

واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين د . احمد عبد القادر المسوري

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائية) وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها ، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الاجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة ، وتدریس - أي بين المديرين والمعلمين) في تقرير مدى فعالية الاداء الوظيفي لمديري المدارس . ولأجل تحقيق اهداف الدراسة فقد اعدت أداة (الاستبيان) لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس تم التأكد من صدقها وثباتها ، ثم وزعت على عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (٣٥) مديراً و (١٧٥) معلماً ومعلمة ولغرض التوصل الى نتائج الدراسة فقد عولجت اجابات المديرين والمعلمين باعتماد اختبار (t-test) فضلاً عن التعامل مع اجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة واقع الاداء الوظيفي للمديرين .
وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية :

- ١- تنوع مستوى الاداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وبحسب وجهة نظر أفراد العينة .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين اجابات المديرين والمعلمين (عينة الدراسة) مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة اداء المديرين لمهامهم .

Abstract

This study is aimed to identify the effectiveness of functional job performance for first parts schools ' managers "primary schools" of basic education. And according to the view of teachers' perspective in these schools , including their directors, as well as the work detection of significant differences between the answers, according to the nature of the work variable (administration, teaching - that is between managers and teachers) to a determine the effectiveness of functional job performance for school directors. In order to achieve the objectives of the study, the instrument (questionnaire) is prepared to measure job performance of school directors, and then to make sure of their sincerity and constancy. The questionnaire was distributed among a sample of educational professionals, consisted of (٣٥) of school directors and (١٧٥) of teachers. In order to reach a result from this study, directors and teachers' answers were treated by adopting (T- test). As well as dealing with the answers to the sample, based on the arithmetic average to know the reality of job performance for directors.

The study found the following results:

١. The diversity of the performance level for school directors to do their functional duties, ranging between weak, medium and high, according to the view of the members of the sample.
٢. No statistically significant differences at the level of ٠.٠٥ between the answers of directors and teachers (study sample), which indicates their views are close about the nature of the performance of directors' duties.

المقدمة :

تمثل أسس تعليم الشق الأول الأساسي جزءاً من الأسس العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم .

وتكمن أهمية هذه المرحلة في كونها البداية الحقيقية لعملية التنمية الشاملة لمدارك الأطفال وتزويدهم بكل ما من شأنه تحقيق النمو الشامل المتزن لشخصياتهم ، ولكي تقوم المدرسة بهذه المسؤولية خير قيام ، كان لا بد للجهات المسؤولة عن التعليم من الاهتمام بدراسة الجانب الإداري فيها ، وبتمتية وعي مديري تلك المدارس على وجه الخصوص بأنواع الممارسات الإدارية اليومية التي يمكن أن ينعكس أدائها الايجابي أو السلبي على عملية تحقيق الأهداف التربوية .

وانطلاقاً من هذه الأهمية تم اختيار هذه الدراسة في محاولة من الباحث في الإسهام العلمي من أجل الكشف عن مدى تحقيق الأساليب الإدارية الملائمة في أداء المهام الوظيفية في عملية تحقيق أهداف مرحلة الشق الأول من التعليم الأساسي

مشكلة الدرس

لقد لاحظ الباحث أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تهتم بالأداء الوظيفي لمديري المدارس ، وذلك من خلال مراجعة العديد من الدوريات والمجلات العلمية المحلية والعربية والإقليمية والعائد منها للمنظمات العالمية والعربية ، فتولدت لديه الرغبة في إجراء هذه الدراسة وتطبيقها على مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي في درنة.

وتأتي هذه الدراسة لكشف واقع الأداء الوظيفي لدى مديري تلك المدارس ومن خلال وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميهما . وقد تحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

س ١ : ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ؟

س ٢ : ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي وبحسب آرائهم بأنفسهم مباشرة ؟

س ٣ : هل يوجد أثر لمتغير طبيعة العمل إدارة أم تدريس (مدير أم معلم) بتقدير مدى فعالية مديري المدارس في أدائهم الوظيفي ؟

س ٤ : ما أبرز الأساليب الإدارية المتبعة في إنجاز المهمات الوظيفية من قبل مديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي وبحسب وجهة نظرهم بأنفسهم ؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من الأداء الوظيفي الإداري الذي يعد عصب العملية الإدارية، حيث يكون عبارة عن مجموعة مهام منوطة بالمدير لأجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة ، كما يكون بمثابة سلوك ظاهر وملاحظ يكشف عن مستوى الانجاز والعطاء للمدير في مدرسته. وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في مجالها (بحسب علم الباحث) والتي تقدم بيانات كمية إلى القائمين على رسم السياسات التعليمية حول واقع الأداء الوظيفي وأساليبه لمديري المدارس أو أمناءها بهدف تعزيز الجوانب الايجابية ، ومحاولة الحد من الجوانب السلبية بخصوص الأداء الوظيفي وأساليبه ، كما تقدم بيانات للإجابة عما يدور من أحاديث بين الحين والآخر حول عدم التزام مدير المدرسة للقيام بالمهام الملقاة على عاتقه وتحويلها إلي مساعديه . كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من اعتمادها على الأساليب الحديثة في مجال تقويم الأداء وذلك بالاعتماد علي المرؤوسين في تقويم أداء رؤسائهم وقد أصبح هذا الأسلوب متبعاً في الكثير من الدراسات التربوية التقييمية .

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أهمية الإدارة المدرسية في النظام التعليمي ، ومع أن الإدارة المدرسية أصغر التشكيلات الإدارية في الأنظمة التعليمية والتي تخضع لإشراف ومسؤولية مدير المدرسة إلا أنها من أهم التشكيلات فيها حيث تتولى تنفيذ أهداف السياسة التعليمية وتقع في مواجهة المجتمع من خلال انتشارها في مختلف مناطق أي نظام تعليمي . كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تلقي الضوء على مستوى أداء المدير لمهامه وواجباته المختلفة في قيادة الإدارة المدرسية وذلك بحسب وجهة نظره ووجهة نظر المعلمين باعتبارهم الأفراد الذي يخدمهم ويتفاعل ويتواصل معهم بشكل دائم خلال عمله في اليوم الدراسي.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلي :

- ١- التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي وبحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس .
- ٢- التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي وبحسب آرائهم بأنفسهم مباشرة .
- ٣- الكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل إدارة وتدريس (مدير أم معلم) في تقرير مدى فعالية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي.
- ٤- الكشف عن أبرر الأساليب الإدارية المتبعة في انجاز المهام الوظيفية من قبل مديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي وبحسب وجهة نظرهم بأنفسهم .

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على مديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي بمدينة درنة للعام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ وكذلك معلمي ومعلمات تلك المدارس .

المفاهيم المستخدمة في الدراسة ١ - الأداء (Performance)

* لغويا : ورد لفظ الأداء في (المعجم الوسيط) بأنه كلمة تشتق من الفعل (أدا) ويعني: (أدى) الشيء : قام به و- الدين :- قضاه والصلاة :- قام بها بوقتها .والشهادة :- أدلى بها . واليه الشيء : أوصله إليه .

(تأدى) للأمر :- أخذ اداته واستعدله . (تأدى) الأمر : قضي و- إلى فلان : توصل (معجم الوسيط ، ١٠) .

* وعرف في قاموس (٤١٤ . و ١٩٧٣ و Good) بأنه : (الانجاز الفعلي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعلم التي تمكن من اكتساب المعرفة والمهارة) .

* وعرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٨٩ ، ١٥٨) بأنه : (الفعل الايجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة ، والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية) .

* كما عرفه عيسى (١٩٨٧ ، ٢) بأنه : (المقدرة على القيام بعمل شئ بكفاءة وفعالية وبمستوى معين) .

* وتعرفه الفتلاوي (١٩٩٥ ، ٤١) على أنه (ما ينجز من مهام ومسؤوليات بكفاية ومهارة) .

أما التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي في هذه الدراسة فيقصد به المهام المناطة بالمدير كمسؤول أول في المدرسة والمتمثل مستواها في الدرجة التي يتحصل عليها المدير من استجاباته واستجابات المعلمين والمعلمات على فقرات الأداة.

٢ - الإدارة المدرسية (Management of School)

* لقد أورد فهمي ومحمود (١٩٩٣ ، ٨٠ - ٨٢) تعريفا للإدارة المدرسية علي أنها (مجموعة الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة والذي يتكون من المدير ومساعديه والإداريين والفنيين لغايات تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها بما يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة) .

