعلمين
د. هبة الحويجيري

Hiba Al-Huwajri

College of Education
Faculty of Education and Community Studies

PO Box 17666, Al-Ain, UAE
T: +971 3 713 3300

F: +971 3 713 3300

كلية التربية
مناهج البحث العلمي والدراسات العليا

ب.ب. 17666، العين، الإمارات العربية المتحدة

+971 3 713 3300 • 971 3 713 3300

www.zedu.ae/ae/colleges/colleges/education

ملحق رقم (3) رسالة مجلس أبوظبي للتعليم



مجلس أبوظبي للتعليم
Abu Dhabi Education Council

الترتيب Order	الوصف Description	التاريخ Date
	المستشار مشرف العنبري المشرف	
	المستشار مشرف عوفه العنبري	
	مها فهد العنبري	
	هذا الملحق يوضح لوزير التعليم أن أعضاء لجان التعليم التعليم والتدريب المهني من اللجنة والمعلم المساعد بمدرسة كذا وكذا	
	بعد استشارة اللجنة المختصة في موضوع الترقية التي ستجريها لمرشحة أحمد محمد الشمس في مدرسة كذا وكذا	
	دور مدير المدرسة في تقييم المعلمين مدرسين الحلقة الثانية على الأداء المعلمين بصفحة العنبري	
	هذا الملحق يوضح لوزير التعليم أن أعضاء لجان التعليم والتدريب المهني من اللجنة والمعلم المساعد بـ مدرسة كذا وكذا	
	المستشار مشرف العنبري المشرف	
	المستشار مشرف عوفه العنبري	
	مها فهد العنبري	
	المستشار مشرف العنبري المشرف	

محمد سالم محمد الظاهري
المدير التنفيذي لقطاع التعليم الإلكتروني

منحى رقم (4)
هيئة محكمين أداة البحث

مكان العمل	اللقب العلمي	الإسم
كلية التربية- جامعة الإمارات العربية المتحدة	رئيسة قسم أصول التربية وعضو هيئة التدريس	د. نورة عبد الظاهر
كلية التربية- جامعة الإمارات العربية المتحدة	عضو هيئة التدريس - قسم أصول التربية	د. نوري سعيد البراهيم
كلية التربية- جامعة الإمارات العربية المتحدة	عضو هيئة التدريس - قسم أصول التربية	د. محمد صالح العبد
كلية التربية- جامعة الإمارات العربية المتحدة	عضو هيئة التدريس - قسم أصول التربية	د. مستوفى عبد الواحد أحمد

ملحق رقم (4) هيئة محكمين أداة البحث

اسم	لقب العلمي	مركز العمل
د. ابتهاج عبد العظيمي	رئيسة قسم أصول التربية وعضو هيئة التدريس	كلية التربية - جامعة الإمارات العربية المتحدة
د. لطفي سعيد إبراهيم	عضو هيئة التدريس - قسم أصول التربية	كلية التربية - جامعة الإمارات العربية المتحدة
د. محمد عتيق شعبل	عضو هيئة التدريس - قسم أصول التربية	كلية التربية - جامعة الإمارات العربية المتحدة
د. مستوفى عبد الوهاب أحمد	عضو هيئة التدريس - قسم أصول التربية	كلية التربية - جامعة الإمارات العربية المتحدة