

تقويم الاداء الاداري والفني لمديري المدارس الابتدائية

في محافظة واسط من وجهة نظر معاونيهم

أ.م.د.

سامي عبد الفتاح رؤوف

م.م

أحمد نعيم حسن فهد الزامل

ملخص البحث

مشكلة البحث

يحتل موضوع تقويم الاداء مكاناً حيوياً في علم الادارة التربوية لما له من دور فاعل في تطوير وتحسين مسارات العملية التربوية، اذ يسهم في توفير معلومات مهمة عن مستوى الاداء. اذ اكدت المؤتمرات والندوات التي اقامتها وزارة التربية ان واقع تقويم الاداء الاداري والفني في العراق يعاني من مشكلات وصعوبات وبخاصة تقويم الاداء الاداري والفني لمديري المدارس الابتدائية، لذلك تحتاج العملية الادارية التي تقويم شامل ومستمر لمعرفة مدى فاعليتها في اداء المهام المناطة بها.

اهمية البحث

تعد التربية والتعليم عملية مقصودة وموجهة بالاساس الى العنصر البشري بغية اعداده وتاهيله وتطوير امكانياته واستثمار قدراته وطاقاته باتجاه خدمة المجتمع الذي يعيش فيه ويتفاعل معه.

ومن هنا نجد ان الاداريين التربويين اصبحوا يولون لعملية التقويم اهمية كبيرة بوصفه جزءاً اساسياً في العملية التربوية اذ بدون إجراء عملية التقويم لا يمكن معرفة ما حققته العملية التربوية ومن ثم لا يمكن إجراء معالجة ناجعة للصعوبات التي قد تعترض تحقيق الاهداف التربوية.

اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى :

- ١- تقويم اداء مديري المدارس الابتدائية وفقاً لمهامهم الادارية من وجهة نظر معاونيهم.
- ٢- تقويم اداء مديري المدارس الابتدائية وفقاً لمهامهم الفنية من وجهة نظر معاونيهم.
- ٣- التعرف على دلالة الفروق في تقويم الاداء الاداري لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيري.

أ. الجنس ب. الخدمة

- ٤- التعرف على دلالة الفروق في تقويم الاداء الفني لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيري

أ. الجنس ب. مدة الخدمة

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بمعاوني ومعاونات المدارس الابتدائية للبنين والبنات في محافظة واسط للعام الدراسي ٢٠١٠م - ٢٠١١م.

إجراءات البحث

اولاً: مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الحالي من (٥١٦) معاوناً ومعاونة وبواقع (٢٥٨) معاوناً و (٢٥٨) معاونة مستمرين في الخدمة في المديرية العامة لتربية واسط وللعام الدراسي ٢٠١٠ - ٢٠١١. وتكونت عينة البحث من (٤١٣) معاوناً ومعاونة وبواقع (٢٠٦) معاوناً و (٢٠٧) معاونة، تم اختيار هذه العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبنسبة ٨٠% من مجتمع البحث.

ثانياً: اداة البحث

لتحقيق اهداف البحث عمد الباحث الى بناء استبانة للتعرف على تقويم الاداء الاداري والفني لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر معاونيهم، وتضمنت مهام ادارية وفنية وقسمت كل من المهام الى خمسة مجالات هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التقويم).

وخضعت الاستبانة للصدق والثبات فضلا عن استعمال المقابلة الشخصية.

ثالثاً: الوسائل الاحصائية

تم اعتماد الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إذ استعملت الوسائل الاحصائية

الاتية:

- ١- الوسط المرجح
- ٢- معامل ارتباط بيرسون
- ٣- معادلة الفاكرونباخ
- ٤- اختبار مربع كاي (كا^٢).

رابعاً: النتائج :

توصل البحث الى النتائج الاتية ومن أهمها ما يأتي:-

- ١- ان تقويم الاداء الاداري والفني لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم كان متوسطاً.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات معاونين والمعونات من حيث الجنس.
- ٣- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات معاونين والمعونات لصالح ذوي الخدمة الطويلة.

الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث، تم التوصل الى استنتاجات ومن اهمها:

- ١- هناك تفاوت في اداء مديري المدارس الابتدائية وبحسب مجالات البحث.
- ٢- ان جميع المهام الادارية والفنية التي يقوم بها مديري المدارس الابتدائية هي محددة من قبل وزارة التربية.

التوصيات

في ضوء ما توصل اليه البحث، فان من اهم التوصيات هي:

- ١- التاكيد على الدقة في اختيار المديرين والمديرات، ومراعاة الاسس العلمية في الاختيار والرغبة والقدرة والكفاية على العمل الاداري.
- ٢- توجيه اهتمام مديري المدارس الابتدائية الى اقامة النشاطات اللاصفية والمشاركة في الانشطة العلمية والادبية والفنية، لاهميتها في تنمية وتعزيز الجوانب المختلفة في شخصية التلاميذ.

المقترحات

استكمالاً لبحث الموضوع بشكل اوسع فان اهم المقترحات:

- ١- إجراء دراسة لتقويم اداء مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المشرفين الاداريين.
- ٢- إجراء دراسة مقارنة في تقويم الاداء بين مديري المدارس الابتدائية للمحافظات الشمالية والجنوبية.

مشكلة البءء

ءءءاء العملة الإءارة إلى ءقووم شامل ومسءمر لمعرفة مءى فاعلئءها فى أءاء المءام المءاءة بها ولءءققق الأءءاف المءرءوة منها ءءء ءءءل ءقووم مءانا بارزا فى العملة الإءارة فهو ىمءل معياراً ومءكا يعزز فاعلئة ءوانب العملة الإءارة. لءلك فالعملة ءربووة شأنها شأن أى عملة أءرى لن ءءءم ما لم يعد القاءمون بها والمءءمون بشؤونها إلى ءقووم نءائءها باسءمرار للوقوف على مءى نءاءها فى إءءاء ءءءبءراء المءرءوبة فى مءءل ءوانب السلوك الإءسانى.

(الإمام وآءرون، ١٩٨٧: ٢٥)

ءءء اءءم الباءءون وءربوون بموضوع ءقووم الأءاء، فهو يعد الرءكئة الأساسية فى ءطوور العملة ءءلمئة وءءببءها لا بل وءءبءءها.

(العباءى، ١٩٩٧: ١٣)

وبشبر نصار إلى أن ءقووم الأءاء يؤءى ءورا بارزا فى ءوءبه العملة ءربووة واغنائها ورفع نوعئة مءرءاءءها (نصار، ٢٠٠٣: ١٤٧).

لءلك أصبء من الضرورى ءقووم أءاء مءبرى المءارس الإءءاءئة ومساءءءهم فى ءشءبص نواءى القوة لءءربزها ونواءى الضعف لءءاوزها.

(ءءمى، ٢٠٠٠: ٤٤)

إء يعد ءقووم الأءاء مؤشرا ءقققا لءبص مسءوواء أءاء المءراء ووسئلة لا ىمكن الإسءناء عنها فى المؤسساء ءءلمئة كافة مما ىءءلب اعءماء معاببر عملة وموضوعئة ءقبة للءكم على الأءاء. (الإمام وآءرون، ١٩٨٧: ٢٥٧)

وهذا ما أءءء علىه وزارة ءربئة فى كءابها المرقم ٢٤٨٢ فى ٢٠٠٤ على أهمة ءقووم أءاء مءبرى ومعاونى المءارس للمراءل كافة.

(وزارة ءربئة، ٢٠٠٤: ٢٤٨٢)

وبؤكء ءعمبم وزارة ءربئة المرقم ٢٤٩٤ فى ٢٠٠٦ وءوب ءقووم أءاء مءبرى المءارس من أءل النهوض بالعملة ءربووة واسءءمار الطاءاء والإمكانياء لءءمة العراق الءبء. (وزارة ءربئة، ٢٠٠٦: ٢٤٩٤)

كما أكد المؤتمر التربوي لوزارة التربية المنعقد في مديرية تربية الرصافة الأولى بتاريخ ٢٠٠٨/١١/٣ أن عدم إلمام بعض المديرين بالمهام والواجبات المنوطة بهم يؤدي إلى ضعف في أدائهم وعدم قدرتهم على تحقيق الفائدة المرجوة من عملهم في تطوير المهارات الإدارية (وزارة التربية، ٢٠٠٨: ١٧).

أن تلك المؤشرات والقرارات والدراسات ولدت لدينا شعوراً بمشكلة البحث كونه يمثل أرضية خصبة للبحث، وزاد من دافعيتنا وشجعنا على هذا الموضوع العمل في وزارة التربية والتي تحسنا من خلالها قصوراً في أداء إدارات المدارس كونهم ما زالوا متمسكين في الأساليب التقليدية القديمة في الإدارة مما يسبب عائقاً أمام التطور التربوي والإداري مما ينعكس سلباً على أدائهم. أهمية البحث

تمتاز المجتمعات المتقدمة بحسن الإدارة وكفاءتها التي تميزها عن المجتمعات المتأخرة، فالإدارة الكفوءة هي القادرة على توجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، لذا تعد الإدارة القاعدة الأساسية للتطور الحضاري في كل ميادين الحياة، وهي العمود الفقري في ميدان التربية والتعليم.

فالمتعارف عليه أن عملية التربية والتعليم عملية مقصودة وموجهة بالأساس إلى العنصر البشري بغية إعداده وتأهيله وتطوير إمكانياته واستثمار قدراته وطاقاته باتجاه خدمة المجتمع الذي يعيش فيه ويتفاعل معه.

(عبد الوهاب، ١٩٩٨: ٧٥)

لذا أن عملية البناء والتنمية الشاملة تحتاج إلى تطوير وزارة التربية بمؤسساتها المختلفة والارتقاء بمستوى أداء العاملين فيها لجعلها أحد مراكز الانطلاق لقيادة عملية البناء والنهوض التنموي الشامل. (الدعيبس، ٢٠٠٠: ٦)

وبما أن الإدارة التربوية فرع من النظام الإداري العام والتي يدار بها النظام التعليمي في أي مجتمع وفقاً لبعده الثقافي وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهدافه من تعليم وتربية الكبار والصغار وإعدادهم للحياة وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة المجتمع إلى الإمام في مناخ تتوفر فيه علاقات إنسانية سليمة. (الترتوري، ٢٠٠٦: ٤)

ولكي تؤدي المؤسسات التربوية والتعليمية على اختلاف أنواعها وأدوارها ومهامها بفاعلية وإتقان، فإن ذلك يتطلب توافر إدارة واعية متطورة ذكية ذات مستوى من الكفاءة والفاعلية تعمل

على توجيه العملية التربوية والتعليمية، وتسهيل عملية الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وتحسين نوعية التعليم وفق الأسس العلمية الدقيقة والتحليل الموضوعي. (عبد القادر، ٢٠٠٠: ٣٣)

لذا أصبح لزاماً على العملية التربوية أن تكون أكثر قدرة على مواكبة المستجدات التي تجتاح العالم، ومواجهة التحديات المستقبلية، ذلك أن التربية جزء لا يتجزأ من النسق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الشامل للمجتمع، مما يدعوها إلى تطوير نظمها ومؤسساتها بما يكفل مسايرتها للتطورات العالمية.

(الحريري، ٢٠٠٧: ٢٩٨)

لذلك نلاحظ أن الإدارة التربوية تواجه أكثر من أي وقت مضى جملة من التحديات المستمرة تتجلى في الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي المذهل والسريع، الأمر الذي يضعها في مأزق حقيقي يستوجب منها مواكبة التطوير والتغيير المستمرين وإلا أصبحت قاصرة ومتخلفة عن الركب ومواكبة العصر.

وبما أن الإدارة المدرسية هي الفعل الإجرائي للإدارة التعليمية أي أنها الكيفية التي ينجز بها العمل التربوي في المؤسسة التعليمية انجازاً تحقق به أهدافها على أتم وجه وبأقل جهد وأقصر وقت، فإنه يقع عليها عبء عملية التقويم لتحسين أدائها (ربيع، ٢٠٠٦، ٣٦) ويشير مصطفى أن الإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية تعمل على تحفيز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية وتنشيطها فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي، ومن هنا تأتي أهميتها فهي عنصر غير ملموس ولكن يستدل على عدم وجودها بالنتائج السيئة لغيابها، وبذلك تهدف إلى تنظيم المدرسة وتوجيه حركة العمل بها على أسس علمية تمكنها من تحقيق أهدافها. (مصطفى، ٢٠٠٩: ٣٧)

لذا فالإدارة المدرسية لم تعد غاية بذاتها بل أصبحت وسيلة لخلق التعاون المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة وأنها حصيلة العمليات التربوية والتعليمية التي تتم بواسطتها وضع إمكاناتها في خدمة المدرسة وتأدية وظيفتها من خلال التأثير الفعال في سلوك المعلمين والتلاميذ. (الخوaja، ٢٠٠٩: ٣٧)

ويرى الحريري أن مجال الإدارة المدرسية يرتبط بشكل مباشر بتربية النشأ وإعداد الأجيال ذلك الإعداد الذي يكفل لهم أداء أدوارهم التي يتوقعها المجتمع، ويضمن لهم الحياة الكريمة، ومن

هذا المنطلق تنظر المجتمعات إلى التعليم كأول وأهم الأولويات، باعتباره المترجم الفعلي لفلسفتها والوسيلة الأولى التي تقوم بتحقيق أهدافها، وطموحاتها وتطلعاتها. (الحريري، ٢٠٠٧: ٢٩٠)

لذلك لم يعد عمل الإدارة المدرسية عملاً سهلاً، يستطيع أي فرد تأديته بالفاعلية والإتقان المطلوبين وكذلك لم تعد مقصداً لطالبي الراحة من عناء الدرس، بل أصبحت "علماً" له أصوله وقواعده و "فنًا" يحتاج من يمارسه إلى صفات وسمات شخصية ونفسية وعقلية ومهنية لها أصولها وتقاليدها المستمدة من الإدارة المدرسية كعلم وفن. (الخليوي، ١٩٩٦: ١٩٠)

ويشير دره إلى أن فاعلية الإدارة المدرسية تكمن في مديرتها بوصفه كائناً حياً فاعلاً يتسم بالقيم الشخصية والمعرفية والإدارية التي تمكنه من قيادة المجموعة، وأن يكون سلوكه الإداري متميزاً بالعمل والعلاقات الإنسانية. (دره، ١٩٩٤: ٦٧)

لذا أن مدير المدرسة ينطلق في ممارساته التربوية من خلال رؤية تربوية علمية مبنية على دراسات وبحوث وتجارب سابقة، ولا يكفي أن يكون مدير المدرسة مقلداً وحرفياً في فهمه للفكر التربوي السابق، بل عليه أن يضيف شيئاً من ذاته، وخاصة أن كل إنسان في هذا الكون فريد ومختلف بعض الشيء عن الآخرين وهنا ينمو الإبداع الفكري والقدرة على التخطيط لانجاح المدرسة. (خوaja، ٢٠٠٩: ١٨)

فمدير المدرسة كقائد تربوي هو العقل المفكر والموجه والمسؤول ومسئولية مباشرة عن كل ما يحدث في المدرسة وعن سير العمل فيها، وعن أيجاد التعاون بين هيأت التعليم وبين كل من يعمل بالمدرسة لأن نجاح المدرسة من نجاحه فيما يكون المدير تكون مدرسته. (أحمد، ١٩٨٥: ١٩)

لذا أن نجاح المدرسة في أداء مهامها يعتمد إلى حد كبير على كفاءتها في توجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها، كما أن نجاح الإدارة هو الآخر يعتمد على ما يملكه المدير من قدرات ومهارات وما يتصف به من صفات ومميزات وما يعرفه من معارف ومعلومات تتعلق بتحقيق هذه الأهداف في هذا الميدان.

ويرى خوaja أن جميع العمليات التربوية في المدرسة تهدف إلى خلق مواطن حر صالح يؤمن بالقيم والأخلاق التي يقرها المجتمع الديمقراطي السليم. (خوaja، ٢٠٠٩: ٤٧)

ويشير الحيلة إلى أن عملية التقويم تتطلب إجراء عمليات القياس بغرض إصدار الأحكام على السلوك في ضوء معيار وهدف محدد. (الحيلة، ١٩٩٩: ٤٠٢)

حيث يعد التقويم عملية لازمة لأي مجال من مجالات الحياة وهو جزء من العملية التربوية، يحدد مدى تحقيق الأهداف ويحدد نقاط الضعف والقوة في مختلف جوانب المواقف التعليمية بهدف تطوير عملية التعلم وتحسينها. (جامبل، ٢٠٠٠: ١٦٩)

ومن هنا نجد أن الإداريين التربويين أصبحوا يولون لعملية التقويم أهمية كبيرة بوصفه جزءاً أساسياً في العملية التربوية إذ بدون إجراء عملية التقويم لا يمكن معرفة ما حققته العملية التربوية وبالتالي لا يمكن إجراء معالجة ناجعة للضعفات التي قد تعترض تحقيق الأهداف التربوية. (الإمام وآخرون، ١٩٨٧: ١٤)

أن معرفة نواحي قوة الأداء أو ضعفه يسهل عملية تطويره وتوجيهه نحو الاتجاه المرغوب فيه. (حسين، ١٩٩٦: ١٩٨)

أن تقويم الأداء لمديري المدارس هو أحد الطرائق الأكثر قدرة وقوة في تحسين السلوك الإداري، وزيادة وعي المديرين بالأداء المهني. (Wise, 1995: 61)

ويرى المفتي أن عملية التقويم المستمر لأداء مديري المدارس تعد ضرورية لتصحيح سلوكهم الإداري والفني أن كان بحاجة إلى ذلك، وينبغي أن تكون عملية التقويم شاملة، ومتوازنة بحيث لا تركز على مظهر دون آخر. (المفتي، ٢٠٠٣: ٧٣)

لذلك يعد تقويم الأداء أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية في الوقت الحاضر حيث يوفر للإدارات معلومات وبيانات تستخدم في قياس مجريات تحقيق أهداف المدرسة. (الطويل، ١٩٩٧: ٥٤)

وبما أننا نعيش في بلد توالى عليه المحن والمصائب وهي أسباب كفيفة بعرقلة التطور والتقدم وإرجاع البلد إلى الوراء وبالتالي عدم قدرته على مواكبة التطور، وبما أننا أصبحنا في عصر نشاهد التاريخ بدلاً من قراءته وذلك بفضل وسائل الاتصال الحديث، ولكي تواكب الإدارة المدرسية هذا التطور والرقى يجب أن يكون هناك تقويم لأداء مديري المدارس بشكل دائم وبما أن معاوني والمعاونات أكثر الناس احتكاكاً وتماساً بإدارة المدرسة فهم في موقع يؤهلهم للحكم على أداء إدارة المدرسة.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:-

١. تقويم أداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية وفقاً لمهامهم الإدارية من وجهة نظر معاونيه.

٢. تقويم أداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية وفقاً لمهامهم الفنية من وجهة نظر معاونيهم.
٣. التعرف على دلالة الفروق في تقويم الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيري:-
- أ. الجنس
ب. مدة الخدمة
٤. التعرف على دلالة الفروق في تقويم الأداء الفني لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغيري:-
- أ. الجنس
ب. مدة الخدمة
- حدود البحث**

يتحدد البحث ب:-

الحدود البشرية: معاوني ومعاونات المدارس الابتدائية للبنين والبنات.

الحدود المكانية: المدارس الابتدائية في محافظة واسط.

الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١.

تحديد المصطلحات

أولاً: التقويم **Evaluation**

عرفه **1973 Good**

عملية التأكد أو الحكم على قيمة أو مقدار الشيء وتثمينه بعناية.

(Good, 1973: 220)

كما عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ١٩٨٥

علم يصمم العمليات المختلفة التي تتبع في جميع البيانات وتفسيرها من أجل تقدير قيمة أو جدوى برنامج للمساعدة في اتخاذ قرار بشأنه من حيث اعتماده أو تطويره أو إلغائه أو اختيار بديل من بين مجموعة البدائل في ضوء معايير علمية.

(المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٥: ١٥)

وكذلك عرفه الظاهر وآخرون ١٩٩٠

عملية إصدار حكم على مدى تقدم المتعلمين نحو بلوغ الأهداف التي تم تحديدها والتخطيط لها. (الظاهر وآخرون، ١٩٩٠: ٨١)

في حين عرفه قلادة ٢٠٠٠

بأنه مدى نجاح الفرد في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

(القلادة، ٢٠٠٠: ٣٧٥)

أما Neagly (2007)

فعرفه بأنه الأسلوب الذي تستعمل فيه البيانات المجمعة بواسطة القياس أو الوسائل الأخرى كأساس لإصدار أحكام عن الأشخاص والأماكن أو الأشياء المختبرة أو المقيمة أو المفحوصة. (Neagly, 2007; 144)

ثانياً: الأداء Performance

عرفه Good (1973)

هو الجهد الذي يقوم به الشخص لانجاز عمل ما بالفعل حسب قدرته واستطاعته. (Good, 1973: 377)

كما تعرفه المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ١٩٨٤

الفعل الايجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية.

(المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٤: ١٥٨)

وعرفه صالح ١٩٩٣

مجموعة الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين وتكون قابلة للملاحظة والقياس. (صالح، ١٩٩٣: ١٥)

ثالثاً: تقويم الأداء

عرفه Philip (1990)

عملية دورية يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة سابقة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً. (Philip, 1990:1)

أما عبيدات فعرفه

العملية التي يمكن خلالها قياس مستوى أداء أعضاء المنظمة وتقويمهم ومعرفة معدلات الانجاز الحقيقية للعاملين في مدة زمنية معينة. (عبيدات، ١٩٩٥: ١٧)

أما الحرداني ٢٠٠٥

عملية قياس مستوى أداء العاملين في ضوء محاكاة معدة وفق أسس علمية سليمة. (الحرداني، ٢٠٠٥: ٢٧)

التعريف الإجرائي

تحليل أداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهامهم الإدارية والفنية لتقويم أدائهم الفعلي وتشخيص نقاط القوة في هذا الأداء ومواطن الضعف فيه من أجل تطوير الأولى ومعالجة الثانية، بما يسهم في تحقيق أهداف النظام التربوي، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

رابعاً: المهام الإدارية ١٩٩٣

مجموعة الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها الإداري لتحقيق الأهداف الإدارية بأية مؤسسة من المؤسسات وتتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية أو الصغيرة، يرتبط بعضها ببعض الآخر، وتقسيمها إلى سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها لأنها تشكل في الواقع العملي كلاً متكاملًا يصعب تحليل أجزائه. (قباعة، ١٩٩٣ : ٢٣).

خامساً: المهام الفنية ٢٠٠١

يعرفها الخزاعلة بأنها: (مجموعة من الأنشطة والمهارات المعرفية المتخصصة، والتي يتم أداؤها بوسائل فنية بشكل يكفل تحقيق الأهداف).

(الخبزاعلة، ٢٠٠١ : ١٨)

سادساً: مدير المدرسة الابتدائية ١٩٨٨

أحد أعضاء الهيئة التدريسية والذي تعهد إليه إدارة المدرسة، ويفضل أن تكون لديه خدمة لا تقل عن خمس سنوات في التدريس كشف فيها عن الكفاءة العلمية والتربوية وعن القابلية في الإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاوناً وأن يكون متخرجاً من كلية أو معهد عالٍ ومُعدِّ إعداداً تربوياً.

(وزارة التخطيط، قسم التخطيط التربوي، ١٩٨٨ : ٣)

سابعاً: المدرسة الابتدائية ١٩٨٨

المؤسسة التي تستقبل الأطفال الذين أكملوا السنة السادسة من أعمارهم، وتكون مدة الدراسة فيها ست سنوات وتتولى وزارة التربية مسؤولية فتحها ووضع الخطط والسياسات التربوية لتطويرها بما يحقق أهداف التنمية القومية.

(وزارة التخطيط، قسم التخطيط التربوي، ١٩٨٨ : ٨)

المبحث الأول: خلفية أدبية

تمثل الخلفية الأدبية حيزاً مهماً في صيغ البحث العلمي إذ تجسد الأبعاد التي تتمحور حولها فكرة البحث، كما تمثل الأسس العلمية والتاريخية لموضوع البحث التي اعتمدت لدى دراسة المشكلة وكيفية معالجتها، إذ تتم الاستفادة من تراكم المعرفة والخبرات الإنسانية السابقة. إن تحديد الخلفية الأدبية يساعد على تحديد أهداف البحث، وبناء أدواته، وتفسير نتائجه التي ستكون في خدمة البحث العلمي. (العساف، ١٩٩٥: ٥٠)

مقدمة تاريخية للتقويم

إن التقويم عملية قد لازمت الإنسان منذ نشوئه وتطورت مع تطوره، فالإنسان الأول الذي اعتمد التجربة والتقليد في تعلمه اعتاد أن يقوم سلوكه استناداً إلى نتائج هذا السلوك ومدى التأثيرات الملموسة على حياته اليومية.

وبعد ظهور الكتابة في العصور التاريخية المبكرة بدأت بوادر عملية التعليم الرسمي على يد الكهنة على شكل نصائح دينية وإرشادات عامة، وقراءة الرموز اللغوية وانجاز بعض العمليات الرياضية البسيطة، وقد كان تقويم هؤلاء المعلمين (الكهنة) لجوانب التعليم هذه يتم إما شفويّاً أو أدائياً، وبقي هذا النوع من التقويم الذي اعتمد على الأسئلة الشفوية والحكم الشخصي سائداً في معظم الحضارات القديمة كالسومرية والبابلية والأشورية والكنعانية والمصرية والهندية وغيرها. (الإمام وآخرون، ١٩٨٧: ١٥)

أما الحضارة الإسلامية فقد شهدت أرقى الممارسات التربوية والقانونية والاقتصادية لأن القرآن الكريم والسنة النبوية كانت دليل عمل لا يقبل الشك واللبس ولا ينتابه الغموض . أما في السنة النبوية الشريفة ففي الحديث الشريف قالوا يا رسول الله (ص) لو قومت لنا: فقال الله هو المقوم، ويأتي التقويم بمعنى المحافظة وإصلاح الخطأ.

(الأفريقي، ١٩٦٨: ٥٠٠)

وبهذا يكون العرب المسلمون أول من وضع اختبارات مهنية لاختيار الرجل المناسب في المكان المناسب بموجب شروط معينة مستمدة من طبيعة العمل أو المهنة، وقد بدأ بذلك الرسول (ص) فإنه أوضح بأنه اختار بلال للأذان لأنه كان أندى صوتاً، وعهد بالقضاء إلى من عرف بالاتزان والحكمة وقيادة الجيش إلى من عرف بالشجاعة والحزم في الشدائد والحروب.

(الإمام وآخرون، ١٩٨٧: ١٧)

وفي العصر الحديث تعد الولايات المتحدة أول دولة استخدمت التقويم، إذ طبق وبشكل رسمي ومنظم لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى. (الحسن، ١٩٨١: ٥٨)

نستنتج من هذا أن الغرض من عملية التقويم ليس التقدير فقط بل تحديد النقاط الإيجابية لتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها ليشعر الجميع بعدالة ونزاهة نظام التقويم وهي عملية قديمة ومستمرة إلى يومنا هذا.

مفهوم التقويم

التقويم خطوة مهمة وملازمة لأي عمل سواء كان في المجال التربوي أم في مجال آخر، وبالتالي فهو الأساس في كل العمليات التربوية.

إن كلمة تقويم (Evaluation) مأخوذة من أقيمت الشيء وقومته بمعنى أزلت اعوجاجه فاستقام، وكذلك قوم الشيء بمعنى قدر قيمته وثمانه.

(عبد الهادي، ٢٠٠١: ٦٦)

ولكي يتم توضيح هذا المفهوم سنتطرق إلى بعض تعريفات التقويم التي جاءت على ألسن النقاة في هذا الميدان، فعرفه جايلن Gabline (هو عملية تحديد الأهمية النسبية لظاهرة ما) أما ثورناديك Thornadike فعرفه: هو إصدار مجموعة من الأحكام لمدى نجاح التلميذ وتقديمه. أما أيبيل Eble فيعرفه بأنه عملية إصدار حكم على أهمية وكفاءة الشيء المقاس، ويبني هذا الحكم على أساس بيانات مستخرجة من درجات الاختبار. وعرفه كرونلاند Gron Laud هو عملية منظمة لتحديد مدى إفادة التلاميذ من الأهداف التربوية.

(الإمام وآخرون، ١٩٨٧: ٢٢)

أما نيكلاي Neagley فعرفه بأنه العملية التي تجمع بها المعلومات بواسطة القياس لاستعمالها كأساس لإصدار الحكم حول شخص أو شيء ما. ويقول كرونباخ (Gronbock) أنها عملية منظمة تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات من أجل تحديد الدرجة في تحقيق الأهداف وتقدير مكونات التباين في الدرجات الملاحظة التي تم الحصول عليها باستخدام أحد أساليب القياس لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. (الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٣)

ومن هذه التعاريف نلاحظ أن التقويم عملية منظمة لجمع المعلومات حول ظاهرة ما، وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها وذلك للوصول إلى أحكام عامة بهدف اتخاذ القرارات الملائمة. أهمية التقويم

تزداد أهمية التقويم يوم بعد يوم في مختلف دول العالم المتطورة منها والنامية ولهذا لا يمكن الاستغناء عنه في أي منظمة أو مؤسسة تعليمية كالمدارس والمعاهد والجامعات.

لذا فإذا أريد لعملية التقويم أن تؤدي وظيفتها بأقصى ما يمكن من الفاعلية فمن الضروري للشخص الذي يتولى عملية التقويم أن يعرف كيف يحصل على معلومات تتعلق بمدى تحقق الأهداف التربوية وأن يكسب المهارات المتعلقة بهذا الشأن. (الإمام وآخرون، ١٩٨٧: ٢٥)

وتتجلى أهمية التقويم في الأمور الآتية:

١. اتخاذ القرارات التي تستند إلى أسس علمية لتطوير العملية التربوية.
٢. ضمان استمرارية وتطوير العملية التربوية.
٣. تشخيص المشكلات والعوائق الإدارية ومعرفة مسبباتها واقتراح سبل معالجتها.
٤. تحديد المستلزمات الفنية والإدارية بشكل موضوعي.
٥. تزويد المعلمين بتغذية راجعة عن كفاية الأساليب التعليمية.
٦. الكشف عن فاعلية استخدام الوسائل والأسس والبرامج. (باقر، ١٩٩٧: ٤)

أنواع التقويم

بما أن التقويم هو إصدار حكم على الظاهرة المراد دراستها استناداً إلى عملية القياس ممثلاً بأدوات القياس، لهذا يتكون التقويم من عدة أنواع وهي على النحو الآتي:
أولاً: التقويم على وفق وقت إجراءاته:

١. التقويم التمهيدي (القبلي)

يعد هذا النوع من التقويم ذا أهمية في الحكم على تحصيل التلاميذ، فمن خلاله يكتسب التلاميذ خبرات جديدة، ويعد مؤشراً مهماً في الكشف عن قدرات التلاميذ المعرفية قبل بدء المعلم بعملية التعلم، ومن خلاله أيضاً يتم التعرف على مستويات التلاميذ، كما أن هذا النوع من التقويم يؤدي لاستثارة دافعيتهم للتعلم، وباستخدامه يتم تصنيف المتعلمين والتعرف على مواطن الضعف والقوة لديهم، وكذلك التعرف على الجانب المهاري والأدائي لديهم، وهذا التقويم يعد بمثابة محك يستند إليه المعلم في عملية التعليم فمن خلاله يتبع استراتيجيات تعليمية تتناسب مع قدراتهم المعرفية ومستوياتهم نحو الإلمام بالموضوع المطروح.

