

تقويم أداء مدراء المدارس الابتدائية
من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

م. ابتسامه علوان شفيق
جامعة المثنى / كلية التربية

ملخص البحث :

مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في محافظة المثنى من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تهدف الدراسة التعرف على مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في محافظة المثنى من خلال تقديرات معلمي ومعلمات هذه المرحلة وكانت عا نه الدراسة ١٢٤ معلما ومعه طلبت منهم الإجابة على بنود الاستبارة التي اشتملت على (١٨) فقره ولمعالجة بيانات الدراسة استعمل التكرار والمتوسط الحسابي واختيارت . وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الجنس وكانت النتيجة لصالح المعلمين بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات تبعا لمتغير الخبر . كما توصلت الدراسة إلى مجموعه من التوصيات المناسبة لمتخذي القرار من يعمل في مؤسسات التعليم العام .

أهمية البحث :

حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور مهم ومؤثر في إنجاح العملية التعليمية ، فمدير المدرسة يعد مسؤولا عن قيادة جميع الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عمله وتوجيهها لبلوغ الأهداف المنشودة وهو المسؤول عن سير الأعمال في المدرسة من حيث فاعليتها ونشاطها وتقديمها فضلا على مسؤوليته عن توافر وتهدئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربوية فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون المدرسة الإدارية بشكل رتيب بل هي عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معا كما أنها عملية إنسانية تهدف إلى توافر الظروف والإمكانات المتاحة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية . علم ٠٠٥ ص ١٧٨ .

لذلك أصبحت الحاجة ماسة لإعداد مدراء ذو كفاءة عالية الأداء لإدارة المدارس من أجل مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين وتطوراته المتلاحقة، الأمر الذي جعل بعض الباحثين يقترح إقامة مراكز متخصصة لتدريب وتطوير مهارات مديري المدارس وهذا يدل على ضرورة أن يكون مدير المدرسة قائداً فعالاً إذ يرتبط بوصفه قائد تعليمي لممارسات أساسية مثل إمامه بالأهداف التربوية وبشؤون الطلبة والمعلمين والمناهج الدراسية (المد وب، ٢٠٠٠، ص ١١٨)

كما أن الصفة الوظيفية للمدير ليست بذاتها عال نجاحه أو فشله، بل أن العامل في ذلك كله شخصيته ومواقفه ومنطلقاته العملية، وتوجهاته في تسيير الأمور مع زملائه والعاملين معه فكفاءة المدير التعليمي ومهاراته المهنية وقدراته على تمثيل مهامه ورغبته واستعداده للنهوض بعمله والانتظام به، والكيفية التي يبني من خلالها علاقته مع الآخرين هذا كله وغير ذلك أيضاً يحدد هوية الإدارة واتجاهات تلك الإدارة والنتائج التربوي والتعليمي لدى طلاب. البراد ي ٩٨٨، ص ١٥٠

وفي ضوء الفكر الإداري الحديث يتعين على المديران يؤدي دوره بوصفه قائداً مشرفاً، وأن يوظف مفهوم القيادة بجداره لتنعكس آثارها على معلمين والطلبة والمجتمع المحلي. وأن تكون لديه خلفيه علميه واسعه بوسائل القياس والتقويم، باستعمال الاختبارات وخصائصه، وبرجة الانجاز المدرسي وبراعته في طرائق التدريس بتطوير القوى البشرية والبرامج التعليمية والأنشطة التعليمية والأسس التي تبني عليها العلاقات الإنسانية، وبالفلسفة الاجتماعية والاعتزاز بمهنة التربية والتعليم (Burrett and Rank, 1990, p.32).

يتعين من ثم على المديران يتسم بخصائص وصفات حيوية مثل القدرة على التعامل مع الطائفة، الاستفادة من إسهامات العاملين معه اتخاذاً لقرارات البناء، دفع المعلمين للأداء المتميز، أن يصنع أهدافاً واقعية للممارسات اليومية وأن يكون موضوعياً في معالجة المشكلات المدرسية (Alision 1997, P.35-39).

حتى يستطيع مدير المدرسة أن يضطلع بمهامه يتعين أن يميز بين مجموعتين من الممارسات. الأولى ذات صلة بالمهام الإدارية مثل الاهتمام بسجلات المدرسة وإدارة شؤون العاملين فيها. الأشراف على المبنى المدرسي وتحديد احتياجات الثانية ذات صلة بالمهارات القيادية والتي منها: استمالة المعلمين للأداء المثمر العمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المشتركة وتوزيع المسؤوليات بينهم (Roe and Darke 1980, p16) ويتجلى اهتمام الباحثة بالتعرف على مستوى أداء مديري المدارس الابتدائي، ومديراتها في محافظة المثنى ينبثق من دورها في الإسهام في إعداد مديري ومديرات المدارس لمراحل التعليم العام في المحافظه من خلال الإسهام في إقامة الدورات التدريبية التربوية لمديري المدارس وإجراء

البحوث التربوية في هذا المجال . وقد شادت الباحثة بأهمية وجهات نظر المعلمين والمعلمات في معرفة الواقع الفعلي للممارسات الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس الابتدائية ومديراتها لذا هدفت هذه الدراسة إلى تقصي آراء المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية محافظة المنفى .

ولأهمية هذا البحث فقد قامت الباحثة بعدة أمور نذكر منها ما يأتي :

١ . اللقاءات المباشرة مع عدد مدراء المدارس الابتدائية وعدد من المعلمين والمعلمات فضلاً عن اللقاء المباشر مع مدير الأشراف الابتدائي في المديرية العامة للتربية في محافظة المنفى ولاحظت الأمور الآتية :-

. وجود عدد كبير من المشكلات التي تحدث داخل المدرسة وعن ضعف العلاقة بين المدير والمعلم او بين المدير والمشرف

ب . ضعف العلاقة بين إدارة المدرسة وأولياء أمور التلاميذ

ونتيجة لهذه الأسباب المختلفة لهذه العلاقة ارتأت الباحثة القيام بدراسة هذه الأسباب والتعرف على المشكلات التي تواجه المدير والمعلم في مدارس محافظة المنفى من خلال التعرف على مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية ومديراتها من وجهة نظر الهيئة التعليمية وفقاً لمديري الجنس والخبرة في المجال التدريبي

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث التعرف على مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية ومديراتها من وجهة نظر الهيئة التعليمية وتحقيق أهداف البحث وجدت الباحثة عدد من الأسئلة هم :-

١ . ما مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية ومديراتها من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة المنفى؟

١ . هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أداء مديري المدارس الابتدائية ومديراتها من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المرحلة ترجع لمتغير الجنس ؟

٢ . هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أداء مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي هذه المرحلة ترجع لمتغير سنوات الخبرة ؟

٣ . هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أداء مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات هذه المرحلة ترجع لمتغير سنوات الخبرة ؟

حدود البحث :

يتحدد هذا لبحث بمعلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في محافظة المثنى للعام الدراسي (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)

تحديد المصطلحات :-

١ . التقوي : عملية منظمة يتم من خلالها تحديد مدى تحقيق الأهداف التربوية لدى التلاميذ .

امطانيوس (١١ ١٩٩٩)

١ . الأداء : يعرف بأنه السلوك الذي يقوم به الفرد على ان يكون هذا السلوك مقبول ومناسب ويؤدي الى نتائج موجبة ويكون هذا السلوك عرضة لإعادة حدوثه (كيشرود ١٩٩٥، ٧٧٠)

٢ . الإدارة المدرسي : عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف والبيئة المحيطة القمطي ٤٨ ١٩٧٨ .

التعريف الإجرائي :-

١ . عرفة الباحثة التقويم أنه (تقدير أو تئمين الشيء وإعطاء قيمة له على وفق مستويات تم تحديدها مسبقاً .

١ . الأداء : مجموعة الاستجابات التي يقوم بها أفراد العينة في مواف معينة وهذا الأداء وما نلاحظه ملاحظة مباشرة على الاستمارة المقدمة إلى الأفراد المراد معرفة استجاباتهم

٢ . إدارة المدرسة الابتدائي : هي تلك المؤسسة التعليمية التي تضم معلمين ومعلمات متخصصين بمجالات تدريسية مختلفة وطلاب وطالبات تتراوح أعمارهم من ١٢ سنة تقريباً ومدة الدراسة فيها ست سنوات

الفصل الثامن : الإطار النظري ودراسات سابقة :

تحتل عملية تقويم الأداء اهتماماً كبيراً لدى القائمين على إدارة المؤسسات المختلفة لما لها من تأثير على النتائج النهائية لأعماله . وعليه ان الامر الذي يجب الإشارة اليه ابتداءً بأن تقويم الأداء لا ينظر إليه على انه عملية مستقلة عن بقية المراحل او العمليات الإدارية الأخرى التي تبدأ من تحديد الأهداف ثم وضع الخطة او البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف ،

ووضع النظم الشاملة للمنظمة لتنفيذ الخطة وتأتي بعدها عملية الرقابة ومتابعة تنفيذ الخطة التي تفقد في النهاية إلى تقويم الأداء (فليح ١٥،٢٠٠١ .

مما سبق يتضح بأن تقويم الأداء يرتبط إلى حد كبير بقياس الأداء المتحقق من القوى البشرية العاملة في المنظمة من حيث عملهم وسلوكهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالي، ومدى تحملهم لمسئولياتهم حيال الوظائف التي يشغلونها، وهذا يعني بأن الهدف من اعتماد تقويم الأداء هو للوصول إلى تحديد مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط وقياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المخطط (شاويشر ١٦،٢٠٠٣ .

