



تقويم أداء مدراء المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية في الإدارة المدرسية الفاعلة بمملكة البحرين

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

إعداد

آلاء عيسى عبد الرزاق القحطاني

الرقم الجامعي: 19849165

إشراف

الدكتور نعمان محمد صالح الموسوي

الأستاذ المشارك في القياس والتقويم التربوي

جامعة البحرين

جامعة البحرين

قسم علم النفس



كلية الآداب

تقويم أداء مدراء المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية في الإدارة المدرسية الفاعلة بمملكة البحرين

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

إعداد

آلاء عيسى عبد الرزاق القحطاني
الرقم الجامعي: 19849165

إشراف

الدكتور نعمان محمد صالح الموسوي
الأستاذ المشارك في القياس والتقويم التربوي
جامعة البحرين

مملكة البحرين
ديسمبر 2016

نموذج رقم (٢)
صفحة الاعتماد من قبل لجنة التحكيم



جامعة البحرين

كلية الآداب

برنامج ماجستير: القياس والتقويم التربوي

ناقشت الطالبة آلاء عيسى عبد الرزاق القحطاني الرقم الجامعي ١٩٨٤٩١٦٥

الاطروحة التي استكملت بها متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في برنامج القياس والتقويم التربوي

وعنوان الاطروحة : تقويم أداء مدراء المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية

في الإدارة المدرسية الفاعلة بمملكة البحرين

وذلك يوم الثلاثاء الموافق ٢٧ ديسمبر ٢٠١٦م

وتوصي اللجنة بمنحها درجة الماجستير بتقدير : ممتاز (A)

(لجنة المناقشة)

الاسم

التوقيع

الدكتور نعمان محمد صالح الموسوي مشرفاً

الأستاذ الدكتور خليل يوسف الخليلي ممتحناً داخلياً

الأستاذ الدكتور عبد الله الصمادي ممتحناً خارجياً

تقويم أداء مدراء المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية

في الإدارة المدرسية الفاعلة بمملكة البحرين

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين من منظور رؤساء المدارس ومديري ومعلمي المرحلة الابتدائية وذلك في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة، وهي: قيادة إدارة المدرسة، وقيادة التعليم والتعلم، والاندماج مع المجتمع المحلي، وتطوير القيادة المهنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة من أفراد مجتمع الدراسة المكوّن من رؤساء المدارس، ومديري ومعلمي المدارس الابتدائية بمملكة البحرين في الفصل الثاني للعام الدراسي 2015/2016. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وفقاً للمهام والواجبات والمسؤوليات الإدارية والفنية والإنسانية، والنمو المهني، لمدير المدرسة الابتدائية، تكوّنت الاستبانة في صيغتها النهائية من (71) فقرة، وتم التحقق من خصائصها السيكمترية بالطرق المناسبة. جاءت نتائج الدراسة أن متوسط تقدير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية كان بمستوى مرتفع في جميع أبعاد الأداة، وفي الأداة ككل. وقد حلّ مجال الأداء الإداري لمدير المدرسة بالمرتبة الأولى، تلاه مجال النمو الذاتي، فمجال التواصل مع المجتمع المحلي، وأخيراً الأداء الفني. كما تبين أن الفروق في الدرجة الكلية بين تقديرات المعلمين وتقديرات رؤساء المدارس لأداء المدير كانت دالة إحصائية، لصالح المعلمين، وكذلك الفروق بين تقديرات مديري المدارس وتقديرات رؤساء المدارس، لصالح المديرين. غير أنه لم تظهر فروق دالة إحصائية في متوسط الدرجة الكلية للتقديرات الذاتية لمديري المدارس حول أدائهم تُعزى إلى الجنس والمؤهل والخبرة، وفي جميع الأبعاد. أوصت الباحثة إجراء دراسة تقويمية لأداء مديري مدارس المرحلة الاعدادية والثانوية بمملكة البحرين، وتطبيق نظام موضوعي واضح في تقويم أداء مديري المدارس، والاستعانة لهذا الغرض بأدوات متنوعة تتميز بالصدق والثبات ومن ضمنها الأداة المطوّرة في الدراسة الحالية، وتشجيع المديرين على إتباع أسلوب التقويم الذاتي لتقييم أدائهم بشكلٍ مستمرٍ، وإعداد دليل موحد لمفاهيم التقويم، ومعاييره واستراتيجياته، واعتماده من قبل الجهات المختصة.

الكلمات المفتاحية: التقويم، تقويم الأداء، مدير المدرسة، الإدارة المدرسية الفاعلة، المعايير العالمية.

الإهداء

إلى والدي مثلي الأعلى رحمه الله بوسع رحمته وجعل الجنة مسكنه،،،

إلى والدتي ملهمتي، أطل الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية،،،

إلى زوجي وبناتي الذين ساعدوني في إنجاز هذا الجهد المتواضع...

الباحثة

آلاء عيسى عبد الرزاق القحطاني

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم
أجميعين،،،

الحمد لله سبحانه وتعالى على توفيقه وإحسانه على إتمام هذا العمل المتواضع، وأتوجه بالشكر الجزيل
للأستاذ الفاضل المشرف على الرسالة سعادة الدكتور/ نعمان محمد صالح الموسوي على إرشاداته ودعمه
وسعة صدره خلال إعدادي للدراسة وتوجيهاته الكريمه، وأشكر الأساتذة الأفاضل وأعضاء لجنة المناقشة
على إرشاداتهم القيمة التي أثرت الدراسة، كما أقدم عظيم شكري وامتناني للأساتذة المحكمين الذين قاموا
بتحكيم أداة الدراسة من أساتذة من جامعة البحرين ووزارة التربية والتعليم.

والله ولي التوفيق ،،،

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاعتماد من قبل لجنة التحكيم
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الملاحق
	الفصل الأول : مدخل إلى الدراسة
2	المقدمة
4	الإحساس بالمشكلة
5	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
11	منهجية الدراسة
11	أداة الدراسة
11	منهج الدراسة وخطوات تنفيذها
12	المعالجة التحليلية

	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	أولاً: الإطار النظري
14	1- الإدارة المدرسية
14	مفهوم الإدارة
15	تعريف الإدارة
15	الإدارة العامة
15	الإدارة التعليمية
15	مفهوم الإدارة المدرسية
16	الإدارة المدرسية في مملكة البحرين
17	تعريف القيادة
17	تعريف القيادة الإدارية
18	أهمية القيادة الإدارية والتربوية
18	2- مدير المدرسة
18	خصائص القائد التربوي
19	خصائص القيادة التربوية لمدارس القرن الحادي والعشرين
20	المدير الفعال
21	الواجبات والمسؤوليات الرئيسية لمدير المدرسة في مملكة البحرين للعام الدراسي 2010م
24	سمات المدير أو القائد في الألفية الثالثة
25	متطلبات تحديات العصر من المدير التربوي

	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
26	3- تقييم الأداء
26	التقويم التربوي
26	وظائف التقويم التربوي
27	مفهوم التقييم
27	مفهوم التقويم
27	مفهوم التقويم الشامل
28	مفهوم تقويم الأداء
28	تقويم الإدارة المدرسية
29	دور المدير في عملية تقويم الإدارة المدرسية
30	معايير التقويم المتكامل لعمل مدير المدرسة لإدارة المدرسة بصورة فعالة
33	مجالات تقويم فاعلية مدير المدرسة في الإدارة المدرسية
37	4- معايير تقويم الأداء العالمية لمدير المدرسة
37	أولاً: معايير أستراليا في تقويم أداء مدراء المدارس
37	ثانياً: معايير بريطانيا في تقويم أداء مدراء المدارس
40	ثالثاً: معايير فلندا في تقويم أداء مدراء المدارس
41	رابعاً: معايير سنغافورا في تقويم أداء مدراء المدارس
41	5- معايير تقويم الأداء المحلية والخليجية لمدير المدرسة (القيادة العليا)
42	أولاً: معايير تقويم القيادات التربوية المدرسية وفق مشروع المدرسة البحرينية المتميزة (مجال القيادة والإدارة) ضمن مشاريع مبادرات تحسين أداء المدارس الحكومية في مملكة البحرين
42	ثانياً: معايير القيادات التربوية في دليل الإطار للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (مجال القيادة والإدارة) في مملكة البحرين
43	ثالثاً: معايير تقييم مدير المدرسة في أبو ظبي بدولة الإمارات المتحدة

الموضوع	رقم الصفحة
6- معايير القيادة العليا في الجوائز المحلية والخليجية	44
أولاً: معايير جائزة سمو الأمير الشيخ خليفة بن سلمان آل خليفة للتميز في الأداء (مجال القيادة والإدارة)	44
ثانياً: معايير جائزة المدير المتميز للعام 1430-1432هـ بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية	45
ثالثاً: جائزة حمدان للتعليم المتميز (المدرسة والإدارة المدرسية المتميزة)	46
ثانياً: الدراسات السابقة	47
ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها	54
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	
أولاً: منهج الدراسة	58
ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة	58
ثالثاً: خصائص عينة الدراسة	59
رابعاً: أداة الدراسة	60
خامساً: خطوات بناء أداة الدراسة	61
سادساً: صدق أداة الدراسة	62
سابعاً: ثبات أداة الدراسة	63
ثامناً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة	63
تاسعاً: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات	64

	الفصل الرابع :
	نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات
68	أولاً: نتائج الدراسة ومناقشتها
116	ثانياً: توصيات الدراسة
117	ثالثاً: مقترحات الدراسة
118	قائمة المراجع
119	أولاً: المراجع العربية
123	ثانياً: المراجع الأجنبية
	ملاحق الدراسة
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الرقم	بيان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها	59
2	معاملات ثبات استبانة واقع أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية في الإدارة المدرسية الفاعلة بمملكة البحرين	63
3	توزيع مستويات الأداء حسب قيمة المتوسط الحسابي	66
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية	67
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية	68
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية	70
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية	73
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية	74
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظرهم	76
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظرهم	77
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني من وجهة نظرهم	80
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظرهم	83

الرقم	بيان الجدول	الصفحة
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظرهم	84
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظر المعلمين الأوائل	86
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين الأوائل	87
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين الأوائل	89
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين الأوائل	92
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين الأوائل	93
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظر المعلمين	96
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين	97
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين	99
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين	102
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين	103
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظر رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين	105

الرقم	بيان الجدول	الصفحة
25	نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من دلالة الفروق بين تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية	106
26	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد موقع دلالة الفروق بين تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية	107
27	نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة الفروق في متوسطات التقديرات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف الجنس	110
28	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للتقديرات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف المؤهل العلمي	111
29	نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من دلالة الفروق بين التقديرات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف المؤهل العلمي	112
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتقديرات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف عدد سنوات الخبرة	113
31	نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من دلالة الفروق بين التقديرات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف عدد سنوات الخبرة	114

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
1	قائمة أسماء المحكمين	218
2	خطاب من جامعة البحرين إلى من يهمله الأمر	130
3	رسالة تسهيل مهمة باحث	132
4	أداة الدراسة بصورتها النهائية	134
5	موجز عن الرسالة باللغة الإنجليزية	140

الفصل الأول

مشكلة البحث وأهميته

- 1- المقدمة
- 2- الإحساس بالمشكلة
- 3- مشكلة الدراسة
- 4- أسئلة الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- أهمية الدراسة
- 7- مصطلحات الدراسة
- 8- حدود الدراسة
- 9- منهجية الدراسة
- 10- أداة الدراسة
- 11- المعالجة التحليلية والإحصائية

1- المقدمة :

إنَّ المدرسة هي المؤسسة التي عهد إليها المجتمع بمسئولية إعداد الإنسان مسؤولية شاملة، ولا تتحقق هذه الشمولية إلا بتوفر مجموعة من العناصر والمقومات أهمها القيادة والإدارة الواعية الماهرة؛ لهذا أدرك الباحثون التربويون أهمية تطوير الإدارة المدرسية وإعدادها بالقدر الذي يؤهلها لتحمل متطلبات البناء والتنمية. (الدويك، 2005).

