

جامعة البحرين

قسم علم النفس

كلية الآداب



تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام
من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القياس والتقويم التربوي

إعداد

سعيد بن عبدالله حسين الزهراني

(20114879)

إشراف

أ. د. راشد حمّاد الدوسري

أستاذ القياس والتقويم التربوي

جامعة البحرين

مملكة البحرين

مارس / 2015م



تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القياس والتقويم التربوي

إعداد

سعيد بن عبدالله حسين الزهراني

(20114879)

إشراف

أ.د. راشد حمّاد الدوسري

أستاذ القياس والتقويم التربوي

جامعة البحرين

مملكة البحرين

مارس/2015 م



جامعة البحرين

كلية الآداب

قسم علم النفس

برنامج ماجستير (القياس والتقويم التربوي)

(لجنة المناقشة)

ناقش الطالب محمد عبدالله حسين الزهراني برقم جامعي 20114879

الأطروحة التي تقدم بها للحصول على درجة الماجستير في: القياس والتقويم التربوي .

والمعنونة:

تقدم الزدادي الوظيفي طريري المدارس الثانوية
الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرقيين التربويين
ومعاني تلك المرحلة .

وذلك يوم: الخميس الموافق ١٩ / ٣ / ٢٠١٥ م

وقد تشكلت لجنة المناقشة من الأساتذة الآتية أسمائهم:

الاسم	التوقيع
٢٠٠ د. - الزهراني الزهراني	
٢٠٠ د. - ماهر محمد أبو هلال	
د. نعمان محمد الطوسي	
مشتقاً ورئيساً	
ممتحناً خارجياً	
ممتحناً داخلياً	



تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام

من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس باختلاف الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب. وقد استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (341) مشرفاً تربوياً ومعلمًا، منهم (67) مشرفاً تربوياً، و(274) معلمًا، من مجتمع الدراسة الأصلي الذي بلغ (917) مشرفاً تربوياً ومعلمًا، منهم (88) مشرفاً تربوياً، و(829) معلمًا، يتبعون لـ (24) مدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (58) فقرة موزعة على (4) محاور، هي: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، وتم التحقق من صدقها وثباتها؛ إذ بلغ معامل الثبات العام للأداة (0.98) بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ولتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة كالمتوسطات، والنسب المئوية، واختبار تحليل التباين، ومعامل ارتباط بيرسون.

وتوصلت النتائج إلى أن المستوى الإجمالي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعًا، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين مرتفع من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومرتفع جدًا من وجهة نظر المعلمين. كما أن مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في محور المهام الفنية كان متوسطًا من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومرتفعًا من وجهة نظر المعلمين. وجاء ترتيب محاور الدراسة وفق تقديرات عينة الدراسة تنازليًا على النحو الآتي: الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، المهام الإدارية، المهام الفنية، وقد اتفقت تقديرات المشرفين التربويين والمعلمين في ترتيب مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في محوري العلاقات الإنسانية، والمهام الفنية، واختلفت تقديراتهم في محوري الصفات الشخصية، والمهام الإدارية. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي أو معلم)، ولصالح المعلمين، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين تبعًا لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها. وكان من أهم التوصيات العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة الأربعة، وبناء برامج تدريبية وتصميمها، وفق احتياجاتهم التدريبية في المهارات المرتبطة بالجوانب الفنية، والإدارية. وأوصت الدراسة بإشراك أولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي، في رسم رؤية المدرسة الثانوية وخططها، ومنحهم دورًا أكبر للمشاركة في برامجها وأنشطتها وتحقيق أهدافها. واختيار القيادات التربوية المدرسية المؤهلة بعناية، وفق أساليب وأسس علمية دقيقة، ومعالجة المشكلات، وتذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية والاستفادة من التجارب العالمية لزيادة الفاعلية وتحسين مستوى الأداء المدرسي.

الإهداء

إلى من جعلهما الله سبباً في وجودي، وأمرني بخفض جناح الذل والإحسان إليهما؛ إلى والديَّ الكريمين، بَرًّا ووفاءً.
إلى رفيقة دربي أم عبدالله التي رعت وقتي وجهدي ودفعنتني إلى الأمام.
إلى بعضي وفلذات كبدي غيداء ونوره ووسن وعبدالله ويزن.
إلى من قاسموني حنان الأبوين إخوتي وأخواتي وأقاربي...

أهدي هذا الجهد المتواضع
وأسأل الله أن ينفع به ،،،

الباحث

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وآخرًا على عظيم نعمه، وفيض كرمه أن هيا لي هذا ويسره، ثم الشكر الخالص والتقدير البالغ للأستاذ القدير المشرف على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور/ راشد بن حمّاد الدوسري الذي غمرني بحرصه، ومتابعته الجادّة، وعلمه الواسع؛ فقد كان نعم الموجه والمعين.

والشكر موصول لكل من أسدى إليّ معرفة وأبدى لي رأيًا وأمدني بنصيحة في سبيل إنجاز هذه الدراسة.

فجزى الله الجميع خير الجزاء.

الباحث

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
اعتماد لجنة المناقشة.	أ
ملخص الدراسة باللغة العربية.	ب
الإهداء.	ج
الشكر والتقدير.	د
قائمة المحتويات.	هـ
قائمة الجداول.	ح
قائمة الأشكال.	ي
قائمة الملاحق.	ي
الفصل الأول مدخل إلى الدراسة	
مقدمة.	2
مشكلة الدراسة.	5
أسئلة الدراسة.	6
أهداف الدراسة.	7
أهمية الدراسة.	7
حدود الدراسة.	8
مصطلحات الدراسة.	8
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولاً: الإطار النظري.	11
الإدارة المدرسية.	11
الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية.	11

الموضوع	رقم الصفحة
مبادئ الإدارة المدرسية.	12
خصائص الإدارة المدرسية الناجحة.	12
الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية ومعوقات العمل فيها.	13
ظواهر جديدة في الإدارة المدرسية.	14
أساليب انتقاء الأفراد للإدارة المدرسية.	16
مدير المدرسة.	16
مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته.	17
الكفاءات اللازم توافرها في مدير المدرسة.	18
دور المدير في الإشراف التربوي.	19
أهداف التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية.	20
تقويم الأداء.	21
تقويم أداء مدير المدرسة.	22
أهداف التقويم في الإدارة المدرسية.	24
أهداف تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة.	24
ثانيًا: الدراسات السابقة.	25
ثالثًا: مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها.	38
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	
منهج الدراسة.	44
مجتمع الدراسة.	44
عينّة الدراسة.	45
خصائص عينّة الدراسة.	46
أداة الدراسة.	48

الموضوع	رقم الصفحة
خطوات بناء أداة الدراسة.	48
صدق أداة الدراسة.	50
ثبات أداة الدراسة.	62
إجراءات تطبيق أداة الدراسة.	63
إجراءات الدراسة.	63
أساليب المعالجة الإحصائية.	64
الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات	
أولاً: نتائج الدراسة.	66
ثانياً: مناقشة النتائج وتفسيرها.	91
ثالثاً: ملخص النتائج.	101
رابعاً: توصيات الدراسة.	102
خامساً: مقترحات الدراسة.	102
مراجع الدراسة.	104
أولاً: المراجع العربية.	105
ثانياً: المراجع الأجنبية.	112
ملاحق الدراسة.	
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	أعداد المدارس الثانوية والمعلمين والعينة.	45
2	حجم مجتمع وعينة الدراسة وتوزيعها.	46
3	خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها.	46
4	عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية والنهائية والوزن النسبي لكل محور.	51
5	مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور الدراسة.	52
6	نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور المهام الإدارية وفقراته.	54
7	نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور المهام الفنية وفقراته.	55
8	نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور الصفات الشخصية وفقراته.	56
9	نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور العلاقات الإنسانية وفقراته.	57
10	نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور المهام الإدارية ومستوى الأداء الكلي.	58
11	نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور المهام الفنية ومستوى الأداء الكلي.	59
12	نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور الصفات الشخصية ومستوى الأداء الكلي.	60
13	نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الكلي.	61
14	نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محاور الدراسة ومستوى الأداء الكلي.	62
15	معاملات الثبات للمحاور الرئيسة والثبات العام.	62

تابع قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
16	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عيّنة الدراسة في محور المهام الإدارية.	67
17	المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عيّنة الدراسة لفقرات المهام الإدارية.	68
18	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عيّنة الدراسة في محور المهام الفنية.	71
19	المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عيّنة الدراسة لفقرات المهام الفنية.	72
20	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عيّنة الدراسة في محور الصفات الشخصية.	75
21	المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عيّنة الدراسة لفقرات الصفات الشخصية.	76
22	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عيّنة الدراسة في محور العلاقات الإنسانية.	79
23	المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عيّنة الدراسة لفقرات العلاقات الإنسانية.	80
24	المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عيّنة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام.	83
25	المتوسط والانحراف المعياري لمستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عيّنة الدراسة في مستويات متغيرات الدراسة.	86
26	تحليل التباين في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية حسب متغيرات الدراسة.	87
27	تحليل التباين في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس والتفاعلات حسب متغيرات الدراسة.	89

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	محاوّر تقویم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام.	49
2	المستوى الإجمالي لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين.	85

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	الصورة النهائية لأداة الدراسة (الاستبانة).
2	قائمة المحكمين.
3	خطاب الجامعة لوزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحث.
4	خطاب موافقة وزارة التربية والتعليم على تطبيق أداة الدراسة.

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

مقدمة:

الإدارة التربوية عملية شاملة يتم بموجبها حشد الطاقات الفكرية، والبشرية، والمادية، لتحقيق أهداف تربوية متفق عليها. وتُعَدُّ الإدارة التربوية أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والتسهيلات التربوية المتاحة، ومن المؤكد أن النجاح في أي عمل من الأعمال أو أي تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات أو الأعمال، وقدرتها على توجيه الأعمال والنشاطات نحو الأهداف المرغوبة فيها (الابراهيم، 2011).

وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية وبالتالي المدرسة، حيث تشرف الإدارة التربوية على عمليات التربية والتعليم وتوفر لها جميع الإمكانات اللازمة مادية أو غير مادية حتى تستطيع أن تسير في الاتجاه الصحيح المرسوم لها وتحقق الأهداف المرجوة منها (دهيش والشلش ورضوان ، 2005).

ويرى جمهور علماء السلوك أن الإدارة التربوية ينبغي أن تتسم بالبعد القيادي إذا أُريد لها أن تكون فاعلة، إذ إن القيادة التربوية غدت أداة لإحداث التغيير وإدارته (عطوي، 2012).

وتُعَدُّ الإدارة المدرسية وسيلة لتحقيق غاية تربوية، بواسطة التوجيه السليم والتخطيط المدروس للإمكانات المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية (عبدالخالق وعلي، 2005).

ويمكن النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها مدى إمكانية مدير المدرسة الماهر توفير المناخ الملائم، واستخدام كافة الموارد المتاحة، وتطوير وتحسين المجتمع المدرسي والمحلي عن طريق إشراكهم وتشجيعهم في العملية التربوية والتعليمية؛ بغية الوصول إلى الغايات والأهداف التي يسعى إليها (الأغبري، 2012).

في حين يرى بعض المختصين أن الإدارة المدرسية تمثل الجهود المنظمة التي يؤديها العاملون في المدرسة من إداريين وفنيين؛ لتحقيق الأهداف التربوية، أي عملية تخطيط وتنسيق للأعمال التعليمية والتربوية داخل المدرسة وتوجيهها؛ من أجل تقدم التعليم وتحسينه فيها، حيث تُعد الإدارة المدرسية جزءًا من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، حيث تقوم الإدارة التعليمية بتهيئة الإمكانات اللازمة، والإشراف والرقابة عليها؛ لضمان التنفيذ بشكل صحيح (عطوي، 2012).

والإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، ويقوم على رأسها مدير يوجه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر عن الوزارة؛ وبالتالي فهي جزء من الإدارة التربوية، وتتطلب عملاً جماعياً منسقاً ومتكاملاً يقوم به كافة الأفراد المنتمين للمؤسسة التعليمية، أي أنها إدارة إنسانية نتيجة التعاون والتفاعل الجماعي وما يسودها من إيجابية وعلاقات إنسانية (الفوزان، 2005).

وتشير الديلمي (2001) إلى أنه في العقدين الماضيين ازداد الاهتمام بالبحوث والدراسة حول فاعلية المدرسة؛ مما نتج عنه اهتمام بتحسين هذه الفاعلية، عن طريق تطوير أداء المعلمين، ورفع كفاءاتهم المهنية في مجال التعليم، حيث أُعطي السلوك القيادي التعليمي لمدير المدرسة اهتماماً متزايداً من المتخصصين والباحثين.

ويتوقف نجاح الإشراف على التعليم وإدارته على المستوى الإداري، فإدارة المدارس هي التي تتبلور فيها كل الجهود المبذولة، سواء في النواحي العملية أو الفنية أو الإدارية أو الأنشطة التربوية المختلفة وغيرها من العمليات التربوية، والمدرسة هي المؤسسة الاجتماعية المسؤولة فنياً وإدارياً عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة.

وقد أشارت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مادتها الأولى إلى أن المدرسة تُعد مؤسسة تربوية اجتماعية ذات مهمة نبيلة، وهي أساس بناء الفرد، وتكوين شخصيته وتربيته وتزويده بالقيم الإسلامية وبالمثل العليا، وإكسابه المعارف والمهارات التي تساعد على الإسهام في بناء مجتمعه وتنميته وتطويره علمياً وثقافياً واقتصادياً واجتماعياً وحضارياً وسلوكياً. كما أكدت المادة الخامسة عشرة على أن مدير المدرسة المسؤول الأول، والمشرف على جميع شؤون المدرسة التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية؛ كونه يمثل القدوة الحسنة لزملائه (وزارة التربية والتعليم، 1435).

والقائد التربوي يترجم القرارات الصادرة عن المستويات العليا وفق رؤيته التي تتناسب مع طبيعة العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين في المدرسة، ويتحكم في المعلومات التي تصل إلى رؤسائه وفق معايير موزونة حسب مقاييسه والظروف التي يراها؛ وبالتالي فهو يتوخى الفاعلية في الإدارة المتوقعة منه (عريفج، 2004).

ويُعدّ مدير المدرسة الرئيس المباشر لجميع العاملين فيها، والمسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها، ومن مهامه توثيق العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة (الحقيل، 2004).

إنَّ المدير هو الفرد الأكثر أهمية والأقوى تأثيرًا في المدرسة، فقيادته هي التي تنظم إيقاع المدرسة ومناخها التعليمي، وتحدد مستوى كفاءة المعلمين، ودرجة اهتمامهم بما يجب أن يصل إليه الطلاب من مستوى.

وتُعَدُّ المرحلة الثانوية من مراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية من أهم المراحل؛ كونها تسعى إلى إعداد الطلاب للحياة العملية في المجتمع، وإلى الاستمرار في خدمة المجتمع، كما أن لهذه المرحلة طبيعتها الخاصة من حيث المرحلة العمرية للطلاب وخصائص نموهم فيها، وهي تستدعي ألوانًا من التوجيه والإعداد.

وتُشير الإحصاءات الرسمية لوزارة التربية والتعليم السعودية للعام الدراسي 1435/1434 الموافق 2014/2013 إلى أنَّ عدد المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية بلغ (2133) مدرسة، تُمثِّل (14.6%) من المجموع الكلي للمراحل الدراسية المختلفة، فيما بلغ عدد الطلاب (435629) طالباً، وهم يمثلون (19.5%) من المجموع الكلي في جميع المراحل الدراسية، في حين بلغ عدد المعلمين (37513) معلماً، ويمثلون (18.3%) من المجموع الكلي لعدد المعلمين (وزارة التربية والتعليم، 2014).

وطالما أن مدير المدرسة هو القائد التربوي والمسؤول الأول عنها فلا بد من ممارسته لواجباته بسمات قيادية عصرية، وإثراء معرفته وفكره، وتنمية قدراته القيادية والإدارية والإشرافية، وتطوير وتحسين مهاراته وكفاياته وفاعليته من خلال تشخيص وتقييم أدائه (عايش، 2013).

كما ينبغي وصف مهام مدير المدرسة بدلالة ممارسات سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها؛ فعملية توصيف هذه المهام تُعد من المتطلبات الضرورية لتقييم أداء مدير المدرسة؛ لمعرفة مدى تأثير الاختلاف في الممارسات الإدارية التعليمية على فاعلية المدرسة ومستوى إنتاجها.

وتُمثِّل عملية تقييم الأداء جزءاً مهماً من الوظيفة الإدارية، تقوم بها الإدارة؛ للتأكد من أن المديرين يؤدون وظائفهم - فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة - على أحسن وجه، وبشكل يضمن تحقيق أعلى معدل من الكفاءة الإدارية.

ويُعَدُّ تقييم الأداء أحد مكونات العملية الإدارية؛ لأنه يزود الإدارة العليا بالمؤسسة بالبيانات والمعلومات التي تساعد في رسم وإعداد الخطط والاستراتيجيات المستقبلية. إن التقييم جزء مرتبط بالعملية الإدارية لأية مؤسسة، وهذا يتطلب القيام بعملية التقييم بصفة مستمرة؛ للوقوف على مدى تقدمها في تحقيق أهدافها، وللتعرف على مناسبة الأساليب الإدارية المتبعة، وللتأكد من ارتفاع الروح المعنوية والنمو المهني للعاملين فيها.

وتُعَدُّ عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد في المنظمات بشكل عام، فلا ينظر إليها على أنها أداة توفر أساساً موضوعياً عادلاً للقرارات المتعلقة بالموظفين مثل قرارات الترقية أو النقل فحسب، بل أداة يمكن استخدامها أيضاً لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف نقاط القوة أو الضعف لدى الموظفين، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً حقيقياً.

والإدارة المدرسية كغيرها من مكونات النظام التربوي بحاجة إلى متابعة وتقييم مستمر؛ من أجل التطوير والتحسين، وبالتالي مواكبة المستجدات والمتغيرات المتلاحقة في ميادين الحياة المختلفة وعلى رأسها ميدان التربية والتعليم (الحري، 2010).

ويُعَدُّ تقييم أداء مدير المدرسة من أهم مجالات التقييم التربوي، حيث يتم تقييم علاقة المدير بالهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، ومدى قدرته على إدارة المدرسة وتوزيع المهام والواجبات والمسؤوليات ومدى تحقيق العدالة بين العاملين وقدرته على حل المشكلات (الهويدي، 2004).

مشكلة الدراسة:

إن الكثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الإدارة المدرسية عُثِبت بجوانب متعددة من العملية الإدارية؛ كالبعد الإنساني في الإدارة المدرسية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين (الدوسري، 1418)، وكالضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام؛ وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم (العتيبي، 2003)، وكالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس (الغامدي، 2004)، وكدراسة خليفات والمطارنة (2010) التي هدفت إلى معرفة أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس. ولهذا فإن قيام مديري المدارس الثانوية بمهامهم الإدارية والفنية والإنسانية والواجبات المطلوبة منهم - على الرغم من أهميتها - تُعد قاصرة ويكتنفها الغموض، إذ لم تنجز أية أبحاث - حسب علم الباحث - حول تقييم أداء مديري المدارس الثانوية للبنين في مدينة الدمام.

وهناك عدد من الدراسات دعت إلى ضرورة إجراء بحوث تتناول جوانب نوعية من عملية الإدارة المدرسية، وخاصة فيما يتعلق بكفاءة مدير المدرسة وفاعليته كدراسة الغنّام (2001)، ودراسة الحداد (2001)، ودراسة جعفر (2005)، ودراسة عيسى (2005)، ودراسة أبو علي (2010).

وتعاني الإدارة المدرسية حاليًا عددًا من الصعوبات والمشكلات، منها ما له صلة مباشرة بالعملية التعليمية، مثل: النقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين وتنوع سلوكياتهم. ومن الصعوبات والمعوقات ما يتصل بالعملية الإدارية مثل نقص الخبرة لدى مديري المدارس، وقلة الدورات التدريبية، وتوفير الجهاز الإداري المساعد، وكثرة الأعمال الروتينية اليومية، ولعل من أبرز تلك الصعوبات طريقة تقويم الأداء لمديري المدارس الثانوية وما يتعلق بالمقياس وبالشخص القائم بعملية التقويم (المقوم) وكذلك مستوى ذلك الأداء.

وعليه، يمكن القول إن مشكلة الدراسة تتبلور في تعرّف مستوى أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المدارس، وفقًا لمتغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتدريب. ولمحدودية الدراسات السابقة في هذا الجانب - على حد علم الباحث - فقد رأى الباحث أن هذا الموضوع جدير بالبحث والدراسة.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- س1: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي تلك المرحلة؟
- س2: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي تلك المرحلة؟
- س3: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي تلك المرحلة؟
- س4: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي تلك المرحلة؟
- س5: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام في الجوانب الإدارية، والفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي تلك المرحلة.
- 2- تحديد المهام والواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة الثانوية، في الجوانب المختلفة، ودرجة ممارسته لكل منها.
- 3- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، والتي يمكن أن تُعزى إلى متغيرات الدراسة والتفاعلات بينها؟.
- 4- تسليط الضوء على طبيعة أداء مديري المدارس الثانوية لأدوارهم؛ بهدف الارتقاء بمستوى ذلك الأداء، من خلال تعزيز جوانب القوة، ومعالجة جوانب الضعف من قبل إدارة التربية والتعليم.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في ارتباطها بأهمية الإدارة المدرسية بصفة عامة، وأهمية الدور الذي يضطلع به مدير المدرسة الثانوية في متابعة سير العمل المدرسي وانتظامه والإشراف عليه، ومدى تقدمه نحو الأهداف التربوية المرسومة لهذه المرحلة.

وعادة ما يتم تقويم أداء المرؤوس من قبل الرئيس، إلا أن الدراسة الحالية ستعنى بتقويم المرؤوس للرئيس، وهذا اتجاه حديث ومهم في فلسفة التقويم، بمعنى أن التقويم سيكون من المستوى الأعلى إلى الأدنى والعكس.

ويُتوقع أن تساعد الدراسة في تطوير الوصف الوظيفي لشاغلي وظيفة الإدارة المدرسية، وذلك من خلال توصيف مهام مدير المدرسة عند بناء أداة الدراسة، وتسهم في وضع معايير ملائمة لاختيار الشخص المناسب لهذه الوظيفة وانتقاء القيادات التربوية، وتفيد الجامعات وكليات المعلمين في عمليات تأهيل وإعداد المديرين والمعلمين وتدريبهم.

كما يُتوقع أن توفر هذه الدراسة أداة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تصلح للاستعمال من قبل الجهات ذات العلاقة في وزارتي التربية والتعليم والخدمة المدنية، أو يستخدمها المديرون أنفسهم للتقويم الذاتي أو التقويم المتبادل.

حدود الدراسة:

تتقيد هذه الدراسة بعدد من المحددات التي تجعل تعميمها يقع ضمن هذا المدى ويتمثل في الآتي:

- الحدود الجغرافية (المكانية): تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الدمام من المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 1435/1434 هـ الموافق 2013/2014 م.
- الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة بمدى دقة استجابات أفراد العينة لعبارات المقياس.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على المشرفين التربويين العاملين في مكتبي التربية والتعليم بشرق مدينة الدمام وغربها، ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنين بالدمام، التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية.

مصطلحات الدراسة:

يتضمن البحث عددًا من المصطلحات الجوهرية، وقد تعددت التعريفات لكل مصطلح. وقد رأى الباحث استعراض بعض التعريفات لكل مصطلح ، أما بقية التعريفات للمصطلحات فسترد في الفصل الثاني الذي يمثل الإطار النظري لهذه الدراسة، وفيما يلي التعريفات العامة لكل مصطلح:

التقويم:

يُعرّف التقويم على أنه عملية منظمة لتحليل البيانات وتفسيرها وإفادة منها في معرفة مدى تحقيق الأهداف التربوية، واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها، وإعادة تنظيم البيئة التربوية وإثرائها من خلال معالجة السلبيات وتعزيز جوانب القوة (الجلبي، 2005).

ويُعرّف التقويم أيضًا بأنه عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات حول البرامج المتعلقة بإدارة المدرسة؛ للتأكد من مدى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها (عودة، 2014).

الأداء:

يُقصدُ بالأداء السلوك الذي يُقيّم بناءً على مدى إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة (الشمدين، 2005).

تقويم الأداء الوظيفي:

تقويم الأداء الوظيفي هو أحد العمليات الإدارية الأساسية في أية مؤسسة، وهو أداة مهمة لتحديد مدى فاعلية وكفاءة العاملين، ومساعدة الإدارة العليا والمشرفين في اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بالتدريب والنقل والفصل والترقية وغيرها، بالإضافة إلى توفير تغذية راجعة للعاملين لتعريفهم بمواطن ضعفهم لتلافيها ومواطن قوتهم لتعزيزها. مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية، ووسيلة مهمة لقياس فاعلية المؤسسة وتوجيه خططها وتطويرها (عطاري وعيسان ومحمود، 2005).

المشرف التربوي:

يُعرّف المشرف التربوي بأنه شخصية اعتبارية رسمية ومسؤولة عن متابعة العمل الإداري والفني في المدرسة، وهو في مركزه الوظيفي يُشرف على مدير المدرسة، وتقع على عاتقه متابعة الهيئة الإدارية والتدريسية والجوانب ذات الصلة بالطلبة والمنهج والبناء المدرسي، ويمتلك من الكفايات التربوية والإنسانية والمهنية ما تُمكنه من رصد الظواهر الإيجابية أو السلبية في المحيط المدرسي (عايش، 2013).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: الإطار النظري.
 - الإدارة المدرسية.
 - مدير المدرسة.
 - تقويم الأداء.
- ثانياً: الدراسات السابقة.
- ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يشتمل الإطار النظري موضوعات ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث وأهدافه وأسئلته، مثل الإدارة المدرسية وتقييم أداء مدير المدرسة.

الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية مجموعة من الأهداف والخصائص والمبادئ والأنماط، إضافة إلى أنها تواجه بعض الصعوبات والتحديات التي يُمكن إيضاحها على النحو الآتي:

الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية:

إن الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو العمل الدؤوب لتحسين عملية التعليم والتعلم ورفع مستواها، إلا أنه يُمكن استخلاص الأهداف الآتية للإدارة المدرسية (عابدين، 2005):

أ- تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً، وجسمياً، وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً.

ب- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها؛ من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

ج- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وحل مشكلاته، وإعداد له لتحمل مسؤولياته، مراعية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة.

د- الإسهام في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

ويرى مساد (2005) أن أهداف الإدارة المدرسية يُمكن إيجازها في الآتي:

أ- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بغرض تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.

ب- تطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر عن الإدارات العليا ومتابعتها.

ج- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

د- إعادة النظر في المناهج الدراسية وموادها ونشاطاتها، ووسائل تعليمها وبرامجها وتمويلها.

هـ- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.