وعليه فإن مصطلح التقويم يختلف عن مصطلح القياس من حيث المعنى واللفظ فالتقويم يتضمن إصدار الحكم على الشخص أو الشيء المراد انجازه وتقدير قيمته أو وزنه أو كميته وتصحيح اعوجاجه في حالة خروجه أما القياس فهو في معناه أضيق من التقويم وهو جزءا منه واحد وسائل التقويم المهمة والرئيسة وليس مرادفاً له. (الجبوري ١٠٠٤)

وبقدر تعلق الأمر في الدول التربوية لتقويم أدائها فإن المفهوم في هذا الجانب يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهداف الرعاية التربوية التي تسعى إلى بلوغها من حيث إعداد البرامج التربوية ومستوى تنوع الخدمات التربوية المقدمة وعكس استراتيجياتها وأهدافها في النتائج المتحققة من سير عملها وان تجعل من عملية التقويم حالة مستمرة ومعبرة عن برامجها الموجهة نحو تعزيز علاقاتها مع الجمهور بما تمتلكه من نقاط قوة والحد من نقاط الضعف التي تعترى تلك العلاقا. (البكري ١٠١،٢٠٠٥)

تأسيساً على ما تقد، أولت النظم التربوية في الكثير من الدول موضوع الإدارة المدرسية اهتماماً ملحوظاً في الجهود التي تبذلها تلك النظم من أجل تطوير العملية التربوية وتحسين فعاليتها وكفاءتها الطعان (١٩٩٩ ١٠٨) ويرى ان الكثير من الباحثين في الإدارة التربوية والمدرسة يتفقون على ان نجاح المدير لاسيما في المرحلة الابتدائية والحكم على كفاية أدائهم ومساعدتهم في تشخيص نواحي القوة وتعزيزها ونواحي الضعف لتجاوزها وتحسين الجانب الإداري في المدرسة فضلاً عما يعطي التقويم للمسؤولين من تصورات لاتخاذ القرارات ولوضع السبل الحقيقية لتطوير العمل وتقدير مسار إداراتهم لما رسهم . علم ١٠٠٥ ١٧٩) حيث يعتبر مدير المدرسة مسؤول عن توظيف وإدارة كل العاملين في المدرس . وفي كثير من الأحيان تكون شروط الوظيفة مصاحبة لأي عقد توظيف . ومن المؤكد أن رئيس القسم سوف يساعد المدير على وضع هذه الشروط ؛ ولكن وجود شروط للوظيفة لا يعني انك لا ته تطيع استدعاء الموظف لكي يقوم بأي مهام أخرى فيمكن ان يسأل - او يعطي تعليماته من قبل مدير المدرسة إلى الموظفين لكي يقوموا بمهامهم بشكل صحيح . ويليه مزود (١٢٧) ومن الاستراتيجيات المهمة التي ينبغي للقائد التربوي استعمالها

أثناء تعامله مع العاملين في مؤسسته التعليمية والواردة في الأدب الإداري هي الحرص على مراجعة المهارات القيادية والكفايات المكتسبة لديه عقب كل تجربة لتعرف مخزونه الجاهز للاستخدام من الخبرات والمعارف والمهارات القيادية ، والسعي لدفع العاملين معه وحفزهم للتفوق والنجاح ، نظر " لان نجاح القائد لا يعتمد على ما يستطيع تحقيقه بنفسه بقدر اعتماده على ما يستطيع دفع العاملين معه لتحقيقه وانجازته والعمل الجاد الدؤوب لكي يعلم العاملين معه كل جديد ، وان يشجعهم على إيجاد الإجابات المناسبة للأسئلة التي يطرحونها وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يواجهونها (من ٢٠٠٤ ٤١) .

ويتطلب نجاح القائد الذي توفر مجموعة من الكفايات والمهارات الأساسية وهي جميعها لازمة للنجاح الإداري بدرجات متفاوتة ومن هذه المهارات هي :

- ١ . المهارات الذاتية والصفات الشخصية والقدرة العقلية .
- ٢ . المهارات الإنسانية .
- ٣ . المهارات الإدارية .
- ٤ . المهارات الفنية .

١ . المهارات الذاتية والصفات الشخصية والقدرة العقلية :

من هنا تلقي ايضاحا لكل مهارة من المهارات التي يمتلكها مدير المدرسة فالمهارات الذاتية تتضمن عدد من السمات الشخصية التي يجب توفرها في القائد التربوي مثل القوة الجسمية والصحية ، إن توافرها تين السمتين يعني الصحة الجيدة وقوة الحسم من ضروريات مدير المدرسة لان وظيفة ومهام مدير المدرسة كثيرة ومتنوعة وشاقة وتحتاج الجهد مركز وشاق وقوة الشخصية في القدرة على التأثير على الآخرين وبذلك فإن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في المرؤوسين اكثر ويكسب ثقتهم فيه ويكون قادرا على إصدار القرارات دون تردد او تسرع وتهور . الحيوية والنشاط والحماس للعمل من الصفات الشخصية الواجب توفرها في مدير المدرسة وذلك لان العاملين إذا ما لاحظوا ان مديرهم يندفع للعمل بحماس ونشاط وحيوية بين المرؤوسين لتحقيق اهداف التربية المرجو تحقيقه .

٢ . المهارات الإنسانية : وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء ، لان ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيدا وتغيرا من المجالات الفنية العماير : ١٠٠٢ ، (١٧) .

٢ . المهارات الإدراكية : وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطه واثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء ، نه على بقية أجزائه وقدرته على تصور فهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه .

٣ . المهارات الفنية : هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب ، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفني :

١ . أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت معروفة في الإدارة الحديث .

٢ . هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى .

٣ . أنها أكثر تحديد من المهارات الأخرى أي انه يمكن التحقيق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه للعمل .

ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية هم :

أ . مهارات تتعلق بالتعلم وتطوير المنهج .

ب . مهارات تتعلق بالتلاميذ ونموهم المتكامل .

ج . مهارات تتعلق بتطوير المعلمين مهني " .

د . مهارات تتعلق بالمدرسة والتخطيط الدراسي .

هـ . مهارات تتعلق بالتقويم .

و . مهارات رسم السياسة التعليمية العامة .

ومن أهم السمات المرتبط بالمهارات الفنية .

١ . القدرة على تحمل المسؤولية وتعني شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه ، ويرى بنفسه ملتزما أدبيا بتحقيقه .

٢ . الفهم العميق والشامل للأمور .

٣ . الحزم : ان يكون القائد حازما وأوامره قاطعة مع المهارة يعني التوفيق بين الحزم من ناحية ومراعاة الشعور بالمسؤولية من ناحية أخرى وتتطلب هذه السمة توفر القدرة لدى القائد على التقدير والتنفيذ القدرة على الحكم السديد .

١. الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه من السمات الضرورية لنجاحه لان مثل هذه الإيمان يمكن القائد من القدرة على إقناع مرؤوسه بضرورة تحقيق الهدف العميره ١٠٠٢ - ٠٠ (١٠٥).

ثاني . دراسات سابقة :

. دراسات عربية:

١. دراسة صلاح ١٩٨٥ تقويم أداء مديري المدارس الثانوية والأكاديمية والحكومية في الأردن .

استهدف تقويم أداء المدراء في مجالات التخطيط والتقويم والعمل مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي تألفت العينة من (١١) مدير أو (٩) مديره باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن كما تألفت عينة المعلمين من (١٤٥) ومن ابرز نتائج الدراسة أن نسبة تحقيق الجميع كانت مرتفعة حسب تقديرات المديرين عدا كفاية في التقويم وتحسن المنهج . بالنسبة لتحقيق جميع الكفايات للمديرين وحسب تقديرات المعلمين لمديرهم كانت متوسطه عدا كفاية في الأعمال الكتابية والإدارة والمل مع أطلبه فكانت مرتفعه صلاح ١٩٨٥ ص ١٥ .

١. دراسة علي والاكليبي ١٩٩٦ : لتعرف على الفروق في قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية وفقا للمتغيرات التالية : العمر، سنوات الخبرة في مجال الإدارة التعليمية، سنوات الخبرة في مجال التدريس، المؤهل التعليمي والمرحل التعليمية، وخلصت الدراسة إلى أن وظائف مديرة المدرسة عديدة ومنها الاشراف على الناحية الفنية والإدار ، والنشاط المدرسي، وتهيئة الجو الاجتماعي العام في المدرسة، وتنظيم مجالس الآباء، وتنظيم برامج دريب المعلمين، ومناقشة المشكلات التربوية، وتسهيل مهمتهم وحثهم على التقدم في أدائهم الوظيفي . علي والاكليبي ٩٩٦ ، ص ١٠١ .

٢. دراسة السامرائي ٢٠٠١ تقويم إدارة المدارس الابتدائية في ضوء الكفايات اللازمة . استهدفت بناء مقاييس للكفايات اللازمة لمديري المدارس الابتدائية وتقويم كفاية أدائهم من وجهة نظرًا لمشران في المدراء والمعلمين وتوصلت إلى الاستنتاجات الآتية :-

- هناك حاجة إلى تعميق دراسة الكفايات في برامج دورات وتدريب المدراء .

- ان سنوات الخبرة يمكن ان تضيف نوعا من الوضوح في الرؤيا إلى دور الكفايات في الإدارة التربوي .