(عبد الهادي، ٢٠٠١: ٨٦)

٢. التقويم التكويني (البنائي)

هذا التقويم يسير جنباً إلى جنب مع عملية التعليم فهو يزود المعلم والتلميذ بالتغذية الراجعة المتعلقة بالنجاح أو الفشل. فالتلميذ يشعر بنجاحه ويحدد أخطاءه والمعلم يعدل خطه على ضوء

النتائج. وهكذا فان الهدف الأساسي من هذا التقويم هو توجيه تنفيذ عملية التعليم. (الكبيسي،
٢٠١٠: ٢٤)

٣. التقويم الختامي (التجميحي)

الخطوة الأخيرة والتي تعد نهاية لبداية جديدة، هي التقويم الختامي لنواتج التعلم في نهاية
فصل أو سنة دراسية، ويستخدم هذا النوع لاتخاذ القرارات المتعلقة بنقل التلاميذ من مرحلة إلى
أخرى أو بتخرجهم أو منحهم الشهادة. كما يستخدم في الحكم على مدى فاعلية المعلم والمناهج
المستخدمة وطرائق التعليم.

(الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٥)

ثانياً: حسب تفسير نتائج الاختبارات التحصيلية

١. معيارية المرجع

هو التقويم الذي يتم إصدار الحكم فيه على أداء الفرد عن طريق مقارنته بأداء الآخرين
على نفس المقياس المستخدم. وبهذا فان درجة الفرد في مقياس ما يتحدد معناها وتفسرها من خلال
مقارنتها بدرجات معيارية تم الحصول عليها من استجابات الجماعة التي ينتمي إليها ذلك الفرد.
(الإمام وآخرون، ١٩٨٧: ٣٠)

٢. محكية المرجع

إذ يقارن الأداء بمستوى أداء معين يتم تحديده بصرف النظر عن أداء المجموعة.
(الكبيسي، ٢٠١٠: ٢٨)

وبهذا فهو يسعى إلى تحديد مستوى التلميذ بالنسبة إلى محك (مستوى) ثابت دون الرجوع
إلى أداء الفرد وهذا يعني أننا لا نقارن هنا أداء الفرد المراد تقويمه بأداء آخرين، وإنما تقارنه
بمستوى (محك) معين ثابت تحده مسبقاً.

ثالثاً: من حيث الجهة التي تقوم به:

١. التقويم الذاتي

حيث يقوم الشخص بتقويم ذاته مستخدماً أدوات القياس التي بنيت سلفاً من قبله أو من قبل
الآخرين.

٢. التقويم الداخلي

حيث تقوم المدرسة ببناء أدوات القياس الخاصة بها لجمع البيانات حول إحدى فاعلياتها
بهدف معرفة ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا.

٣. التقويم الخارجي

حيث تقوم هيئة خارجية بتقويم برنامج أو أسلوب تعليمي أو منهاج أو مشروع تربوي بناء على معايير تصنعها تلك الهيئة وتبنى أدوات قياس في ضوءها. (أبو جادو، ٢٠٠٩: ٤٠٨)

مفهوم الأداء

ارتبط مفهوم الأداء بإنتاجية الفرد وقد حدد مقدار الجهد المبذول ضمن العوامل المؤثرة في هذا الأداء فضلاً عن الصفات الشخصية والعقلية والنفسية والمهنية. لذا أن موضوع الأداء أثار انتباه الباحثين واهتمامهم، إذ عرف ((على أنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات)).

(عبد الخالق، ١٩٨٢: ٢٩)

كما عرفه (Abraham) بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة. (Abraham, 1986: 34)

كما تعرفه المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه رد الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومات والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٤: ٧)

ولهذا كل أنواع الأداء الذي يقدمه الفرد سوف يتأثر بثلاثة عناصر أساسية هي قدرة الفرد على القيام بالعمل والذي يتأثر باستعداداته ودرجة معرفته بذلك العمل ويعبر العنصر الثاني عن توفر الأدوات والوسائل للقيام بذلك العمل، أما العنصر الثالث فهو وجود الرغبة والدافع اللذان يحفزان الفرد للقيام بهذا العمل.

(جواد، ١٩٩٢: ٢٩)

التطور التاريخي لتقويم الأداء

إن وظيفة تقويم الأداء تكونت مفاهيمها منذ عهود قديمة جداً ولكن ممارستها اختلفت من حقبة زمنية إلى أخرى ومن حضارة إلى أخرى.

فلقد كان الإنسان القديم يمارس هذه الوظيفة من خلال هز رأسه أو زم شفثيه للتدليل على الاستحسان أو الاستياء. (الصقر، ١٩٨٠: ٧٥)

أما في الحضارات القديمة فقد مورست بأشكال مختلفة، ففي الحضارة السومرية مورست هذه الوظيفة ضمناً مع فنون الإدارة، وفي حضارة وادي النيل مورست ضمن النشاطات الرقابية الإدارية، وفي حضارة الصين فقد عرفت واحدة من أقدم الاختبارات لتقويم الأداء للعاملين كل ثلاث

سنوات بهدف التحقق من مدى كفاءتهم لشغل الوظيفة التي يقومون بها ومدى استحقاقهم للترقية وبفائهم في الخدمة من عدمه. (القيوتي، ٢٠٠١: ٢٦)

وتزخر الحضارات العربية بالممارسات الإدارية المنظمة بشكل عام وتقويم الأداء بشكل خاص والتي تجلت بدقة ووضوح في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، فقد ورد في القرآن الكريم الكثير من الآيات القرآنية التي نستشف منها اهتمام الإسلام بتحديد مفهوم عملية تقويم الأداء. ونستخلص من الآيات الكريمة أن الله سبحانه وتعالى قد وضع معايير تقويمية لأداء العبادة وألزمهم بها، ويحاسب كل منهم على مدة التزامه وتطبيقه لهذه المعايير.

وفي السنة النبوية الشريفة نصيب كبير في مجال تقويم الأداء، فقول الرسول محمد (ص) (يا عبادي أما هي أعمالكم أصحبها لكم ثم أوفيكم إياها، فمن وجد خيراً فليحمد الله، ومن وجد غير ذلك فلا يلومن إلا نفسه).

(مسلم، مجلد ٥: ٤٤٠)

أما في عالمنا المعاصر فتتجلى أهمية تقويم الداء في أنه يسهم في تطوير الأشخاص المراد تقويمهم، إذ يسهم في توفير معلومات مهمة عن مستوى أدائهم ويكشف عن الأشخاص الذين لا تتفق قدراتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم مع الأعمال الموكلة إليهم والإسهام في رسم البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوياتهم وتطويرها. (هاشم، ١٩٨٩: ١٩١)

مفهوم تقويم الأداء

يعد تقويم الأداء أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية في الوقت الحاضر حيث يوفر للإدارات معلومات وبيانات تستخدم في قياس مجريات تحقيق الأهداف.

وبغية الوصول إلى معنى حقيقي محدد للأداء وتقويمه لابد من عرض ما ورد عن تقويم الأداء فقد عرفه الشماع (قياس فاعلية استخدام المنظمة لمواردها البشرية من خلال الموازنة بين الأداء الفعلي والمعايير). (الشماع، ١٩٩١: ٤٠٨)

كما عرفها السالم و الصالح (عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجمهور التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق ما مخطط له مسبقاً). (السالم و الصالح ، ١٩٩١: ١٢٣) كما عرفت بأنها العملية التي يتم من خلالها قياس مستوى أداء أعضاء المنظمة وتقويمهم ومعرفة معدلات الانجاز الحقيقية للعاملين في مدة زمنية معينة. (عبيدات، ١٩٩٥: ١٧٠) وعرفه جواد هي وظيفة في المنظمة، تحدد أداء العاملين وفقاً للمعايير الموضوعية ومن ثم مكافأتهم في ضوء الأداء دعماً للنقاط الايجابية وتحديد نوع التدريب

والتطوير لهم (جواد، ١٩٩٥: ١٨٧) وعرفها الشبراوي بأنها مقارنة النتائج الفعلية المخططة وتحديد الانحرافات ودراستها وتحليلها وتحديد مسبباتها واتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة والكفيلة بمنع تكرارها مستقبلاً.

(الشبراوي، ١٩٩٥: ٦٦)

ويرى حداد أن التعريف المناسب لعملية تقويم الأداء يتم بدراسة مفهوم كفاءة الأداء حيث عرف تقويم الأداء بأنه قياس لما تم انجازه مما تم التخطيط له من حيث الكم والكيف، واكتشاف مواقع القوة والضعف مع استخدام ما هو مناسب من مؤشرات ومعايير من التعزيز والتصحيح. (حداد، ١٩٩٧: ٥٦)

أما في الأدبيات الأجنبية فقد عرفه رالف (لإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، واستخدام المعلومات المتجمعة عن الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل). (Ralph. J., 1983 : 279)

كما عرفها روبن (التأكد من الأداء السابق للعاملين وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين أولهما إداري وما يرتبط به من تدريب وثانيهما سلوكي وما يرتبط به من توجه لسلوكيات وعلاقات وطموحات العاملين. (Robin, 1993: 36)

كما عرفها ميسكون بأنها عملية نظامية يجري من خلالها تحديد جوانب القوة والضعف اللتين تحيطان العاملين وكذلك الطرائق والأساليب المطلوبة لتحسين أدائهم. (Mescon, et.al, 1985: 36)

ومن هنا يتضح مدى الاهتمام الكبير الذي حظيت به عملية تقويم الأداء من جانب الإدارة لكونها الوسيلة الفاعلة لتصحيح المسار لأي عملية إدارية وهي المنطلق الأساسي لاختيار الأسلوب الصحيح لعملية البناء والتطور من خلال عملية القياس المستمرة لدرجة فاعلية الإدارة في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

أهمية تقويم الأداء

تكمن أهمية تقويم الأداء بأنه المكون الأساس الذي يمكن أن يجمع عن طريق بيانات تفيد في تحديد فاعلية المكونات الأخرى، كما تفيد في الحكم على تحقيق المنظمة التعليمية، وتساعد المربين على صنع القرارات التعليمية المختلفة.

ويرى الصائغ أن طبيعة أساليب تقويم الأداء تحدد مسار عملية التعلم، بل هي مرآة النظام التعليمي كله. (الصائغ، ١٩٨٥: ٢٧)

وتتجلى أهمية تقويم الأداء في كونها تهدف إلى تقدير جمهور العاملين استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها بغية الوصول إلى تحديد مستوى كفاءة أدائهم للمهام الموكلة إليهم. (وهيب وآخرون، ١٩٨٥: ١٥٩)

حيث أن تقويم الأداء من أهم الأنشطة الوظيفية في المؤسسات في الوقت الحاضر، إذ يعتمد نظاماً سنوياً واضحاً لتقويم أداء العاملين فيها.

(Hrebert, Sherman, 1984: 231)

فهو نزعة إنسانية نحو الحكم بشأن أولئك الذين يعمل المرء معهم فضلاً عن المرء نفسه.

(North, Assoc, 1999: 1)

وبهذا يعد تقويم الأداء من الممارسات والواسعة الانتشار في المجتمعات كلها وبهذا فهو يقوم أما على أساس نظام رسمي واضح يطبق خلال مراحل زمنية معينة وضمن شروط محددة أو على أساس غير رسمي كجزء من الممارسات العملية اليومية. (Audrew and Mckeuuu,) (1984: 250)

لذلك أن تقويم أداء العاملين يعد من أهم الأنشطة الوظيفية في إدارة شؤون العنصر البشري، ومن مسؤولية المدراء وإدارة شؤون العاملين في المؤسسات في الوقت الحاضر، إذ تعتمد معظم المؤسسات نظاماً رسمياً واضحاً وعلى أساس سنوي لتقويم أداء العاملين فيها. (Herbert and Sherman, 1984: 231)

ويساعد هذا النظام في قياس أداء الفرد ويعمل على وضع الحلول المناسبة لتحسين مستوى ذلك الأداء وذلك لأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى نجاح الأفراد بالأعمال الموكلة إليهم بدرجة عالية من الكفاءة والإتقان. (Herbert and Sherman,) (1996: 63)

لذلك تبرز أهمية تقويم الأداء بوصفها إحدى أهم الأركان الأساسية في دراسات نظام وتصميم العمل في المنظمات التربوية وغرضها هو الحيلولة دون وقوع التنظيمات في دوامة من الغموض، وهذا بطبيعة الحال سينعكس على مدى معرفة الأشخاص بمراكزهم وأداء مهامهم وفقاً لمسؤولياتهم وواجباتهم وصلاحياتهم. (المحنك، ١٩٨٧: ٩)

وبهذا يعد تقويم الأداء من الممارسات الواسعة الانتشار في عالمنا المعاصر وفي كل جوانب الحياة، وذلك للأهمية التي يحققها عند استخدامه، وتتجلى هذه الأهمية بفوائد كثيرة منها:

١. أشعار العاملين بمسؤوليتهم.
 ٢. ضمان عدالة المعاملة.
 ٣. الرقابة على الرؤساء والمرؤوسين.
 ٤. استمرار الرقابة والتفتيش لضمان جودة العمل وحسن الأداء.
 ٥. تقويم أساسيات الاختبار والتدريب. (التميمي، ٢٠٠٠: ٦٧)
- ويرى الباحثان أن تقويم الأداء تكمن أهميته في كونه يساعد المديرين على التعرف عن عجز الأفراد في أداء مهامهم بالشكل المطلوب الأمر الذي يتطلب إجراءات مناسبة من أجل النهوض بقدراتهم وإمكانياتهم لزيادة مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم والنهوض بها.
- أهداف تقويم الأداء

يمكن تحديد أهداف تقويم الأداء للمديرين بما يلي:

١. التعرف على كيفية تقويم أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.
 ٢. الارتقاء بمستوى العلاقات مع العاملين من خلال تهيئة الفرص الكاملة لمناقشة مشكلات العمل مع أي منهم.
 ٣. تمكن المديرين من اقتراح مجموعة من الوسائل والطرائق المناسبة لتطوير سلوك العاملين.
 ٤. تنمية قدرات المديرين في مجال الإشراف والتوجه واتخاذ القرارات الواقعية.
- (الخصاونة، ٢٠٠٢: ١٨)

ويمكن القول: إن عملية تقويم الأداء تقود إلى تحقيق هدفين:

- أحدهما إداري: يتمثل في العمليات الإدارية المتعلقة بالترقية والنقل.
- والآخر تطويري: يتمثل في تحديد نقاط الضعف لدى الأفراد تمهيداً للتغلب عليها فضلاً عن زيادة تحفيزهم من خلال استخدام طرق موضوعية في عملية التقويم. (برير،

أساليب تقويم الأداء

هنالك أساليب متعددة يمكن أتباعها عند إجراء عملية تقويم الأداء وهي كالآتي:

١. المقابلة: تعد المقابلة من الأساليب البحثية الفريدة من نوعها لأنها تتضمن جمع البيانات من خلال التفاعل الشفوي المباشر بين الأفراد. (كشروود، ٢٠٠٧: ١٩٠) والمقابلة هي محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر وهدفها هو استثارة أنواع معينة من المعلومات للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج. (الخرابشة، ٢٠٠٧: ١٦٠)
 ٢. الاستبانة: هي مجموعة من الاسئلة المكتوبة، التي تعد بقصد الحصول على معلومات، أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين. (الخرابشة، ٢٠٠٧: ١٤٧) والاستبانة لابد أن تكون مصاغة بشكل واضح وكلمات سهلة بعيدة عن التعقيد، وأن تكون الجملة مصاغة بعبارات قصيرة، وغير مركبة وضرورة أن يحوي السؤال فكرة واحدة ليس أكثر، بمعنى أن لا يطرح سؤالان في سؤال واحد حتى لا يقع الباحث في حيرة أو تردد في الإجابة قد يوقعه في الخطأ. (Ary, Jacobs, Ravieh, 1996: 82)
 ٣. الاختبارات: تعد وسيلة لقياس مدى امتلاك الأفراد للمعرفة أو المهارة وتستخدم للتعرف على الفروق بين الأفراد أو المجموعات كما أنها توفر بيانات على درجة عالية من الدقة. (أبو رسل، ١٩٩٨: ١٤٤)
 ٤. التقارير والسجلات: تعد عملية كتابة التقارير من أهم العمليات الإدارية، إذ تسهم في عملية الاتصال وفي تقنياتها وتوفير الوقت وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتقويم أداء الملاك الإداري والتعليمي. (الترتوي، ٢٠٠٦: ٧)
- أما السجلات المقدمة من قبل المديرين في العام الدراسي فتختلف فيما بينها فلكل مدير طريقته وأسلوبه في أعداد تلك السجلات، فالبعض يعمل أكثر مما يكتب أو يكتب أكثر مما يعمل. (Waute, 1992: 319)
- لذا نرى أنه مهما تعددت أساليب تقويم الأداء فان هدفها تشخيص الصعوبات بهدف تعديلها للوصول للأداء الأمثل والذي يساعد على تحقيق مردود مادي وسلوكي أمثل.
- خصائص تقويم الأداء
- يمكن تحديد خصائص تقويم الأداء على النحو الآتي:

١. الموضوعية: وتعني أن تكون جميع خطوات تقويم الأداء قد تم تنفيذها بطريقة موضوعية وليس بشكل شخصي متحيز.

(كشود، ٢٠٠٧: ٩٧)

٢. الشمول: أن تكون عملية تقويم الأداء شاملة لكل جوانب العمل المراد تقويمه وأن تشمل جميع العناصر التي تسعى العملية الإدارية إلى تحقيق التطور في الأداء.

٣. التكامل: وتعني أن تترابط فيها الأنشطة والمتغيرات سواء كان ذلك على المستوى التنظيمي أو المستوى المكاني أو مستوى الإعداد والتنفيذ.

(غنيم، ١٩٩٩: ٨٥)

٤. الثبات: أن تؤدي عملية التقويم إلى إعطاء النتائج نفسها أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تحليل النتائج أو تكرار تطبيق أدوات القياس والتقويم.

(الخرابشة، ٢٠٠٧: ١٨٩)

٥. الوضوح: أن تكون عمليات تقويم الأداء وإجراءاته واضحة وغير غامضة كما تكون أدواته ومقاييسه وجدوله واضحة وغير قابلة للتفسيرات المتعددة أو المتناقضة، وهذا الوضوح سيكون حافزاً لدى العاملين للإفادة من المزايا التي قد يحصلون عليها من تحسين أدائهم وتجنب العقوبات التي سيتعرضون لها في حالة تقصيرهم. (الإمام وآخرون، ١٩٨٧: ١٧٢)

٦. الاستمرارية: ما دام يوجد نشاط مستمر، فإن نظام تقويم الأداء يجب أن يصاحب استمرار هذا الأداء لتحديد مستوى ارتقائه وتحديد عثراته وصعوباته لمعالجتها. (عبد الله والمعاز، ١٩٩٢:

٣٥٤)

لهذا أن نماذج تقويم الأداء عديدة ويصعب تحديد الأفضل منها فلكل نموذج إيجابيات عديدة تجعله مناسباً في ظروف تربوية معينة، لكي يكون تقويم الأداء جيداً عليه أن يتصف بهذه الصفات حتى يحقق الأداء الأمل.

صور وأشكال تقويم الأداء

هنالك عدة صور وأشكال لعملية تقويم الأداء أبرزها هي:

١. تقويم الرئيس للمرؤوسين: يعد من أكثر صور التقويم استعمالاً، إذ يقوم الرئيس المباشر بتقويم أداء الفرد لمسؤوليته، وهذه الصور من التقويم مبنية على أساس أن الرئيس المباشر أكثر معرفة بمن يعملون معه ومن ثم فهو الأقدر على تقويم أدائهم. (توفيق، ١٩٨٧: ٥٩)

٢. تقويم الزملاء يستوجب هذا التقويم أن يقوم كل فرد من المجموعة في نطاق عمل معين بتقويم جميع الأعضاء الآخرين في جوانب العمل نفسها، وهذا التقويم أكثر ديمقراطية من النوع الأول ولكن يؤخذ عليه بان علاقات الزمالة تؤثر عليه. (الحسن، ١٩٨٦: ٦١)

٣. تقويم المرؤوسين للرئيس: ويتم في هذه الصورة تقويم أداء الرئيس من قبل المرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته. وهذه الصورة أكثر الصور ديمقراطية وأكثر فائدة للرئيس نفسه بالدرجة الأولى ومن ثم للمرؤوسين بالدرجة الثانية لأنها تعودهم على العمل والثقة والنظر إلى مصلحة المؤسسة بموضوعية عالية. (شاويس، ١٩٩٦: ١١٠)

٤. التقويم عن طريق لجنة: وبموجب هذه الصورة يتم التقويم من قبل مجموعة من المقومين الذين يكونون على اتصال بالعمل ولهم دراية بتفاصيله، وهذه الصورة تكون أكثر موضوعية من قيام شخص بمفرده بالتقويم.

(هوانة، ١٩٨٦: ١١٥)

٥. التقويم الذاتي: وهو صورة مثالية ونادرة الاستخدام، إذ يقوم الشخص بتقويم نفسه وفقاً لمعايير محددة، ويحدد بنفسه نقاط قوته وضعفه.

(Daver, 1995: 202)

أما الصورة التي سيعتمدها الباحثان في دراسته الميدانية فهي (تقويم المرؤوسين للرئيس)

وذلك للأسباب الآتية:

١. لانسجامه مع أهداف البحث الحالي.
٢. لأنه يمثل أرقى صور الديمقراطية.
٣. لإفادة الرئيس بالدرجة الأولى من نتائجه ومن ثم تحسين أدائه نحو الأفضل، وهذا ما يخدم البحث الحالي.

استعمالات نتائج تقويم الأداء

أن من أهم استخدامات نتائج تقويم الأداء هي:

١. الترفيع: أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترفيع، لشغل الوظائف الشاغرة، وتقويم أداء العاملين يكشف مدى أحقية كل فرد للترفيع لشغل الوظائف العليا، لأن تقويم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعد مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي. (الخصاونة، ٢٠٠٢: ٢٥)
 ٢. التعيين والنقل: تعد نتائج تقويم الأداء معياراً مهماً للحكم على مدى سلامة اختبار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفايته وقدراته.
 ٣. الانضباط: أن التقارير التي تشير بشكل مستمر إلى عدم كفاية الفرد وقدرته على تحسين سلوكه وأدائه، يصبح ضرورياً أبعاده عن العمل ولهذا يعد تقويم الأداء عاملاً من عوامل الانضباط الموضوعية.
 ٤. الكشف عن الاحتياجات التعليمية: يعد تقويم الأداء وما يظهره من نتائج أداة أساسية ومساعدة للتدريب لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج. وبالتالي تكون الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقويم الأداء. (الدباغ وصالح، ١٩٩٣: ١٥٦)
- ### مستويات تقويم الأداء

- يتركز الاهتمام في تقويم الأداء على مجموعة من المستويات والذي يهتم في هذه المستويات معرفة عناصر الالتقاء فيما بينها. وفي ضوء ذلك حددت بعض الدراسات عملية تقويم الأداء إلى ثلاث مستويات رئيسية:-
١. مستوى تقويم الأداء العام: يهدف إلى تقويم أداء جميع القطاعات التابعة للدولة كتقويم أداء القطاع التربوي أو القطاع الصناعي أو الزراعي أو السياسي... الخ، وهنا تصبح الدولة أو أحد أنشطتها الرئيسية هي وحدة التقويم.
 ٢. مستوى تقويم الأداء المؤسسي: يهدف إلى تقويم أداء المؤسسة أو الدائرة أو القسم، وهنا تصبح المؤسسة أو أقسامها ودوائرها هي وحدة التقويم.
 ٣. مستوى تقويم الأداء الفردي: يهدف إلى تقويم أداء العاملين في المؤسسة بشكل فردي وهنا يصبح الفرد هو الوحدة الرئيسية لهذا المستوى.

(الشبول، ١٩٩٥: ١٨٧)

وهنا نلاحظ أن المستويات الثلاثة تتأثر وتؤثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقويم، كمعرفة مناطق القوة والضعف في أداء الفرد أو المؤسسة، وبالتالي اتخاذ إجراءات تصحيحية، كما تشترك هذه المستويات فيما بينها بأنها عملية تكاملية لأن تقويم أداء المدارس يتطلب تقويماً لأداء أفرادها وجماعاتها. (الخرزاعله، ٢٠٠٢: ٣٢)

مهام مدير المدرسة

أن مدير المدرسة هو بمثابة الجهاز العصبي الذي تقوم عليه المدرسة، والمحور المحرك والموجه لطاقتها وإمكاناتها المادية والبشرية وبذلك يكون مدير المدرسة هو القائد الإداري الذي يتولى القيام بالوظائف الإدارية. ومن هذا المنطلق سيتم عرض مهام مدير المدرسة التي تتداخل مع بعضها البعض، ويمكن تصنيفها كما يلي:

أولاً: مهام تتعلق بالمجال الإداري

تتضمن المهام الإدارية لمدير المدرسة الكثير من الأمور المتشعبة والمتداخلة وذلك من منطلق مهامه الإدارية الأساسية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم، وفيما يلي عرض للمهام الإدارية لمدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

(البديري، ٢٠٠١: ٦٤)

١. أعداد الخطة السنوية: يقوم مدير المدرسة عادة برسم وأعداد الخطة السنوية وتحديد جزئياتها ضمن التشريعات التربوية المدرسية وتوزيع المسؤوليات والمهام على العاملين، ومتابعة تنفيذ الخطة وتذليل الصعوبات التي تعترض عملية التنفيذ والتنوع الشاملة لمعرفة إمكانات أعضاء المجتمع المدرسي ومدى كفاءة العاملين، وتوفير ما تحتاج له المدرسة من إمكانات مادية وبشرية وفقاً للاحتياجات الواردة في الخطة. (البيسوني، مصطفى أحمد، ٢٠٠٢: ١٨٣)
٢. تنظيم التشكيلات المدرسية: يقوم مدير المدرسة على ضوء تحديد الاحتياجات الإدارية ومقارنتها بالواقع العلمي للمدرسة وذلك من خلال الاطلاع على التشكيلات المدرسية السنوية المعدة من الإدارة التعليمية.

(العمارة، ١٩٩٩: ٣٤)

٣. تنظيم السجلات والملفات: من الضروري لمدير المدرسة كقائد تربوي أن يحرص على حفظ المعلومات وتخزينها وتنظيمها للرجوع إليها عند الحاجة.

(العمارة، ١٩٩٩: ٣٥)

٤. حفظ النظام والانضباط المدرسي: لحفظ الأمن والانضباط المدرسي لابد أن يكون هناك التزام واحترام لأنظمة المدرسة، من جميع أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وإداريين وتلاميذ.

٥. تشكيل اللجان وتحديد مهامها: تقوم العملية التعليمية على نشاطات عديدة متنوعة ومتداخلة، فبالإضافة إلى عملية منهجية التعليم هناك أنشطة أخرى مساندة مثل الرحلات والزيارات والنشاطات اللاصفية وإعداد التقارير وإعداد الجدول الأسبوعي، وتوزيع الدروس على المعلمين كل وفق النصاب المخصص له.

٦. تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة: يسهم الأعلام المدرسي في توعية وتوجيه التلاميذ واكتشاف قدراتهم وميولهم وذلك عن طريق الإذاعة المدرسية.

٧. تشكيل وتنظيم لجان الامتحان: يقوم مدير المدرسة بتشكيل وتنظيم سير الامتحانات ورصد الدرجات ومتابعتها ودراسة التقارير النهائية التي تتقدم بها تلك اللجان واعتمادها.

٨. تنظيم وإدارة الوقت: يعد الوقت مورداً مهماً وثميناً، لذا فإن من مهام مدير المدرسة تنظيم الوقت والعمل على حسن استغلاله والإفادة منه لتحقيق الأهداف المنشودة.

٩. التخطيط المستقبلي: لا يتوقف عمل المدير كقائد تربوي ضمن ما جاء في الخطة السنوية

فحسب، بل يمتد إلى التخطيط المستقبلي، ويتضمن تطوير وتحديث السجلات المدرسية، ووضع المقترحات لتطوير مناهج الدراسة والوسائل التعليمية. (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧:

١٨٥)

ثانياً: المهام التي تتعلق بالمجال الفني

من الضروري لمدير المدرسة كقائد تربوي، أن يكون مؤهلاً لممارسة هذا الدور، وذلك من خلال إلمامه بالمهام الفنية التي تشمل:

١. تنمية المعلمين مهنيًا: أن من أهم المهام الفنية التي يجب أن يسعى مدير المدرسة للوصول إليها هي تحسين كفاءة المعلمين التعليمية وتطويرهم مهنيًا.

(العمارة، ١٩٩٩: ٣٨)

٢. التعرف إلى قدرة المعلم في إدارة الصف: عند زيارة مدير المدرسة للمعلم في صفة، سيلاحظ بلا شك قدرته على إدارة الصف ومدى توفيره البيئة الصفية السليمة، وقدرته على تحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة.

٣. تطوير المناهج الدراسية: يقوم مدير المدرسة عادة بدراسة واقع المنهج الدراسي بكل ما يحتوي عليه من جزئيات ومقارنته بواقع المستجدات والتطورات التربوية.

٤. دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية: من مهام مدير المدرسة الاطلاع على كراسات التحضير للدرس اليومية الخاصة بالمعلمين وذلك للتأكد من سلامة صياغة الأهداف الإجرائية والتنويع في طرائق التعليم.

٥. تطوير أساليب التقويم التي يتبعها المعلم مع تلاميذه من خلال عملية الأشراف.

٦. متابعة نمو التلاميذ: من خلال عملية الأشراف يقوم المدير عادة بملاحظة التلاميذ ومتابعة نموهم المعرفي والنفسي والاجتماعي والعاطفي.

(الحريري وآخرون، ٢٠٠٧: ١٨٨)

٧. تقويم أعمال المعلمين والعاملين في المدرسة: بما أن مدير المدرسة يقوم بالأشراف على التعليم، فإنه من السهل عليه كتابة التقارير المفصلة والدقيقة التي يقوم بها طرق الأداء التي يتبعها كل معلم، وبما أن عملية التقويم مستمرة وتخدم أهداف نجاح المدرسة، فإن مدير المدرسة يقوم بتوفير أدوات التقويم الفردي والجماعي. (العمايرة، ١٩٩٩: ٤٢)

مهارات وكفايات مدير المدرسة

أن نجاح مدير المدرسة يتوقف على توافر مجموعة من المهارات الأساسية تمكنه من إدارة مدرسته بسلاسة ودراية، ولعل أهم هذه المهارات:

١. المهارات الذاتية

أن شخصية المدير تؤدي دوراً مهماً في ممارسته لمهامه القيادية والإدارية فصفاته الشخصية لها أثر كبير في تحديد استجابات واتجاهات المعلمين، والصفات الشخصية هي مجموعة من الصفات الجسمية والانفعالية للفرد. وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك أو تصرفات الفرد كما أنها تؤثر بلا شك في ردود فعل الآخرين. (العمايرة، ١٩٩٩: ٩٥)

وتمثل المهارات الذاتية، الصحة السليمة بدنياً ونفسياً، فالمدير يحتاج إلى بذل جهد كبير وهذا يحتاج إلى صحة جيدة ونفسية سليمة، كما أن المهارات تتمثل في قوة الشخصية والطلاقة اللفظية والحيوية، والنشاط، والسلوك الحسن، والعدالة في التعامل مع الآخرين، والبعد عن التحيز والمحاباة. والصفات الشخصية لمدير المدرسة تنعكس عادة على العاملين والتلاميذ، فهم يكتسبون من شخصيته الكثير فيما إذا كانت شخصيته فذة، ذلك لأنه القدوة الحسنة، ويفترض أن يمتلك مهارات ذاتية عالية. (عابدين، ٢٠٠١: ١٨٩)

٢. المهارات الإنسانية

هي قدرة المدير على التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم من معلمين وموظفين وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام. (ربيع، ٢٠٠٦: ١٠٥)

وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. (العميرة، ١٩٩٩: ١٠٠) وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم للمبادرة والابتكار وخلق الطمأنينة لهم وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم. ومن الجدير بالذكر أن المهارات الإنسانية لا تقتصر على حسن التعامل مع المرؤوسين فحسب وإنما مع الرؤساء، والتلاميذ، وأولياء الأمور، والأطراف الأخرى. (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧: ١٩٠)

٣. المهارات الفنية

هي المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لمدير المدرسة، وتمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية، ومن فهم نظم التعليم وقوانينه فالمهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته الإدارية.