* وكما عرفها الخليفي (٢٠٠٥ ، ٢٣) على أنها (مجموعة من الأنشطة والعلاقات الإنسانية الجيدة التي تساعد علي أيجاد جو إداري وتعليمي واجتماعي فعال يستخدمها المدير ومساعديه في إدارة المدرسة) .

أما التعريف الإجرائي في هذه الدراسة فإنه يقتصر الأمر فيما يتعلق بالإدارة المدرسية على المدير باعتباره الأساس في زيادة كفاءة وفاعلية المدرسة وهو على صلة مباشرة بعملية الضبط والإشراف على سير الأعمال والتدريسات ومن ثم على الطالب ، وقد حددت جهوده وأدواره ومسؤولياته في هذه الدراسة بمجموعة من المهام الوظيفية التي يستخدمها لكي يدير المدرسة بما يوفر بيئة تعليمية مناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تم تمثيلها بفقرات أداة الدراسة (الاستبانة) .

ومن الممكن تعريف مدير المدرسة إجرائيا : على انه المعلم المتفرغ لإدارة المدرسة ، يعين وفقاً لمعايير معينة من اللجنة الشعبية للتعليم في درنة ولمدة غير محددة مقرونة بأدائه وسمعته وأخلاقه .

الخلفية الأدبية والدراسات السابقة

يفرض الأخذ باحتياجات التحديث والتطوير في الإدارة التربوية بأنواعها المختلفة من الإدارة التعليمية والمدرسية في ليبيا ، والمواصفات المطلوب توافرها فيها كي تتكيف مع متطلبات ومتغيرات القرن الحادي والعشرين وتحدياته ، والتعرف على الاتجاهات الجديدة للإدارة التعليمية والمدرسية في الدول المتقدمة ومداخل تطويرها وزيادة فعاليتها وربما أهمها الآتي:-

١- الإدارة المحلية للمدرسة .

٢- الإدارة الفعالة .

٣- إدارة الجودة .

٤- الإدارة ومعايير الأداء.

١. الإدارة المحلية للمدرسة

يشير سليمان (١٩٩٨ ، ٢٧٧ - ٢٨٠) إلى أن متطلبات هذا الاتجاه التركيز على الإدارة المحلية للمدرسة (Local management of school) وأن نموذج الإدارة المحلية للمدرسة، هو الشكل التنظيمي لتطبيق الإدارة اللامركزية في مستوى المدرسة وهو أحد مظاهر الإصلاحات في إدارة وتنظيم المدرسة وإعادة البناء في نظام التعليم في منتصف الثمانينات في كثير من الدول خاصة في استراليا ونيوزيلندا وكندا والمملكة المتحدة وبعض المناطق في الولايات المتحدة الأمريكية وفي غيرها من البلدان ، وذلك في سياق التطورات السياسية الواسعة والتوجهات العامة نحو اللامركزية في كل منظمات القطاع العام والخاص .

ويطلق Davies & Braund (نقلا عن سليمان ، ١٩٩٨ ، ٢٨٠) جملة من التسميات لهذه الإدارة ومنها الإدارة الذاتية للمدرسة " School self Management " واستقلالية المدرسة " School Autonomy " والإدارة القائمة على المدرسة " School Based Management " والإدارة من موقع المدرسة " School Site Management " والتفويض المالي " Financial Delegation " . كما يشير Davies & Braund إلى أن هنالك تجارب رائدة في هذا المجال في كل من كمبردج نشير " Cambridge Chire " وتشبي تشير "

Chichirea " في انجلترا قامت علي فكرة أن أفضل القرارات التي تتخذ هي الأقرب من الواقع ، وقد أشارا إلى أن هذه الفكرة قد جسدت في قانون الإصلاح التعليمي في انجلترا عام ١٩٨٨ وفي ضوء هذا القانون أصبح تقرير الموارد المالية التي تنلقاها المدارس يتم عن طريق عدد التلاميذ المسجلين بالمدرسة وكلما اجتذبت المدرسة عددا أكبر من التلاميذ زادت حصيلتها من الأموال ، وقد أصبحت نفقات المدرسة التي كانت توزع في السابق عن طريق سلطة التعليم المحلية توزع بواسطة أعضاء مجلس إدارة المدرسة وبالتشاور مع مدير المدرسة ويترك لهم الحرية في اتخاذ القرار بكيفية الإنفاق وبما يتفق وكمية الكتب والأدوات والأثاث المطلوبة وبحسب عدد المعلمين أيضا ، وقد هدفت الحكومة بقانونها هذا إلي :

- * تحسين جودة الإدارة المدرسية .
- * تحسين كفاءة استخدام الموارد في خدمة التعليم .
- * المسؤولية الجماعية في إدارة المدرسة .
- * تحسين نظام المحاسبة أو المساءلة التعليمية حول استخدام الموارد والتمويل .
- * توزيع أكثر عدالة للأموال المقدمة للمدارس.
- * تشجيع المنافسة بين المدارس لأجل التفوق والتميز .

٢- الإدارة الفعالة

قامت هذه الحركة التعليمية أساسا في محاولة لتحسين المدارس في كثير من الدول والمناطق وحل مشكلات تناقص أعداد الطلاب بالمدارس وضعف مستواهم . وتتميز هذه الحركة بوجود قيادة إدارية قوية لمدير المدرسة ومناخ مدرسي غير مجحف ويطلق سليمان (١٩٩٨ ، ٢٨٨) على هذه الإدارة مسميات عديدة منها :

الإدارة الفاعلة ، والكفاءة والامتياز في المدارس " Schools Effectiveness " ، وقد حدد سليمان الكفاءة بجوانب أربعة هي : الكفاءة الداخلية ، والكفاءة الخارجية ، والكفاءة الكمية ، والكفاءة النوعية ، وقد أشار مرسي (١٩٩٤ ، ٢٥٤ - ٢٥٨) إلى أن هذه الحركة تقوم على افتراضات الحكومات من أن اقتصاديات الحجم المرتبطة بالمشروعات الضخمة الصناعية والتجارية يمكن تطبيقها أيضا على الوحدات الصغيرة كالمدرسة لتحقيق الفعالية والاهتمام بتفرد تلك الوحدات والتأكيد على استقلاليتها وتفويضها المسؤولية المتعلقة بالموارد والخدمات مما يؤدي ذلك إلي تفويض صنع القرار على مستوى المدرسة وتزايد الاهتمام بكفاءة وفعالية أفرادها .

وقد أجمعت الكثير من الأدبيات والدراسات على أن أهم سمات الإدارة الفعالة القائمة على

المدرسة هي :

- * الاستقلالية.
- * المرونة.
- * الاستجابة.
- * التخطيط بواسطة المدير وبمساعدة مجتمع المدرسة .
- * تبني المدير أدوارا جديدة لتوفير بيئة مدرسية تمتاز بالافتقار والجدارة .

٣- إدارة الجودة

لقد صارت قضية ضمان جودة الخدمة قضية رئيسية لكل قطاعات التعليم في الحقبة الحالية والحقبة القادمة ، وقد حاولت المؤسسات التعليمية أن تسير بجدية نحو إدارة الجودة كوسيلة لتحسين المواصفات القياسية للخدمة .وزاد من أهمية ذلك إعطاء المؤسسات استقلالية ورقابة عظيمة على شئونها الخاصة مع محاسبة علي المسؤولية . هذا إلى جانب التغيرات الأخيرة التي تتطلب استراتيجيات تنافسية تفرق بين المؤسسات من حيث الجودة والتركيز على حاجة الزبون أو المستفيد من الخدمة ومن أمثلة هذه المتغيرات تشجيع المدارس علي جودة التعليم كوسيلة لضمان المواصفات القياسية فيه كمدخل عملي استراتيجي مقصود يركز علي مطالب ورضا المستفيدين أولاً ، وهذا يتطلب درجة عالية من الالتزام (Commitment) . وتشير الفتلاوي (٢٠٠٨ ، ٢٠ - ٨٠) إلى أن إدارة الجودة لا تهدف إلا لتحقيق الامتياز ، والى دوران المؤسسات التعليمية في دائرة مغلقة من التحسين المستمر بأعضاء يقومون بمحاولة واعية لتحليل عملهم ويخططون لتحسينه ، ورجال إدارة يتقوا في موظفيهم حتى يخلقوا فيهم ثقافة التحسين المستمر .

وقد أكدت إلي أن الإداريين كي ينتجوا جودة فهم يحتاجوا إلي بيئة ملائمة ليعملوا فيها تشجعهم وتعترف بنجاحاتهم وانجازاتهم وذلك من خلال مناخ يُعلي من احترام وتقدير الذات وتعزيز قوة (تمكين) الأفراد Empower .