- أن المدرء ا م بحاجه إلى تفعيل دورهم في النمو الذاتي وعدم الاقتصار في تسيير الأمور الإدارية او العمل بها السامرائ ١٠٠١ ، ص ١٠٠)

١٠٠٥ ، دراسة علي ، تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم . تكون مجتمع البحث من مديري المدارس الابتدائية ضمن المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد (البالغ عددها ٢٠٦) مدرسه ابتدائية وصي في الوقت نفسه عدد المدرء الذين يعملون في دار ة هذه المدارس كما ان عدد المعلمين العاملين في هذه المدارس بلغ ١٧٨٤) معلما ومعلمه وقد اختار عينة من المدارس بلغ عددها ١٠٠ مدرسة ابتدائية وبذلك يكون مديري المدارس ١٠٠) مدير " وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجموع المدارس التي شملت وتطبيقات التربية العلمية لطلبة كلية التربية الأساسية ، الجامعة المستنصرية التي بلغ عددها ٣٠٦) مديرا ويتناظر عدد الذكور والإاث وبذلك تكون نسبة العينة ٣ % من مجتمع البحث وقد استعمل الباحث عدد من الوسائل الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون لحساب الثبات بطريقة إعادة الاختيار كما استخدام الوسط المرجح لحساب تقديرات المالمين حول المهام والمسؤوليات المركة لمدير المدارس وقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات المتضمنة ضرورة العمل على تطوير المهام لدى المدرء من خلال برامج التدريب أثناء الخدم . علي ٢٠٠٥ ، ١٨٠ - ١٨٥) .

دراسات اجنبي :

١ . دراسة كارلتون 1988 مقارنة كيفية أدراك مهارات المدرء القيادية من قبل المدرء والمدرسين . استهدفت مقارنة أدراك المدرء والمدرسون فيما يتق بمهارات المدير القيادية وتقدير مهاراه الحقيقية تكونت العينة من ١٨) مديرو ١٥ مدرسا من مركزا لتقوي . واستعملت الدراسة الاستبابة أداة لهاوت توفت إلى النتائج الآتية :

١ . هناك اتفاق عام بين المدرء والمدرسن لمهاراتهم القيادية .

٢ . هناك اختلاف في معادلات أدراك المدرء لمهارتها .

٣ . كانت ادراكات المدرسين لمهارات المدرء دقيقه (Carelton ,1988,p939)

٤ . دراسة (tikel1990) . أوضحت دراسة ستايل أن مهام ومسؤوليات مدير المدرسة تنحصر في كونها إرشاد وعلاجه ووقائيه . وهذه المسؤوليات منسجمة مع دور المرشد الطلابي ويقترح الباحث تعزيز مفهوم الاتصال مع أفراء المدرسة وان يكون دور المدي ر موجهة لعمليات التجديد والتغيير في العمل المدرسي . (TIKEL ,199 ,P.44)

الفصل الثالث . إجراءات البحث :

يتناول هذا الفصل عرض ' لإجراءات البحث من حيث مجتمع البحث والعينة ، تكافؤ المجموعتين ، أداة البحث ، والوسائل الإحصائية لمعالجة بيانات البحث وسوف تتناولها الباحثة بالتفصيل كما يأتي

١ . مجتمع البحث والعينة :

أ . مجتمع البحث :

يعد تحديد مجتمع البحث من الأمور الأساسية في التجربة فمجتمع البحث هو مجموعة من الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة او مجموعة القياسات التي تم جمعها من تلك العناصر حسين ٢٠٠٢ ١١) ويمثل مجتمع البحث الحالي معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في محافظة المنى لتقويم أداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المدارس فقد بلغ عدد هذه المدارس ١٠٠ (مدرسة ابتدائية وهي في الوقت نفسه تتضمن عدد المدراء والمديرات الذين يعملون في هذه المدارس كما ان عدد المعلمين والمعلمات العاملين في هذه المدارس بلغ ١٧٥٠ (معلم ومعلم

ب . عينة البحث :

تألفت الدراسة النائية من ١٢٢ (معلما ومعلمة ممن يعملون في السلك التعليمي في المرحلة الابتدائية التابعة لمديرية التربية في محافظة المنى . وتم اختيارهم عشوائيا ' وذلك من خلال توزيع الاستبيانات على المعلمين والمعلمات الذين يدرسون في الكلية المفتوحة لاستطلاع آرائهم حول مستوى أداء مدير ومديرات المدارس الابتدائية وبذلك تكون نسبة المعلمين والمعلمات ٧ % (من المجتمع الأصلي للبحث والبالغ عدده ١٧٥٠ (معلما ومعلم . ويشير الجدول ١) الى توزيع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات حسب متغيرات سنوات الخبرة في مجال التدريس

سنوات الخبرة	علمون	معلمات	المجموع	النسبة المئوية
١٠	٣٧	٤٠	٧٧	٦٣,١١
١١ فما فوق	٢٠	٢٥	٤٥	٣٦,٨٨
المجموع	٥٧	٦٥	١٢٢	

٢ . أداة البحث :

من اجل جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة ، ثم بناء استبارة مستوى أداء مديرات المدارس الابتدائيا . وقد اعتمدت الباحثة في بنائها على بعض المقاييس التي تناولت تحليل مهام وواجبات مدير المدرسة مثل مقياس (المحبوب ١٠٠٠ ، ٥٥ ١٥٦) وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ٣٥) فقرة تقيس ممارسات متنوعة . وعرضت فقراتها على لجنة للحكم على صدقها مكونه من خمسة أساتذة يحملون درجة الدكتوراه في خصصات التربية من جامعة المثني . واتفقت اللجنة على قبول ٢٨) فقرة . وانتهت الاستبانة في صورتها النهائية (إلى ١٨) فقرة تغطي خمس كفايات تدور حول الممارسات الإدارية ، الفني ، الاهتمام بشؤون المعلمين ، والاهتمام بشؤون الطلبة ، المبنى المدرسي) وطلب من أفراد العينة الإجابة على بنود الاستبانة من خلال مميزات تقدير يمتد إلى خمس درجات من عالي جدا (ويعطي له خمس ، عالم) ويعطي له اربع درجات ، متوسط) ويعطي له ثلاث درجات ، منخفض جد) ويعطي له درجتان) منخفض) ويعطي له درجة واحد .

١ . الصدق : يعد الصدق من الخصائص المهمة في بناء الاختبارات النفسية والتربوية السيد ، ١٩٧٩ ٥٥٠) فصدق الأداة يعني الأداة القادرة على قياس السمة المراد قياسها ، او مقدرته على قياس ما وضع لأجله الزعم وآخرون (١٩٨١ ٣٩) الامام وآخرون ، ١٩٩٠ ١٢٣) ولأجل التحقق من صدق الأداة استخدمت الباحثة الصدق الظاهري وهو الإشارة إلى ما يبدو أنها على صله بالمتغير الذي يقاس وان مضمون الاستبانة متفق مع الغرض منه حسين ٢٠٠١ ١٢٣) وقد تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين وتم حذف الفقرات غير الصادقة كما تمت الإشارة إليه سابقا .

٢ . الثبات **The Reliability** : هو درجة لدقة التي تقيس بها الاختبارات ما يراد قياسه وان تعطي نتائج مشابهة في كل مرة يطبق فيها المقياس على نفس الأفراد حسين ٢٠٠١ - ١٢٤) وقد استخدمت الباحثة طريقة إعادة الاختبار (**Test - Retest - Method**) وفي هذه الطريقة يكرر تطبيق نفس الاختبار على مجموعة من الأفراد احمد ، ١٣٢) وبحصولهم على درجة الاختبار الأول ودرجة الاختبار الثاني وبحساب معامل ارتباط المرة الاولى بالمرة الثانية فأنا نحصل على معامل ثبات الاختبار ولحساب ثبات المقياس بهذه الطريقة طبقت الباحثة المقياس على عينة مؤلفة من ١٠ معلما ومعلمة من المعلمين والمعلمات الذين يدرسون في الكلية المفتوحة وكانت المدة الزمنية للتطبيق هي (١٥ يوم) واستخرج معامل الثبات بطريقة بيرسون (**Person**) فبلغ معامل الثبات (٠,٨٠) وهو معامل ثبات جيد ، تلك ان معامل الثبات الذي يمكن الاعتماد عليه كما يرى ليكون (**likers**) يتراوح بين ٠,٦٢ ، ٠,٩٣) (**azard, 1963, p-228**) حسين ٢٠٠٢ ١٢٤)

٣ . الوسائل الإحصائية : استخدمت لباحثة الوسائل الإحصائية الآتية :
١ - معامل الارتباط بيرسون لحساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار

الهدف الأول . (ما مستوى اداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية ، من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة المثنى؟) . للتعرف على مستوى اداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، استخدام المتوسط الحسابي ، التكرارات ، النسب المئوية لتحليل عبارات ابعاد الدراسة : الادارية ، الفني ، الى جانب الاهتمام بشؤون المعلمين والمعلمات ، الطلبة المبني المدرسي : كما هو موضح في الجدول (رقم ٢)

جدول (٢)