حيث إنَّ العمل الإداري المدرسي ينطوي على نشاط بشري يومي ينسق جهود الأفراد العاملين في المدرسة بشكل منظم، لتحقيق أهداف المدرسة بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة؛ فقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها، فلم تعد مجرد عملية إدارية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة تسييراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة وغير مباشرة. (عطوي، 2009).

وقد عرفت مملكة البحرين الإدارة المدرسية منذ عام 1919م، أي منذ النشأة الأولى للتعليم فيها، واستمر حال الإدارة كذلك حتى الأربعينات بتعيين مديرٍ للمدرسة. لكن التنظيم الحقيقي للإدارة المدرسية في المملكة ظهر عام 1960م بصور أول لائحة تنظيمية للوظائف الإدارية في المدرسة من مدير المدرسة والمدير المساعد والسكرتير. وواكبت مملكة البحرين التغييرات في الساحة التربوية، حيث اتخذت اتجاهًا جديدًا في الإدارة التربوية للمدارس، فتغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها. ولم تعد عملية تسيير شؤون المدرسة تسييراً رتيباً وفق تعليمات وأنظمة معينة، وتحول دور مدير المدرسة إلى مشرف تربوي، فهو مربٍ قائد في العملية التعليمية، ملّم بالميدان الذي يعمل فيه من جميع جوانبه. كما اهتمت وزارة التربية والتعليم بتطوير كفايات العاملين في حقل التعليم منذ عام 1948م. ففي عام 1973م، عقدت دورة لمديري المدارس حول اللقاءات التربوية والمهنية. وفي عام 1983م استقدمت وزارة التربية والتعليم منظمة اليونسكو لدراسة واقع الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية. وفي العام الدراسي 1984-1985م تم تنفيذ برنامج تدريبي لمديري ومساعد مدير المدارس يستهدف تقديم معلومات ومهارات لفهم وتقييم عملية التعليم وتوسيع الفكر الإداري والقيادي عند المديرين في عملية الاتصال والتخطيط واتخاذ القرار والتقويم، وتطبيق الأساليب الحديثة لفهم الطلاب والاستجابة لحاجاتهم وتوفير وسائل الحفاظ على سلامتهم ورعاية نموهم عقلياً وجسمياً ونفسياً. (نتو، 1995).

استمرت التوجّهات الحديثة من قبل وزارة التربية والتعليم في المملكة في تحسين أداء مديري المدارس بتنفيذ برامج تدريبية متطورة تواكب مستجدات مدير المدرسة في القرن العشرين، منها المبادرات الرئيسية التي تضمنها المشروع الوطني لتطوير التعليم والتدريب، إنشاء كلية جديدة لإعداد وتدريب المعلمين والمديرين في جامعة البحرين "كلية البحرين للمعلمين"، والتي تم تأسيسها عام 2008م من أجل تعزيز وتطوير برامج إعداد وتدريب المعلمين ومديري المدارس بما يرفع من قدراتهم المهنية وكفاءة أدائهم.

ويرتبط نجاح الإدارة المدرسية بالمهارات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها، بامتلاكه درجة عالية من الكفاءة الإدارية والعلمية، بالإضافة إلى مقومات شخصية للتعامل مع التغيرات المستمرة في نظم التعليم وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية، كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم، وزيادة عدد التلاميذ والملتحقين بالمدارس عامًا بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل، وطرق التدريس والمستحدثات من وسائل وتكنولوجيا التعليم والخدمات التوجيهية والإرشادية وأهمية العلاقة بين المدرسة والبيئة. (عطوي، 2009).

وفي سياق توجهات وزارة التربية والتعليم للتطوير فقد استحدثت أدوار جديدة لمدير المدرسة في الحقل التربوي إضافة إلى أدواره السابقة وهي: الرؤية المستقبلية وبعد النظر، التفهم العميق للسياسة التعليمية، الحوافز، القدرة على الاتصال، الاهتمام بالموارد البشرية، تلمس احتياجات العاملين، الإلمام بالعديد من الفلسفات والتصورات والأفكار، الإيمان بأن إدارة المستقبل للتطوير، العمل على توثيق الصلة وتقوية الروابط بين المدرسة والبيئة المحلية (الحري، 2007).

ويقف مدير المدرسة على قمة الهيكل التنظيمي للمدرسة، وهو المسؤول المباشر أمام المنطقة التعليمية المحلية عن تنفيذ ومتابعة الإشراف على البرنامج الدراسي اليومي في مدرسته، كما يؤدي أدوارًا جوهرية، من أهمها: تبصير العاملين برسالة ورؤية المدرسة وقيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها. وتفرض العولمة على المدير البحث والاستقصاء عن الوسائل المتاحة، التي تمكنه من التعامل مع المتغيرات الجديدة بصفتها تحديات وفرصًا جديدة، وضرورة السعي إلى التكيف مع المتغيرات في الميدان التربوي فيما يخدم مدير المدرسة، لكي يبادر إلى أن يكون مسهمًا وميسرًا للعملية التطويرية في مجال تخصصه.

وبناءً على حجم هذه المهمات وصعوبتها، وضرورة نجاح المدير في أدائها، إذ إن نجاحه ينعكس على شرائح عدة في العملية التربوية من المعلمين والإداريين والطلاب... إلخ؛ فإن تطبيق تقييم دقيق للمديرين يعد حاجة ملحة وضرورية لزيادة فعاليتهم ودعم نموهم المهني والتقني وتطويره بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة. وثمة غايتان رئيسيتان من تقييم المربين هما: النمو المهني ومساءلة الأداء، وينبغي أن يكون في منظومات التقييم مجال لكليهما، وهذا لا يعني أن منظومات التقييم التي تعكس هاتين الغايتين هي المرغوبة فقط، ولكنها ضرورية كي يلبي التقييم - على نحو منتج - حاجات الأفراد والجماعات على اتساعها. (الجبوسي، 2014).

ويمثل تقييم المدير خلاصة لتقييم المدرسة ككل، حيث إن مدخلات عملية تقييم المدرسة تنعكس بطريقة أو بأخرى على عملية تقييم المدير، فهو محور المدخلات التعليمية، ويقع على عاتقه تحقيق أهداف المدرسة والنظام التربوي. ويتم التقييم المتكامل لعمل المدير عادةً في ضوء تحليل تفصيلي لمهامه وكفاياته ومجالات عمله، كباقي أنواع التقييم، ويهدف تقييم عمل المدير إلى الوقوف عند المؤشرات التي توضح مدى نجاحه في تحقيق أهداف مدرسته، المنبثقة بطبيعة الحال من أهداف التربية في المجتمع. (عطوي، 2009).

2- الإحساس بالمشكلة

اتضح شعور الباحثة لمشكلة بحثها من خلال أمور ذات أهمية، أهمها:

- 1- عمل الباحثة كرئيس مدارس أول بإدارة التعليم الابتدائي، وما لمستته أثناء زياراتها الميدانية وانطباعات رؤساء المدارس ومديري المدارس والمعلمين حول أداء مدير المدرسة.
- 2- الدراسات السابقة ونتائجها، التي تؤكد وجود مشكلة في واقع أداء مدير المدرسة ونظام تقييم أداء المدير وضعف طريقة التقييم المتبعة في تقييم مدير المدرسة.
- 3- آراء الخبراء؛ حيث تتفق آراء معظم خبراء الإدارة على ضرورة قياس فاعلية أداء مدير المدرسة وفق معايير جديدة تواكب مستجدات العصر.
- 4- تطبيق مملكة البحرين مبادرات تحسين أداء المدارس في جميع المدارس الحكومية، وتغيير مهام ومسؤوليات مدير المدرسة منذ عام 2010م.
- 5- عدم وجود دليل على أن تقييم المدير مبني وفق معايير أداء مدروسة.

6- كثرة المتغيرات التي تواجه المدارس، كالزيادة الكبيرة في أعداد التلاميذ المسجلين في المدارس، وتنوع التخصصات الدراسية، واتساع المجالات، وضرورة تأهيل العاملين بها، إضافة إلى التفجر المعرفي المتزايد الذي يزداد يومًا بعد يوم، والحاجة إلى مديرين قادرين على التخطيط التربوي في إدارتهم المدرسية.

3- مشكلة الدراسة

ظهرت في الآونة الأخيرة موجات متتالية من حركات الإصلاح والتطوير التربوي على الصعيدين المحلي والخليجي، وفي دول العالم المتقدمة والنامية. وتعد حركات الإصلاح المتعددة هذه مبادرات تتغير من خلالها وظيفة المدرسة في المجتمع المعاصر، فبعد أن كانت تركز على نقل التراث الثقافي وتبسيطه للناشئة واستذكارها بهدف إعدادهم للحياة، اتسعت هذه الوظيفة لتشمل نمو الطالب من نواحي مختلفة (جسمية، وعقلية، ونفسية، واجتماعية، وروحية، وخلقية). وامتدت إلى حل مشكلات المجتمع وتحقيق أهداف تنموية. كما تغير مفهوم إدارة المدرسة، فلم تعد مهامها مقتصرة فقط على تسيير شئون المدرسة تسييرًا روتينيًا، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر الحضور للتلاميذ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو. من هنا أصبح مدير المدرسة يسعى إلى تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية، التي هي حجر الأساس في الإدارة المدرسية. ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن هذه النواحي الإدارية، بل إنها أصبحت تهتم بأولوية العملية التربوية والاجتماعية، وهو ما يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية.

وترى الباحثة من واقع خبراتها المهنية والعملية، وبحكم عملها كرئيسة مدارس أول بإدارة التعليم الابتدائي تفاوتًا في أداء مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، وذلك من خلال متابعاتها الفنية أثناء زياراتها الميدانية المستمرة للمدارس، من حيث التالي:

- التوجيه والرقابة والتقويم والتطوير لبعض مديري المدارس الابتدائية للعملية التعليمية.
- مستوى الإلمام من قبل بعض مديري المدارس الابتدائية بأهداف المرحلة الدراسية التربوية والتعليمية والفهم الصحيح للمفاهيم التربوية.
- مستوى العناية بشخصية الطالب الفكرية والعلمية والنفسية والسلوكية، إضافة إلى التحصيل العلمي عند التلاميذ، خصوصًا تنمية المهارات في المواد الأساسية.