وأشار سليمان (١٩٩٨ ، ٢٩٤) إلى أن التقويم عملية مستمرة في إدارة الجودة فلا تترك نهاية لأي برنامج تعليمي إلا وتتم مناقشة نتائج التقويم ربما المعتمدة علي سجلات الملاحظة والأداء من أجل التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية والعمل على دفع النظام كله إلى الكمال والفاعلية وتطوير وتعزيز كل عنصر فيه .

وأكدت الفتلاوي (٢٠٠٨ ،) على أن رجال إدارة المؤسسات التعليمية والمعلمين بحاجة دائمة إلي تحسين ادائهم الوظيفي ومكانتهم المهنية وبخاصة إلى الاعتراف المناسب بجهودهم عن طريق عملية التقويم المستمر وتقديم التغذية الراجعة وكذلك عن طريق الفهم الجيد لاحتياجاتهم وتوقعات الجماعات المتداخلة فيهم وبما يوجه النظام التعليمي نحو الجودة والفاعلية لمصلحة الجميع.

ومن الأدوات والأساليب لتحسين جودة المؤسسات التعليمية هي العصف الذهني ، والهيكل العظمي للسمة ، ودوائر ديمنج وخريطة تخطيط الجودة ، وتحليل باريتو ، وتحليل قوة المجال ، والخرائط المتدفقة ، ووضع العلامات . وفي بيئة سريعة التغير والتقلب تؤكد الكثير من الأدبيات والدراسات علي أهمية وجود (الفريق) في الإدارة لتحسين الجودة وتحسين أخلاق العاملين وحل المشكلات وتطوير العملية الإدارية والتعليمية .

٤- الإدارة ومعايير الأداء

قامت هذه الحركة أساسا لضرورة توفير معلومات تتعلق بأداء المسؤولين الإداريين والمعلمين والأخصائيين وغيرهم ممن يسهمون في العملية التربوية والتعليمية ، لكون تلك المعلومات تفيد في توجيه عمليات الانتقاء ، والإعداد ، والتوظيف ، والمتابعة ، والترقية ، وتطوير وتنمية الأداء الوظيفي .

وتستند هذه الحركة على عملية التقويم في ضوء معايير معينة لمستوى الأداء والانجاز للعاملين في المجال التربوي والتعليمي ويشير (١٧ و ١٩٨٠ و Morton) إلى جهود لجان التقويم في الولايات المتحدة الأمريكية بعام ١٩٨٨ لوضع معايير لتقويم العاملين في الخدمات التربوية والتعليمية لأجل تحسينها وتطويرها .

ويعرف تقويم العاملين في ضوء معايير الأداء على أنه (التقييم المنظم لأداء الفرد ومؤهلاته في علاقته بكل من الدور المنوط به ، والغرض المعين الذي يهيم المؤسسة التربوية والتعليمية) ووفقاً لهذا التعريف ينبغي أن يستند تقويم العاملين سواء من أجل الانتقاء أو مراجعة الأداء إلى فلسفة واضحة للمؤسسة وأهدافها، وإلى مواصفات إجرائية محدودة لمسئوليات ومهام لكل فئة من فئات العاملين ، وبذلك يمكن انتقاء أدوات تقويم مناسبة تُستخدم في تقييم أداء الأفراد في وظيفة معينة أو تقويم أدائهم أثناء قيامهم بالعمل يراعي فيها الضوابط الأخلاقية واتخاذ القرارات وتنفيذ المهمات والسجل المتبعة في أداء المهمات .

ونظراً لتعدد أدوار مدير المدرسة ومهامه فقد بُذلت محاولات ومازالت تُبذل لابتكار أدوات قياس مناسبة يمكن الاعتماد عليها في تقويم أدائهم الوظيفي بدرجة معقولة من الاتساق والصدق ومن بين هذه الأدوات :

مهارتهم في الإدارة ، وتقييم المعلمين لمديريهم ، وموازنين التقدير ، والإشراف الإكلينيكي لممارسات المهام والأدوار ، وسجلات الموجهين أو المشرفين ، وتقويم الزملاء ، وتقويم الذات ، وبيانات شخصية عن خلفياتهم العلمية وخبراتهم السابقة ، والمقابلات الشخصية ، ومحك الكفاءة ، والسلم المهني الذي يتضمن مدة الخدمة ... وغير ذلك .

وبالطبع لكل من هذه الأدوات مميزاتا وعيوبها ، لذلك فإن الاقتصار على أداة واحدة منها لتقويم المدير لا يعد كافياً ، فالأمر يتطلب مزيداً من البحث والدراسة للتوصل إلى أساليب ومؤشرات متعددة يمكن في ضوء نتائجها الحكم على أداء المدير وكفائاته بدرجة عالية من الثقة .

ويقع اهتمام هذه الدراسة ضمن إطار التقويم التكويني المتعلق بأداء مديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي لمهامهم الوظيفية ومن وجهة نظر المديرين أنفسهم ، وأيضاً من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس . ولم يقتصر الأمر على ذلك فقط بل شمل التوسع للتعرف على الأساليب الإدارية المتبعة في أداء المهام وبتقدير وتحديد من المديرين .

الدراسات السابقة

في دراسة تحليلية للمنبع وعبدي (١٩٨٢) للعمل اليومي المدرسي لعينة مؤلفة من (١٢٩) مديراً للمدارس في مناطق مختلفة من السعودية ، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أكثر جهود مديري المدارس تصرف في الأعمال الإدارية والكتابية على حساب الجوانب الإشرافية والتوجيه والإرشاد ومتابعة شئون الطلاب والمعلمين ، اعتقاداً منهم أن الناحية الإدارية هي الملموسة وأي تقصير للمدير بها سيتم كشفه كمدير مقصر في أداء واجباته .

وأورد فهمي ومحمود (١٩٩٣) دراسة ميدانية لواقع الإدارات المدرسية بمدارس دولة الإمارات العربية ، حيث أظهرت النتائج عدم قدرة بعض المديرين على امتلاك مهارات القيادة ، وعدم امتلاكهم مهارات تقويم المعلمين واعتمادهم على الملاحظة والعشوائية أثناء القيام بالزيارة الصفية

للمعلم وتقويم الموقف التعليمي . إضافة إلى ذلك فهناك قصور كبير عند البعض في فهم البنود التفسيرية لتقرير الزيارة الصفية الذي يقوم مدير المدرسة بتعبئته ، وعدم إدراك مدير المدرسة بدرجة كافية لفعاليات الموقف التعليمي ، وعدم إلمامه بدور المنهج الدراسي والأنشطة الصفية، وعدم تأهيله للقيام بالعمل كموجه مقيم في المدرسة.

وأجرى تشارلز ١٩٨٦ ، Charles (نقلاً عن قواسمه ، ٢٠٠٣ ، ١٨٨) دراسة لأجل التعرف على نوعية شاغلي وظائف الإدارة بالمدارس الابتدائية والواجبات والمسؤوليات والمهام المرتبطة بهذه الوظائف ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم الواجبات والمسؤوليات الملقاة علي عاتق مدير المدرسة الابتدائية هي الإشراف علي سير العمل بالمدرسة ، والتنسيق بين المعلمين ، وحفظ النظام ومقابله أولياء الأمور وإدارة المبنى المدرسي ، الاتصال والتنسيق مع الآخرين حل المشكلات المرتبطة بوظيفة مدير المدرسة من مثل غياب التفاهم بين الطلبة والمعلمين والحجم الكبير للعاملين في المدرسة وعملية تقويم الطلبة والمعلمين .

أما دراسة جلاسمان ومارتنز ١٩٩٣ Glasman & martens (نقلاً عن قواسمه ، ٢٠٠٣ ، ١٨٩) والتي ركزت على تقويم مدير المدرسة من قبل مراقبين لملاحظة درجة استخدامه لمعايير الأداء فقد كشفت أن بعض معايير الأداء قد نفذها المدير بشكل مكثف ، مع وجود اختلاف ذي دلالة فيما بين هذه المعايير . وأجرى القواسمه (٢٠٠٣ ، ١٨٠ - ١٩٥) دراسة تهدف إلى تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من قبل المعلمين في تلك المدرسة ، وتألفت العينة من (٣٣) مديراً ومديره ومن (٤٣٢) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الابتدائية بالبحرين ، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لعينه مديري ومديرات المدارس بلغ قيمة دون المستوى المتوقع بقليل . ومن العرض السابق للدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها ، فإنه يمكن اعتبار هذه الدراسة امتداداً لتلك الدراسات التي تدور حول الشخص المسؤول في مركز قيادي تربوي مُمثلاً بمدير المدرسة ، فهذه الدراسة تتعلق بالكشف عن واقع الأداء الوظيفي للمهام المنوط بها مدير المدرسة وكما يراها بنفسه مباشرة ويراهها المعلمون .