التكرار والنسب المئوية لاجابات المعلمين على عبارات البعد الاداري

البيانات	متوسط		منخفض جد "		منخفض		عالي		عالي جدا	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١ .	١٣	٢٢,٨	٥	٨,٧	٧	١٢,٢	١٦	٢٨,٠	١٦	٢٨,٠
٢ .	١٢	٢١,٠	٩	١٥,٧	٤	٧,٠	١٩	٣٣,٣	١٩	٣٣,٣
٣ .	١٧	٢٩,٨	٨	١٤,٠	٤	٧,٠	٢١	٣٦,٨	٢١	٣٦,٨
٤ .	١٩	٣٣,٣	٣	٥,٢	٣	٥,٢	١١	١٩,٢	١١	١٩,٢
٥ .	١٩	٣٣,٣	٨	١٤,٣	٦	١٠,٥	١٦	٢٨,٠	١٦	٢٨,٠
٦ .	١٨	٣١,٥	٦	١٠,٥	٦	١٠,٥	١٥	٢٦,٣	١٥	٢٦,٣
٧ .	١١	١٩,٢	١٥	٢٦,٣	٩	١٥,٧	٦	١٠,٥	٦	١٠,٥
٨ .	٦	١٠,٥	١٧	٢٨,٧	٩	١٥,٧	٩	١٥,٧	٩	١٥,٧
٩ .	٧	١٢,٢	١٥	٢٦,٣	١٥	٢٦,٣	٧	١٢,٢	٧	١٢,٢
١٠ .	١٢	٢١,٠	٥	٨,٧	٤	٧,٠	١٤	٢٤,٥	١٤	٢٤,٥
١١ .	١٨	٣١,٥	٥	٨,٧	٦	١٠,٥	١٧	٢٩,٨	١٧	٢٩,٨

شير بيانات الجدول (١) الى اجابات افراد الدراسة اداء مستوى اداء مديرة المدارس تجاه البعد الإداري . ويتضح ان مستوى اداء المراء يتمركز بدرجة اكبر من عالمي (الى حد ما ومتوسط يمتد من ٣ الى ٨) عن العبارات (١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١) على التوالي في جوا ب المبادرة للحضور للمدارس مبكر ، الاهتمام بالتعاليم التي ترد للمدرس ، والاستماع للمعلمين وأخذ آرائهم خلال الاجتماع . ويمكن تفسير ذلك في ضوء المهارات الإدارية التي يمتلكها المدير من اجل إبراز صورة المدرسة أمام مديرية التربية بالمظهر اللائق ، وإشعار المسؤولين في وزارة التربية بالتزامهم بالعمل الذي يحقق الأهداف المرجوة وبالأسلوب الذي يلبي رضا مديرية التربية . كما ان المعلمين وجدوا في ثقة المدير

في آرائهم مما يشجعهم في طرح آرائهم ومقترحاتهم أثناء الاجتماع. ومن جهة أخرى تشير تقديرات المعلمين على العبارات (١ ٧ ٨ ١) بدرجة متوسطة الى حد ما ومتوسط يمتد من ٢,٥ - ١,٩) في جوانب معالجة مشكلات المدرسة ، واستخدام الوسائل الملائمة لمعالجتها ، والبقاء في المدرسة حتى ينصرف الطلبة والعاملون ، كما ان هذه الفقرات تمحورت حول الأسلوب الديمقراطي لمدير المدارس مع العاملين ، وعدم التسرع في اصدار القرارات المدرسية وإشراك العاملين مع في القرارات وهذه النتائج تتفق معه ما توصلت اليه دراسة المحبوب (٢٠٠٠ ص ١٣١) التي أكدت ان من الممارسات الايجابية التي يتحلى بها مدير المدرسة في كونه يصغي لوجهات نظر المعلمين خلال الاجتماع

جدول (٣)

لتكرار والنسب المئوية الاجابات المعلمين على عبارات البعد الفني

البيانات	متوسط	عالي جدا		عالي		متوسط		منخفض جد		منخفض	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
١٢ .	٣,٩	٤٢,١	٢٤	٢٦,٣	١٥	١٩,٢	١١	٨,٧	٥	٣,٥	٢
١٣ .	٣,١	١٥,٧	٩	٢٨,٠	١٦	٢٨,٠	١٦	١٤,٠	٨	١٤,٠	٨
١٤ .	٣,٦	٣١,٥	١٨	٣١,٥	١٨	١٩,٢	١١	٨,٧	٥	٨,٧	٥
١٥ .	٣,٠	١٥,٧	٩	١٥,٧	٩	٣٣,٣	١٩	٢٨,٠	١٦	٧,٠	٤
١٦ .	٣,٨	٣٦,٨	٢١	٢٩,٨	١٧	١٢,٢	٧	١٠,٥	٦	١٠,٥	٦

البعد الثاني . الجانب الفني : تشير بيانات الجدول (٣) الى إجابات افراد الدراسة ازاء مستوى أداء مديري المدارس عن البعد الفني ويتضح ان تقديرات المعلمين لمستوى اداء المدرء ا انت بدرجة أكثر من عالي) إلى حد ما ومتوسط يمتد من (٣,٦ - ٣,٩) على التوالي في جوانب توجيه الأسرة المدرسية نحو الأفضل من خلال تنظيم الاختبارات ، وتعزيز روح التعاون بين أفراد أسرة المدرسي ، ومشاركة المعلمين للقيام بالأعمال المدرسية والمتابعة المستمرة لهم من قبل المدير ، ومتابعة الصفوف المدرسية ويمكن تفسير ذلك في ضوء المهارة الفنية التي يمتلكها المدير نتيجة للممارسات التي اعتادوا القيام بها في هذه الجوانب كما ان وجهات نظر المعلمين الايجابية تجاه هذه الجوانب كانت مرضية ربما : مساهماتهم في تنفيذ معظمها من خلال تكليف المدير لهم على تنفيذها كما ان تقديرات المعلمين على جانب من تلك الجوانب

كانت اكبر من متوسط المعدل (٣,١) فيما يتعلق بمتابعة المدير للاختيارات التي يضعها المعلمون للطلبة . ويمكن تبرير هذه في ضوء القصور في ا خلفية العلمية في جوانب الامام بوسائل التخطيط السليم لمختلف الأنشطة المدرسي ، والمعرفة بأساليب التقويم والتحصيل الطلابي والاداء المدرسي بشكل عام ، لكون هذه الجوانب تحتاج الى معرفة واسعة بحاجات الطلبة وميولهم ومشكلاتهم المتعددة وطرق التدريس ، وادارة الصفوف المدرسية وتتفق هذه النتائج جزئي ' مع نتائج دراسة (علي والاكليبي ١٩٩٦ ٢٠١) التي توصلت الى ((ان من وظائف المدير الإشراف والمثابرة على الجوانب الفنية والادارية ، وحث الاسرة المدرسية على التقدم في أدائهم الوظيفي)) .

جدول (٤)

التكرار والنسب المئوية لاجبات المعلمين على عبارات البعد الثالث (الاهتمام بالمعلمين)

منخفض		منخفض جد "		متوسط		عالي		عالي جدا		متوسط	العيارات
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
٥,٢	٣	٧,٠	٤	٢١,٠	١٢	١٧,٥	١٠	٤٩,١	٢٨	٣,٩	.١٧
٧,٠	٤	١٧,٥	١٠	١٢,٢	٧	١٤,٠	٨	٤٩,١	٢٨	٣,٨	.١٨
٨,٧	٥	٧,٠	٤	١٩,٢	١١	٢١,٠	١٢	٤٣,٨	٢٥	٣,٨	.١٩
٨,٧	٥	٢٢,٨	١٣	١٩,٢	١١	٢٢,٨	١٣	٢٧,٢	١٥	٣,٣	.١٠
١٧,٥	١٠	١٠,٥	٦	٤٢,١	٢٤	٢٢,٨	١٣	٧,٠	٤	٢,٩	.١١
٢٦,٣	١٥	٢٤,٥	١٤	٢٦,٣	١٥	١٢,٢	٧	١٠,٥	٦	٢,٥	.١٢
٧,٠	٤	٨,٧	٥	١٩,٢	١١	٢٨,٠	١٦	٣٦,٨	٢١	٣,٨	.١٣
٥,٢	٣	١٠,٥	٦	٢٢,٨	١٣	٢٢,٨	١٣	٣٨,٥	٢٢	٣,٨	.١٤
١٧,٥	١٠	٢١,٠	١٢	٢٩,٨	١٧	٢١,٠	١٢	١٠,٥	٦	٢,٩	.١٥

٢ . البعد الثالث . جانب الاهتمام بالمعلمين : يشير جدول (: إلى إجابات أفراد الدراسة ازاء مستوى اداء مديري المدارس فيما يتصل بجانب الاهتمام بشؤون المعلمين . ويتضح ان تقديرات المعلمين على العبارات ١٧ ١٨ ١٩ ١٠ ١٣ ١٤) بدرجة عالي جد ' وبمتوسط يتراوح بين ٣ , ٢,٩) والعيارات تدور حول الجانب التالي هي اشتراك المعلمين في القرارات المدرسية ، تلدة حاجات المعلمين ، والدفاع عنها ، وإتاحة الفرصة لطرح آرائهم ، واطلاعهم على ما تم اتخاذه من قرارات ، والتأكيد على ان نجاح وانجاز الطلبة يعزى لجهودهم وذلك من خلال ثناء المدير و تقديره للمعلم المتفاني في عمله وكذلك استخدام أسلوب الثواب لبعض الحالات التي يبادر بها المعلمين من اجل رفع شأن المدرسة وتحقيق مستوى وانجاز أعلى للطلبة لرفع مستوياتهم العلمية ويمكن تفسير هذا الأسلوب القيادي الذي ينتهجه المدير تجاه المعلمين باعتبار ان المدير قائد تربوي لجماعة المدرسة وباعث نشاطها ومحفز لهم للعمل الجاد المثمر ، والاعتراف بأهمية دور معلمه وأنهم شركاء معه لتحقيق غايات مشتركة مما يسهم في تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية ومنهم القيادة الإدارية الديمقراطية . و من جهة ثانية توضح النتائج ان نقيم المعلمين للعيارات ١١ ٢٢ ٢٥) بدرجة متوسط وبمعدل ٢,٥ - ٢,٩) وربما يعزى هذا القصور لعدم الادراك بأهمية هذا التوجه وان تعزيزها يسهم في تقوية الروابط المهنية والإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي حيث نلاحظ ان بعض المدرء يكون غير عادل احيانا ' في مسألة توزيع الامام بين المعلمين بشكل مرضي اي انه يركز المسؤوليات والواجبات كالحصص الدراسية مثلا " على معلمين بينما اخرين يكون واجباتهم قليلة وتدخل في هذه المجالات العلاقات بين المدير وبعض المعلمين . اصف الى ذلك انعدام التنسيق احيانا ' بين مرشد الصف والمدير الامر الذي ادى الى حدوث خلل في العلاقة بين المدير والمرشد الصفي وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (المحبوب ٢٠٠٠ ١٣٤)