- مستوى الدعم والمساندة التي يحظى بها المعلمون في المدرسة.
 - الاهتمام بمعالجة مشكلات المدرسة وتقييمها ووضع الحلول لها، قبل استفحالها أو رفعها إلى الجهات المختصة.
 - امتلاك كفاية القائد التربوي.
 - اقتصار مهام بعض مديري المدارس الابتدائية على الناحية الإدارية والمالية.
 - مستوى المهارات لدى بعض مديري المدارس الابتدائية لتنمية النمو المهني للمعلمين.
- استمر توظيف أداة تقييم مدير المدرسة القديمة لغاية العام 2014م بقرار من ديوان الخدمة المدنية، على الرغم من التغييرات التي طرأت على مختلف نواحي الحياة، وعدم ملائمة أداة التقييم القديمة مع الأسلوب الحالي في تقييم مدير المدرسة، حيث إنها لا تغطي كافة المعايير المطلوبة لوظيفة مدير المدرسة في ظل مبادرات تحسين أداء المدارس في جميع المدارس الحكومية، ولا المعايير العالمية للقيادة الفعالة مثل: التخطيط والتقييم الذاتي، والإدارة المالية، وأدوات التواصل الاجتماعي، وتكنولوجيا التعليم وقيادة التعليم والتعلم، ... إلخ). إضافة إلى عدم وجود أداة شاملة لقياس وتقييم جودة أداء وأدوار المدير الفعلية. وقد أقر ديوان الخدمة المدنية اعتباراً من العام 2015م تطبيق نظام "أداء" لجميع العاملين في القطاع الحكومي، وقد طبق كمرحلة تجريبية في المدارس الحكومية حيث شملت مدير المدرسة والهيئتين الإدارية والتعليمية، ويتم تقييم أداء مدير المدرسة من قبل رئيس المدارس.
- ومن هنا ترى الباحثة أن تقييم أداء مدير المدرسة بتحديد أدواره يعد ضرورة ملحة للتطوير، حيث تساهم في اختيار الكوادر الملائمة لشغل هذه الوظيفة المهمة الاستراتيجية داخل المدرسة، والعمل على تقييم عمل المدير ذاتياً، و من قبل رؤساء المدارس، ومدراء المدارس، والمعلمين، وأولياء الأمور. وذلك بهدف تحسين الكفاءة الانتاجية للمدرسة باعتبار المدير الفعال هو قائد لتنمية البرنامج التعليمي، والعمل على تقدمه بامتلاكه المهارات القيادية في إنشاء وتوجيه البرامج العلائقية والإنسانية، وقدراته على العمل التعاوني والانضمام للعمل بطريقة تضمن سيره نحو تحقيق الأهداف وقيامه بتقييم العمل المدرسي تمهيداً لتحسينها باستمرار وانعكاس أدائه على مخرجات المدرسة بفعالية عامة.

إن الإدارة المدرسية شأنها شأن أية وظيفة تناط إلى الموظف، فتواجهه المشاكل والتحديات. فزيادة أعداد الطلبة والإقبال على التعليم وما يترتب عليه من زيادة في أعداد أعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية، وبالتالي زيادة عدد المدارس، كل ما سبق أدى إلى ظهور بعض المعوقات أمام العمل الإداري في تلك المدارس باختلاف مستوياتها في مجالات عدة تتعلق بالطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي، والتي لها تأثير مباشر على سير العملية التربوية في

المدرسة. فترى الباحثة كغيرها من المهتمين بشئون التربية والتعليم، ترى ضرورة إجراء دراسة ميدانية لتقويم مستوى أداء مدراء المدارس الابتدائية وتسلط الأضواء عليهم، وبيان جوانب التقصير إن وجدت، ليتم التوصل إلى توصيات تساعد القائمين على تحسين العملية التعليمية في وزارة التربية والتعليم.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة بشكل عام في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفعالة ؟
ويتفرع هذا السؤال إلى التساؤلات المتعددة التالية:

4- أسئلة الدراسة

س1: ما تقديرات رؤساء المدارس الابتدائية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين؟

س2: ما التقديرات الذاتية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين؟

س3: ما تقديرات المعلمين الأوائل لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين؟

س4: ما تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين؟

س5: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات المبيّنة، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين؟

س6: هل تختلف التقديرات الذاتية لمدراء المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبينة، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؟

5- أهداف الدراسة

- 1- التعرف على أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم ولواجباتهم ومسئولياتهم الإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية ونموهم المهني، والتي أَعتمدت من قبل ديوان الخدمة المدنية، من وجهة نظر رؤساء المدارس والمدراء ومعلمي المرحلة الابتدائية.
- 2- معرفة أوجه التوافق والتباين بين تصورات رؤساء المدارس والمدراء والمعلمين نحو تنفيذ المدراء لمهامهم الإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية من حيث الوظيفة والخبرة والمؤهل الجامعي والجنس في المرحلة الابتدائية.
- 3-دراسة أثر المتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والتخصص للمعلمين عند تقويم أداء المدراء في المدارس الابتدائية.
- 4- دراسة أثر المتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والتخصص لمدراء مدارس المرحلة الابتدائية عند تقويم أدائهم ذاتيًا.
- 5- دراسة أثر المتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والتخصص لرؤساء مدارس المرحلة الابتدائية عند تقويم أداء المدراء في مدارسهم الابتدائية.
- 6-إعداد مقياس موضوعي لقياس فعالية مدير المدرسة الابتدائية في أداء أدواره، يصلح للاستخدام من قبل الجهات المسؤولة في الوزارة، أو من قبل رؤساء المدارس، أو المديرين بغرض التقويم الذاتي، أو من قبل المديرين الزملاء فيما بينهم للتقييم المتبادل والحصول على التغذية الراجعة البناءة.

6- أهمية الدراسة

- 1- تعالج موضوعًا حيويًا ما زال يستثير اهتمام القيادة التربوية في مملكة البحرين والباحثين والمختصين في الإدارة المدرسية، وهو موضوع تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين، ومدى تنفيذهم لمهامهم الإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية المنصوص عليها في اللائحة المدرسية.

2- ستقدم هذه الدراسة إضافة جديدة حول تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم بمملكة البحرين في ظل المستجدات التربوية التي طرأت على النظام التعليمي.

3- من الناحية التطبيقية فإن هذه الدراسة سوف تساهم في التعرف على نقاط الضعف حتى يتم تداركها ومعالجتها، ونقاط القوة حتى يتم تدعيمها وتعزيزها في أداء مديري المدارس الابتدائية ضوء مهامهم بمملكة البحرين من وجهة نظر رؤساء المدارس والمدراء والمعلمين في المدارس الابتدائية.

4- تتوقع الباحثة أن تسفر نتائج هذه الدراسة عن بعض الحلول العملية الرامية لتحسين أداء المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية، كما تأمل أن يستفيد منها مديرو المدارس حتى يستطيعوا تنفيذ مهامهم الإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية بما ينسجم مع مهام وواجبات ومسؤوليات مدير المدرسة ومتطلباته.

5- تبرز أهمية الدراسة في كونها الأولى - على حد علم الباحثة - في مملكة البحرين، التي تتناول تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين لمهامهم في ضوء المعايير العالمية في الإدارة المدرسية الفاعلة، من وجهة نظرهم الذاتية، وكذلك من منظور رؤساء المدارس ومعلمي المدارس الابتدائية.

7- مصطلحات الدراسة

يمكن تحديد المصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية كما يلي:

1- التقويم:

عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات حول البرامج المتعلقة بإدارة المدرسة، للتأكد من مدى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها (عودة، 2014)، هي عملية منظمة هادفة مستمرة تتضمن ثلاث نشاطات هي القياس، وإصدار حكم، ثم تعديل أو تغيير أو تثبيت السلوك (محمد، 2015).

2- تقويم الأداء:

تقويم الأداء يتطلب أن يظهر المتعلم بوضوح، أو يبرهن، أو يقدم أمثلة أو تجارب أو نتائجاً تتخذ دليلاً على تحقيقه مستوى معياري محدد، أو مخرج تعلم معين (قاسم و حسن، 2014)، أي

أن تقييم الأداء يتطلب قيام الطالب بفعل ما مستعملًا المعرفة التي اكتسبها (القرني وآخرون، 2012)، السلوك الذي يُقيم بناءً على مدى إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة (الشمدين، 2005).

3- مدير المدرسة:

هو "المسئول عن إدارة جميع شئون المدرسة التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لوزارة التربية والتعليم من خلال العمل وفق المعايير العالمية في إدارة شئون المدرسة المختلفة".

"أمين المدرسة قائد تربوي في المدرسة والبيئة المحلية، وذلك في مواقفه وعلاقاته ومبادراته، وفي شخصه وسلوكه، في فكره وعمله، وهو كذلك المخطط والمنفذ والمتابع والمقوم، يعمل مع بقية أفراد المجتمع المدرسي ويقوده".

4- المعايير العالمية:

"مجموعة من المؤشرات الإجرائية التي يتم في ضوئها التحقق من فاعلية القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الأدوار المطلوبة من مدير المدرسة، وتتألف هذه المعايير المستخدمة في الدراسة الحالية أربعة مجالات: الأداء الإداري (قيادة إدارة المدرسة)، والأداء الفني (قيادة التعليم والتعلم)، والتواصل مع المجتمع المحلي (الانخراط مع المجتمع)، والنمو الذاتي لمدير المدرسة (تطوير القيادة المهنية)؛ بهدف تطويره وتحسينه.

8- حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تحديد عناصر تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية في الإدارة المدرسية الفاعلة.

الحدود البشرية: سيتم تطبيق الدراسة على عينة من رؤساء المدارس ومدراء المدارس ومعلمي مدارس المرحلة الابتدائية فقط.

الحدود الزمانية: سوف تقتصر الدراسة الحالية على الفصل الثاني للعام الدراسي الجاري 2015-2016م.

الحدود المكانية: سيتم إجراء الدراسة الحالية في المدارس الابتدائية الحكومية بمملكة البحرين.

9- منهجية الدراسة

• منهج الدراسة: استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها، كيفياً وبيان خصائصها وأسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج. تم وصف ورسم صورة وأبعاد ومراجعة ما كتب عن مشكلة الدراسة الحالية، من أدب نظري، ودراسات، وأبحاث، في مجال الإدارة المدرسية الفعالة، ومدى تنفيذ مديري المدارس لمهامهم وواجباتهم ومسئولياتهم المطلوبة، ثم استطلاع القوانين واللوائح حول المهام المطلوبة تنفيذها منهم واستخراج قائمة المهام الصادرة من ديوان الخدمة المدنية، وصياغة تلك المهام في شكل استبيان، والتأكد من أنها تقيس لما وضعت لقياسه.

• مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين للفصل الثاني من العام الدراسي (2015-2016).

• عينة الدراسة: تم اختيار عينة ممثلة لرؤساء المدارس ومدراء ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية في مملكة البحرين.

• أداة الدراسة: تم تصميم إستبانة لتقويم أداء مدير المدرسة الابتدائية في ظل المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة ومتطلبات مدير القرن الحادي والعشرين.

منهج الدراسة وخطوات تنفيذها:

تم تنفيذ هذه الدراسة بإتباع الخطوات التالية:

• الاطلاع على اللائحة المدرسية والمعاصرة المعتمدة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين.

• إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية وفق تدرج ليكرت الخماسي، بعد التأكد من صدقها وثباتها من خلال عرضها على عدد من المحكمين.

- الحصول على خطاب رسمي من وزارة التربية والتعليم معتمدًا من قبل مدير إدارة البحوث التربوية تحت عنوان "تسهيل مهمة طالب ماجستير من جامعة البحرين" بالسماح لتطبيق أداة الدراسة على مدراء ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الابتدائية الفصل الدراسي الثاني (2015-2016).
- تحديد أفراد مجتمع الدراسة الذين ستشملهم الدراسة.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي (2015-2016).
- جمع الاستبانة والقيام بتصنيفها وتدقيقها وإدخال البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وفق أسئلة الدراسة والحصول على النتائج.
- مناقشة النتائج ووضع التوصيات المناسبة على خلفية النتائج التي تم التوصل إليها.