إجراءات الدراسة

١- مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي بمدينة درنة للعام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ والبالغ عددهم (٣٥) مديراً ومديرة ، و (٦٦٥) معلماً ومعلمة في تلك المدارس وذلك استناداً إلى إحصائيات التعليم في درنة .

٢- عينة الدراسة

اختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة بواقع (٣٠ %) تمثلت بمديري ومديرات مدارس الشق الأول للتعليم الأساسي في داخل مدينة درنة المركز للعام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ والبالغ عددهم (٣٥) مديراً ومديره ، كما تكونت العينة من (١٧٥) معلماً ومعلمة بواقع ٥ معلمين من كل مدرسة.

وقد تطلب تطبيق المقياس القيام بعد زيارات لجمع الاستبانات من مديري المدارس ومعلميها ،
والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة في مدارس مدينة درنة بمرحلة الشق الأول من التعليم
الأساسي.

جدول (١) عينة الدراسة من مديري ومعلمي مدارس الشق الأول بمرحلة التعليم الأساس بمدينة درنة

عدد المعلمين ١٧٥	عدد المديرين ٣٥		اسم المدرسة	مكان المدرسة
	ذكر	أنثى		
٣	٢	ذكر	التوفيق	حي المغار
٥	-	ذكر	التوفيق المسائية	
٤	١	ذكر	الوحدة	
٥	-	ذكر	الوحدة المسائية	
٢	٣	أنثى	أم المؤمنين	
١	٤	ذكر	الكفاح	
٣	٢	ذكر	الانتصار	
٥	-	ذكر	الانتصار المسائية	
٤	١	ذكر	الضياء	
٥	-	ذكر	الضياء المسائية	
٥	-	ذكر	عبد المنعم رياض	حي الجبيلة
٥	-	أنثى	عبد المنعم رياض المسائية	
٥	-	أنثى	النور	
٥	-	ذكر	النور المسائية	
٥	-	أنثى	النصر	
٥	-	ذكر	النصر المسائية	
٣	٢	ذكر	الصفاء	
٥	-	ذكر	الصفاء المسائية	
٥	-	أنثى	زهير	
٥	-	ذكر	زهير المسائية	
١	٤	ذكر	الجلاء	حي بومنصور
٥	-	ذكر	الجلاء المسائية	
١	٤	ذكر	الشهيد الطيرة	
٥	-	أنثى	الشهيد الطيرة المسائية	
٣	٢	أنثى	الخلود	
٢	٣	أنثى	الفجر الجديد	
٥	-	أنثى	الفجر الجديد المسائية	
٥	-	أنثى	المجد	
٥	-	أنثى	المجد المسائية	
١	٤	أنثى	الأمل	
٥	-	ذكر	الأمل المسائية	حي الساحل الشرقي
٥	-	ذكر	إبراهيم بكار	
٤	١	أنثى	إبراهيم بكار	
٣	٢	أنثى	الخنساء	
٣	٢	ذكر	عبد الكريم جبريل	

٣- أداة الدراسة

الأداة التي استخدمت في هذه الدراسة والتي رؤى أنها أنسب أدوات الدراسة لتحقيق أهدافها هي الاستبانة التي تتكون من (٤٥) فقرة وبمجالين ، المجال الأول يتكون من الفقرات (١ - ٣١) والتي تتعلق بالمهام الوظيفية التي يؤديها مديري المدارس ، وقد وجهت لمديري المدارس ومعلميها وقد تطلبت الإجابة عليها بإحدى البدائل (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً).

أما المجال الثاني فيضم الفقرات من (٣٢ - ٤٥) وقد وجهت لمديري المدارس فقط ، ليعينون الأساليب الإدارية المتبعة في معالجة حالة أو قضية أو مشكلة إدارية أو مستوى أداء معين ، وتتطلب تلك الفقرات الاختيار من عدة إجابات مفتوحة بوضع علامة (/) أمام الإجابة المختارة ، والتي صورت تصويراً واضحاً ومحددًا ، كما صورت بهيئة ثلاثة مواقف مختلفة تصور موقف المدير ازاء الأسلوب المتبع في تلك الحالة أو القضية أو المشكلة المطروحة .

وبعد صياغة فقرات الاستبانة وهو المقياس المستخدم في هذه الدراسة قام الباحث بعدة إجراءات في سبيل التحقق من اتساقها وصدقها ، ومن خلال :

١- عرض الاستبانة علي لجنة من المحكمين مكونة من عدد من الأساتذة من ذوى الخبرة والاختصاص ومن حملة شهادة الدكتوراة والماجستير في التربية ومن العاملين في الجامعات الليبية للحكم على فقرات الاستبانة من حيث قياس ما وضعت لأجله ، ودقة الصياغة وسلامة اللغة ووضوح المعاني والحكم على درجة ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة وأهدافها واقتراح التعديلات المناسبة بالإضافة أو الحذف أو النقل من مجال إلى آخر . ولقد أجمع أكثر من ٨٠ % من المحكمين على صدق محتوى فقرات الاستبانة ، وبذلك لم يتغير عدد فقراتها ، وإنما تم تعديل صياغة بعض الفقرات مع المحافظة على مضمونها .

٢- حساب معامل ثبات أداة الدراسة بوساطة معادلة كرونباخ الفا ، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة في مجالها الأول من الفقرة ١ - ٣١ (٠ . ٩٥) ، في حين بلغ معامل ثبات الاستبانة في مجالها الثاني من الفقرة ٣٢ - ٤٥ (٠ . ٧٨) ، وقد بلغ معامل ثبات الاستبانة بمجالها (٠ . ٨٣) ، وهذه القيم مقبولة تربوياً لأغراض البحث العلمي .

٢- تمت المعالجة الإحصائية للاستبانة بتحويل استجابات أفراد عينة الدراسة إلى قيم رقمية ولل فقرات من ١-٣١ حيث أعطيت الإجابة دائماً (٤) درجات وغالباً (٣) درجات ،

وأحيانا (٢) من الدرجات ، ونادراً (١) درجة واحدة ، كما تم حساب دلالة الفروق بين إجابات المديرين والمعلمين والمعلمات باعتماد اختبار (T- test) ، أما الفقرات من ٣٢ - ٤٥ فقد تم التعامل مع إجاباتها بحساب النسبة المئوية لبيان الأسلوب الإداري المتبع من المديرين لمعالجة حالة أو قضية أو مشكلة إدارية أو مستوى أداء معين .

تحليل النتائج ومناقشتها

بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة، جمعت البيانات المؤلفة من استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، ولغرض الإجابة عن السؤال الأول والثاني من أسئلتها، فقد أعطيت فئات الاستجابة للفقرات من (١-٣١) قيماً كالتالي : (دائماً: ٤ ، غالباً : ٣ ، أحياناً: ٢، نادراً : ١) ، وبذلك تصبح العلامة القصوى على الاستبانة (١٢٤).

ومن أجل تفسير النتائج تم حساب المتوسطات الحسابية والمئوية والاعتماد على الدرجات

الآتية:

١- متوسط حسابي (٣) فأكثر أو (٧٥%) فأكثر تساوي درجة أداء بفاعلية كبيرة للمهام بحسب وجهة نظر أفراد العينة.

٢- متوسط حسابي (٢.٥ - ٢.٩٩) أو (٦٢% - ٧٤.٧٥ %) تساوي درجة أداء بفاعلية متوسطة للمهام بحسب وجهة نظر أفراد العينة.

٣- متوسط حسابي أقل من (٢.٥) و إلى ٢.٠٠ أو (أقل من ٦٢% أو إلى ٥٠%) تساوي درجة أداء بفاعلية قليلة أو بشكل قليل للمهام بحسب وجهة نظر أفراد العينة.