جدول (٥)

التكرار والنسب المئوية لاجابات المعلمين على عبارات البعد الرابع الاهتمام بالطلاب (

العيارات	متوسط	عالي جدا		عالي		متوسط		منخفض جد "		منخفض	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
١٦ .	٣,٠	١٠	١٧,٥	٩	١٥,٧	٢١	٣٦,٨	١٠	١٥,٧	٧	١٢,٢
١٧ .	٣,٥	٢١	٣٦,٨	٨	١٤,٠	١٣	٢٢,٨	١٠	١٧,٥	٥	٨,٧

تحمل هذه المسؤولية من اجل النهوض بالمدرسة واطهر رها بالمظهر الحسن وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المحبوب ٢٠٠٠ ١٣٧)

(جدول ٧)

التكرار والنسب المئوية لاجابات المعلمات على عبارات البعد الاول (الجانب الاداري)

منخفض		منخفض جد "		متوسط		عالي		عالي جدا		متوسط	العيارات
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
٤,٦	٣	٧,٦	٥	٢٦,١	١٧	٢٣,٠	١٥	٣٨,٤	٢٥	٣,٨	١٠
٤,٦	٣	٢٠	١٣	٣٨,٤	٢٥	١٨,٤	١٢	١٨,٤	١٢	٣,٠	٢٠
١٠,٧	٧	١٠,٧	٧	٣٦,٩	٢٤	٢٠	١٣	٢١,٦	١٤	٣,٣	٣٠
١٠,٧	٧	١٠,٧	٧	١٣,٨	٩	٣٢,٣	٢١	٣٢,٣	٢١	٣,٦	٤٠
١٨,٩	١٠	٤,٦	٣	٢١,٥	١٤	٣٢,٣	٢١	٢٦,١	١٧	٣,٤	٥٠
١٢,٣	٨	١٨,٤	١٢	٢٧,٦	١٨	١٦,٩	١١	٤٢,٦	١٦	٣,٢	٦٠
٦,١	٤	٢٠	١٣	٢٧,٦	١٨	٢٤,٦	١٦	٢١,٥	١٤	٣,٣	٧٠
١٨,٤	١٢	٢٣,٠	١٥	٢٣,٠	١٥	١٣,٨	٩	٢١,٥	١٤	٢,٩	٨٠
٢٠	١٣	٢١,٥	١٤	٢٠	١٣	١٦,٩	١١	٢١,٥	١٤	٢,٩	٩٠
٤,٦	٣	١٦,٩	١١	٢٣,٠	١٥	١٨,٤	١٢	٣٦,٩	٢٤	٣,٦	١٠٠
٤,٦	٣	٧,٦	٥	١٦,٩	١١	٣٠,٧	٢٠	٤٠	٢٦	٣,٩	١١٠

ثام - تقديرات المعلمات

١ - البعد الأول - الجانب الإداري :

توضح بيانات الجدول (١) تقديرات افراد عينة الدراسة إزاء كفاءة أداء المديرات في الجانب الإداري . ويتضح ان تصورات المعلمات تجاه هذا البعد كانت بدرجة عالي جدا ' الى حد ما عن العبارات ١ ٤ ٥ ١٠ ١١) وبه وسط يمتد من ٣,٤ - ٥,٩) والتي تتضمن كيفية تطبيق الأنظمة الإدارية بموضوعية ودقة وخاصة فيما يتعلق بمسألة الحضور مبكرا الى المدرسة والبقاء فيها حتى انصراف جميع الطالبات والاستماع الى وجهات نظر المعلمات خلال الاجتماعات التي تعقدها مديرة المدرسة واشراك المعلمات في اصدار القرارات المدرسية

وكذلك معاونة المدرسة التي يكون لها دور كبير في اصدار القرارات مع المديرية ، اضافة الى استخدام اساليب متنوعة لمواجهة مشكلات المدرسة والتي تحدث داخل الصف وخارجه وذلك من خلال التتبع الدقيق حتى لصغائر الأمور التي تحصل داخل المدرسة كي لا يحدث اي تراكم للمشكلات المدرسية وبالتالي تحصل معاناة كثيرة كل تلك المشكلات ويمكن تفسير هذا التفوق في الجانب الإداري لمديرات المدارس إلى المهارات الإدارية والخصائص الشخصية التي تمتلكها المديرات عادة والمتمثلة في الحماس والرغبة في لانجاز وتفهم الدور المطلوب لهن ، وإظهار الدقة في العمل للجهات المسؤولة في إدارة التعليم بانجاز ما يكف به وفق التعليمات المبلغة لهن . اما فيما يخص اارات رقم ٢ ٣ ٦ ٧ ٨ ١ فقد حصلت على تقدير متوسط وبمتوسط يمتد من ٢,٩ و ٣,٣) وتتضمن هذه اارات طبيعة التعامل المركزي مع الهيئة العاملة مع مديرة المدرسة ، وطبيعة الشخصية التي تتسم بها مديره المدرسة من حيث لياقة الشخصية والقوة والمرح إضافة إلى طبيعة العلاقة مع المعاونة ، والمحاباة وتطبيق الأنظمة على البعض دون سواهم وتدخل في هذه الة كيفية العدالة التي تستخدمها مديرة المدرسة مع الكادر التعليمي حيث لا يوجد فروق بين معلمة وأخرى ولا تدخل العلاقات الشخصية ضمن ذلك الإطار عند توزيع الأعمال والحصص الدراسية التي تكلف بها المعلمات واحترام آراء المعلمات عند إصدار القرارات المدرسية وربما يعزى ذلك الى المناخ التربوي والتعليمي لمديرة المدرسة والمعلمات في تلك المدرسة وال ذي يدل على روح التعاون والتفاه . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المحبوب ١٠٠٠ ١٤٠ التي توصلت إلى أن (مديرة المدرسة الثانوية تركز على الجوانب الوظيفية في ممارساتها الإدارية) .

جدول (٨)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمات على عبارات البعد الثاني (الجانب الفني)

البيانات	متوسط		منخفض جدا		منخفض		عالي جدا		عالي		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
٠١٢	٣,٦	٢٤	٣٦,٩	١٣	٢٠	١٦	٢٤,٦	٥	٧,٦	٧	١٠,٧
٠١٣	٢,٨	٦	٩,٢	١٢	١٨,٤	١٩	٢٩,٢	٢٠	٣,٧	٨	١٢,٣
٠١٤	٣,٥	١٦	٢٤,٦	٢٣	٣٣,٧	١٤	٢١,٥	٣	٤,٦	٩	١٣,٨
٠١٥	٢,٩	٨	١٢,٣	١٢	١٨,٢	٢٠	٣٠,٧	١٦	٢٤,٦	٨	١٢,٣
٠١٦	٣,٥	١٨	٢٧,٦	١٨	٢٧,٦	١٥	٢٣,٠	١٢	١٨,٢	٢	٣,٠

٢ - البعد الثاني - الجانب الفني :

وتود ح بيانات الجدول ٨) تقديرات المعلماء لمستوى اداء المديراء ازاء الجانب الفني . ويطضح ان أفراد الدراسة رصاء تقدير عالي جد " الى عالي لحد ما على العياراء ١٢ ١٤ ١٦) وبمأوسط يمداء من ٣,٥ . ٣,٦) فيما يآعلق بآأوجه الأسارة المأدرسية نحو الأفضل وآعزيز روح الآعاون بين المعلماء ، وإعطاء عملية الآأوجه والإرشاء الطلابي عناية خاصة من آلال مناقشة المعلمة حول مستوى الصف دراسيا ' والاهتمام بالمسأوى العلمي وآنظيآ الاختياراء بالشكل الجيا ، والآابعة المسأمرة للمعلماء ومشارآكنهن بالأعمال المأدرسية الآي آعمل على رفع مستوى المأدرسة نحو الأفضل من آلال الإسهام بالآوانب العلمية والفنية وإظهار المأدرسة من آلال المأديرة والمعلماء بالشكل لائق أمام المشرفين الآربويين من آلال رفع الآقارير المطلوبة لإدارة الآعليم والحرص على آضور اجآماعاء إدارة الآعليم بالآعاون مع الإشراف الآربوي . اما بالنسبة للعياراء رقم ١٣ ١٥) فقد آصلآ على تقدير مأوسط الى منآفض لحد ما وبمأوسط آسابي يمداء من ٢,٨ - ٢,٩) والآي آنآضمن عملية مراقبة المأدير لأسئلة الاختباراء الآي آضعها معلمة المادة الى طلابها وكذلك عملية آآقيق الآوازن الآقيق بين المعلمين من آلال آكليفهم بالأعمال الإضافية وآأوزيعها بشكل عادل . ويمكن آفسير ذلك في اآار الآقيد بالمهام المكلفة بها المديراء والحرص لآقيق في جميع الممارساء الفنية من آلال الإشراف والآآطيط الجيا على أنشآة المأدرسة وإعطاء الصلاآياء والآليات المناسبة لمرشءاء الصفوف من آلال قيامهن برعاية شؤون الطلاباء والآآصال بأمهاآ الطلاباء وإعلامهن بآرآة انآاز بنائهن في المسأوى العلمي والأآلاقي للآااءات من آلال اجآماعاء مجالس الأمهاآ وكذلك يواكب هذا آشآيع المأديرة للمعلماء المآفانياء في عملهن واعمهن بالآوافر الملائمة . وآآفق هذه الآناآ مع نآاآج دراسة عقبلان ١٩٩٦ ٩٣ ٣١٦) الآي آوصلآ الى ان كفاءة أداء المأدير آآمآل في كونه يآآلى بالآصائص الإدارية والفنية الجيا عند ممارساءه اليومية)