(الحريري وآخرون، ٢٠٠٧: ١٩٠)

ويمكن الحصول على المهارات الفنية بالدراسة والخبرة والتدريب ذلك أن اكتسابها وتتميتها أسهل من المهارات الأخرى، وتتميز المهارات الفنية بالمعرفة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لانجاز العمل. (العميرة، ١٩٩٩: ١٠١)

٤. المهارات الإدارية (التصورية)

وتتمثل هذه المهارة في قدرة المدير على أدراك الموقف كوحدة متكاملة، ومن ثم تحليله إلى عناصره الأساسية وتحديد ما بين هذه العناصر من علاقات والتفكير في المستقبل والاستعداد له، أي أن هذه المهارة تتعلق بمدى كفاءة المدير في الابتكار للأفكار والإحساس بالمشكلات والتقنين في إيجاد الحلول المناسبة لها. كما تتمثل في قدرة المدير على الربط الصحيح ما بين أهداف المدرسة وما بين الإجراءات المتبعة فيها من أجل تحقيق الهدف، كما تعني مهارته في التطور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط به النظام التعليمي كله بالمجتمع الكبير. (ربيع،

(٢٠٠٦: ١٠٧)

وتنقسم المهام الإدارية والفنية لتقويم أداء المديرين إلى عدة متغيرات وحسب العمليات الإدارية وقد قام الباحث بتقسيم فقرات استبانته حسب أهداف البحث إلى المجال الإداري والمجال الفني وقد قسمت المجال الإداري على مجالات وفق العمليات الإدارية وكذلك المجال الفني وسوف نستعرض هذه المجالات أدبياً.

أولاً: التخطيط

التخطيط هو أسلوب علمي في التفكير والعمل، أنه يربط الماضي بالحاضر ليقوم جسوراً إلى المستقبل ورسمه بما يتناسب مع رغباتنا وحاجاتنا، أنه يعلمنا كيف نعيش ولماذا نعيش، أنه يعلمنا كيف نواجه مشاكلنا ونضع الحلول المناسبة في ظل إمكانياتنا المحدودة وهو يعلمنا كيف نحقق أهدافنا ونعمل على تحقيقها، وكيف نفهم ماضيها وحاضرنا ونشكل مستقبلنا ومستقبل أجيالنا الذي نريد.

أن كلمة التخطيط كلمة محدثة جاءت من مادة (خط) والتي تعني رسم علامة أو سطر أو كتابة والتخطيط يعني وضع خطة مدروسة للنواحي الاقتصادية والتعليمية والإنتاجية وغيرها للدولة. (رفاعي وآخرون، ٢٠٠٠: ١٠٩)

لذا أصبح التخطيط ضرورة من ضرورات الحياة للإنسان، إذ أن الإنسان يخاف ويحذر مما يخبئه له المستقبل، لهذا أصبح التخطيط هو محاولة توقع الخطأ أو المجهول ودرئه أو على الأقل الحد من خطورته وعواقبه، وبهذا تكمن أهميته لدى الباحثين والقادة، بأنه أحد الوسائل المهمة التي تساعد على التحكم بالمستقبل والسيطرة عليه. (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧: ٢١١)

وبهذا فهو شكل من أشكال التفكير الإبداعي وهو نشاط ذهني يسبق العمل ويرسم تصور أولي له، ومن ثمّ فهو عبارة عن خارطة ذهنية عن خط سير العمل في المستقبل، وهو باختصار أسلوب لمعرفة ماذا نريد وكيف نحقق ما نريد بكفاءة ونجاح. (غنيم، ١٩٩٩: ٣٢)

لذلك يعد التخطيط عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم لأن العمل دون خطة يكون ارتجالياً قد ينجح وقد يتعثر تحت رحمة الصدف.

(القيوتي، ٢٠٠١: ١٨٠)

ويتحدث الأختار قائلاً أنه أساس العملية الإدارية، ويرجع ذلك إلى أنه يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبيبين مراحل العمل للوصول إلى هذه الأهداف، وهو يتضمن تطويراً مستمراً في الأداء والتنفيذ، ومعنى هذا أن التخطيط يبعد التنفيذ عن العشوائية وينير الطريق لرسم السياسات واتخاذ القرارات.

(الاختار، ٢٠٠٥: ٢١٨)

أن ما يحكم دقة الخطط هو درجة اعتمادها على معلومات صحيحة تعكس الوضع كما هو وليس كما يتمناه المخططون. (القيوتي، ٢٠٠١: ١٧٧)

فالمخطط لا يسعى لوصف العالم كما هو، ولكن لاقتراح وعرض أساليب وطرق يمكن من خلالها تغيير الأشياء والظواهر، لذلك لا بد أن تتسم عملية التخطيط بالروية والتدبير والتفكير وبذل الجهد لتحقيق الأهداف المنشودة.

(غنيم، ١٩٩٩: ٢٥)

ويرى سليمان أن التخطيط هو التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط مصممة سلفاً لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني محدد.

(سليمان، ١٩٩٨: ٩٤)

فالتخطيط يعني القدرة على التنبؤ أو إعداد ما قبل التنفيذ، فهو دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية، وذلك لتحقيق هدف معين وواضح في فترة زمنية معينة ومحددة، وتحديد الأهداف والأعمال الواجب أداؤها وترتيب الأعمال لأولوياتها وتحديد الوقت اللازم ووضع وسائل تنفيذها.

(أحمد، ٢٠٠٣: ٢١٥)

لذلك أصبح التخطيط ضرورة ملحة للدول النامية وخاصة الدول العربية، إذ أن قطاع التربية والتعليم يعد من أهم قطاعات التنمية في تلك الدول، وحتى تستطيع التربية أن تسهم في قطاعات التنمية الشاملة يجب أن تتصف بالجودة في كل عناصرها ومكوناتها وأن يخطط لها على أسس علمية سليمة.

(عبد الحي، ٢٠٠٦: ٢٢٣)

لذا نلاحظ أن عملية التخطيط تبدأ عادة من حالة عدم الرضا عن الوضع القائم أو المستقبلي المتوقع، وحتى تنطلق عملية التغيير من نقطة بدايتها، لا بد أن تتوفر إرادة التغيير ليس عند المخطط فقط بل عند صناع القرار.

ثانياً: التنظيم

التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات، بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص، لذا فهو الآلية التي تبقى الخطط بدونها مجرد أمنيات.

أن كلمة التنظيم Organization مشتقة من أصل لاتيني يعني أداة يتم بواسطتها انجاز

العمل. (القيوتي، ٢٠٠١: ٢١٨)

ويقال في اللغة نظم الأشياء (نظمها) أي إلفها ومنها بعضها إلى بعض ويقال (نظمه) أي تألف واتسق، والنظم ما تناسقت أجزاءه على نسق واحد.

(العجمي، ٢٠٠٨: ٢٢٠)

ويشير القريوتي إلى أن التنظيم يعد من العناصر الأساسية للإدارة، إذ بدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم، فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معاً بكفاءة وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لانجاز الأهداف المحددة، وتوزيع الواجبات على أعضاء هذا الجهاز بدرجة كبيرة من التنسيق، فالتنظيم يحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل وكذلك يحدد ويبين العلاقات وأنماط الاتصال بين الأجهزة المختلفة، وكذلك يحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد من أفراد الجهاز والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات. (القريوتي، ٢٠٠١: ٢١٧)

لذا يرتبط التنظيم بالعمل الجماعي وهو العمل الذي يتضمن جهوداً تعاونية جماعية وهو جوهر العمل الإداري، وبهذا فإن أهمية التنظيم تتزايد يوماً بعد يوم مع تزايد حجم التنظيمات الإدارية، فبدون التنظيم الجيد لا يمكن أن نتوقع إدارة جيدة توفق بين الموارد البشرية والموارد المادية بأسلوب يكفل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية. (القريوتي وزويلق، ١٩٩٣: ١٤٣)

فالتنظيم ترتيب الأفكار وتقسيم أجزاء الخطة وتحديد المهام والأشخاص الذين ستطبق عليهم الخطة، ورسم الجدول الزمني والمكاني والأنشطة المخطط لها لممارسة الأعمال المختلفة، وبهذا تكون عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل في انسجام وتعاون لتحقيق الهدف المشترك. (عطوي، ٢٠٠١: ٣٨)

نستنتج من ذلك ارتباط وظيفة التنظيم ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لكون الأولى تمثل أحد الأسس اللازمة لتنفيذ الأهداف، فالخطط الجيدة تفقد قيمتها وتصبح جامدة يتعذر تنفيذها ما لم يكن هنالك تنظيم علمي للجهود التي توجه أساساً لتحقيق الأهداف المشتركة، وما لم يكن هنالك أساليب وإجراءات وطرق مبسطة وفعالة لأداء العمل. (ربيع، ٢٠٠٦: ٢٠)

وبهذا يعد التنظيم من بين أهم الوظائف الإدارية في الوقت الحاضر إذ لا يستطيع المدير بدون تنظيم سليم تنفيذ الأهداف والخطط المرسومة لذا ينبغي على المدير في هذا المجال تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصه وقدرته ومؤهلاته. (الطويل، ١٩٩٧: ٤٦)

ويقول الحريري أن المدير هو المسؤول الأول في المدرسة فلكي يكون فعالاً في عمله عليه أن يعرف بالتحديد ما هي الأنشطة التي سيقوم بإدارتها، كما ينبغي عليه أن يعرف كل ما يتعلق بفريق العمل الذي يعمل معه، ومكانته من هذه الجماعة والسبل أو منافذ الاتصال الرسمية، وكذلك ينبغي على العاملين أن يكون لديهم فهم واضح لمتطلبات العمل وحدوده، وعلاقاتهم ليس فقط بالمدير بل أيضاً بالجماعات الأخرى سواء الأعلى أو الأقل منها. (الحريري، ٢٠٠٧: ١٣٩)

لذا يحتاج المدير إلى فريق مكون من أشخاص متعلمين لديهم الخبرة لكي يقوموا بانجاز هذه المهمات المحددة، لأنه لا يوجد مدير يستطيع مهما ملك من خبرة ووقت أن ينجز هذه المهمات بمفرده، لذا ينبغي على المدير عند القيام بمهمة التنظيم أن ينشئ وظائف عن طريق تقسيم العمل إلى أقسام كل قسم يمكن إدارته عن طريق شخص واحد، كما ينبغي أن يقوم أيضاً بعمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل والتي تعني تقرير العلاقات بين مختلف الوظائف. (العجمي، ٢٠٠٨: ٣٣٢)

ثالثاً: التوجيه

يحتاج العاملون في كل مجالات الحياة إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤدونها وحتى يتزايد أنتاجهم وتعلو قيمته، لذا فهو يعني الاتصال بالمعلمين والعاملين من أجل مساعدتهم على تذليل الصعاب التي يواجهونها وإرشادهم إلى الصواب وتبصيرهم بما يجب عليهم فعله وما يجب عليهم اجتنابه. فالتوجيه كما يعرفه القريوتي هو عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والأشراف عليهم وتحفيزهم على بذل جهود طيبة وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.

(القريوتي، ٢٠٠١: ٢٨٣)

ويعرفه ربيع هو تحديد المدير لما يجب عمله من جانب أفراد المجموعة أو العاملين لتحقيق الأعمال بكفاءة وفاعلية. (ربيع، ٢٠٠٦: ٢١)

لذا تكمن أهمية التوجيه لإنجاح العملية الإدارية، في بعث الحياة في الخطط والتنظيم وتحقيق التكامل في الجهود ومدخل لتحقيق الأهداف، والتنسيق بينها وبين أهداف الفرد. (زويلف، ٢٠٠١: ١٣٩)

لهذا تتطلب مهمة التوجيه في المدير أن يتمتع بقدرة على التأثير في المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقاً للخطط المرسومة بما يحقق الأهداف التنظيمية.

(القريوتي، ٢٠٠١: ٢٨٣)

فمدير المدرسة عندما يقوم بدورة كموجه ومشرف يجب أن لا يستخدم التوجيه الذي يقوم على أساس استخدام السلطة وتصيد الأخطاء وتوجيه النقد المباشر الهدام، بل عليه أن يستخدم التوجيه البناء الذي يقوم على أساس العلاقات الإنسانية الصحيحة، حيث ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بعملية التوجيه، بوصفها أحد العناصر المهمة للعملية الإدارية وبوصفه من وسائل الاتصال الفعالة ومن خلاله يتم توجيه العاملين والمرؤوسين وترشيدهم في العمل من أجل تحقيق الأهداف. (العجمي، ٢٠٠٨: ٣٣٣)

وبهذا يهدف التوجيه إلى العمل التعاوني المتواصل ذي الاتجاهين، من الرئيس إلى المرؤوسين وبالعكس، ويتم التوجيه السليم بروح إنسانية تبرز المحاسن، ثم تعالج الضعف برفق وأناة وحكمة ويأخذ أنماطاً متعددة سواء من حيث توجيه مدير المدرسة للهيئة التعليمية من خلال زيارات الصفوف والمقابلات الفردية وحلقات التدريب واجتماعات المعلمين وكذلك من خلال توجيه العاملين كل حسب اختصاصه وعقد الندوات مع أولياء الأمور وبث روح التعاون بين البيت والمدرسة في سبيل تربية وتعليم وتنقيف الأبناء. (حسين، ١٩٩٨: ٩٨)

أما التوجيه الفني فهو مجموعة من النشاطات والفاعليات التي تهدف إلى تطوير وتحسين عملية التعليم، أما مفهوم التوجيه الحديث فيقوم على أساس أنه مفهوم حي ديناميكي منظور لا مفهوم جامد متحجر كما كان الأمر في ظل مفهوم التفتيش.

المهام التربوية للتوجيه الفني

تعد قضية تحسين عمليتي التعليم والتعلم من أساسيات مهام التوجيه الفني وذلك بما تقدمه من مساعدة للمعلمين في تفهم الأهداف التربوية على اختلاف مستوياتها، وأدراك العلاقات القائمة بينها، وتوضيح دور المدرسة في تحقيقها، وتوجيههم إلى تفهم المقررات الدراسية وأساليب تعليمها وتقويمها، وتنسيق جهودهم وتحسين العلاقات بينهم، ومساعدتهم على النمو مهنيًا وثقافيًا.

ومن أهم ما يتميز به المفهوم الحديث للتوجيه الفني ما يلي:

١. أن يستهدف التوجيه والإرشاد لا تصيد الأخطاء.
٢. أن هدف التوجيه الفني يتركز حول مساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين مستوى أدائهم وتعليمهم.

٣. أن التوجيه الفني الحديث يتميز بالأسلوب العلمي. وهذا يعني أن تكون الممارسات التربوية الجارية موضع تساؤل مستمر وأن توضع موضع الاختيار والتقويم والبحث والتحليل العلمي الدقيق.

٤. يقوم التوجيه الفني الحديث على أساس أن يستمد الموجه الفني سلطته ومكانته من قوة أفكاره ومهارته الفنية والمهنية ومعلوماته المتجددة باستمرار وخبراته النامية المتطورة ومدى تأثير كل ذلك في معلميه.

٥. يقوم التوجيه الفني الحديث على أساس المشاركة والتعاون بين المعلم والموجه وهذا يتطلب أن تقوم العلاقة بينهما على أساس التعاون والمشاركة في تحمل المسؤولية.

٦. يعد التوجيه الفني الحديث برنامجاً متكاملًا مخططاً لتحسين العملية التربوية.

٧. يقوم المفهوم الحديث للتوجيه الفني على أن تقويم المعلم ليس هدفاً في ذاته وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى أدائه والارتقاء بمستواه، ولذلك ينبغي أن يكون التقويم هادفاً وموضوعياً وبناءً بعيداً عن التحيزات الشخصية أو اعتبارات المجاملة والمحسوبية. (الرفاعي وآخرون، ٢٠٠٠:

(١٧٤

رابعاً: الرقابة

تعد من الوظائف الإدارية المهمة وهي قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح، كما أن الرقابة الحقيقية هي تلك التي تستطيع أن تسبق الأحداث فتعمل على التنبيه إلى الانحرافات المتوقعة، ومنعها قبل حدوثها ليتم التنفيذ طبقاً للمعايير المقررة.

لذا ترتبط عناصر العملية الإدارية ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً وبشكل تكاملي. وتتصل وظيفة الرقابة بشكل رئيسي بعملية التخطيط، إذ أن عملية الرقابة تعني مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم انجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة. (القيوتي، ٢٠٠١: ٣٥٦)

لذا أن دور المدير كمرشد ومراقب يساعد المدرسة على انجاز الخطط التي وضعتها الإدارة العليا حيث يتم وضع المعايير ومقارنتها بالأداء الفعلي ثم اتخاذ الأجراء التصحيحي اللازم أي اتخاذ قرارات لتصويب الوضع القائم إذا كان به خلل أو لمعالجة نواحي القصور والعجز التي ظهرت عن عدم كفاءة المخرجات مما يستوجب اتخاذ قرار بشأنها. ومن ثم نجد أن الرقابة هي

ضرورة واضحة في العملية الإدارية، فالمرء لا يستطيع أن يوجه العمل بدون أن يكون متحكماً في القوى المنشطة له، أو العوامل المرتبطة به وعلى مدير المدرسة أن يقوم بدوره كمراقب من خلال متابعته لأداء العاملين ولنتائج الامتحانات حتى يتسنى له اتخاذ القرارات لتصحيح ما قد يظهر من أخطاء ولمعالجة ما قد يظهر من قصور.

(العجمي، ٢٠٠٨: ٣٣٤)

مراحل عملية الرقابة

تتحقق عملية الرقابة على ثلاث مراحل هي:

١. **تحديد معايير الأداء:** أن البداية الصحيحة لأي نظام رقابي فعال هي تحديد معايير أداء موضوعية، فبدون وجود المعايير يصعب الحكم على العمل المنجز أو التفريق بين العامل النشط والعامل الكسول. ورغم بداهية ضرورة وجود المعايير إلا أن وضعها أمر في غاية الصعوبة وخاصة في مجال الإدارة العامة، ذلك لأن أهداف الإدارة العامة غير محددة بشكل دقيق، وتتمثل في أغلب الأحيان بتقديم الخدمة بالشكل الذي يرضي المواطنين وهو هدف ليس من السهل تقييمه بعكس الوضع في قطاع إدارة الأعمال، حيث تهدف الشركات لتحقيق الأرباح. ومن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء هي:-

أ. معايير كمية: مثل عدد المعاملات التي تم انجازها.

ب. معايير نوعية: بمعنى نوعية الخدمة المقدمة متوسطة، جيدة، جيدة جداً.

ج. معايير زمانية: مقدار الوقت الذي يتطلبه أداء خدمة معينة.

د. معايير التكلفة: أي النفقات المصروفة لتقديم الخدمة.

(القيروتي وزويلف، ١٩٩٣: ٢٣١)

٢. **قياس الأداء:** هي قياس العمل الفعلي الذي تم انجازه. ويجب أن تتوفر في عملية قياس الأداء الأصالة والإبداع، إذ أن كثير من الأعمال يصعب قياسها مباشرة مما يجعل اللجوء إلى الوسائل غير المباشرة في الرقابة أمراً ضرورياً.

(القيروتي، ٢٠٠١: ٣٦٠)

٣. **كشف أسباب الانحراف وعلاجه:** أن نتائج تقارير الأداء ستكشف لنا الانحرافات إلى جانب تحديد نواحي القصور لذا لا بد من تحليلها، فقد يكون القصور راجعاً لعدم كفاءة الأفراد في

التنفيذ مما قد يوحي للإدارة بوضع خطط لتدريبهم وزيادة كفاءتهم، أو قصوراً راجعاً لأسباب خارجة من إرادة الأفراد العاملين كتغير الظروف أو التنبؤات التي قامت عليها الخطة.

(زويلف، ٢٠٠١: ١٧٢)

خامساً: التقويم

عملية تهدف إلى دراسة مدى نجاح الأهداف والأساليب والوسائل المستخدمة من أجل إعطاء القائمين على العمل صورة واقعية تساعدهم في التطلع للمستقبل ووضع الخطط للبرامج الجديدة.

وبهذا يعد التقويم ركناً أساسياً من أركان أي عملية منظمة هادفة، وفي مجال التربية يعرف التقويم بأنه العملية التي يحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة، ولما كانت التربية تهدف إلى أحداث تغييرات معينة مرغوب فيها في سلوك المتعلمين. لذا بات من الواضح أن عملية التقويم ترمي إلى معرفة مدى تحقق هذه التغييرات المرغوب فيها لديهم أو معرفة مدى تقدمهم نحو الأهداف التربوية المراد تحقيقها، وبهذا يمثل التقويم جزءاً لا يتجزأ من عملية التعليم ومقوماً أساسياً من مقوماتها وانه يواكبها في جميع خطواتها من حيث تحديد الأهداف التعليمية أو التغييرات السلوكية المطلوب تغييرها واختيار الخبرات التربوية التي يجب أن يمر بها الأفراد واختيار الطرق والأساليب والوسائل التي تقدم بها الخبرات لهؤلاء الأفراد بما يتماشى مع ميولهم واستعداداتهم وخبراتهم السابقة، وتقويم مدى تحقق الأهداف ومطابقة الأداء الملحوظ للهدف المنشود. (عبد الهادي، ٢٠٠٦: ٢٧٢)

لذا فلا بد من عملية التقويم من أجل اتخاذ القرار المناسب لمعرفة مدى تحقق الإدارة لأهدافها ومدى تماسكها وقوتها ومدى كفاءة وفاعلية العاملين لتنفيذ خططها وأهدافها. (عليما، ١٩٩٨: ٣٩)

لذا يمثل التقويم جزءاً مهماً من عمل أي مدرسة ويتضمن كل أعضاء الهيئة التعليمية، وهو وسيلة لا غاية أنه وسيلة يتمكن المدير بها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح الجهود وتحسينها وتطويرها ويتطلب ذلك من المدير إشراك العاملين معه والتلاميذ في عملية التقويم بل والى إشراك ممثلي الآباء أيضاً، فالمدير يجب أن ينطلق من أن هدف التقويم ليس مجرد الوقوف على نقاط القوة والضعف، بل وعلاج مواطن الضعف دون الإساءة لأحد وتنمية جوانب القوة مع تشجيع الأداء وتحفيز العاملين بطريقة تساعد على تصحيح الأخطاء وزيادة الإنتاجية التعليمية. (العجمي، ٢٠٠٨: ٣٣٥)

وبما أن التقويم هو إصدار حكم لذا يقوم المدير بنوعين من التقويم، الأول يعرف بالبنائي ويقوم به المدير عادة في أثناء السنة الدراسية أي في أثناء تنفيذ الخطط التربوية وتكمن أهميته في تحسين العمل ومعالجة الأخطاء والانحرافات التي قد تحدث في أثناء التنفيذ، والنوع الآخر من التقويم يعرف بالتقويم النهائي والغرض منه التعرف على النتائج النهائية للعمل ومقدار الانجاز المتحقق في ضوء الأهداف. (Meyer, 1992: 303)

لذا أن التقويم عملية مستمرة طوال أداء العمل المدرسي وحتى نهاية العام الدراسي وخلال عملية التقويم يقدر مدير المدرسة كفاءة كل عامل أو موظف ومدى إنتاجيته واهتمامه بما أوكل إليه من عمل وأثره في تلاميذه وزملائه في العمل، ويجب أن يبني مدير المدرسة هذا التقويم على أسس موضوعية سليمة بعيدة عن التحيز والمجاملة الشخصية وفي ضوء المقاييس التي توفرها الإدارة التعليمية لمدير المدرسة، وعلى المدير أن يوضح للعاملين معه إيجابياتهم وسلبياتهم في أداء العمل وفي نهايته حتى يكسب التقويم فلسفته الأساسية وهي تعديل سلوك الفرد المقوم وأدائه. (مصطفى، ٢٠٠٩: ٦٦)

أسس عملية التقويم

تستند عملية التقويم الناجحة إلى أسس ثابتة، يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- أ. ارتباط التقويم بأهداف العملية التعليمية التعلمية.
- ب. شمولية التقويم لكل أنواع الأهداف ومستوياتها التي نرغب في تحقيقها.
- ج. تنوع أدوات التقويم، واتسامها بالصدق والثبات.
- د. القدرة على التمييز بين مستويات الأداء المختلفة والكشف عن الفروق الفردية.
- هـ. التقويم عملية مستمرة، ملازمة لجميع مراحل التخطيط والتنفيذ.
- و. اقتصادية التقويم من حيث الجهد والوقت والكلفة.
- ز. التقويم عملية إنسانية وإستراتيجية فعالة للتعرف على الذات وتحقيقها.
- ح. التقويم عملية تشخيصية وقائية علاجية.
- ط. التقويم عملية منهجية منظمة ومخططة تتم في ضوء خطوات إجرائية محددة.

(أبو جادو، ٢٠٠٩: ٤٠٧)

لذا نلاحظ أن كل العمليات الإدارية والفنية هي كل متكامل بعضه إلى البعض الآخر. فالتخطيط يعد من أولى المهام التي يقوم بها مدير المدرسة سواء كان العمل الذي يقوم به من الأعمال الإدارية أو من الأعمال الفنية فكل عمل يقوم به يتطلب نوعاً من التخطيط ويرتبط التخطيط ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم إذ بدونها لا يمكن للمديرين القيام بعملهم، فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معاً بكفاءة وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن أعداد الجهاز اللازم لانجاز الأهداف المحددة وتوزيع الواجبات على الأعضاء بدرجة كبيرة من التنسيق، لذا لتفعيل عمليتي التخطيط والتنظيم والتي هي عبارة عن سياسات وأهداف تأتي أهمية التوجيه من خلال ممارستها على العاملين بشكل يضمن تنفيذهم للمهام الملقاة على عاتقهم. ولغرض قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح تكمن أهمية الرقابة كعملية أساسية مكمل للعمليات السابقة، لذا فالعملية التربوية لا يمكن أن تنمو وتتقدم ما لم يعد القائمون بها والمهتمون بشؤونها إلى تقويم نتائجها باستمرار للوقوف على مدى نجاحها في أحداث التغييرات المرغوبة وهنا تكمن أهمية التقويم. لذلك نلاحظ أن الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم ترتبط مع البعض ارتباطاً وثيقاً ومكماً فلا يمكن أن تكون وظيفة بمعزل عن الأخرى.

المبحث الثاني: دراسات سابقة

تفيد الدراسات السابقة في أي بحث من البحوث في الناحيتين النظرية (في الاطلاع على الأدبيات التي تدور في خلفية البحث)، والعملية (التي تدور في آلية منهجية البحث وإجراءاته التطبيقية) بما يسهل متطلبات البحث. وقد حصل الباحثان على دراسات تقترب في بعض جوانبها من طبيعة البحث وهدفه إلا أنه لم يستطيعا الحصول إلا على قسم من الدراسات التي اختص كل جانب منها بجانب يقترب إلى حد ما في البحث الحالي.

١. دراسة الخزاعلة ٢٠٠١

((تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهامها الإدارية والفنية)).

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهامها الإدارية والفنية من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد المهمات التي ينبغي أن تؤديها الوحدات الإدارية والفنية في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

٢. تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن في ضوء مهامها الإدارية والفنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين.

٣. معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المهمات الإدارية والفنية بين رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين.

استخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات في الإطار الميداني للدراسة، واشتملت الدراسة على عينة بلغت (١٩٣) رئيس قسم ومشرفاً تربوياً وبنسبة (٢٣%) من المجتمع الكلي البالغ (٨٨٢) واختيرت العينة بالطريقة الطبقية المقصودة. واستخدم الباحث الوسائل الإحصائية معامل ارتباط بيرسون ومعادلة فيشر لإيجاد الوسط المرجح ومربع كاي (كا٢).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

١. بالنسبة لمجال المهام الإدارية، فقد كان أداء مديريات التربية والتعليم في الغالب بدرجة كبيرة وذلك لحصولها على (٠.٦٦) من استجابات عينة الدراسة في حين حصلت درجة قليلة على (٢٠%) من استجابات عينة الدراسة.

٢. بالنسبة لمجال المهام الفنية فقد كان أداء المديريات التربية والتعليم في الغالب بدرجة قليلة جداً بنسبة مئوية (٥٥%) من استجابات عينة الدراسة في حين حصلت درجة كبيرة على نسبة أداء (٢٤%).

٣. أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في مجالات أداة الدراسة لصالح المشرفين التربويين.

٢. دراسة العنبيكي ٢٠٠٧

((تقويم أداء مديري المدارس الإعدادية في ضوء كفايتهم الإدارية)).

هدفت دراسة العنبيكي إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس الإعدادية، وتقويم أداء مديري المدارس الإعدادية في ضوء كفايتهم الإدارية.

أجريت هذه الدراسة في المدارس الإعدادية لمديرية تربية محافظة واسط وكانت مجتمع البحث (٢٣٠) وقد بلغت عينة البحث (١١٥) مدرساً ومدرسة. واتخذت من الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات ولتحقيق أهداف بحثها ، ومن أهم الوسائل الإحصائية التي استخدمتها الباحثة هي مربع كاي (٢ ك) ومعامل ارتباط الوسط المرجح والاختبار التائي (T.Test) لعينتين مستقلتين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. أن أداء مديري المدارس كان متواضعاً وأقل من الطموح مع وجود تباين في الأداء.

٢. وجود ضعف في أداء مديري المدارس الإعدادية في كفايات مجال التدريب والنمو المهني وكفايات مجال تطوير المناهج.

٣. دراسة الهماشبي ٢٠٠٨

((تقويم أداء مديري اعداديات الزراعة من وجهة نظر الهيئة التدريسية)).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقويم الأداء لمديري اعداديات الزراعة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:-

١. الكشف عن واقع أداء مديري اعداديات الزراعة في ضوء المهمات الإدارية من وجهة نظر الهيئة التدريسية.

٢. الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في مستوى أداء مديري اعداديات الزراعة في ضوء المهمات الإدارية من وجهة نظر الهيئة التدريسية وفقاً للمتغيرات الآتية:

أ. التخصص (الشهادة) (علمي - إنساني).

ب. مدة الخدمة (٥ سنوات فأقل - أكثر من ٥ سنوات).

ج. الجنس (ذكور - إناث).

استخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات في الإطار الميداني للدراسة، واشتملت الدراسة على عينة بلغت (٢٨٨) مدرساً ومدرسة وبنسبة (٨٠%) من مجتمع البحث الكلي البالغ (٣٦٠) واختيرت العينة بالطريقة الطبقية العشوائية. واستخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

١. معامل ارتباط بيرسون ومربع كاي (كا٢).
٢. معادلة الفاكرونباخ لحساب معامل الثبات والوسط المرجح وتحليل التباين الثلاثي لمعرفة الفروق في متغير الجنس ومدة الخدمة والتخصص. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-
 ١. أن مستوى أداء مدراء اعداديات الزراعة للمهام الموكلة إليهم في المجالات التي تناولها البحث كان جيداً.
 ٢. توصل الباحث في ما يتعلق بالهدف الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء مديرية الاعداديات بحسب متغير الجنس ومدة الخدمة وهناك فرقاً دال إحصائياً بحسب متغير التخصص.

٤. دراسة هان 2005 Hane

(Performance Eraluation of Agricultural Public School in Kensas)

(تقويم أداء مديري المدارس الرسمية العامة في كنساس)

أجريت هذه الدراسة في ولاية كنساس الأمريكية وهدفت إلى اختيار الممارسات والإجراءات المقدمة في تقويم الأداء لمديري المدارس الحكومية في ولاية كنساس والى الوقوف على رأي المقيمين بخصوص نقل الممارسات والإجراءات الإدارية، وشملت عين البحث (٧٠) مديراً ومديرية واستعملت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة.

ومن اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج هي :

- ١- يرى مديري المدارس ان تقويمهم يعد عنصراً أساسياً للتطوير والتجديد التربوي والتعليمي.
- ٢- ان معظم مديري المدارس في ولاية كنساس يتم تقويمهم حالياً وان الغالبية منهم ترى من الضروري تقويم أدائهم الوظيفي سنوياً.

٣- ان عدم المعرفة المسبقة بمقياس التقويم من حيث أهدافه وشروط تطبيقه كان العقبة الكبيرة والوحيدة امام نجاح عملية تقويم الأداء لمديري المدارس الحكومية. (Hane, 2005 : 11- 12)

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الجوانب الآتية التي أوردها الباحثان حسب الاستفادة منها:-

١. الأهمية:-

أن التطرق للدراسات السابقة لا يعني الوقوف عند حد ما، فالعالم يعيش في حالة من التطور المستمر للبحث العلمي وهنا تظهر عملية التقويم ولكن ما يهم هنا وجهات نظر الآخرين وهذا يساعد على تناول البحث ببسر وسهولة.

- مجتمعات الدراسة السابقة كانت مختلفة وحسب هدف الدراسة والإجراءات المتبعة مع اختلاف طبيعة البلد الذي أجريت فيه ونوعية العينة التي أجابت عن الاستبانة وتم الاستفادة في التعرف على كيفية صياغة أدبيات لمجتمع البحث.

- كونت تصوراً عن أسلوب البحث العلمي الذي انتهجه السابقون والذي عزز هذا الأسلوب لدى الدراسة الحالية عبر الاطلاع على الإطار النظري لتلك الدراسات ومناهج وطرائق بحثها.

- الاقتداء بالإجراءات التي استخدمها الباحثون في دراساتهم كالتحليل الإحصائي ومجتمعات الدراسة وعيناتها.

- تحليل الاستبانة وكيفية استخلاص النتائج والإلمام بالوسائل الإحصائية اللازمة للتحليل.

٢. الأهداف:-

تباينت أهداف الدراسات السابقة وتقاربت في بعض الجوانب وقد تمت الاستفادة منها في سبيل الوصول إلى الحقيقة العلمية.

٣. الأداة:-

استخدمت الدراسات السابقة أدوات للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة من

حيث:-

أ. بناء وتصميم الاستبانة الخاصة في مجالات الدراسة.

ب. الرجوع إلى الأدب التربوي الصادر عن منظمات عالمية والرسائل والاطارح الجامعية المختلفة والمجلات التربوية العربية، حتى تكون الأفكار المستوحاة منها والمستشهد بها، قائمة على أصول وأسس علمية ثابتة.

٤. الاطلاع على الجانب النظري للدراسات السابقة ومحاولة تغطية جوانب جديدة لم تغطيها تلك الدراسات بغية، أن تبدأ الدراسة الحالية من حيث انتهوا.

يتضمن هذا الفصل تحديد منهج البحث والإجراءات التي اتبعت والكفيلة بتحقيق أهدافه بدءاً من تحديد مجتمع البحث واختيار عينته، وبناء أداة البحث، فضلاً عن التحقق من الخصائص القياسية لأداة البحث، وسيتم استعراضه على النحو الآتي:-

أولاً: منهجية البحث Methodology of Research

يتطلب تحقيق أهداف البحث اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى لتحديد مشكلة البحث للظاهرة المدروسة ومن ثم وصفها، فهو يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً.

(ملحم، ٢٠٠٠: ١٤٩)

ولا يقتصر هذا المنهج على جميع البيانات وتبويبها، وإنما يعنى بتحليلها وتفسيرها، وصولاً إلى فهم أعمق للقوى التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات، في محاولة لاستخلاص عموميات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة، فهو يقدم بيانات عن واقع الظواهر والعلاقات ويبين أسبابها ونتائجها للخروج باستنتاجات وتوصيات بنتائجها. (أبو حويج، ٢٠٠١: ٨٢)

ومن ثم فإن المنهج الوصفي التحليلي لا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق بل بتطبيقها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها.

(Dune, H.P, 1981: 139)

ويعتمد هذا المنهج على عدد من الخطوات وهي:

أ. تحديد المشكلة التي يراد دراستها تحديداً دقيقاً.

ب. تحديد الأهداف.

ج. تحديد طرائق جمع المعلومات.

د. تطبيق أدوات البحث بطريقة دقيقة ومنظمة وموضوعية.

- هـ. وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها في عبارات دقيقة وبسيطة وواضحة.
و. استخلاص التعميمات والوصول إلى الحقائق. (الخصاونة، ٢٠٠٢: ٨٠)
ثانياً: إجراءات البحث
وتتضمن ما يأتي:

١. مجتمع البحث Population of Research

يقصد بالمجتمع المجموعة الكلية (Universal Set) ذات العناصر التي يسعى الباحثان إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة.
(عودة وملكاوي، ١٩٩٢: ١٥٩)
ويؤكد (Barg) أن الخطوات الأساسية في إجراءات البحث أن يتم وصف المجتمع الذي تؤخذ منه العينة وصفاً دقيقاً لأن لكل مجتمع صفاته الخاصة.

(Barg, 1987: 170)

وعليه يتكون مجتمع البحث الحالي من معاوني ومعاونات مديري المدارس الابتدائية الصباحية في محافظة واسط، والبالغ عددهم* (٥١٦) معاوناً ومعاونة، بواقع (٢٥٨) معاوناً، و (٢٥٨) معاونة، وكما موضح في الجدول (١).

جدول (١)

مجتمع البحث موزع حسب الموقع الجغرافي والجنس

المجموع	الجنس		المديرية العامة لتربية واسط
	الإناث	الذكور	
١٩٦	١٢٥	٧١	قضاء الكوت
٦٩	٢٩	٤٠	قضاء الحي
٦٢	٢٧	٣٥	قضاء النعمانية
٨٩	٣٥	٥٤	قضاء العزيزية
١٠٠	٤٢	٥٨	قضاء الصويرة
٥١٦	٢٥٨	٢٥٨	المجموع

* تم الحصول على البيانات من المديرية العامة لتربية واسط، التخطيط التربوي استناداً إلى كتاب
تسهيل المهمة المرقم (٢٢٩١) والمؤرخ في ١٤/١١/٢٠١٠.

٢. عينة البحث Sample of Research

تمثل العينة جزءاً من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، ولذلك يجب أن تكون العينة قادرة على تمثيله تمثيلاً حقيقياً صادقاً، يستطيع من خلالها الباحثان تعميم النتائج التي توصل إليها على مجتمع البحث. (الخرابشة، ٢٠٠٧: ١١٣)

وتحقيقاً لأهداف البحث في تقويم الأداء الإداري والفني لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر معاونيهم، لذا تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبنسبة (٨٠%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (٥١٦) معلوماً ومعاوناً فقد بلغت عينة البحث (٤١٣) وبواقع (٢٠٦) معاونين و(٢٠٧) معاونات، لتكون العينة شاملة وممثلة لمجتمع البحث، وكما موضح في الجدول (٢).

جدول (٢)

عينة البحث موزعة بحسب الموقع الجغرافي والجنس

النسبة المئوية	مجموع العينة	الجنس					المديرية العامة لتربية واسط	
		حجم العينة	النسبة المئوية	إناث	حجم العينة	النسبة المئوية		ذكور
٣٨%	١٥٧	١٠٠	٢٤%	١٢٥	٥٧	١٤%	٧١	قضاء الكوت
١٤%	٥٥	٢٣	٦%	٢٩	٣٢	٨%	٤٠	قضاء الحي
١٢%	٥٠	٢٢	٥%	٢٧	٢٨	٧%	٣٥	قضاء النعمانية
١٩%	٨٠	٣٤	٨%	٤٢	٤٦	١١%	٥٨	قضاء العزيزية
١٧%	٧١	٢٨	٧%	٣٥	٤٣	١٠%	٥٤	قضاء الصويرة
١٠٠%	٤١٣	٢٠٧	٦٠%	٢٥٨	٢٠٦	٤٠%	٢٥٨	المجموع

٣. أداة البحث

إن طبيعة البحث وأهدافه هي التي تحدد الأداة المناسبة، إذ أن لكل موضوع أداة تناسبه. (Beqdon, 1992: 90)

وتعد الاستبانة أداة يستخدمها العاملون في البحوث التربوية والنفسية على نطاق واسع للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل.

(فان دالين، ١٩٨٥: ٤٣١)

ولكون البحث الحالي يهدف إلى تقويم الأداء الإداري والفني لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم، فإن الاستبانة هي أنسب وسيلة لتحقيق هذا الهدف لكونها أكثر الأدوات شيوعاً، وتستخدم في الدراسات المتعلقة باستطلاع الآراء بكثرة، فضلاً عن أنها أداة تشخيصية مناسبة عندما تكون فقراتها دقيقة وواضحة ومحددة. (الدعيس، ٢٠٠٠: ٨٥)

ونظراً لعدم وجود أداة جاهزة لهذا الغرض فقد أعدت الاستبانة استناداً إلى الخطوات الآتية:-

١- الاستبانة الاستطلاعية

الهدف من الاستبانة الاستطلاعية هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الفقرات التي تهدف إلى تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية في الجانبين الإداري والفني من خلال استفتاء عينة استطلاعية من خارج عينة البحث من معاوني ومعاونات المدارس الابتدائية، ووفقاً لما تبديه العينة الاستطلاعية من آراء في هذا الجانب في ضوء خبرتهم، إذ من الضروري استفتاء الأشخاص الذين يعينهم الأمر لأن مثل هذا الاستفتاء يساعد في إعداد الاستبانة بصيغتها الأولية، ولتحقيق ذلك تضمنت الاستبانة ثلاثة أسئلة مفتوحة، وشملت الاستبانة الاستطلاعية (٥٠) معاوناً ومعاونة من خارج عينة البحث. ملحق (١)

٢. المقابلة الشخصية

تم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية المباشرة، إذ تمت مقابلة (١٥) من معاوني ومعاونات المدارس الابتدائية من خارج عينة البحث، وقد أجريت المقابلة بصورة انفرادية في أثناء الدوام الرسمي، إذ تم توضيح الهدف من البحث والعمل على توفير جو ودي يتسم بالتفاهم والاحترام والثقة المتبادلة، وقد تم تدوين جميع الأجوبة والمعلومات بشكل دقيق للإفادة من خبرات أفراد العينة للمهام الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية.

٣. الاطلاع على نظام التعليم للمدارس الابتدائية للتعرف على المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس الابتدائية.

٤. استناداً إلى خبرتي بصفتي تدريسي في وزارة التربية.

٥. المداولة مع المشرف.

التحليل الإحصائي للفقرات

يشير المختصون في القياس التربوي و النفسي إلى أهمية التحليل الإحصائي للفقرات لأنه يكشف دقة المقياس في قياس ما أعد لقياسه. (عبد الرحمن، ١٩٨٧: ٤١٤)

وبهذا يهدف التحليل الإحصائي لل فقرات إلى التحقق من دقة الخصائص القياسية (السايكومترية) للمقياس نفسه، لأن الخصائص القياسية للمقياس تعتمد إلى حد كبير على خصائص فقراته. (Ghselli, 1981: 241)

وقد يكون التحليل المنطقي لا يكشف أحياناً عن صلاحية الفقرات أو صدقها بشكل دقيق، بينما التحليل الإحصائي يكشف عن دقة الفقرات في قياس ما وضع من أجل قياسه. (Ebel, 1972: 406)

وتعد عملية التحليل الإحصائي لفقرات المقياس من الخطوات الأساسية لبنائه، وأن اعتماد الفقرات التي تتميز بخصائص سايكومترية جيدة يجعل أداة القياس أكثر صدقاً وثباتاً، وذلك عندما يختار الباحثان الفقرات المناسبة ذات الخصائص الإحصائية الجيدة، فإنه يتحكم بخصائص المقياس كله، وقدرته على قياس ما أعد لغرض قياسه. (السيد، ١٩٧٩: ٥٦٥)

عينة التحليل الإحصائي

بهدف حساب الخصائص السيكومترية لأداة البحث الحالي طبقت الأداة على عينة مؤلفة من (١٠٠) معاون ومعاونة من مديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط اختيرت بالطريقة الطباقية العشوائية، وبواقع (٥٠) معاوناً و (٥٠) معاونة، وبعد الانتهاء من تطبيق الأداة حلت الإجابات وحسبت درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجالات بهدف حساب المؤشرات القياسية الآتية:-

صدق الفقرات

أ. صدق الأداة

يعد الصدق من أهم الخصائص السيكومترية التي يجب أن تتوفر في المقاييس النفسية والتربوية لأنه مؤشر على قدرة المقياس في قياس ما أعد لقياسه.

(ملحم، ٢٠٠٥: ٢٧٠)

ومن خلاله يتم التحقق من مدى قدرة المقياس على تحقيق الغرض الذي أعد من أجله. (عودة، ١٩٩٨: ٣٣٣)

وبهذا فهو يؤشر التباين الحقيقي المنسوب إلى المفردة المقاسة.

(عودة وملكاوي، ١٩٩٢: ٣٣٨)

الصدق الظاهري (Face Validity):

الصدق الظاهري هو المظهر العام للاستبانة من حيث نوع المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، فضلاً عن تناول تعليمات الاستبانة ودقتها ودرجة وضوحها وموضوعيتها. (الإمام وآخرون، ١٩٨٧: ١٣٠)

ويمكن التوصل إليه من خلال حكم المختص على درجة قياس الاختبار، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك يعطى الاختبار لأكثر من محكم ويمكن تقييم درجة الصدق الظاهري للاختبار عن طريق التوافق بين تقديرات المحكمين. (عودة، ١٩٩٨: ٣٧٠)

وللتحقق من صدق الاستبانة فقد عرضت على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم وبلغ عددهم (١٦) خبيراً ملحق (٢) من أجل دراستها وإبداء الرأي حول مجالات الاستبانة وفقراتها من حيث وضوح صياغتها وملاءمتها لقياس المجال الذي تنتمي إليه، فضلاً عن إمكانية ما يروونه مناسباً من فقرات.

ولم يتم حذف أو تغيير في الفقرات بين مجال وآخر ولكن حدث تغيير في الصياغة اللغوية لعدد من الفقرات. ملحق (٣)

ب. صدق البناء Construct Validity

يقصد به مدى نجاح الأداة في قياس ما وضع لأجله ويعد أكثر أنواع الصدق ملائمة لقياس وتقويم الأداء لأنه يعتمد على التحقق من مدى تطابق درجة الفقرة مع الخاصية أو المفهوم المراد قياسه. (خرابشة، ٢٠٠٧: ١٩٩)

وهذا ما أكده الإمام وآخرون بان صدق البناء يعتمد على التحقق التجريبي من مدى تطابق درجات الفقرات مع الخاصية أو المفهوم.

(الإمام وآخرون، ١٩٨٧: ١٤٢)

أن حساب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمجال بهدف معرفة صدق الفقرات وكما تشير (أنستازي) Anastasi إلى أن ارتباط درجة كل فقرة بمحك خارجي (External criterion) أو داخلي (Internal Criterion) يعد من مؤشرات صدقها، وحينما لا يتوفر محك خارجي يستعمل عادة محك داخلي، وأن أفضل محك داخلي هي درجة المستجيب الكلية للأداة. (Anastasi, 1976: 209)

استعمل معامل ارتباط بيرسون في تحليل الفقرات إحصائياً، وتم التحقق من هذا المؤشر عن طريق ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال، تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً

في تحليل فقرات الاختبارات والمقاييس التربوية لأنها تحدد مدى تجانس فقرات المقياس ومقدرتها في قياس الظاهرة المراد قياسها. وقد أظهرت النتائج أن جميع الفقرات كانت صادقة في قياس ما وضعت من أجله، حيث أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة لمعامل الارتباط والبالغة (٠.١٩٥) بدرجة حرية (٩٨).

والجدولين (٣) و (٤) توضح ذلك.

جدول (٣) معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال لأداة تقويم الأداء الإداري

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠.٣٣١	٧	٠.٤٨٥	٩	المجال الأول: التخطيط	
٠.١٩٨	٨	٠.٦٠٤	١٠	٠.٣٩٤	١
٠.٤٣٧	٩	المجال الثالث: التوجيه		٠.٣١٢	٢
٠.٤٢٢	١٠	٠.٤٢٥	١	٠.٢٨٤	٣
المجال الخامس: التقويم		٠.٥٠٨	٢	٠.٤٤٩	٤
٠.٢٨٠	١	٠.٤١٥	٣	٠.٤٢٧	٥
٠.٣٣٩	٢	٠.٥٤٣	٤	٠.٣٣٠	٦
٠.٢٢٧	٣	٠.٤١٧	٥	٠.٤٦٢	٧
٠.٢٥٥	٤	٠.٥٣١	٦	٠.٢٩٧	٨
٠.١٩٦	٥	٠.٢١٤	٧	٠.٢٠٩	٩
٠.٤٣٧	٦	٠.٢٨٦	٨	٠.٣٢٢	١٠
٠.٥١٤	٧	٠.٥٣١	٩	المجال الثاني: التنظيم	
٠.٢١٠	٨	٠.٣٨٧	١٠	٠.٣٩٠	١
٠.٥٢٤	٩	المجال الرابع: الرقابة		٠.٢٤٧	٢
٠.٢٩٣	١٠	٠.٤٤١	١	٠.٥٥٣	٣
		٠.٢٥٩	٢	٠.٢٢٢	٤
		٠.٢٠١	٣	٠.٤٩٣	٥
		٠.٥٤٢	٤	٠.٥٣٠	٦
		٠.٤١٤	٥	٠.٢٢٩	٧
		٠.٢٤٤	٦	٠.٦٥٤	٨

جدول (٤)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال لأداة تقويم الأداء الفني

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠.٤٣٢	٧	٠.٥٤٠	٩	المجال الأول: التخطيط	
٠.٣٩٨	٨	٠.٤١٤	١٠	٠.٣٤٠	١
٠.٤٥٥	٩	المجال الثالث: التوجيه		٠.٤٤٨	٢
٠.٢٥٨	١٠	٠.٢٨٢	١	٠.٣١١	٣
المجال الخامس: التقويم		٠.٣٥٧	٢	٠.٣٧٢	٤
٠.٣٠٠	١	٠.٢٤٥	٣	٠.٢٨٢	٥
٠.٥٢٣	٢	٠.٣٤٦	٤	٠.٣٥٨	٦
٠.٢٩٩	٣	٠.٥٣٠	٥	٠.٢١٥	٧
٠.٤٣٦	٤	٠.٥٧٥	٦	٠.٢٧٢	٨
٠.٣٤٨	٥	٠.٢٩٢	٧	٠.٥١٣	٩
٠.٢٧١	٦	٠.٤٢١	٨	٠.٣٦٤	١٠
٠.٤١٧	٧	٠.٣٠٣	٩	المجال الثاني: التنظيم	
٠.٢٧٦	٨	٠.٤٩٩	١٠	٠.٤٦٥	١
٠.٥٧٤	٩	المجال الرابع: الرقابة		٠.٣٢٢	٢
٠.٢٥١	١٠	٠.٥٣٨	١	٠.٤٣٦	٣
		٠.٣٧٧	٢	٠.٤٨٧	٤
		٠.٥٤٧	٣	٠.٤٠٧	٥
		٠.٤٩٧	٤	٠.١٩٨	٦
		٠.٢٢٣	٥	٠.٢٧١	٧
		٠.٢٠٨	٦	٠.٤١٧	٨

ثبات الاختبار (Reliability of Test)

يقصد بالثبات أن الاختبار قادر على إعطاء النتائج نفسها، أو نتائج قريبة منها إذا ما أعيد تطبيقه على الأفراد أنفسهم وتحت الظروف نفسها.

(الخرابشة، ٢٠٠٧: ١٨٩)

ويؤكد عودة أن الثبات أحد الخصائص السيكومترية لأداة البحث ويقصد به دقة المقياس.
(عودة، ١٩٨٥: ١٤٥)

إذ يعد الثبات من الخصائص التي ينبغي التحقق منها في المقاييس النفسية والتربوية على الرغم من أن الصدق أكثر أهمية منه، فالمقياس الصادق لابد أن يكون ثابت في حين المقياس الثابت قد لا يكون صادق، غير أن حساب الثبات يعطيناً مؤشراً آخر على دقة المقياس وتجانسه في قياس الخاصية.

(Zeller, Cammunes, 1980: 77)

وثبات المقياس يشير إلى تحرره من الخطأ غير المنتظم.

(Alken, 1988: 58)

وثبات الاختبار يعني أن الاختبار أو المقياس موثوق به ويمكن الاعتماد عليه:

١. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test and Re – Test Method

تعد من أكثر الطرق استعمالاً في حساب ثبات الاختبار إذ يتم تطبيق الاختبار على الأفراد أنفسهم مرتين وبفاصل زمني لا يقل عن أسبوع ولا يزيد عن شهر وتحت ظروف متشابهة، ثم يحسب معامل الارتباط بين التطبيقين ويكون الناتج هو معامل الثبات. (صابر وخفاجة، ٢٠٠٢: ١١٢)

ولتحقيق ذلك اختيرت عينة عشوائية مؤلفة من (٥٠) معاوناً ومعاونة من خارج عينة البحث وتم إعادة تطبيق أداة البحث عليهم بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني كانت قيمته الثبات الكلي تساوي (٠.٨١)

الاستبانة في الجانب الإداري (٠.٨٣) الاستبانة في الجانب الفني وهذا يكشف لنا عن معامل الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني. (عيسوي، ١٩٨٥: ٥٨)

وكانت قيمة الثبات لمجالات التقويم الإداري والفني كما موضح في الجدولين (٥) و (٦).

٢. طريقة تحليل التباين باستخدام معادلة "الفاكرونباخ" Gronbach Alfa

تمتاز هذه المعادلة بتناقها وإمكانية الوثوق بنتائجها على حساب الارتباطات بين درجات فقرات المقياس جميعها، على أساس أن الفقرة عبارة عن مقياس قائم بذاته، ويؤثر معامل الثبات على وفق معادلة "الفاكرونباخ" اتساق أداء الفرد أي التجانس بين فقرات المقياس، وتعطي هذه الطريقة الحد الأعلى الذي يمكن أن يصل إليه معامل الثبات. (عودة، ١٩٩٨: ٣٥٤-٣٥٥)

وللتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس طبقت معادلة الفاكرونباخ على أفراد عينة عددها (٥٠) معاوناً ومعاونة من خارج عينة البحث، وبلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (٠.٨٣).

الاستبانة في الجانب الإداري (٠.٨٤) الاستبانة في الجانب الفني. وكانت قيمة الثبات لمجالات التقويم الإداري والفني كما موضح في الجدولين (٥) و (٦).

جدول (٥)

قيم معاملات ثبات أداة تقويم الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية

المجال	اسم المجال	أعادة الاختبار	الفاكرونباخ
الأول	التخطيط الإداري	٠.٨٠٦	٠.٨٢
الثاني	التنظيم الإداري	٠.٧٩٢	٠.٨٣٦
الثالث	التوجيه الإداري	٠.٧٨٢	٠.٧٩٩
الرابع	الرقابة الإداري	٠.٨٤٥	٠.٨١٦
الخامس	التقويم الإداري	٠.٨١٤	٠.٨٢٢
الأداة ككل		٠.٨١٣	٠.٨٣٢

جدول (٦)

قيم معاملات ثبات أداة تقويم الأداء الفني لمديري المدارس الابتدائية

المجال	اسم المجال	أعادة الاختبار	الفاكرونباخ
الأول	التخطيط الفني	٠.٨٢٢	٠.٨٠٤
الثاني	التنظيم الفني	٠.٧٧٢	٠.٧٩٣
الثالث	التوجيه الفني	٠.٨٥١	٠.٨١٩
الرابع	الرقابة الفني	٠.٨٠٥	٠.٧٩
الخامس	التقويم الفني	٠.٨٠١	٠.٨٣٣
الأداة ككل		٠.٨٢٦	٠.٨٣٩

ويتضح من الجدولين (٥) و (٦) أن قيم معاملات الثبات على وفق الطريقتين مقبولة، إذ تشير أدبيات القياس والتقويم إلى أن قيمة معامل الثبات مقبولة حينما تساوي أو تزيد عن (٠.٧٠) وأن قيمة معامل ثبات المقياس تعد مقبولة كلما اقتربت (١+). (أحمد، ٢٠٠٠: ١٢٨)

الاستبانة بصيغتها النهائية

بعد أن أصبحت استبانة تقويم الأداء الإداري والفني لمديري المدارس الابتدائية في صيغتها النهائية مكونة من استبانتي الإداري ويشمل (٥) مجالات وبواقع (٥٠) فقرة و الفني مكون من (٥) مجالات أيضاً مكونة من (٥٠) فقرة، ولكل مجال (١٠) فقرات، فقد ذكر (بروكونيكو) أن العمليات الإدارية يقل عددها أو يزيد باختلاف الفلسفات الإدارية التي تعتمدها الإدارات كما أن لكل عملية من تلك العمليات أهمية متساوية للعملية التي قبلها أو بعدها وتكون مترابطة في إطار كلي نظامي وأي تأثير في أحداها ينتقل إلى بقية العمليات.

(بروكونيكو وآخرون، ١٩٨٥: ٤)

وفي ضوء ذلك وضع مقياس خماسي لخيارات المستجيب (عالية جداً، عالية، متوسط، قليلة، قليلة جداً) تقابلها الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، ملحق (٤).

تطبيق الاستبانة

بعد أن تم إعداد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية وضعت معلومات توضيحية بشأن أداة البحث فكلما كانت الأداة واضحة مبسطة قلت الأخطاء في الإجابة. (الجبوري، ١٩٩٠: ٨٢) وقد تضمنت الأداة بيانات ومعلومات عن جميع متغيرات البحث التي يراد البحث والكشف عنها وهي الجنس ومدة الخدمة وطلب عدم ذكر الاسم لأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي.

وبدأ تطبيق الاستبانة بتاريخ ٢٠١١/٣/٩ ولغاية ٢٠١١/٤/١٤، وقد تم الاستعانة بقسم التخطيط التربوي في كل أقسام المديرية العامة لتربية واسط حسب كتاب تسهيل المهمة (٦٠٨٩٣) في ٢٠١٠/١١/٢٨ الملحق (٩) وذلك للمساعدة في توزيع الاستبانة، فضلاً عن الجهد الشخصي في توزيع الاستبانة في جميع مدارس المحافظة، وبذلك تم استلام جميع الاستبانات. ملحق (١٠)

الوسائل الإحصائية

لأجل التحقق من الإجراءات المعتمدة لإعداد الاستبانة، فضلاً عن التحقق من أهداف البحث، فقد استعملت الحقيبة الإحصائية (SPSS) واستعملت الوسائل الإحصائية الآتية:-
١. معامل ارتباط بيرسون: استخدم لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمجال وفي حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار.

٢. معادلة الفاكرونباخ: لحساب الثبات بطريقة تحليل التباين.
 ٣. معادلة الوسط المرجح: استخدمت لحساب قيم الأوساط المرجحة لفقرات الأداة.
 ٤. مربع كاي للاستقلالية (كا٢): استخدمت للتعرف على دلالة الفروق في تقويم الأداء الإداري والفني تبعاً لمتغيري الجنس ومدة الخدمة.
- يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث وفق مجالات الاستبانة وحسب أهدافه، فضلاً عن مناقشتها وتفسيرها علماً أنه قد استخدم الوسط المرجح والوزن المئوي لمناقشة الاستجابات عن كل مجال وفقرة، حيث قسمت فقرات المجال الواحد إلى أربعة أقسام سيتم تفسير القسم الذي حصل على أعلى وسط مرجح ووزن مئوي وكذلك سيتم مناقشة الفقرات التي حصلت على أدنى وسط مرجح ووزن مئوي، وقد أعطى البديل (عالية جداً) الدرجة (٥) والبديل (عالية) الدرجة (٤) وكذلك البديل (متوسطة) الدرجة (٣) والبديل (قليلة) الدرجة (٢) والبديل (قليلة جداً) الدرجة (١).
- وقد اعتمد وسط فرضي (٣) كعتبة قطع لتفسير فقرات الاستبانة بالفقرات الواقعة فوق عتبة القطع كانت عملية تقويم الأداء وفقاً لمهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر معاونيهم ودرجة الاتفاق عليها، عالية والفقرات التي تقع تحت عتبة القطع كان الاتفاق عليها قليلاً.
- وسيتم استعراض ما ورد على النحو الآتي:-

أولاً: الهدف الأول:-

تحقيقاً للهدف الأول الذي يشير إلى ((تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية وفقاً لمهامهم الإدارية من وجهة نظر معاونيهم)).

في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من خلال عينة البحث فإن التقويم الإجمالي لأداء مديري المدارس الابتدائية وفقاً لمهامهم الإدارية كان فوق درجة القطع بقليل، وهذا ما يوضحه جدول (٧).

إذ يشير إلى أن قيم الوسط المرجح وأوزانه المئوية لمجالات تقويم الأداء الإداري تراوحت بين حد أعلى قدره (٣.١٧٤) ووزن مئوي (٦٣.٤٨%) لمجال التخطيط وحد أدنى قدره (٢.٤٧٦) ووزن مئوي (٤٩.٥٢%) لمجال التقويم وقد جاء مجال الرقابة بالمرتبة الثانية بوسط مرجح (٣.٠٢٤) ووزن مئوي (٦٠.٤٨) والمرتبة الثالثة لمجال التنظيم بوسط مرجح (٣.٠٢٠) ووزن مئوي (٦٠.٤%) ثم جاء مجال التوجيه بالمرتبة الرابعة بوسط مرجح (٢.٩٧٤) ووزن مئوي (٥٩.٤٨%).