٤- متوسط حسابي أقل من (٢.٠٠) أو أقل من (٥٠%) تساوي درجة أداء ضعيفة جداً للمهام بحسب وجهة نظر أفراد العينة وعليه ... فالإجابة عن السؤال الأول للدراسة، وهو:

س ١:- ما فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي وبحسب

وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟

يوضحها الجدول -٢- الذي يتضمن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لاستجابات معلمي ومعلمات المدارس على عبارات الاستبانة مرتبة ترتيباً تنازلياً وبحسب درجة فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

الامتحان - العدد (٢٠١) لسنة ١٤٣٣ هجرية - ٢٠١٢ ميلادية..... واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي
من وجهة نظر المديرين والمعلمين

جدول (٢) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و المتوسطات المئوية والترتيب و الدرجة لاستجابات أفراد العينة من المعلمين و المعلمات لتقدير فاعلية الأداء الوظيفي للمديرين

العبارة	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	المئوية النسبية	الترتيب	الدرجة
٠١ المواظبة على حضور الطابور الصباحي	٣.٠٦	٠.٦٤	٧٦.٥%	١٢	كبيرة
٠٢ متابعة حضور جميع العاملين لمدرسة	٣.١١	٠.٤٩	٧٧.٧٥%	٧.٥	كبيرة
٠٣ الإشراف على سير الامتحانات المدرسية	٣.١١	٠.٨٥	٧٧.٥%	٧.٥	كبيرة
٠٤ عقد و ترؤس اجتماعات دورية لأولياء الأمور	٢.٥٦	٠.٩٤	٦٤%	٣٠	متوسط
٠٥ عقد و ترؤس اجتماعات مع جميع العاملين بشكل دوري	٢.٧٦	١.٠٢	٦٩%	٢٤	متوسط
٠٦ العمل في اللجان التطويرية للعمل المدرسي التابعة للجان الشعبية	٢.٥٥	٠.٧٦	٦٣.٧٥%	٣١	متوسطة
٠٧ وضع الخطط للأنشطة المدرسية المهنية و اللامهنية و تكليف مشرفين عليها	٢.٧٦	٠.٦٩	٦٩%	٢٤	متوسط
٠٨ متابعة كراسات التحضير اليومي لمعلمي المدرسة	٢.٦٠	٠.٨٩	٦٥%	٢٩	متوسط
٠٩ الإشراف على عملية التوجيه و المتابعة الميدانية للمعلمين	٣.٠٤	٠.٥٩	٧٦%	١٣.٥	كبيرة
١٠ تقويم أداء المعلمين و تحديد جوانب القوة و الضعف لوضع خطط علاجية لذلك	٢.٧٣	٠.٨٨	٦٨%	٢٧	متوسطة
١١ الاطلاع على لمقررات الدراسية وأهدافها التعليمية	٣.٠٩	٠.٩٢	٧٧%	١٠.٥	كبيرة
١٢ متابعة توفير مستلزمات المدرسة بالتنسيق مع الأجهزة المختصة بأمانة التعليم	٢.٩٤	٠.٦٣	٧٣%	٢٠	متوسطة
١٣ وضع الجدول المدرسي للمعلمين مع مراعاة العدل والموضوعية في ذلك	٣.٠١	٠.٧٩	٧٥%	١٧.٥	كبيرة
١٤ المساهمة مع الكوادر التدريسية في تقويم المقررات الدراسية وأهدافها	٢.٧١	٠.٨٣	٦٧.٧٥%	٢٨	متوسطة
١٥ الحرص على التعامل بصراحة وحرية ومصداقية مع جميع المتعاملين في المدرسة	٣.١٦	٠.٩٢	٧٩%	٤	كبيرة
١٦ تطبيق القوانين الصادرة عن أمانة التعليم بكل أمانة مراعاة للمصلحة العامة	٣.١٣	٠.٦٦	٧٨%	٥	كبيرة
١٧ المساهمة في إطلاع أسرة المدرسة على الجديد علمياً وتربوياً	٣.٠١	٠.٨١	٧٥%	١٧.٥	كبيرة
١٨ العمل على توفير معلومات شاملة تساعد على اتخاذ قرارات لتطوير العمل المدرسي	٢.٨٧	٠.٧٨	٧١.٧٥%	٢١	متوسطة
١٩ إشراك أسرة المدرسة والموجهين الآباء في اتخاذ قرارات خاصة بتطوير العمل	٢.٧٦	٠.٧٥	٦٩%	٢٤	متوسطة
٢٠ تشجيع كل المبادرات والمقترحات والابتكارات من العاملين لتطوير العمل	٣.١٠	٠.٨٢	٧٧.٥٠%	٩	كبيرة

الامتحان - العدد (٢٠١) لسنة ١٤٣٣ هجرية - ٢٠١٢ ميلادية..... واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي
من وجهة نظر المديرين والمعلمين

		%			المدرسي	
١٥	كبيرة	٧٥.٧٥ %	٠.٩٧	٣.٠٣	مواجهة اللامبالاة والتسيب لبعض العاملين بشكل حازم	٢١
١٩	متوسطة	%٧٤	٠.٩١	٢.٩٧	العمل على توفير اللوازم المدرسية في الوقت المناسب من السنة الدراسية	٢٢
١٦	كبيرة	%٧٥.٥	٠.٢٢	٣.٠٢	الإشراف على إعداد وتوثيق البيانات الخاصة بسير العملية التعليمية بالمدرسة	٢٣
١٠.٥	كبيرة	%٧٧	٠.٧٤	٣.٠٩	متابعة وتقييم جهود العاملين في المدرسة بكل موضوعية ومصداقية	٢٤
٦.٥	كبيرة	%٧٨	٠.٦٥	٣.١٢	متابعة مشكلات وحاجات الطلبة والمساهمة في حلها وإشباعها	٢٥
٢	كبيرة	٨٠.٧٥ %	٠.٧٢	٣.٢٣	الحرص على تبليغ إدارة المنطقة التعليمية عن حاجات المدرسة أولاً بأول	٢٦
٢٢	متوسطة	%٧١.٥	٠.٩٨	٢.٨٦	التنسيق مع إدارة المنطقة التعليمية لتأمين احتياجات المدرسة في المواعيد المحددة	٢٧
١٣.٥	كبيرة	%٧٦	٠.٩٠	٣.٠٤	المساهمة في تذليل كل ما يعترض العملية التعليمية من صعوبات وتحديات	٢٨
٦.٥	كبيرة	%٧٨	٠.٤٥	٣.١٢	متابعة أمور الصيانة اللازمة داخل المدرسة	٢٩
٣	كبيرة	%٨٠	٠.٤٨	٣.٢١	العمل على خلق أواصر المحبة والألفة بين العاملين بالمدرسة	٣٠
١	كبيرة	٨١.٧٥ %	٠.٣٨	٣.٢٧	مشاركة العاملين بالمدرسة مسراتهم وأحزانهم	٣١
			٢٣.٢٦	٩٢.١٢	المجموع	
			٠.٧٥	٢.٩٧	المتوسط العام	
	متوسطة			%٧٤.٢٥	النسبة العامة	

يتضح من الجدول السابق (٢) الآتي:

١: أن النسب المئوية لمتوسطات درجات أداء المهام الوظيفية لمديري المدارس قد تراوحت بين (٦٣.٧٥ - ٨١.٧٥%) وبتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٥٥ - ٣.٢٧) وبتوسط حسابي عام (٢.٩٧) وانحراف معياري (٠.٧٥) ونسبة مئوية عامة (٧٤.٢٥) . وهذا يشير بوضوح إلى أن مديري المدارس ينجزوا مهماتهم الوظيفية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي ومعلمات المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القواسمة ٢٠٠٣) .

٢: وقد نالت العبارة رقم (٣١) وهي (مشاركة العاملين بالمدرسة مسراتهم وأحزانهم) على أعلى نسبة ((٨١.٧٥ %)) من تأييد أفراد العينة ، وقد تدل هذه النتيجة إلى أن معظم مديري المدارس يستخدمون

العلاقات الإنسانية في الإدارة بشكل عالي الفاعلية لإيمانهم بأنها من أفضل الأساليب في الإدارة المدرسية للتعامل مع العاملين من معلمين وموظفين.

٣: وقد تدرجت العبارات رقم (٢٦ - ٣٠ - ١٥ - ١٦ - ١١ - ٢٥ - ٢٩) من حيث الأهمية وينسب عالية تراوحت بين (٨٠.٧٥ % - ٧٨ %) ، وتركز على بعض المهمات التي يقوم بها مدير المدرسة، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن معظم المعلمين والمعلمات كانوا راضين عما ينجزوه مديرهم في أداء في أداء تلك المهمات المتعلقة بتطبيق القوانين الصادرة عن أمانة التعليم ومتابعة أمور الصيانة والحرص على التعامل بموضوعية وصراحة مع جميع العاملين بالمدرسة.