جدول (٩)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمات على عبارات البعد الثالث (الاهتمام بشؤون المعلمات)

البيانات	متوسط	عالي جد		عالي		متوسط		منخفض جد		منخفض	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
.١٧	٣,٥	٢٣	٣٥,٣	١٣	٢٠	١٥	٢٣,٠	٥	٧,٦	٩	١٣,٨
.١٨	٣,٢	١٤	٢١,٥	١٣	٢٠	٢٢	٣٣,٨	٦	٩,٤	١٠	١٥,٣
.١٩	٣,٥	٢١	٣٢,٣	١٥	٢٣,٠	١٤	٢١,٥	٧	١٠,٧	٨	١٢,٣
.٢٠	٣,٣	٢٠	٣٠,٧	٩	١٣,٨	١٧	٢٦,١	١١	١٦,٩	٨	١٢,٣
.٢١	٣,٢	١٣	٢٠	٩	١٣,٨	٢٥	٣٨,٤	١٦	٢٤,٦	٢	٣,٠
.٢٢	٣,٠	١٣	٢٠	٧	١٠,٧	٢٣	٣٥,٣	١٢	١٨,٤	١٠	١٥,٣
.٢٣	٢,٩	١٠	١٨,٩	١١	١٦,٩	٢٢	٣٣,٨	١١	١٦,٩	١١	١٦,٩
.٢٤	٣,٧	٢٥	٣٨,٤	١٣	٢٠	١٥	٢٣,٠	٧	١٠,٧	٥	٧,٦
.٢٥	٣,٠	١٢	١٨,٤	٨	١٢,٣	٢٤	٣٦,٩	١٢	١٨,٤	٩	١٣,٨

٣ - البعد الثالث - جانب الاهتمام بشؤون المعلمات .

وتوضح نتائج الدراسة من خلال جدول (٩) فيما يتعلق بمستوى اداء المديرات فيما يتصل بالبعد الثالث جانب الاهتمام بشؤون المعلمات ويتضح ان تقديرات افراد الدراسة كانت بدرجة عالي جدا ومتوسط يمتد من (٣,٣ - ٣,٧) (على العيارات ١٧ ١٩ ٢٠ ٢٤) والتي تتضمن تقدير مديرة المدرسة للمعلم المتفاني في عمله والذي يعمل على رفع المستوى العلمي للطلبة وكذلك اقامة علاقات ودية بين المديره والمعلمات من خلال تفقدن في حالة غياب احدهن بسبب المرض او الظروف الخاصة المحيطة بهن والعمل على مراعاة المعلمات من حيث السن والخبرة . اما فيما يخص العيارات (١١ ٢٢ ٢٣ ٢٥) فقد حصلت على تقدير متوسط وبه توسط يمتد ما بين (٢,٩ - ٣,٢) وتمحورت هذه العيارات حول توزيع المهام بين المعلمات بشكل مرضي ، وعملية التنسيق بين المرشد الطلابي والمدير ، واستخدام أسلوب الإقناع قبل القرارات المدرسية ، وتقييم المعلم من جانب واحد نجد ان هذه العيارات لم تأخذ نسبة عالية جدا " و ن هذه النسب مقارنة الى النسب التي اعطاها

المعلمين لمدرائهم حول هذه العبارات لذا تأمل ان تتخذ هذه الجوانب اهتمام من قبل المدراء والمديرات حتى يشعر المعلمين والمعلمات بأنهم جزء من هذه الاسرة المدرسية وانهم صناع قرار بالاتفاق مع المدير او المديرية وان تكون علاقة وطيدة بين المرشد الطلابي ومديرة المدرسة وان لا يقيم المعلمة الطالب من جانب واحد لذا ينبغي ان يعطي هذا الجانب الرعاية لان فيه تجسيد " وتعزيز لبناء الثقة والعلاقات الانسانية في المحيط المدرسي وتنفق هذه المدرسة مع نتائج دراسة (النابه ١٩٩٤ ٣ ٩٦) التي توصلت الى (ضعف المجتمع المدرسي في المشاركة في القرارات المدرسي

جدول (١٠)

التكرار والنسب المئوية لاجابات المعلمات على عبارات البعد الرابع الاهتمام بشؤون الطالبات

البيانات	متوسط	عالي جدا		عالي		متوسط		منخفض جد		منخفض	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
٠.٦	٣,٢	١٦	٢٦,١	٩	١٣,٨	٢١	٣٢,٣	١٣	٢٠	٥	٧,٦
٠.٧	٣,٢	١٣	٢٠	١٧	٢٦,١	١٢	١٨,٤	١٧	٢٦,١	٦	٩,٢

وتشير احصائيات الجدول (١٠) الى مستوى اداء مديرات المدارس ازاء جانب الاهتمام بشؤون الطالبات . ويتضح ان تقديرات عينة الدراسة كانت بدرجة عالية الى متوسط حد ما حول العبارات رقم (١٦ ٢٧) وبتقدير (٣,٢) وربما يعزى هذا الى اهتمام مديرات المدرسة وعملها المستمر على تطوير سجلات الطالبات ومتابعة مستوى تحصيلهن الدراسي ، ونتائج اختباراتهن ، وتشجيعهن للاشتراك في أنشطة المدرسة ، وتكريم الطالبات المتفوقات والثناء عليهن وتزويدهن ببرامج لتطوير قدراتهن العلمية بشكل يتناسب مع مستوى ذكائهن وادراكهن العقلي . ويمكن تفسير ذلك في ضوء المناخ التعليمي الايجابي السائد بين كافة افرادها من المعلمات والطالبات والموظفات والاداريات . اضافة الى توجه المديرات نحو تطبيق مفاهيم الجوانب الانسانية في ادارتهن ، وادراكهن بأن مسؤولياتهن نجاة الطالبات ليس بالامر السهل ، لذلك نجد ان توزيع المسؤوليات والمهام والادوار على المعلمات الاختصاص هو افضل السبل في خلق الطمأنينة المطلوبة والاجاز المستمر الذي تسعى له ادارة المدرسة دوم ' وخاصة ما يتصل بالتصحيح العلمي والنمو الدراسي . وتنفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (علي الاكيلي ١٩٩٦ ٢٠١ - ٢٢٦)

جدول (١١)

التكرار والنسب المئوية لإجابات المعلمات على عبارة البعد الخامس الاهتمام بالمبنى المدرسي (

البيانات	متوسط	عالي جدا		عالي		متوسط		منخفض جد "		منخفض	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
٨ .	٤,١	٣٤	٥٢,٣	١٥	٢٣,٠	١١	١٦,٩	٣	٤,٦	٢	٣,٠

١ . البعد الخامس - جانب الاهتمام بالمبنى المدرسي :

وتوضح بيانات الجدول (١١) تقديرات أفراد الدراسة فيما يتصل بجانب الاهتمام بالمبنى المدرسي . فيتضح ان تصورات المعلمات كانت بدرجة عالية جد ' وبمعدل (٤,١) عن العياره رقم (٢٨) والتي تتضمن في طياتها الاهتمام بوضع الاعلانات واللوحات الارشادية وتفقد مختبرات المدرسة ، الاهتمام بالمكتبة ، والمحافظة على المبنى ونظافته . وهنا تجدر الاشارة الى ان اراء المعلمات في هذا الخصوص كانت ايجابية وخاصة فيما يتصل بسلامة ونظافة المبنى المدرسي - بالرغم من الاعتقاد ان ذلك من مسؤوليات الاداره المركزية (مديرية التربية) - ربما يعزى الى تنفيذ المديرات الى ما يصدر من الجهات التعليمية بدقة ، وادراكهن اهمية الانشطة والفعاليات التي تؤدي في المكتبة والمختبرات بأعتبارهما رافدان مهمان يعززان الجانب النظري الذي يتم عبر الكتاب المدرسي .

الهدف الثاني :

((هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمستوى أداء مديري المدارس الابتدائية ومديراتها من وجهة نظر معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة المثني ترجع متغير النوع؟ وللإجابة عن هذا السؤال استخدام اختبار ت) (T- Test) للتعرف على تصورات المعلمين والمعلمات في مقابل إبعاد الدراسة مجتمعة ويشير الجدول رقم (١٣) الى إلى نتيجة اختبار ت) تجاه تصورات أفراد الدراسة من الجنسين للإبعاد الخمس .