10- المعالجة التحليلية والإحصائية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، لجميع فقرات أداة القياس كاملة ضمن كل مجال، ولكل مجال على حدة، وكذلك استخدام معامل الفا -كرونباخ لتحديد درجة ثبات أداة الدراسة.

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

يتضمن الإطار النظري عرضاً نظرياً لموضوعات ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث وأهدافه، يلي ذلك الدراسات السابقة: العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية.

1- الإدارة المدرسية

تتعلق إدارة التربية بالإدارة العامة من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، فإدارة التربية - كإدارة العامة - مسألة تتعلق بإتخاذ القرار وتنفيذه على أكمل وجه ممكن، بما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمة وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع (العجمي، 2008)

مفهوم الإدارة

عرف عطوى (2004) الإدارة بأنها نشاط يعتمد على التفكير والعمل، ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقاً للأسس العلمية.

وعرفت بشكل آخر بأنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق التخطيط، وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم، وتظهر بوضوح الخصائص التالية:

1- الأهداف: يجب أن تكون هناك أهداف محددة للأنشطة المختلفة المستوى تحقيقها.

2- التنظيم : وتشمل الإعداد المسبق لتحديد الكفاءات المطلوبة من العنصر البشري ورسم الهيكل للمؤسسة وغيرها من النشاطات المتعلقة بعناصر العملية الإدارية.

3- الإنسانية: وخواصها الكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسس مشاعرهم وتحديد أساليب معاملتهم بشكل ديمقراطي.

4- الاجتماعية : وتتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العامة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد (عطوى، 2009).

تعريف الإدارة

عملية قيادية وتوجيه الجهود البشرية من التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة (أحمد، 2003).

الإدارة العامة

هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم، فإذا كانت هذه الأعمال عامة تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدول أطلق عليها الإدارة العامة وتشمل الأعمال الحكومية على إختلاف أنواعها، وتسعى إلى تحقيق السياسة العامة للدولة (عطوى، 2004).

الإدارة التعليمية

هي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية (حسين، 2004).

وعرفها عطوى (2004) مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية.

مفهوم الإدارة المدرسية

هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وتعد الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها واستراتيجية محددة. (حسين، 2004).

وعرفها عطوى (2004) بأنها فرع من فروع إدارة التعليم، وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من المدرسة من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد، وأسرع وقت وأفضل نتيجة. وفي الوقت الحاضر تغيرت أهداف الإدارة المدرسية فلم تقتصر على تسيير شئون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد من الناحية الإدارية، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل يتصل بالتلاميذ، وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، والمناهج وطرق التدريس، والنشاط المدرسي والإشراف الفني، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبين المجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

الإدارة المدرسية في مملكة البحرين:

منذ إستقلال مملكة البحرين في 14 أغسطس عام 1971م، وانضمامها إلى جامعة العربية في 11 سبتمبر 1971م، وإلى الأمم المتحدة في 21 سبتمبر 1971م، كان له الأثر في التطوير الشامل في جميع المجالات الحياتية من إقتصاد وعمران وتعليم. ولقد تميزت السنوات العشر في عقد السبعينات بنشاط تربوي خصب وجهود مركزة لتطوير التعليم في البحرين. وقد تركزت في إعادة النظر في نظام التعليم (بما يشمل الإدارة التعليمية في وزارة التربية والتعليم، والإدارة المدرسية في المدارس) لتلبي احتياجات المتعلمين واحتياجات التنمية الشاملة في البلاد.

إن الإدارة المدرسية في مملكة البحرين تختص بأنها الوحدة المحلية القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، فيما تختص الادارة التعليمية برسم هذه السياسة، وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء. يترأس في الإدارة المدرسية مدير المدرسة المسئولة الرئيسية في توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة.

تطور الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في مملكة البحرين:

1- الإدارة المدرسية قبل السبعينات: تتألف القيادة المدرسية من مدير مدرسة ومساعد وسكرتير ومشرف ومراقب ومربي الفصل).

2- الإدارة المدرسية في سنوات الاستقلال (السبعينات): ظل الجهاز الإداري الدراسي بالفترة السابقة واستمر بنفس الصورة إلى عام 1918م، حيث صدر أول قرار وزاري بشأن المعايير الخاصة بتعيين الهيئة الإدارية بالإشرافية بالمدارس بمراحل التعليم وتضمن الآتي (مدير مدرسة ومساعد، سكرتير، مشرف إداري).

3- ملامح التطوير الإداري: لعل أهم ملامح التطوير الإداري والتغير الذي طرأ على الإدارة المدرسية (المدير ومعاونيه) كان من حيث النوعية، ويقصد هنا نوعية الواجبات والسلطات والحريات التي تمارسها والمهارات للنهوض بعبء إصلاح التعليم والمساهمة في تجديده، تمثلت بالتالي:

1- التعاون مع العاملين بالمدرسة لتطوير تنفيذ المناهج.

2- تطوير نظم الامتحانات وأساليب التقويم.

- 3- تنمية القدرة على التعلم الذاتي.
 - 4- الاستخدام الأمثل للبناء المدرسي.
 - 5- خلق بيئة اجتماعية وخلقية سليمة.
 - 6- تعزيز الخدمات الطلابية.
 - 7- اعتماد التجريب والبحث الميداني في العمل المدرسي الجديد.
 - 8- تقييم العاملين والعملية التعليمية في المدرسة.
 - 9- متابعة المتخرجين والمتسربين داخل المدرسة وخارجها.
 - 10- تنمية وحدة المعلومات التربوية بالمدرسة.
 - 11- وضع الخريطة التعليمية لبيئة المدرسة.
 - 12- فتح وتنظيم قنوات الاتصال بالإدارة المركزية.
 - 13- حفظ المواد والوثائق وتنظيم المراسلات.
 - 14- الإنفاق الأمثل من ميزانية المدرسة.
 - 15- التخطيط للعمل السنوي في المدرسة.
 - 16- إعداد التقارير عن العاملين وسير العمل المدرسي.
- ففي ظل هذه المستجدات كان لمدير المدرسة أن يكون مربيًا قائدًا في العملية التربوية وموجهًا ملماً، وإعياً بطبيعة المؤسسة التربوية واتجاهاتها الرئيسية في الإدارة المدرسية (نتو، 1995).

تعريف القيادة

عرف القيادة العجمي (2008) بأنها القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة والمتفق عليه في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.

تعريف القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة العامة، وعرفها البديري (2005) على إنها مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي والتعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي والمناسب الذي يحفز الهمم

ويعتد الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب، وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.

أهمية القيادة الإدارية والتربوية:

أشار كل من عبدالله والحسن (2011) بأن هناك إجماع من قبل الباحثين وكتاب الإدارة وباحثي العلوم السلوكية على أهمية القيادة الإدارية وخطورتها في المؤسسات والمنظمات أو الجامعات دون استثناء، بل هي في نظرهم مسلمة من المسلمات والتي مفادها أن لا إدارة بدون قيادة ولا قيادة بدون جماعة، لأن القيادة هي العنصر الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل الإدارة المدرسية أو تنظيم جماعي. وتزداد أهمية القيادة بالنسبة للمؤسسات التربوية لأنها تتعامل مع أهم ثروة، وأهم قيمة لدى الأمم ألا وهو الإنسان. وتبلغ هذه القيادة من الأهمية ليس لأنها مهمة اجتماعية أو عملية إدارية أساسية، أو ضرورة إنسانية ملحة اقتضتها المصلحة العامة.

2- مدير المدرسة

مدير المدرسة (أمين المدرسة) قائد تربوي في المدرسة والبيئة المحلية وذلك في مواقفه وعلاقاته ومبادراته وفي شخصيته وسلوكه، في فكره وعمله، وهو كذلك المخطط والمنفذ والمتابع والمقوم، يعمل مع بقية أفراد المجتمع المدرسي ويقودهم. (محي الدين، 2008).

يفترض أن تتوفر لدى مدير المدرسة كفاءات تربوية متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطوير والتغيير، والقائد هو الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، وبالتالي هو المسئول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها. (عطوي، 2009).

خصائص القائد التربوي:

1- القدرة أو الكفاءة (الذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستيعاب واليقظة والطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، والقدرة على إصدار الأحكام).

2- صفات جسمانية مناسبة مثل الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق.

3-التفوق الأكاديمي والمرضي وأن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية والإدارية وقوة الاستصدار والإدارك، الاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، إدارة جلسات المناقشة، إضافة إلى تحفيز المعلمين على تنمية قدراتهم.

4-صفات شخصية (القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس والاستقرار العاطفي، النشاط والتعاون حسن المعاشرة، الدعابة والمرح البشاشة، الصداقة والمودة، الاستقامة والعدل الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على ضبط النفس والحماس للعمل، التواضع، الجرأة، اللياقة، السيطرة، الصبر، القدرة على التحمل الفشل والاحباط، منظم لا يميل إلى الفوضى).

5-صفات خلقية (الأمانة الكرامة، العدل والابتعاد عن التميز، والاستقامة والصدق).

6-صفات اجتماعية، أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز ذو شعبية عند الآخرين، ديمقراطي يشرك الآخرين في اتخاذ القرار يحترم الآخرين (عطوي، 2004).

خصائص القيادة التربوية لمدارس القرن الحادي والعشرين:

ذكر أحمد (2001) عن خصائص القيادة التربوية لمدارس القرن الحادي والعشرين بأنها:

- الشخصية المتكاملة: وتعني توافر الانسجام والالتزان في سلوك القائد سواء في شئونه العامة أو الخاصة، كما تعني أن يكون القائد رقيقاً على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه والشخصية المتكاملة للقائد تتطلب توافر سمات الاستقامة والأمانة والإخلاص والخلق الطيب.
- الرؤيا المستقبلية وبعد النظر: يجب أن يمتلك القائد مهارات التوقع والتكهن باحتمالات المستقبل والأهداف التي تسعى إليها المنظمة إلى تحقيقها والمواقف المستقرة كما ويستخدمها كذلك في هذه المواقف المتغيرة. وأن يشرك معه رؤيا كافة العاملين معه.
- الاعتقاد في أن المدارس لتعليم الطلاب: فاعتقاد القائد من أن المدارس مهمتها الأولى تعليم الطلاب يزيد من قدرته على إقناع رؤوسيه بضرورة تحقيق هذا الهدف ويجعله يكرس كل وقته للعمل. وهذا الاعتقاد لابد أن يصاحبه ثقة بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح وشعوره بالمتعة أثناء تأديته العمل وبالسعادة عند إنجازه.
- القدرة على الاتصال: يعد الاتصال الفعال عصب وأساس أي عمل قيادي، فهو الأداء الأكثر أهمية في التأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء.

والاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه، يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويزيد شعورهم بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه. وتشمل قدرة القائد على الاتصال الفعال تمكنه من التعامل مع كافة وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة.

- المرونة والعقل المتفتح: فالقائد التربوي والذي يعمل في مجالات التربية والتعليم ذات الصلة المتطورة والمتغيرة باستمرار هو القائد المرن ذو العقل المتفتح فهو مرن دون أن يكون متسبباً أو متزماً فلا يفرض رأياً لمجرد المجاهرة أو نقلة عنه ولا يرد على تصرف لمجرد صدوره عنه.