مبادئ الإدارة المدرسية:

هناك عدد من المبادئ ينبغي أن تضعها الإدارة المدرسية بعين الاهتمام أهمها (أحمد،

2003):

- أ- تقسيم العمل؛ حيث يؤدي التخصص في أداء الأعمال إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.
- ب- تكافؤ السلطة والمسؤولية، فالمسؤولية نتيجة لتحويل السلطة.
- ج- وحدة القيادة، حيث يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد.
- د- أولوية المصلحة العامة، وتقديمها على المصلحة الشخصية.
- هـ- وحدة التوجيه، وذلك بتوجيه أنشطة العمل وبرامجه نحو هدف محدد.
- و- المكافأة العادلة، والمساواة التي تحقق الرضا بين العاملين.
- ز- تدرج السلطة، وعدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.
- ح- التنظيم، بحيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ط- استقرار العاملين في أعمالهم لفترة معقولة.
- ي- توفير روح المبادرة والابتكار وتشجيع العاملين، والعمل بروح الفريق الواحد.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

توجد مجموعة من الخصائص والسمات تؤدي إلى نجاح الإدارة المدرسية وفعاليتها، ومنها أن تكون إدارة (عبدالخالق وعلي، 2005):

- أ- هادفة: لها هدف واضح في ضوء الإمكانيات المتاحة حتى يسهل تحقيقه، وتكون قائمة على التخطيط العلمي السليم بعيدة عن العشوائية.
- ب- إيجابية: بمعنى أن تعتمد في عمليات التنفيذ على المواقف الإيجابية وأن تبعد تماما عن المواقف السلبية، من خلال إدارة تربوية واعية تسهم في إنجاح العملية التعليمية.
- ج- اجتماعية: تحقق أهدافها المنشودة بخلق مناخ اجتماعي فاعل بعيد عن التسلطية والعنف والانتهازية، قائمة على مبدأ الشورى والتعاون والود والألفة والمحبة والعمل بروح الفريق الواحد.
- د- إنسانية مرنة: لضمان نجاحها عليها أن لا تغفل جانب العلاقات الإنسانية، بل تتبنى مبادئ الإدارة الإسلامية التي تتصف قيادتها بصفات القائد المسلم والبعد عن المذاهب الفكرية التي تسيء إلى العمل التربوي.
- هـ- قادرة على التأهيل المهني: بتوفير المناخ الذي يسمح بتأهيل العاملين فيها للارتقاء بكفاءاتهم.

و- لديها القدرة على إيجاد تنظيم فاعل: من خلال هيكل تنظيمي للمدرسة يربط بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي مع ضمان تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات، والاستفادة من التقنية الحديثة في ذلك.

ز- قادرة على التوجيه والإرشاد الفاعل: من خلال تمسكها بالقيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها من قبل المجتمع، تلك التي لا تتعارض مع الشريعة الإسلامية، بل تتمسك بالقيم والمبادئ الثابتة لتربية الشخصية الإسلامية.

ح- قادرة على توجيه المنهج لتحقيق التنمية المتكاملة: أي تعمل على إشباع حاجة التلميذ بتطويع المنهج؛ ليفي باحتياجاته وتنميته من جميع جوانبه تنمية شاملة متوازنة.

ط- لديها القدرة على توفير مناخ تربوي: لإنجاح العمل المدرسي من خلال فريق يتوافر لديه عنصر الولاء والانتماء وحب العمل والرضا الوظيفي، مع إيجاد مساحة من الديمقراطية بإشراك الجميع في التخطيط والرقابة الذاتية واتخاذ القرارات.

ي- قادرة على التفويض الفاعل: لبعض المهام والمسؤوليات من أجل خلق قيادات تربوية كصف ثانٍ لإدارة المدرسة.

ك- قادرة على الربط بين المدرسة والمجتمع المحلي: وذلك بتوثيق الصلة بين المدرسة والآباء للمشاركة الحقيقية في حل المشكلات التي قد تعترض التلاميذ، والتركيز على جعل المدرسة مركز إشعاع علمي للمجتمع المحلي.

ل- قادرة على معايشة عصر التقنية والمعلومات: في ظل الثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي والاتصالات على المدرسة أن تسعى لمواكبة ذلك التطور والاستفادة منه، ومعايشة الظروف المجتمعية، والتعرف على القضايا التي تشغل المجتمع، وإيجاد المناخ العلمي الذي يساعد على التفكير العلمي لحلها.

م- قادرة على توجيه مسار العملية التعليمية: فلا بد من اهتمام إدارة المدرسة بالجوانب الإدارية دون إغفال الجوانب الفنية، فلم يعد دور المدرسة حفظ النظام وصيانة الأجهزة، بل أصبحت تلعب دوراً فاعلاً في الربط بين ما يدور بداخل المدرسة وخارجها، وكل ما يرتبط بالطلاب والمناهج وأعضاء الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي.

الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية ومعوقات العمل فيها:

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يُمكن أن يقوم به الإنسان شخصياً ومهنيّاً، إذ يُمكن أن يكتنفها بعض الصعوبات وتعترض طريقها بعض المعوقات، وتختلف من موقف إلى آخر، ومن مدرسة إلى أخرى، وفقاً لمتغيرات متعددة. والصعوبات ليست المشكلات، كما

أنها ليست المعوقات، إنما هي أمور ذاتية وتخص العمل ومتطلباته، وتقلل من يسره وسهولة تنفيذه، وتتطلب مزيداً من الجهد والهمة، ومن تلك الصعوبات ما يأتي (عابدين، 2005):

أ- حاجتها إلى الإعداد والتأهيل، وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى الإلمام بها، نحو التخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف، والتقويم، وما تتضمنه هذه العمليات من مهارات وكفايات.

ب- اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة، وبالتالي ترفع تلك التوقعات من الأعباء، وتحمله الإدارة التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها.

ج- حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.

د- ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير.

هـ- حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيح اليوم الدراسي.

و- تتطلب الكثير من سعة الصدر والحلم والحزم في معالجة الأمور.

ز- كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة بل التربية عموماً.

أما المعوقات فيمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات كما يأتي:

أ- المعوقات التي ترتبط بالعملية التعليمية (المعوقات الفنية): ومنها انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين، والنقص في أعدادهم ومستوى تأهيلهم، وتباين سلوكياتهم وقلة تعاونهم، ونقشي بعض الظواهر السلبية في المدرسة كالدروس الخصوصية، وعدم كفاية الخدمات الطلابية، وافتقار بعض المديرين إلى المهارات والكفايات الإشرافية.

ب- المعوقات التي ترتبط بالعمل الإداري (المعوقات الإدارية): ومنها عدم توافر الإمكانيات المادية والمالية، وعدم وجود مدير مساعد، واكتظاظ الصفوف، وسوء تحديد الأولويات وتوزيع الوقت متاح للمدير على الأعمال.

ج- المعوقات التي ترتبط بالنظام التربوي (المعوقات التنظيمية): ومنها المركزية في الإدارة التعليمية، وسيادة البيروقراطية، وغياب الدعم والحوافز والدستور الأخلاقي، ومجانية التعليم، وغياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة.

ظواهر جديدة في الإدارة المدرسية:

من خلال رصد وتقويم مستوى الفعاليات الإدارية في المدارس، تم الوقوف عند ثلاث من الظواهر الجديدة التي تحمل مؤشرات غاية في الأهمية، وهي (الصريصري ويوسف، 2003):

أ- تدني نسبة الأداء لدى شريحة ملموسة من مديري ووكلاء المدارس.
ب- التسرب المبكر لدى نسبة كبيرة من إداري المدارس للتقاعد المبكر.
ج- عزوف الوكلاء عن قبول إدارات المدارس.
وبتحديد أهم المشكلات والمعوقات التي أدت إلى بروز هذه الظواهر اتضح أنها تتمحور حول الآتي:

- أ- اهتزاز الثقة في شخص مدير المدرسة من المسؤولين في إدارة التعليم.
- ب- تجريد مدير المدرسة من الصلاحيات التي توازن بين السلطة والمسؤولية.
- ج- شعور مدير المدرسة بأنه أسهل هدف من بين جميع العاملين في النقل أو العودة إلى التدريس.
- د- عدم التجاوب معه في نقل المعلم غير المتعاون معه أو المشاكس في المدرسة.
وبعد مناقشة هذه الإشكاليات يتحدد لنا أهم الأسباب وراء ذلك وهي:
أ- ضعف الحوافز المشجعة سواء كانت مادية أو معنوية.
- ب- تدني وضوح مسؤوليات مدير المدرسة، بشكل يجعله يدير عمله وفق إطار واضح وملمس.
- ج- قلة توافر الكادر الإداري الكافي المؤهل الذي يعين على تخفيف العبء الإداري عن المدير؛ لكثرة الأعمال الإدارية الكتابية التي تحجبه عن ممارسة العمل التربوي بشكل مؤثر.
- د- رداءة المباني المدرسية المستأجرة، وعدم توافر الإمكانيات اللازمة والمعينة، وضعف الصيانة الدورية للمباني.
- هـ- صعوبة تحقيق رغبات مدير المدرسة سواء ما يتعلق بالاحتياجات المادية للمدرسة أو القرارات الإدارية.
- و- الأسلوب المتعالي لبعض المشرفين التربويين على مدير المدرسة رغم فارق الخبرة والسن.
- ز- شعور مدير المدرسة بعدم الأمن الوظيفي، والقلق النفسي في حركة تنقلات المديرين المفاجئة دون طرح أسباب مقنعة.
- ح- تعدد قنوات الإشراف والمتابعة والتقويم، والازدواجية وعدم التنسيق بين المشرفين التربويين.

ويُمكن طرح مجموعة من الحلول المقترحة لتلك المشكلات منها:

- أ- إعادة بناء جسور الثقة القوية والفاعلة في شخص مدير المدرسة.
- ب- منح مدير المدرسة بعض الصلاحيات لممارسة دوره القيادي والإداري.
- ج- تفعيل قرارات المدير الإدارية ومنحه دورًا أكبر في تقييم المعلمين.

- د- إيجاد حوافز تشجيعية للمديرين سواء مادية أو معنوية.
- هـ- تهيئة المباني المدرسية وتجهيزها.
- و- توفير الاستقرار والأمن الوظيفي للمديرين، وبناء قرارات التنقلات على أسس ومعايير علمية واضحة.
- ز- تحديد إطار شامل واضح متكامل للمسؤوليات والواجبات.
- ح- بناء علاقة قوية متزنة موضوعية بين مدير المدرسة والمشرف التربوي.
- ط- التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في الإدارة التعليمية، لتلأفي الازدواجية في القرارات والتقويم.

أساليب انتقاء الأفراد للإدارة المدرسية:

- تشكل مجموعة القوى البشرية المؤهلة المحك الرئيسي لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتخضع عملية الانتقاء إلى عدة مراحل منطقية الترتيب تشمل التحليل العلمي لمجموعة من المتغيرات تحددها طبيعة كل مرحلة والتي يُمكن إدراجها كما يلي (رسمي، 2004):
- أ- دراسة تحليلية للوظيفة: وتشمل جوانب المتطلبات والمواصفات والمعايير.
 - ب- دراسة تحليلية للمتقدم: وترمي إلى تحديد مدى مقابله للمتطلبات الوظيفية من خلال مجموعة من الفحوص والإجراءات للكشف عن مجموعة من المتغيرات التي تتطلبها الوظيفة مثل: تحليل طلب الوظيفة، المؤهل والسجل الدراسي، التدريب والإعداد المهني، تحليل التاريخ الوظيفي.
 - ج- مقاييس الأداء والشخصية: تتميز هذه المرحلة بالتطبيق الموضوعي لمجموعة من المقاييس الشخصية، والميول المهنية، والمقاييس المعرفية، ومقاييس الأداء الوظيفي، واختبار الاستجابة البيانية.
 - د- المقابلة: تعمل كمحك للحكم على المظهر الشخصي والسلوك في المواقف الفعلية، وهي عامل تكميلي لمجموعة المعلومات المتاحة عن الفرد، وتحليل مقطعي للشخصية، وتتعدد أنواعها فمنها المقننة وغير المقننة ونصف المقننة، وقد تكون جماعية أو فردية.

مدير المدرسة:

- تُمثل مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته أهمية كبرى في نجاح إدارته للمدرسة، إضافة إلى أدواره المتعددة وما يتمتع به من كفاءات أساسية، والتي يُمكن استعراضها على النحو الآتي:

مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته:

حددت اللوائح الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية من التعليم العام في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية واجبات مدير المدرسة في المرحلتين المتوسطة والثانوية كما يأتي (الحقيل، 2004):

أ- مدير المدرسة مسؤول عن المدرسة وتوجيهها وجهة إسلامية، ويجب أن يكون قدوة صالحة لمن فيها من المهن الفنية والهيئة الإدارية، وعليه مراقبة السلوك العام للمدرسين والموظفين والطلاب، وأخذ الجميع بما يوصيه الدين، والمحافظة على الصلاة وتأديتها جماعة ويجب أن يترفع عن الدنيا حتى يكون مثلاً حسناً لغيره فلا يقع منه ما نهى عنه شريعاً.

ب- مدير المدرسة مسؤول عن توجيه المدرسة إدارياً وفنياً، وعن مراقبة سير الدراسة وأعمال الموظفين وسلوك الطلاب، وعن المدرسة بشكل عام، وهو رئيس مجلس المدرسين واللجنة الإدارية وجميع المجالس واللجان التي تعقد داخل المدرسة بصفة دائمة أو مؤقتة، وهو المرجع لجميع الموظفين بالمدرسة والقائم على تنسيق أعمالهم، وهو المسؤول عن إعداد التقارير الدورية، وعن سير الدراسة في المدرسة والإحصائيات السنوية عنها، كما هو مسؤول عن المدرسين وأعمالهم ومواظبتهم والاطلاع على دفاتر تحضيرهم، والتوقيع عليها، وإعداد الجداول المدرسية، والإشراف على تنظيم السجلات، وتنفيذ التعليمات التي ترد للمدرسة من الجهات المختصة وإبلاغها لهيئة المدرسة والإجابة على المكاتبات.

ج- مدير المدرسة مسؤول عن النواحي الصحية وتفقد صحة الطلاب والعمل على نظافة المدرسة.

ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة وتتداخل فيما بينها، إلا أنه يمكن تصنيف هذه الواجبات إلى قسمين رئيسيين (مرسي، 2001):

أ- القسم الأول: يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري والتنظيمي، ومن مجالاته التنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف وارتباطه بأهداف المجتمع، والتنظيم الداخلي للمدرسة؛ كتوزيع العمل على المعلمين والأنشطة المدرسية والجدول والكتب، والنواحي المالية وميزانية المدرسة، ومواجهة المشكلات المدرسية اليومية، وتعزيز ارتباط المدرسة بمجتمعها المحلي.

ب- القسم الثاني: يشمل الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني، وتتركز حول العمل على كل ما من شأنه أن يساعد في تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستواها، ومن مجالاته الوقوف على حالة التعليم والتدريس وما يرتبط بذلك من أسس علمية لتنظيم

الفصول، وتوزيع التلاميذ على أساس متجانس أو غير متجانس، وتطوير أساليب الأداء والتدريس والبرامج والأنشطة التعليمية.

الكفاءات اللازم توافرها في مدير المدرسة:

يُفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كفاءات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات، فهو القائد الإداري والفني وهو رجل التطوير والموجه والمرشد للعمل الجماعي والمستشار لتزويد الآخرين بالخبرة، ويُمكن استعراض أهم تلك الكفاءات على النحو الآتي (حجي، 2005):

أ- كفاءات شخصية: كأن يكون قدوة حسنة للآخرين، يؤمن بعمله ويتحمل المسؤولية، ويشرك الآخرين في التخطيط واتخاذ القرار، ومتعاوناً ويحب الآخرين ويظهر البشاشة لهم ويتصرف بدمائة ولطف، ويسمع منهم ويثق فيهم ويشعر بهم، وذا عقلية متفتحة، وقادراً على التجديد والابتكار والابداع، ومستعداً للتعلم باستمرار، ويتصف بالشجاعة والصدق، ويهتم بمشكلات الطلاب، وذا شخصية ديناميكية.

ب- كفاءات التخطيط التعليمي: يؤمن بأهمية تحديد الأهداف وأنواعها ومستوياتها، ويجيد صياغتها وتقويمها، ويدرس سياسات التعليم ويضع سياسات للعمل في مدرسته، ويخطط ويحدد أنواع البرامج والأنشطة والمصادر والموارد المطلوبة، ويحسن استخدام الوقت وينظمه، ويستثمر كافة الإمكانيات المتاحة.

ج- كفاءات التنظيم: أن يضع أهدافاً للتنظيم داخل المدرسة، ويحدد الأعمال المختلفة ويحللها ويحدد الصفات لكل وظيفة، ويشرف على الجدول المدرسي، ويشجع ظهور الكفاءات الإدارية والفنية، وينسق العمل وينظم الاجتماعات.

د- كفاءات الإشراف التربوي: وتتمثل في تهيئة بيئة تعليمية أفضل لتطوير العملية التعليمية، ويتقبل الفلسفة التعليمية للنظام، ويطلع على أهداف المرحلة التعليمية، ويكيف المنهج مع البيئة وحاجات التلاميذ، ويساعد المعلمين على تطوير أنفسهم وخبراتهم.

هـ- كفاءات العلاقات الإنسانية: أن يؤمن بالعمل الديمقراطي والتشاركي، ويتيح للآخرين فرص التعبير عن آرائهم، ويحترم شخصياتهم، ويقدر طموحاتهم وقدراتهم، ويشجع المعلمين والتلاميذ على عرض مشكلاتهم ويساعدهم في حلها، ويتعرف على شعورهم ويلبي احتياجاتهم ويحفظ أسرارهم، ويبني مناخاً مدرسياً يُنمّي حب المدرسة والانتماء إليها.

و- كفاءات العمل مع الجماعات: بمعنى أن يُنمّي في الآخرين مهارات العمل الجماعي المثمر، ويرسم الطرق له، ويشجع الآخرين على القيادة ويعرّف أعضاء اللجان بمهامهم،

ويهتم بالعمل الجماعي وينمي فيهم العمل بروح الفريق، ويؤمن بضرورة المشاركة كأسلوب لنجاح العمل.

ز- كفاءة دورة القرار التعليمي: أن يشرك أعضاء المدرسة في دراسة المشكلات المختلفة وتحديد أسبابها، والعمل على وضع بدائل لحلها وتقويم واختيار البديل الأمثل، ويتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ويهيئ البيئة المدرسية لتنفيذ القرار ويتقبل ردود الأفعال، ويستفيد من نتائج التقويم.

ح- كفاءات الاتصال: أن يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين، ويحتفظ بسجلات تضم المعلومات الضرورية عن العاملين والتلاميذ والجوانب المدرسية والتعليمية، ويشجع الآباء والمعلمين والتلاميذ على زيارته لمناقشة الأمور المدرسية، ويمتلك مهارات الاتصال الجيد ويحسن استخدامها.

ط- كفاءات ربط المدرسة بالبيئة: وتتمثل في إيمانه بأن التربية عملية اجتماعية، وأهمية المدرسة في تنمية بيئتها ومجتمعها، ويعرف أساليب ربط المدرسة بالبيئة وطرق خدمتها، ويشرك المجتمع المحلي في العمل المدرسي، ويتعرف على المستوى الاقتصادي الاجتماعي لكل أسرة.

ي- كفاءات النواحي المالية والإدارية: أن يشرف على الشؤون المالية والخدمات الإدارية، ويضع موازنة مالية لمدرسته، ويعرف مسؤولياته واختصاصاته المالية والإدارية، مثل: الجرد، والصرف، والعهد، وحفظ السجلات، وقواعد القبول، والمخاطبات، وتحديد احتياجات المدرسة.

ك- كفاءات التقويم: يؤمن بأن التقويم وسيلة لغاية أكبر هي تحسين العمل التعليمي، ويضع أهدافاً لعملية التقويم، ومعايير ومحكات للحكم على العمل بموضوعية، ويصدر أحكامه على أساس الحقائق، ويعرف أنواع الاختبارات والمقاييس ومواصفاتها وشروطها، ويدرب المعلمين عليها، ويستفيد من نتائج التقويم لتطوير العملية التعليمية والتربوية المدرسية.

دور المدير في الإشراف التربوي:

تُسند وظيفة الإشراف - في كثير من النظم التعليمية جزئياً أو كلياً - إلى مدير المدرسة على أساس أنه أكثر معاشية للبيئة المدرسية ومشكلاتها وحاجاتها، وأكثر معرفة بقدرات وحاجات المعلمين والطلبة والبيئة المحلية. وساهمت النظرة إلى المدير كونه قائداً تعليمياً في ترسيخ هذه الفناعة؛ فالمدير مسؤول عن تحسين التعليم والتعلم، وقادر على العمل بشكل تعاوني وبناء مع غيره من المديرين والمعلمين والآباء. ويُمكن أن يكون للمدير دور في ربط مختلف النظم التربوية الفرعية، ويرى التربويون أن من المصلحة رؤية الترابط بين الإدارة

والإشراف بدلاً من العمل على فصلهما على الرغم وجود بعض التداخل في التعليمات التي يُمكن التغلب عليها بالتعاون والمشاركة بدلاً من الفرض والإكراه، وكذلك إيجاد آليات لمعالجة التضارب تقوم على التنسيق والاتصالات المفتوحة.

وبالتالي فإنه يجب عدم التشديد على تقسيم العمل؛ فالهدف الأسمى هو تحسين التعليم والتعلم، أما تقسيم العمل فيأتي بطبيعته كجزء من عمل الفريق. لذلك قد يكون من المعقول الدعوة إلى تكامل دور المشرف المقيم (مدير المدرسة) مع دور المشرف المتفرغ، وهذا التكامل يأخذ الأشكال التالية (عطاري وآخرون، 2005):

أ- التخطيط المشترك بين المدير والمشرف التربوي عن طريق تحديد أهدافهما وأولوياتهما الإشرافية خلال فترة زمنية محددة.

ب- المشاركة في تنفيذ الخطة الإشرافية وهذه تهيئ للمديرين فرصة عمل إشرافي مبرمج لتطوير مهاراتهم الإشرافية، وتجعل تقبل المعلمين للنشاط الإشرافي أفضل.

ج- المشاركة في تقييم العمل الإشرافي ومتابعة نتائجه وتقييم المعلمين.

إن فكرة عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم فكرة جديدة بالاهتمام، وإذا طبقت بشكل حسن فقد يكون لها تأثيرات إيجابية كبيرة، ومن الممكن تذليل العقبات والصعوبات التي تقف حائلاً دون تطبيق هذه الفكرة بطرق عدة منها:

أ- تخفيف المسؤوليات الكثيرة المنوطة بالمدير، وتوزيعها على عدد من الإداريين والمعلمين.

ب- الاقتصار على الجانب التربوي والتطوير المهني عند إشراف المدير على المعلمين، وعدم الخوض في التفاصيل العلمية للمواد.

ج- توفير دورات تدريبية مكثفة للمديرين على كيفية الجمع بين الدورين، والموازنة بينهما وحفزهم على الاستعداد الداخلي حتى يكون العمل إرادياً، وإلا فإن النتائج قد تكون بعكس ما نرجوها ونتوقعها.

أهداف التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية :

حددت اللجنة العليا لسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية مجموعة من الأهداف لكل مرحلة تعليمية، وفيما يلي أهداف التعليم في المرحلة الثانوية (وزارة التربية والتعليم، 2014):

أ- متابعة تحقيق الولاء لله وحده، وجعل الأعمال خالصة لوجهه، ومستقيمة- في كافة جوانبها- على شرعه.

ب- دعم العقيدة الإسلامية التي تستقيم بها نظرة الطالب إلى الكون والإنسان والحياة في الدنيا والآخرة، وتزويده بالمفاهيم الأساسية والثقافية الإسلامية التي تجعله معتزاً بالإسلام، قادراً على الدعوة إليه، والدفاع عنه.

ج- تمكين الانتماء الحي لأمة الإسلام الحاملة لراية التوحيد.

د- تحقيق الوفاء للوطن الإسلامي العام، وللوطن الخاص - المملكة العربية السعودية - بما يوافق هذه السن من تسامٍ في الأفق، وتطلع إلى العلياء، وقوة في الجسم.

هـ- تعهد قدرات الطالب، واستعداداته المختلفة التي تظهر في هذه الفترة، وتوجيهها وفق ما يناسبه وما يحقق أهداف التربية الإسلامية في مفهومها العام.

و- تنمية التفكير العلمي لدى الطالب، وتعميق روح البحث والتجريب والتتبع المنهجي، واستخدام المراجع، والتعود على طرق الدراسة السليمة.

ز- إتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين، وإعدادهم لمواصلة الدراسة - بمستوياتها المختلفة - في المعاهد العليا، والكليات الجامعية، في مختلف التخصصات.

ح- تهيئة سائر الطلاب للعمل في ميادين الحياة بمستوى لائق.

ط- تخريج عدد من المؤهلين مسلكياً وفنياً لسد حاجة البلاد في المرحلة الأولى من التعليم، والقيام بالمهام الدينية والأعمال الفنية (زراعية، وتجارية، وصناعية، وغيرها).

ي- تحقيق الوعي الأسري لبناء أسرة إسلامية سليمة.

ك- إعداد الطلاب للجهاد في سبيل الله روحياً وبدنياً.

ل- رعاية الشباب على أساس الإسلام، وعلاج مشكلاتهم الفكرية والانفعالية، ومساعدتهم على اجتياز هذه الفترة الحرجة من حياتهم بنجاح وسلام.

م- إكسابهم فضيلة المطالعة النافعة والرغبة في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح، واستغلال أوقات الفراغ على وجه مفيد تزدهر به شخصية الفرد وأحوال المجتمع.

ن- تكوين الوعي الإيجابي الذي يواجه به الطالب الأفكار الهدامة والاتجاهات المضللة.

تقويم الأداء:

يتناول هذا الجزء تقويم أداء مدير المدرسة بشكل خاص، وهو مرتبط بأهداف هذه

الدراسة وأسئلتها:

تقويم الأداء:

تقويم الأداء الوظيفي هو أحد العمليات الإدارية الأساسية في أية منظمة، وهو أداة مهمة لتحديد مدى فعالية وكفاءة العاملين، ومساعدة الإدارة العليا والمشرفين في اتخاذ قرارات هامة

تتعلق بالتدريب والنقل والفصل والترقية وغيرها، بالإضافة إلى توفير تغذية راجعة للعاملين؛ لتعريفهم على مواطن ضعفهم لتلافيها ومواطن قوتهم لتعزيزها؛ مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية، ووسيلة هامة لقياس فاعلية المنظمة وتوجيه خططها وتطويرها (عطاري وآخرون، 2005).

ويُمثل تقويم الأداء أو التقويم المعتمد على الأداء مجموعة الاستراتيجيات لتطبيق المعرفة والمهارات وعادات العمل من خلال أداء المتعلم لمهام محددة ينفذها بشكل عملي ومرتبطة بواقع الحياة وذات معنى بالنسبة له (الدوسري، 2004).

وتقويم الأداء يتطلب أن يظهر المفحوص بوضوح مؤشرات تتخذ دليلاً على تحقيقه مستوى تربوياً أو هدفاً معيناً، ويمكن في هذه الحالات تقييم العمليات المتضمنة في الأداء أثناء تنفيذه، كما يمكن تقييم النتائج النهائية وتقدير درجة أو مستوى جودتها استناداً إلى موازين تقدير تصمم لهذا الغرض (علام، 2004).

ويتم تقويم الأداء من خلال تحليل العمل أو الأداء وصولاً للمكونات الأساسية الكامنة وراء هذا المنتج (سيد، 2003).

وتقويم الأداء عملية منظمة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها؛ بهدف تحديد مدى تحقيق الأهداف؛ واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها (الزغول، 2014).

تقويم أداء مدير المدرسة:

هناك عدد من المجالات التي يمكن من خلالها قياس وتقويم مدى كفاءة مدير المدرسة وتقويم أدائه، يمكن ذكرها على النحو الآتي (بامشموس، 2002):

أ- التقويم الذاتي لمدير المدرسة.

ب- موقف التلاميذ من مدير المدرسة.

ج- الانسجام في العلاقة بين مدير المدرسة والمدرسين.

د- علاقة مدير المدرسة بالآباء والمجتمع المحلي.

هـ- مدى تقبل المدير للتجديد.

و- فلسفة وأهداف المدرسة.

ز- الإعداد المهني المستمر لمدير المدرسة.