(ءءول ١٢)

قفما اء) ومسئوى الءلااة بفن مءموءة المعلمفن ومءموءة المعلمات آءاه ابعاء الءراساة

أفرال العفنة	العءء	المئوسظ	الانآراف المعفارف	قفما ء	مسئوى الءلااه
المعلمون	٥٧	٨٩,٤٠	١٥,٦٣٠	٥,٥١٢٣	٠,٠٥
المعلمات	٦٥	٨٨,٨١	١٣,١٨٧		غفر الءاله

ءوضآ بفاناء الءءول ١٢ عن عءم وءوء فروق ذاء الءلااة اءصائفة بفن مءموءة المعلمفن (م = ٤٠ ٨٩) ومءموءة المعلمات م = ٨١ ١٨ . ومن آلال عرضنا لا عاء الءراساة فف الءوانب الاءارفة ، والفنف ، الاءءمام بشؤون المعلمفن والمعلمات ، الاءءمام بشؤون الطلابة والاءءمام بالمبنى المءرسف فلم نءء فروق ذاء الءلااه اءصائفة بفن المعلمفن والمعلمات من آلال آقففراء لمسئوى اءاء مءفرف ومءفرراء المءارس الالبءاءف . والءءاول من رقم - (١٠) ففوض الفرق فف المئوسظاء الءسابفة آول أبعاء الءراساة ونحن سوف نقوم بفافضاح آلك الفرق

١ عءم وءوء فروق فف المئوسظ آول البعا الاءارف بفن المعلمفن والمعلمات فقء كائء آصواراء المعلمفن (د = ٤ ٣٦) والمعلمات (م = ٩ ٣٦) وهنا نساواء نسبة المئوسظاء .

٢ عءم وءوء فروق بفن المعلمفن والمعلمات آول البعا الفنف آول آصواراء المعلمفن (د = ٤ ١٧) بفنما آصواراء المعلمات (د = ٧ ١٦) .

٣ عءم وءوء فروق بفن الم علمفن والمعلمات آول آانب الاءءمام بشؤون المعلمفن والمعلمات والمعلمات من قبل المءراء والمءفرراء فقء كائء آصواراء المعلمفن آول هءا البعا (د = ٧ ٣٠) اما بالنسبة للمعلمات فكان المئوسظ (د = ٣ ٢٩) .

٤ عءم وءوء فروق بفن المعلمفن والمعلمات آول آوانب الاءءمام بشؤون الطلاب والطالباء من قبل مءفرف .

ومن خلال نتائج الدراسة وجدت الباحثة عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (%) بين تصورات المعلمين والمعلمات حول أبعاد الدراسة (الإداري، الفني، الاهتمام بشؤون المعلمين والمعلمات، الاهتمام بشؤون الطلبة، والاهتمام بالمبنى المدرسي). لذا فقد وجدت الباحثة تقارب في وجهات النظر بين مدير ومديرة المدرسة حول كيفية إدارة المدرسة وقيادتها قيادة مركزية وخاصة فيما يتعلق بحضور المعلمين والمعلمات الى المدرسة مبكر، والاهتمام بالتعاليم التي ترد المدرسة والاستماع للمعلمين واخذ آرائهم وإشراكهم في القرارات المدرسية وتعزيز روح التعاون بين أفراد المدرسة والعمل على تنظيم الاختبارات للطلبة، ومشاركة المعلمين والمعلمات للقيام بالأعمال المدرسية الإضافية، والثناء على المعلم والمعلمة المتفانية في عملها والعمل على تشجيعها من اجل تقديم الكبر قدر ممكن للنهوض بالمستوى العلمي والتربوي للطلبة، والتأكيد على ان نجاح وانجاز الطلبة يعزى لجهود المعلمين وحرصهم على طلبتهم والعمل على اظهارهم بأفضل مستوى ممكن ويمكن ان يعزى ذلك كله الى الاسلوب القيادي الذي ينتجه مدير ومديرة المدرسة اتجاه المعلمين والطلبة على اعتبار ان مدير ومديرة المدرسة قائد تربوي لجماعة المدرسة وباعت على نشاطها للعمل الجاد المثمر وقد وجدنا من خلال البيانات التي عرضناها في الصفحات السابقة ان كلا من مدير ومديرة المدرسة يحاول ان يظهر بالمظهر اللائق امام (الادارة المركزية) اي مديرية التربية واشعار المسؤولين في وزارة التربية بالتزامهم بالعمل الذي يحقق الاهداف المرجوة.

وجدت الباحثة هناك اختلاف في النسب بين مدير ومدير المدرسة حول عملية توزيع المهام بين المعلمين مثل الحصص الدراسية والاعمال الإضافية التي يكلف بها المعلمين فقد وجدنا ان مديرة مدرسة كانت اكثر عدالة في هذا المجال من مدير المدرسة التي كانت تلعب العلاقات دورها في هذا المجال لذا فإن هذا الاسلوب يؤثر على روح العلاقة بين مدير المدرسة وبعض المعلمين هذا من جانب ومن جانب اخر وجد ان اهتمام مديرة المدرسة بالمبنى المدرسي من حيث نظافة المدرسة وسلامة اثاثها والاحتفاظ بالمكتبة المدرسية وتطويرها والاهتمام بالمختبرات كانت افضل من مدير المدرسة ويمكن ان يعزى ذلك الى ان الطالبات هن اكثر حرصا من الطلاب على نظافة المكان الذي يجلس فيه واظهار بالمظهر الحسن اللائق.

الهدف الثالث:

(هل يوجد اثر دال احصائي فيما يتعلق بكفاءة اداء مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمي هذه المرحلة ترجع لمتغيرات سنوات الخبرة؟)

ولاجابة عن هذا السؤال استخدم اختبار (ت) للكشف عن اثر متغيرات سنوات الخبرة في مستوى اداء مديري المدارس

جدول (١٣)

يبين اختبار ت) للكشف عن اثر مستويات الخبرة في اداء مديري المدارس الابتدائية .

عدد أفراد العينة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت (ن)	مستوى الدلالة
المعلمون	١٠	٣٧	٩٠,٣٥	١٦,٣٤	٣,١٩	٠,٠٥
المعلمون	١١ فأكثر	٢٠	٨٧,٦٥	١٤,٤٤		داله

توضح بيانات الجدول (١٣) عن وجود اثر دال احصائيا لمستويات سنوات الخبرة لأفراد الدراسة في تقييم مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية حيث كانت قيمة ت (٣,١٩) واتضح ان مصدر الفروق كان :

١ بين المجموعة الأولى ممن تمتد خبرتهم من ١٠ سنة (ن = ٣٧) م . (= ٩٠,٣٥) والمجموعة الثانية ممن تمتد خبرتهم من ١١ فأكثر (ر = ٢٠) م (= ٨٧,٦٥) ولصالح المجموعة الأولى ويمكن تبرير ذلك الاختلاف الى الأمور الآتية :-

١ إسناد إدارة المدرسة لمدير قليل الخبرة في المجال التربوي وحديث عهدها
٢ عدم تحمل كثير من المدراء المسؤولية كاملة ، وربما يلجأ بعض المدراء الى اتخاذ القرارات المدرسية بنفسه دون إشراك العاملين معه مما يؤدي الى حصول فجوة بين المعلمين ومدير المدرسة كما ان العلاقة بين مدير المدرسة والمرشد الطلابي تكون أحيانا غير عميقة الامر الذي يؤدي الى حصول خلل في المجال التربوي والعلمي ، كما ان عدم مراعاة السن واخبرة للمعلمين يؤثر على العلاقة الإنسانية والمهنية بين المدير والمعلمين من ذوي الخدمة العالية .

- عدم استخدام أسلوب الثواب في بعض الاحيان يؤثر على المستوى التربوي والعلمي ولا يشل دافع المعلمين والمعلمات من اجل النهوض نحو الأفضل والعمل على خلق جيل واع ، تطور فقد تعلمنا من خلال الدراسة لكتب التربية وعلم النفس ان عامل التعزيز له اثر كبير على دافعية كل من المعلم والمتعلم حول انجاز أفضل الاعمال بأكمل وأدق وجه .
- يمكن ان يعزى تلك الفروق بين ذوي الخبرة العالية والخبرة الدنيا الى الإدارة المركزية المطلقة لبعض مدراء المدارس من خلال علاقتهم بمعلميهم الامر الذي يؤدي الى الحصول نفور نوع " ما من قبل المعلمين تجاه تلك الإدارة وبالتالي يؤثر على روح العلاقة الإنسانية والمهنية بين المدير والمعلمين .

الهدف الرابع :

((هل يوجد اثر دال إحصائيا ' في مستوى أداء مديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معلمات هذه المرحلة ترجع لمتغير سنوات الخبرة ؟))

(جدول ١٤)

قيمة (ت) لكشف عن اثر مستويات الخبرة في مستوى اداء مديرات المدارس الابتدائية :

عدد افراد العينة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدالة
ملمات	١٠	٤٠	٨٧,٠٥	١٣,٥٦٨	٥,٢٣	٠,٠٥ داله
معلمات	١١ فأكثر	٢٥	١١,٦٤	١٢,٢٩١		

ومن خلال الجدول (١٤) يتضح لنا بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٥ (بين ذوي الخبرة العالية ١١ سنة فأكثر) وبين ذوي الخبرة الدنيا (١٠ سن) من حيث اداء مديرات المدارس الابتدائية ، حيث كانت العينة الاولى من ١٠ عددها ن = ٤٠) معلمة من ذوي الخبرة الدنيا وبمتوسط حسابي (٨٧,٠٥) اما المجموعة الثانية ذوي الخبرة العالية من (١١ سنة) فأكثر فقد كان عددها (ن = ٢٥) وبمتوسط حسابي ٩١,٦٤ حيث وجدت النتيجة لصالح المجموعة الاولى بأنحراف معياري (١٣,٥٦٨) اما المجموعة الثانية كانت غالبية المعلمات يعلمن طيلة فترة عملهن في مدرسة واحدة . ولعل ذلك وقولهن ادراك وتجربة واسعة لتقييم اداء المديرات المتعاقبات على ادارة المدرسة بأيجابية لاسيما ان وزارة التربية بدأت بتطبيق نظام جديد - ول عملية اجراء التبديل الاداري للمديرات والمدراء وتتفق هذه النتائج مع دراسة (علي والاكليبي ١٩٩٠ - ٢٠١ - ٢٢٦) التي توصلت الى ان (متغير الخبرة في مجال التدريس يسهم في تحديد ممارسات المديره في التصرف في المواقف المدرسية) . لفة نسبة المعلمات من ذوي الخبرة العالية اللواتي يعلمن في الحقل التدريسي وبالتالي سوف يؤثر ذلك على تقويم مستوى اداء المديرات في المدارس الابتدائية لان نسبة المعلمات من ذوي الخبرة الدنيا كانت اعلى من نسبة المعلمات من ذوي الخبرة العالية وبالتالي سوف تكون نتيجة التقويم لصالح المجموعة الاولى .