- الاهتمام بالموارد البشرية: تشكل الموارد البشرية الجزء الهام من عمل أي نشاط تربوي أو تعليمي، ومن هنا كان على القائد التربوي أن يعرف الكثير عن الموارد البشرية العاملة معه وعن علاقات الأفراد ببعضهم البعض، وهو كقائد يجب أن يكون ملماً إماماً جيداً بالسلوك الإنساني كي يتسنى له معرفة شعور بعض المرؤوسين نحو أنشطة معينة أو نحو غيرهم من الأفراد.

- تفهم السياسة التعليمية: فالقائد التربوي لمدارس القرن الحادي والعشرين ينبغي إعداده ليكون رجل سياسة ورجل إدارة في نفس الوقت، فلا يتوقع داخل منظمته وينقطع للعمل الإداري بها. بل يجب أن يكون نشاطه قائماً على التفهم الواعي للسياسة التعليمية في إطار السياسة العامة للدولة، وأن تكون جهوده في مجال عمله وفي نطاق تخصصه موجهة نحو تحقيق مصلحة المجتمع وأن يكون بمثابة قوة دافعة تعمل دائماً على تحقيق ما تهدف إليه التشريعات والقوانين والنظم بأقصى درجة من الكفاءة.

المدير الفعال : Effective principal

عرف أحمد، (2001) المدير الفعال بالتالي:

- هو الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاحة من الموارد والمعارف استخداماً أمثل.
- تبني رؤية واضحة ورسالة متميزة في الحياة.
- المعرفة السليمة والمتحددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستخدمة.
- القدرة الإدارية ويقصد بها الدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة في مواقفها المناسبة.

- القدرة القيادية ويقصد بها إمكانية التأثير في سلوك معاونين وتوجيه هذا السلوك ناحية التخطيط الصحيح للأهداف المحددة.
- التخطيط الجيد.
- الإحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية.
- تحديد الأهداف.
- ينظم العمل بشكل فعال حيث يتم نسج رغبات الأفراد وقدراتهم مع متطلبات العمل دون تنازلات.
- الأداء الفعال.
- لدية القدرة على اتخاذ قرارات فعالة.
- يشخص الموقف بدقة ويختار النمط الملائم للموقف ويستطيع أن يغير الموقف ما يجب تغييره ويتكيف مع ما لا يمكن تغييره.
- يعرف أين ينفق وقته ومع من، وفي أي موضوع، أي يدير وقته كمدخل للتطوير الذاتي.

الواجبات والمسئوليات الرئيسية لمدير المدرسة في مملكة البحرين للعام الدراسي 2000م:

- تنفيذ جميع ما يصدر من وزارة التربية والتعليم من قوانين وأنظمة وتعليمات.
- الإلمام بالمناهج الدراسية وأهدافها وأساليب تدريسها ومتابعة تطبيقها.
- وضع خطة سنوية للنشاط المدرسي العام بالمدرسة، مع تعيين المشرفين المختصين على هذه الأنشطة.
- أن يتفقد المعلمين في صفوفهم مرتين في السنة على الأقل، وعليه أن يطلع على دفاتر تحضيرهم وأعمال تلاميذهم التحريرية وبدون في دفتر خاص ملاحظاته عنهم.
- وضع الجدول المدرسي وتكليف المعلمين بتنفيذه.
- أن يبلغ -دون تأخير- بالقضايا التي تحدث في مدرسته، وأن يجري كل التحقيقات الأولية، فيستجوب أصحاب العلاقة خطياً ويقدم تقريراً بهذا الشأن الى إدارة التعليم العام مدوناً فيه ملاحظاته ومقترحاته.
- يقوم بالاتصالات اللازمة لتوفير الأثاث اللازم للمدرسة ويتابع أمور الصيانة فيها.
- متابعة دوام المعلمين والموظفين والمستخدمين ومايقومون به من عمل.
- وضع ملف لكل معلم وكل موظف يحتوي على جميع الأوراق الخاصة به.

- حضور الطابور الصباحي وتقديم النصح والإرشاد والتوجيهات وفق ما تتطلبه الظروف.
- إعداد وتقديم البيانات والمعلومات التي تطلب من المدرسة في الحال وبالدقة المتناهية.
- أن يبلغ إدارة التعليم العام عن عدد المعلمين الفاضلين أو الناقصين عن حاجة المدرسة.
- أن يرفع إلى إدارة التعليم التقارير الشهرية عن أحوال المدرسة.
- الإشراف التام على الشؤون المالية بالمدرسة.
- الإشراف العام على الامتحانات المدرسية.
- أن يرأس مجلس إدارة المدرسة، والدعوة إلى عقد جلساته.
- الاجتماع بالهيئة التعليمية بالمدرسة مرتين في العام الدراسي على الأقل وكلما دعت الضرورة إلى ذلك.
- اعتماد كل ما يصدر من المدرسة من شهادات وإفادات وكذلك كراسات التحضير ودفاتر العلامات.
- الإشراف على تطبيق توجيهات الأساتذة الموجهين التربويين.
- الترتيب والإعداد للمعارض والحفلات المدرسية واليوم المفتوح.
- المشاركة في اللجان الاستشارية وكذلك لجان الامتحانات العامة.

الواجبات والمسؤوليات الرئيسية لمدير المدرسة في مملكة البحرين للعام الدراسي 2010م:

1. يشارك مع أعضاء مجلس إدارة المدرسة في وضع السياسة العامة للمدرسة وفقاً لتوجيهات الوزارة، ويشرف على الجوانب التربوية والإدارية فيها، ويضع الخطة السنوية للمدرسة، ويشرف على تنفيذ البرامج والأنشطة المرتبطة بها.
2. يشرف على إعداد الجداول الدراسية وفقاً للمناصب التدريسية المعتمدة من قبل الوزارة.
3. يقود وينظم العمل المدرسي في كل ما يتعلق بالجوانب التنفيذية والإجرائية والتربوية.
4. ينسق جهود العاملين بالمدرسة، ويعمل على إثارة الدافعية وتعزيز درجة الرضا لدى العاملين والطلبة ويقترح برامج لرفع الكفاءة المهنية.
5. يعد خططاً تشغيلية وفقاً لتوصيات هيئة ضمان الجودة.

6. يترأس مجلس إدارة المدرسة ويدعو إلى عقد اجتماعاته الدورية أو الاستثنائية ويتابع تنفيذ توصياته.
7. يقوم بمتابعة البرامج التعليمية والنشاطات العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية والرياضة ويتأكد من تطبيق المناهج الدراسية المعتمدة وأنظمة التقويم والامتحانات، ويسعى لتطويرها.
8. يعمل مع أفراد الهيئة التعليمية على تنمية الوعي الصحي، وينسق مع الجهات المختصة حول الفحص الصحي الدوري للطلبة بما يساعد على حمايتهم من الأوبئة والأمراض.
9. يقيم أداء أفراد الهيئتين التعليمية والإدارية من خلال الزيارات الميدانية.
10. يقترح برامج التدريب التربوي والإداري والأكاديمي للهيئات التعليمية والإدارية والفنية بالتنسيق مع جهة الاشراف التربوي ويعمل على تنفيذ ومتابعة هذه البرامج بصورة مستمرة.
11. يشرف على تحليل وتقييم النمو الشامل للطلبة بما في ذلك التحصيل الدراسي وتحليل نتائج الاختبارات وتشخيص جوانب القوة والضعف وذلك لتحسين العملية التعليمية وفقاً للأهداف الموضوعية من قبل الجهات المختصة.
12. يقود عمليات التقويم الذاتي لمؤسسته المدرسية والإشراف على تثبيت ومتابعة وتأصيل التطوير والتجديد ليدخل ضمن العمل اليومي بالمدرسة.
13. يشرف على تحديد حاجة المدرسة من المعلمين والإداريين والفنيين وكافة العاملين وفقاً للمعايير التي تحددها الوزارة.
14. يشارك في لجان تطوير التعليم المختلفة وفي إجراء البحوث التربوية.
15. يضع إطار التعاون بين المدرسة والبيت والمجتمع ويشجع الهيئات التعليمية والإدارية على توثيق هذه العلاقة والاهتمام بحاجات المجتمع وسوق العمل.
16. يبحث قضايا الطلبة التي تحتاج إلى الاهتمام بالتنسيق مع الأخصائي الاجتماعي وأولياء الأمور ويقترح الحلول المناسبة ويتابع فعاليتها مع اختصاصي الإرشاد الاجتماعي.
17. يقر الجداول الخاصة بتشكيل لجان ضبط وتنظيم الامتحانات.
18. يدير الشؤون المالية والمشتريات والمحاسبية للمدرسة ويعتمد ميزانية المدرسة بعد مناقشتها من قبل مجلس الإدارة ويتابع وينسق تنفيذها مع الجهات المختصة بالوزارة.
19. يشارك في اقتراحات تحسين المناهج والكتب المدرسية بالتنسيق مع مجلس إدارة المدرسة والمعلمين.

20. يشارك في مقابلة لجان ترقيات المعلمين والمرشحين للتوظيف حسب تخصصاتهم وإبداء الرأي فيهم.
21. يعتمد خطة الصيانة الشاملة للمدرسة ويتابع المشرف الإداري لتنفيذها مع الجهات الرسمية في ديوان الوزارة.
22. يشرف على تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسته المدرسية، ويسهم في تدريب العاملين وفق المحكات المعتمدة لضمان الجودة، ويزود مسئوله المباشر بالوزارة بالتقارير الدورية.
23. ينسق مع المدارس المتعاونة لتبادل الخبرات بين الكفاءات المتميزة.
24. يوفر لفريق التقويم الخارجي للمؤسسة المدرسية جميع الوثائق ومتطلبات عملهم، ويشرف على دراسة وتحليل تقارير هذا الفريق وينفذ توصياته.
25. يعتمد الخطط المقترحة لتطوير مركز مصادر التعلم ويتابع توظيفه بالصورة الفعالة.
26. يتابع التجديدات التربوية والتجارب التجديدية التي تتبناها الوزارة ويعمل على رصد خطوات تنفيذها وتوثيقها بالتنسيق مع الوزارة.
27. يعمل على توظيف المبنى المدرسي توظيفاً فعالاً لخدمة العملية التعليمية ومختلف أنشطة البيئة المحلية المحيطة.
28. يرأس لجان الجرد السنوية.
29. يؤدي كل مايوكل إليه من مهام تدخل ضمن اختصاص وظيفته.

سمات المدير أو القائد في الألفية الثالثة:

وضح أحمد (2001) سمات المدير أو القائد في الألفية الثالثة، وهي كالتالي:

- نضوج علمي مناسب مع نوع المرحلة التي سيتولى القائد مسئولية توجيهها والإشراف عليها.
- نضوج مهني يعتمد على بصيرة تربوية مبنية على أساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
- نضوج قومي يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.
- الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت في حاجة للتطوير.

- القدرة على التعاون مع العاملين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر من جانب كل العاملين وكافة رجال الميدان وعدم التعالي عليهم أو الشعور بالطبقية.
- التمتع بعقلية علمية منظمة وبأسلوب علمي في التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور، ودقة كاملة في وزن الأشخاص والمجهودات، وعدالة مطلقة في توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية.
- القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يفقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم في زمام زملائه ومرؤوسيه.