٤: أما العبارات رقم (٤ - ٥ - ٦ - ٧ - ٨ - ١٠ - ١٤ - ١٨ - ١٩ - ٢٢ - ٢٧) قد تحصلت على نسب متوسطة من موافقة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات تراوحت بين (٧٤.٢٥ % و ٦٣.٧٥ %) وهي تركز في مجموعها على مهمات من المفترض أن يقوم بها مدير المدرسة بفاعلية إلا أن الذي يحدث في المدارس قد يفسر بعدم امتلاك كثير من المديرين للمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بتلك المهمات وهذا ما عكسته استجابات أفراد العينة، و عليه فأن مستوى الأداء الوظيفي لعينة مديري ومديرات المدارس بلغ قيمة دون المستوى المتوقع في بعض المهمات والتي تتعلق بعقد اجتماعات دورية مع العاملين وأولياء الأمور ووضع الخطط للأنشطة المهنية ولا مهنية وإفساح المجال للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتلبية الاحتياجات المدرسية في المواعيد المحددة والمساهمة مع الكوادر التدريسية في تقييم المناهج التعليمية .

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، وهو :

س٢: ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس الشق الأول من التعليم الأساسي وبحسب آرائهم بأنفسهم مباشرة؟

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لاستجابات مديري المدارس على عبارات الاستبانة مرتبة وبحسب درجة فاعلية الأداء الوظيفي وكما تم تقديره بأنفسهم.

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب والدرجة لاستجابات أفراد العينة من المديرين والمديرات لتقدير فاعلية أدائهم الوظيفي.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العبارات	تسلسل العبارات
٨.٥	٩٧.٥%	٠.٤٢	٣.٨٧	المواظبة على حضور الطابور الصباحي	٠١
٨.٥	٩٧.٥%	٠.٥٦	٣.٨٧	متابعة حضور جميع العاملين لمدرسة	٠٢
١٢.٥	٩٠%	٠.٧٩	٣.٦٠	الإشراف على سير الامتحانات المدرسية	٠٣
٢٩	٢٥.٧٥%	٠.٩١	١.٠٣	عقد و ترؤس اجتماعات دورية لأولياء الأمور	٠٤
٢٩	٢٥.٧٥%	٠.٨٧	١.٢٨	عقد و ترؤس اجتماعات مع جميع العاملين بشكل دوري	٠٥
٢٩	٢٥.٧٥%	٠.٧٩	١.٠٣	العمل في اللجان التطويرية للعمل المدرسي التابعة للجان الشعبية	٠٦
٢٧	٢٨.٥%	٠.٨٤	١.١٤	وضع الخطط للأنشطة المدرسية المهنية و اللامهنية و تكليف مشرفين عليها	٠٧
١٩	٧٠%	٠.٣٠	٢.٨٠	متابعة كراسات التحضير اليومي لمعلمي المدرسة	٠٨
٢٤	٥٠%	٠.٥٠	٢.٠٠	الإشراف على عملية التوجيه و المتابعة الميدانية للمعلمين	٠٩
٢٣	٥١%	٠.٤٥	٢.٠٥	تقويم أداء المعلمين و تحديد جوانب القوة و الضعف لوضع خطط علاجية لذلك	١٠
٢٢	٥٢%	٠.٩٨	٢.٠٨	الاطلاع على لمقررات الدراسية وأهدافها التعليمية	١١
٥.٥	٩٩%	٠.٨١	٣.٩٧	متابعة توفير مستلزمات المدرسة بالتنسيق مع الأجهزة المختصة بأمانة التعليم	١٢
١٣	٨٠%	٠.٧٢	٣.٢٢	وضع الجدول المدرسي للمعلمين مع مراعاة العدل والموضوعية في ذلك	١٣
٢٦	٣٦.٥%	٠.٨٤	١.٤٦	المساهمة مع الكوادر التدريسية في تقويم المقررات الدراسية وأهدافها	١٤
١٦.٥	٧٤%	٠.٤٧	٢.٩٧	الحرص على التعامل بصراحة وحرية ومصداقية مع جميع المتعاملين في المدرسة	١٥
١٦.٥	٧٤%	٠.٩٧	٢.٩٧	تطبيق القوانين الصادرة عن أمانة التعليم بكل أمانة مراعاة للمصلحة العامة	١٦
٢٥	٤٠%	٠.٧٧	١.٦٠	المساهمة في إطلاع أسرة المدرسة على الجديد علمياً وتربوياً	١٧
١٤	٧٨.٥%	٠.٦٨	٣.١٤	العمل على توفير معلومات شاملة تساعد على اتخاذ قرارات لتطوير العمل المدرسي	١٨
٢٠	٦٢.٥%	٠.٢٤	٢.٥٦	إشراك أسرة المدرسة والموجهين الآباء في اتخاذ قرارات خاصة بتطوير العمل	١٩
١٥	٧٥.٥%	٠.٧٥	٣.٠٢	تشجيع كل المبادرات والمقترحات والابتكارات من العاملين لتطوير العمل المدرسي	٢٠
٢١	٥٦.٢٥%	٠.٨٥	٢.٢٥	مواجهة الأمبالاة والتسيب لبعض العاملين بشكل حازم	٢١
١٠	٩٥%	٠.٩٢	٣.٨٠	العمل على توفير اللوازم المدرسية في الوقت المناسب من السنة الدراسية	٢٢
١١	٩٤%	١.٢٧	٣.٧٧	الإشراف على إعداد وتوثيق البيانات الخاصة بسير العملية التعليمية بالمدرسة	٢٣
١٢.٥	٩٠%	٠.٨٣	٣.٦٠	متابعة وتقييم جهود العاملين في المدرسة بكل موضوعية ومصداقية	٢٤
١٨	٧٢%	٠.٧٨	٢.٨٨	متابعة مشكلات وحاجات الطلبة والمساهمة في حلها وإشباعها	٢٥
٢.٥	١٠٠%	١.٢٢	٤.٠٠	الحرص على تيليف إدارة المنطقة التعليمية عن حاجات المدرسة أولاً بأول	٢٦
٥.٥	٩٩%	٠.٦٦	٣.٩٧	التنسيق مع إدارة المنطقة التعليمية لتأمين احتياجات المدرسة في المواعيد المحددة	٢٧
٧	٩٨.٥%	٠.٤٩	٣.٩٤	المساهمة في تذليل كل ما يعترض العملية التعليمية من صعوبات وتحديات	٢٨
٢.٥	١٠٠%	١.٢٢	٤.٠٠	متابعة أمور الصيانة اللازمة داخل المدرسة	٢٩
٢.٥	١٠٠%	١.٢٢	٤.٠٠	العمل على خلق أواصر المحبة والألفة بين العاملين بالمدرسة	٣٠
٢.٥	١٠٠%	١.٢٢	٤.٠٠	مشاركة العاملين بالمدرسة مسراتهم وأحزانهم	٣١
		٢٢.٦٨	٨٩.٨٧	المجموع	
		٠.٧٣	٢.٩٠	المتوسط العام	
	متوسطة		٧٢.٥%	النسبة العامة	

يتبين من الجدول السابق رقم (٣) الآتي:

١: انحصرت نسب تقدير المديرين لطبيعة أدائهم للمهام الوظيفية بين (١٠٠%) كأعلى نسبة ، وبين (٢٥.٧٥%) كأدنى نسبة كما أن المتوسطات الحسابية كمؤشر مهم أيضاً انحصرت بين (٤) و (١٠.٣) كحد أعلى وأدنى . وهذا يشير إلى أن بعض المهام تحظى بعناية وحرص خاص في أدائها، في حين لم تحظى مهام أخرى بنفس العناية والحرص في أدائها وهذا ما تكشف من خلال استجاباتهم.

٢: العبارات رقم (٢٦ - ٢٩ - ٣٠ - ٣١)، قد تحصلت على أعلى النسب (١٠٠%).

من موافقة أفراد العينة من المديرين والمديرات، وقد يفسر ذلك إلى أن معظم مديري المدارس يشعروا بأهمية العلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة والتي تنعكس من خلال مشاركة العاملين مسراتهم وأحزانهم وكذلك من خلال العمل على خلق أواصر المحبة والألفة بين العاملين داخل المدرسة ، كما قد تعكس هذه النتيجة عن استشعارهم وإيمانهم بأهمية متابعة أمور الصيانة اللازمة للمدرسة والحرص على التبليغ المستمر للمسؤولين في إدارة المنطقة التعليمية عن الحاجيات المدرسية لغرض إشباعها مما يدعم تطوير أدائهم الإداري التربوي.