الفصل الخامس . التوصيات والمقترحات :

في ضوء نتائج الدراسة الحالية ظهرت عدمن التوصيات والمقترحات وكما يأتي :-

١ . ضرورة العمل على تطوير ض المهام لدى المدرء من خلال برامج التدريب في أثناء أخدم .

٢ . القيام بدورات تطويريه لإعداد المدرء لممارسة مهامهم بشكل كامل للعمل الإداري .

٣ . توزيع كراس على مديري ومديرات المدارس يبين اهم الخصائص الشخصية والمهنية التي يمتاز بها مديري ومديرات المدارس .

المقترحات :

١ . إجراء دراسة شاملة لمعرفة اداء مديري المدارس على مستوى القطر وبمخفف المراحل الدراسي .

٢ . إجراء دراسة لتقويم أداء مديري المدارس الابتدائية من وجهات نظر معلميها .

المصادر

- ١ أحمد محمد عبد السلام . القياس النفسي والتربوي . ١ ، القاهر مطبعة المعرفة ، د . ت .
- ٢ الامام : مصطفى محمود واخرون . التقويم والقياس ، بغداد ، دار الحكمة لطباعة والنشر . ١٩٩٠ .
- ٣ أمطانيوس ، التقويم التربوي الحديث . ١ ، منشورات جامعة سيها ١٩٩٩
- ٤ البرادعي ، عرفان : مدير المدرسة الثانوية ، صفاته ، مهنته ، اساليب اختبارها ، اعدادة : دمشق ، دار الفكر ١٩٩٨ .
- ٥ البكري ، ثامر ياسر ، ادارة المستشفيات ، الطبعة العربية مطعة اليازوري ، عمان - الاردن
- ٦ الجبوري ، مهدي عطية ، الاداء المالي الاستراتيجي للمنشآت المصرفية (دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والاهلية للسنوات ٩٩٧ - ١٠٠١ رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القادسيه ، كلية الادارة والاقتصا ٢٠٠٤
- ٧ جدوع : حسين اثر سلوب التعلم التعاوني في تنمية ميول طلبة الصف الخامس الادبي نحو مادة التاريخ ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القادسية ، كلية التربية ٢٠٠٢ .
- ٨ الزويحي ، عبد الجليل واخرون ، الاختبارات والمقاييس النفسية ، جامعة الموصل ، دار الكتب للطباعة والنشر ١٩٨١ .

- ٩ . سامرائي ، غنيمه ذايب عليوي : تقويم ادارة المدارس الابتدائية في ضوء الكفايات اللازمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المتنصرية ٢٠٠١ .
- ١٠ سهيله ، محسن كاظم ، كفايات التدريس ، المفهوم - التدريب ، الاداء . ١ ، الشرق للنشر والتوزيع فلسطين (٢٠٠٣)
- ١١ . السيد ، فؤاد البهي ، علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري . ٣ ، دار الفكر العربي ١٩٧٩ .
- ١٢ . شاويش : مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشري . ١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن ٢٠٠٣ .
- ١٣ صلاح ، خالد محمد : تقويم اداء مديري المدارس الثانوية والاكاديمية في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، عنان ، الجامعة الاردنية ١٩٨٥ .
- ١٤ . الطعاني . حسن . دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريسي لمديري المدارس الثانوية في الاردن في ضوء ادائهم لمهامهم المطلوبة ، مجلة مركز البحوث التربوية ، جامعة قطر ، العدد ٢٥ .
- ١٥ . عقيلان ، محمد مرسي : التخطيط مهمة اساسية من مهام مدير المدرسة ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية العدد ١) .
- ١٦ . علي ، رشاد عبد العزيز وفهد عبد الله الاكلبي : قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية ، مجلة كلية التربية ، جامعة طر ١٩٩٥ .
- ١٧ . علي ، كريم ناصر ، واحمد مخلف الدليمي : تقويم اداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم ، مجلة الاستاذ ، العدد ٥٦ ٢٠٠٥ .
- ١٨ . العماير : محمد حسن ، مبادئ الادارة المدرسي ، دارالميسرة للنشر والتوزيع ٢٠٠٢ .
- ١٩ . فليح : حسن جها ، تقييم الاداء في الانشطة الانتاجية . ١ ، دار الرسالة للطباعة ، بغداد ٢٠٠١ .
- ٢٠ . القماطي ، احمد محمد ، تطوير الادارة التعليمية . ١ ، الدار العربيه للكتاب ١٩٧٨ .
- ٢١ . كشرود ، عمار الطيب ، علم النفس الصناعي والتنظيمي : ٥ ، منشورات جامعة قار يونس ١٩٩٥ .

- ١٢ . المحبوب ، عبد الرحمن ، ابراهيم ، كفاءة اداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، المجلة التربوية العدد ٥٧ ، ٢٠٠٠ م .
- ١٣ . مصطفى ، إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ط ١ ، دار التراث العربي ، بيروت ، د . ت .
- ١٤ . منى ، مومن عماد الدين : افاق تطوير الادارة والياده التربوية في البلاد العربية ، مركز الكتاب الاكاديمي عمان .
- ١٥ . النابة ، نجات : واقع عملية اتخاذ القرار الاداري على مستوى المدارس بدولة الامارات العربية المتحدة ، رسالة الخليج العربي ، العدد ٤٩ .

المصادر الأجنبيّة:

- 1 Allison. D. (1997). Coping With Stress in The Principal ship. Educational Administration, 35, 39-35.
- 2 Carlton. Alan Mark. Comparison of Principles and Teacher Perception of Principle Leadership, 1988, 48 (8).
- 3 Lazarous , R. Perso nality and Adjust . ment . Prentice . Hall , New york , 1963 (P – 228)
- 4 Pankake, A. and Burrett, E. (1990). The Effctive Elementary School Principal. Palm. Springs Ca.: ETC Publications.
- 5 Roe, W. and Drake, T. (1980). The Principalship. N.Y.: Macmillan Publishing Co., Inc.
- 6 Stickel, S. (1990). A Study of Role Congruence between School Counselors and school Principals. ERIC Document Ed. No 321-944.

ملحق رقم (١)

أخي المعلم :

أختي المعلم :

بين يديك مقياس لمستوى اداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية... نرجو الاجابة على فقرات المقياس بدقة وموضوعية خدمة للمصلحة العامة .. مع عدم ذكر الاسم .

ت	الفقرات	عالي جد "	عالي	متوسط	منخفض جد "	منخفض
١ .	يسأل عن الاعذار الرسمية عند الاستئذان منه .					
٢ .	القيام بممارسات تعكس التواصل الشديد .					
٣ .	مركزية في تعامل مع الهيئة .					
٤ .	غالبا " ماتكون القرارات الادارية النهائية بيد المدير .					
٥ .	تطبيق الانظمة بموضوعية ودقة					
٦ .	يتسم بشخصية ليقة ، خلاقة ، قوية ، ومرحة .					
٧ .	المحابة وتطبيق الانظمة على البعض دون سواهم .					
٨ .	يعمد الى نقص قرارات معاون .					
٩ .	التسرع في اصدار القرارات المدرسية					
١٠ .	النقد المحيط والتتبع الدقيق لصغائر الهفوات الفنية داخل الصف وخارجه .					
١١ .	عدم التقاضي في مسألة دخول المعلمين للمدرسة والانصراف منها					
١٢ .	يعمل على تعزيز روح الصداقة الحقة بين افراد لاسرة المدرسية					
١٣ .	لايعمل على تقوية العلاقة بين المعلم والطالب عند وضع الاسئلة وتوزيع الدرجات .					
	يناقش المعلم اذا كان مستوى الصف					

					١٧. عالي " .
					١٨. عدم تحقيق التوازن الدقيق بين المعلمين عند تكليفهم بأعمال اضافية
					١٩. المتابعة المستمرة ومشاركة المعلمين للقيام بالاعمال المدرسية تقديره للمعلم المتفاني .
					٢٠. عدم ممارسة اسلوب الثواب في بعض الاحيان .
					٢١. يحرص على زيارة المعلمين المرضى وذوي الظروف الخاصة .
					٢٢. عدم محاولة معرفة ماقد يتعرض له المعلم من ضغوط نفسية داخلية .
					٢٣. توزيع المهام بين المعلمين بشكل مرضي .
					٢٤. انعدام التنسيق بين المرشد الطلابي والمدير
					٢٥. استخدام اسلوب الاقتناع قبل اتخاذ القرار .
					مرعاة المعلمين من حيث السن والنصاب وسنوات الخبرة .
					تقسيم المعلم من جانب واحد .
					التدخل المستمر في شؤون الطلبة عند قيام المعلم بتقسيم طلبة .
					يكرم الطلبة المتفوقين ويشد ازهرهم وحازم ' مع المقصرين .
					يعمل بأن تظهر المدرسة بالمظهر اللائق .