متطلبات تحديات العصر من المدير التربوي:

وضح الدويك (2005) بأن عصرنا الحالي يواجه العديد من المتغيرات العالمية المعاصرة والتي قد تؤدي إلى تغير رؤى التربية والتعليم وإدارته مستقبلياً، بينما يؤدي البعض الآخر إلى تعديل النظم التعليمية من برامجها وخططها وأساليب إدارتها بما يمكنها من النمو والبقاء، وتبدو أبرز تلك التحديات ومتطلباتها من المدير التربوي على النحو التالي:

1- الإدارة علم: تضاعفت هذه المعارف خلال القرن العشرين ويكمن التحدي الحقيقي في كيفية استخدام هذه المعرفة والقدرة على توظيفها والتفكير في تطبيقها والاستفادة منها.

2- العولمة: إن ظاهرة العولمة من أهم الظواهر التي تشغل عالمنا في الوقت الحاضر ولها معنى شامل يتضمن جوهره الانتقال من المجال الوطني أو الأقليمي إلى المجال العالمي وتمتد إلى كل مظهر وكل جانب من جوانب الحياة بحيث يؤثر كل منها في الآخر وتشمل عولمة القضايا والمشكلات والإدارة والعلاقات الدولية.

3- جودة التعليم: غدت جودة التعليم الأمل لكل دولة لبناء اقتصادها في القرن الحادي والعشرين وسعت جميع الدول إلى مستويات عالية الجودة لنظمها التعليمية. وفي ظل هذا المفهوم الجديد تحولت المدرسة إلى وحدة استراتيجية وبالتالي إلى مدير المدرسة فعمله يحتاج إلى قدرات ومهارات لقبول التحدي وقيادة التغير والتوجه نحو مجتمع المعلوماتية والتجديد والابتكار وزيادة حركة التغير الهادف وارتباط تطبيق الجودة في التعليم بمبدأ نظام المساءلة أو المحاسبية للمدير التربوي للتأكد من تحقيق الأهداف.

3-تقويم الأداء

التقويم التربوي:

إن التقويم التربوي بمفهومه الشامل الواسع يعد ركنًا أساسيًا من أركان العملية الإدارية ومهمة رئيسية من مهام المعلم بل وجميع العاملين في المدرسة كل حسب تخصصه. كما يُركز التقويم التربوي الشامل على جوانب المدرسة بأكملها وعلى مجالاتها وعملها ويسعى في النهاية إلى الوصول إلى نتائج تؤدي إلى تطوير الإدارة المدرسية وتحسين المخرجات والوصول بالمدرسة إلى أقصى درجة من الكفاية والفعالية (الحري، 2007).

وظائف التقويم التربوي:

يحتل التقويم مكانة كبيرة في كل مجالات الحياة بأنواعها، وهكذا الحال في مجال التربية، فهي عملية مستمرة وذلك بسبب المستجدات والتغيرات المتلاحقة والانفجار المعرفي والتقني الذي لايتوقف عند حد منها:

- 1- تقويم أداء العاملين في المجال التربوي.
- 2- الوظيفة الكشفية.
- 3- استشارة دوافع المتعلمين للتعلم.
- 4- تقويم التقنيات التربوية.
- 5- إعداد مواقف تعليمية تتناسب والفروق الفردية.
- 6- دعم عملية إتخاذ القرارات كالقبول والتوزيع، والاستغناء،... إلخ، التي تشمل عناصر المؤسسة المدرسية.
- 7- الوظائف التنظيمية كتنظيم التلاميذ في مجموعات وفقًا لمستوياتهم واستعداداتهم.
- 8- مساعدة أولياء الأمور في التعرف على مستوى البيئة التربوية.
- 9- تحسين البيئة التربوية.
- 10- دعم الأنشطة اللاصفية إلى جانب تقييم المنهج الدراسي (الحري، 2007).

مفهوم التقييم Assessment :

يُعرف التقييم بأنه عملية جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء فرد معين أو مستوى أداء مؤسسة معينة، والتقييم مرادف للقياس، لأنه يعمل على بيان قيمة الدرجة التي يحصل عليها المتعلم أو إعطاء قيمة، أو للشيء المراد تقييمه، كما يعرف التقييم بأنه تشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء لتقدير مدى كفاية جوانب الأداء ودقتها وفعاليتها في ضوء محك أو معيار معين. (قاسم وحسن، 2014).

مفهوم التقويم Evaluation :

يُعرف التقويم بأنه عملية إصدار حكم على مستوى اكتساب المتعلم لمخرجات التعلم المقصودة، وتشخيص جوانب القوة في أدائه وتدعيمها وكذلك جوانب الضعف وعلاجها، ويتبين من هذا التعريف أن تقويم مخرجات التعلم يتطلب:

- توافر مخرجات تعلم محددة، تمثل محكات ضمان الجودة التي ينبغي أن يصل إليها المتعلم، ويكون قادرًا على بلوغها.
- توافر مهام أو أدوات تقويم لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإصدار الحكم على مستوى تحقيق المتعلم لمخرجات التعلم المستهدفة.
- المقارنة بين المستوى الراهن لأداء المتعلم ومخرجات التعلم المنشودة وتفسير النتائج، بغية اتخاذ قرارات سديده بشأنه.
- شمول عملية تقويم أداء المتعلم من التشخيص والعلاج والوقاية معًا.
- توافر مقاييس تقدير Rubrics لتقدير مستويات المتعلمين.
- توافر شواهد وأدلة Evidences مساندة للأداء.

مفهوم التقويم الشامل Comprehensive Evaluation

عرف قاسم وحسن (2014) التقويم الشامل بأنه نظام يقيس كل جوانب شخصية المتعلم (المعرفية - المهارية - الوجدانية - الاجتماعية) للوقوف على جوانب القوة وتدعيمها

ونواحي الضعف وعلاجها بما يسهم في تقديمه للمجتمع إنسانًا متوازنًا قادرًا على التعامل مع متطلبات المجتمع بكفاءة عالية متمكنًا من مواجهة التحديات والمشكلات ببصيرة نافذة.

مفهوم تقويم الأداء:

تقويم الأداء يتطلب أن يظهر المتعلم بوضوح أو يبرهن أو يقدم أمثلة أو تجارب أو نتائج أو غير ذلك تتخذ دليلًا على تحقيقه مستوى معياري محدد أو مخرج تعلم معين، يتم تقدير هذه الأداءات أثناء وتنفيذها استنادًا إلى الملاحظة المنظمة غير أن تقويم أداء الطلبة داخل الصف المدرسي يمكن أن يتسع بحيث يشمل (المحادثة الشفوية، والتعبير التحريري، وإجراء دراسات ميدانية، وبرمجة حاسوب، وتكوين مجسمات وغير ذلك).

تقويم الإدارة المدرسية :

وضح قاسم وحسن (2014) بأن يمثل تقويم المدير (الإدارة المدرسية) خلاصة لتقويم المدرسة ككل، حيث أن جميع مدخلات عملية تقويم المدرسة تنعكس بطريقة أو بأخرى على عملية تقويم المدير، كما أن جميع عناصر المدخلات البشرية لهذه العملية من طلبة ومعلمين مشرفين وإدارة تربوية، تشارك بطريقة أو بأخرى في عملية التقويم هذه.

وكما أن الطالب هو محور المخرجات (النتائج)، فإن المدير هو محور المدخلات التعليمية التي يقع على عاتقه تحقيق أهداف المدرسة، والنظام التربوي، ولديه تصور واضح للمدرسة وتوقعاتها، والقدرة على ترجمة هذه التوقعات والطموحات إلى أهداف إجرائية محددة قابلة للتطبيق في الواقع الفعلي لمدرسته. (الدويك، 2005).

أهداف التقويم في الإدارة المدرسية :

وضح عطوي (2009) عن أهداف التقويم في الإدارة المدرسية تتمثل بالتالي:

- 1- تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير، فالتقويم يبرز المهارات والكفايات.
- 2- توفير معلومات عن أداء الموظف أو الفرد، وتحديد وسائل تطوير أدائه مستقبلاً.

- 3- تحديد العمل الأكثر ملاءمة للفرد.
- 4- المساعدة في اتخاذ القرارات، كون التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة.
- 5- تحديد الأفراد لترقيتهم إلى مناصب قيادية عليا، وتحديد الحوافز الممنوحة وقيمتها.
- 6- خلق جو من الاهتمام والتفاعل بين المدير والعاملين معه.
- 7- التنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً.
- 8- الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة في الخطة ومعرفة مواضيع الضعف والقوة.
- 9- مساءلة القائمين على البرامج التربوية في ضوء ما يكشف عنه التقويم من النتائج.
- 10- يعتبر التقويم فاعلاً بالنسبة للطلبة في المجالات التالية:
(التشخيص والعلاج لتحديد مواطن القوة والضعف ووضع خطة العلاج، المسح للحصول على نتائج متنوعة عن النواحي المختلفة المتعلقة بالطلبة، التصنيف والتشعيب في توزيع الطلبة على أنواع التعليم المختلفة، الترفيع والترسيب والإيفاد في بعثات دراسية، إثارة الدافعية عن طريق التأكد من استعداد التلاميذ لتعلم موضوع معين، تمكين المعلمين من اكتشاف مدى فعالية جهودهم التعليمية في إحداث نتائج التعلم المرغوب فيها، تزويد أولياء الأمور بمعلومات دقيقة عن مدى تقدم أبنائهم وعن الصعوبات التي يواجهونها، وأخيراً، الحكم على مدى فعالية التجارب التربوية قبل تطبيقها على نطاق واسع، مما يساعد في ضبط التكلفة وفي الحيلولة دون إهدار الوقت والجهد).

دور المدير في عملية تقويم الإدارة المدرسية :

أشار (الدويك، 2005) بأن دور المدير في عملية تقويم الإدارة المدرسية، أي تقويم عمله في الأمور التالية:

- 1- تحليل المعايير التي يقوم عليها عملية التقويم واستيعابها.
- 2- توثيق المعلومات والنماذج والتقارير التي يمكن استخدامها في عملية التقويم.
- 3- إجراء عمليات تقويم تكويني لعمله في فترات مناسبة وتوثيق نتائجها.
- 4- استطلاع آراء جميع من يتأثر بهم دور المدير ويؤثر فيهم، من معلمين وطلبة وأولياء أمور ومؤسسات مجمع محلي ومشرفين تربويين ورؤساء الأقسام في مكتب التربية بطرق مباشرة وغير مباشرة.
- 5- القيام بعملية تقويم ذاتي وفق المعايير المحددة في نهاية الفصل الأول ونهاية العام الدراسي.

- 6- مقارنة نتائج أدائه وتقويمه في الفصول المختلفة والسنوات المختلفة، بحيث تصبح ثغرات الأداء في فصل ما أو سنة ما محل اهتمام وتركيز في فصل قادم أو عام قادم، ومقارنة أدائه بأداء زملائه من المديرين، ولا سيما المشهود لهم بالتميز وطول الباع في الإدارة المدرسية والذين يعملون بظروف مماثلة لظروفه.
- 7- التعاون الإيجابي التام مع جميع المسؤولين الذين تتاط بهم عملية تقويم الإدارة المدرسية، بتقديم المعلومات الدقيقة، وتسهيل مهمة زيارتهم وإطلاعهم على الوثائق والمرافق والمشروعات والمنجزات المختلفة.

معايير التقويم المتكامل لعمل مدير المدرسة لإدارة المدرسة بصورة فعالة:

ذكر الدويك (2005) أن هناك أربعة معايير أساسية لتقويم الإدارة المدرسية وتندرج تحت كل منها معايير فرعية. وهذه المعايير هي:

أولاً: الكفاية القيادية والمهارات الإدارية.