٣: العبارات رقم (١٢ - ١ - ٢ - ٣ - ٢٨ - ٢٧ - ٢٤ - ٢٣ - ٢٢ - ١٨ - ١٣ - ٢٠) تحصلت أيضاً على

نسب عالية من موافقة أفراد العينة، وقد تراوحت بين (٩٩% - ٧٥.٥%) وهذه العبارات ركزت على أهمية المتابعة والإشراف على سير جميع العمليات داخل المدرسة والعمل على تقويم العاملين بعدالة وموضوعية ومتابعة جهود الجميع بمصداقية وتوثيق والحرص على توفير المستلزمات المدرسية في الوقت المناسب، وقد تعكس هذه النتيجة عن إيمان أفراد العينة من المديرين بأهمية أداء تلك المهام الوظيفية بفاعلية كبيرة لأجل تيسير نجاح المدرسة بتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية.

٤: العبارات رقم (١٥ - ١٦ - ٢٥ - ٨ - ١٩) ركزت على المهام التي يقوم بأدائها مديرو المدارس

في عملية إشراك الآخرين باتخاذ القرار و أطلعهم على مجريات الأمور المدرسية بصراحة و حرية و حل مشكلات الطلبة و إشباع حاجاتهم و الاطلاع على كراسات التحضير اليومي لمعلمي المدرسة . و قد تحصلت على نسب متوسطة من موافقة أفراد العينة من المديرين إذ تراوحت بين (٦٢.٥% - ٧٠%) و يدل ذلك على عدم رغبة مديري المدارس بإشراك الآخرين في إتخاذ القرار و تفويضهم للقيام ببعض الأعمال و المهام ، كما تفسر عدم حماسهم لمعرفة مشكلات طلبتهم و المساهمة في حلها و كذلك عدم حماسهم في معرفة كيفية تحضير معلمي مدارسهم لدروسهم ، و قد ترجع هذه النتيجة لإيمان مديري المدارس بأن عملية اتخاذ القرار تخصهم في ظل مركزية الإدارة و التعليم ، و هنالك بعض المهام لا تخصهم و يفترض أن يقوم بها آخرين كحل مشكلات الطلاب و متابعة كراسات التحضير اليومية للمعلمين ، و يمكن أن تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة تشارلز (CHARLES) من

حيث أوردت أن مشكلات مدير المدرسة غياب التفاهم بينه و بين الطلبة و المعلمين خاصة فيما يتعلق بعملية التقويم للمدرسين .

٥. و أخيراً فإن العبارات رقم (٤-٥-٦-٧-٩-١٠-١١-١٤-١٧-٢١) قد تحصلت على نسب متدنية، تراوحت بين (٢٥.٧٥% - ٥٦.٢٥%) . و يدل ذلك على عدم أداء تلك المهمات و تحقيقها تحقيقاً مرضياً علماً بأنها ضمن المهمات التي يفترض أن يقوم بها مدير المدرسة بكفاءة و فاعلية عالية و كبيرة . و تتعلق هذه الفقرات بمهام ذات طابع قانوني و إداري ذو صلة بتروؤس الاجتماعات و الاطلاع على المناهج و وضع الخطط للأنشطة المدرسية و متابعة إنجازها و متابعة عمل المعلمين داخل القاعات الدراسية و الميدان التعليمي و هذا يكشف قصوراً لدى مديري المدارس من حيث عدم إدراكهم بدرجة كافية لفعاليات الموقف التعليمي و عدم إلمامهم بالمنهج التعليمي ، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فهمي و محمود، ١٩٩٣) و دراسة (المنيع و عبيدي، ١٩٨٢) و اللتان كشفتتا عن قصور مديري المدارس من حيث الإلمام بالمنهج التعليمي و إدراك ما يجري من فعاليات داخل الموقف التعليمي.

ثالثاً: للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، وهو:

س٣: هل يوجد أثر لمتغير طبيعية العمل إدارة أم تدريس (مدير أم معلم) بتقدير فعالية مديري المدارس في أدائهم الوظيفي؟

يوضح الجدول - ٤ - قيمة الاختبار (T) وذلك لتحديد الفروق في استجابات أفراد العينة من مديري المدارس ومعلميها ومعلماتها وفقاً لمتغير طبيعة العمل إدارة أم تدريس (مدير أم معلم).

جدول (٤) اختبار (T) لتحديد الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لاختلاف طبيعة العمل.

مستوى الدلالة	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد ن	طبيعة العمل
غير دالة	٠.٥٢٨	٢٣.٢٦	٩٢.١٢	١٧٥	معلمي ومعلمات المدارس
		٢٢.٦٨	٨٩.٨٧	٣٥	مديري المدارس

يتضح من الجدول (٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين المديرين والمعلمين والمعلمات من أفراد الدراسة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الآراء متماثلة فيما بينهما في فاعلية أداء المهمات الوظيفية للمديرين، كما تعني تقارب آراء أفراد الدراسة حول طبيعة مهام المدير مما قلل الفروق فيما بينهم ، وكما تدل على

اتفاق أفراد الدراسة على ما ينجز أو يؤدي من تلك المهمات الوظيفية الواردة في استبانة الدراسة وبشكل يلحظها جميعهم، وأن طبيعة العمل لم تغير من ذلك.

رابعاً: للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة، وهو:

س ٤: ما أبرز الأساليب الإدارية المتبعة في إنجاز المهمات الوظيفية من قبل مديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي وبحسب وجهة نظرهم بأنفسهم؟

يتضح من الجداول التالية والخاصة بالفقرات من (٣٢ - ٤٥) أن هنالك العديد من العبارات التي تشير إلى الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديري المدارس قد نالت نسبة مئوية عالية ومقبولة من الموافقة تراوحت من (٥٠% - ٩٧%) في حين تحصلت بعض الأساليب الإدارية على نسبة موافقة أقل من (٥٠%) وبذلك تحظى بتركيز وأهمية قليلة. وفيما يلي النسب المئوية للأساليب الإدارية المتبعة بحسب وجهة نظر أفراد العينة من مديري المدارس.

٣٢. هل طبيعة المهمات التي كلفت بها لإدارة مدرستك؟

أقل مما كنت تتوقع	١٧%
مناسبة	٥٧%
أكثر مما كنت تتوقع	٢٦%

٣٣. مقدار التغذية الراجعة التي حصلت عليها من التوجيه لغرض تطوير عملك الإداري، كانت

أقل مما تحتاج	٣٩%
قد تكون مناسبة	٥٢%
أكثر مما تحتاج	٩%

٣٤. هل تحرص في الإطلاع على الأهداف التربوية و التعليمية المتعلقة بالمناهج والعملية التعليمية؟

نعم	١٣%
لا	٨٧%

٣٥. ما طبيعة تقبلك لمشاركة المعلمين في القيادة المدرسية؟

مرحب	٩١%
لا ضرر في ذلك	٣%
غير مرحب	٦%

٣٦. هل تأخذ بمقترحات العاملين في المدرسة وأولياء الأمور في تطوير عمل المدرسة.

٤٨%	بشكل تام
٤٠%	بشكل مرضٍ
٠٩%	بشكل مقبول
٠٣%	بشكل غير مقبول
-	لم يحدث ذلك

٣٧. هل تشرح لمعلميك الأخطاء التي يقعون فيها

٦٣%	دائماً
٢٨%	أحياناً
٠٩%	نادراً

٣٨. ما مدى موافقتك على الرأي الذي يقول أنه من الضروري أن تكون الإدارة حازمة في تنفيذ التعليمات والأوامر مع العاملين في المدرسة لغرض تسيير عمليتي التعليم والتعلم.

٤٨%	موافق
٤٨%	موافق مع التحفظ
٠١%	لا أعتقد ذلك
-	غير متأكد
٠٣%	لا ينطبق هذه الأسلوب على مدرستك

٣٩. بين مدى موافقتك على ضرورة مشاركة الإدارة في مساعدة الطلاب على حل المشكلات التي تواجههم.

٥٥%	موافق بشدة
٤٠%	موافق
-	غير متأكد
٠٥%	غير موافق
-	غير موافق بشدة

٤٠. من الضروري توثيق إدارة المدرسة لأعمالها ومستنداتها وتقاريرها عن طريق.

٤٨%	السجل الإلكتروني (الحاسوب)
٣٠%	السجل الورقي
٢٢%	الاثتان معاً

٤١. من الضروري تحقيق الانضباط والنظام داخل المدرسة بإحدى الطرائق الآتية.