وتباينت فقرات كل مجال من المجالات الخمسة لتقويم المهام الإدارية من حيث أوساطها
المرجحة وأوزانها المئوية وكما يلي:-

جدول (٧)

الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات تقويم الأداء الإداري

ت	المجال	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١.	التخطيط	٣.١٧٤	٦٣.٤٨%
٢.	الرقابة	٣.٠٢٤	٦٠.٤٨%
٣.	التنظيم	٣.٠٢٠	٦٠.٤%
٤.	التوجيه	٢.٩٧٤	٥٩.٤٨%
٥.	التقويم	٢.٤٧٦	٤٩.٥٢%

أ. مجال التخطيط الإداري:-

أن حصول مجال التخطيط الإداري على الترتيب الأول بوسط مرجح مقداره (٣.١٧٤) ووزن مئوي (٦٣.٤٨%) يؤكد أهمية عملية التخطيط، وذلك لأن مديري المدارس الابتدائية يحرصون على أداء مهام هذا المجال بكل دقة وأمانة، لأنها مرآة صادقة تعكس مدى التزامهم وتنفيذهم للتعليمات والتوجيهات المركزية. (حسن، ١٩٨٤: ٩٦)

حيث كانت هناك (٧) فقرات أوساطها المرجحة أعلى من الوسط الفرضي في حين كانت (٣) فقرات أوساطها المرجحة أقل من الوسط الفرضي، وهذه النتيجة تشير إلى أن المديرين في هذا المجال يتمتعون بالقدرة على الالتزام بمهامهم التخطيطية إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل، والجدول (٨) يوضح ذلك.

أما بالنسبة لفقرات هذا المجال فقد تباينت هي الأخرى إذ حظيت الفقرة التاسعة على المرتبة الأولى ((يساهم في وضع جدول الدروس)) على وسط مرجح (٣.٢٩٤) ووزن مئوي (٦٥.٩%) كأعلى فقرة في المجال ويعزى السبب إلى أن التخطيط هو أسلوب لمعرفة ماذا نريد وكيف نحقق ما نريد بكفاءة ونجاح، (غنيم، ١٩٩٩: ٣٢) فهو عملية ضرورية ومهمة لأي تنظيم لأن العمل دون خطة يكون ارتجالياً قد ينجح وقد يتعثر تحت رحمة الصدفة. (القيوتي، ٢٠٠١: ١٨٠)

واعتقد أن تحديد الأهداف والأعمال الواجب أداؤها وترتيب الأعمال لأولوياتها وتحديد الوقت اللازم ووضع وسائل تنفيذها من أهم مميزات المدير الناجح في إدارته.

وحصلت الفقرة (٢) على الترتيب الثاني ((يسمح للمعلمين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي)) على وسط مرجح (٣.١٢٣) ووزن مئوي (٦٢.٥%) كثاني فقرة في المجال وقد يعزى السبب إلى أن التخطيط ضرورة لنجاح العمل الإداري فالمدير عندما يشرك المعلمين بطرح الأفكار وذلك بناء على متطلبات السياسة التعليمية وطموحات الإدارات العليا بالدولة لمقابلة حاجات المجتمع وتحقيق الأهداف التي يصبو إليها. (الحريري، ٢٠٠٧: ٤٣)

ويرى الباحثان أن الأهداف التي يسعى المعلم إلى تحقيقها هي ليست أهدافاً مشتقة من بنات أفكاره بل أنها مستوحاة من الفلسفة التربوية والأهداف العامة التي حددتها السياسة التربوية العليا.

وكأدنى فقرتين في هذا المجال وحصلت الفقرة (١٠) على المرتبة التاسعة ((يتابع النشاطات اللاصفية في المدرسة)) على وسط مرجح (٢.٨٩٦) ووزن مئوي (٥٧.٩%) كثاني أدنى فقرة في المجال وهذا على عكس عمل دليل الإدارة المدرسية التي تعد النشاطات اللاصفية عنصراً أساسياً في النشاط التربوي عامة وذلك بممارسة التعبير عن مهارات عملية وفنية ورياضية وكشفية غايتها تنظيم وتنمية الروح الجماعية والتعاونية لدى التلاميذ.

(دليل عمل الإدارة المدرسية، ١٩٩٣: ٩٨)

وحصلت الفقرة (٥) على المرتبة العاشرة ((يهتم بتشكيل لجان لتنفيذ ما خطط له)) بوسط مرجح (٢.٥٦٩) ووزن مئوي (٥١.٩%) وقد يعزى السبب إلى أن المدير هو المسؤول الأول عن سير العمل المدرسي بكل تفاصيله فهو يضطلع بمسؤوليات جسيمة، ولعل من أهم مهام مدير المدير هي الاهتمام بالتشكيلات اللجان المدرسية التي تساعد على تحديد الاحتياجات الإدارية. (الحريري، ٢٠٠٧: ١٥٧)

واعتقد أن حصول هذه الفقرة على المرتبة العاشرة دلالة على أن المديرين لا يولون الاهتمام بهذه اللجان المهمة التي تساعد على معرفة الاحتياجات الإدارية التي تحتاجها المدرسة وإصرارهم على تنفيذ آرائهم.

جدول (٨)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التخطيط الإداري مرتبة ترتيب تنازلياً

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت الجديد	ت القيم
٦٥.٩%	٣.٢٩٤	يساهم في وضع جدول الدروس	١	٩
٦٢.٥%	٣.١٢٣	يسمح للمعلمين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي	٢	٢
٦٢.٤%	٣.١٢١	يوزع الصفوف على المعلمين بحسب قابلياتهم	٣	٨
٦١.٤%	٣.٠٧٣	يتابع ملاحظات المشرفين	٤	٤
٦١.٤%	٣.٠٦٨	يوجه خطة المدرسة استناداً لتوجيهات الوزارة	٥	١
٦١.٢%	٣.٠٦٢	يفوض مهام للمعاون عند عدم حضوره	٦	٦
٦١.٢%	٣.٠٥٨	يوزع الدروس على المعلمين بحسب قابلياتهم	٧	٧
٥٩.٥%	٢.٩٧٧	يحث المعلمين على أعداد الخطة في بداية كل عام دراسي	٨	٣
٥٧.٩%	٢.٨٩٦	يتابع النشاطات اللاصفية في المدرسة	٩	١٠
٥١.٩%	٢.٥٦٩	يهتم بتشكيل لجان لتنفيذ ما خطط له	١٠	٥
٦٣.٤٨%	٣.١٧٤	المجال ككل		

ب. مجال الرقابة الإدارية:-

حصل مجال الرقابة الإدارية على الترتيب الثاني بوسط مرجح (٣.٠٢٤) ووزن مئوي (٦٠.٤٨%) إذ يشير إلى مدى حرص المديرين على جعل عملية الرقابة تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم انجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة. (القريوتي، ٢٠٠١: ٣٥٦)

إذ كانت هناك (٧) فقرات أوساطها المرجحة أعلى من الوسط الفرضي في حين كانت (٣) فقرات أوساطها المرجحة أقل من الوسط الفرضي وهذه النتيجة تشير إلى أن المديرين يتمتعون بالقدرة على ممارسة الرقابة من وجهة نظر معاونيهم إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل والجدول (٩) يوضح ذلك.

أما فقرات هذا المجال كانت متقاربة في نتائجها بعض الشيء، فقد حصلت الفقرة (٨) على المرتبة الأولى ((بوجه المعلمين بضرورة انجاز المنهج الدراسي في الموعد المحدد)) على وسط

مرجح (٣.٢٩٤) ووزن مئوي (٦٥.٩%) كأعلى فقرة في هذا المجال ويعزى السبب إلى أن مدير المدرسة عليه أن يقوم بدوره كمراقب من خلال متابعته لأداء العاملين معه حتى يتسنى له اتخاذ القرارات لتصحيح ما قد يظهر من أخطاء ولمعالجة ما قد يظهر من قصور.

(العجمي، ٢٠٠٨: ٣٣٤)

فالرقابة عملية مستمرة للتعرف على مدى ملاءمة النشاطات للأهداف وقدرتها على تحقيقها. (عليما، ١٩٩٨: ٥٨)

وحصلت الفقرة (١) على المرتبة الثانية ((يهتم بالأشراف على الأمور المالية والحسابية في المدرسة)) بوسط مرجح (٣.٢٨١) ووزن مئوي (٦٥.٦%) وهذا يشير إلى مدى التزام مديري ومديرات المدارس الابتدائية بأداء هذه المهمة من خلال أشرافهم على التخصيصات المالية، ومن خلال مراقبتهم لعمليات الصرف وفق الأبواب المحددة لها، ولوجود الرقابة المركزية المتمثلة بالمشرفين الإداريين. وكأدنى فقتين حصلت الفقرة (١٠) على المرتبة التاسعة ((غرس روح الانضباط لدى التلاميذ)) على وسط مرجح (٢.٨٩٦) ووزن مئوي (٥٧.٩%) وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الابتدائية لا يولون الاهتمام بالانضباط لدى التلاميذ مع العلم أنه الأساس في التعلم وخاصة في المراحل الأولى من الدراسة. وهذا عكس ما نصت عليه المادة الخمسون من نظام التعليم الابتدائي على ضرورة تحقيق التعاون بين التلاميذ وغرس روح المودة والعمل الجماعي.

(نظام المدارس الابتدائي، ١٩٧٨: ٣١)

ونالت الفقرة (٥) على المرتبة العاشرة ((يشرف على التجمع الصباحي ومراسيم رفع العلم)) بوسط مرجح (٢.٤٧٦) ووزن مئوي (٤٩.٥%) كأدنى فقرة في المجال وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الابتدائية لا يهتمون بالأنشطة والفعاليات الصباحية التي من شأنها أن تقتل روح الإبداع لدى التلاميذ عن طريق عدم إفساح المجال لقدراتهم ومواهبهم بالانطلاق والظهور من خلال التجمعات الصباحية وهذا يختلف على ما أكدت عليه وزارة التربية بكتابها المرقم (١٦٥٠) في ١٨/١٠/١٩٨٩ إلى المديريات كافة على ضرورة أشراف إدارات المدارس على مراسيم رفع العلم.

جدول (٩)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال الرقابة الإدارية مرتبة ترتيب تنازلياً

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت الجديد	ت القيم
٦٥.٩%	٣.٢٩٤	يوجه المعلمين بضرورة انجاز المنهج الدراسي في الموعد المحدد	١	٨
٦٥.٦%	٣.٢٨١	يهتم بالأشراف على الأمور المالية والحسابية في المدرسة	٢	١
٦٢.٣%	٣.١١٣	يعالج غياب المعلمين بدقة وحكمة	٣	٢
٦١.٢%	٣.٠٦٢	يوعي التلاميذ ضد كل أنواع السلوك غير التربوي	٤	٩
٦١.٢%	٣.٠٦٠	يعطي توجيهاته للمعلمين عند زيارتهم إلى صفوفهم	٥	٧
٦٠.٩%	٣.٠٤٦	يشرك المعلمين بالدورات التدريبية	٦	٦
٦٠.٣%	٣.٠١٤	يتابع التلاميذ المتأخرين دراسياً	٧	٣
٥٩.١%	٢.٩٥٧	يتابع أسباب رسوب التلاميذ	٨	٤
٥٧.٩%	٢.٨٩٦	يغرس روح الانضباط لدى التلاميذ	٩	١٠
٤٩.٥%	٢.٤٧٦	يشرف على التجمع الصباحي ومراسيم رفع العلم	١٠	٥
٦٠.٤٨%	٣.٠٢٤	المجال ككل		

ج. مجال التنظيم الإداري:- حصل مجال التنظيم الإداري على وسط مرجح مقداره (٣.٠٢٠) ووزن مئوي (٦٠.٤%)، حيث كانت هناك (٦) فقرات أوساطها المرجعية أعلى من الوسط الفرضي في حين كانت هناك (٤) فقرات أوساطها المرجحة أقل من الوسط الفرضي وهذا يؤكد أن المديرين في هذا المجال يتمتعون بالقدرة من وجهة نظر معاونيهم إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل وكما مبين في جدول (١٠).

أما فقرات هذا المجال فكانت متقاربة مع بعضها، إذ حصلت الفقرة (٦) على المرتبة الأولى ((يطلع أعضاء الهيئة التعليمية على المخاطبات الرسمية)) بوسط مرجح (٣.٢٣٥) ووزن مئوي (٦٤.٧%) كأعلى فقرة في هذا المجال وهذا يشير إلى ما أكد عليه نظام المدارس الابتدائية في الفقرة السابعة والثلاثين على ضرورة اطلاع المدير للمعلمين على الكتب والمخاطبات الرسمية واتخاذ الإجراءات بشأنها. (نظام المدارس الابتدائية، ١٩٧٨: ٣٢)

واعتقد أن اطلاع المدير للمعلمين على الكتب والمخاطبات التي تصدر من الجهات العليا تجعلهم يعملون كفريق واحد لانجاز الأهداف المحددة.

وحصلت الفقرة (٧) على المرتبة الثانية ((يتابع الدوام الرسمي)) بوسط مرجح (٣.١١٧) ووزن مئوي (٦٢.٣%) وهذا يشير إلى حرص مديري ومديرات المدارس الابتدائية على تنفيذ القوانين والأنظمة التربوية من خلال شعور العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم تجاه مدرستهم من خلال التزامهم بالدوام. وكأدنى فقرتين حصلت الفقرة (٤) على المرتبة التاسعة ((ينظم عمل اللجان المدرسية)) بوسط مرجح (٢.٨٩٢) ووزن مئوي (٥٧.٨%) وهذا يشير إلى عكس ما نص عليه نظام التعليم الابتدائي من ضرورة تكوين لجان مدرسية لتنفيذ البرامج.

(نظام التعليم الابتدائي، ١٩٧٨: ٢٥)

وحصلت الفقرة (٩) على المرتبة العاشرة ((يعمل على قيام المؤسسات الصحية بتنظيم زيارات دورية للمدرسة)) على وسط مرجح (٢.٧٨٢) ووزن مئوي (٥٥.٦%) كأدنى فقرة في هذا المجال وتشير هذه النتيجة إلى عدم اهتمام المديرين بالبيئة الصحية للمدرسة التي تعمل على نمو التلاميذ نمواً متكاملاً، لأن اهتمامهم الأول هو الالتزام بالدوام وتنفيذ القرارات.

جدول (١٠)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات التنظيم الإداري مرتبة ترتيب تنازلياً

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت القديم	ت الجديد
٦٤.٧%	٣.٢٣٥	يطلع أعضاء الهيئة التعليمية على المخاطبات الرسمية	٦	١
٦٢.٣%	٣.١١٧	يتابع الدوام الرسمي	٧	٢
٦١.٥%	٣.٠٧٣	يساهم في تنظيم السجلات المدرسية	١	٣
٦١%	٣.٠٥٢	يوزع الدروس بين المعلمين كل حسب تخصصه	٢	٤
٦١%	٣.٠٥٢	يشجع المعلمين على أتباع الطرائق الحديثة في التعليم	١٠	٥
٦٠.٩%	٣.٠٤٦	يتخذ قرار حاسم حول المشكلات الانضباطية	٥	٦
٥٩.٥%	٢.٩٧٥	يعمل على متابعة توصيات المشرفين التربويين	٣	٧
٥٩.١%	٢.٩٧٥	ينظم مسألة أعداد جدول بأسماء التلاميذ لكل صف من الصفوف	٨	٨
٥٧.٨%	٢.٨٩٢	ينظم عمل اللجان المدرسية	٤	٩
٥٥.٦%	٢.٧٨٢	يعمل على قيام المؤسسات الصحية بتنظيم زيارات دورية	٩	١٠
٦٠.٤%	٣.٠٢	المجال ككل		

د. مجال التوجيه الإداري:-

جاء بالمرتبة الرابعة بوسط مرجح (٢.٩٧٤) ووزن مئوي (٥٩.٤٨%) حيث كان هناك (٧) فقرات أوسطها المرجحة أعلى من الوسط الفرضي في حين كان هناك (٣) فقرات أوسطها المرجحة أقل من الوسط الفرضي وهذا يدل على أن المديرين في هذا المجال يتمتعون بقدرة على التوجيه من وجهة نظر معاونيهم إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل، والجدول (١١) يوضح ذلك.

حيث حصلت الفقرة (٢) على المرتبة الأولى ((يحرص على تحديد أبعاد المشكلات المدرسية)) بوسط مرجح (٣.٢٣٥) ووزن مئوي (٦٤.٧%) وهذا يوضح أهمية التوجيه في إرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء أدائهم للعمل وإعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ لتوضيح ما خفي من أمور وبيان كيفية التعامل مع ما يواجهونه من مشكلات. (القيوتي، ٢٠٠١: ٢٨٣)

ونالت الفقرة (٥) على المرتبة الثانية ((يتقبل الملاحظات التي يبديها المعلم عنه)) بوسط مرجح (٣.١٤٦) ووزن مئوي (٦٢.٩%) وهذا يشير إلى أن المديرين يتمتعون بعلاقات إنسانية تجعلهم يتمتعون بقبول النقد من المعلمين وهذا يؤدي إلى توجيه العاملين والمرؤوسين وإرشادهم في العمل من أجل تحقيق الأهداف.

وكأدنى فقرتين فقد احتلت الفقرة (٧) على المرتبة التاسعة ((يؤثر إيجابياً في سلوكيات المعلمين والتلاميذ)) بوسط مرجح (٢.٦١٢) ووزن مئوي (٥٢.٢%) وهذا يشير إلى أن المديرين كانوا مؤثرين سلباً في سلوكيات المعلمين والتلاميذ وليس إيجابياً.

ونالت الفقرة (٤) على المرتبة العاشرة ((يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه)) على وسط مرجح (٢.٤٧٦) ووزن مئوي (٤٩.٥%) كأدنى فقرات هذا المجال وهذا يشير إلى أن من الكفاءة التي ترتبط بقدرة المدير على تحمل المسؤولية ثقته بنفسه وبقدرته على إنجاز ما يقرره، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها دون محاولة التهرب منها، أو إلقاء مسؤولية إنجازها على الآخرين. (التميمي، ١٩٩٨: ٧٥)

وبحسب اعتقاد الباحثان أن المديرين لا يتحملون مسؤولية تلك القرارات مما يؤثر سلباً في سلوكيات المعلمين والتلاميذ.

جدول (١١)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التوجيه الإداري مرتبة ترتيباً تنازلياً

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت الجديد	ت القيم
٦٤.٧%	٣.٢٣٥	يحرص على تحديد أبعاد المشكلات المدرسية	١	٢
٦٢.٩%	٣.١٤٦	يتقبل الملاحظات التي يبديها المعلم عنه	٢	٥
٦٢.٦%	٣.١٢٩	يوجه التلاميذ إلى ضرورة الاهتمام بالنظافة	٣	١٠
٦٢.٣%	٣.١١٣	يشجع روح التعاون بين التلاميذ والمعلمين	٤	١
٦١.٥%	٣.٠٧٣	يحفز المعلمين على أداء عملهم	٥	٦
٦٠.٣%	٣.٠١٤	يجيد اختيار أنسب البدائل لحل المشكلات	٦	٣
٦٠.٢%	٣.٠٠٨	يجعل من سلوكه مثيراً لدافعية العمل عند المعلمين	٧	٩
٥٧.٨%	٢.٨٩٢	يخلق روح التعاون بين المعلمين	٨	٨
٥٢.٢%	٢.٦١٢	يؤثر إيجابياً في سلوكيات المعلمين والتلاميذ	٩	٧
٤٩.٥%	٢.٤٧٦	يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه	١٠	٤
٥٩.٤٨%	٢.٩٧٤	المجال ككل		

هـ. مجال التقويم الإداري:-

وجاء مجال التقويم الإداري بوسط مرجح (٢.٤٧٦) ووزن مئوي (٤٩.٥٢%) على الترتيب الأخير وأعتقد أننا لا نستطيع النجاح بدون عملية تقويم مستمرة، لأنه يمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية التعليم ومقوماً أساسياً من مقوماتها وأنه يواكبها في جميع خطواتها.

(عبد الهادي، ٢٠٠٦: ٢٧٢)

فهو الوسيلة الفاعلة لتصحيح مسار أي عملية إدارية.

(الإدارة والإشراف التربوي، ١٩٩٧: ٢١)

إذ كانت هناك (٧) فقرات أوساطها المرجحة أعلى من الوسط الفرضي في حين كانت (٣) فقرات أوساطها المرجحة أقل من الوسط الفرضي وهذا يدل على ان المديرين يتمتعون بالقدرة على التقويم الإداري من وجهة نظر معاونيهم إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل وكما مبين في جدول (١٢).

أما فقرات المجال فكانت متقاربة بعض الشيء، فقد حصلت الفقرة (٤) على المرتبة الأولى ((يشرف على التحقيقات التي قد تحدث في المدرسة)) بوسط مرجح (٣.١٦٤) ووزن مئوي (٦٣.٣%) كأعلى فقرة في هذا المجال وهذا يؤكد على أن المدير هو الجهة الرسمية المخولة من قبل المديرية العامة للتربية في معالجة تلك القضايا وتقديم الحلول لها. (دليل الإدارة المدرسية، ١٩٩٣: ٧٣)

ونالت الفقرة (٣) المرتبة الثانية ((يقوم النشاط التربوي للمعلمين من خلال سجل النشاطات التربوية)) بوسط مرجح (٣.١٥٠) ووزن مئوي (٦٣%) وهذا يؤكد على متابعة تطبيق المناهج المقررة وزيارة الصفوف للأشراف على سير التدريس والاطلاع على خطط التعليم ودفاتر إحصار الدروس ومقارنتها مع الخطة السنوية. (دليل عمل الإدارة المدرسية، ١٩٩٣: ٦٠)

وكأدنى فقرتين حصلت الفقرة (١٠) المرتبة التاسعة ((يتقبل النقد في سبيل تقويم العملية الإدارية للمدرسة)) على وسط مرجح (٢.٧٩٣) ووزن مئوي (٥٥.٩%) وهذا يشير إلى نتيجة سلبية في عملية التقويم حيث لا يتقبل المديرين النقد ويصرّون على الاحتفاظ بأرائهم مما يؤثر سلباً على مجمل العملية الإدارية.

ونالت الفقرة (٦) المرتبة العاشرة ((يعاقب المقصرين في أدائهم)) على وسط مرجح (٢.٥٦٩) ووزن مئوي (٥١.٩%) كأدنى فقرة في هذا المجال وهذه النتيجة سلبية إذ تؤكد على معاقبة المقصرين في أداء عملهم. ويعتقد الباحثان أن عمل المؤسسات التربوية يتعلق ببناء الإنسان فالخطأ والتقصير في أداء العمل الإداري يؤدي في أغلب الأحيان إلى نتائج تؤثر سلباً في بناء وتكوين المجتمع.

جدول (١٢)

الوسط الحسابي والوزن المئوي لفقرات مجال التقويم الإداري مرتبة ترتيب تنازلياً

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت الجديد	ت القيم
٦٣.٣%	٣.١٦٤	يشرف على التحقيقات التي قد تحدث في المدرسة	١	٤
٦٣%	٣.١٥٠	يقوم النشاط التربوي للمعلمين من خلال سجل النشاطات التربوية	٢	٣
٦٢.٦%	٣.١٢٩	يؤشر حالات الخلل في المستوى الدراسي	٣	٥
٦٢.٦%	٣.١٢٨	يشجع المعلمين على استعمال التقويم الذاتي	٤	١
٦٢.٥%	٣.١٢٣	يقوم مدى تحقيق الأهداف التربوية للدروس	٥	٩
٦١.٤%	٣.٠٧٠	يقوم الخطط المدرسية الفصلية والسنوية	٦	٢
٦١.٢%	٣.٠٦٢	يعمل على الإفادة من عملية تقويم الخطة عند وضع خطة العام القادم	٧	٨
٥٩.٥%	٢.٩٧٧	يتبع الدقة العلمية في عملية التقويم	٨	٧
٥٥.٩%	٢.٧٩٣	يتقبل النقد في سبيل تقويم العملية الإدارية المدرسية	٩	١٠
٥١.٩%	٢.٥٦٩	يعاقب المقصرين في أدائهم	١٠	٦
٤٩.٥٢%	٢.٤٧٦	المجال ككل		

ثانياً: الهدف الثاني:-

تحقيقاً للهدف الثاني الذي يشير إلى ((تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية وفقاً لمهامهم الفنية من وجهة نظر معاونيهم)).

في ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من خلال عينة البحث فان التقويم الإجمالي لأداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الفنية إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل ، وهذا ما يوضحه جدول (١٣).

إذ يشير أن قيم الوسط المرجح والأوزان المئوية لمجالات تقويم الأداء الفني تراوحت بين حد أعلى قدره (٣.١٤٧) ووزن مئوي (٦٢.٩٤%) لمجال التنظيم وحد أدنى قدره (٢.٦٦٨) ووزن مئوي (٥٣.٧٦%) لمجال الرقابة وقد جاء مجال التخطيط بالمرتبة الثانية بوسط مرجح (٣.١٤٦) ووزن مئوي (٦٢.٩٢%) والمرتبة الثالثة لمجال التقويم بوسط مرجح (٣.١٤٠) ووزن مئوي

(٦٢.٨٠%) ثم جاء مجال التوجيه بالمرتبة الرابعة بوسط مرجح (٢.٩٠٤) ووزن مؤوي (٥٨.٠٨%).

جدول (١٣)

الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات تقويم الأداء الفني

ت	المجال	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١.	التنظيم	٣.١٤٧	٦٢.٩٤%
٢.	التخطيط	٣.١٤٦	٦٢.٩٢%
٣.	التقويم	٣.١٤	٦٢.٨%
٤.	التوجيه	٢.٩٠٤	٥٨.٠٨%
٥.	الرقابة	٢.٦٨٨	٥٣.٧٦%

وتباينت فقرات كل مجال من المجالات الخمسة لتقويم الأداء الفني من حيث أوساطها المرجحة وأوزانها المئوية وكما يلي:-

أ. مجال التنظيم الفني:-

أن حصول مجال التنظيم الفني على الترتيب الأول بوسط مرجح (٣.١٤٧) ووزن مؤوي (٦٢.٩٤%)، يؤكد أهمية مجال التنظيم بوصفه الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود العاملين وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف المدرسة.

(عبد الهادي، ٢٠٠٦: ٢٤٤)

إذ كانت هناك (٧) فقرات أوساطها المرجحة أعلى من الوسط الفرضي في حين كانت (٣) فقرات أوساطها المرجحة أقل من الوسط الفرضي، وهذه النتيجة تشير إلى أن المديرين في هذا المجال يتمتعون بالقدرة على التنظيم من وجهة نظر معاونيهم إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل والجدول (١٤) يوضح ذلك.

أما بالنسبة لفقرات هذا المجال فقد تباينت هي الأخرى، إذ حصلت الفقرة (٢) على المرتبة الأولى ((يتابع أساليب حفظ البيانات والمعلومات المدرسية)) على وسط مرجح (٣.٢٨١) ووزن مؤوي (٦٥.٦٠%) وهذا ينطبق وما أكدت عليه الفقرة السادسة من المادة السابعة والثلاثين من نظام التعليم الابتدائي على أن يكون المدير مسؤولاً عن سير الأعمال في مدرسة وتنظيم سجلاته وبياناته المدرسية. (نظام المدارس الابتدائية، ١٩٨٧: ١٩)

فالتنظيم من العناصر الأساسية للإدارة إذ بدونها لا يمكن للمديرين القيام بعملهم، فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معاً بكفاءة. (القيوتي، ٢٠٠١: ٢١٧)

ونالت الفقرة (٦) على المرتبة الثانية ((يحرص على تطبيق النظام في المدرسة)) بوسط مرجح (٣.٢٥٩) ووزن مئوي (٦٥.٢%) وهذه الفقرة تتفق مع ما ورد في نظام المدارس الابتدائية ١٩٨٧ وفق المادة السابعة والثلاثين حيث يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن حسن سير الأعمال في مدرسته وانتظامها وفقاً لأحكام هذا النظام وعليه إبلاغ تلك الأنظمة والتعليمات للمعنيين بها من معلمين وتلاميذ وعاملين وضمان تنفيذها والعمل بموجبها.

(نظام المدارس الابتدائية، ١٩٨٧: ١٩)

وكأدى ففرتين حصلت الفقرة (١) على المرتبة التاسعة ((يلم بالتشريعات التربوية)) على وزن مرجح (٢.٧١٦) ووزن مئوي (٥٤.٣%) وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الابتدائية غير ملمين بالتشريعات التربوية وهذا مؤشر سلبي لأنها أساس عملهم وجوهرة فهي بمثابة الهيكل العظمي للإنسان الذي يمسك مختلف الأنظمة الفرعية للجسم فبدونه تبقى الإدارات وحدات منعزلة ولا تشكل بنياناً موحداً. (القيوتي، ٢٠٠١: ٢٢٠)

ونالت الفقرة (١٠) على المرتبة العاشرة ((تهيئة المناخ المدرسي القائم على أساس التفاهم)) كأدى فقرة في هذا المجال بوسط مرجح مقداره (٢.٦١٢) ووزن مئوي مقداره (٥٢.٢%) وهذا مؤشر سلبي لأنه يتعارض مع نظام التعليم الابتدائي الذي يهدف إلى تمكين الأطفال من تطوير شخصياتهم بجوانبها الجسمية والفكرية والروحية والاجتماعية كافة لينشؤوا مواطنين صالحين يؤمنون بالله والمثل الإنسانية ويخلصون لوطنهم وأمتهم. (دليل عمل الإدارة المدرسية، ١٩٩٣: ٨)

جدول (١٤)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التنظيم الفني مرتبة ترتيب تنازلياً

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت الجديد	ت القيم
٦٥.٦%	٣.٢٨١	يتابع أساليب حفظ البيانات والمعلومات المدرسية	١	٢
٦٥.٢%	٣.٢٥٩	يحرص على تطبيق النظام في المدرسة	٢	٦
٦٢.٣%	٣.١١٧	يعمل على تطوير وتحسين المناخ المدرسي	٣	٣
٦٢.٣%	٣.١١٣	يوفق بين متطلبات العمل المدرسي ومصحة العاملين	٤	٧
٦١%	٣.٠٥٢	ينسق مع المعلمين توقيت وأعمال مجالس الإباء	٥	٨
٦١%	٣.٠٥٢	يشرف على الحانوت المدرسي وسجلاته	٦	٩
٦٠.٣%	٣.٠١٤	يوازن بين الجانبين الإداري والفني في العمل المدرسي	٧	٤
٥٩.١%	٢.٩٥٧	يؤكد على تحديث البيانات والمعلومات المدرسية	٨	٥
٥٤.٣%	٢.٧١٦	يلم بالتشريعات التربوية	٩	١
٥٢.٢%	٢.٦١٢	تهيئة المناخ المدرسي القائم على أساس لتفاهم	١٠	١٠
٦٢.٩٤%	٣.١٤٧	المجال ككل		

ب. مجال التخطيط الفني:-

حصل مجال التخطيط الفني على الترتيب الثاني بوسط مرجح (٣.١٤٦) ووزن مئوي (٦٢.٩٢%) حيث كانت هناك (٦) فقرات أوسطها المرجحة أعلى من الوسط الفرضي في حين كانت (٤) فقرات أوسطها المرجحة أقل من الوسط الفرضي وهذه النتيجة تشير إلى أن المديرين في مجال التخطيط يتمتعون بالقدرة من وجهة نظر معاونيهم إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل والجدول (١٥) يوضح ذلك.