ويندرج تحت هذه الفئة المعايير الآتية:

- ١- يظهر مهارة في قيادة المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
 - أ- تتوفر لديه رؤية واضحة عن دور المدرسة ومدى فاعليتها.
 - ب- يوفر آلية تسمح للمعلمين والآباء والمشرفين والإدارة التربوية بإبداء مقترحات حول أهداف المدرسة ومراجعة هذه الأهداف.
 - ج- يحسن توزيع وقته بين المهام الإدارية والإشرافية.
 - د- يوفر آلية لتحديد حاجات المدرسة المادية والبشرية المختلفة.
 - هـ- يفوض السلطات والمسئوليات ويوجد قنوات اتصال فعالة، ويشرف على الجهاز غير التعليمي ويوجه النشاطات الطلابية.
 - و- تتوفر لديه مهارة التواصل الفعال شفويًا وكتابيًا.
 - ز- يبدو دائم الحضور والظهور في المدرسة ووثيق الاتصال بالمعلمين والطلبة.
 - ح- يساعد على توفير جو مدرسي يحفز على التجديد وتبني التغيير والتحديث.
 - ط- يتبنى أنظمة الوزارة وتعليماتها وتعليمات مدير التربية.
 - ي- يظهر المقدرة في توجيه اجتماعات المعلمين والآباء.
- ٢- يظهر مقدرة في تنفيذ المناهج والبرامج المقررة.
 - أ- يساعد المعلمين ويشجعهم على تكيف المنهاج لحاجات الطلبة وقدراتهم.
 - ب- يساعد على تقويم أساليبهم وموادهم التعليمية.

ج- يوزع الحصص والمهام بين المعلمين بطريقة فاعلة لخدمة الأهداف والمنهاج.
هـ- يظهر مهارة قيادية لتمكين معلمي المبحث الواحد من تحقيق أهداف مباحثهم من خلال توفير التسهيلات والموارد اللازمة.

٣- يعرف ويطبق الأنظمة والتعليمات المالية:

- أ- يخطط ميزانية المدرسة ويحسن توزيعها بين البنود المختلفة.
- ب- يحرص على أن يستخدم المعلمون الأدوات والمواد استخدامًا فعالاً.
- ج- يحتفظ بالسجلات المالية المطلوبة وينظمها حسب الأصول.
- د- يتولى الإشراف على عمليات الإنفاق بدقة ويدقق الحسابات دوريًا.

ثانيًا: يظهر المقدرة على تحديد أداء المعلم الجيد وتقويمه.

- ١- تتوفر لديه معلومات حول أداء المعلمين من خلال المشاهدة المباشرة والمناقشة واستخدام الوسائل والأدوات المختلفة لجمع المعلومات.
- أ- يفهم الأساليب الإشرافية الجيدة ويطبقها بما في ذلك تقويم المعلمين الذاتي لخطئهم وأدائهم.
- ب- يظهر تفهمًا جيدًا لأساليب التدريس الفعالة.
- ج- يعرف ويحدد دور كل عامل في المدرسة في تجديد أداء المدرسة وتطويره.
- ٢- يظهر مقدرة على تقويم أداء المعلمين.
- أ- يعرف إمكانات المعلمين وقدراتهم ويشجعهم على النمو المهني.
- ب- يقوم أداء المعلمين بدقة وموضوعية.
- ج- يستخدم أساليب المشاهدة والاجتماعات لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم.
- د- يوفر آلية لتحديد حاجات المعلمين ويوفر لهم الخبرة اللازمة، ويسند إليهم واجبات محددة.
- هـ- يوفر فرصًا للنقاش والتواصل بين المعلمين ويستعين ببعض المعلمين إذا لزم الأمر، لمساعدة زملائهم الآخرين على معالجة بعض نقاط الضعف وتخطيها.
- و- يصدر تقويمًا مكتوبًا عن المعلمين يبين واجبات المعلم وتقويم مدى تحقيق المعلم لأهدافه الموضوعية له في ضوء معايير محددة، ويحدد له أهدافًا أولية للمرحلة القادمة.

ثالثًا: يظهر اهتمامًا والتزامًا برعاية الطلبة والمعلمين والبرامج المدرسية.

- ١- يوفر جواً من الثقة يلبي حاجات الطلبة والمعلمين والحاجات التربوية العامة.
- أ- كيف نمطه القيادي ليتناسب مع حاجات الطلبة والمعلمين والمدرسة.
- ب- يساعد المعلمين والعاملين الآخرين على الشعور بالأمن والرضى عن عملهم.

- ج- يظهر اهتمامًا بمشاعر الآخرين ويتقبلها ويتصرف في ضوءها.
- د- يبدي الدقة فيما يقدم من معلومات ويقدر أثرها على الرأي العام.
- هـ- يتجنب قطع الاجتماع أو مقاطعة المجتمعين أثناء اجتماعاته الرسمية.

٢- يشجع جواً إيجابياً في مكان العمل:

- أ- ينمي التعاون وروح الفريق بين المعلمين والعاملين.
- ب- يشرك المعلمين والطلبة والآباء في اتخاذ القرارات حسب متطلبات الموقف.
- ج- ينظم اجتماعات عامة وزميرية لتوفير التوجيه الفعال اللازم لسير المدرسة.
- د- يمارس أساليب الانضباط الوقائية من خلال المناقشات المفتوحة مع الطلبة والمعلمين والآباء من خلال توقعات واضحة محددة.
- هـ- يعمل مع الآباء والمؤسسات ذات العلاقة لتحسين الخدمات التي تقدمها المدرسة للطلبة والمجتمع.
- ز- يستخدم وسائل الاتصال المختلفة في تواصله مع الطلبة والمعلمين والمجتمع.
- ٣- يوفر الفرص للمعلمين للنمو المهني ولتنمية العلاقات الانسانية بينهم:
- أ- يشجع على الإبداع والتفوق في أداء المعلمين من خلال إبداء المقترحات البناءة.
- ب- يشجع المعلمين على أن يشاركوا في برامج نشاطات تنميهم المهنية.
- ج- يساعد العاملين على تحديد أهداف واستراتيجيات معقولة لأعمالهم وأدوارهم.

رابعاً: يظهر الالتزام بتنمية نفسه مهنيًا، ويظهر الاهتمام وي بذل الجهد لتحسين أدائه.

- ١- يحرص على الحصول على مستوى عال من التأهيل والتدريب المتقدم.
- أ- يحرص على متابعة قراءة المطبوعات والدوريات المهنية.
- ب- يكتب تقارير ومنشورات واضحة ومتراصة.
- ج- يدير مشاغل تربوية ويعرض تقارير للمعلمين.
- د- يبادر بوضع أهداف واستراتيجيات لتنمية نفسه ذاتيًا.
- ٢- يشارك في المنظمات المهنية:
- أ- يشارك في المنظمات المهنية المحلية والوطنية المناسبة.
- ب- يساهم مع زملائه في المنظمات المهنية لتطوير الأنظمة التي تساعد على الارتقاء بمستوى التعليم المدرسي.
- ٣- يشارك في المشاغل والندوات والدراسات العليا ذات الصلة بعمله:
- أ- يشارك في المؤتمرات وندوات التدريب أثناء الخدمة.

ب- يواصل الدراسة والبحث في مجاله.

مجالات تقويم فاعلية مدير المدرسة في الإدارة المدرسية:

وأشار (عطوي، 2009) بأن التقويم المتكامل لعمل المدير يتم عادة في ضوء تحليل تفصيلي لمهامه وكفاياته ومجالات عمله، وكل أنواع التقويم بهدف تقويم عمل المدير إلى الوقوف على مدى نجاحه في تحقيق أهداف مدرسته، المنبثقة بطبيعة الحال من أهداف التربية في المجتمع. وعند تقويم مدير المدرسة يُنظر إلى مدى فاعليته في مجالات عديدة منها:

١- التخطيط من حيث:

- وضوح أهداف الخطة المدرسية وواقعيتها.
- وضوح طرائق التقويم.
- الشمول.
- التجديد.
- تحديد زمن التنفيذ.
- مشاركة ذوي العلاقة من معلمين وآباء ومشرفين وإدارة تربية.

٢- التنظيم من حيث:

- توافر الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية للمدرسة.
- إطلاع العاملين على مهامهم.
- تنظيم الملفات والسجلات والنماذج المطبوعة اللازمة لتسيير العمل.
- تحديث المعلومات.
- تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والمهام الإشرافية.
- مراعاة التخصص والعدالة في توزيع المباحث الدراسية على المعلمين.
- وجود جدول إشغال الفراغ وفقاً للأولويات والحاجات الأساسية.
- سهولة الرجوع إلى التشريعات التربوية.
- ممارسة الصلاحيات المحددة في التشريعات.
- ممارسة اللامركزية في العمل وتفويض السلطات والمسؤوليات، ويشرف على الجهاز غير التعليمي ويوجه النشاطات الطلابية.
- تتوفر لديه مهارة التواصل الفعال شفياً وكتابياً.
- يبدو دائم الحضور والظهور في المدرسة ووثيق الاتصال بالمعلمين والطلبة.
- يساعد على توفير جو مدرسي يحفز على التجديد وتبني التغيير والتحديث.

- يتبنى أنظمة الوزارة وتعليماتها وتعليمات مدير التربية وتنفيذها بانتظام.
- يظهر المقدرة على توجيه اجتماعات المعلمين والآباء.

٣- المنهاج والبرامج المقررة:

- الاهتمام بإغناء وتحسين وتطوير المنهاج المدرسي من حيث وحداته لتحديد أوجه النقص وتقديم المقترحات.

- متابعة تنفيذ المعلمين للمناهج والكتب المدرسية.
- تزويد مديرية التربية والتعليم والوزارة بملاحظات المعلمين حول المناهج والكتب المدرسية.
- استخدام أساليب وطرائق تدريس حديثة.
- مساعدة المعلمين وتشجيعهم على تكييف المنهاج لحاجات الطلبة وقدراتهم.
- توزيع الحصص والمهام بين المعلمين بطريقة فاعلة لخدمة أهداف المنهاج.
- مساعدة المعلمين في تحديد أهدافهم واستراتيجياتهم.
- توفير التسهيلات والمصادر اللازمة لتنفيذ المناهج الدراسية.

٤- الإشراف الفني على المعلمين:

- تتوع أساليب الاشراف من: زيارات، ورش عمل، دروس توضيحية، اجتماعات، ... إلخ.
- شمول الإشراف على جميع المعلمين والمباحث الدراسية والصفوف.
- متابعة خطط المعلمين اليومية والفصلية.
- متابعة تنفيذ ملاحظات المسؤولين والمشرفين التربويين.
- ٥- تنمية الموارد البشرية من معلمين وإداريين:
- تنظيم نشاطات تعزز نمو المعلمين المهني مثل تبادل الزيارات بين المعلمين، عقد الندوات والاجتماعات واللقاءات، دعم المكتبة بالكتب والمراجع، عمل قرارات ومستخلصات تربوية.
- متابعة انتقال أثر الدورات التدريبية إلى غرفة الصف.
- تدريب المعلمين الجدد والمعلمين الآخرين على الموضوعات التي تلزم لزيادة مهاراتهم ومعرفتهم فيها.
- تشجيع إجراء البحوث والدراسات التربوية.
- رصد حاجات المعلمين المهنية للعمل على تلبيتها.
- تشجيع المعلمين على الإبداع والتفوق من خلال إبداء المقترحات البناءة وتقديم الحوافز المناسبة لهم.