ح- المظهر واللغة الواضحة.

ط- الهدوء والالتزان.

ي- النشاط والتحمس.

ك- التواصل والأمانة والإخلاص.

وبالنظر في لائحة تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية، يلاحظ أن تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي وظائف الإدارة المدرسية يتم من خلال نموذج تقويم الأداء الوظيفي الصادر بالقرار رقم: (13681)، وتاريخ 1411/5/30هـ، الذي يحدد الإجراءات المتبعة في وضع وتقديم واعتماد تقارير الكفاية، والتظلم منها، ومصادر المعلومات فيها.

ويأخذ تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الرتب الآتية: ممتاز، جيد جداً، جيد، مرضٍ، غير مرضٍ. ويتولى الرئيس المباشر عملية تقويم الأداء، كما يقسم أنموذج التقويم إلى ثلاثة أقسام رئيسة يحتوي كل منها على مجموعة من العناصر كالاتي (وزارة التربية والتعليم، 2014):
القسم الأول: الأداء الوظيفي

- أ- المهارة في اتخاذ القرارات.
- ب- العناية بوضع خطط العمل وتنفيذها.
- ج- الإلمام بنظم العمل وإجراءاته.
- د- الفهم لتكامل التربية والتعليم.
- هـ- القدرة على تطوير أساليب العمل.
- و- المهارة في المتابعة والتوجيه.
- ز- العناية ببيئة المدرسة وتوظيف التجهيزات.
- ح- الالتزام باستخدام اللغة الفصحى.
- ط- الحرص على تنفيذ النشاط المدرسي وتنفيذه.
- ي- الاهتمام بالنمو المعرفي.
- ك- المحافظة على أوقات الدوام.
- ل- الإلمام بالأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها.

القسم الثاني: الصفات الشخصية:

- أ- القدرة على الحوار وإدارة النقاش.
- ب- السلوك العام (القدوة الحسنة).
- ج- تقدير المسؤولية.
- د- تقبل التوجيهات.
- هـ- حسن التصرف.

القسم الثالث: العلاقات مع:

- أ- الرؤساء.
- ب- الزملاء.
- ج- الطلاب وأولياء الأمور.

أهداف التقويم في الإدارة المدرسية:

لتقويم الإدارة المدرسية مجموعة من الأهداف أبرزها ما يلي (عطوي، 2012):

- أ- الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة في الخطة ومعرفة مواضع الضعف والقوة.
- ب- المساعدة في اتخاذ القرارات، كون التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة.
- ج- تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير، فالتقويم يبرز المهارات والكفايات، كما يستخدم كمعيار لتبرير اختيار برامج النظام وتطويرها.
- د- توفير معلومات عن أداء الموظف أو الفرد، وتحديد وسائل تطوير أدائه مستقبلاً.
- هـ- انتقاء الأفراد لترقيتهم إلى مناصب قيادية عليا، وتحديد الحوافز الممنوحة وقيمتها.
- و- مساءلة القائمين على البرامج التربوية في ضوء ما يكشف عنه التقويم من نتائج.
- ز- تحديد العمل الأكثر ملاءمة للفرد.
- ح- خلق جو من الاهتمام والتفاعل بين المدير والعاملين معه.
- ط- التنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً.

أهداف تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة:

الأداء الوظيفي لمدير المدرسة له عدد من الأهداف يُمكن تحديدها في الآتي (الصريصري والعارف، 2003):

- أ- وسيلة من وسائل الإصلاح الوظيفي لتمكين الإدارة التعليمية من التعرف على المديرين الذين هم بحاجة إلى مزيد من الإشراف والتدريب والتطوير.
- ب- اختيار القيادات المتميزة والقادرة لترقيتها إلى أماكن قيادية.
- ج- انتهاج أسلوب علمي للتقويم بعيداً عن العواطف والتعصب للرأي.
- د- تحفيز الجادين ومكافأتهم لمزيد من البذل والعطاء.
- هـ- تفعيل دور المديرين في ميدان العمل التربوي والتعليمي.

ثانيًا: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة مصدرًا علميًا مهمًا لجميع الباحثين، وموجهًا فاعلاً للدراسات اللاحقة، فبقدر ما يحسن الباحث الاستفادة منها بقدر ما يساهم في تراكم المعرفة، ويتلافى المزالق التي يقع فيها الآخرون.

وسيتّم عرض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية وقد تم ترتيبها وفقاً للتاريخ من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو الآتي:

هدفت دراسة قرقرش (2000) إلى إعداد نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في جهات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين البالغ عددهم (171) مشرفاً، وكانت أداة الدراسة استبانة تضمنت (71) فقرة موزعة على (11) معياراً، وأبرزت النتائج أن الاختلاف في المتوسطات بين درجة موافقة المشرفين التربويين والمشرفات التربويات كان بسيطاً، وكان الفرق لصالح الذكور، في المعايير التالية: السمات الشخصية، والإشراف والمتابعة والتخطيط والتنظيم والعلاقات العامة وتطوير المناهج، وأوصت الدراسة بضرورة تعيين مشرفين إداريين لتقييم مديري المدارس.

وركّزت دراسة السهلاوي (2000) على وضع تصور لاختيار مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية، وهي دراسة نظرية حاول الباحث من خلالها تعريف عملية الاختيار وبيان أهميتها، واستعراض بعض الأساليب المتبعة في اختيار مدير المدرسة، وكذلك محاولة تحديد من هو المدير الفعال، وقد اعتمد الباحث على الأدبيات في عرضه للأساليب المتبعة لاختيار المدير في كل من: دول الخليج العربي، ومصر، والأردن، والولايات المتحدة الأمريكية، ولم يتطرق الباحث لأداة الدراسة أو عدد أفراد العينة. وأسفرت نتائج الدراسة عن وضع تصور مقترح لاختيار مدير المدرسة، يتكون من تسع مراحل تتمثل في وضع سياسات الاختيار وتحديد المرشحين المحتملين، وتحديد التوصيف الوظيفي، وتحديد معايير الاختيار، والإعلان عن الوظيفة، وجمع طلبات الالتحاق، وفحص الطلبات وتنقيحها، وتقويم المرشحين، واختيار المرشح، ثم التقويم المستمر والنمو المهني ما بعد التعيين.

وسعت دراسة المحبوب (2000) إلى التعرف على درجة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال تقديرات معلمي ومعلمات تلك المرحلة في محافظة الأحساء من المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (296) معلماً ومعلمة طلب منهم الإجابة عن فقرات الاستبانة التي اشتملت على (52) فقرة تمثل ستة أبعاد هي: الإدارية والفنية، والاهتمام بالمعلم، والاهتمام بالطالب، والاهتمام بالمبنى المدرسي، والعلاقة بين المدير وأولياء

أمور الطلبة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين والمعلمات لكفاءة أداء مديريهم في الممارسات الإدارية والفنية عالية إلى حد ما، لكن تقديرات المعلمات تفوق تقديرات المعلمين، وبتقدير أكبر من المتوسط في الجوانب الأربعة الأخرى. وأن تصورات المعلمين لكفاءة أداء المدير إزاء الاهتمام بشؤون الطلاب، والعلاقة مع أولياء الأمور، كانت بتقدير أكبر من متوسط إلى حد ما. وكشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيري الجنس والخبرة لصالح فئة المعلمات.

وتناولت دراسة أحمد (2000) المداخل والأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في إدارة المدرسة، حيث قام الباحث بتطبيق استبانة على عينة دراسته في محافظة القليوبية بجمهورية مصر العربية، وكذلك في المدينة المنورة من المملكة العربية السعودية، واتبع المنهج المقارن، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية تصميم دليل لأهم الأعمال المميزة للمديرين الأكفاء، وأسباب وعوامل نجاحهم، كما أبرزت النتائج أهم الاتجاهات المعاصرة لتطوير أداء مديري المدارس.

وأجرى الطالب (2001) دراسة لقياس أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات الذين شاركوا في البرنامج التدريبي وعددهم (27) مديراً ومديرة، واستخدمت استبانة تألفت من (57) فقرة غطت المجالات الخمسة للبرنامج، وهي التخطيط، والعمل في فريق، والدور الإشرافي لمدير المدرسة، والبحث الإجرائي، والقيادة الإبداعية، وقيادة التغيير. وأظهرت النتائج أن أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج.

واهتمت دراسة الديلمي (2001) بالأدوار والمهام المطلوبة من مدير المدرسة الابتدائية في مملكة البحرين، واقترحت آلية لتقييم أداء المدير في ضوء معايير الأداء الفعال في ثلاثة أدوار هي: القيادي، والإداري، والإشرافي، وقد استخدمت الباحثة المقياس الذي تم تصميمه خصيصاً لهذه الدراسة، وتألف مجتمع البحث من (115) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (30) مديراً ومديرة، تم توزيعهم بحسب صنف الإدارة المدرسية إلى (10) مديرين لمدارس البنين، و(10) مديرات لمدارس البنين، و(10) مديرات لمدارس البنات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أداء (50%) من أفراد العينة فقط يُعد أداءً فعالاً، كما أظهرت النتائج تفوق مديرات مدارس البنين والبنات على مديري مدارس البنين.

وهدف دراسة شديفات (2002) إلى تعرّف درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشرقية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، استخدم الباحث استبانة، وقد تألفت عينة الدراسة من (192) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن أكثر المجالات

ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي، هو مجال العلاقات الإنسانية، والاجتماعية، ثم مجال الشؤون الفنية، وأخيراً مجال الشؤون الطلابية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة كقائد تعليمي تعزى إلى متغيري: الجنس، والمؤهل العلمي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة كقائد تعليمي تعزى إلى الخبرة في التعليم، ولصالح من كانت خبرتهم في التعليم عشر سنوات فأكثر.

واهتمت دراسة الدوسري (2003) بأهم الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري والتربوي الناجح من وجهة نظر كل من: مديري المدارس المتوسطة والثانوية، ورؤساء الإشراف التربوي، والمشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين الذين شاركوا في برامج الدورات التدريبية التي عقدت في كلية التربية بجامعة أم القرى، ويمثلون المناطق التعليمية بالسعودية وعددهم (48)، منهم (30) مديراً، و(18) رئيساً ومشرفاً تربوياً، وقد استخدم الباحث استبانة تحتوي على (147) صفة من صفات القائد التربوي الناجح، ودلت نتائج الدراسة على أن أهم الصفات بلغت (80) صفة حيث حصلت على درجة موافق تماماً، تليها (67) صفة حصلت على درجة موافق، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس المتوسطة والثانوية ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين في (18) صفة لصالح رؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين.

وهدفت دراسة العجمي (2003) إلى التعرف على واقع نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت استبانة الدراسة من (56) فقرة، وكانت عينة الدراسة (257) مديراً ومديرة مدرسة بالتعليم العام، و (99) قائماً على تقويم أدائهم من جميع المناطق التعليمية الإحدى عشرة بسلطنة عمان، وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور السبعة لدرجة توفر مكونات نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة، حيث حصل محور المعايير علي تقدير مرتفع، في حين حصل محور النماذج علي تقدير متوسط، أما المحاور الأخرى من مكونات النظام فقد حصلت على تقديرات منخفضة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزى الكل من متغير النوع والموقع في نظام التقويم والمنطقة التعليمية.

وتناولت دراسة عمر (2004) تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية، والاجتماعية والإنسانية من وجهة نظر المعلمين والموجهين،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة طبقت على عينة من الموجهين والمعلمين، وأبرزت النتائج أهمية تحديد واقع الأداء الإداري والفني والاجتماعي والإنساني لمديري المدارس الثانوية، ومقارنته بمعايير المهام المكتوبة في اللائحة المدرسية الموصى بها من كبار منظري التربية.

وتناول ستراك والخزاعلة (2004) في دراستهما تحديد المهمات التي ينبغي أن تؤديها الوحدات الإدارية، والفنية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتقييم أداء تلك المديريات في ضوء مهامها الإدارية والفنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين، وقد تكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وكان عددهم (882)، وتم اختيار عينة مكونة من (193) رئيس قسم ومشرفاً تربوياً ونسبة (23%) من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث استبانة مكونة من (88) فقرة موزعة على مجالين، المجال الإداري ويشتمل على (39) فقرة، والمجال الفني ويشتمل على (49) فقرة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى أداء مديريات التربية والتعليم في الأردن لبعض المهام الإدارية كان بدرجة كبيرة جداً في مهمتين هما: التصورات المستقبلية، وتتابع صيانة السيارات، وبدرجة كبيرة في (26) مهمة، وبدرجة متوسطة في (3) مهمات، وبدرجة قليلة في (8) مهمات. أما في الجانب الفني فقد تبين أن مستوى الأداء كان بدرجة كبيرة جداً في (10) مهمات، تتمثل في التطور المهني، والاهتمام بالدورات التدريبية، وبدرجة كبيرة في (12)، وبدرجة قليلة في (8)، وبدرجة قليلة جداً في (19) مهمة أبرزها الاطلاع على تقارير المشرفين التربويين، والعمل على إعادة الطلبة المتسربين، كما كشفت نتائج الدراسة أن أداء مديريات التربية والتعليم للمهام الإدارية أفضل من أدائهم للمهام الفنية التربوية في (ستراك، 2004، 65).

وسعت دراسة ستراك والشناق (2004) إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية، كما يراه معلمو تلك المدارس. وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس المهنية، وقد تألف مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية الحكومية للذكور والإناث التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث بلغ عددهم حوالي (1515) معلماً ومعلمة بواقع (996) معلماً و(519) معلمة يتبعون لـ (39) مدرسة ثانوية مهنية حكومية منها (25) مدرسة للذكور و(14) مدرسة للإناث موزعة على (18) مديرية تربية وتعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة بين مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي المهمة ببعدي النمط القيادي (العمل، العلاقات الإنسانية) مع اهتمام أكبر في مجال العمل، كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة كان في الغالب أعلى من المتوسط، وأنه

ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وتفاعل الجنس والخبرة، وتفاعل الجنس والمؤهل العلمي، وتفاعل الخبرة والمؤهل العلمي، وتفاعل الجنس والخبرة والمؤهل العلمي) أي أنه ليس لهذه المتغيرات أثر أو اختلاف في النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية المهنية ومديراتها وفق هذه المتغيرات. كما أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين نمط القيادة ودرجة رضا المعلمين الوظيفي في (ستراك، 2004، 135).

وهدفنا دراسة مسلم (2004) إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، ووضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة تألفت من (60) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات، هي: المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الاجتماعي، وتكونت عينة الدراسة من (196) فرداً ضمت (96) مديراً ومديرة و(4) رؤساء أقسام للإدارة المدرسية و (96) معلماً، وأظهرت النتائج أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري.

وعُنيّت دراسة العمارة وأبو نمر (2004) بمعرفة درجة فاعلية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، ومعرفة هل لمتغيرات الجنس، السلطة المشرفة، والمؤهل العلمي أثر في هذه الفاعلية، وتكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة، منهم (39) مديراً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مؤلفة من (92) فقرة موزعة على ستة مجالات تتعلق بأدوار المديرين في مجال الإشراف التربوي، النمو المهني للمعلمين، التخطيط، التقويم، المجتمع المحلي، وشؤون التلاميذ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: يقوم (79.4%) من المديرين والمديرات بأدوارهم المتوقعة بفاعلية، وتبين أن مجال النمو المهني للمعلمين من أكثر المجالات التي يقوم بها المديرون والمديرات بفاعلية، بينما كان مجال الإشراف التربوي أقلها فاعلية، وكذلك ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة فاعلية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، كما وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة فاعلية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغير السلطة المشرفة، لصالح مديري وكالة الغوث الدولية ومديراتها.

ويؤكد جعفر (2005) أهمية التقويم في دراسته التي هدفت إلى معرفة واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين، وبحث مدى وجود علاقة ارتباطية بين الوظائف الإدارية الأساسية، والمعايير التي يتم وفقها اختيار مديري المدارس ومديراتها، والمهارات والخصائص التي ينبغي أن يتصفوا بها، وكانت عينة الدراسة (288) معلماً ومعلمة

من المدارس الابتدائية من أصل (300) معلم ومعلمة، وقد استخدم الباحث استبانة تألفت من (55) فقرة موزعة على سبعة محاور تتمثل في الوظائف الإدارية الأساسية، وهي: التخطيط، التنظيم، والإشراف والمتابعة، واتخاذ القرار، والاتصال والعلاقات الإنسانية، والتنسيق، والتقييم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ضعف طريقة التقييم المتبعة في تقييم مدير المدرسة، وعدم وجود أساليب موضوعية في اختيار مدير المدرسة، وأنه وفق تحديد الأداء الفعال للأدوار الوظيفية في عنصر القيادة، تبين أن مديري المدارس الابتدائية ومديراتها يقومون بـ (67.85%) فقط من الأدوار الوظيفية من الوظائف الإدارية الأساسية، كما أن أغلب العلاقات الارتباطية بين الوظائف الإدارية حظيت بتقدير متوسط، وأن العمل الإداري الذي يطغى على العمل القيادي، وكذلك قلة الدورات التدريبية التي تستهدف مديري المدارس.

هدفت دراسة البيضاني (2005) إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها من خلال تقييم إدارة المدرسة الثانوية لتأدية وظائفها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (62) مشرفاً تربوياً بنسبة (50%) من المجتمع الأصلي، وكانت أداة الدراسة استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أغلب الوظائف التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر قد حصلت على درجات مقبولة نسبياً بمدى تأديتها.

وتناولت دراسة الشريجة (2006) تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت والبالغ عددهم (111) مديراً ومديرة، منهم (54) مديراً و (57) مديرة، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (86) فقرة مقسمة على سبعة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متغيري القدرة والأهمية على عدد من الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت في المجالات التالية: مجال التخطيط لصالح الأهمية، ومجال العمل مع المعلمين وتمييزهم مهنيًا ومجال العمل مع المجتمع المحلي لصالح القدرة، وأوصت الدراسة بإعداد برنامج تربوي متكامل لإعداد مديري ومديرات المدارس وتأهيلهم والتركيز على الحاجات الفعلية للمديرين.

وكانت دراسة خريص (2007) بعنوان تقييم وتطوير أداء وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث استبانة، وكانت عينة الدراسة جميع الموجهين ومديري المدارس الأساسية ومعلمي أمانة العاصمة باليمن، وأظهرت الدراسة أن أبرز وظائف مديري المدارس، هي: التخطيط، والتنظيم،

والقيادة والتتفيذ، والتوجيه، والتقويم، وأوصت بضرورة القيام بعملية التقويم المستمر لأداء مديري المدارس لوظائفهم المدرسية.

وأظهرت دراسة الديلمي (2007) فعالية مدير المدرسة الابتدائية بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمدارس مملكة البحرين، ودرجة ممارسة مدير المدرسة لكل مهمة من المهام الإدارية والإشرافية من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الباحثة استبانة شملت (80) مهمة إشرافية موزعة على (6) محاور رئيسية، وتألف مجتمع الدراسة من (4240) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (412) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى انشغال معظم المديرين في عملهم بالجوانب التنظيمية الإدارية مما أبعدهم عن التفكير والاهتمام بالجانب الفني والتعليمي والتربوي كمشرفين مقيمين.

وهدف دراسة أبو حصيرة (2008) إلى معرفة فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من (73) مشرفاً تربوياً، من مجتمع الدراسة البالغ (75) مشرفاً تربوياً بواقع (61) مشرفاً و(14) مشرفة تربوية وهم مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة تكونت من خمسة مجالات، وهي: فاعلية التخطيط، وفعالية التنظيم، وفعالية الإشراف التربوي، وفعالية التقويم، وفعالية العلاقة مع المجتمع المحلي، وتكونت فقرات الاستبانة من (73) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة، وأن ترتيب فاعلية المجالات على النحو التالي: فاعلية التخطيط - فاعلية الإشراف التربوي - فاعلية التقويم - فاعلية التنظيم - فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول فاعلية مديري المدارس يعود إلى كل من الجنس والمؤهل وخبرة المشرفين التربويين، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة.

وكشفت دراسة الحمدان وإقبال (2008) مدى إسهام مدير المدرسة الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم، واقتراح بعض السبل الكفيلة لتنمية هذه المساهمة. باستخدام استبانة مكونة من (14) فقرة موزعة على محورين الأول: يختص بإسهام مدير المدرسة حالياً في تدريب المعلم مهنيًا، والثاني: يختص بالعوامل التي تساعد على تنمية دوره في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم. وتكوّن مجتمع الدراسة من (121) مدير ومديرة مدارس ثانوية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم مديري المدارس يؤدون أدوارهم في التطوير المهني لمعلميهم بنسبة عالية، كما أكد (80.8 %) من مديري المدارس الثانوية ضرورة العمل على

تنمية علاقات التعاون والتنسيق بين إدارة المدرسة والقائمين على التخطيط عند تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم أثناء الخدمة.

وتناولت دراسة آل شيخ (2010) دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وهدفت إلى التعرف على دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد تكونت الاستبانة من (62) عبارة، وعينة الدراسة من (137) فرداً، (15) مشرفاً للتقويم الشامل و (14) مشرف إدارة مدرسية و (108) عينة ممثلة من مديري المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى أن دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني والإداري لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة، مما يشير إلى فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء لمدير المدرسة، كما وجدت فروق دالة إحصائية في دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير طبيعة العمل بين مشرف التقويم الشامل للمدرسة، ومشرف الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة لمتغير طبيعة العمل أكبر من قيمتها النظرية، ولصالح مشرف التقويم الشامل للمدرسة، مقابل متوسط حسابي لأقرانهم من مشرفي الإدارة المدرسية، ومديري المدارس. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغيرات نوع المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة، في درجة الموافقة على دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية. وأوصت الدراسة بإسناد تقويم أداء المدارس في التعليم العام إلى هيئة مستقلة محايدة مما يؤدي إلى الموضوعية والشمولية في الحكم على أدائها، ويمكن استقطاب الخبرات من الميدان التربوي وأساتذة كليات التربية والمتقاعدين التربويين للعمل فيها.

وتناولت دراسة العمرات (2010) درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تكونت من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، وهي: التخطيط، القيادة، التحصيل الدراسي، توظيف التكنولوجيا، المناخ المدرسي، الاختبارات المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أهمية الاهتمام ببعيد القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة.

وهدفت دراسة أبو علي (2010) إلى التعرف على العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بغزة والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (124) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث استبانة تكونت من أربعة مجالات، تشمل العوامل المادية، والبشرية، والاجتماعية، والمالية، وقد اشتملت على (73) فقرة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة هي العوامل الاجتماعية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني العوامل البشرية تعزى لمتغير الجنس (ذكوراً، وإناثاً) لصالح الذكور. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في النظام الإداري المعمول به وتطويره مع التأكيد على إعطاء المدير الكثير من الصلاحيات.

وسعت دراسة المسوري (2012) إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي بדרنه؛ من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، والكشف عن دلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل (معلم، أو مدير)، وقد استخدم الباحث استبانة تكونت من (45) فقرة، وتألفت عينة الدراسة من (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي؛ وكان الأداء بشكل عام متوسطاً. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

وهدف دراسة أبورزق (2012) إلى التعرف على نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة الميدانية (200) مدير ومديرة، وكانت الأداة استبانة اشتملت على (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء، حيث يقع عند (56.8%) أي دون المتوقع، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ومستوى (0.05) بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير النوع، لصالح الذكور. وأوصت الدراسة باختيار الفريق الاستشاري من الخبراء في الإدارة المدرسية وبناء برنامج لتدريب فريق التقييم.

وتناولت دراسة الزاملي والسليمانية والعاني (2012) تقويم نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان، باستخدام المنهج الوصفي الكمي، وذلك من خلال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة التي بلغت (78) مدرسة، إضافة إلى إجراء

مقابلة مع (102) فرد، وقد تم استخدام استمارة مقابلة واستبانة تضمنت (32) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: أهداف النظام، وأدوات جمع البيانات، والبرامج التدريبية، وخطة تطبيق النظام، والتكلفة المالية، والإشراف والمتابعة، والتغطية الإعلامية، إعداد وكتابة التقرير الختامي للتقويم. وأظهرت نتائج الدراسة أن محور إعداد وكتابة التقرير النهائي قد حصل على أعلى متوسط حسابي (4.33) مقارنة ببقية المحاور، كما أن هناك فروق دالة إحصائية في محور الإشراف والمتابعة لصالح المشرفين التربويين والإداريين مقارنة بالمعلمين الأوائل.

وسعت دراسة الثبتي (2012) إلى التعرف على مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (154) مشرفاً تربوياً و(598) معلماً، وكانت أداة الدراسة استبانة تضمنت (66) فقرة موزعة على ستة معايير رئيسة هي: القيادة، وتنمية الموارد البشرية، والتعليم والتعلم، والتقنيات، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والرقابة والتقويم. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن المستوى الإجمالي لمستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير التقويم كان بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات الدراسة: طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتدريب، والمرحلة الدراسية.

وتناولت دراسة الرشيدة والقضاة (2013) التعرف على مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي، وتأثرها بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية. وقد استخدمت استبانة تكونت من (37) فقرة، وبلغت عينة الدراسة (81) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مدى تطبيق أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي كان مرتفعاً بمتوسط (4.00)، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية.

وركزت دراسة دريزلر (Dressler, 2001) على المسؤوليات والمواجهات اليومية والقيادة لدى مديري مدارس الميثاق بولاية كولورادو الأمريكية، ولم يذكر الباحث الأداة أو عينة الدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة أن مديري هذه المدارس متمرسون في القيادة بشكل جيد؛ وذلك بسبب امتلاكهم للخبرة السابقة من خلال عملهم في مدارس أخرى، أو أنهم قد تدربوا على الكثير من الأمور القيادية.

وسعت دراسة جان (Jan, 2003) إلى البحث عن أنموذج للتطوير المهني يساعد مديري المدارس على تبني الأفكار والممارسات الجديدة في قيادتهم، وأن يتعاملوا بفاعلية مع القضايا والمشاكل التي تواجههم في مدارسهم، مع تزويدهم بالمهارات والتحديات التي تدعمهم في ذلك،

وقد استخدم الباحث الملاحظة التقييمية في ممارسة القيادة للمديرين أثناء العمل المشترك فيما بينهم، مع اعتماده أيضاً على المقابلة والسجلات المكتوبة، وتكونت عينة الدراسة من (12) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن البرنامج الذي أعدَّ للمديرين ساعد في تطويرهم المهني، وإكسابهم النظرة المتعمقة في أسلوب قيادتهم، ورفع البرنامج تفاعل المديرين، وطور القيادة التعليمية لديهم من خلال استخدام التفكير النقدي في ممارساتهم القيادية، كما ساعد على إنشاء هيكل للمديرين في استخدام البحث الاجتماعي لتطوير المدرسة.

وأجرى تولى (Toler, 2006) دراسة مقارنة لتقويم أداء مديري المدارس في الكومنولث في فرجينيا هدفت إلى التعرف على واقع تقويم أداء مديري المدارس في الكومنولث في فرجينيا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة وثائق تقييم مدير المدرسة في (132) مدرسة موزعة في ولاية فرجينيا، وأظهرت النتائج أنه يوجد اتفاق بين الباحثين، وواضعي السياسات على أن عملية التقويم يجب أن توضع في الوضع الصحيح للحصول على مديرين فاعلين؛ وبالتالي مدارس فاعلة، كما أن أكثر من نصف المستجيبين أي حوالي (67%) استخدموا إجراءات ملائمة لمراجعة ممارسات تقويم المديرين، ومع ذلك فإن (33%) من التقسيمات المدرسية لم تضع الممارسات في الموضع الملائم، وأوصت الدراسة بالحاجة إلى البحث عن أساليب تقويم وأدوات مختلفة لمديري المدارس وتوظيف أساليب مبتكرة لذلك. أوصت بأن يكون الهدف الرئيس من تقويم مديري المدارس تحسين مستوى أدائهم والتركيز على القيادة المدرسية.