أما فقرات هذا المجال فكانت متقاربة في نتائجها إذ حصلت الفقرة (٨) على المرتبة الأولى ((يساعد المعلمين على تحسين أساليبهم في إعداد الخطة اليومية)) كأعلى فقرة في هذا المجال بوسط مرجح (٣.٢٥٩) ووزن مئوي (٦٥.٢%) وهذا يشير إلى أهمية إمام المعلم بالتخطيط اليومي للدرس بوصفه عملية ذهنية يقوم بكتابتها وتشتمل على عناصر عدة من أجل تحقيق أهداف محددة وقصيرة الأمد وعلى المدير أن يساعد المعلم في الربط بين أهداف التعلم وحاجات التلاميذ

وتطلعاتهم وقدراتهم وميولهم واتجاهاتهم وظروفهم وهذا يساعده على التنوع في النشاطات لتتناسب جميع التلاميذ. (قطامي، ٢٠٠٢: ٢٧)

ونالت الفقرة (٥) على المرتبة الثانية ((يوفر مناخاً مدرسياً مناسباً لعملية التعلم والتعليم المدرسي)) بوسط مرجح (٣.١٤٦) ووزن مئوي (٦٢.٩%) وهذا يشير إلى وعي مديري ومديرات المدارس الابتدائية بأهمية تنمية القيم الأخلاقية والروحية والعلاقات الاجتماعية ذات الطابع الإنساني لأنها توفر مناخاً مناسباً لعملية التعلم والتعليم المدرسي.

وكأدنى فقرتين حصلت الفقرة (١) على المرتبة التاسعة ((يفهم الفلسفة التربوية)) بوسط مرجح (٢.٧٩٣) ووزن مئوي (٥٥.٩%) وهذا يشير إلى عكس ما نص عليه قانون نظام المدارس الابتدائية إلى أن وزارة التربية هي المسؤولة عن وضع السياسات التربوية للتعليم الابتدائي. فالخطيط التربوي يتم في مستويات عليا متمثلة بوزارة التربية ويستمد أهدافه من السياسة العامة التي تحددها السلطة العليا في الدولة. (الحريري، ٢٠٠٧: ٣٨)

ونرى أن عدم الإلمام بالتشريعات التربوية مؤثر سلبي لأداء المديرين لأنه حجر الأساس لعملهم والينبوع الذي يستمدون منه العلم والمعرفة.

ونالت الفقرة (١٠) عن المرتبة العاشرة ((تتميز خطط المدير بالقدرة على استيعاب المتغيرات)) على وسط مرجح قدره (٢.٧١٦) ووزن مئوي (٥١.٣%) كأدنى فقرة في هذا المجال وهذا يشير إلى أن التخطيط يجب أن يكون مرناً قابلاً للتحويل والتبديل والتغيير في أجزاء منه أو في بعض خطواته أو كلها، وذلك لكي يأخذ العمل مساره الصحيح ومضمون النتائج. (عبد الحي، ٢٠٠٦: ٥٩)

ونلاحظ أن مديري المدارس الابتدائية كانت خططهم تتسم بالجمود وعدم المرونة لاستيعاب المتغيرات التي قد تحدث وهذا يؤثر سلباً على أداء العملية التعليمية.

جدول (١٥)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التخطيط الفني مرتبة ترتيب تنازلياً

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت الجديد	ت القيم
٦٥.٢%	٣.٢٥٩	يساعد المعلمين على تحسين أساليبهم في إعداد الخطة اليومية	١	٨
٦٢.٩%	٣.١٤٦	يوفر مناخاً مدرسياً مناسباً لعملية التعلم والتعليم المدرسي	٢	٥
٦٢.٣%	٣.١١٧	يطلع على أحدث الأساليب التربوية	٣	٩
٦٢.٣%	٣.١١٣	يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة	٤	٧
٦١%	٣.٠٥٢	يخطط لتوظيف البيئة المحلية	٥	٤
٦٠.٩%	٣.٠٤٦	يساهم في حل مشكلات الهيئة التعليمية عند التخطيط للعمل المدرسي	٦	٦
٥٩.٩%	٢.٩٧٧	يلم بالأهداف التربوية العامة	٧	٢
٥٩.٥%	٢.٩٧٥	يلم بالأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية	٨	٣
٥٥.٩%	٢.٧٩٣	يفهم الفلسفة التربوية	٩	١
٥٤.٣%	٢.٧١٦	تتميز خطط المدير بالقدرة على استيعاب المتغيرات	١٠	١٠
٦٢.٩٢%	٣.١٤٦	المجال ككل		

ج. مجال التقويم الفني:-

حصل مجال التقويم الفني على وسط مرجح (٣.١٤٠) ووزن مئوي (٦٢.٨%) وكانت هناك (٩) فقرات أوساطها المرجحة أعلى من الوسط الفرضي في حين كان هناك (١) فقرة وسطها المرجح أقل من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بالقدرة في التقويم الفني إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل والجدول (١٦) يوضح ذلك. أما فقرات المجال فكانت متقاربة، إذ حصلت الفقرة (٤) على المرتبة الأولى ((يثمن جهود المعلمين الكفوعين في أداء عملهم)) بوسط مرجح (٣.٢٨١) ووزن مئوي (٦٥.٦%) كأعلى فقرة في المجال ونعتقد أن مدير المدرسة عندما يقوم معلمه بطريقة موضوعية بعيدة عن الذاتية لما لذلك من أهمية في إصدار حكم في نهاية السنة الدراسية بمدى كفاءة المعلم، حيث يتم تكريم المعلمين من ذوي الخبرة والكفاءة لأن الإشادة بالعناصر الكفوءة يحفز العناصر الضعيفة على النجاح ومعالجة جوانب الضعف لديها.

ونالت الفقرة (٢) المرتبة الثانية ((يستوعب مفهوم التقويم)) بوسط مرجح (٣.٢٥٩) ووزن مئوي (٦٥.٢%) وهذا يؤكد أن التقويم عملية مستمرة طوال أداء العمل المدرسي حتى نهاية العام الدراسي وخلال عملية التقويم يقدر مدير المدرسة كفاءة كل من المعلمين والموظفين. (مصطفى، ٢٠٠٩: ٦٦)

لذا اعتقد أن مدى فهم واستيعاب مديري المدارس الابتدائية للتقويم والأساليب والطرق المستخدمة عند تقويمهم لملاكهم التعليمي كفيل بتحقيق الأهداف المنشودة. وكأدنى فقرتين حصلت الفقرة (٦) على المرتبة التاسعة ((يرصد الانحرافات بالأداء الفعلي عن الأهداف المحددة)) بوسط مرجح (٣.٠٣٨) ووزن مئوي (٦٠.٨%) وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الابتدائية لا يولون الاهتمام بمدى تحقق الأهداف وهل انحرفت عن أدائها الفعلي أم لا بل جل اهتمامهم على كيفية تحقيق نتائج جيدة.

ونالت الفقرة (٥) المرتبة العاشرة ((يقدم دورات تدريبية للمعلمين بعد تقييمهم)) على وسط مرجح (٢.٤٧٦) ووزن مئوي (٤٩.٥%) وهذا يشير إلى وجود مؤشر سلبي لمديري المدارس الابتدائية لعدم اهتمامهم بتطوير أداء العاملين لكي يصبحوا على قدر المسؤولية والكفاءة، الأمر الذي يتطلب إجراءات مناسبة من أجل النهوض بقدراتهم وإمكانياتهم لزيادة مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم.

جدول (١٦) الوسط المرجح و الوزن المئوي لفقرات مجال التقويم الفني مرتبة ترتيب تنازلياً

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت الجديد	ت القيم
٦٥.٦٠%	٣.٢٨١	يثمن جهود المعلمين الكفوئين في أداء عملهم	١	٤
٦٥.٢%	٣.٢٥٩	يستوعب مفهوم التقويم	٢	٢
٦٤.٧%	٣.٢٣٥	يبصر المعلمين بأساليب التقويم المختلفة	٣	٣
٦٣.٤%	٣.١٧٠	يقوم المعلمين وفقاً لمعايير التقويم الموضوعية من قبل وزارة التربية	٤	٩
٦٢.٩%	٣.١٤٦	يقيم مدى التزام الهيئة التعليمية بالنظام المدرسي	٥	٧
٦٢.٣%	٣.١١٣	يوظف نتائج عملية التقويم لتحسين أداء العاملين	٦	١
٦١.٤%	٣.٠٦٨	يقيم مدى التزام التلاميذ بالنظام المدرسي	٧	٨
٦١.٢%	٣.٠٦٢	يوجه المعلمين لاستخدام أساليب تقويم متنوعة مع التلاميذ	٨	١٠
٦٠.٨%	٣.٠٣٨	يرصد الانحرافات بالأداء الفعلي عن الأهداف المحددة	٩	٦
٤٩.٥%	٢.٤٧٦	يقدم دورات تدريبية للمعلمين بعد تقييمهم	١٠	٥
٦٢.٨%	٣.١٤٠	المجال ككل		

د. مجال التوجيه الفني:-

جاء بالمرتبة الرابعة مجال التوجيه الفني بوسط مرجح (٢.٩٠٤) ووزن مئوي (٥٨.٠٨%)، حيث كانت هناك (٦) فقرات أوساطها المرجحة أعلى من الوسط الفرضي في حين كان هناك (٤) فقرات أوساطها المرجحة أقل من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى أن المديرين يتمتعون بالقدرة من وجهة نظر معاونيهم في هذا المجال إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل والجدول (١٧) يوضح ذلك.

إذ حصلت الفقرة (٤) على المرتبة الأولى ((يتفهم حاجات المعلمين وظروفهم الشخصية)) بوسط مرجح (٣.٢٨١) ووزن مئوي (٦٥.٦%) في هذا المجال وهذا يشير إلى أن التوجيه الفني يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم وتحقيق نمو التلاميذ وتحسين المجتمع وذلك من خلال فهم حاجات المعلمين وظروفهم حتى يتمكن من تطوير وتحسين مستوى أدائهم وطريقة تعليمهم. (رفاعي وآخرون، ٢٠٠٠: ١٧٥)

ونالت الفقرة (٩) على المرتبة الثانية ((يحرص على الاحتفاظ بأسرار العاملين معه)) بوسط مرجح (٣.١٤٦) ووزن مئوي (٦٢.٩%) ويشير ذلك إلى مدى حرص المديرين على خلق مناخ من التفاعل والعلاقات الإنسانية مع الكوادر التعليمية من خلال الاحتفاظ بأسرارهم ومساعدتهم على حل مشكلاتهم حتى يحققوا أفضل النتائج.

وكأدنى فقرتين حصلت الفقرة (٢) على المرتبة التاسعة ((يساهم في معالجة بعض المشكلات الخاصة بالمعلمين، بوسط مرجح مقداره (٢.٧١٦) ووزن مئوي (٥٤.٣٥%) وهذا يشير إلى عدم حرص المديرين واهتمامهم بالهياة التعليمية في التغلب على المشكلات التي قد تواجههم سواء داخل المدرسة أو خارجها.

ونالت الفقرة (٣) المرتبة العاشرة ((يعمل على توثيق علاقته مع أولياء أمور التلاميذ)) بوسط مرجح (٢.٤٧٦) ووزن مئوي (٤٩.٥%) كأدنى فقرة في هذا المجال وهذا يشير إلى أن مديري المدارس الابتدائية لا يهتمون بتوثيق علاقتهم مع أولياء الأمور وهذا خلاف ما يؤكد عليه نظام المدارس الابتدائية في المادة السادسة والخمسون على ضرورة توثيق الصلة بين المدير وأولياء الأمور لتبادل المعلومات عن التلاميذ والتعرف على أحوالهم وخصائصهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والفنية والتربوية وعلى المشكلات التي تعترضهم بما يكفل معالجتها وتمكينهم من النمو والتقدم. (دليل نظام المدارس الابتدائية، ١٩٧٨: ٣٥)

جدول (١٧)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التوجيه الفني مرتبة ترتيب تنازلياً

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت الجديد	ت القيم
٦٥.٦%	٣.٢٨١	يتفهم حاجات المعلمين وظروفهم الشخصية	١	٤
٦٢.٩%	٣.١٤٦	يحرص على الاحتفاظ بأسرار العاملين معه	٢	٩
٦٢.٣%	٣.١١٢	يحبذ توافر عنصرى الجودة والقبول في تنفيذ قراراته	٣	٥
٦١%	٣.٠٥٢	توعية التلاميذ بالظروف التي يمر بها بلدنا	٤	١٠
٦٠.٩%	٣.٠٤٥	يمتلك خصائص قيادية تجعله مؤثراً في سلوكيات الآخرين	٥	٨
٦٠.٣%	٣.٠١٤	ينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين كافة	٦	١
٥٩.٥%	٢.٩٧٥	يحسن التعامل مع الأزمات التربوية	٧	٧
٥٥.٦%	٢.٧٨٢	يراعي عامل الوقت في تعامله مع الآخرين	٨	٦
٥٤.٣٥	٢.٧١٦	يساهم في معالجة بعض المشكلات الخاصة بالمعلمين	٩	٢
٤٩.٥%	٢.٤٧٦	يعمل على توثيق علاقته مع أولياء أمور التلاميذ	١٠	٣
٥٨.٠٨%	٢.٩٠٤	المجال ككل		

هـ. مجال الرقابة الفنية:-

جاءت الرقابة الفنية في المرتبة الخامسة بوسط مرجح مقداره (٢.٦٨٨) ووزن مئوي (٥٣.٧٦%) وهذا مؤشر على وجود خلل في عملية الرقابة الفنية، لأنها عملية مستمرة للتعرف على مدى ملاءمة النشاطات للأهداف وقدرتها على تحقيقها، ومعالجة المشكلات الناجمة عن تطبيقها. (عليمات، ١٩٩٨: ٣٦)

حيث كانت هناك (٦) فقرات أوساطها المرجحة أعلى من الوسط الفرضي في حين كان هناك (٤) فقرات أوساطها المرجحة أقل من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى أن المديرين يتمتعون بالقدرة من وجهة نظر معاونيهم في هذا المجال إذ كانت فوق عتبة القطع بقليل والجدول (١٨) يوضح ذلك.

وحصلت الفقرة (٧) المرتبة الأولى ((يدرك أن تفويض المهام ينمي الشعور العالي بالمسؤولية)) بوسط مرجح (٣.١٤٦) ووزن مئوي (٦٢.٩%) كأعلى فقرة في هذا المجال وهذا يشير إلى أن مدير المدرسة لا يستطيع أن يقوم بالأعمال (الإدارية والفنية) مهما بلغت قدراته

وطاقاته وإمكانياته لوحدة وبدرجة عالية من الإتقان، لذلك يحتاج إلى تفويض المهام لأنه من خلال تفويض المهام يستطيع المدير أن يكشف عن المواهب المتعددة في المدرسة.

(العمارة، ١٩٩٩: ٢٠١)

وأن هذه الفقرة تتفق مع ما ورد في نظام المدارس الابتدائية لعام ١٩٧٨ ضمن المادة (٣٨) في الفقرة الثالثة وهي على مدير المدرسة أن ينيب معاونيه أو أحد المعلمين في حالة تمتعه بعطلة نصف السنة أو العطلة الصيفية أو الأجازات الخاصة والمرضية وفي حالة ترك المدرسة لأمر رسمية خلال الدوام الرسمي.

(نظام المدارس الابتدائية، ١٩٧٨: ٢٤)

ونالت الفقرة (٢) المرتبة الثانية ((يتابع غياب التلاميذ)) على وسط مرجح (٣.١٢٣) ووزن مؤوي (٦٢.٥%) وتتفق مع ما ورد في نظام المدارس الابتدائية ١٩٧٨ من خلال مراقبة دوام التلاميذ ومعرفة أسباب تغيبهم.

(نظام المدارس الابتدائية، ١٩٧٨: ٣٥)

ونعتقد أن حصول هذه الفقرة على هذه المرتبة يبين مدى اهتمام المديرين في متابعة أسباب الغياب لما له من تأثير كبير على تراجع مستوى التلاميذ.

وكأدنى فقرتين حصلت الفقرة (١) على المرتبة (٩) ((يهتم بتزويد المكتبة بالكتب المدرسية)) بوسط مرجح (٢.٥٦٩) ووزن مؤوي (٥١.٩%) وهذا يشير إلى أن النتيجة سلبية لأن المكتبة تعد رافد من روافد المعرفة وعدم الاهتمام بها بل وفقدانها في الكثير من المدارس حقيقة مؤسفة وخاصة في المرحلة الابتدائية لأن التلاميذ في هذه المرحلة في مراحل نمو جسمي وعقلي وبحاجة ماسة إلى القراءة والاطلاع.

ونالت الفقرة (٨) المرتبة العاشرة ((يبصر المعلمين بأساليب تدريس المناهج)) على وسط مرجح (٢.٤٧٦) ووزن مؤوي (٤٩.٥%) وهذا مؤشر إلى سلبية أداء المديرين لأن هذه الفقرة لا تتفق مع ما جاء في نظام المدارس الابتدائية ١٩٧٨ من خلال دعم جهود المعلمين وتطوير قابلياتهم بما يحقق لهم النمو في النواحي العلمية والتربوية. (نظام المدارس الابتدائية، ١٩٧٨: ١٨) ونعتقد أن عدم تبصير المعلمين بالأساليب الحديثة لتدريس المنهج يؤدي إلى عدم تنمية قدرتهم ومعلوماتهم الثقافية والتربوية ومواكبة الاتجاهات الحديثة في ميدان تخصصهم العلمي وبالتالي سيكونون غير قادرين على مواكبة تطور المناهج والأساليب الحديثة التي من شأنها أن ترفع مستوى التلاميذ وتحقق لهم النجاح.

جدول (١٨) الوسط المرجح والوزن المؤوي لفقرات مجال الرقابة الفنية مرتبة ترتيب تنازلياً

الوزن المئوي	الوسط المرجح	الفقرات	ت الجديد	ت القيم
٦٢.٩%	٣.١٤٦	يدرك أن تفويض المهام ينمي الشعور الحالي بالمسؤولية	١	٧
٦٢.٥%	٣.١٢٣	يتابع غياب التلاميذ	٢	٢
٦١.٢%	٣.٠٦٢	يناقش المعلمين في نتائج تحصيل التلاميذ	٣	٤
٦١.٢%	٣.٠٦٠	يفهم أن تفويض المهام من موفرات الوقت	٤	٦
٦٠.٦%	٣.٠٣٢	يتابع مدى انجاز الأعمال بوقتها المحدد	٥	٣
٦٠.٣%	٣.٠١٤	يبصر المعلمين بأساليب الفاعلة لإدارة الصف	٦	١٠
٥٩.٥%	٢.٩٧٥	ينمي روح الإبداع لدى المعلمين	٧	٥
٥٤.٣%	٢.٧١٦	يتابع المعلمين على القيام بأجراء البحوث والدراسات التربوية	٨	٩
٥١.٩%	٢.٥٦٩	يهتم بتزويد المكتبة بالكتب المدرسية	٩	١
٤٩.٥%	٢.٤٧٦	يبصر المعلمين بأساليب تدريس المناهج	١٠	٨
٥٣.٧٦%	٢.٦٨٨	المجال ككل		

ثالثاً: الهدف الثالث:-

أ. تحقيقاً للهدف الثالث الذي يشير إلى ((التعرف على دلالة الفروق في تقويم الأداء الإداري لمديري المدارس تبعاً لمتغير الجنس (مديري - مديرات)).

استخدم الباحثان مربع كاي (كا٢) للتعرف على دلالة الفروق بين المديرين والمديرات في الأداء الإداري من وجهة نظر معاونيهم، فكانت النتائج كما موضح في الجدول (١٩).

ومن خلال مراجعة هذه النتائج يمكن التعرف على الآتي:

١. هناك (٤٢) فقرة والتي تمثل (٨٤%) من المجموع الكلي للفقرات والبالغ (٥٠) فقرة كانت قيمة

(كا٢) المحسوبة لها أصغر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذه النتيجة تشير

إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في مجال الأداء الإداري.

٢. هناك (٨) فقرات كانت قيمة (كا٢) المحسوبة لها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

وهذه الفقرات تمثل نسبة (١٦%) من العدد الكلي للفقرات.

بصورة عامة أظهرت النتائج الإحصائية لإجابات العينة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية وفق متغير الجنس في الأداء الإداري.

وقد يعود السبب في ذلك إلى:

- أ. تشابه أداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية مما جعل إجاباتهم متقاربة ومتشابهة، لأنهم يتلقون تعليمات وتوجيهات واحدة ويخضعون لنظام مركزي واحد.
- ب. تقارب المستوى العلمي والإداري لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية مما جعل نظراتهم متقاربة في تقويم الأداء الإداري.

جدول (١٩)

قيمة مربع كاي لدلالة الفروق في تقويم الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس (مدرء - مديرات)

القيمة كا	الفقرة	ت	المجال
٠.٦٤٢	يساهم في وضع جدول الدروس	١	التخطيط الإداري
٩.١١	يسمح للمعلمين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي	٢	
٤.٠٢٤	يوزع الصفوف على المعلمين بحسب قابلياتهم	٣	
١١.٠١٢	يتابع ملاحظات المشرفين	٤	
٢.٤٠٢	يوجه خطة المدرسة استناداً لتوجيهات الوزارة	٥	
٣.٧٢٨	يفوض مهام للمعاون عند عدم حضوره	٦	
٩.١٠٣	يوزع الدروس على المعلمين بحسب قابلياتهم	٧	
٢.٦٢٢	يحث المعلمين على أعداد الخطة في بداية كل عام دراسي	٨	
٠.١٩٨	يتابع النشاطات اللاصفية في المدرسة	٩	
١.٤٤	يهتم بتشكيل لجان لتنفيذ ما خطط له	١٠	
١.١٤٩	يطلع أعضاء الهيئة التعليمية على المخاطبات الرسمية	١	التنظيم الإداري
٥.٠٤٢	يتابع الدوام الرسمي	٢	
١.٢٦٢	يساهم في تنظيم السجلات المدرسية	٣	
١٢.٠١٤	يوزع الدروس بين المعلمين كل حسب تخصصه	٤	
٩.١١٣٢	يشجع المعلمين على أتباع الطرائق الحديثة في التعليم	٥	
٠.٣٢٢	يتخذ قرار حاسم حول المشكلات الانضباطية	٦	
٢.٠٠٨	يعمل على متابعة توصيات المشرفين التربويين	٧	
٤.٣٦	ينظم مسألة أعداد جدول بأسماء التلاميذ لكل صف من الصفوف	٨	
١٠.٠٦١	ينظم عمل اللجان المدرسية	٩	
١.٥٤٤	يعمل على قيام المؤسسات الصحية بتنظيم زيارات دورية	١٠	
٨.٠٢٤	يحرص على تحديد أبعاد المشكلات المدرسية	١	التوجيه الإداري
١.٩٨٢	يتقبل الملاحظات التي يبديها المعلم عنه	٢	
٧.٣٣	يوجه التلاميذ إلى ضرورة الاهتمام بالنظافة	٣	
٨.٠٤٦	يشجع روح التعاون بين التلاميذ والمعلمين	٤	

المجال	ت	الفقرة	قيمة كا	
	٥	يحفز المعلمين على أداء عملهم	١.٣٩٢	
	٦	يجيد اختبار أنسب البدائل لحل المشكلات	٠.٠١٨	
	٧	يجعل من سلوكه مثيراً لدافعية العمل عند المعلمين	٢.٢٩٤	
	٨	يخلق روح التعاون بين المعلمين	٢.١٢٢	
	٩	يؤثر إيجابياً في سلوكيات المعلمين والتلاميذ	١٤.٠٣	
	١٠	يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه	١.٩٦٢	
	الرقابة الإدارية	١	يوجه المعلمين بضرورة انجاز المنهج الدراسي في الموعد المحدد	٠.٤٦٢
		٢	يهتم بالأشرف على الأمور المالية والحسابية في المدرسة	٣.٣٢٣
		٣	يعالج غياب المعلمين بدقة وحكمة	١٠.٢٤٢
		٤	يوعي التلاميذ ضد كل أنواع السلوك غير التربوي	١١.٩٨٤
٥		يعطي توجيهاته للمعلمين عند زيارتهم إلى صفوفهم	٠.٩٨٩	
٦		يشرك المعلمين بالدورات التدريبية	٦.٤٢٥	
٧		يتابع التلاميذ المتأخرين دراسياً	٢.٢٢٤	
٨		يتابع أسباب رسوب التلاميذ	٠.١٤٦	
٩		يغرس روح الانضباط لدى التلاميذ	١.٠٩٤	
١٠		يشرف على التجمع الصباحي ومراسيم رفع العلم	١٥.٣٢٨	
التقويم الإداري	١	يشرف على التحقيقات التي قد تحدث في المدرسة	٢.٢٩٤	
	٢	يقوم النشاط التربوي للمعلمين من خلال سجل النشاطات التربوية	٤.٠٨٢	
	٣	يؤشر حالات الخلل في المستوى الدراسي	١٤.٤	
	٤	يشجع المعلمين على استعمال التقويم الذاتي	١.٠٠٩	
	٥	يقوم مدى تحقيق الأهداف التربوية للدروس	٣.١٢٨	
	٦	يقوم الخطط المدرسية الفصلية والسنوية	٨.٤١٢	
	٧	يعمل على الإفادة من عملية تقويم الخطة عند وضع خطة العام القادم	٢.١٠١	
	٨	يتبع الدقة العلمية في عملية التقويم	٣.١٧٥	
	٩	يتقبل النقد في سبيل تقويم العملية الإدارية المدرسية	٦.٠٤٤	
	١٠	يعاقب المقصرين في أدائهم	٢.٠٨٣	

ب- ((التعرف على دلالة الفروق في تقويم الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير مدة الخدمة.

جدول (٢٠)

يبين مدة الخدمة حسب متغير الجنس

المجموع العينة	عدد أفراد العينة		مدة الخدمة
	الإناث	الذكور	
١٥٩	٧٩	٨٠	١٥-٥
٢٠٨	١٠٦	١٠٢	٢٥-١٥
٤٦	٢٢	٢٤	٢٥ - فأكثر
٤١٣	٢٠٧	٢٠٦	المجموع

* اعتمد ثلاث فئات لمتغير الخدمة لمديري المدارس الابتدائية وهي:

(١٥-٥) سنة.

(٢٥-١٥) سنة.

(٢٥- فأكثر) سنة.

أظهرت نتائج استخدام اختبار كا ٢ وكما موضحة في الجدول (٢٢) ما يلي:-

١. هناك (٣٢) فقرة كانت قيمة (كا) المحسوبة لها أصغر من القيمة الجدولية وهذه الفقرات تمثل

نسبة (٦٤%) من العدد الكلي للفقرات والبالغ (٥٠) فقرة.

٢. هنالك (١٨) فقرة كانت قيمة (كا) المحسوبة لها أكبر من القيمة الجدولية وهذه الفقرات تمثل

نسبة (٣٦%) من العدد الكلي للفقرات.

وهذه النتائج يمكن أن تشير إلى أن متغير مدة الخدمة يؤثر إلى حد ما في الأداء الإداري

لمديري المدارس الابتدائية. ويعتقد الباحثان هنا أن مدة الخدمة له دور مؤثر من خلال التدريب

والخبرة التراكمية التي حصلوا عليها في أثناء مدة خدمتهم.

جدول (٢١)

قيمة مربع كاي لدلالة الفروق في تقويم الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير
مدة الخدمة

المجال	ت	الفقرة	قيمة كا
التخطيط الإداري	١	يساهم في وضع جدول الدروس	١٩.٠٤٤
	٢	يسمح للمعلمين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي	٤.٨٦٢
	٣	يوزع الصفوف على المعلمين بحسب قابلياتهم	١٢.٢٨
	٤	يتابع ملاحظات المشرفين	١٨.٥٤١
	٥	يوجه خطة المدرسة استناداً لتوجيهات الوزارة	١٣.٨٢١
	٦	يفوض مهام للمعاون عند عدم حضوره	٤.٠١٣
	٧	يوزع الدروس على المعلمين بحسب قابلياتهم	١٥.٩٩٢
	٨	يحث المعلمين على أعداد الخطة في بداية كل عام دراسي	١٨.٤٦
	٩	يتابع النشاطات اللاصفية في المدرسة	٣.٣١٣
	١٠	يهتم بتشكيل لجان لتنفيذ ما خطط له	٢.٨١٤
التنظيم الإداري	١	يطلع أعضاء الهيئة التعليمية على المخاطبات الرسمية	١٠.٤٢٥
	٢	يتابع الدوام الرسمي	٣.٢٢
	٣	يساهم في تنظيم السجلات المدرسية	١٤.٩٠٦
	٤	يوزع الدروس بين المعلمين كل حسب تخصصه	٢٢.٤٣٤
	٥	يشجع المعلمين على أتباع الطرائق الحديثة في التعليم	١٦.٢٢١
	٦	يتخذ قرار حاسم حول المشكلات الانضباطية	١٠.٢٥
	٧	يعمل على متابعة توصيات المشرفين التربويين	١٣.٠٠٩
	٨	ينظم مسألة أعداد جدول بأسماء التلاميذ لكل صف من الصفوف	١٨.٢٢
	٩	ينظم عمل اللجان المدرسية	١٠.٤٦٢
	١٠	يعمل على قيام المؤسسات الصحية بتنظيم زيارات دورية	٦.٠٢٨
التوجيه الإداري	١	يحرص على تحديد أبعاد المشكلات المدرسية	١٣.٠٤
	٢	يتقبل الملاحظات التي يبديها المعلم عنه	١٠.٩٦

المجال	ت	الفقرة	قيمة كا	
	٣	يوجه التلاميذ إلى ضرورة الاهتمام بالنظافة	١٩.٩٨٨	
	٤	يشجع روح التعاون بين التلاميذ والمعلمين	١٥.٠٢٤	
	٥	يحفز المعلمين على أداء عملهم	١٩.٠٠١	
	٦	يجيد اختبار أنسب البدائل لحل المشكلات	٢٠.٠٠٨	
	٧	يجعل من سلوكه مثيراً لدافعية العمل عند المعلمين	١٩.٩٤٣	
	٨	يخلق روح التعاون بين المعلمين	٦.٧٧٢	
	٩	يؤثر إيجابياً في سلوكيات المعلمين والتلاميذ	١٣.٠٠٢	
	١٠	يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه	١٦.٨١٣	
	الرقابة الإدارية	١	يوجه المعلمين بضرورة انجاز المنهج الدراسي في الموعد المحدد	١١.٤١٩
		٢	يهتم بالأشراف على الأمور المالية والحسابية في المدرسة	٩.٥٥٢
٣		يعالج غياب المعلمين بدقة وحكمة	١٧.٦١٤	
٤		يوعي التلاميذ ضد كل أنواع السلوك غير التربوي	١٤.١١	
٥		يعطي توجيهاته للمعلمين عند زيارتهم إلى صفوفهم	١٩.١٦٦	
٦		يشرك المعلمين بالدورات التدريبية	٩.٨٥٣	
٧		يتابع التلاميذ المتأخرين دراسياً	١٢.٠٠٤	
٨		يتابع أسباب رسوب التلاميذ	١٦.٢٥٢	
٩		يغرس روح الانضباط لدى التلاميذ	١١.٤١٦	
١٠		يشرف على التجمع الصباحي ومراسيم رفع العلم	٦.٣٢٨	
التقويم الإداري	١	يشرف على التحقيقات التي قد تحدث في المدرسة	٨.٠١٤	
	٢	يقوم النشاط التربوي للمعلمين من خلال سجل النشاطات التربوية	٢٢.١٣	
	٣	يؤشر حالات الخلل في المستوى الدراسي	٩.٠٠٢	
	٤	يشجع المعلمين على استعمال التقويم الذاتي	٤.٢٤٦	
	٥	يقوم مدى تحقيق الأهداف التربوية للدروس	٩.١٢٧	
	٦	يقوم الخطط المدرسية الفصلية والسنوية	٣.١٦	

المجال	ت	الفقرة	قيمة كا
	٧	يعمل على الإفادة من عملية تقويم الخطة عند وضع خطة العام القادم	١٨.٢٤٤
	٨	يتبع الدقة العلمية في عملية التقويم	١١.٦٣١
	٩	يتقبل النقد في سبيل تقويم العملية الإدارية المدرسية	٨.٢٣٨
	١٠	يعاقب المقصرين في أدائهم	٢١.١٤٤

* قيمة كا الجدولية بدرجة حرية (٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١٥.٥١

رابعاً: الهدف الرابع:-

- أ. التعرف على دلالة الفروق في تقويم الأداء الفني لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير الجنس.
- أظهرت نتائج استخدام اختبار كا ٢ للتعرف على دلالة الفروق بين المديرين والمديرات في الأداء الفني من وجهة نظر معاونيهم، فكانت النتائج كما موضح في الجدول (٢٣).
١. هنالك (٤٢) فقرة كانت قيمة كا ٢ المحسوبة لها أصغر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذه الفقرات تمثل نسبة (٨٤%) من العدد الكلي للفقرات والبالغ (٥٠) فقرة.
٢. هناك (٨) فقرات كانت قيمة كا ٢ المحسوبة لها أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذه الفقرات تمثل نسبة (١٦%) من العدد الكلي للفقرات.
- وهذه النتيجة تشير بصورة عامة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في الأداء الفني.