٠,٨%	بطريقة الحرية العامة
٨٤%	بطريقة المشاركة التعاونية
٠,٨%	بطريقة انفرادية مرنة

٤٢. يتم توفير احتياجات مدرستك من اللوازم المدرسية.

٥٤%	بأقل من الحاجة
٤٦%	بشكل
-	أكثر من الحاجة

٤٣. يتم توفير احتياجات المدرسة من متطلبات عن طريق

٢٣%	العلاقات الشخصية
٠,٦%	عن طريق علاقة المصالح المتبادلة
١١%	وفق الحاجة
٢٠%	وفق ضوابط قانونية موضوعية
٤٠%	وفق مهارة المدير ومتابعته

٤٤. ما الأسلوب الذي تم به اختيارك لإدارة المدرسة

٢٣%	التأهيل الإداري
٥٤%	سنوات الخبرة
٢٠%	الخصائص الشخصية العالية
-	الروابط القبلية
٠,٣%	علاقات الصداقة

٤٥. هل تشعر معلميك بجودة عملهم؟

٩٧%	نعم
٠,٣%	لا

يتضح من الجدول السابق طبيعة الأساليب الإدارية المتبعة لدى مديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي بمدينة درنه ، وهي الآتي:-

١. نالت بعض الأساليب الإدارية على نسبة موافقة عالية تراوحت من (٩٧% - ٦٣%)، والتي تمثلت بالعبارة -٤٥- والتي تؤكد على توجه مديري المدارس نحو إشعار معلمهم بجودة أعمالهم نالت نسبة موافقة (٩٧%) على البديل (نعم). ونالت العبارة -٣٥- والتي تشير إلى مدى تقبل فكرة مشاركة المعلمين في القيادة المدرسية على موافقة (٩١%) على بديل الترحيب بذلك. ونالت العبارة -٤١- والتي تشير إلى ضرورة تحقيق الضبط والنظام داخل المدرسة على نسبة موافقة (٨٤%) على بديل استخدام طريقة المشاركة التعاونية في عملية تحقيق ذلك . وقد نالت العبارة -٣٧- والتي تبين إتباع أسلوب شرح الأخطاء التي يقع بها معلمي المدرسة على نسبة (٦٣%) على بديل القيام بذلك دائماً .

٢. في حين نالت بعض العبارات الأخرى على نسبة موافقة متوسطة إذ تراوحت من (٥٠% - ٥٩%) وقد كان من المفترض أن تتال بدائلها الإيجابية على نسب موافقة عالية لكونها تشكل أساليب إدارية وقضايا مهمة في عملية الإدارة المدرسية، وهي:
العبارة -٣٢- والتي تلقى الضوء على مدى قناعة مديري المدارس بما كلفوا به من مهمات وقد نالت (٥٧%) من التأييد لبديل مناسبة. ونالت العبارة -٣٣- والتي تتعلق بمدى تحصيل مديري المدارس على التغذية الراجعة من التوجيه على نسبة (٥٢%) للبدل مناسبة. أما العبارة -٣٩- والتي تتعلق بمدى الموافقة على ضرورة المشاركة في مساعدة الطلاب على حل المشكلات التي تواجههم فقد تحصلت على نسبة (٥٥%) للبدل موافق بشدة وقد نالت العبارة -٤٣- والتي تشير إلى طبيعة توفير احتياجات المدرسة من اللوازم على نسبة (٥٤%) للبدل بأقل من الحاجة، وكذلك العبارة -٤٤- والتي تشير إلى أسلوب اختيار المدير لإدارة المدرسة فقد نال بديل سنوات الخبرة بتلك النسبة.

٣. أما العبارات رقم (٣٤ - ٣٦ - ٣٨ - ٤٠ - ٤٣) فقد تحصلت على نسب متدنية لبدائلها الإيجابية، وكذلك لم ينل أي بديل من بدائلها على نسبة جيدة من الموافقة، ويدل ذلك على عدم إتباع تلك الأساليب الإدارية في القيادة المدرسية وهذا يكشف قصوراً لدى مديري المدارس في استيعاب الأساليب الفاعلة في الإدارة نظرياً وعلمياً. ولكن نتائج الدراسة الحالية تتفق مع ما هو سائد في الأدبيات حول ضعف الأساليب المتبعة في القيادة المدرسية (القواسمة، ٢٠٠٣). وربما يحتاج الأمر إلى دراسات لا حقه لتقصي الأساليب المتبعة في الإدارة والتي تجعل بعضها شائع والبعض الآخر غير متبع أو تجعل المعنيين يحجمون عنها.

التوصيات:

بما أن الدراسة قد أظهرت أن تقدير أفراد العينة لفاعلية أداء المديرين المهمات الوظيفية متوسطة بشكل عام فيجب على المسؤولين دراسة العوامل التي تكمن وراء ذلك، والعمل على توفير السبل التي يجعل أداء المهمات الوظيفية فاعله ، وقد يتطلب الأمر:

- دراسة الأسباب التي تجعل المعلمون والمعلمات يرون في أداء مديري المدارس متوسط الفاعلية أو ليست في مستوى التوقعات .
- تدريب المديرين على أساليب الإدارة الفاعلية وعلى المهارات التي تتطلبها إدارة الجودة في مدارس المستويات التعليمية المختلفة.
- تدريب المديرين على الإعداد والتخطيط للاجتماعات المدرسية مع المعلمين وأولياء الأمور وعلى حُسن إدارتها حتى يتحقق التقارب بين وجهات النظر حول سبل المشاركة الجماعية في القيادة المدرسية وزيادة التفاعل فيما بينهم وبما ينعكس ايجابياً على عملية التربية والتعليم.
- أن تعطى الجهات التربوية والتعليمية المسؤولية عن الإدارة المدرسية لمرحلة الشق الأول من التعليم الأساسي اهتماماً بدرجة أعلى لتوفير احتياجاتها ومتابعة متطلباتها وكوارها لتحفيزهم للقيام بمهامهم بشكل فاعل ومؤثر .
- إجراء دراسات لاحقة تستخدم مناهج بحث أخرى ومتغيرات أخرى في سبيل تحسيني الأداء المدرسي لجميع العاملين.

المصادر

- ١- الخليلي ، أمل عبد السلام (٢٠٠٥) - ط - إدارة الصف المدرسي - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.
- ٢- سليمان ، نجده إبراهيم (١٩٩٨) - الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة - مجلة العلوم التربوية - العدد ١٠ -معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة .
- ٣- عيسى ، مصباح الحاج (١٩٨٧) مكان وسائل الاتصال التعليمية في قائمة دارسون للكفايات التدريسية قبل وبعد تقنينها - مجلة التربية - العدد ١٣ - المجلد ٤ .

- ٤- الفتلاوي ، سهيله محسن (١٩٩٥) أثر فاعليه التدريب في أداء الطالب/ المعلم للكفايات التدريسية - جامعة بغداد - كلية التربية - بغداد .
- ٥- الفتلاوي ، سهيلة محسن (٢٠٠٨) ط ١- الجودة في التعليم - دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان
- ٦- فهمي ، محمد سيف ومحمود حسن (١٩٩٣) - تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي - مكتب التربية العربي لدول الخليج - الرياض .
- ٧- قواسمه ، أحمد (٢٠٠٣) - تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين - مجله دراسات العلوم التربوية - العدد ١- المجلد ٣٠ .
- ٨- محمد منير مرسي (١٩٩٣) - الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها - عالم الكتب - القاهرة .
- ٩- معجم الوسيط - مجمع اللغة العربية (د. ت) - قام بإخراجه إبراهيم مصطفى وآخرون - الجزء الأول - دار أحياء التراث العربي - بيروت - لبنان
- ١٠- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٨٢) - الكفايات البشرية في قطاع التعليم مثل الجامعي - تونس
- ١١- المنيع ، محمد والعبیدی غانم (١٩٨٢) دراسة تحليلية للعمل اليومي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المملكة السعودية- مجلة كلية التربية - جامعة الملك سعود
- ١٢ - الهدهود ، دلال (١٩٩١) - الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت -مجلة دراسات تربوية - ج ٣٧ - المجلد ٧ .
- ١٣ Good, Carter V. (١٩٧٣) - Dictionary of Education - ٣rd ed. New York - McGraw -Hill Book Co.
- ١٤ Marton, L (١٩٨٠) - Competency Based Education For Social Work : Evaluation and Curriculum Issues - Council On Social Work Education - Inc - New York.