وسعت دراسة إلين وجيمس وجاسون وكارول وجون (Ellen, James, Jason, Carol, Jon, 2006) إلى قياس كفاية القيادة التعليمية لمديري المدارس، وقدم البحث لجمعية البحث التربوي الأمريكي، مدعوماً من قبل قسم التعليم بمعهد علوم التربية بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من مديري مدارس منطقة ساوثرن التعليمية، وجميع المعلمين العاملين فيها، حيث أجاب على أداة الدراسة (45) مديراً من أصل (52) مديراً، وأجاب جميع المعلمين على الأداة الخاصة بهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس بحاجة إلى معرفة المناهج وطرق التدريس، وكذلك إلى عدم وجود تحديد للمعرفة الإجرائية التي تساعد المديرين على تحسين التعليم.

أما دراسة كاتانو وسترونج (Catano & Strong, 2007) فقد كانت بعنوان: ما الذي نتوقعه من مديري المدارس؟. التطابق بين تقويم المدير ومعايير الأداء، وهدفت إلى تحديد درجة التركيز التي يتم وضعها على سلوكيات القيادة والإدارة المتوقعة من مديري المدارس، وكذلك استكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع سمات القيادة التعليمية والإدارية،

واستكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع المعايير الدولية والمهنية، واستخدم الباحثان منهج تحليل المحتوى وتم توظيف خمس أدوات لتقييم مستوى المديرين، حيث تم تصميم أداتين لمديري المرحلة الدنيا، وواحدة لمديري المرحلة المتوسطة، واثنيتين للمرحلة الثانوية، وتم استخدام معايير وصفية وتحليلية لجميع أدوات تقييم المديرين، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في ولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية وعددهم (132) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن معايير تقويم مديري المدارس ركزت على القيادة المدرسية، والإدارة التنظيمية، وأكدت على أهمية تقويم علاقات مدير المدرسة مع المجتمع، مما يعكس توقعات عامة للمديرين حول المعايير المهنية، كما أكدت على القيادة والمسؤوليات الإدارية المتوقعة من مديري المدارس في الولاية.

وهدفَت دراسة ستيفن وتوني وسارة (Steven, Tony, & Sarah, 2007) إلى تنفيذ تقييم مدير المدرسة بناء على معايير جديدة، في مدارس منطقة واحدة، نتائج السنة الأولى من تجربة عشوائية، وتكوّن مُجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المنطقة الغربية الكبرى في (88) مدرسة موزعة على النحو الآتي: (61) مدرسة ابتدائية و(15) مدرسة متوسطة و(12) مدرسة ثانوية شاملة، وأظهرت النتائج تشابه الأولويات لدى مديري المدارس، ولكن مديري المدارس والمُشرفين يحبذون النظام الجديد لتحسين حوار التقييم وتوقعات أكثر وضوحاً للمنطقة، كما أظهرت الدراسة نتائج مهمة حول أهمية معايير التقييم وإجراءات العمل لمديري المدارس، والقضايا التي أخذت في الاعتبار في تنفيذ قائمة المعايير في نظام تقييم مديري المدارس.

وتناولت دراسة ماكيا (Makia, 2008) تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة ذات المقياس الخماسي كأداة للدراسة، لقياس كفايات مديري المدارس، وبلغت عينة الدراسة (227) مديراً لمدرسة ابتدائية وثانوية وعليا في منطقة هيشكاوا، منهم (190) مديراً، و(37) مديرة، وأظهرت النتائج أن نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة، وأن مديري المدارس اليابانية يتمتعون بسمعة مُحترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع من خلال القيام بمهام مشتركة والتركيز على التعليم من أجل تيسير التطور في مهمات المدارس على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي، وأن مدير المدرسة متمكن، ولديه أخلاقيات عمل، ويُعدّ مثلاً للمدرسة والمُجتمع.

وشملت دراسة إلين وشيوتشن وجوزيف وآندرو وستيفن وبيكا (Ellen, XiuChen, Joseph, Andrew, Stephen, & Becca, 2008) تقييم مديري المدارس: ماذا وكيف؟ في المناطق والولايات التي تُقيّم القيادة، واستعرضت بشمولية تقييم الممارسات الحالية لقادة ومديري

المدارس في الولايات المتحدة وأساليب التقييم وصلاحياتها، واستخدم الباحثون الاتجاه المنهجي، وتضمنت العينة ما مجموعه (74) مقاطعة في (43) مقاطعة بولاية كولومبيا، وتوصلت الدراسة إلى أن المناطق تركز على مجموعة متنوعة من مجالات الأداء عند تقييم أداء المديرين فيها، مع نماذج مختلفة على مستويات مختلفة من الدقة، كما أظهرت عدم الشمولية في سلوكيات القيادة للتأكد من المنهج وتعليمات الجودة والتي ترتبط مع تطور مستوى المدرسة والغرض النهائي من تعزيز تعلم الطلبة.

وهدف دراسة ويليامز (Williams, 2009) إلى تقييم الأداء الداخلي لمدير المدرسة المبني على معايير اتحاد قادة المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تكونت من (179) فقرة تصف المعرفة والصفات الشخصية والأداء المتضمن في معايير "ISLLC" لقادة المدارس، وتلك المعايير التي تعني:

(ISLLC: the Interstate School leaders licensure Consortium Standards)

وتألفت عينة الدراسة من (16) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج الحالي السائد في تقويم المديرين للمتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير خصوصاً خلال فترة التدريب، كما ساعد المديرين ليصبحوا خبراء بمهارات القيادة وتم اكسابهم المهارات الشخصية الضرورية.

وأجرى بابو (Babo, 2010) دراسة لتقويم مدير المدرسة وفق معايير 2008 "ISLLC" المعايير المشتركة لاتحاد قادة المدارس كنموذج في ولاية نيوجيرسي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة احتوت على (66) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (485) من مديري مدارس نيو جيرسي، وأظهرت النتائج أهمية التركيز على الجوانب الفنية التي تعنى بالتعليم والتعلم، والتعاون مع المجتمع المحلي.

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية بعض أوجه الشبه والاختلاف يُمكن إيضاحها ومقارنتها من خلال مجموعة من المعايير على النحو الآتي:

موضوع الدراسة وأهدافها:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة، من خلال أربعة محاور رئيسية، هي: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، ويتضمن كل محور مجموعة من الفقرات مجموعها (58) فقرة تمثل ممارسات مدير المدرسة الثانوية الحكومية. وقد تشابهت الدراسة الحالية من حيث الموضوع والأهداف مع بعض الدراسات العربية منها: دراسة المحبوب (2000)، ودراسة شديفات (2002)، ودراسة عمر (2004)، ودراسة مسلم (2004)، ودراسة العميرة وأبو نمر (2004)، ودراسة جعفر (2005)، ودراسة الشريعة (2006)، ودراسة خريص (2007)، ودراسة الديلمي (2007)، ودراسة أبوحصيرة (2008)، ودراسة المسوري (2012)، ودراسة العمران (2010)، كما تشابهت مع بعض الدراسات الأجنبية في الموضوع منها: دراسة تولر (Toler, 2006)، ودراسة إلين وآخرين (Ellen et al., 2006)، ودراسة كتانو وسترونج (Catano & Strong, 2007)، ودراسة ستيفن وآخرين (Steven et al., 2007)، ودراسة ماكيا (Makia, 2008)، ودراسة ويليامز (Williams, 2009).

محاور الدراسة وأبعادها:

بعد حصر الدراسات السابقة المتاحة وتحليلها تبين أن هناك دراسات سابقة تناولت بعض محاور الدراسة الحالية الأربعة، فأغلب الدراسات السابقة ركزت على محور المهام الإدارية كمحور مستقل كدراسة المحبوب (2000)، ودراسة الديلمي (2001)، ودراسة عمر (2004)، ودراسة سترارك والخزاعلة (2004)، ودراسة مسلم (2004)، ودراسة جعفر (2005)، ودراسة الشريعة (2006)، ودراسة الديلمي (2007)، ودراسة آل الشيخ (2010)، ودراسة كتانو وسترونج (Catano & Strong, 2007).

كما أن هناك دراسات تناولت محور المهام الفنية منها دراسة المحبوب (2000)، ودراسة الطالب (2001)، ودراسة الديلمي (2001)، ودراسة شديفات (2002)، ودراسة عمر (2004)، ودراسة سترارك والخزاعلة (2004)، ودراسة مسلم (2004)، ودراسة الشريعة (2006)، ودراسة بابو (Babo, 2010)، ودراسة آل الشيخ (2010)، إضافة للدراسات التي

بحثت المهام الفنية تحت مسمى المهام الإشرافية كدراسة العمائرة وأبو نمرة (2004)، ودراسة الديلمي (2007)، ودراسة أبو حصيرة (2008).

أما محور الصفات الشخصية فرغم أنه من جوانب الأداء المهمة لدى مدير المدرسة إلا أن معظم الدراسات لديها قصور في الاهتمام والعناية بتقويم هذا المحور عدا دراسة جان (Jan, 2003) التي تناولت الصفات الشخصية باعتبارها صفات قيادية، ودراسة ويليامز (Williams, 2009).

ويحظى محور العلاقات الإنسانية باهتمام العديد من الدراسات السابقة كدراسة المحبوب (2000)، ودراسة شديفات (2002)، ودراسة عمر (2004)، ودراسة العمائرة وأبو نمرة (2004)، ودراسة جعفر (2005)، ودراسة أبو حصيرة (2008)، ودراسة كتانو وسترونج (Catano & Strong, 2007)، ودراسة بابو (Babo, 2010).

مجتمع الدراسة والعينة:

تألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع المشرفين التربويين العاملين في مكاتب التربية والتعليم بشرق مدينة الدمام وغربها، ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنين بالدمام، وقد بلغ المجتمع الأصلي للدراسة (917) مشرفاً تربوياً ومعلمًا منهم (88) مشرفاً تربوياً، و (829) معلمًا يتبعون لـ (24) مدرسة ثانوية. في حين اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد بلغت العينة (341) مشرفاً تربوياً ومعلمًا بنسبة (37.19%)، منهم (67) مشرفاً تربوياً يمثلون (76.14%)، و (274) معلمًا يمثلون (33.1%)، وقد تشابهت إلى حد كبير الدراسة الحالية من حيث المجتمع والعينة مع دراسة قرقرش (2000)، ودراسة عمر (2004)، ودراسة مسلم (2004). واختلفت مع مجموعة من الدراسات التي كان مجتمعها مديري المدارس كدراسة العمائرة وأبو نمرة (2004)، ودراسة الشريجة (2006)، ودراسة كتانو وسترونج (Catano & Strong, 2007)، ودراسة ماكيا (Makia, 2008)، ودراسة ويليامز (Williams, 2009).

منهج الدراسة:

استخدم في الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وقد اتفقت مع العديد من الدراسات السابقة العربية التي استخدمت المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي كدراسة قرقرش (2000)، ودراسة المحبوب (2000)، ودراسة العجمي (2003)، ودراسة عمر (2004)، ودراسة مسلم (2004)، ودراسة البيضاني (2005)، ودراسة الشريجة (2006)، ودراسة خريص (2007)، ودراسة أبو حصيرة (2008)، ودراسة آل الشيخ (2010)، ودراسة العمران (2010)، ودراسة أبوعلي (2010)، ودراسة أبورزق (2012)، كما اتفقت في المنهج مع بعض الدراسات

الأجنبية كدراسة تولر (Toler, 2006)، ودراسة ماكيا (Makia, 2008)، ودراسة ويليامز (Williams, 2009)، ودراسة بابو (Babo, 2010).

واختلفت في منهج الدراسة مع مجموعة من الدراسات كدراسة أحمد (2000) التي استخدمت المنهج المقارن، ودراسة الزاملي وآخرين (2012) التي استخدمت المنهج الوصفي الكمي.

أداة الدراسة:

كانت الاستبانة هي أداة الدراسة الحالية، وقد تطابقت في ذلك مع جميع الدراسات السابقة التي تطرقت لأداة الدراسة، واختلفت الدراسة الحالية في أداة الدراسة مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة الزاملي وآخرين (2012) التي استخدمت المقابلة الشخصية إضافة للاستبانة، ودراسة جان (Jan, 2003) التي استخدمت الملاحظة والمقابلة، وكذلك تحليل الوثائق في دراسة تولر (Toler, 2006)، ودراسة كتانو وسترونج (Catano & Strong, 2007) التي استخدمت تحليل المحتوى.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية خمسة متغيرات هي: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب. وقد تشابهت مع الدراسات السابقة في متغير الوظيفة كدراسة الدوسري (2003)، ودراسة آل الشيخ (2010)، ودراسة الزاملي (2012). وتشابهت في متغير المؤهل العلمي مع دراسة شديفات (2002)، ودراسة العميرة وأبو نمر (2004)، ودراسة أبو حصيرة (2008)، ودراسة آل الشيخ (2010)، ودراسة المسوري (2012)، ودراسة الرشايده والقضاة (2013). وتشابهت في متغير الخبرة مع دراسة المحبوب (2000)، ودراسة شديفات (2002)، ودراسة أبو حصيرة (2008)، ودراسة آل الشيخ (2010)، ودراسة الرشايده والقضاة (2013). وتشابهت في متغير التدريب مع دراسة آل الشيخ (2010).

مكان إجراء الدراسة:

حيث إن الدراسة الحالية أجريت في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية فقد تشابهت من حيث المكان مع بعض الدراسات كدراسة السهلاوي (2000)، ودراسة المحبوب (2000)، ودراسة الدوسري (2003)، ودراسة آل الشيخ (2010)، واختلفت الدراسة الحالية من حيث المكان مع الدراسات الأخرى التي أجريت خارج السعودية إما في دول عربية كدراسة الشريجة (2006)، ودراسة الحمدان وإقبال (2008)، التي أجريت في الكويت، أو كدراسة الديلمي (2001)، ودراسة جعفر (2005)، ودراسة الديلمي (2007)، التي أجريت في البحرين، أو تلك الدراسات التي أجريت في فلسطين كدراسة مسلم (2004)، قرقيش (2000)، ودراسة مسلم

(2004)، ودراسة أبو حصيرة (2008)، ودراسة أبو علي (2010)، ودراسة أبوزرق (2012)، أو كدراسة احمد (2000)، التي أجريت في مصر، وألدراسات التي أجريت في الأردن كدراسة الطالب (2001)، ودراسة شديفات (2002)، ودراسة العجمي (2003)، ودراسة العمرات (2010)، ودراسة الزاملتي وآخرين (2012)، أو الدراسات التي أجريت في اليمن كدراسة عمر (2004)، أو الدراسات التي أجريت في ليبيا كدراسة المسوري (2012)، ودراسة خريص (2007)، وإما تلك الدراسات التي أجريت في دول أجنبية كدراسة تولر (Toler, 2006)، ودراسة إلين وآخرين (Ellen et al., 2006)، ودراسة بابو (Babo, 2010)، التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة ماكيا (Makia, 2008)، التي أجريت في اليابان.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب، منها:
- أ- اختيار منهج الدراسة الحاليّة وهو المنهج الوصفي.
- ب- بناء أداة الدراسة وتصميمها وتحديد محاورها وفقراتها.
- ج- إعداد الإطار النظري.
- د- تحديد متغيرات الدراسة.
- هـ- توجيه الباحث إلى بعض الجوانب التي افتقدت إليها الدراسات السابقة مثل محاور الدراسة، وتقويم الرئيس للمروّوس والعكس.
- و- الاطلاع على مراجع الدراسات السابقة.
- ز- نوع الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- ح- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

أوجه تميّز الدراسة الحاليّة

- تميزت الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب منها:
- أ- تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من جهتين الأولى: المشرفون التربويون، والثانية: المعلمون. وبالتالي فقد أخذت الدراسة الحاليّة بإيجابيات ومبررات الفريق الذي يرى أهمية تقويم الرئيس للمروّوس، فالمشرف التربوي يمثّل الإدارة التعليمية التي تُعنى بتقويم أداء مديري المدارس، وهو أكثر خبرة، وإدراكًا لمسؤوليات وواجبات مدير المدرسة. كما أخذت الدراسة الحاليّة بإيجابيات ومبررات الفريق الذي يرى ضرورة تقويم المروّوس للرئيس، فالمعلمون يتفاعلون يوميًا مع الأحداث الجارية في دورة

العمل المدرسي، وهم أكثر احتكاكًا بمدير المدرسة، يعملون بتوجيهاته ويلاحظون أوجه القوة وفرص التحسين عن قرب.

ب- اتساع قاعدة المشاركة في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام بالجمع بين آراء المشرفين التربويين، وآراء المعلمين، مما يجعلنا أكثر اطمئنانًا للنتائج التي وصلت إليها الدراسة، ويُعزّز مصداقيتها والوثوق بنتائجها.

ج- تُقوّم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من خلال أربعة محاور رئيسية هي: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية.

د- تُقدّم الدراسة الحاليّة مقترحات وتوصيات قد تسهم في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام.

هـ- قد تفيد في إبراز وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية.

و- يُنَوَّقَع أن تسهم الدراسة الحاليّة في توصيف الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية وتحديد مسؤولياته وواجباته من خلال محاور وفقرات التقويم، وقد أكّدت بعض الدراسات السابقة على توصيف الأداء كدراسة السهلاوي (2000)، ودراسة الديلمي (2001).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عيّنة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- إجراءات الدراسة.
- أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن منهج الدراسة، ووصف المجتمع الأصلي، وطريقة اختيار العينة، وآلية بناء أداة الدراسة، وكيفية التأكد من مؤشرات صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها على أفراد العينة، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة، ابتداءً بجمع البيانات وتبويبها وعرضها ومعالجتها، ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والتوصيات، والمقترحات للدراسات المستقبلية، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

إن طبيعة وأهداف هذه الدراسة ومجالها، فرضت على الباحث استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث عرّف العسّاف (2000) المنهج الوصفي بأن كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها يعد منهجاً وصفيًا. ويعتمد الأسلوب الوصفي على دراسة الظاهرة من خلال الواقع، مع الاهتمام بوصفها بصورة دقيقة والتعبير عنها كمًا أو كيفًا (عبيدات وعدس وعبدالحق ، 2013).

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في مكتبي التربية والتعليم بشرق مدينة الدمام وغربها، ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنين بالدمام، التابعة لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، الذين هم قيد الخدمة الفعلية للعام الدراسي 1435/1434 هـ الموافق 2014/2013 م، وبناءً على الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث يوم الأحد وتاريخ 1435/7/11 هـ الموافق 2014/5/11 م إلى الإدارة العامة للتربية والتعليم بالشرقية، واستناداً إلى إحصاءات إدارة شؤون المعلمين؛ وإدارة الإشراف التربوي، ومركز المعلومات، بلغ المجتمع الأصلي للدراسة (917) مشرفاً تربوياً ومعلمًا منهم (88) مشرفاً تربوياً، و(829) معلمًا يتبعون لـ (24) مدرسة ثانوية؛ كما في الجدولين (1) و(2) (الإدارة العامة للتربية والتعليم، 2014).

عيّنة الدراسة:

العيّنة العشوائية البسيطة هي عملية انتقاء بحيث يكون لجميع أفراد مجتمع مُعرّف فرصة متساوية ومستقلة لانتقائهم في العيّنة، بحيث تمثّل ذلك المجتمع تمثيلاً صادقاً (علام، 2012). وقد اختار الباحث عيّنة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من المجتمع الأصلي للدراسة، إذ بلغت العيّنة (341) مشرفاً تربوياً ومعلماً بنسبة (37.19%)، منهم (67) مشرفاً تربوياً يمثلون (76.14%)، و(274) معلماً يمثلون (33.1%)، من (24) مدرسة؛ وتعد هذه النسب مناسبة جداً لأغراض البحث العلمي، كما في الجدولين (1) و(2).

جدول (1)

أعداد المدارس الثانوية والمعلمين والعيّنة

شرق الدمام				غرب الدمام			
م	المدرسة	المعلمون	العيّنة	م	المدرسة	المعلمون	العيّنة
1	الملك عبدالله	45	14	13	محمد بن سعود	35	6
2	سعيد بن جبير	46	15	14	الجهاد	55	28
3	الخليج	43	15	15	القاسم بن محمد	33	4
4	محمد بن عثيمين	39	14	16	عبدالعزیز بن باز	45	11
5	مكة المكرمة	41	15	17	عكاظ	52	14
6	المنذر بن الزبير	40	15	18	مجمع الأمير محمد	48	11
7	الدمام	43	15	19	يزيد بن عبدالملك	39	8
8	الشاطئ	44	15	20	سعود بن نايف	29	10
9	الإمام الغزالي	14	10	21	أبو سفيان بن الحارث	30	11
10	الوحدة والفراء	14	9	22	نافع المدني	10	4
11	جابر بن زيد	14	10	23	الأمير سلطان	17	6
12	المدينة المنورة	33	11	24	عبدالله بن الزبير	21	3
المجموع				158	415	المجموع	116

جدول (2)

حجم مجتمع وعينة الدراسة وتوزيعها

العينة	شرق الدمام		غرب الدمام		الإجمالي		نسبة العينة إلى المجتمع
	العدد	من	العدد	من	العدد	من	
المشرفون التربويون	30	45	37	43	67	88	% 76.14
المعلمون	158	415	116	414	274	829	% 33.1
المجموع	188	460	153	457	341	917	% 37.19

خصائص عينة الدراسة: الجدول (3) يعرض خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها:

جدول (3)

خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستويات التصنيفية	الوظيفة					
		مشرف		معلم		المجموع	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
الوظيفة	مشرف / معلم	67	19.6	274	80.4	341	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	60	18.2	269	81.8	329	96.5
	ماجستير فأعلى	7	58.3	5	41.7	12	3.5
	المجموع	67	19.6	274	80.4	341	100
التخصص	علمي	14	11.6	107	88.4	121	35.5
	أدبي	53	24.1	167	75.9	220	64.5
	المجموع	67	19.6	274	80.4	341	100
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	0	.0	79	100	79	23.2
	6-10 سنوات	3	3.3	88	96.7	91	26.7
	11-15 سنة	7	9.5	67	90.5	74	21.7
	16-20 سنة	18	46.2	21	53.8	39	11.4
	21 سنة فأكثر	39	67.2	19	32.8	58	17.0
	المجموع	67	19.6	274	80.4	341	100
التدريب	نعم	66	22.7	225	77.3	291	85.3
	لا	1	2.0	49	98.0	50	14.7
	المجموع	67	19.6	274	80.4	341	100

يتضح من جدول (3) أبرز خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها؛ فحسب متغير الوظيفة نلاحظ أن نسبة المعلمين (80.4 %) أعلى من نسبة المشرفين التربويين (19.6 %) وبالتأمل في الوزن النسبي للفئتين في مجتمع الدراسة الأصلي نجد أن نسبة المعلمين إلى المجتمع (90.4 %) بينما نسبة المشرفين التربويين (9.6 %) وهذا أمر طبيعي حسب واقع الحال، إذ إن ضوابط التكليف بالعمل الإشرافي في وزارة التربية والتعليم تستلزم أن يكون المخصص من المشرفين التربويين في المناطق التعليمية مشرفاً تربوياً واحداً لكل (90) معلماً (وزارة التربية والتعليم، 1428، 52).

أما حسب متغير المؤهل العلمي فنجد أن (96.5 %) من عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس فأقل مقارنة بحملة الماجستير فأعلى الذين بلغت نسبتهم (3.5 %)؛ ذلك أن وظيفة معلم في التعليم العام لدى وزارة التربية والتعليم تكون بمؤهل البكالوريوس فأقل، علماً بأن التوجهات الوزارية في السنوات الأخيرة ومن واقع خبرة الباحث في إدارة التدريب التربوي والابتعاث تسعى لتطوير المعلمين مهنيًا وأكاديميًا من خلال إتاحة الفرصة لهم لإكمال الدراسات العليا وبالتنسيق مع وزارة الخدمة المدنية إما بالدراسة المسائية والحدودية أو بالتفريع بالإيفاد الداخلي للدراسة في الجامعات السعودية أو بالابتعاث للدراسة في الخارج.

وبالتأمل في متغير التخصص نلاحظ أن النسبة المئوية للتخصص الأدبي في عينة الدراسة بلغت (64.6 %) مقارنة بالنسبة الأقل لذوي التخصصات العلمية الذين كانت نسبتهم ((35.4 %). وتوزعت عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة على خمس فئات كانت الثلاث الأولى منها متقاربة إلى حد كبير في نسبة التمثيل مقارنة بالفئتين الأخيرتين، ويمكن ترتيب الفئات الخمس تنازلياً على النحو الآتي: الأولى (6-10 سنوات) (26.7 %)، الثانية (5 سنوات فأقل) (23.2 %)، الثالثة (11-15 سنة) (21.7 %)، الرابعة (21 سنة فأكثر) (17.0 %)، الأخيرة (16-20 سنة) (11.4 %)، وقد بلغ متوسط سنوات الخبرة (12.09) سنة بانحراف معياري قدره (7.46) وهذا يعني أن العينة أمضوا فترات مناسبة في التعليم تساعدهم لإبداء المبادرات حول مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية وتطمئن الباحث حول مصداقية النتائج ومدى الوثوق بها.

وفيما يتعلق بمتغير التدريب فقد بلغت نسبة الذين التحقوا ببرامج تدريبية على رأس العمل (85.3 %) وهي نسبة عالية جداً مقارنة بـ (14.7 %) من أفراد عينة الدراسة لم يلتحقوا ببرامج تدريبية، وقد تكون هذه الفئة من المعلمين الجدد أو الذين ليس لديهم الرغبة في برامج التطوير المهني الذي تتيحه الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية في أوقات الدوام الرسمي صباحاً أو في الفترة المسائية حسب الخطة الفصلية لإدارة التدريب التربوي والابتعاث.

أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومجالها ومجتمعها ومنهجها، وكذلك طبيعة مصادر المعلومات استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات حول تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، إذ يصعب على الباحث الحصول على المعلومات بواسطة أي أداة أخرى.

1. خطوات بناء أداة الدراسة:

مرت استبانة الدراسة الحالية بعدد من المراحل والخطوات المهمة التي يمكن إيضاحها على

النحو الآتي:

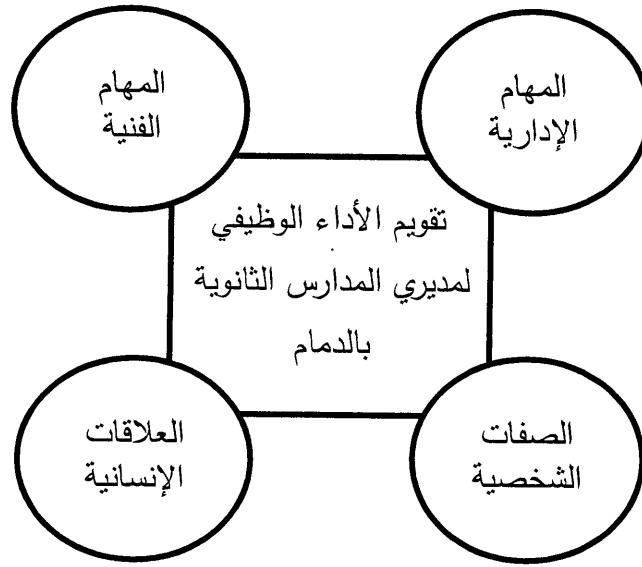
أ. اطلع الباحث على أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية التي تضمنت نماذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية الصادرة من وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

ب. قام الباحث بتقسيم الاستبانة إلى جزأين رئيسين، هما:

الجزء الأول: يحتوي على بيانات عامة وهي المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل متغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتدريب، والتي تُمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة ويرى الباحث أهميتها.