جدول (٢٢)

قيمة مربع كاي لدلالة الفروق في تقويم الأداء الفني لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير
الجنس (مدراء - مديرات)

المجال	ت	الفقرة	قيمة
التخطيط الفني	١	يساعد المعلمين على تحسين أساليبهم في إعداد الخطة اليومية	١٠.٣٢ ٨
	٢	يوفر مناخاً مدرسياً مناسباً لعملية التعلم والتعليم المدرسي	١.٠٢٤
	٣	يطلع على أحدث الأساليب التربوية يشكر المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة	٠.٠٢٨
	٤	يخطط لتوظيف البيئة المحلية	٤.٣٠١
	٥	يساهم في حل مشكلات الهيئة التعليمية عند التخطيط للعمل المدرسي	١.٦٦٤
	٦	يلم بالأهداف التربوية العامة	٤.٨٨٢
	٧	يلم بالأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية	١٣.٢٢
	٨	يلم بالأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية	٠.٢٤
	٩	يفهم الفلسفة التربوية	٨.٤٦٣
	١٠	تميز خطط المدير بالقدرة على استيعاب المتغيرات	٣.٩٢
التنظيم الفني	١	يتابع أساليب حفظ البيانات والمعلومات المدرسية	٢.٢٠٤
	٢	يحرص على تطبيق النظام في المدرسة	٢.٩١
	٣	يعمل على تطوير وتحسين المناخ المدرسي	١١.٨٨
	٤	يوفق بين متطلبات العمل المدرسي ومصالح العاملين	٢.٠٤
	٥	ينسق مع المعلمين توقيت وأعمال مجالس الإباء	٦.٢٤٢
	٦	يشرف على الحانوت المدرسي وسجلاته	٠.٢٤٤
	٧	يوازن بين الجانبين الإداري والفني في العمل المدرسي	٦.٨٠٢
	٨	يؤكد على تحديث البيانات والمعلومات المدرسية	١٠.١٤٧
	٩	يلم بالتشريعات التربوية	٣.٢٢٢

المجال	ت	الفقرة	قيمة ٢٤
التوجيه الفني	١٠	تهيئة المناخ المدرسي القائم على أساس لتفاهم	١.٦٨٢
	١	يتفهم حاجات المعلمين وظروفهم الشخصية	٢.٠٤١
	٢	يحرص على الاحتفاظ بأسرار العاملين معه	٩.٦١٦
	٣	يحبذ توافر عنصري الجودة والقبول في تنفيذ قراراته	٢.٢٩٣
	٤	توعية التلاميذ بالظروف التي يمر بها بلدنا	٨.٣١٤
	٥	يمتلك خصائص قيادية تجعله مؤثراً في سلوكيات الآخرين	١.٠٦٧
	٦	ينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين كافة	٣.١١٨
	٧	يحسن التعامل مع الأزمات التربوية	١.٠٩٨
	٨	يراعي عامل الوقت في تعامله مع الآخرين	٦.٣٠٢
	٩	يساهم في معالجة بعض المشكلات الخاصة بالمعلمين	٢.٠٠٣
١٠	يعمل على توثيق علاقته مع أولياء أمور التلاميذ	٢.١٤٦	
الرقابة الفنية	١	يدرك أن تفويض المهام ينمي الشعور الحالي بالمسؤولية	٠.١١٨
	٢	يتابع غياب التلاميذ	١١.٨٠٣
	٣	يناقش المعلمين في نتائج تحصيل التلاميذ	٣.١٨٤
	٤	يفهم أن تفويض المهام من موفرات الوقت	٠.٠٣٦
	٥	يتابع مدى انجاز الأعمال بوقتها المحدد	٦.٨١٤
	٦	يبصر المعلمين بأساليب الفاعلة لإدارة الصف	١٠.٤٢٦
	٧	ينمي روح الإبداع لدى المعلمين	٦.٣٠٤
	٨	يتابع المعلمين على القيام بأجراء البحوث والدراسات التربوية	١.٠٠٨
	٩	يهتم بتزويد المكتبة بالكتب المدرسية	٥.٢٥١
	١٠	يبصر المعلمين بأساليب تدريس المناهج	١.١٢٤
التقويم الفني	١	يثمن جهود المعلمين الكفوئين في أداء عملهم	٤.٠٢٤
	٢	يستوعب مفهوم التقويم	١.٩٨
	٣	يبصر المعلمين بأساليب التقويم المختلفة	١.٠٨١
	٤	يقوم المعلمين وفقاً لمعايير التقويم الموضوعة من قبل وزارة	٣.٥٤٣

المجال	ت	الفقرة	قيمة ٢كا
		التربية	
	٥	يقيم مدى التزام الهيئة التعليمية بالنظام المدرسي	٠.١٦٤
	٦	يوظف ناتج عملية التقويم لتحسين أداء العاملين	١٢.٢٢٤
	٧	يقيم مدى التزام التلاميذ بالنظام المدرسي	٢.٢٩٣
	٨	يوجه المعلمين لاستخدام أساليب تقويم متنوعة مع التلاميذ	٢.٠١٨
	٩	يرصد الانحرافات بالأداء الفعلي عن الأهداف المحددة	٣.١٤
	١٠	يقيم دورات تدريبه للمعلمين بعد تقييمهم	٦.١٤٩

* قيمة ٢كا الجدولية بدرجة حرية (٤) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٩.٤٩

ب. ((التعرف على دلالة الفروق في تقويم الأداء الفني لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير مدة الخدمة)).

أظهرت نتائج استخدام اختبار (٢كا) والموضحة في الجدول (٢٤) ما يلي:-

١. هناك (١٦) فقرة كانت قيمة ٢كا المحسوبة لها أصغر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذه الفقرات تمثل نسبة (٣٢%) من العدد الكلي للفقرات والبالغ (٥٠) فقرة.
 ٢. هناك (٣٤) فقرة كانت قيمة ٢كا المحسوبة لها أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذه الفقرات تمثل نسبة (٦٨%) من العدد الكلي للفقرات.
- وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية إلى حد ما في الأداء الفني لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمدة الخدمة.

جدول (٢٣)

قيمة مربع كاي لدلالة الفروق في تقويم الأداء الفني لمديري المدارس الابتدائية تبعاً لمتغير
الخدمة

المجال	ت	الفقرة	قيمة كا
التخطيط الفني	١	يساعد المعلمين على تحسين أساليبهم في إعداد الخطة اليومية	١٥.٢٣٨
	٢	يوفر مناخاً مدرسياً مناسباً لعملية التعلم والتعليم المدرسي	١٧.٧٨٢
	٣	يطلع على أحدث الأساليب التربوية يشكر المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة	١٧.٠١٦
	٤	يخطط لتوظيف البيئة المحلية	٨.٤٥٥
	٥	يساهم في حل مشكلات الهيئة التعليمية عند التخطيط للعمل المدرسي	٢٠.٦١٣
	٦	يلم بالأهداف التربوية العامة	١٦.٨٠٤
	٧	يلم بالأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية	١٩.٩١٣
	٨	يلم بالأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية	٣.٠٢٤
	٩	يفهم الفلسفة التربوية	١٧.٤٦٨
	١٠	تتميز خطط المدير بالقدرة على استيعاب المتغيرات	١٥.٩٠٢
التنظيم الفني	١	يتابع أساليب حفظ البيانات والمعلومات المدرسية	١١.٦٦٤
	٢	يحرص على تطبيق النظام في المدرسة	٢١.١٨
	٣	يعمل على تطوير وتحسين المناخ المدرسي	٢٣.٨٧
	٤	يوفق بين متطلبات العمل المدرسي ومصالح العاملين	١٩.٠٠٣
	٥	ينسق مع المعلمين توقيت وأعمال مجالس الإباء	٤.٦٧٢
	٦	يشرف على الحانوت المدرسي وسجلاته	١٢.٢٤٤
	٧	يوازن بين الجانبين الإداري والفني في العمل المدرسي	٢١.٩٦٢
	٨	يؤكد على تحديث البيانات والمعلومات المدرسية	١٨.٤٥٣
	٩	يلم بالتشريعات التربوية	١٩.٩٤
	١٠	تهيئة المناخ المدرسي القائم على أساس لتفاهم	٣.٦٤٢

المجال	ت	الفقرة	قيمة كا
التوجيه الفني	١	يتفهم حاجات المعلمين وظروفهم الشخصية	٩.٠١٤
	٢	يحرص على الاحتفاظ بأسرار العاملين معه	١٩.٩١٣
	٣	يحبذ توافر عنصرى الجودة والقبول في تنفيذ قراراته	١٨.٢٢
	٤	توعية التلاميذ بالظروف التي يمر بها بلدنا	٤.٨٠٤
	٥	يمتلك خصائص قيادية تجعله مؤثراً في سلوكيات الآخرين	١٥.٣٨
	٦	ينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين كافة	١٩.٦٩
	٧	يحسن التعامل مع الأزمات التربوية	١٤.٤٦٨
	٨	يراعي عامل الوقت في تعامله مع الآخرين	١٥.٨٤
	٩	يساهم في معالجة بعض المشكلات الخاصة بالمعلمين	٢٢.٠٢٤
	١٠	يعمل على توثيق علاقته مع أولياء أمور التلاميذ	١٦.٢٨٢
الرقابة الفنية	١	يدرك أن تفويض المهام ينمي الشعور الحالي بالمسؤولية	١٦.٤٩١
	٢	يتابع غياب التلاميذ	٢٢.١٥
	٣	يناقش المعلمين في نتائج تحصيل التلاميذ	١٨.١٤
	٤	يفهم أن تفويض المهام من موفرات الوقت	٢.٢١٦
	٥	يتابع مدى انجاز الأعمال بوقتها المحدد	١٢.٠٩٨
	٦	يبصر المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف	١٩.٨٨
	٧	ينمي روح الإبداع لدى المعلمين	٢٢.٤٨٦
	٨	يتابع المعلمين على القيام بأجراء البحوث والدراسات التربوية	١٧.٠٠٨
	٩	يهتم بتزويد المكتبة بالمكتب المدرسية	١٩.١٣٢
	١٠	يبصر المعلمين بأساليب تدريس المناهج	١٨.٤٦١
التقويم الفني	١	يثمن جهود المعلمين الكفوئين في أداء عملهم	١٢.٠٩٨
	٢	يستوعب مفهوم التقويم	١٥.٥٦٢
	٣	يبصر المعلمين بأساليب التقويم المختلفة	١٨.٠٩
	٤	يقوم المعلمين وفقاً لمعايير التقويم الموضوعة من قبل وزارة التربية	١١.٢٤٤
	٥	يقيم مدى التزام الهيئة التعليمية بالنظام المدرسي	١٩.٢٦١

المجال	ت	الفقرة	قيمة كا
	٦	يوظف ناتج عملية التقويم لتحسين أداء العاملين	١٩.٧٠٤
	٧	يقيم مدى التزام التلاميذ بالنظام المدرسي	٣.٣٨١
	٨	يوجه المعلمين لاستخدام أساليب تقويم متنوعة مع التلاميذ	٢١.٢٦٢
	٩	يرصد الانحرافات بالأداء الفعلي عن الأهداف المحددة	١٨.٥٤
	١٠	يقيم دورات تدريبه للمعلمين بعد تقييمهم	١٦.٤٦٤

* قيمة كا ٢١ الجدولية بدرجة حرية (٨) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١٥.٥١

فيما يخص نتائج الهدف الأول، توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:-

١. أن مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري الذي تناوله البحث كان فوق عتبة القطع بقليل.

٢. أن المهمات الإدارية التي وردت في الدراسة الحالية والبالغ عددها (٥٠) مهمة إدارية قد جاءت ضمن المجالات الخمسة، وقد جاء ترتيب هذه المهمات كالاتي (تخطيط - رقابة - تنظيم - توجيه - تقويم) وهذا يختلف عما هو متعارف عليه في ترتيب عناصر الإدارة (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة - تقويم).

٣. لقد ظهر من خلال الاستبانة أن جميع المهام الإدارية التي يقوم بتنفيذها مديروا المدارس الابتدائية كانت مسجلة ومتواجدة في الأنظمة والتعليمات المركزية، ولم يأتوا بشيء جديد ومبتكر وهذا دليل على تقيدهم وميلهم للروتين الإداري، ومؤشر على انعدام الرغبة لديهم في التجديد والتطور التربوي.

٤. تؤكد أن لا تأثير للجنس في استجابات معاوني في تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية، وهذه إشارة إلى أن المديرين ينتمون إلى منطق تفكير واحد ولا فرق بين الذكر والأنثى في نظرتهم التقييمية.

٥. تم التوصل إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات معاوني في تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية بحسب متغير الخدمة.

التوصيات

١. التأكيد على الدقة في اختيار المديرين والمديرات، ومراعاة الأسس العلمية في الاختيار والرغبة والقدرة والكفاية على العمل الإداري.

٢. ربط نتائج تقويم الأداء في كثير من المجالات الإدارية مثل (الترقية، الحوافز، النقل، التدريب... الخ).

٣. استخدام أكثر من أسلوب في تقويم الأداء من خلال اعتماد أنماط أخرى مثل (تقويم المشرفين، والمديرين أنفسهم، والمعلمين).
٤. إجراء دورات تدريبية لجميع المديرين في نهاية كل عام دراسي في مجال الإدارة المدرسية بهدف زيادة معلوماتهم الإدارية.
٥. اعتماد أكثر من جهة في عملية تقويم الأداء للحصول على معلومات وبيانات دقيقة بعيدة عن التحيز.
٦. الموازنة بين الجانب الإداري والفني لدى مديري المدارس الابتدائية وعدم التركيز على جانب وإهمال الجانب الآخر، بما يؤثر سلباً على أدائهم.

فيما يخص نتائج الهدف الثاني الجانب الفني

١. أن مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني الذي تناوله البحث كان متوسطاً.
٢. أن المهمات الفنية التي وردت في الدراسة الحالية والبالغ عددها (٥٠) مهمة فنية قد جاءت ضمن المجالات الخمسة، وقد جاء ترتيب هذه المهمات (التنظيم - التخطيط - التقويم - التوجيه - الرقابة) وهذا يختلف عما هو متعارف عليه في ترتيب عناصر الإدارة (تخطيط تنظيم - توجيه - رقابة - تقويم).
٣. لم يظهر أثر واضح لمتغير الجنس في تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية، وهذا يوضح عدم الاختلاف بين الممارسات التي يقوم مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الفنية.
٤. هنالك أثر ايجابي واضح بالنسبة لمتغير مدة الخدمة في أداء مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم.
٥. لقد ظهر من خلال الاستبانة أن جميع المهام الفنية التي يقوم بتنفيذها مديرو المدارس الابتدائية كانت مسجلة ومتواجدة في الانظمة والتعليمات المركزية وهذا مؤشر على انعدام الرغبة لديهم في الابداع والتجديد والتطور.

التوصيات

١. الاهتمام بالتدريب اهتماماً واسعاً مع التأكيد على بناء برامج تدريبية متعددة بما يسهم في تطوير أداء المديرين لمهامهم الفنية، وأخرى تزيد من دافعيتهم لتطبيق الاتجاهات الحديثة في التقويم وذلك عن طريق اشراكهم في دورات تدريبية.
٢. توجيه اهتمام مديري المدارس الابتدائية إلى إقامة النشاطات اللاصفية والمشاركة في الأنشطة العلمية والأدبية والفنية، لأهميتها في تنمية وتعزيز الجوانب المختلفة في شخصية التلاميذ.

٣. حث المديرين على الانفتاح على البيئة الخارجية للمدرسة والتفاعل معها خدمة للمصلحة العامة.

المقترحات

في ضوء ما توصل إليه البحث واستكمالاً لبحث الموضوع بشكل أوسع يقترح الباحث

إجراء الدراسات الآتية:-

١. إجراء دراسة لتقويم أداء مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المشرفين الإداريين.
٢. إجراء دراسة لتقويم أداء مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.
٣. إجراء دراسة لتقويم الأداء لمديري المدارس الابتدائية بحسب متغيرات أخرى.
٤. إجراء دراسة مقارنة في تقويم الأداء بين مديري المدارس الابتدائية للمحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

القرآن الكريم.

السنة النبوية الشريفة.

- ١- أبو جادو، صالح محمد علي، ٢٠٠٩. علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٢- أبو حويج، مروان، ٢٠٠١. البحث التربوي المعاصر، العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- أبو رسل، محمد عبد الكريم، ١٩٩٨. أساسيات البحث العلمي والثقافة المكتبية، دار الفكر للنشر والتوزيع والطباعة، ط١، القاهرة.
- ٤- أحمد، إبراهيم خليل، ١٩٨٥. تطوير التعليم الوطني في العراق، جامعة البصرة، مركز دراسات الخليج العربي.
- ٥- ، ٢٠٠٣. الإدارة المدرسية في مطلع القرن العشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٦- أحمد، محمد عبد الخالق، ٢٠٠٠. استراتيجيات الشخصية، ط٣، دار المعرفة، القاهرة.
- ٧- الأخر، محمد بن عبد الحليم، ٢٠٠٥. مكاسب التخطيط الاستراتيجي للإدارة العامة للتخطيط التربوي، وزارة التربية والتعليم، الرياض.
- ٨- الافريقي، أبو الفضل جمال الدين، ١٩٦٨. معجم لسان العرب، بيروت.
- ٩- الإمام، مصطفى محمود، وأنور حسين عبد الرحمن وصباح العجيلي، ١٩٨٧. التقويم والقياس، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.
- ١٠- باقر، عبد الزهرة، ١٩٩٧. تقويم أداء أعضاء الهيئات التعليمية والتدريسية، عمادة معهد التدريس والتطوير التربوي، قسم الإدارة التربوية، بغداد.
- ١١- البدري، طارق عبد الحميد، ٢٠٠١. الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، عمان.
- ١٢- بربر، كامل، ١٩٩٧. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- ١٣- بروكونيكو، جوزيف، ١٩٨٥. موسوعة برنامج تطوير المشرفين بطريقة الوحدات النمطية، الإشراف العام على العاملين، ترجمة: عدنان الجبوري، الجزء الثاني، المجلد الأول، مطبعة الشرق، بغداد.

- ١٤- البسيوني، أحمد مصطفى، ٢٠٠٢. تقويم أداء مديري إعدديات التعليم المهني من وجهة نظر الإشراف الاختصاص في جمهورية مصر العربية، مكتبة الخانجي، القاهرة.
- ١٥- الترتوري، محمد عوض، ٢٠٠٦. الإشراف التربوي الحديث ودوره في معالجة المشكلات التعليمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٦- التميمي، عواد جاسم، ٢٠٠٠. بناء مقياس لتقويم أداء المشرفين الاختصاصيين التربويين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (٣٥)، بغداد.
- ١٧- توفيق، حسن إبراهيم، ١٩٨٧. المشكلات الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- ١٨- جاميل، عبد الرحمن عبد السلام، ٢٠٠٠. طرق التدريس العامة ومهارات تنفيذ وتخطيط عملية التدريس، دار المناهج، ط٢، عمان.
- ١٩- الجبوري، عبد الحسين رزوقي مجيد، ١٩٩٠. بناء مقياس مقنن للتوافق المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية-ابن رشد، جامعة بغداد.
- ٢٠- جواد، شوقي ناجي، ١٩٩٢. انعكاسات العلوم السلوكية على إدارة الأعمال، مكتبة الريشة الذهبية للطباعة، بغداد.
- ٢١- _، ١٩٩٥. إدارة الأعمال: منظور علمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- ٢٢- حداد، مهنا، ١٩٩٧. الأردن والسياحة، جامعة اليرموك، اربد.
- ٢٣- الحرداني، محمد رحم كريم، ٢٠٠٥. تقويم أداء معلمات اللغة العربية في ضوء الكفايات التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية.
- ٢٤- الحريري، رافدة وآخرون، ٢٠٠٧. الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٥- الحريري، رافدة، ٢٠٠٧. التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٦- الحسن، رحي، ١٩٨١. تقويم أداء الموظفين، مجلة التنمية الإدارية، العدد (١٦)، بغداد.
- ٢٧- _، ١٩٨٦. الإدارة بالأهداف أسلوب التطوير الإداري، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العددان (١، ٢)، عمان.
- ٢٨- حسن، مصطفى، ١٩٨٤. اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

- ٢٩- حسين، سهيل، ١٩٩٨. نحو نظام فعال لتقويم الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، مطبعة التهاني، عمان.
- ٣٠- حسين، عبد الباسط متولي، ١٩٩٦. إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
- ٣١- الحيلة، محمد محمود، ١٩٩٩. تصميم التعليم نظرية وممارسة، ط١، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٢- الخرابشة، عمر محمد عبد الله، ٢٠٠٧. أساليب البحث العلمي، دار الفكر للنشر، ط١، عمان.
- ٣٣- الخزاولة، كامل ناصر علي، ٢٠٠١. تقويم أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء مهامهم الإدارية والفنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية-ابن رشد، جامعة بغداد.
- ٣٤- الخصاونة، فؤاد شبيب حسين، ٢٠٠٢. تقويم أداء المشرفين التربويين في الأردن في ضوء مهماتهم والاتجاهات الإشرافية الحديثة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية-ابن رشد، جامعة بغداد.
- ٣٥- الخليوي، محمد بن علي، ١٩٩٦. إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
- ٣٦- الخواجا، عبد الفتاح محمد، ٢٠٠٩. تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٧- الدباغ، عصام عبد الوهاب، أحمد علي صالح، ١٩٩٣. إدارة الأفراد، مطبعة الخلود، بغداد.
- ٣٨- درة، عبد الباري، ١٩٩٤. الإدارة الحديثة المفاهيم والعلميات منهج علمي تحليلي، دار النشر والتوزيع، الأردن.
- ٣٩- الدعيس، عبد الخالق محمد سعيد، ٢٠٠٠. تطوير أساليب تقويم أداء العاملين في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
- ٤٠- ربيع، هادي مشعان، ٢٠٠٦. الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط١، عمان.
- ٤١- رفاعي، فيصل راوي وآخرون، ٢٠٠٠. الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- ٤٢- زويلف، مهدي حسن، ٢٠٠١. الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

- ٤٣- السالم، مؤيد سعيد وعادل حرحوش صالح، ١٩٩١. إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد.
- ٤٤- سليمان، عرفات عبد العزيز، ١٩٩٨. الإدارة التربوية الحديثة، الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ٤٥- السيد، فؤاد، ١٩٧٩. علم النفس الاجتماعي وقياس العقل البشري، دار الفكر العربية، القاهرة.
- ٤٦- شاويس، مصطفى نجيب، ١٩٩٦. إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط٢، عمان.
- ٤٧- الشبراوي، عادل، ١٩٩٥. الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الملكية، ايزو، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة.
- ٤٨- الشبول، سامي عليان حسن، ١٩٩٥. تقييم الحاجات الإدارية اللازمة لأقسام العلاقات العامة في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- ٤٩- الشماع، خليل محمد حسن، ١٩٩١. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مطبعة الخلود، بغداد.
- ٥٠- الصائغ، محمد عبد الله، ١٩٨٥. تقدير أساليب تقويم الطلبة بمراحل التعليم العام بدول الخليج، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، الكويت.
- ٥١- صابر، فاطمة عوض وميرفت علي خواجه، ٢٠٠٢. أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة الإشعاع الفني، ط٢، الاسكندرية، مصر.
- ٥٢- صالح، عمران، ١٩٩٣. العلاقة بين الممارسات الإشرافية الفعلية للمشرفين التربويين والممارسات الإشرافية المفضلة لدى معلمي مدارس مديرية عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٥٣- الصقر، مهدي، ١٩٨٠. تقييم الأداء وسيلة لهدف، مجلة التنمية الإدارية، العدد (١٣)، بغداد.
- ٥٤- الطويل، إبراهيم حسين، ١٩٩٧. نحو تطوير الإدارة التربوية في البلاد العربية، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة.
- ٥٥- الظاهر، محمد زكريا وآخرون، ١٩٩٠. مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٥٦- عابدين، محمد عبد القادر، ٢٠٠١. الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، الأردن.

- ٥٧- العبادي، سناء عبد الرحيم، ١٩٩٧. تقويم فاعلية نظام تقويم أداء العاملين، دراسة تطبيقية في المنشآت العاملة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٥٨- عبد الحي، رمزي أحمد، ٢٠٠٦. التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأساليبه، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، الاسكندرية.
- ٥٩- عبد الخالق، ناصف، ١٩٨٢. الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.
- ٦٠- عبد الرحمن، سعد، ١٩٨٧. القياس والتقييم، مكتبة الفلاح، الكويت.
- ٦١- عبد القادر، صلاح، ٢٠٠٠. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المرشح للنشر، القاهرة.
- ٦٢- عبد الله، أنيس المختار وحمد مصطفي المعاز، ١٩٩٢. الرقابة الإدارية في منشأة الأعمال، جامعة صنعاء، اليمن.
- ٦٣- عبد الهادي، جودت عزت، ٢٠٠٦. الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، دار الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٦٤- عبد الهادي، نبيل، ٢٠٠١. القياس والتقييم التربوي واستخداماته في مجال التدريس الصفي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان.
- ٦٥- عبد الوهاب، عبد الله مبارك، ١٩٩٨. أضواء في التربية والتعليم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- ٦٦- عبيدات، محمد صايل، ١٩٩٥. تقييم الأداء، مجلة رسالة المعلم، المجلد (٣٦)، العدد (٢)، مطبعة ظفار، عمان.
- ٦٧- العجمي، محمد حسنين، ٢٠٠٨. الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦٨- العساف، صالح بن محمد، ١٩٩٥. المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، المجلة العربية السعودية، الرياض.
- ٦٩- عطوي، جودت عزت، ٢٠٠١. الإدارة المدرسية الحديثة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧٠- عليمات، صالح ناصر، ١٩٩٨. الملاحق المستقبلية لإدارة التعليم الأساسي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية-ابن رشد، جامعة بغداد.

- ٧١- العميرة، محمد حسن، ١٩٩٩. مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٧٢- عودة، أحمد سليمان وفتحي حسن ملكاوي، ١٩٩٢. أساسيات البحث العلمي، مطبعة الكنائي، ط٢، اريد، عمان.
- ٧٣- عودة، أحمد سليمان، ١٩٨٥. القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الأمل، اريد.
- ٧٤- ، ١٩٩٨. القياس والتقويم في العملية التدريسية، دار الأمل للنشر والتوزيع، ط١، الأردن.
- ٧٥- عيسوي، عبد الرحمن محمد، ١٩٨٥. القياس والتجريب في علم النفس والتربية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- ٧٦- غنيم، عثمان محمد، ١٩٩٩. التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧٧- فان دالين، ديبولد، ١٩٨٥. مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الأنجلو المصرية، ط٣، القاهرة.
- ٧٨- قباعة، محمد علي جدوع، ١٩٩٣. تقويم الإدارة التربوية الوسطى في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- ٧٩- القريوتي، محمد قاسم ومهدي حسن زويلف، ١٩٩٣. المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية والوظائف، المطابع المركزية، ط٣، عمان.
- ٨٠- القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠١. مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار المكتبة الوطنية، عمان.
- ٨١- قطامي، يوسف، ٢٠٠٢. إدارة الصفوف، دار الفكر، عمان.
- ٨٢- قلادة، إبراهيم سليمان، ٢٠٠٠. أساسيات المناهج في التعليم النظامي وتعليم الكبار، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة.
- ٨٣- الكبيسي، وهيب مجيد، ٢٠١٠. القياس النفسي بين التنظير والتطبيق، مؤسسة مصر مرتضى للكتاب العراقي.
- ٨٤- كشرود، عمار الطيب، ٢٠٠٧. البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط١، عمان.
- ٨٥- المحنك، هاشم حسين ناصر، ١٩٨٧. نظام وتصميم العمل وتقييم الأداء ودوره في المشاريع الإنتاجية، مطبعة القضاء، النجف.

- ٨٦- المفتي، عبد الهادي حشمت، ٢٠٠٣. تقويم أداء رؤساء الأقسام العلمية في الكلية التقنية في ضوء المهام الإدارية، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
- ٨٧- مصطفى، صلاح عبد الحميد، ٢٠٠٩. الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ٨٨- ملحم، سامي محمد، ٢٠٠٠. مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨٩- ، ٢٠٠٥. القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩٠- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٤. الدليل التربوي.
- ٩١- هاشم، عبد المنعم فرج، ١٩٨٩. المدخل إلى العلوم الإدارية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- ٩٢- هوانة، وليد عبد اللطيف، ١٩٨٦. تقييم الأداء بين الذاتية والموضوعية، كلية الإدارة العامة، العدد ٤٩، الرياض.
- ٩٣- وزارة التخطيط، دائرة التخطيط التربوي، ١٩٨٨. الدليل التربوي.
- ٩٤- وزارة التربية، الإدارة والإشراف التربوي، ١٩٩٧. مطبوعة الصفدي، الطبعة السادسة.
- ٩٥- وزارة التربية، المديرية العامة للإشراف التربوي، ١٩٨٤. دليل المشرف التربوي.
- ٩٦- وزارة التربية، المديرية العامة للتعليم الابتدائي ورياض الأطفال، ١٩٧٨. نظام المدارس الابتدائية، رقم (٣٠).
- ٩٧- وزارة التربية، مركز البحوث والدراسات، دليل عمل الإدارة المدرسية، ١٩٩٣.
- ٩٨- وهيب، رضا عبد الرزاق وآخرون، ١٩٨٥. العلاقات العامة في المؤسسات الصحية، مؤسسة المعاهد الفنية، بغداد.

ثانيا: المصادر الأجنبية:

- 99- Abraham, K. (1986), Organizational Behavior by Hongtton Mifflin Company.
- 100- Alken, I.R. (1988), Physiological testing and assessment, Boston, Allyn & Bacon.
- 101- Anastasi, A. (1976), Psychological Testing, New York, 6th ed., Macmillan Publishing Inc.