ج. تحديد مستويات المتغيرات المستقلة: حدّد الباحث المستويات لكل متغير مستقل بناءً على طبيعة الدراسة وهدفها من جهة والمتغير وأهميته من جهة أخرى، ومراعياً سهولة التتويب واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وتم تحديد مستويين لكل من متغيري الوظيفة والتدريب، أما المتغيرات الثلاثة: المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة فقد كانت مفتوحة للحصول على استجابات دقيقة، إلا أنه بعد التطبيق وإجراء التحليلات الإحصائية تم تصنيف متغيري المؤهل العلمي والتخصص إلى مستويين لكل منهما، أما متغير الخبرة فصنّف إلى خمسة مستويات بناءً على استجابات العينة وخصائصها، انظر أداة الدراسة ملحق رقم (1).

د. الجزء الثاني: وقد شمل أربعة محاور رئيسة للأداة، هي: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، ويمكن تصورها من خلال المخطط الموضح في شكل (1):



شكل (1)

محاور تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من إعداد الباحث

و. فقرات الأداة:

قام الباحث بتحليل المجالات الفرعية إلى مجموعة مهام وممارسات يقوم بها مدير المدرسة الثانوية، ثم أعيدت صياغة هذه الممارسات على شكل عبارات، تألفت في مجموعها من (80) عبارة، وهذه العبارات تُمثل فقرات الاستبانة في صورتها الأولية.

ز. تدريب الأداة:

وللإجابة عن فقرات الاستبانة، اختار الباحث الإجابات ذات المقياس، وهي التي يمكن بواسطتها تحديد قناعة المجيب على الموقف أو السؤال المطروح، حيث تم اختيار المقياس الخماسي الذي يتكون من خمس درجات، تتدرج من (1 - 5)، وهي على النحو الآتي: 5 = دائماً، 4 = غالباً، 3 = أحياناً، 2 = نادراً، 1 = لا (لا يمارس).

والهدف من تدرجات المقياس الخماسي المستخدم هو تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه، وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث تحسب خمس درجات إذا كان مدير المدرسة يمارس المهمة (دائماً)، وأربع درجات إذا كانت الممارسة (غالباً)، وثلاث درجات إذا كانت (أحياناً)، ودرجتان إذا كانت الممارسة (نادراً)، ودرجة واحدة إذا كان مدير المدرسة لا يمارس المهمة مطلقاً (لا).

وقد تم اختيار هذا المقياس نظراً لشموليته، ودقته، وامتنياز نتائجه بأنها أكثر ثباتاً، ولشروع استخدامه في مثل هذه الدراسات، ومناسبته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، ومناسبته للمواقف المطروحة

في فقرات الاستبانة، وكذلك سهولة استخدامه من قبل المفحوص، ولسهولة إجراء المعالجات الإحصائية عليه (علام، 2012).

ح. معيار مستوى الأداء الوظيفي:

قام الباحث باستشارة العديد من الخبراء وأساتذة القياس والتقويم التربوي لاختيار أساليب المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الحالية، كما راجع الباحث الأدبيات ذات العلاقة، واطلع على الدراسات التي نحت في هذا الاتجاه، وتم تحديد معيار مستوى الأداء الوظيفي المقبول بناءً على الحدود الحقيقية لتدرج المقياس الخماسي من جهة، ومتوسط مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية من جهة أخرى، واعتمد الباحث تقديرات المتوسطات وفق معيار مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية على النحو الآتي: $(5 - 4.20) =$ مرتفع جداً، $(4.19 - 3.40) =$ مرتفع، $(2.60 - 3.39) =$ متوسط، $(2.59 - 1.80) =$ منخفض، $(1.79 - 1) =$ منخفض جداً.

2. صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة الحالية استخدم الباحث طريقتين هما:

أ. صدق المحتوى: استطلاع آراء الحكام وتعتمد هذه الطريقة على فكرة الصدق الظاهري أو صدق المحتوى معاً، حيث قام الباحث بوضع الصيغة الأولية للاستبانة وتم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وبعض ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والعاملين في الميدان التربوي بوزارة التربية والتعليم كمشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس، وقد تضمنت الاستبانة المبدئية رسالة مصاحبة موجهة إلى الأساتذة المحكمين لإبداء الرأي حول مدى وضوح صياغة العبارات ودقتها وشموليتها، وأهمية ومناسبة ارتباط كل منها بالمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك مدى مناسبة المحاور الرئيسة لتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، وتدوين ملاحظاتهم ومقترحاتهم بالحذف والإضافة، وإعادة الصياغة، وإجراء التعديل المناسب، وقد عَدَّ الباحث حصول أي فقرة على موافقة (80%) من الخبراء والمحكمين أنها تتصف بالصدق؛ انظر ملحق رقم (2).

وقام الباحث بجمع الاستبانات التي تم عرضها على الأساتذة المحكمين وهي في

صورتها الأولية، وقد تمت الإجراءات الآتية:

- اتفق جميع الأساتذة المحكمين بالإجماع على المحاور الرئيسة للاستبانة.
- أبدوا الموافقة على أهمية الفقرة وارتباطها بكل محور.
- قاموا باقتراح بعض التعديلات وإعادة صياغة بعض الفقرات.
- أجرى الباحث التعديلات التي اتفق عليها أغلب الأساتذة المحكمين.

وبوضّح جدول (4) عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية والنهائية والوزن النسبي لكل محور كما يأتي:

جدول (4)

توزيع عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية والنهائية على المحاور الأربعة

المحور	الفقرات الأولية	الفقرات النهائية
المهام الإدارية	25	18
المهام الفنية	21	15
الصفات الشخصية	18	13
العلاقات الإنسانية	16	12
المجموع / الكلي	80	58

ب. الصدق البنائي:

حساب الصدق باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، حيث تم تحديد ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية الناتجة عن مجموعة الفقرات التي تتكون منها الاستبانة، وكذلك ارتباط المحاور بعضها ببعض وأيضاً ارتباط كل منها بالأداء الكلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد كانت جميع معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً، والجدول من (5) إلى (14) توضح نتائج تحليل الارتباط الخطي والدالة الإحصائية؛ لتحديد العلاقات بين فقرات ومحاور الدراسة والأداء الكلي:

جدول (5)

مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

العلاقات الإنسانية	الصفات الشخصية	المهام الفنية	المهام الإدارية	المحاور	
.78**	.80**	.82**	1	(ر)	المهام الإدارية
341	341	341	341	العدد	
.78**	.79**	1	.82**	(ر)	المهام الفنية
341	341	341	341	العدد	
.90**	1	.79**	.80**	(ر)	الصفات الشخصية
341	341	341	341	العدد	
1	.90**	.78**	.78**	(ر)	العلاقات الإنسانية
341	341	341	341	العدد	

(*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

(0.01 = α ، ***ر: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

الجدول (5) يوضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$) بين محور المهام الإدارية ومحور المهام الفنية (معامل بيرسون = 0.82)، قيمة الدلالة = 0.000) في المتوسط، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة مدير المدرسة للمهام الإدارية كلما زادت درجة ممارسته للمهام الفنية والعكس صحيح.

وهناك علاقة ارتباطية خطية طردية قوية نسبياً دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$) بين محور المهام الإدارية ومحور الصفات الشخصية (معامل بيرسون = 0.80)، قيمة الدلالة = 0.000) في المتوسط، فكلما زادت درجة ممارسة مدير المدرسة للصفات الشخصية كلما زادت درجة ممارسته للمهام الإدارية وبالعكس أيضاً.

كما توجد علاقة ارتباطية خطية طردية قوية نسبياً دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$) بين محور المهام الإدارية ومحور العلاقات الإنسانية (معامل بيرسون = 0.78)، قيمة الدلالة = 0.000) في المتوسط، بمعنى أن زيادة درجة ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية يؤدي إلى زيادة درجة ممارسته للمهام الإدارية والعكس صحيح.

وهناك علاقة ارتباطية خطية طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين محور المهام الفنية ومحور الصفات الشخصية (معامل بيرسون = (0.79)، قيمة الدلالة = (0.000)) في المتوسط، أي أن زيادة ممارسة مدير المدرسة للصفات الشخصية يؤدي إلى زيادة درجة ممارسته لمهامه الفنية وبالعكس أيضاً.

كما توجد علاقة ارتباطية خطية طردية قوية نسبياً دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين محور المهام الفنية ومحور العلاقات الإنسانية (معامل بيرسون = (0.78)، قيمة الدلالة = (0.000)) في المتوسط، فكلما زادت درجة ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية كلما زادت درجة ممارسته للمهام الفنية وبالعكس صحيح.

وهناك علاقة ارتباطية خطية طردية قوية جداً دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$) بين محور الصفات الشخصية ومحور العلاقات الإنسانية (معامل بيرسون = (0.90)، قيمة الدلالة = (0.000)) في المتوسط، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة مدير المدرسة للصفات الشخصية كلما برزت لديه العلاقات الإنسانية وبالعكس أيضاً.

جدول (6)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور المهام الإدارية وفقراته

رقم الفقرة	فقرات محور المهام الإدارية	ر
1	يشرك الآخرين في اتخاذ القرار	.65**
2	يعالج المشكلات المدرسية	.72**
3	ينبه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي	.56**
4	يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة	.70**
5	يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية	.75**
6	يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين	.70**
7	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	.72**
8	يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم	.65**
9	يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي	.55**
10	يحدد مهام جميع العاملين في المدرسة	.72**
11	ينظم السجلات الإدارية بطريقة صحيحة	.72**
12	يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية	.74**
13	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتحسين الأداء	.74**
14	يوفر وسائل السلامة في المبني المدرسي	.78**
15	يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة	.77**
16	يعتني بنظافة المدرسة	.68**
17	يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة	.57**
18	ينظم عملية استئذان العاملين	.67**

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha=0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

ويتضح من جدول (6) أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة؛ دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$)؛ بين محور المهام الإدارية وفقراته وقد تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.55) و(0.78).

جدول (7)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور المهام الفنية وفقراته

رقم الفقرة	فقرات محور المهام الفنية	ر
19	يشارك في تقييم المقررات الدراسية	.75**
20	ينفذ زيارات صفية للمعلمين	.63**
21	يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية	.74**
22	يرشح المعلمين لبرامج تدريبية	.69**
23	يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى	.74**
24	ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين	.84**
25	يشجع المعلمين على اللقاءات العلمية	.83**
26	يوجه المعلمين إلى اتباع الأساليب الحديثة في إعداد الدروس	.79**
27	يطلع المعلمين على نتائج التقييم	.69**
28	يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية	.77**
29	يشجع المعلمين على استخدام تقنيات التعليم	.80**
30	يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب	.74**
31	ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً	.69**
32	يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب	.83**
33	يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم	.76**

(*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

(0.01 = α ، ***ر: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

ويُشير جدول (7) أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية؛ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.01$)؛ بين محور المهام الفنية وفقراته؛ إذ تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.63) و(0.84).

جدول (8)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور الصفات الشخصية وفقراته

رقم الفقرة	فقرات محور الصفات الشخصية	ر
34	يمتلك أسلوب فن الحوار	.83**
35	يناقش ويحاول بثقة	.85**
36	يشارك في الحوارات بإيجابية	.85**
37	قدوة حسنة للعاملين في المدرسة	.83**
38	يؤثر إيجابيا في الآخرين	.85**
39	يُنْفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان	.85**
40	يتحمل أخطائه بشجاعة	.83**
41	يستمع للآخرين باهتمام وتركيز	.84**
42	يحترم وجهات نظر الآخرين	.83**
43	يتفاعل مع الاقتراحات البناءة	.82**
44	يتعامل مع المواقف المختلفة بحكمة	.87**
45	يُحسن توزيع الأعمال والمهام	.85**
46	يُدِير الوقت بكفاءة وإتقان	.83**

(*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

(***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341) $\alpha=0.01$ ،

وتبيّن من جدول (8) أن معاملات ارتباط بيرسون تراوحت بين (0.82) و(0.87). وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية عالية؛ بين محور الصفات الشخصية وفقراته.

جدول (9)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور العلاقات الإنسانية وفقراته

رقم الفقرة	فقرات محور العلاقات الإنسانية	ر
47	يتعامل مع المعلمين بلطف	.76**
48	يهتم بتحسين العلاقة بين الطلاب والمعلمين	.83**
49	يعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب	.81**
50	يبنى علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين	.81**
51	يشجع العمل بروح الفريق الواحد	.85**
52	يسعى لرفع الروح المعنوية للمعلمين	.86**
53	يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه	.81**
54	يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية	.80**
55	يركز في الحديث على جوهر الموضوع	.81**
56	يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم	.72**
57	يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب	.72**
58	يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية	.74**

(*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha=0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

ويتضح من جدول (9) أن معاملات ارتباط بيرسون تراوحت بين (0.72) و (0.86). وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية؛ بين محور العلاقات الإنسانية وفقراته.

جدول (10)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور المهام الإدارية ومستوى الأداء الكلي

رقم الفقرة	فقرات محور المهام الإدارية	ر
1	يشرك الآخرين في اتخاذ القرار	.63**
2	يعالج المشكلات المدرسية	.70**
3	ينبه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي	.48**
4	يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة	.61**
5	يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية	.67**
6	يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين	.63**
7	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	.68**
8	يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم	.42**
9	يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي	.47**
10	يحدد مهام جميع العاملين في المدرسة	.68**
11	ينظم السجلات الإدارية بطريقة صحيحة	.69**
12	يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية	.72**
13	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتحسين الأداء	.66**
14	يوفر وسائل السلامة في المبنى المدرسي	.72**
15	يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة	.70**
16	يعتني بنظافة المدرسة	.64**
17	يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة	.55**
18	ينظم عملية استئذان العاملين	.64**

(*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha=0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

ويُشير جدول (10) أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بشكلٍ عام؛ دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$)؛ بين محور المهام الإدارية ومستوى الأداء الكلي؛ إذ تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.42) و(0.72).

جدول (11)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور المهام الفنية ومستوى الأداء الكلي

رقم الفقرة	فقرات محور المهام الفنية	ر
19	يشارك في تقييم المقررات الدراسية	.71**
20	ينفذ زيارات صفية للمعلمين	.60**
21	يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية	.70**
22	يرشح المعلمين لبرامج تدريبية	.63**
23	يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى	.66**
24	ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين	.76**
25	يشجع المعلمين على اللقاءات العلمية	.75**
26	يوجه المعلمين إلى اتباع الأساليب الحديثة في إعداد الدروس	.71**
27	يطلع المعلمين على نتائج التقييم	.63**
28	يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية	.73**
29	يشجع المعلمين على استخدام تقنيات التعليم	.75**
30	يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب	.73**
31	ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً	.61**
32	يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب	.77**
33	يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم	.74**

(*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha=0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

وتبين من جدول (11) أن معاملات ارتباط بيرسون تراوحت بين (0.60) و (0.77). وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$)؛ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بشكل عام؛ بين محور المهام الفنية والأداء الكلي.

جدول (12)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور الصفات الشخصية ومستوى الأداء الكلي

رقم الفقرة	فقرات محور الصفات الشخصية	ر
34	يمتلك أسلوب فن الحوار	.77**
35	يناقش ويحاور بثقة	.80**
36	يشارك في الحوارات بإيجابية	.81**
37	قدوة حسنة للعاملين في المدرسة	.77**
38	يؤثر إيجابيا في الآخرين	.80**
39	يُنْفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان	.80**
40	يتحمل أخطائه بشجاعة	.77**
41	يستمع للآخرين باهتمام وتركيز	.77**
42	يحترم وجهات نظر الآخرين	.78**
43	يتفاعل مع الاقتراحات البناءة	.77**
44	يتعامل مع المواقف المختلفة بحكمة	.80**
45	يُحسن توزيع الأعمال والمهام	.81**
46	يُدِير الوقت بكفاءة وإتقان	.80**

(*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha=0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

ويُشير جدول (12) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية عالية؛ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.01$)؛ بين محور الصفات الشخصية ومستوى الأداء الكلي؛ إذ تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.77) و(0.81).

جدول (13)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الكلي

رقم الفقرة	فقرات محور العلاقات الإنسانية	ر
47	يتعامل مع المعلمين بلطف	.68**
48	يهتم بتحسين العلاقة بين الطلاب والمعلمين	.76**
49	يعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب	.72**
50	يبنى علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين	.76**
51	يشجع العمل بروح الفريق الواحد	.80**
52	يسعى لرفع الروح المعنوية للمعلمين	.79**
53	يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه	.77**
54	يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية	.79**
55	يركز في الحديث على جوهر الموضوع	.78**
56	يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم	.63**
57	يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب	.64**
58	يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية	.68**

(*) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

(***) ر: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341 ، $\alpha=0.01$

وتبين من جدول (13) أن معاملات ارتباط بيرسون تراوحت بين (0.63) و(0.80). وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$)؛ أي أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية؛ بين محور العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الكلي.

جدول (14)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محاور الدراسة ومستوى الأداء الكلي

المحاور	ر
المهام الإدارية	.92**
المهام الفنية	.92**
الصفات الشخصية	.93**
العلاقات الإنسانية	.92**

(**): دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.01$ ، ***ر: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341) وتدل نتائج جدول (14) على أن العلاقة بين محاور الدراسة الأربعة والأداء الكلي طردية وقوية جدًا، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.92) و(0.93)؛ وهي معاملات ارتباط عالية جدًا؛ ودالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

وخلاصة القول فإن الجداول من (6) إلى (14) تشير إلى أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائية، أي أن هناك اتساقًا داخليًا بين الفقرات والمحاور والأداء الكلي.

3. ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب معامل الثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) مرتين الأولى بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (6) مشرفين تربويين، و(49) معلمًا يمثلون (6%) تقريبًا من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد بلغ معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (0.96) وهو معامل ثبات مرتفع، كما تم حساب معامل الثبات مرة أخرى بعد التطبيق على عينة الدراسة إذ بلغ الثبات العام للأداة (0.98) وتراوح معامل الثبات للمحاور الرئيسة الأربعة بين (0.93) و (0.97) كما في الجدول (15) على النحو الآتي:

جدول (15)

معاملات الثبات للمحاور الرئيسة والثبات العام

المحور	معاملات الثبات
المهام الإدارية	0.93
المهام الفنية	0.95
الصفات الشخصية	0.97
العلاقات الإنسانية	0.95
الثبات العام	0.98

وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً ومناسبة مقارنة بالنسب المقبولة في مثل هذه الدراسات، مما جعل الباحث يطمئن إلى أن أداة الدراسة على درجة عالية من الدقة والاتساق.

4. إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد أن تأكد الباحث من اكتمال شروط ومواصفات بناء أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث الشمول، والموضوعية، والصدق، والثبات، ظهرت الأداة بصورتها النهائية وأصبحت صالحة للتطبيق الميداني.

ولغرض جمع المعلومات تم الشروع في تطبيق الأداة على عينة الدراسة ميدانياً وفق الخطوات الآتية:

أ. بعد التنسيق مع الجامعة والمشرف على الرسالة تمت مخاطبة الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية من قبل قسم علم النفس بكلية التربية بجامعة البحرين بتاريخ 2014/3/27 انظر ملحق (3).

ب. تمت موافقة الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية ممثلة في إدارة التخطيط والتطوير على تطبيق أداة الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، وخاطبت مكتبي التربية والتعليم بشرق مدينة الدمام وغربها رسمياً، بخطاب رقم (351299010) وتاريخ (1435/7/7 هـ)، يتمكن الباحث من التطبيق الميداني، انظر ملحق (4).

ج. تم نسخ الاستبانة بأعداد كافية لفئتي المعلمين والمشرفين التربويين، وأعدت بشكل أنيق في مظاريف خاصة لكل فئة.

د. قام الباحث بتسليم خطاب الإدارة العامة للتربية والتعليم والمظاريف الخاصة بكل مدرسة إلى مكتب التربية والتعليم التابعة له تلك المدارس، بالإضافة إلى تسليم المظاريف الخاصة بالمشرفين التربويين.

هـ. تم إرسال الاستبانات بشكل رسمي من مكتبي التربية والتعليم إلى المدارس المعنية. و. ولحرص الباحث على أن تتم عملية التطبيق بشكل صحيح، قام الباحث بالمتابعة الحثيثة لعملية التطبيق الميداني، بالتنسيق مع مكتبي التربية والتعليم، وبالتعاون مع مديري المدارس الثانوية.

ز. قامت المدارس الثانوية بعد عملية التطبيق بإعادتها وفق الإجراءات المتبعة.

إجراءات الدراسة:

يمكن تلخيص إجراءات الدراسة في الخطوات الآتية:

1. حصر الدراسات التربوية السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت الموضوع قيد الدراسة للاطلاع على ما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وكذلك جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، وأساليب البحث المستخدمة وإجراءاته.
2. بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء أهداف الدراسة والمحاور المقترحة.
3. تحكيم أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
4. تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.
5. تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً في ضوء أهداف وأسئلة الدراسة ومتغيراتها.
6. استخلاص النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء أهداف وأسئلة الدراسة ومتغيراتها.
7. كتابة التوصيات والمقترحات.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً تم التحليل باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الذي يُعد من أفضل البرامج الإحصائية التي تستخدم في تحليل بيانات الأبحاث العلمية وأشهرها (الضحيان وحسن، 2002).

حيث قام الباحث بتجهيز البيانات وذلك بفحص الاستبانات المُعدة، والتأكد من اكتمال بياناتها، وترقيمها تمهيداً لإجراءات التحليل الإحصائي، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الإحصاء الوصفي:

- أ. التكرارات.
- ب. النسب المئوية والمتوسط النسبي؛ لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها.
- ج. من مقاييس النزعة المركزية المتوسط؛ للمقارنة وإصدار الأحكام حول مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية.
- د. من مقاييس التشتت الانحراف المعياري؛ وذلك لمعرفة درجة التشتت في استجابات أفراد العينة، والمقارنة بين المتوسطات حال تساويها.

2. الإحصاء الاستدلالي:

- أ. معامل الثبات حسب طريقة ألفا كرونباخ.
- ب. معامل ارتباط بيرسون؛ لحساب معامل الصدق.
- ج. تحليل التباين؛ لبحث الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (علام، 2012).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

- أولاً: نتائج الدراسة.
- ثانياً: مناقشة النتائج وتفسيرها.
- ثالثاً: ملخص النتائج.
- رابعاً: توصيات الدراسة.
- خامساً: مقترحات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، ومناقشتها وتفسيرها، وملخصاً لأهم النتائج، وتوصيات الدراسة ومقترحاتها. وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج الدراسة

للإجابة عن الأسئلة الأربعة الأولى المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة في المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، نص السؤال الأول على التالي: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟ وللإجابة عن هذا السؤال وجدّدت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط النسبي، والمتوسط، والانحراف المعياري، لتقديرات عيّنة الدراسة في محور المهام الإدارية كما في الجدولين (16) و (17):

جدول (16)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور المهام الإدارية

رقم الفقرة	المهام الإدارية	درجة ممارسة مدير المدرسة									
		لا (يمارس)		نادرًا		أحيانًا		غالبًا		دائمًا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	يشرك الآخريين في اتخاذ القرار	3	.9	26	7.6	74	21.7	119	34.9	119	34.9
2	يعالج المشكلات المدرسية	0	.0	4	1.2	58	17.0	126	37.0	153	44.9
3	يُنَبِّه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي	2	.6	4	1.2	27	7.9	91	26.7	217	63.6
4	يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة	24	7.0	45	13.2	85	24.9	87	25.5	100	29.3
5	يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية	10	2.9	40	11.7	68	19.9	98	28.7	125	36.7
6	يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين	10	2.9	42	12.3	81	23.8	85	24.9	123	36.1
7	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	10	2.9	17	5.0	72	21.1	109	32.0	133	39.0
8	يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم	1	.3	2	.6	17	5.0	69	20.2	252	73.9
9	يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي	9	2.6	3	.9	30	8.8	87	25.5	212	62.2
10	يُحدد مهام جميع العاملين في المدرسة	3	.9	1	.3	37	10.9	98	28.7	202	59.2
11	ينظم السجلات الإدارية بطريقة صحيحة	4	1.2	5	1.5	41	12.0	104	30.5	187	54.8
12	يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية	13	3.8	40	11.7	76	22.3	86	25.2	126	37.0
13	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتحسين الأداء	9	2.6	29	8.5	58	17.0	108	31.7	137	40.2
14	يوفر وسائل السلامة في المبنى المدرسي	6	1.8	28	8.2	54	15.8	96	28.2	157	46.0
15	يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة	9	2.6	34	10.0	74	21.7	91	26.7	133	39.0
16	يعتني بنظافة المدرسة	6	1.8	13	3.8	50	14.7	94	27.6	178	52.2
17	يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة	5	1.5	2	.6	13	3.8	77	22.6	244	71.6
18	ينظم عملية استئذان العاملين	6	1.8	8	2.3	34	10.0	97	28.4	196	57.5
	المتوسط النسبي	-	2.1	-	5.6	-	15.5	-	28.1	-	48.8

* تم ترميز المقياس الخماسي كما يلي: 1 = لا (يمارس)، 2 = نادرًا، 3 = أحيانًا، 4 = غالبًا، 5 = دائمًا (ت: التكرار)

يتضح من الجدول (16) أن المتوسط النسبي في المقياس الخماسي كمؤشر أولي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور المهام الإدارية يتراوح بين لا (يمارس) (2.1%) ودائمًا (48.8%) بشكل عام، إلا أن الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام تتركز في غالبًا (28.1%) ودائمًا (48.4%).

جدول (17)

المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة لفقرات المهام الإدارية

الوظيفة						الفقرة
العينة بشكل عام		معلم		مشرف تربوي		
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.98	3.95	0.98	4.01	0.90	3.70	1
0.78	4.26	0.77	4.36	0.67	3.84	2
0.74	4.52	0.72	4.60	0.75	4.16	3
1.23	3.57	1.24	3.67	1.12	3.16	4
1.13	3.84	1.09	4.00	1.06	3.19	5
1.15	3.79	1.15	3.91	1.02	3.31	6
1.03	3.99	1.06	4.09	0.84	3.60	7
0.63	4.67	0.59	4.74	0.67	4.37	8
0.89	4.44	0.93	4.47	0.72	4.31	9
0.77	4.45	0.76	4.53	0.72	4.13	10
0.84	4.36	0.83	4.47	0.74	3.94	11
1.17	3.80	1.14	3.95	1.07	3.16	12
1.07	3.98	1.10	4.04	0.94	3.75	13
1.05	4.09	1.05	4.18	0.98	3.70	14
1.11	3.89	1.13	3.99	0.94	3.51	15
0.96	4.25	0.99	4.29	0.78	4.07	16
0.72	4.62	0.75	4.67	0.58	4.43	17
0.89	4.38	0.90	4.45	0.79	4.09	18
0.68	4.13	0.68	4.22	0.58	3.77	الكلي

كما يتضح من الجدول (17) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محاور المهام الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين تراوحت بين (3.16) و (4.43) وانحرافات معيارية بين (1.07) و (0.58) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المشرفين التربويين يتراوح بين متوسط ومرتفع جداً، ويرى المشرفون التربويون أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين متوسط في الفقرات (4،5،6،12)، ومرتفع في الفقرات (1،2،3،7،10،11،13،14،15،16،18) ومرتفع جداً في الفقرات

(8،9،17)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدماح بحسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (17،8،9،3،10) وهي على الترتيب: يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة (4.43)، يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم (4.37)، يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي (4.31)، يُنبّه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي (4.16)، يُحدّد مهام جميع العاملين في المدرسة (4.13)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدماح بحسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (12،4،5،6،15) وهي على الترتيب: يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية (3.16)، يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة (3.16)، يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية (3.19)، يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين (3.31)، يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة (3.51).

وتبيّن أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدماح في فقرات محور المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (3.67) و (4.74) وانحرافات معيارية بين (1.24) و (0.59) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدماح حسب تقديرات المعلمين يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى المعلمون أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (1،4،5،6،7،12،13،14،15) ومرتفع جداً في الفقرات (2،3،8،9،10،11،16،17،18)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدماح بحسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (8،17،3،10،11)، وهي على الترتيب: يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم (4.74)، يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة (4.67)، يُنبّه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي (4.60)، يُحدّد مهام جميع العاملين في المدرسة (4.53)، يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي (4.47)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدماح بحسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (4،6،12،15،5)، وهي على الترتيب: يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة (3.67)، يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين (3.91)، يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد

وسائل تعليمية (3.95)، يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة (3.99)، يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية (4.00).

ونجد أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور المهام الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام تراوحت بين (3.57) و (4.67) وانحرافات معيارية بين (1.23) و (0.63) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عينة الدراسة بشكل عام يتراوح بين مرتفع ومرتفع جدًا، ويرى أفراد عينة الدراسة بشكل عام أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (1،4،5،6،7،12،13،14،15) ومرتفع جدًا في الفقرات (2،3،8،9،10،11،16،17،18)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (8،17،3،10،9) وهي على الترتيب: يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقًا لتخصصاتهم (4.67)، يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة (4.62)، يُنبّه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي (4.52)، يُحدّد مهام جميع العاملين في المدرسة (4.45)، يُعدّ الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي (4.47)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام بحسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (4،6،12،5،15)، وهي على الترتيب: يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة (3.57)، يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين (3.79)، يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية (3.80)، يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية (3.84)، يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة (3.89)، ويلاحظ التطابق الكبير بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية.

وبالتأمل في الجدول (17) يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين كان مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط (3.77)، وانحراف معياري قدره (0.58)، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتفعًا جدًا، فقد بلغ المتوسط

(4.22)، وانحراف معياري (0.68)، في حين كان تقدير عينة الدراسة بشكل عام لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية مرتفعاً، بمتوسط قدره (4.13)، وانحراف معياري (0.68).

وللإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟ وجدّت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط النسبي، والمتوسط، والانحراف المعياري، لتقديرات عينة الدراسة في محور المهام الفنية كما في الجدولين (18) و (19):

جدول (18)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور المهام الفنية

رقم الفقرة	المهام الفنية	درجة ممارسة مدير المدرسة									
		لا (يمارس)		نادرًا		أحيانًا		غالبًا		دائمًا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
19	يشارك في تقييم المقررات الدراسية	29	8.5	52	15.2	67	19.6	90	26.4	103	30.2
20	ينفذ زيارات صفية للمعلمين	3	.9	4	1.2	36	10.6	119	34.9	179	52.5
21	يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية	2	.6	9	2.6	62	18.2	102	29.9	166	48.7
22	يرشح المعلمين لبرامج تدريبية	13	3.8	25	7.3	86	25.2	95	27.9	122	35.8
23	يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى	21	6.2	47	13.8	92	27.0	76	22.3	105	30.8
24	ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين	15	4.4	37	10.9	88	25.8	93	27.3	108	31.7
25	يشجع المعلمين على اللقاءات العلمية	16	4.7	34	10.0	83	24.3	90	26.4	118	34.6
26	يوجه المعلمين إلى اتباع الأساليب الحديثة في إعداد الدروس	7	2.1	23	6.7	80	23.5	90	26.4	141	41.3
27	يطلع المعلمين على نتائج التقييم	13	3.8	26	7.6	71	20.8	91	26.7	140	41.1
28	يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية	20	5.9	39	11.4	68	19.9	99	29.0	115	33.7
29	يشجع المعلمين على استخدام تقنيات التعليم	6	1.8	26	7.6	64	18.8	97	28.4	148	43.4
30	يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب	9	2.6	15	4.4	60	17.6	104	30.5	153	44.9
31	ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً	21	6.2	42	12.3	71	20.8	74	21.7	133	39.0
32	يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب	6	1.8	25	7.3	64	18.8	102	29.9	144	42.2
33	يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم	5	1.5	16	4.7	58	17.0	87	25.5	175	51.3
	المتوسط النسبي	-	3.7	-	8.2	-	20.5	-	27.5	-	40.1

* تم ترميز المقياس الخماسي كما يلي: 1 = لا (يمارس)، 2 = نادرًا، 3 = أحيانًا، 4 = غالبًا، 5 = دائمًا (ت: التكرار)

يتبين من الجدول (18) أن المتوسط النسبي في المقياس الخماسي كمؤشر أولي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور المهام الفنية يتراوح بين أبدًا (3.7%) ودائمًا (40.1%) بشكل عام، إلا أن

الممارسات الفنيّة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام تتركز في غالبًا (27.5%) ودائمًا (40.1%).

جدول (19)

المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عيّنة الدراسة لفقرات محور المهام الفنيّة

الوظيفة						الفقرة
العينة بشكل عام		معلم		مشرف تربوي		
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
1.29	3.55	1.22	3.78	1.12	2.57	19
0.79	4.37	0.80	4.41	0.71	4.22	20
0.88	4.23	0.88	4.36	0.69	3.73	21
1.11	3.84	1.14	3.92	0.93	3.55	22
1.23	3.58	1.23	3.72	1.08	3.01	23
1.15	3.71	1.16	3.85	0.92	3.13	24
1.17	3.76	1.16	3.91	1.01	3.18	25
1.05	3.98	1.02	4.13	0.95	3.37	26
1.13	3.94	1.12	4.06	0.99	3.43	27
1.21	3.73	1.16	3.89	1.18	3.09	28
1.04	4.04	1.03	4.18	0.88	3.48	29
1.01	4.11	1.00	4.23	0.89	3.58	30
1.26	3.75	1.28	3.86	1.04	3.30	31
1.03	4.04	1.02	4.18	0.88	3.46	32
0.98	4.21	0.93	4.36	0.92	3.57	33
0.83	3.92	0.81	4.05	0.69	3.38	الكلّي

كما يتّضح من الجدول (19) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور المهام الفنيّة من وجهة نظر المشرفين التربويين تراوحت بين (2.57) و (4.22) وانحرافات معيارية بين (1.12) و (0.71) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المشرفين التربويين يتراوح بين منخفض ومرتفع جدًا، ويرى المشرفون التربويون أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين منخفض في الفقرة (19)، ومتوسط في الفقرات (23،24،25،26،28،31)، ومرتفع في الفقرات (21،22،27،29،30،32،33) ومرتفع جدًا في الفقرة (20)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب

متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور المهام الفنيّة الخمس الآتية (20،21،30،33،22)، وهي على الترتيب: ينفّذ زيارات صفية للمعلمين (4.22)، يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية (3.73)، يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب (3.58)، يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم (3.57)، يرشح المعلمين لبرامج تدريبية (3.55)، بينما جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور المهام الفنيّة الخمس الآتية (19،23،28،24،25)، وهي على الترتيب: يشارك في تقويم المقررات الدراسية (2.57)، يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى (3.01)، يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية (3.09)، ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين (3.13)، يشجع المعلمين على اللقاءات العلمية (3.18).

وتبيّن أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور المهام الفنيّة من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (3.86) و (4.41) وانحرافات معيارية بين (1.28) و (0.80) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المعلمين يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى المعلمون أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (19،21،22،23،24،25،26،27،28،29،31،32)، ومرتفع جداً في الفقرات (20،30،33)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور المهام الفنيّة الخمس الآتية (20،21،33،30،32) وهي على الترتيب: ينفّذ زيارات صفية للمعلمين (4.41)، يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية (4.36)، يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم (4.36)، يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب (4.23)، يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب (4.18)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور المهام الفنيّة الخمس الآتية (19،23،24،31،28)، وهي على الترتيب: يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى (3.72)، يشارك في تقويم المقررات الدراسية (3.78)، ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين (3.85)، ينظّم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً (3.86)، يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية (3.89).

ونجد أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور المهام الفنية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام تراوحت بين (3.55) و (4.37) وانحرافات معيارية بين (1.29) و (0.79) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عينة الدراسة بشكل عام يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى أفراد عينة الدراسة بشكل عام أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (19، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32)، ومرتفع جداً في الفقرات (20، 21، 33)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور المهام الفنية الخمس الآتية (20، 21، 33، 30، 32) وهي على الترتيب: ينفذ زيارات صفية للمعلمين (4.37)، يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية (4.23)، يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم (4.21)، يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب (4.11)، يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب (4.04)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور المهام الفنية الخمس الآتية (19، 23، 24، 28، 31)، وهي على الترتيب: يشارك في تقويم المقررات الدراسية (3.55)، يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى (3.58)، ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين (3.71)، يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية (3.73)، ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً (3.75)، ويلاحظ أن هناك اتفاقاً إلى حد كبير بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية مع وجود بعض الاختلافات في ترتيب الفقرات حسب المتوسطات.

وبالتأمل في الجدول (19) يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر المشرفين التربويين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط (3.38)، وانحراف معياري قدره (0.69)، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً، فقد بلغ المتوسط (4.05)، وانحراف معياري (0.81)، وكان تقدير عينة الدراسة بشكل عام لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس

الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنيّة مرتفعًا، بمتوسط قدره (3.92)، وانحراف معياري (0.83).

وللإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟ وجِدَتْ التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط النسبي، والمتوسط، والانحراف المعياري، لتقديرات عيّنة الدراسة في محور الصفات الشخصية كما في الجدولين (20) و (21):

جدول (20)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عيّنة الدراسة في محور الصفات الشخصية

رقم الفقرة	الصفات الشخصية	درجة ممارسة مدير المدرسة									
		لا (يمارس)		نادرًا		أحيانًا		غالبًا		دائمًا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
34	يمتلك أسلوب فن الحوار	1.5	5	4.4	15	16.7	57	30.2	103	47.2	161
35	يناقش ويحاور بثقة	1.5	5	2.9	10	13.2	45	33.1	113	49.3	168
36	يشارك في الحوارات بإيجابية	1.5	5	4.1	14	19.1	65	26.4	90	49.0	167
37	قوة حسنة للعاملين في المدرسة	2.3	8	3.8	13	12.0	41	27.0	92	54.8	187
38	يؤثر إيجابيا في الآخرين	1.2	4	5.9	20	19.1	65	25.8	88	48.1	164
39	يُنَفِّذ الواجبات المسندة إليه بإتقان	1.2	4	3.5	12	17.3	59	27.6	94	50.4	172
40	يتحمل أخطائه بشجاعة	2.6	9	5.9	20	15.8	54	25.8	88	49.9	170
41	يستمع للآخرين باهتمام وتركيز	2.3	8	4.7	16	17.0	58	28.2	96	47.8	163
42	يحترم وجهات نظر الآخرين	1.2	4	4.7	16	12.3	42	29.0	99	52.8	180
43	يتفاعل مع الاقتراحات البناءة	1.5	5	4.4	15	14.4	49	27.6	94	52.2	178
44	يتعامل مع المواقف المختلفة بحكمة	.9	3	4.7	16	18.5	63	28.7	98	47.2	161
45	يُحَسِّن توزيع الأعمال والمهام	.9	3	4.4	15	16.1	55	33.4	114	45.2	154
46	يدير الوقت بكفاءة وإتقان	1.2	4	5.3	18	18.8	64	28.4	97	46.3	158
49.2	المتوسط النسبي	1.5	-	4.5	-	16.2	-	28.6	-	49.2	-

* تم ترميز المقياس الخماسي كما يلي: 1 = لا (يمارس)، 2 = نادرًا، 3 = أحيانًا، 4 = غالبًا، 5 = دائمًا (ت: التكرار)

يُتَضَح من الجدول (20) أن المتوسط النسبي في المقياس الخماسي كمؤشر أولي لتوزيع إجابات عيّنة الدراسة في محور الصفات الشخصية يتراوح بين أبدأ (1.5%) ودائمًا (49.2%) بشكل عام، إلا أن الممارسات الدّالة على مستوى الصفات الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام تتركز في غالبًا (28.6%) ودائمًا (49.2%).

جدول (21)

المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة لفقرات الصفات الشخصية

الفقرة	الوظيفة					
	مشرف تربوي		معلم		العينة بشكل عام	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
34	3.81	0.72	4.26	0.98	4.17	0.97
35	3.94	0.74	4.34	0.92	4.26	0.90
36	3.64	0.81	4.30	0.97	4.17	0.95
37	3.93	0.70	4.37	1.02	4.28	0.98
38	3.64	0.90	4.26	0.99	4.14	1.01
39	3.73	0.81	4.35	0.93	4.23	0.94
40	3.58	1.03	4.28	1.02	4.14	1.00
41	3.72	0.79	4.25	1.04	4.14	1.05
42	3.84	0.86	4.38	0.92	4.28	0.93
43	3.75	0.89	4.37	0.93	4.25	0.96
44	3.72	0.87	4.28	0.94	4.17	0.96
45	3.78	0.81	4.27	0.91	4.18	0.92
46	3.60	0.84	4.27	0.96	4.13	0.98
الكلية	3.74	0.66	4.31	0.81	4.20	0.82

كما يتضح من الجدول (21) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين تراوحت بين (3.58) و (3.94) وانحرافات معيارية بين (1.03) و (0.74) على الترتيب، وأن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المشرفين التربويين مرتفع في كل فقرات محور الصفات الشخصية، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (35،37،42،34،45)، وهي على الترتيب: يناقش ويحاور بثقة (3.94)، قدوة حسنة للعاملين في المدرسة (3.93)، يحترم وجهات نظر الآخرين (3.84)، يمتلك أسلوب فن الحوار (3.81)، يُحسن توزيع الأعمال والمهام (3.78)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور الصفات الشخصية

الخمس الآتية (40،46،38،44)، وهي على الترتيب: يتحمل أخطاءه بشجاعة (3.58)، يُدير الوقت بكفاءة وإتقان (3.60)، يؤثر إيجابياً في الآخرين (3.64)، يشارك في الحوارات بإيجابية (3.64)، يتعامل مع المواقف المختلفة بحكمة (3.72).

ويتبين أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (4.25) و (4.38) وانحرافات معيارية بين (1.04) و (0.92) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية حسب تقديرات المعلمين مرتفع جداً، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (42،43،37،39،35)، وهي على الترتيب: يحترم وجهات نظر الآخرين (4.38)، يتفاعل مع الاقتراحات البناءة (4.37)، قدوة حسنة للعاملين في المدرسة (4.37)، يُنفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان (4.35)، يناقش ويحاور بثقة (4.34)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (41،38،34،46،45)، وهي على الترتيب: يستمع للآخرين باهتمام وتركيز (4.25)، يؤثر إيجابياً في الآخرين (4.26)، يمتلك أسلوب فن الحوار (4.26)، يُدير الوقت بكفاءة وإتقان (4.27)، يُحسن توزيع الأعمال والمهام (4.27).

ونجد أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور الصفات الشخصية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام تراوحت بين (4.13) و (4.28) وانحرافات معيارية بين (0.98) و (0.93) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عينة الدراسة بشكل عام يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى أفراد عينة الدراسة بشكل عام أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (34،36،38،40،41،44،45،46)، ومرتفع جداً في الفقرات (35،37،39،42،43)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (42،37،35،43،39) وهي على الترتيب: يحترم وجهات نظر الآخرين (4.28)، قدوة حسنة للعاملين في المدرسة (4.28)، يناقش ويحاور بثقة (4.26)، يتفاعل مع الاقتراحات البناءة (4.25)، يُنفذ

الواجبات المسندة إليه بإتقان (4.23)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عيّنة الدراسة بشكل عام في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (46، 41، 38، 40، 34)، وهي على الترتيب: يُدير الوقت بكفاءة وإتقان (4.13)، يستمع للآخرين باهتمام وتركيز (4.14)، يؤثر إيجابياً في الآخرين (4.14)، يتحمل أخطائه بشجاعة (4.14)، يمتلك أسلوب فن الحوار (4.17).

ويُلاحظ أن هناك تطابقاً كبيراً بين تقديرات عيّنة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية مع وجود بعض الفروق في ترتيب الفقرات حسب المتوسطات.

وبالتأمل في الجدول (21) يتّضح أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط (3.74)، وانحراف معياري قدره (0.66)، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً، فقد بلغ المتوسط (4.31)، وانحراف معياري (0.81)، وبالمثل كان تقدير عيّنة الدراسة بشكل عام لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية مرتفعاً جداً، بمتوسط قدره (4.20)، وانحراف معياري (0.82).

وللإجابة عن السؤال الرابع: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟ وجدّت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط النسبي، والمتوسط، والانحراف المعياري، لتقديرات عيّنة الدراسة في محور العلاقات الإنسانية كما في الجدولين (22) و (23):

جدول (22)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور العلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	العلاقات الإنسانية	درجة ممارسة مدير المدرسة									
		لا (يمارس)		نادرًا		أحيانًا		غالبًا		دائمًا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
47	يتعامل مع المعلمين بلطف	3	.9	13	3.8	41	12.0	113	33.1	171	50.1
48	يهتم بتحسين العلاقة بين الطلاب والمعلمين	6	1.8	13	3.8	56	16.4	116	34.0	150	44.0
49	يعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب	4	1.2	6	1.8	35	10.3	96	28.2	200	58.7
50	يبنى علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين	3	.9	13	3.8	41	12.0	114	33.4	170	49.9
51	يشجع العمل بروح الفريق الواحد	3	.9	15	4.4	45	13.2	92	27.0	186	54.5
52	يسعى لرفع الروح المعنوية للمعلمين	3	.9	16	4.7	51	15.0	103	30.2	168	49.3
53	يتعرف على النمط السلوكي لروؤسائه	6	1.8	24	7.0	56	16.4	112	32.8	143	41.9
54	يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية	4	1.2	17	5.0	63	18.5	87	25.5	170	49.9
55	يركز في الحديث على جوهر الموضوع	5	1.5	13	3.8	56	16.4	101	29.6	166	48.7
56	يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم	2	.6	11	3.2	37	10.9	103	30.2	188	55.1
57	يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب	7	2.1	23	6.7	43	12.6	94	27.6	174	51.0
58	يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية	22	6.5	46	13.5	67	19.6	82	24.0	124	36.4
	المتوسط النسبي	-	1.7	-	5.1	-	14.4	-	29.6	-	49.1

* تم ترميز المقياس الخماسي كما يلي: 1 = لا (يمارس)، 2 = نادرًا، 3 = أحيانًا، 4 = غالبًا، 5 = دائمًا (ت: التكرار)

يتبين من الجدول (22) أن المتوسط النسبي في المقياس الخماسي كمؤشر أولي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور العلاقات الإنسانية يتراوح بين أبدًا (1.7%) ودائمًا (49.1%) بشكل عام، إلا أن الممارسات الدالة على مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام تتركز في غالبًا (29.6%) ودائمًا (49.1%).

جدول (23)

المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة لفقرات العلاقات الإنسانية

الوظيفة						الفقرة
العينة بشكل عام		معلم		مشرف تربوي		
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.88	4.28	0.90	4.36	0.71	3.96	47
0.95	4.15	0.96	4.23	0.82	3.82	48
0.83	4.41	0.81	4.50	0.84	4.07	49
0.88	4.28	0.91	4.35	0.71	3.99	50
0.92	4.30	0.89	4.41	0.90	3.84	51
0.93	4.22	0.94	4.32	0.79	3.84	52
1.01	4.06	0.95	4.19	1.06	3.52	53
0.98	4.18	0.95	4.31	0.90	3.64	54
0.95	4.20	0.93	4.32	0.87	3.70	55
0.84	4.36	0.84	4.43	0.81	4.06	56
1.03	4.19	0.98	4.31	1.06	3.69	57
1.26	3.70	1.24	3.85	1.16	3.09	58
0.76	4.19	0.75	4.30	0.66	3.77	الكلي

كما يتضح من الجدول (23) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين تراوحت بين (3.09) و (4.07) وانحرافات معيارية بين (1.16) و (0.84) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المشرفين التربويين يتراوح بين متوسط ومرتفع، ويرى المشرفون التربويون أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين متوسط في الفقرة (58)، ومرتفع في بقية الفقرات، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (49، 56، 50، 47، 52) وهي على الترتيب: يُعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب (4.07)، يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم (4.06)، يبني علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين (3.99)، يتعامل مع المعلمين بلطف (3.96)، يسعى لرفع الروح المعنوية للمعلمين (3.84)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات

المشرفين التربويين في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (58،53،54،57،55)، وهي على الترتيب: يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية (3.09)، يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه (3،52)، يُعبّر عن مشاعره بصدق وشفافية (3.64)، يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب (3.69)، يركز في الحديث على جوهر الموضوع (3،70).

ويتبين أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (3.85) و (4.50) وانحرافات معيارية بين (1.24) و (0.81) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المعلمين يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى المعلمون أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرتين (58،53) ومرتفع جداً في بقية الفقرات، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (49،56،51،47،50)، وهي على الترتيب: يُعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب (4.50)، يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم (4.43)، يشجع العمل بروح الفريق الواحد (4.41)، يتعامل مع المعلمين بلطف (4.36)، يبني علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين (4.35)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (58،53،48،57،54)، وهي على الترتيب: يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية (3.85)، يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه (4،19)، يهتم بتحسين العلاقة بين الطلبة والمعلمين (4،23)، يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب (4،31)، يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية (4.31).

ونجد أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام تراوحت بين (3.70) و (4.41) وانحرافات معيارية بين (1.26) و (0.83) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية حسب تقديرات عينة الدراسة بشكل عام يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى أفراد عينة الدراسة بشكل عام أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (48،53،54،57،58) ومرتفع جداً في الفقرات

(47،49،50،51،52،55،56)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (49،56،51،47،50) وهي على الترتيب: يُعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب (4.41)، يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم (4.36)، يشجع العمل بروح الفريق الواحد (4.30)، يتعامل مع المعلمين بلطف (4.28)، يبني علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين (4.28)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (58،53،48،54،57)، وهي على الترتيب: يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية (3.70)، يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه (4.06)، يهتم بتحسين العلاقة بين الطلبة والمعلمين (4.15)، يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية (4.18)، يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب (4.19).

ويلاحظ الاتفاق إلى حد كبير بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية.

وبالتأمل في الجدول (23) يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط (3.77)، وانحراف معياري قدره (0.66)، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً، فقد بلغ المتوسط (4.30)، وانحراف معياري (0.75)، وكان تقدير عينة الدراسة بشكل عام لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية مرتفعاً، بمتوسط قدره (4.19)، وانحراف معياري (0.76).

وبعد عرض نتائج وإجابات الأسئلة الأربعة المرتبطة بمحاور الدراسة الأربعة: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية تم إيجاد المتوسط، والانحراف المعياري، لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام كما في الجدول (24):

جدول (24)

المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي

لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام

الوظيفة						المحور
العينة بشكل عام		معتم		مشرف تربوي		
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.68	4.13	0.68	4.22	0.58	3.77	المهام الإدارية
0.83	3.92	0.81	4.05	0.69	3.38	المهام الفنية
0.82	4.20	0.81	4.31	0.66	3.74	الصفات الشخصية
0.76	4.19	0.75	4.30	0.66	3.77	العلاقات الإنسانية
0.71	4.10	0.70	4.21	0.58	3.66	الأداء الكلي

يتضح من الجدول (24) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة الأربعة: الإدارية، والفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر المشرفين التربويين تراوحت بين (3.38) و (3.77) بانحرافات معيارية بين (0.69) و (0.58) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في المحاور الأربعة حسب تقديرات المشرفين التربويين يتراوح بين متوسط ومرتفع، وقد احتل محور المهام الإدارية المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.58)، يليه محور العلاقات الإنسانية بمتوسط قدره (3.77)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، يليه محور الصفات الشخصية بمتوسط بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.66)، وجاء محور المهام الفنية في المرتبة الأخيرة إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.38) وانحرافه المعياري (0.69)، وقد كان مستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري

المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المشرفين التربويين مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط (3.66)، بانحراف معياري قدره (0.58).

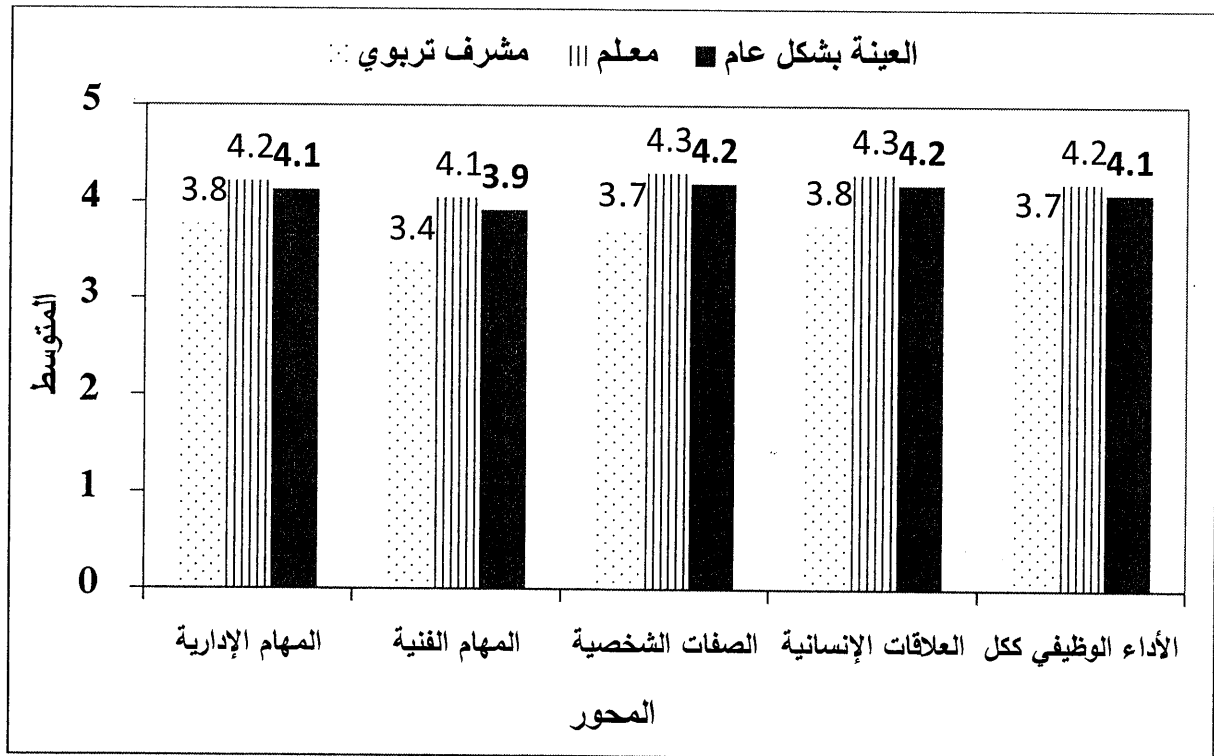
ويتبين من الجدول (24) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في المحاور الأربعة: الإدارية، والفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (4.05) و (4.31) بانحراف معياري متساوٍ بلغ (0.81)، وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في المحاور الأربعة حسب تقديرات المعلمين يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، وقد جاء محور الصفات الشخصية في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.81)، يليه محور العلاقات الإنسانية بمتوسط قدره (4.30)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، يليه محور المهام الإدارية بمتوسط بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.68)، وجاء محور المهام الفنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.81)، وقد كان مستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المعلمين مرتفعاً جداً، إذ بلغ المتوسط (4.21)، بانحراف معياري قدره (0.70).