- 102- Andrew, Fsikula & John, F. Mceuna (1984), **The Management of Human Resources Personnel Text and Current Issues**, New York, John Wiley and Sons.
- 103- Ary, D., Jacobs, L. and Razaviet, A. (1996), **Introduction to Research in Education**, 5th ed., New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- 104- Barg, W.R. (1987). **Applying Educational Research: A Practical Guide for Teachers**. New York.
- 105- Bogdon, R.C. and Biklon, S.K. (1992), **Qualitative Research in Education**, 2nd ed., Boston, Ally and Bacon.
- 106- Chiselli, E.E. (1981), **Theory Psychological Measurement**, McGraw-Hill Company, New York.
- 107- Daver, Rustom (1995), **Personnel Management and Industrial Relations, Gajsndra Printing Press**, New Delhi.
- 108- Dune, H.P., (1981), **Manpower Planning and the Development of Human Resources**, John Wiley, New York.
- 109- Ebel, R.I. (1972), **Essentials of Educational Measurement**, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- 110- Good, C. (1973), **Dictionary of Education**, 3rd ed., New York.
- 111- Herbert, Heneman and Donald Schwab (1996), **Perspective on Personal Human Resource Management, Homewoods**, Illinois, Richard, D. Irwin, Inc.
- 112- Herbier, J., Arthur, W. and Sherman, J.R. (1984), **Managing Human Resources, Cincinnati**, South Western Publishing Company.
- 113- Hane, Warren, 2005. **Performance Eraluation of Agricultural Public School in Kensas**, New York, Mc Graw Hill Book Co.

- 114- Mescon, M.H., **Management**, New York, Harper and Row Co., 1985, P.36.
- 115- Meyer, H. and et al. (1992), **Split Roles in Performance Appraisals**, Harvard Business Review.
- 116- Neagly, R.L. (2007), **The School Administration and Learning Recourses**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- 117- North, Archer and Assoc (1999), **Introduction Performance Appraisal**, New York, [http://www. performance-appraisal com/Intro.htm](http://www.performance-appraisal.com/Intro.htm).
- 118- Ralph, J. (1983), **The New Management**, 2nd ed., New York, Macmillan Publishing Co., Inc.
- 119- Robbin, S.P. (1993), **Organization Behavior**, 6th ed., Mexico, Prentice-Hall International, Inc.
- 120- Waite, D. (1992), **Instructional Supervision from a Situational Perspective Teaching and Teacher Education**, Vol.(8), No.(4).
- 121- Wise, A.F. (1995), **Teacher Evaluation**: A Study of Effective Practices, Elementary School Journal, Vol.(86), No.(1).
- 122- Zeller, R.A. & Cammunes, E.G. (1980), **Measurement in the Social Sciences the Link between Theory and Data**, New York, Cambridge University Press.

ملحق (١)

بانه استطلاعية

أخي المعاون ... أختي المعاون

تحية طيبة :

يروم الباحث إجراء دراسته الموسومة (تقويم الأداء الإداري والفني لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر معاونيهم) وبما أن المعاون أقدر من غيره في التعرف على أداء المدير لذا يضع الباحث بين أيديكم هذه الأسئلة راجين تعاونكم في الإجابة عليها .

علماً أن تقويم الأداء الإداري يعني قدرة المدير على مواجهة الصعوبات والخلل في مدارسهم وتبصر العلاقة مع المؤسسات التي يرتبطون بها مثل مديريات التربية وكذلك توفير الاحتياجات إلى المدرسة .

أما تقويم الأداء الفني : هو قدرة المدير على تبصر مرؤسيهم بمتابعة العمل وتنمية الجوانب القيادية لديهم .

السؤال الأول : ما هي وجهة نظركم في أداء المدير من الجانب الإداري ؟

السؤال الثاني : ما هي وجهة نظركم في أداء المدير من الجانب الفني ؟

السؤال الثالث : يرجى ذكر أي ملاحظات تقدم تقويم الأداء الإداري

والفني .

م . م

أحمد نعيم حسن فهد الزامل

أ.م.د.

سامي عبد الفتاح رؤوف

ملحق (٢)

أسماء الخبراء والمحكمين حسب الدرجة العلمية والاختصاص ومكان العمل

الاسم والدرجة العلمية	الاختصاص	مكان العمل
١. أ.د. رياض بدري ستراك	تخطيط تربوي	جامعة بغداد - كلية التربية/ابن رشد
٢. أ.د. إبراهيم كاظم إبراهيم	تخطيط تربوي	جامعة بغداد - كلية التربية/ابن الهيثم
٣. أ.د. مهدي صالح السامرائي	إدارة تربوية	جامعة بغداد - كلية التربية/ ابن الهيثم
٤. أ.د. محمد أنور السامرائي	قياس وتقويم	جامعة بغداد - كلية التربية/ابن رشد
٥. أ.م. د. محمود عبد الله الدوري	إدارة تربوية	جامعة بغداد - كلية التربية/ ابن الهيثم
٦. أ.م.د. حيدر علي حيدر	إدارة تربوية	الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية قسم رياض الأطفال
٧. أ.م.د. كريم ناصر علي	إدارة تربوية	الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية قسم رياض الأطفال
٨. أ.م.د. احسان عليوي الدليمي	قياس وتقويم	جامعة بغداد - كلية التربية/ ابن الهيثم
٩. أ.م.د. عبد الحسين رزوقي الجبوري	قياس وتقويم	جامعة بغداد - كلية التربية/ابن رشد
١٠. أ.م.د. ياسين حميد عيال الربيعي	قياس وتقويم	جامعة بغداد - كلية التربية/ابن رشد
١١. م.د. خالد جمال جاسم الدليمي	قياس وتقويم	جامعة بغداد - كلية التربية/ابن رشد
١٢. م.د. منتهى جاسم عبد	إدارة تربوية	جامعة بغداد - كلية التربية/ابن رشد
١٣. م. عبد بيوض حبيب	مدرس ثانوي	مدير عام تربية واسط
١٤. م. منعم صادق عابدي	مدرس ثانوي	معاون مدير عام تربية واسط للشؤون الإدارية
١٥. م. جمعة محمد عبد ناصر	مدرس ثانوي	معاون مدير عام تربية واسط للشؤون الفنية
١٦. عبد الغني جاسم ابو رغيف	مشرف تربوي	مدير تربية الحي

ملحق (٣)

م/ استبيان آراء الخبراء

الأستاذ الفاضل : _____ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحث بدراسة (تقويم الأداء الإداري والفني لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر معاونيهم) ونظرا لما تتمتعون به من سمعة أكاديمية وبصيرة علمية وخبرة عملية في مجال الإدارة التربوية . يسر الباحث ان تكونوا احد أعضاء اللجنة التحكيمية لفقرات الاستبانة للاستفادة من ملاحظاتكم وأرائكم وذلك بالحكم على :-

- ١- مدى صلاحية الفقرات من عدمها في تمثيل وصياغة المهمات الإدارية والفنية لمدير المدرسة
- ٢- التعديل أو الإضافة أو الحذف لما ترونه مناسبا
- ٣- تحديد مدى ارتباط الفقرة بالمجال الذي وضعت فيه
- ٤- أية مقترحات أو ملاحظات ترونها مناسبة

وتقبلوا وافر تقديرنا واحترامنا لأرائكم وتوجيهاتكم سلفا

م . م

أحمد نعيم حسن فهد الزامل

أ.م.د

سامي عبد الفتاح رؤوف

أولاً : مجال التخطيط (الجانب الإداري) :

التخطيط الإداري : عملية رسم الأفكار وترتيبها وتحديد الوسائل وفقاً للأهداف التي يسعى التخطيط إلى تحقيقها وتحديد المكان والزمان والأشخاص المعنيين .

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		ملائمتها للمجالات	
		صالح	غير صالح	صالح	غير صالح
١	يوجه خطة المدرسة إستناداً لتوجيهات الوزارة .				
٢	يسمح للمعلمين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي				
٣	يحظ المعلمين على إعداد الخطة في بداية كل عام دراسي				
٤	يتابع ملاحظات المشرفين و العمل على تنفيذها .				
٥	يهتم بتشكيل لجان لتنفيذ ما خطط له .				
٦	يفوض مهام للمعاون عند عدم حضوره .				
٧	يوزع الدروس على المدرسين بحسب قابلياتهم وكفائتهم .				
٨	يوزع الصفوف على المدرسين بحسب قابلياتهم وكفائتهم .				
٩	يساهم في وضع جدول الدروس وإعلانه على الطلاب والمدرسين .				
١٠	يتابع النشاطات اللاصفية في مدرسته .				

ثانياً : مجال التنظيم (الجانب الإداري) :

التنظيم الإداري : الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق الأهداف.

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		ملائمتها للمجالات	
		صالح	غير صالح	صالح	غير صالح
١	يساهم في تنظيم السجلات المدرسية				
٢	يوزع الدروس بين المدرسين كل حسب اختصاصه				
٣	يعمل على متابعة توصيات وتوجيهات الاختصاص التربوي وتنفيذها				
٤	يتابع اللجان المدرسية بشكل فعال				
٥	يتخذ قرار حاسم حول المشكلات الانضباطية				
٦	يطلع أعضاء الهيئة التعليمية على المخاطبات الرسمية				
٧	يتابع الدوام الرسمي				
٨	يشرف على إعداد جدول بأسماء الطلاب لكل صف من الصفوف				
٩	يعمل على قيام المؤسسات الصحية بتنظيم زيارات دورية للمدرسة				
١٠	يشجع المعلمين على إتباع الطرق الحديثة في التعليم				

ثالثاً : مجال التوجيه (الجانب الإداري) :

التوجيه الإداري : قيادة الأفراد وتحفيزهم وإرشادهم لضمان جهودهم نحو تحقيق الأهداف .

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة			
		صالح	غير صالح	صالح	غير صالح
١	يشجع روح التعاون بين الطلبة والمعلمين .				
٢	يحرص على تحديد أبعاد المشكلات المدرسية .				
٣	يجيد اختيار انسب البدائل لحل المشكلات .				
٤	يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه .				
٥	يتقبل النقد ويمارس النقد الذاتي .				
٦	يحفز المعلمين على أداء عملهم بهمة ونشاط .				
٧	يؤثر إيجابياً في سلوكيات المعلمين والطلبة .				
٨	يساعد المعلمين الجدد على تحسين كفاءتهم .				
٩	يجعل من سلوكه مثيراً لدافعية العمل عند المعلمين .				
١٠	يوجه الطلبة إلى ضرورة الاهتمام بالنظافة .				

زابعاً : مجال الرقابة (الجانب الإداري) :

الرقابة الإدارية : هي مقياس أداء المرؤوسين وتصحيحها من أجل التأكيد من أن الأهداف قد تحققت

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		ملائمتها للمجالات	
		صالح	غير صالح	صالح	غير صالح
١	يهتم بالإشراف على الأمور المالية والحسابية في المدرسة				
٢	يشرف على المختبرات وتنظيمها وتطويرها				
٣	يتابع الطلبة المتأخرين دراسياً ويعالج أوضاعهم				
٤	يتابع أسباب رسوب الطلبة				
٥	يشرف على التجمع الصباحي ومراسيم رفع العلم				
٦	يشرك المعلمين بالدورات التدريبية				
٧	يعطي توجيهاته للمعلمين عند زيارتهم إلى صفوفهم				
٨	يوجه المعلمين بضرورة انجاز المنهج الدراسي في الموعد المحدد				
٩	يوعي الطلبة ضد كل أنواع السلوك غير التربوي				
١٠	يعرس روح الانضباط لدى التلاميذ				

خامساً : مجال التقويم (الجانب الإداري) :

التقويم الإداري : عملية منظمة لجمع وتحليل البيانات حول أداء أعضاء المنظمة وتقويمهم ومعرفة معدلات الانجاز الحقيقية للعاملين في مدة زمنية معينة .

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		ملائمتها للمجالات	
		صالح	غير صالح	صالح	غير صالح
١	يشجع المعلمين على استخدام التقويم الذاتي .				
٢	يقوم الخطط المدرسية الفصلية والسنوية .				
٣	يقوم النشاط التربوي للمعلمين من خلال سجل النشاطات التربوية .				
٤	يشرف على التحقيقات التي تحدث في المدرسة .				
٥	يؤشر حالات الخلل على المستوى الدراسي .				
٦	يعاقب المقصرين في أدائهم .				
٧	يتبع الدقة العلمية في عملية التقويم .				
٨	يعمل على الإفادة من عملية تقويم الخطأ عند وضع خطة العام القادم .				
٩	يقوم مدى تحقيق الأهداف التربوية للدروس				
١٠	يتقبل النقد في سبيل تقويم العملية الإدارية المدرسية .				

أولاً: مجال التخطيط (الجانب الفني) :

التخطيط الفني : هو معرفة إلى أي مدى يمكن تحقيق تلك الأهداف في ضوء الظروف المحيطة .

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		ملائمتها للمجالات	
		صالح	غير صالح	ملائمة	غير ملائمة
١	يفهم الفلسفة التربوية .				
٢	يلم بالأهداف التربوية العامة .				
٣	يلم بالأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية .				
٤	يخطط لتوظيف البيئة المحلية .				
٥	يوفر مناخاً مدرسياً مناسباً لعملية التعلم والتعليم المدرسي.				
٦	يساهم في حل مشكلات الهيئة التدريسية عند التخطيط للعمل المدرسي .				
٧	يُشرك المدرسين في وضع الخطة السنوية للمدرسة .				
٨	يساعد المعلمين على تحسين أساليبهم في إعداد الخطة اليومية .				
٩	يطلع على أحدث الأساليب التربوية .				
١٠	تتميز خطط المدير بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات				

ثانياً : مجال التنظيم (الجانب الفني) :

التنظيم الفني : القدرة على تنظيم الظروف التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		ملائمتها للمجالات	
		صالح	غير صالح	صالح	غير صالح
١	يلم بالتشريعات التربوية السارية				
٢	يتابع أساليب حفظ البيانات والمعلومات المدرسية				
٣	يعمل على تطوير وتحسين المناخ المدرسي				
٤	يوازن بين الجانبين الإداري والفني في العمل المدرسي				
٥	يؤكد على تحديث البيانات والمعلومات المدرسية				
٦	يحرص على تطبيق النظام في المدرسة				
٧	يوفق بين متطلبات العمل المدرسي ومصحة العاملين				
٨	ينسق مع المعلمين توقيت وأعمال مجالس الآباء				
٩	يشرف على الحانوت المدرسي وسجلاته .				
١٠	تهيئة المناخ المدرسي القائم على أساس التفاهم				

ثالثاً : مجال التوجيه (الجانب الفني) :

التوجيه الفني : مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتحسين عملية التعليم .

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		ملائمتها للمجالات	
		صالح	غير صالح	صالح	غير صالح
١	ينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين كافة				
٢	يساهم في معالجة بعض المشكلات الخاصة بالمعلمين .				
٣	يعمل على توثيق علاقته مع أولياء أمور الطلبة .				
٤	يتفهم حاجات المعلمين وظروفهم الشخصية .				
٥	يحيد توافر عنصرى الجودة والقبول في تنفيذ قراراته .				
٦	يراعي عامل الوقت في تعامله مع الآخرين .				
٧	يحسن التعامل مع الأزمات التربوية .				
٨	يمتلك خصائص قيادية تجعله مؤثراً في سلوكيات الآخرين .				
٩	يحرص على الاحتفاظ بأسرار العاملين معه .				
١٠	توعية التلاميذ بالظروف التي يمر بها بلدنا .				

زايعا : مجال الرقابة (الجانب الفني) :

الرقابة الفنية : خلق مناخ تنظيمي مناسب مقنع للأفراد ومحققاً للأهداف .

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		ملائمتها للمجالات	
		صالح	غير صالح	صالح	غير صالح
١	يهتم بتزويد المكتبة المدرسية بالكتب				
٢	يتابع غياب الطلبة التعرف على الأسباب				
٣	يتابع مدى انجاز الأعمال بوقتها المحدد				
٤	يناقش المعلمين في نتائج تحصيل الطلبة				
٥	ينمي روح الإبداع لدى العاملين				
٦	يفهم أن تفويض المهام من موفرات الوقت				
٧	يدرك أن تفويض المهام ينمي الشعور العالي بالمسؤولية				
٨	يبصر المعلمين بأساليب تدريس المناهج				
٩	يشجع المعلمين على القيام بأجراء البحوث والدراسات التربوية				
١٠	يبصر المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف				

خامساً : مجال التقويم (الجانب الفني) :

التقويم الفني : هو العملية التي يتم بها معرفة ما تحقق من الأهداف التربوية المخططة .

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		ملائمتها للمجالات	
		صالح	غير صالح	صالح	غير صالح
١	يوظف ناتج عملية التقويم لتحسين أداء العاملين				
٢	يستوعب مفهوم التقويم وأنواعه وأساليبه .				
٣	يبصر المعلمين بأساليب التقويم المختلفة .				
٤	يثنى جهود المعلمين الكفوءين في أداء عملهم .				
٥	يقدم دورات تدريبية للمعلمين بعد تقييمهم .				
٦	يرصد الانحرافات بالأداء الفعلي عن الأهداف المحددة .				
٧	يقيم مدى التزام الهيئة التعليمية بالنظام المدرسي .				
٨	يقيم مدى التزام الطلبة بالنظام المدرسي .				
٩	يقوم المعلمين وفقاً لمعايير التقويم الموضوعية من قبل وزارة التربية .				
١٠	يوجه المعلمين لاستخدام أساليب تقويم متنوعة مع الطلبة .				

ملحق (٤)

الاستبانة بصيغتها النهائية

الأخ المعاون المحترم
الأخت المعاونة المحترمة

تحية طيبة ..

يروم الباحث إجراء دراسته الموسومة (تقويم الأداء الإداري والفني لمديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط من وجهة نظر معاونيهم).

وبما أن المعاون أقدر من غيره في التعرف على أداء المدير يرجى تفضلكم بالإطلاع على فقرات الاستبانة النهائية راجين تعاونكم في ملئ الاستبانة بالمعلومات بكل دقة ، علماً ان جميع المعلومات تستخدم لأغراض البحث العلمي ، لذا يرجى عدم ترك فقرة بدون إجابة ولا داعي لذكر الأسم .

- تقويم الأداء الإداري : هو قدرة المديرين على مواجهة الصعوبات والخلل في إدارات المدارس الابتدائية وتبصر العلاقة مع المؤسسات التي يرتبطون بها مثل مديريات التربية وكذلك توفير الاحتياجات إلى المدرسة .
- تقويم الأداء الفني : هو قدرة المديرين على تبصر مرؤوسهم بمتابعة العمل وتنمية الجوانب القيادية لديهم .

معلومات عامة : يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لك .

الجنس : ذكر أنثى

مدة الخدمة : من ١ - ٥ من ٦ - ١٠ من ١١ - ١٥

من ١٦ - ٢٠ من ٢١ - ٢٥

م . م
أحمد نعيم حسن فهد الزامل

أ.م.د.
سامي عبد الفتاح رؤوف

أولاً: الجانب الإداري (مجال التخطيط):

التخطيط الإداري : عملية توظيف الأفكار وترتيبها وتحديد الوسائل وفقاً للأهداف التي يسعى التخطيط إلى تحقيقها وتحديد المكان والزمان والأشخاص المعنيين .

ت	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يوجه خطة المدرسة إستناداً لتوجيهات الوزارة .					
٢	يسمح للمعلمين بطرح الأفكار الخاصة بتطوير العمل المدرسي					
٣	يحث المعلمين على إعداد الخطة في بداية كل عام دراسي					
٤	يتابع ملاحظات المشرفين.					
٥	يهتم بتشكيل لجان لتنفيذ ما خطط له .					
٦	يفوض مهام للمعاون عند عدم حضوره .					
٧	يوزع الدروس على المعلمين بحسب قابلياتهم .					
٨	يوزع الصفوف على المعلمين بحسب قابلياتهم .					
٩	يساهم في وضع جدول الدروس					
١٠	يتابع النشاطات اللاصفية في مدرسته .					

ثانياً : الجانب الإداري (مجال التنظيم) :

التنظيم الإداري : الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق الأهداف .

ت	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يساهم في تنظيم السجلات المدرسية					
٢	يوزع الدروس بين المعلمين كل حسب تخصصه					
٣	يعمل على متابعة توصيات المشرفين التربويين .					
٤	ينظم عمل اللجان المدرسية					
٥	يتخذ قرار حاسم حول المشكلات الانضباطية					
٦	يطلع أعضاء الهيئة التعليمية على المخاطبات الرسمية					
٧	يتابع الدوام الرسمي					
٨	ينظم مسألة إعداد جدول بأسماء التلاميذ لكل صف من الصفوف					
٩	يعمل على قيام المؤسسات الصحية بتنظيم زيارات دورية للمدرسة .					
١٠	يشجع المعلمين على إتباع الطرائق الحديثة في التعليم .					

ثالثاً : الجانب الإداري (مجال التوجيه):

التوجيه الإداري : قيادة الأفراد وتحفيزهم وإرشادهم لضمان جهودهم نحو تحقيق الأهداف .

ت	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يشجع روح التعاون بين التلاميذ والمعلمين .					
٢	يحرص على تحديد أبعاد المشكلات المدرسية .					
٣	يجيد اختيار انسب البدائل لحل المشكلات .					
٤	يتحمل مسؤولية القرار الذي يتخذه .					
٥	يقبل الملاحظات التي يبديها المعلم عنه .					
٦	يحفز المعلمين على أداء عملهم .					
٧	يؤثر إيجابياً في سلوكيات المعلمين والتلاميذ .					
٨	يخلق روح التعاون بين المعلمين .					
٩	يجعل من سلوكه مثيراً لدافعية العمل عند المعلمين .					
١٠	يوجه التلاميذ إلى ضرورة الاهتمام بالنظافة .					

رابعاً : الجانب الإداري (مجال الرقابة) :

الرقابة الإدارية : هي قياس أداء المرؤوسين وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت .

ت	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يهتم بالإشراف على الأمور المالية والحسابية في المدرسة					
٢	يعالج غياب المعلمين بدقة وحكمة					
٣	يتابع التلاميذ المتأخرين دراسياً					
٤	يتابع أسباب رسوب التلاميذ					
٥	يشرف على التجمع الصباحي ومراسيم رفع العلم					
٦	يشرك المعلمين بالدورات التدريبية					
٧	يعطي توجيهاته للمعلمين عند زيارتهم إلى صفوفهم					
٨	يوجه المعلمين بضرورة انجاز المنهج الدراسي في الموعد المحدد					
٩	يوعي التلاميذ ضد كل أنواع السلوك غير التربوي					
١٠	يغرس روح الانضباط لدى التلاميذ					

خامساً : الجانب الإداري (مجال التقويم):

التقويم الإداري : عملية منظمة لجمع وتحليل البيانات حول أداء أعضاء المنظمة وتقويمهم ومعرفة معدلات الانجاز الحقيقية للعاملين في مدة زمنية معينة .

ت	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يشجع المعلمين على استعمال التقويم الذاتي .					
٢	يقوم الخطط المدرسية الفصلية والسنوية .					
٣	يقوم النشاط التربوي للمعلمين من خلال سجل النشاطات التربوية .					
٤	يشرف على التحقيقات التي قد تحدث في المدرسة .					
٥	يؤشر حالات الخلل في المستوى الدراسي .					
٦	يعاقب المقصرين في أدائهم .					
٧	يتبع الدقة العلمية في عملية التقويم .					
٨	يعمل على الإفادة من عملية تقويم الخطة عند وضع خطة العام القادم .					
٩	يقوم مدى تحقيق الأهداف التربوية للدروس					
١٠	يتقبل النقد في سبيل تقويم العملية الإدارية المدرسية .					

أولاً : الجانب الفني (مجال التخطيط) :

التخطيط الفني : هو تحديد الأهداف التربوية المراد تحقيقها مع تحديد الأساليب والوسائل والفترة اللازمة لتحقيق الأهداف.

ت	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يفهم الفلسفة التربوية .					
٢	يلم بالأهداف التربوية العامة .					
٣	يلم بالأهداف التربوية للمرحلة الابتدائية .					
٤	يخطط لتوظيف البيئة المحلية					
٥	يوفر مناخاً مدرسياً مناسباً لعملية التعلم والتعليم المدرسي.					
٦	يساهم في حل مشكلات الهيئة التعليمية عند التخطيط للعمل المدرسي .					
٧	يُشارك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة .					
٨	يساعد المعلمين على تحسين أساليبهم في إعداد الخطة اليومية .					
٩	يطلع على أحدث الأساليب التربوية .					
١٠	تتميز خطط المدير بالقدرة على استيعاب المتغيرات.					

ثانياً : الجانب الفني (مجال التنظيم) :

التنظيم الفني : القدرة على تنظيم الظروف التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها

ت	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يلم بالتشريعات التربوية					
٢	يتابع أساليب حفظ البيانات والمعلومات المدرسية					
٣	يعمل على تطوير وتحسين المناخ المدرسي					
٤	يوازن بين الجانبين الإداري والفني في العمل المدرسي					
٥	يؤكد على تحديث البيانات والمعلومات المدرسية					
٦	يحرص على تطبيق النظام في المدرسة					
٧	يوفق بين متطلبات العمل المدرسي ومصصلحة العاملين					
٨	ينسق مع المعلمين توقيت وأعمال مجالس الآباء					
٩	يشرف على الحانوت المدرسي وسجلاته .					
١٠	تهيئة المناخ المدرسي القائم على أساس التفاهم					

ثالثاً : الجانب الفني (مجال التوجيه):

التوجيه الفني : مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تهدف إلى تطوير وتحسين عملية التعليم .

ت	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	ينمي العلاقات الإنسانية بين المعلمين كافة					
٢	يساهم في معالجة بعض المشكلات الخاصة بالمعلمين .					
٣	يعمل على توثيق علاقته مع أولياء أمور التلاميذ .					
٤	يتفهم حاجات المعلمين وظروفهم الشخصية .					
٥	يحبد توافر عنصرى الجودة والقبول في تنفيذ قراراته .					
٦	يراعي عامل الوقت في تعامله مع الآخرين .					
٧	يحسن التعامل مع الأزمات التربوية .					
٨	يمتلك خصائص قيادية تجعله مؤثراً في سلوكيات الآخرين .					
٩	يحرص على الاحتفاظ بأسرار العاملين معه .					
١٠	توعية التلاميذ بالظروف التي يمر بها بلدنا .					

رابعاً : الجانب الفني (مجال الرقابة) :

الرقابة الفنية : عملية مستمرة للتعرف على مدى ملائمة النشاطات للأهداف ، وقدرتها على تحقيقها ومعالجة المشاكل الناجمة عن تطبيقها .

ت	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يهتم بتزويد المكتبة المدرسية بالكتب					
٢	يتابع غياب التلاميذ					
٣	يتابع مدى انجاز الأعمال بوقتها المحدد					
٤	يناقش المعلمين في نتائج تحصيل التلاميذ					
٥	ينمي روح الإبداع لدى العاملين					
٦	يفهم أن تفويض المهام من موفرات الوقت					
٧	يدرك أن تفويض المهام ينمي الشعور العالي بالمسؤولية					
٨	يبصر المعلمين بأساليب تدريس المناهج					
٩	يتابع المعلمين على القيام بأجراء البحوث والدراسات التربوية					
١٠	يبصر المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف .					

خامساً : الجانب الفني (مجال التقويم) :

التقويم الفني : هو العملية التي يتم بها معرفة ما تحقق من الأهداف التربوية المخططة .

ت	المقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	يوظف ناتج عملية التقويم لتحسين أداء العاملين					
٢	يستوعب مفهوم التقويم.					
٣	يبصر المعلمين بأساليب التقويم المختلفة .					
٤	يؤمن جهود المعلمين الكفوءين في أداء عملهم .					
٥	يقدم دورات تدريبية للمعلمين بعد تقييمهم .					
٦	يرصد الانحرافات بالأداء الفعلي عن الأهداف المحددة .					
٧	يقيم مدى التزام الهيئة التعليمية بالنظام المدرسي .					
٨	يقيم مدى التزام التلاميذ بالنظام المدرسي .					
٩	يقوم المعلمين وفقاً لمعايير التقويم الموضوعية من قبل وزارة التربية .					
١٠	يوجه المعلمين لاستخدام أساليب تقويم متنوعة مع التلاميذ .					

الاستاذ-الحدد (٢٠٠) لسنة ١٤٣٣ هجرية - ٢٠١٢ ميلادية.... تقرير الأداء الإداري والفني لمديري المدارس الابتدائية نبي

محافظه واسط من وجهة نظر معاونيه

Abstract

The Problem of Study:

The theme of performance evaluation occupies a vital position as far as educational management is concerned for its role in developing and improving the course of educational process. It matters in providing information for performance level.

Conferences and symposiums held by Ministry of Education affirmed that administrative and technical evaluation in Iraq suffers from difficulties and hardships especially in the evaluation of the headmasters of primary schools. Therefore, the administrative process needs evaluation.

The Importance of study:

Educational and teaching is an intended and orientated process which is directed mainly to human being to adopt them and prepare their capabilities and potentials, and invest his or her energies towards the service of society in which he lives and interact.

Hence we find that educational administrative staff are giving great importance to it being an essential part of the educational process. Without making an evaluation ,we can never know what educational process has achieved, and thus, we cannot deal with the difficulties it might have.

The Objective of Study:

The present research aims at:

1. Evaluate the performance of primary school headmasters according to the administrative tasks.
2. Evaluate the performance of primary school headmasters according to the technical tasks.

3. Knowing the significance of differences in the evaluation of the administrative tasks primary school headmasters according to variables of:
 - a. Sex
 - b. service duration
4. Knowing the significance of differences in the evaluation of the technical tasks primary school headmasters according to variables of:
 - a. Sex
 - b. service duration

Limits of Study:

The study is limited to assistants in primary schools for girls and boys in Wasit Governorate in 2010/2011.

Procedures of Study:

First: the Community and Sample of study:

The community of the study was made up of 516 assistants, 258 male and 258 female assistants in the service in the Directorate General of Education in Wasit for the academic year 2010/2011. The sample included 413 assistants as 206 male and 204 female assistants. The sample was chosen in the random layer method.

Second: the Tool of study

In order to realize the objectives of this study, the researcher devised a questionnaire to know the administrative and technical evaluation of headmasters of primary schools in Wasit governorate from their assistant perspective. It included the administrative and technical evaluation of performance. Each task was divided into five fields (planning, organization, orientation, monitoring, evaluation).

The questionnaire was exposed validity and constancy as well as personal interview.

Third: Statistical Means

The statistical package for social science SPSS was used , as well as following:

1. Weighted means.
2. Pearson Correlation coefficient.
3. Alfa-Cronbach.
4. Chi square.

Fourth: Results

The researcher came up to the following results:

1. the administrative and technical evaluation of headmasters of primary schools in Wasit governorate from their assistant perspective was medium.
2. There is no statistically differences between the answers of the male and female assistants in terms of .
3. There is no statistically differences between the answers of the male and female assistants for those long term in service.

Conclusions:

In the light of the findings of study, the following results concluded:

1. There is a variance in the performance of primary school headmasters according the field of study.

2. All the technical and administrative tasks the headmasters of primary schools makes is predetermined by the Ministry Of Education.

Recommendations:

In the light of the conclusion, the researcher recommends:

1. Affirm the accuracy in choosing headmasters and headmistresses, and considering the scientific bases.
2. Orientate the attention of the headmasters of primary schools towards making non-class activities and taking part in scientific and literary activities and enhance various aspects of pupils' personality.

Suggestions:

In completion, the researcher suggest to conduct the following researchers:

1. Making a study to evaluate the performance of headmasters of primary schools from supervisor perspective.
2. Making a study to compare the evaluation of headmasters of northern and southern governorates.