ويُشير الجدول (24) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة الأربعة: الإدارية، والفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام تراوحت بين (3.92) و (4.20) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.83) و (0.82) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في المحاور الأربعة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة بشكل عام يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، وقد احتل محور الصفات الشخصية المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.82)، يليه محور العلاقات الإنسانية بمتوسط قدره (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، يليه محور المهام الإدارية بمتوسط بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.68)، وجاء محور المهام الفنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.83)، وقد كان مستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط (4.10)، بانحراف معياري قدره (0.71).

ويُلاحظ التطابق التام بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات المعلمين من جهة، والتطابق الكبير بين تقديراتهم مع تقديرات المشرفين التربويين. وقد اتفقت تقديرات المشرفين والمعلمين

على ترتيب محوري العلاقات الإنسانية، والمهام الفنية. واختلفت التقديرات في ترتيب محوري المهام الإدارية، والصفات الشخصية.

وبالتأمل في الجدول (24) والشكل (2) يتضح أن المستوى الكلي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط (3.66)، وانحراف معياري قدره (0.58)، في حين كان المستوى الكلي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً، فقد بلغ المتوسط (4.21)، وانحراف معياري (0.70)، وكان المستوى الإجمالي لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط قدره (4.10)، وانحراف معياري (0.71).



شكل (2)

المستوى الإجمالي لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام
من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين

وللإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الذي ينص على (هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$), في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها؟). تم حساب المتوسط، والانحراف المعياري، لمستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة وتبعاً لمستويات متغيراتها كما في الجدول (25):

جدول (25)

المتوسط والانحراف المعياري لمستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عينة الدراسة في مستويات متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	مستوى الأداء الوظيفي ككل	
		الانحراف المعياري	المتوسط
الوظيفة	مشرف تربوي	0.58	3.66
	معلم	0.70	4.21
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	0.71	4.11
	ماجستير فأعلى	0.68	3.84
التخصص	علمي	0.65	4.18
	أدبي	0.74	4.06
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	0.84	4.21
	6-10 سنوات	0.68	4.19
	11-15 سنة	0.72	4.17
	16-20 سنة	0.49	3.99
	21 سنة فأكثر	0.61	3.82
التدريب	نعم	0.71	4.07
	لا	0.69	4.27

وتم استخدام تحليل التباين، لمعرفة الفروقات في الأداء الوظيفي تبعاً لكل من الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها. والجدول (26) يوضح نتائج اختبارات الدلالة الإحصائية حسب متغيرات الدراسة:

جدول (26)

تحليل التباين في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية حسب متغيرات الدراسة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة
الوظيفة	2.61	1	2.61	5.42	.021*
المؤهل العلمي	0.03	1	0.03	.06	.814
التخصص	0.00	1	0.00	.00	.946
سنوات الخبرة	0.88	4	0.22	.46	.766
التدريب	0.16	1	0.16	.34	.562

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، العينة = 341)

أ. الفروقات في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الوظيفة:

يبين الجدول (26) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغير الوظيفة؛ حيث وجد أن قيمة ف ($f=5.42$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.021$)، ويوضح الجدول (25) أن الفروق بالنسبة للوظيفة كانت لصالح المعلمين؛ إذ بلغ المتوسط لتقديرات المعلمين (4.21)، في حين بلغ متوسط تقديرات المشرفين التربويين (3.66).

ب. الفروقات في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

تُشير نتائج الجدول (26) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة ف ($f=0.06$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.814$)، وهذه النتيجة غير دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$).

ج. الفروقات في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير التخصص:

يوضح الجدول (26) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد

عينّة الدراسة، تُعزى إلى متغير التخصص، حيث كانت قيمة f (0.00)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.946$)، وهذه النتيجة غير دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$).

د. الفروقات في الأداء الوظيفي تبعًا لمتغير الخبرة:

يبين الجدول (26) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينّة الدراسة، تُعزى إلى متغير الخبرة، حيث كانت قيمة f (0.46)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.766$)، وهذه النتيجة غير دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$).

هـ. الفروقات في الأداء الوظيفي تبعًا لمتغير التدريب:

تُشير نتائج الجدول (26) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينّة الدراسة، تُعزى إلى متغير التدريب، حيث كانت قيمة f (0.34)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.562$)، وهذه النتيجة غير دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$).

و. الفروقات في الأداء الوظيفي تبعًا للتفاعلات بين المتغيرات:

يوضح الجدول (27) التفاعلات بين متغيرات الدراسة وفروقات التفاعلات إن وجدت في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام وفق تقديرات أفراد عينّة الدراسة.

جدول (27)

تحليل التباين في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس والتفاعلات حسب متغيرات الدراسة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة
الوظيفة * المؤهل العلمي	0.42	1	0.42	.88	.350
الوظيفة * التخصص	0.08	1	0.08	.17	.677
الوظيفة * الخبرة	0.83	3	0.28	.58	.630
الوظيفة * التدريب	0.00	0	.	.	.
المؤهل العلمي * التخصص	0.03	1	0.03	.07	.794
المؤهل العلمي * سنوات الخبرة	0.39	3	0.13	.27	.848
المؤهل العلمي * التدريب	0.00	0	.	.	.
التخصص * سنوات الخبرة	3.26	4	0.81	1.69	.151
التخصص * التدريب	0.13	1	0.13	.26	.609
سنوات الخبرة * التدريب	0.36	4	0.09	.19	.945
الوظيفة * المؤهل العلمي * التخصص	0.00	0	.	.	.
الوظيفة * المؤهل العلمي * سنوات الخبرة	0.07	1	0.07	.15	.703
الوظيفة * المؤهل العلمي * التدريب	0.00	0	.	.	.
الوظيفة * التخصص * سنوات الخبرة	2.44	3	0.81	1.69	.168
الوظيفة * التخصص * التدريب	0.00	0	.	.	.
الوظيفة * سنوات الخبرة * التدريب	0.00	0	.	.	.
المؤهل العلمي * التخصص * سنوات الخبرة	0.04	1	0.04	.08	.772
المؤهل العلمي * التخصص * التدريب	0.00	0	.	.	.
المؤهل العلمي * سنوات الخبرة * التدريب	0.00	0	.	.	.
التخصص * سنوات الخبرة * التدريب	0.01	2	0.00	.01	.994
الوظيفة * المؤهل العلمي * التخصص * سنوات الخبرة	0.00	0	.	.	.
الوظيفة * المؤهل العلمي * التخصص * التدريب	0.00	0	.	.	.
الوظيفة * المؤهل العلمي * سنوات الخبرة * التدريب	0.00	0	.	.	.
الوظيفة * التخصص * سنوات الخبرة * التدريب	0.00	0	.	.	.
المؤهل العلمي * التخصص * سنوات الخبرة * التدريب	0.00	0	.	.	.
الوظيفة * المؤهل العلمي * التخصص * سنوات الخبرة * التدريب	0.00	0	.	.	.
الخطأ	147.20	306	0.48		
المجموع	5913.00	341			
المجموع المعدل	172.26	340			

يبين الجدول (27) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى التفاعلات بين متغيرات الدراسة، حيث كانت قيمة (ف) لكل من التفاعلات المختلفة عند مستويات الدلالة على النحو الآتي: (الوظيفة*المؤهل العلمي) ($f=0.88$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.350$)، (الوظيفة*التخصص) ($f=0.17$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.677$)، (الوظيفة*الخبرة) ($f=0.58$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.630$)، (المؤهل العلمي*التخصص) ($f=0.07$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.794$)، (المؤهل العلمي*الخبرة) ($f=0.27$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.848$)، (التخصص*الخبرة) ($f=1.69$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.151$)، (التخصص*التدريب) ($f=0.26$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.609$)، (الخبرة*التدريب) ($f=0.19$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.945$)، (الوظيفة*المؤهل العلمي*الخبرة) ($f=0.15$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.703$)، (الوظيفة*التخصص*الخبرة) ($f=1.69$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.168$)، (المؤهل العلمي*التخصص*الخبرة) ($f=0.08$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.772$)، (التخصص*الخبرة*التدريب) ($f=0.01$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.994$)، وكل هذه النتائج غير دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$).

كما يُشير الجدول (27) إلى عدم وجود تفاعلات بين بعض المتغيرات، وقد كانت على النحو الآتي: (الوظيفة*التدريب)، (المؤهل العلمي*التدريب)، (الوظيفة*المؤهل العلمي*التخصص)، (الوظيفة*المؤهل العلمي*التدريب)، (الوظيفة*التخصص*التدريب)، (الوظيفة*الخبرة*التدريب)، (المؤهل العلمي*التخصص*التدريب)، (المؤهل العلمي*الخبرة*التدريب)، (المؤهل العلمي*التخصص*الخبرة*التدريب)، (الوظيفة*المؤهل العلمي*التخصص*التدريب)، (الوظيفة*المؤهل العلمي*الخبرة*التدريب)، (المؤهل العلمي*التخصص*الخبرة*التدريب)، (الوظيفة*المؤهل العلمي*التخصص*الخبرة*التدريب).

ثانيًا: مناقشة النتائج وتفسيرها

في ضوء ما تم عرضه من نتائج الجداول من (16) إلى (25) نأتي إلى تفسير تلك النتائج ومناقشتها على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول: (ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟). جاء ترتيب أفضل خمس ممارسات في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: (يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقًا لتخصصاتهم (4.67)، يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة (4.62)، يُنبّه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي (4.52)، يُحدّد مهام جميع العاملين في المدرسة (4.45)، يُعدّ الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي (4.47)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعًا جدًا في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقًا لتخصصاتهم) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.67)، وانحراف معياري (0.63)، وتفسّر هذه النتيجة بإلمام مديري المدارس الثانوية بنظم العمل وإجراءاته، باعتبار أن تلك الممارسات تُعدّ من أساسيات العمل الإداري كالمحافظة على أوقات الدوام، إضافة إلى أن مدير المدرسة الثانوية لديه المهارة والقدرة على اتخاذ القرار لا سيما في ما يتعلق بالمهام والواجبات الرئيسية التي تمس مصلحة الطالب كونه العنصر الأساس في العملية التربوية والتعليمية، كتنبيه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام، وهذا يؤدي إلى انتظام العمل المدرسي وارتفاع مستوى الأداء بشكل عام.

وقد جاء ترتيب خمس الممارسات الأقل في محور المهام الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: (يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة (3.57)، يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين (3.79)، يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية (3.80)، يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية (3.84)، يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة (3.89)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعًا في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة) المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.57)، وانحراف معياري (1.23)، وتفسّر هذه النتيجة بقصور مديري المدارس الثانوية في العناية بخطط العمل، وربما مدى إدراكهم بأهمية البعد التخطيطي وما يتطلبه من مهارات، وضعف

إشراك مدير المدرسة المعلمين في رسم رؤية وخطة المدرسة وأهدافها، باعتبار أن المعلمين عنصر أساسي في نجاح العملية التربوية والتعليمية، قد يرتبط بدور النمط الإداري الذي يحدّد ممارسات مدير المدرسة، ومن هنا ربما يتعرض لبعض التحديات والمشكلات والضغوط المرتبطة بخطط المدرسة غير المعدة بشكل جيد مما ينعكس على أداء عمله بفاعلية.

ويُلاحظ التطابق إلى حد كبير بين تقديرات عيّنة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية، مع وجود التباين الطفيف في ترتيب تلك الفقرات.

وجاء مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر عيّنة الدراسة بشكل عام مرتفعاً؛ إذ كان مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المشرفين مرتفعاً، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً؛ أي أن تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محور المهام الإدارية أعلى من تقديرات المشرفين التربويين، وتفسّر هذه النتيجة بأن المهام الإدارية لدى مدير المدرسة ترتبط بجوانب أساسية في العمل الإداري المدرسي كالإلمام بنظم العمل وإجراءاته، ومهارات اتخاذ القرار، والعناية بخطط العمل وتطوير أساليبه، والاهتمام بالبيئة المدرسية، والمحافظة على أوقات الدوام. وهذه المهام تؤثر إيجاباً وسلباً على مستوى الأداء بشكل عام، إضافة إلى أنها ممارسات يمكن تقويمها بسهولة تقويمياً داخلياً من قبل مدير المدرسة ومعلميها أو تقويمياً خارجياً من قبل المشرفين التربويين وأولياء أمور الطلاب، وبالتالي يحرص مدير المدرسة على إبراز صورة حسنة للمدرسة وإظهارها بالمظهر اللائق. بالإضافة إلى أن المعلمين أكثر التصاقاً بممارسات مدير المدرسة من خلال المواقف اليومية أثناء اليوم الدراسي، في حين تتباعد زيارات المشرفين التربويين للمدرسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن خبرة المشرف التربوي تسهم في موضوعية التقويم.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المحبوب (2000)، التي توصلت نتائجها إلى أن تقديرات المعلمين والمعلمات لكفاءة أداء مديريهم في الممارسات الإدارية والفنية عالية إلى حد ما، ودراسة مسلم (2004) التي أظهرت نتائجها أن معظم مديري المدارس يركزون في أعمالهم على المجال الإداري، ودراسة جعفر (2005) التي أشارت إلى أنه وفق تحديد الأداء الفعال للأدوار الوظيفية في عنصر القيادة، تبين أن مديري المدارس ومديراتها يقومون بـ (67.85%) من الأدوار الوظيفية المتعلقة بالوظائف الإدارية الأساسية، كما أن أغلب العلاقات الارتباطية بين الوظائف الإدارية حظيت بتقدير

متوسط، وأن العمل الإداري يطغى على العمل القيادي. ودراسة كاتانو وسترونج (Catano & Strong, 2007) التي أظهرت أن معايير تقويم مديري المدارس في ولاية فرجينيا ركزت على القيادة المدرسية، والإدارة التنظيمية، وأكدت على القيادة والمسؤوليات الإدارية المتوقعة من مديري المدارس في الولاية. وللإجابة عن السؤال الثاني: (ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية، من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟). جاء ترتيب أفضل خمس ممارسات في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: ينفذ زيارات صفية للمعلمين (4.37)، يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية (4.23)، يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم (4.21)، يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب (4.11)، يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب (4.04)، وكان تقدير مستوى الأداء في الفقرات الخمس يتراوح بين مرتفع ومرتفع جدًا، وقد احتلت العبارة: (ينفذ زيارات صفية للمعلمين) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.37)، وانحراف معياري (0.79)، وتفسر هذه النتيجة باهتمام مديري المدارس الثانوية بمدى تنفيذ المناهج الدراسية وتقويمها، وقناعتهم بتقويم أداء المعلم من خلال الوقوف على سير الحصص الدراسية، وفاعلية استراتيجيات التدريس، كون النشاطات الصفية والوسائل التعليمية تساعد الطلاب على الفهم والإدراك وبالتالي تحسين مستوى التحصيل الدراسي لديهم، إذ إن رعاية الطلاب والعناية بهم تمثل محور العملية التربوية والتعليمية، وتعد تلك الممارسات من أساسيات العمل الفني.

وقد جاء ترتيب خمس الممارسات الأقل في محور المهام الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: يشارك في تقويم المقررات الدراسية (3.55)، يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى (3.58)، ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين (3.71)، يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية (3.73)، ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلًا (3.75)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعًا في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يشارك في تقويم المقررات الدراسية) المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.55)، وانحراف معياري (1.29)، وتفسر هذه النتيجة بانشغال مديري المدارس الثانوية بالمهام الإدارية والإشرافية الأخرى التي تستحوذ على جُلِّ أوقاتهم، وكذلك تنوع المواد الدراسية واختلاف التخصصات، والاكتفاء بتقويم المعلمين والمشرفين التربويين للمقررات الدراسية، أو إسناد بعض المهام

إلى وكيل المدرسة كمناقشة المعلمين في خطة التدريس، بالإضافة إلى أن بعض مديري المدارس يرى أن إلحاق المعلمين ببرامج التطوير المهني يؤدي إلى الإخلال باليوم الدراسي، كما أن المديرين يركزون جهودهم بدرجة أكبر على الطلاب المتميزين والموهوبين الذين يبرزون مستوى أداء المدرسة ويحققون مراكز متقدمة للمدرسة في المنافسات التربوية، مما قد يفقد الطلاب الأقل تحصيلًا فرصة إعادة التعلم. ويُلاحظ التطابق الكبير بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية، مع وجود بعض الفروقات البسيطة في ترتيب تلك الفقرات.

وكان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام مرتفعًا؛ إذ جاء مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المشرفين متوسطًا، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفعًا؛ أي أن تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محور المهام الفنية أعلى من تقديرات المشرفين التربويين، وتفسّر هذه النتيجة بأن تقويم المهام الفنية لدى مدير المدرسة ترتبط بمهام المشرفين التربويين وفق اختصاصاتهم وبالتالي فإنهم أقدر على إصدار أحكام موضوعية وشمولية، إضافة إلى أن أغلب المهام اليومية المسندة للمعلمين مهام فنية يمارسونها بشكل مستمر خلال دورة العمل المدرسي.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المحبوب (2000)، التي أظهرت أن تقديرات المعلمين والمعلمات لكفاءة أداء مديريهم في الممارسات الإدارية والفنية عالية إلى حد ما، ومع دراسة العمايرة وأبو نمر (2004) التي كشفت أن (79.4%) من المديرين والمديرات يقومون بأدوارهم المتوقعة بفاعلية، ودراسة الديلمي (2007) التي توصلت إلى انشغال معظم المديرين في عملهم بالجوانب التنظيمية الإدارية مما أبعدهم عن التفكير والاهتمام بالجانب الفني والتعليمي والتربوي كمشرفين مقيمين، ودراسة بابو (Babo, 2010) التي أظهرت نتائجها أهمية التركيز على الجوانب الفنية التي تعنى بالتعليم والتعلم.

وللإجابة عن السؤال الثالث: (ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟). جاء ترتيب أفضل خمس ممارسات في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: (يحترم وجهات نظر

الآخرين (4.28)، يُعد قدوة حسنة للعاملين في المدرسة (4.28)، يناقش ويحاور بثقة (4.26)، يتفاعل مع الاقتراحات البناءة (4.25)، يُنفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان (4.23)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعًا جدًا في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يحترم وجهات نظر الآخرين) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.28)، وانحراف معياري (0.93)، وتفسّر هذه النتيجة بأن مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام باعتبارهم قادة للعمل التربوي، يحملون أمانة عظيمة ورسالة تربية سامية، مما يقتضي تمتعهم بسمات جيدة في السلوك العام والقدوة الحسنة وما يرتبط بذلك من تقبل للتوجيهات، والقدرة على الحوار وإدارة النقاش، وتقدير المسؤولية الذي بدوره ينعكس على مستوى الأداء المدرسي.

وقد جاء ترتيب خمس الممارسات الأقل في محور الصفات الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر عيّنة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: يُدير الوقت بكفاءة وإتقان (4.13)، يستمع للآخرين باهتمام وتركيز (4.14)، يؤثر إيجابيًا في الآخرين (4.14)، يتحمل أخطائه بشجاعة (4.14)، يمتلك أسلوب فن الحوار (4.17)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعًا في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يدير الوقت بكفاءة وإتقان) المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (4.13)، وانحراف معياري (0.98)، وتفسّر هذه النتيجة بأن أبرز السمات للقائد التربوي مهارة حسن التصرف في المواقف المختلفة، لا سيما المرتبطة بإدارة الوقت، وحدوث الأخطاء، ومدى أهمية استثمار تلك المواقف بشكل إيجابي، لتطوير مستوى الأداء، وتحسين الكفاءة والفاعلية لدى منسوبي المدرسة بشكل عام، إضافة إلى النمط القيادي الذي يتمتع به مدير المدرسة.

وهنا اتفاق كبير بين تقديرات عيّنة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية، مع وجود الاختلاف اليسير في ترتيب تلك الفقرات.

وجاء مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر عيّنة الدراسة بشكل عام مرتفعًا جدًا؛ إذ كان مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المشرفين مرتفعًا، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفعًا جدًا؛ أي أن تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محور الصفات الشخصية أعلى من تقديرات المشرفين التربويين، وتفسّر هذه النتيجة بأن قوة التأثير الإيجابي في الآخرين ترتبط بالصفات الشخصية لقائد المدرسة، فقرب المعلمين

من المديرين ومدى تأثرهم بالقائد يشكل لديهم تصورات ذهنية معينة، إضافة إلى أن مشاهدات المعلمين اليومية قد تكون أكثر تفهمًا وإدراكًا لشخصيات مديري المدارس مقارنة بالمشرفين التربويين.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العمرات (2010) التي توصلت نتائجها إلى أهمية الاهتمام ببعد القيادة في أداء مدير المدرسة، ودراسة ماكيا (Makia, 2008) التي أظهرت أن مديري المدارس اليابانية يتمتعون بسمعة مُحترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع، ودراسة ويليامز (Williams, 2009) التي توصلت إلى أن النموذج الحالي السائد في تقويم المديرين ساعدهم ليصبحوا خبراء بمهارات القيادة وتم اكسابهم المهارات الشخصية الضرورية.

وللإجابة عن السؤال الرابع: (ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟). جاء ترتيب أفضل خمس ممارسات في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: (يُعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب (4.41)، يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم (4.36)، يشجع العمل بروح الفريق الواحد (4.30)، يتعامل مع المعلمين بلطف (4.28)، يبني علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين (4.28)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعًا جدًا في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يُعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.41)، وانحراف معياري (0.83)، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك عناية واهتمامًا لدى مديري المدارس الثانوية بالعلاقة مع الطلاب والمعلمين، باعتبار السياسة التعليمية التي تؤكد المبادئ والقيم الإسلامية لدى الطلاب من خلال المنهج، وأهمية العلاقات الإنسانية في نظرتها إلى الإدارة بأنها عملية اجتماعية تتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية، وتعمل على توفير المناخ المناسب والصحي، ورفع الروح المعنوية والصحة النفسية لمنسوبي المدرسة وأولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي، بما يوثق الصلة والروابط الإيجابية بين كل الأطراف المعنية بالعملية التربوية والتعليمية وتحسين مستوى الأداء التربوي والتعليمي.

وقد جاء ترتيب الخمس الممارسات الأقل في محور العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية (3.70)، يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه (4.06)، يهتم بتحسين العلاقة بين الطلبة والمعلمين (4.15)، يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية (4.18)، يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب (4.19).

وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعاً في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية) المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.70)، وانحراف معياري (1.26)، وتفسّر هذه النتيجة بمدى رضى المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلاب بما تقدمه المدرسة من أنشطة وخدمات اجتماعية، وفعاليات أسرية تربوية، إضافة إلى مدى الاتصال بين المدرسة والأسرة وإشراك أولياء الأمور كفريق واحد في بناء رؤية المدرسة وخططها لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها. كما أن أحد أنواع الذكاءات المتعددة الذي يُعد أبرز سمات مدير المدرسة الناجح التعرف على الأنماط الشخصية المختلفة للمشرفين التربويين لبناء جسور من التواصل والعلاقات بما يحقق المزيد من التكامل وتحسين مستوى الأداء المدرسي.

ويُلاحظُ الاتفاقُ شبه التام بين تقديرات عيّنة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية، مع وجود بعض التباين الذي لا يكاد يُذكر في ترتيب تلك الفقرات.

وجاء مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عيّنة الدراسة بشكل عام مرتفعاً، إذ كان مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المشرفين مرتفعاً، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً، أي أن تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محور العلاقات الإنسانية أعلى من تقديرات المشرفين التربويين، وتفسّر هذه النتيجة بأن القائد الماهر الذي يعتني بالعلاقات الإنسانية بكافة الأطراف ذات العلاقة بالعملية التربوية والتعليمية كالعناية بالعلاقة مع الطلاب، والمعلمين، والمشرفين التربويين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي. بحيث يكون هناك نوع من التوازن وعدم التركيز على شريحة معينة كالطلاب والمعلمين، وإغفال الشرائح الأخرى. إضافة إلى حاجة مديري المدارس الثانوية إلى المزيد من الاتصال وبناء أواصر التعاون مع المشرفين التربويين وأولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي. والنظر إلى فاعلية العلاقات الإنسانية نظرة شمولية لتطوير أداء المدرسة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المحبوب (2000) التي توصلت نتائجها إلى أن تصورات المعلمين لكفاءة أداء المدير إزاء الاهتمام بشؤون الطلاب، والعلاقة مع أولياء الأمور، كانت بتقدير أكبر من متوسط إلى حد ما، ودراسة شديفات (2002) التي بيّنت أن أكثر المجالات ممارسة من

قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي، هو مجال العلاقات الإنسانية، والاجتماعية، ودراسة ستراك والشناق (2004) التي أظهرت أن الأنماط القيادية السائدة بين مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي المهمة ببعدي النمط القيادي: العمل، العلاقات الإنسانية، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة كتانو وسترونج (Catano & Strong, 2007) إذ أكدت النتائج على أهمية تقويم علاقات مدير المدرسة مع المجتمع، ودراسة ماكيا (Makia, 2008) التي أظهرت أن مديري المدارس اليابانية يتمتعون بسمعة مُحترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع من خلال القيام بمهام مشتركة والتركيز على التعليم من أجل تيسير التطور في مهمات المدارس على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي، وأن مدير المدرسة متمكن، ولديه أخلاقيات عمل، ويُعد مثلاً للمدرسة والمجتمع، ودراسة بابو (Babo, 2010) التي دلت نتائجها على أهمية التركيز على التعاون مع المجتمع المحلي، ودراسة أبو علي (2010) إذ أشارت نتائجها إلى أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي العوامل الاجتماعية.

ويمكن تلخيص ما سبق في أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة الأربعة من وجهة نظر المشرفين التربويين كان مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط (3.66)، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً، فقد بلغ المتوسط (4.21)، واتضح أن تقدير عينة الدراسة بشكل عام لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام مرتفع، بمتوسط قدره (4.10). ورغم أن تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية أعلى من تقديرات المشرفين التربويين، إلا أنها تقديرات مقاربة جداً، وفي ضوء التقارب الكبير بين تلك التقديرات يمكن تفسير هذه النتيجة باعتبار أهمية إشراف ومتابعة إدارة التربية والتعليم للمدارس الثانوية وتزويدها بالكوادر البشرية المؤهلة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي والتقني، والتخطيط لبرامج التطوير المهني للمعلمين، إضافة لحسن اختيار الكفاءات التربوية لقيادة المدارس الثانوية التي تهدف لإعداد الطالب للحياة، وقد يكون لتقويم المجتمع المحلي، وأولياء أمور الطلاب، للمدرسة والمشاركة في رسم رؤيتها وتحقيق أهدافها، دوراً كبيراً في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للمديرين وتحسينه. إضافة إلى ارتفاع مستوى الوعي الفكري والمعرفي، وتوفير وسائل التنمية المهنية الذاتية للمديرين.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة المحبوب (2000)، التي توصلت نتائجها إلى أن تقديرات المعلمين والمعلمات لكفاءة أداء مديريهم في الممارسات الإدارية والفنية عالية إلى حد ما، ودراسة مسلم (2004) التي أظهرت نتائجها أن معظم مديري المدارس يركزون في أعمالهم على المجال الإداري، ومع دراسة العمارة وأبو نمر (2004) التي كشفت أن (79.4%) من المديرين والمديرات يقومون بأدوارهم المتوقعة بفاعلية، ودراسة جعفر (2005) التي أشارت إلى أنه وفق تحديد الأداء الفعال للأدوار الوظيفية في عنصر القيادة، تبين أن مديري المدارس ومديراتها يقومون بـ (67.85%) من الأدوار الوظيفية المتعلقة بالوظائف الإدارية الأساسية، ودراسة كتانو وسترونج (Catano & Strong, 2007) التي أظهرت أن معايير تقويم مديري المدارس في ولاية فرجينيا ركزت على القيادة المدرسية، والإدارة التنظيمية، وأكدت على القيادة والمسؤوليات الإدارية المتوقعة من مديري المدارس في الولاية، ودراسة الديلمي (2007) التي توصلت إلى انشغال معظم المديرين في عملهم بالجوانب التنظيمية الإدارية مما أبعدهم عن التفكير والاهتمام بالجانب الفني والتعليمي والتربوي كمشرفين مقيمين، ودراسة أبو حصيرة (2008) التي أشارت إلى أن فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة، ودراسة بابو (Babo, 2010) التي كشفت نتائجها أهمية التركيز على الجوانب الفنية التي تعنى بالتعليم والتعلم، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الثبيتي (2012) التي خلصت نتائجها إلى أن المستوى الإجمالي لمستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير التقويم كان بدرجة متوسطة. ودراسة المسوري (2012) التي كشفت أن الأداء العام لمديري المدارس كان متوسطاً.

أما من ناحية وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها، فقد دلت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي أو معلم)، وأن الفروق كانت لصالح المعلمين، ولعل أحد تفسيرات هذه النتيجة هو أن المعلمين يدركون سيورة العمل المدرسي، فهم أقرب إلى رصد المواقف التربوية والتعليمية لمديري المدارس الثانوية، ويلاحظون عن كثب السلوك القيادي، والصفات الشخصية، والعلاقات مع الأطراف ذات الصلة، ويشاهدون الممارسات الإدارية والفنية، التي ينتهجها مديرو المدارس. في حين أن زيارات المشرفين التربويين للمدارس تأتي في أوقات متباعدة، وتركز على جوانب إشرافية محددة. واتفقت نتائج هذه الدراسة

مع ما جاءت به دراسة العمامرة وأبو نمره (2004)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة فاعلية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغير السلطة المشرفة. ودراسة الثبتي (2012) التي توصلت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة العمامرة وأبو نمره (2004)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة فاعلية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغير المؤهل العلمي. وكذلك مع دراسة أبو حصيرة (2008) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول فاعلية مديري المدارس يعود إلى كل من المؤهل وخبرة المشرفين التربويين، وقد اتفقت النتائج أيضاً مع دراسة آل شيخ (2010)، التي كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات: نوع المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة، في درجة الموافقة على دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية. ودراسة الرشايده والقضاة (2013)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التربوية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الثبتي (2012)، والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، والتدريب.

ثالثاً: ملخص النتائج

في ضوء أهداف الدراسة، وتساؤلاتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، والتي يمكن إيجازها من خلال النقاط الآتية:

1. المستوى الإجمالي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين مرتفع، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفع جداً.
3. مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور: المهام الإدارية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر المشرفين التربويين مرتفع، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفع جداً.
4. مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية، من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسط، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفع.
5. مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع في محاور: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والعلاقات الإنسانية، ومرتفع جداً في محور الصفات الشخصية.
6. رَتَّبَ أفراد عينة الدراسة بشكل عام مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام وفق محاور الدراسة تنازلياً كالآتي: الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، المهام الإدارية، المهام الفنية. ورَتَّبَ المشرفون التربويون مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام وفق محاور الدراسة تنازلياً كالآتي: المهام الإدارية، العلاقات الإنسانية، الصفات الشخصية، المهام الفنية. في حين رَتَّبَ المعلمون مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام وفق محاور الدراسة تنازلياً كالآتي: الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، المهام الإدارية، المهام الفنية.
7. اتفقت تقديرات المشرفين التربويين والمعلمين في ترتيب مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محوري: العلاقات الإنسانية، والمهام الفنية، واختلفت تقديراتهم في محوري: الصفات الشخصية، والمهام الإدارية.

8. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي أو معلم)، ولصالح المعلمين.
9. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها.

رابعاً: توصيات الدراسة

- في ضوء نتائج الدراسة وحدودها، تم التوصل إلى التوصيات الآتية:
1. العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية.
 2. بناء برامج تدريبية وتصميمها، وفق الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية، في المهارات المرتبطة بالجوانب الفنية، والإدارية.
 3. توطيد برامج التطوير المهني للمعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية، وفق احتياجاتهم التي تبنى على نتائج الأساليب الإشرافية والفنية لمدير المدرسة، باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً.
 4. توطيد العلاقة بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين، وتعزيز جسور التواصل المستمر لتبادل الخبرات التربوية والارتقاء بمستوى الأداء المدرسي.
 5. العناية بالوصف الوظيفي لمهام مدير المدرسة الثانوية، وتحديد واجباته، ومسؤولياته بشكل دقيق، وبناء معايير موضوعية، ومقننة لقياس مستويات الأداء.
 6. منح مدير المدرسة الثانوية المزيد من الصلاحيات المرتبطة بالجوانب الإدارية، والإشرافية، والشراكة المجتمعية.

خامساً: مقترحات لدراسات مستقبلية

- في ضوء النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء البحوث والدراسات المستقبلية التي تعنى بالجوانب الآتية:
1. الكشف عن مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة.

2. تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم.
3. مقارنة مستويات الأداء الوظيفي للمديرين والمديرات، لمراحل ومناطق تعليمية مختلفة.
4. قياس مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس، باستخدام مناهج بحث مختلفة وأدوات قياس مختلفة، ومتغيرات أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

- الابراهيم، عدنان بدري (2011). الإدارة: تربوية - مدرسية - صفية. الأردن: مؤسسة حمادة ودار اليازوري.
- آل شيخ، علي عبد الله (2010). دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.
- أبو حصيرة، نيفين محمد (2008). فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أبو حويج، مروان وأبو مغلي، سمير (2004). المدخل إلى علم النفس التربوي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبورزق، صلاح الدين (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أبو علي، عبدالقادر خالد (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2000). دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأغبري، عبدالصمد (2012). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية.
- بامشموس، سعيد محمد (1423). المقدمة في الإدارة المدرسية. جدة: شركة كنوز المعرفة.
- البيضان، ماجد بريس (2005). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، بغداد، العراق.
- الثبتي، خالد بن شعيل (2012). مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- جعفر، رملة علي (2005). واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين.
- الجلبي، سوسن شاكر (2005). أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية. دمشق: مؤسسة علاء الدين للطباعة والنشر.
- ججي، أحمد إسماعيل (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحداد، يسرى أحمد (2001). الإشراف التربوي بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التقييم التربوي التكويني في دولة البحرين: واقعه وتطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين.
- الحري، قاسم بن عائل (2004). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الحري، رافدة (2011). التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية. عمان: دار الفكر.
- الحقيل، سليمان بن عبدالرحمن (2004). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع الحمضي.
- الحمدان، جاسم والشمري، إقبال (2008). مدى مساهمة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في تخطيط برامج التدريب المهني للمعلم واقتراح لتتميتها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 9(1)، 13-35.
- خريص، أمين علي (2007). تقويم وتطوير أداء وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- خليفات، عبدالفتاح والمطارنة، شرين (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، دمشق، 26(1)، 599-642.
- دهيش، خالد والشلاش، عبدالرحمن ورضوان، سامي (2005). الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية. الرياض: مكتبة الرشد.
- الدوسري، إبراهيم بن مبارك (2001). إطار مرجعي للتقويم التربوي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الدوسري، حماد عبدالله (1418). البعد الإنساني في الإدارة المدرسية وعلاقته في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الدوسري، راشد حماد (2004). القياس والتقويم التربوي الحديث. عمان: دار الفكر.

- الدوسري، محمد بن عايد (2003). أهم الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري والتربوي الناجح من وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الديلمي، بهيجة محمد (2001). آلية مقترحة لتقييم أداء مدير المدرسة الابتدائية بدولة البحرين لأدواره في ضوء معايير الأداء الفعال. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين.
- الديلمي، معصومة عبدالجليل (2007). فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 8(3)، 274-304.
- ربابعة، علي محمد (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- رسمي، محمد حسن (2004). أساسيات الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الرشايدة، نايل والقضاة، "محمد أمين" (2013). مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 14(2)، 198-225.
- الرشيد، محمد بن أحمد (2000). رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- الزاملي، علي والسليمانية، حميراء والعاني، وجيهة (2012). دراسة تقييمية لنظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 13(2)، 274-304.
- الزغول، عماد عبدالرحيم (2014). مبادئ علم النفس التربوي. العين: دار الكتاب الجامعي.
- ستراك، رياض (2004). دراسات في الإدارة التربوية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السهلاوي، عبدالله عبدالعزيز (2000). تصور مقترح لاختيار مدير المدرسة في المملكة العربية السعودية. حوثية كلية التربية، 16(16)، 141-171.
- سيد، علي و سالم، أحمد (2003). التقويم في المنظومة التربوية. الرياض: مكتبة الرشد.
- شديفات، يحيى (2002). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17(2)، العدد الثاني، 289-297.

- الشريجة، محمد مطير (2006). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- شعلة، الجميل محمد (2000). التقويم التربوي للمنظومة التعليمية اتجاهات وتطلعات. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشمدين، دخيل الله بن تركي (2005). تقويم أداء مديري مراكز التدريب المهني في المملكة العربية السعودية. الرياض: مؤسسة عبدالرحمن السديري الخيرية.
- الصريصري، دخيل الله والعارف، يوسف (2003). الإدارة المدرسية طروحات فكرية خبرات عملية وتجارب ميدانية. بيروت: دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- الضحيان، سعود وحسن، عزت (2002). معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS-10. الرياض: مطابع التقنية.
- الطالب، أحمد (2001). أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية علي أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش. بحث مقدم لدورة الإدارة العليا، معهد الإدارة العامة، عمان.
- الطبيب، أحمد محمد (ب.ت). التقويم والقياس النفسي والتربوي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عابدين، محمد عبدالقادر (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عايش، أحمد جميل (2013). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار المسيرة.
- عبدالخالق، عبدالخالق وعلي، محمد (2005). دراسات في الإدارة والتخطيط التربوي. الدمام: مكتبة المنتبي.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد (2013). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- العتيبي، منصور بن نايف (2003). الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة. مكة المكرمة: مطبوعات معهد البحوث العلمية.
- العجمي، ميمونة بنت يوسف (2003). نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان دراسة تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس سلطان عمان.
- عريفج، سامي سلطي (2004). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.

- العساف، صالح بن حمد (2000). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- العساف، صالح بن حمد (2000). دليل الباحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عطاري، عارف وعيسان، صالحة ومحمود، ناريمان (2005). الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت (2012). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة.
- علام، صلاح الدين محمود (2004). التقويم التربوي البديل: أسسه النظرية والمنهجية وتطبيقاته الميدانية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- علام، صلاح الدين محمود (2011). القياس والتقويم التربوي والنفسي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- علام، صلاح الدين محمود (2012). البحث التربوي كفايات للتحليل والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العمارة، محمد وأبو نمر، محمد (2004). درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم. مجلة جامعة دمشق، دمشق، 20(1)، 137-175.
- عمر، محمد صغير (2004). تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- العمرات، محمد (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4)، 349-359.
- عودة، أحمد سليمان (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. إريد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- العويرضي، عبدالرحمن عبدالله (1418). أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء مديري المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- عيسى، محمد عبده علي (2005). تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: صيغة مقترحة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين.

- الغامدي، عبدالخالق سعيد (2004). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الوطنية، الجمهورية اليمنية.
- الغنام، نعيمة إبراهيم (2001). فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين.
- الفوزان، محمد بن أحمد بن عبدالعزيز (2005). الإدارة المدرسية والتعليمية وفاعلية السلوك القيادي التربوي. الرياض: دار عالم الكتب.
- قرقش، علاء محمد (2000). نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- المحبوب، عبدالرحمن إبراهيم (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت.
- محمد، ماهر أحمد حسن (2010). مبادئ التربية. الرياض: مكتبة الرشد.
- مرسي، محمد منير (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
- مساد، عمر حسن (2005). الإدارة المدرسية ودورها في الإشراف التربوي، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المسعري، زاهر بن علي (1424). فن الإدارة المدرسية، الدمام: مكتبة المتنبّي.
- مسلم، عبد الحميد (2004). تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- المسوري، أحمد عبدالقادر (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين بדרنه. مجلة الأستاذ، (201)، 665-688.
- ملحم، سامي محمد (2012). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس. عمّان: دار المسيرة.
- هاشم، كمال الدين والخليفة، حسن (2011). التقويم التربوي: مفهومه، أساليبه، مجالاته، توجهاته الحديثة. الرياض: مكتبة السعد.
- الهويدي، زيد (2004). أساسيات القياس والتقويم التربوي. العين: دار الكتاب الجامعي.

وزارة التربية والتعليم (1428). تعميم ضوابط تكليف شاغلي الوظائف التعليمية. رقم (31/100) وتاريخ 1428/11/18هـ، الرياض.

وزارة التربية والتعليم (1435). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. الرياض.

الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية (2014). إحصاءات عامة:

<http://www.edueast.gov.sa/portal/208>

وزارة التربية والتعليم (2014). إدارة المعلومات الإحصائية،

<https://www.moe.gov.sa/Arabic/Ministry/Pages/Statistical-reports.aspx>

وزارة التربية والتعليم (2014). سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية،

<http://www.moe.gov.sa/openshare/moe/Ministry/sub7/3rdchapte/ind.ex.htm>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Babo, E. (2010). " Principal Evaluation and the ISLLC 2008 Standards.." Dissertation Abstracts , **New Jersey Journal of Supervision and Curriculum Development**, No. 54.
- Catano, N. & Strong, J. (2007). " What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards. **International Journal of leadership in education**,10 (4),379-399.
- Dressler, B. (2001). Charter School Leadership. **Education and Urban Society**, 33 (2), 85-170. (ERIC Document Reproduction Service No. EJ624179).
- Ellen, G., James, S., Jason, H., Carol, B., & Jon, S. (2006). " Measuring the Instructional Leadership Competence of School Principals " Paper Presented at the Annual Meeting of **American Educational Research Association**, New York.
- Ellen, G., XiuChen, C., Joseph, M., Andrew, C., Stephen, N., & Becca, C. (2008). " The Evaluation of Principals: What and How do States and Districts Assess Leadership?" , Paper Presented at the Annual Meeting of **American Educational Research Association**, New York.
- Jan, M. R. (2003). **The use of peer coaching for elementary school principals Leadership and school Development**, [On-Line]. <<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/art/ta-jrobertson.html>.
- Makia , C. (2008)."Study of School Evaluation System in Japan". (Focus on the perception of Principals and vice –principals). **Bull Grad. School Educ.** Hiroshima Univ.45-55.
- Steven, M., Tony, M., & Sarah, A. M. (2007). "Implementation of Standards-Based Principal Evaluation in One School District: First Year Results From Randomized Trial" Paper presented at the annual conference of the **American Educational Research and Association**, April 10, 2007, Chicago, Illinois.
- Toler, B. (2006)."A comparative study of principal performance in the Commonwealth of Virginia". **Unpublished Doctoral Dissertation**, Virginia Polytechnic Institute and state University, USA.

Williams , H. (2009). "An evaluation of principal Interns performance on the Interstate School leaders licensure Consortium Standards". **National Forum Of Educationl Administration And Supervision Journal**, 26 (4), 2-7.

الملاحق

ملحق (1)

أداة الدراسة (الاستبانة)

أخي المعلم الكريم / أخي المشرف التربوي الفاضل
وفقكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

أود إحاطة سعادتك بأن الباحث بصدد إجراء دراسة بعنوان " تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة " وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القياس والتقويم التربوي في قسم علم النفس بجامعة البحرين.

وتتكون هذه الأداة من جزأين، الجزء الأول ويشمل بيانات عامة، والجزء الثاني يتكون من أربعة محاور رئيسة مرتبطة بمهام مديري المدارس، هي :

- 1- المهام الإدارية
- 2- المهام الفنية
- 3- الصفات الشخصية
- 4- العلاقات الإنسانية

أمل التكرم بقراءة الاستبانة بحرص وعناية والإجابة عن جميع مفرداتها بما يمثل رأيكم وقناعتكم الشخصية، وذلك بوضع علامة صح (✓) أمام الخيار المناسب، علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن الاستبانة لا تتطلب ذكر اسمكم الكريم .

شاكراً ومقدراً سلفاً حسن تعاونكم، والله يحفظكم ويرعاكم ،،،

الباحث :

سعيد بن عبدالله الزهراني

0555868461

saz@edueast.gov.sa

الجزء الأول: بيانات عامة

يرجى وضع علامة صح (✓) أمام الخيار المناسب وتعبئة البيانات أدناه:

1	الوظيفة:	() مشرف تربوي	() معلم
2	المؤهل العلمي:		
3	التخصص:		
4	عدد سنوات الخبرة:		
5	هل التحقت ببرامج تدريبية في مجال عملك الحالي؟	() نعم	() لا

المحور الأول : المهام الإدارية

يرجى وضع علامة صح (✓) أمام الخيار المناسب:

م	العبارة	درجة ممارسة مدير المدرسة				
		ت	ب	ج	د	هـ
1	يشرك الآخرين في اتخاذ القرار .					
2	يعالج المشكلات المدرسية .					
3	ينبه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي.					
4	يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة.					
5	يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية.					
6	يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين .					
7	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين .					
8	يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم .					
9	يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي .					
10	يحدد مهام جميع العاملين في المدرسة .					
11	ينظم السجلات الإدارية بطريقة صحيحة .					
12	يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية.					
13	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتحسين الأداء.					
14	يوفر وسائل السلامة في المبنى المدرسي.					
15	يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة.					
16	يعتني بنظافة المدرسة.					
17	يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة.					
18	ينظم عملية استئذان العاملين.					

المحور الثاني : المهام الفنية

يرجى وضع علامة صح (✓) أمام الخيار المناسب:

م	العبارة	درجة ممارسة مدير المدرسة				
		١	٢	٣	٤	٥
19	يشارك في تقويم المقررات الدراسية.					
20	ينفذ زيارات صفية للمعلمين.					
21	يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية.					
22	يرشح المعلمين لبرامج تدريبية.					
23	يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى .					
24	ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين .					
25	يشجع المعلمين على اللقاءات العلمية.					
26	يوجه المعلمين إلى اتباع الأساليب الحديثة في إعداد الدروس.					
27	يطلع المعلمين على نتائج التقويم .					
28	يناقش المعلمين في خطة تدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية .					
29	يشجع المعلمين على استخدام تقنيات التعليم .					
30	يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب .					
31	ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً .					
32	يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.					
33	يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم.					

المحور الثالث : الصفات الشخصية

يرجى وضع علامة صح (✓) أمام الخيار المناسب:

م	العبارة	درجة ممارسة مدير المدرسة				
		ت	ب	ج	د	هـ
34	يملك أسلوب فن الحوار .					
35	يناقش ويحاور بثقة .					
36	يشارك في الحوارات بايجابية .					
37	يعد قدوة حسنة للعاملين في المدرسة .					
38	يؤثر إيجابيا في الآخرين .					
39	يُنفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان .					
40	يتحمل أخطائه بشجاعة.					
41	يستمع للآخرين باهتمام وتركيز.					
42	يحترم وجهات نظر الآخرين.					
43	يتفاعل مع الاقتراحات البناءة.					
44	يتعامل مع المواقف المختلفة بحكمة.					
45	يُحسن توزيع الأعمال والمهام.					
46	يدير الوقت بكفاءة وإتقان.					

المحور الرابع : العلاقات الإنسانية

يرجى وضع علامة صح (✓) أمام الخيار المناسب:

م	العبارة	درجة ممارسة مدير المدرسة				
		١	٢	٣	٤	٥
47	يتعامل مع المعلمين بلطف.					
48	يهتم بتحسين العلاقة بين الطلاب والمعلمين.					
49	يعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب.					
50	يبني علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين .					
51	يشجع العمل بروح الفريق الواحد.					
52	يسعى لرفع الروح المعنوية للمعلمين.					
53	يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه .					
54	يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية.					
55	يركز في الحديث على جوهر الموضوع.					
56	يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم.					
57	يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب.					
58	يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية.					

ملحق (2)

قائمة أسماء المحكمين

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

م	الاسم	التخصص	الرتبة العلمية والجامعة
1	د. عادل بن سعد أبو دلي	أصول تربية	أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية - جامعة الدمام
2	د. عمر عبيدات	القياس والتقويم	أستاذ مساعد - قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية - جامعة الدمام
3	د. ماهر أحمد حسن	أصول التربية	أستاذ مشارك - قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية - جامعة الدمام
4	د. محمود الخوالدة	القياس والتقويم	أستاذ مشارك - قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية - جامعة الدمام
5	د. مظهر عطيات	أصول التربية	أستاذ مساعد - قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية - جامعة الدمام
6	د. ممدوح مسعد هلاللي	أصول التربية	أستاذ مساعد - قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية - جامعة الدمام
7	د. ممدوح صابر	أصول التربية	أستاذ مساعد - قسم التربية وعلم النفس - كلية التربية - جامعة الدمام
8	د. شيخة الجنيد	أصول التربية	أستاذ مساعد - قسم علم النفس - كلية الآداب - جامعة البحرين
9	د. محمد المطوع	أصول التربية	أستاذ مشارك - قسم علم النفس - كلية الآداب - جامعة البحرين
10	أ. د. محمد المقداد	أصول التربية	أستاذ - قسم علم النفس - كلية الآداب - جامعة البحرين

ملحق (3)

خطاب الجامعة لوزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحث

٢٠١٤/٣/٢٧

إلى سعادة المدير العام للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

الموضوع

تسهيل مهمة باحث

تطيب لنا إفادتكم بأن الطالب سعيد بن عبدالله الزهراني (الرقم الجامعي ٢٠١٤٨٧٩) ، مسجل في برنامج ماجستير القياس والتقويم التربوي بقسم علم النفس في جامعة البحرين ، وهو الآن في مرحلة كتابة أطروحة الماجستير .

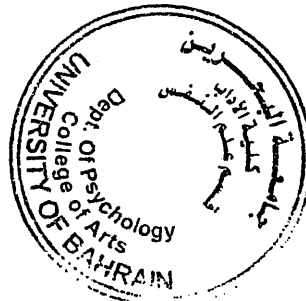
فنرجو التكرم وتسهيل مهمته البحثية ، والتي تتطلب بناء أدوات البحث ، وتحكيمها ، وجمع المعلومات والبيانات البحثية .

علماً بأن عنصر الوقت مهم للطلاب الباحث ، حيث أن الأمور البحثية تستغرق وقتاً طويلاً ، وخاصة عملية بناء الأدوات وتحكيمها ، وجمع المعلومات والبيانات .

مع شكرنا وتقديرنا لتعاونكم ،،

د. أماني عبدالرحمن الشيراوي

رئيسه قسم علم النفس



د. راشد حماد الدوسري

منسق برنامج ماجستير

القياس والتقويم التربوي

ملحق (4)

خطاب موافقة وزارة التربية والتعليم على تطبيق أداة الدراسة



الرقم : ٣٥١٢٩٩٠/١٠

التاريخ : ١٤٣٥ / ٧ / ٧ هـ

المشفوعات ٥

القيم: المواطنة - الإلتقان - العدل - العمل بروح الفريق - التنمية الذاتية - المسؤولية الاجتماعية	الرسالة: تقديم خدمات تربوية وتعليمية ذات جودة عالية وفق معايير عالمية بمشاركة مجتمعية	الرؤية: الريادة لبناء جيل مبدع
---	---	--------------------------------

حفظه الله

حفظه الله

إلى: المكرم/ مدير مكتب التربية والتعليم بشرق الدمام

المكرم/ مدير مكتب التربية والتعليم بغرب الدمام

من: مديرة إدارة التخطيط والتطوير

بشأن: تسهيل مهمة الباحث/ سعيد عبدالله الزهراني

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بناءً على موافقتنا بشأن تسهيل مهمة الباحث/ سعيد عبدالله الزهراني طالب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير بجامعة البحرين والذي يجري بحثاً بعنوان (تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك الرحلة)، حيث يتطلب البحث تطبيق الاستبانة على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية . عليه فلا مانع من تسهيل مهمة علماً أن التطبيق سيكون من قبل الباحث نفسه . يسعدني شكركم على عنايتكم وتجاوبكم مع ظروف الباحثة .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نوال بنت عبدالرحمن التيسان

٧١٧

٧١٧

Performance Evaluation of High School Principals in Dammam from the Perspectives of Teachers and Educational Supervisors

Abstract

The objective of this study is to identify the performance evaluation of the principals at governmental high schools in Dammam. The teachers and educational supervisors point of view will be considered to recognizing the differences in performance between individuals of a certain study sample based on position, qualification, major, experience and training. Descriptive approach has been applied. The study sample includes: (341) educational supervisors and teachers. 67 are educational supervisors and 274 are teachers. from the original study group which has (917) educational supervisors and teachers (88 educational supervisors and 829 teachers) which represents 24 schools. A questionnaire has been made to accomplish the study objectives. This questionnaire consists of four main topics that contain (58) items. These topics are administrative tasks, technical tasks, personal qualities and social relations. Validity and reliability are checked and Cronbach's coefficient alpha is (0.98). The proper statistical processing such as average, ratio, analysis of variance (ANOVA) and Pearson's correlation coefficient have been used to analyze data and answer the study questions. Based on the study sample point of view, the outcome of the study states that the overall scale for the performance of principals of governmental high schools in Dammam is high and according to the educational supervisors point of view the performance scale of the principals is high; too and it is very high according to the teacher's point of view. The performance scale of high school principals on technical tasks is medium according to the educational supervisor's point of view, and high according to the teacher's point of view. According to the study sample's estimations, the order of the tasks of the study is personal qualities, social relations, administrative tasks and technical tasks. The teachers and the educational supervisors both agreed on the order of two study bases: social relations and technical tasks and their estimation differs in the order of these two study bases: personal qualities and administrative tasks. The results of the study have also shown statistical differences between the estimations of the study sample in the performance of high school principals and these differences are due to position variables (educational supervisor or teacher) and for the teachers. There were no statistical differences in the performance of high schools principals in the variables of qualification, specialty, experience, training and the interaction between them. One of the most important recommendations is to improve the level of performance of the governmental high schools principals in Dammam in all four parts of the study to construct and design training programs according to their needs in technical and administrative skills. The study has also recommended involving parents and local community in the making of the high school vision and plans and giving them a bigger part in its programs and activities and accomplishing its goals. The recommendations also included carefully choosing school educational leaders according to certain scientific methods and foundations, dealing with issues, overcoming challenges and obstacles facing government high schools principals and learn from international experiences to increase the effectiveness and improve school performance.

UNIVERSITY OF BAHRAIN

College of Arts



Department of Psychology

Performance Evaluation of High School Principals in Dammam from the Perspectives of Teachers and Educational Supervisors

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree
in Educational Measurement and Evaluation**

Submitted by

Saeed Abdulla Hussain Alzahrani
(20114879)

Supervised by

Prof. Dr. Rashed Hammad Al-Dossari
Professor of Educational Measurement and Evaluation
University of Bahrain

KINGDOM OF BAHRAIN

March / 2015