٦- الخدمات الطلابية والتحصيل الدراسي ورعاية المعلمين:

- تقديم الخدمات الإرشادية المتنوعة من حيث الاجتماعات مع أولياء الأمور والقيام بزيارات ميدانية لبعض الأهالي.
- تفعيل دور اللجان الصحية والاجتماعية في معالجة المشكلات الصحية والاجتماعية.
- تعزيز العلاقات الإنسانية في المدرسة عن طريق الزيارات، الرحلات، المشاركة في المناسبات، تلبية حاجات العاملين دون تفریط بحاجات المدرسة.
- يساعد المعلمين والعاملين الآخرين على الشعور بالأمن والرضا عن عملهم.
- يظهر اهتمامًا بمشاعر الآخرين ويتقبلها ويتصرف في ضوءها.
- ينمّي التعاون وروح الفريق بين المعلمين والعاملين.
- يشرك المعلمين والطلبة في اتخاذ القرارات حسب متطلبات الموقف.
- يعمل مع الآباء والمؤسسات ذات العلاقة لتحسين الخدمات التي تقدمها المدرسة للطلبة والمجتمع.
- يستخدم وسائل الاتصال المختلفة في تواصله مع الطلبة والمعلمين والمجتمع.
- تقييم وتنفيذ ومتابعة عمل الاختبارات التشخيصية.
- إعداد برامج للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- متابعة تقييم المعلمين لتلاميذهم باستمرار ضمن برنامج التقييم المحدد.
- تحليل نتائج الطلبة في نهاية الفصل.

٧- تقييم المعلمين والعاملين في المدرسة:

- الاعتماد على معلومات نامية وموثقة في تقييم الأفراد.
- تقييم الخطط المدرسية باستمرار مثل متابعة تطبيق الخطط، ومناقشة المنجزات والصعوبات والحلول مع ذوي العلاقة.
- اتسام عملية المتابعة والتقييم بالشمول لجميع البرامج والخطط المدرسية وأداء العاملين وتوظيف المعلومات التي نحصل عليها في تحسين العملية التربوية.

٨- الانضباط المدرسي:

- متابعة وغياب وتأخر المعلمين عن الدوام المدرسي.
- متابعة وغياب وتأخر الطلبة عن الدوام المدرسي.
- متابعة عمليات التسرب والانقطاع عن المدرسة وإبلاغ الجهات المعنية.
- يوفر إجراءات الانضباط الضرورية لحسن سير العملية التعليمية وبراغي العدالة فيها.
- يمارس أساليب الانضباط الوقائية من خلال المناقشات المفتوحة مع الطلبة والمعلمين والآباء.

٩ - بيئة المدرسة المادية:

- نظافة البناء ومرافقه وأثاثه.
- تجميل وتزيين المدرسة.
- العناية بالحديقة المدرسية.
- متابعة أعمال الصيانة الأثاث ونظافته.
- تطبيق السلامة العامة والأمن المدرسي من حيث توفر، أدواتها وصلاحياتها للاستعمال مثل صندوق إسعافات أولية، أدوات إطفاء حريق.

١٠ - تشكيل المجالس المدرسية وتفعيل نشاطاتها وقراراتها واجتماعاتها مثل:

- مجلس المعلمين، مجلس الآباء والمعلمين، مجلس الأنشطة، مجلس الطلبة، مجلس الطوارئ والأزمات، مجلس المادة، المجلس الاستشاري للمدرسة المهنية، مجلس الضبط، مجلس التطوير التربوي.

١١ - الأنشطة المدرسية وتفعيل أعمالها وتشكيل لجانها مثل الأنشطة:

- العلمية، الثقافية، الفنية، الموسيقية، المسرحية، الرياضية، الكشفية، الاجتماعية.

١٢ - الإعلام المدرسي من حيث:

- تفعيل دور الإذاعة المدرسية وتشكيل لجانها.

- تفعيل الصحافة المدرسية التي تخدم العملية التربوية.

١٣ - تفعيل المرافق المدرسية المختلفة مثل:

- المكتبة، المختبر، المشاغل المهنية، غرفة الفن، المسرح، ... إلخ.

١٤ - علاقة المدرسة بالمجتمع من حيث:

- تفعيل الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي مثل حملات النظافة، محاضرات

- التوعية، محو الأمية، استخدام مرافق المدرسة، القيام بالأعمال التطوعية المختلفة.

- تشجيع المجتمع المحلي على تقديم خدمات للمدرسة مثل: مشاركة أفراد المجتمع المحلي في

- تنفيذ خبرات تربوية للطلبة، مشاركة أولياء الأمور في تنظيم أوجه نشاطات اضافية، المساهمة

- في حل بعض المشكلات المدرسية، ... إلخ.

١٥ - يظهر الالتزام بتنمية نفسه مهنيًا من حيث:

- يحرص على متابعة قراءة المطبوعات والدوريات المهنية.

- يكتب تقارير ومنشورات واضحة ومتربطة.

- يدير مشاغل تربوية ويعرض تقارير للمعلمين.

- يبادر بوضع أهداف واستراتيجيات لتنمية نفسه ذاتيًا.

- يشارك في المنظمات المهنية والمحلية والوطنية المناسبة لتطوير الأنظمة التي تساعد على الارتقاء بمستوى التعليم المدرسي.
- يشارك في المؤتمرات وندوات التدريب أثناء الخدمة.
- يواصل الدراسة والبحث في مجال عمله.

4- معايير تقييم الأداء العالمية لمدير المدرسة

تعتبر المعايير بمثابة مؤشرات للإدارة وتوضح الكم والكيف المرغوب منه لكل نشاط داخل المنظمة، وعملية وضع وتحديد هذه المعايير تعتبر عملية صعبة جدًا وفن من الفنون الإدارية (جادر الرب، 2009).

أولاً: معايير أستراليا في تقييم أداء مدراء المدارس

هناك أربعة معايير أساسية في تقييم أداء مدير المدرس في أستراليا وهي كالتالي:

- 1- قيادة التعليم والتعلم.
- 2- تطوير الذات والتغير.
- 3- قيادة التحسين والابتكار والتغيير .
- 4- قيادة إدارة التحسين.
- 5- الانخراط والعمل مع المجتمع.

ثانياً : معايير بريطانيا في تقييم أداء مدراء المدارس

أن هناك خمسة معايير أساسية في تقييم أداء مدير المدرس في أستراليا. ويندرج تحت كل منها معايير فرعية وهذه المعايير كالتالي:

1-الرؤية المشتركة

1-1 تطوير رؤية مشتركة لتحقيق إنجاز عالي لجميع الطلبة.

- يلتزم العاملین والطلبة بإظهار القيم والسلوكيات التي تتماشى مع رؤية المدرسة.
- خلق بيئة داعمة وأمنة معززة للتعليم.
- الاستمرارية في تطبيق المهام المدرسية والمرونة والسلاسة في التحويل والتطوير في العمليات المدرسية.

1-2 تطوير الكفاءة الثقافية والفرص للعاملين والطلبة.

- تبني مبدأ المساواة وإتاحة الفرص المنظمة للعاملين والطلبة التي تظهر إمكاناتهم التي تعمل على إيصال الطلبة لأهدافهم.

1-3 مشاركة الأسر والمجتمعات المحلية والشركاء لتعزيز التحصيل العلمي للطلاب والنجاح.

- تشجيع الطلبة كأعضاء في المدرسة.
- فتح التواصل بين العاملين بالمدرسة والمجتمع لتحقيق الأهداف التعليمية وأولوياتهم بالتواصل مع الأسر والمجتمع.

2- التعليم والتدريس

1-2 تطبيق منهج صارم وتقييمات مرتبطة سواء بمعايير الدولة والكلية.

- تطبيقات تتماشى مع المناهج الدراسية لدولة أو المعايير الوطنية.
- دعم الدروس والخطط والوحدات وفق معايير.
- تطبيق استراتيجيات ذات جودة عالية في داخل الفصول الدراسية التي تدفع نحو زيادة التحصيل العلمي للطلاب.

2-2 رصد أشكال البيانات المتعددة لمستوى الطلبة واتخاذ القرارات التعليمية.

- مدارس بيانات مستويات ومسارات الطلاب التي تؤدي إلى التحسين العلمي المستمر.
- بناء قدرة الموظفين لاستخدام مصادر البيانات المتعددة الفعالة الكمية النوعية لتحديد مستوى الطلاب.
- استخدام البيانات المختلفة للتدخلات الأكاديمية، ووضع الخطط العلاجية وفق حاجات الطلبة المتعثرين والذين يعانون قصور في الجانب التعليمي.

3- إدارة الموهبين

1-3 اختيار المعلمين الفعالين.

- يتخذ المعلمين استراتيجية وفق المجالات والمراحل الدراسية ومهارات ومواطن القوة ومؤهلات الطلاب الضعاف والموهوبين والمتفوقين.
- الاستفادة من المعلمين الأقوياء للتعاون مع المعلمين الجدد.
- الاحتفاظ بالمعلمين الفعالين.

2-3 زيادة فعالية المعلم من خلال هياكل التعلم المهني.

- جمع بيانات عالية الجودة.
- يبني ويطور قدرات فريق القيادة لأداء الملاحظات المتكررة الرسمية وغير الرسمية لجمع أدلة على ممارسة المعلمين وملاحظات المعلم والاحتياجات والمبادرات المدرسية.

- توفير تغذية راجعة للتنفيذ (توفير الأدلة واللاحظات المنظمة لتعلم الطلبة، تشكيل فريق ملاحظة لضمان جودة التغذية الراجعة).

3-3 إتمام التقييم الصارم مع الهيئة التعليمية للتخسين المستمر والمساءلة عن النتائج.

- تطبيق التقييمات الصادقة.
- 4-3 دعم الفريق لتقديم قيادة تعليمية عالية الأداء.
- تزويد القيادة بالفرص.
- تطوير فعالية فريق القيادة.

4- الخطة الاستراتيجية والنظام التعليمي

1-4 تحديد الأولويات على مستوى المدرسة وأهداف تعلم الطلاب وخطة استراتيجية.

- تحديد وجمع مصادر متعددة لتطبيق القرارات بناءً على قدرة الموظفين على تحليل وبشكل جماعي نتائج تعلم الطلاب والممارسات وتشخيص الوضع الحالي والمؤشرات التنبؤية ووضع القرار.
- تحديد أولويات المدارس والصفوف الدراسية وتحديد أهداف التعلم للطلبة ورؤية المدرسة وأهدافها المراد تحقيقها بناءً على البيانات المتوفرة والحقيقة.
- رصد مدى التقدم في تحقيق الأهداف.

2-4 تنظيم وقت المدرسة لدعم أولويات التنمية لتعلم الطلاب والموظفين.

- إعداد سنوي يضم رزنامة بأولويات المدرسة وأهدافها الاستراتيجية ومواعيد الاجتماعات مراحل تقويم الأنشطة، الدورات المهنية للمعلمين، وقفات التقويم للتحصيل الدراسي للطلبة.
- تنظيم وقت المدرسة لدعم جميع أولويات التنمية لتعلم الطلاب والموظفين، تطبيق جدول مدرسي يومي متواصل، تطبيق ومتابعة وتنفيذ الجدول اليومي وفق أولويات المدرسة والتركيز على الطلبة، عقد اجتماعات دورية للفريق، تسجيل ملاحظات عامة بصورة مستمرة، القيادة الفعالة لإدارة الوقت.
- تخصيص مواد تتماشى مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة، إدارة المواد المدرسية، الإبداع في زيادة مواد المدرسة لتحسين أولويات المدرسة الاستراتيجية.

5- القيادة الشخصية ونموها

1-5 المرونة والوعي الذاتي والتعلم المستمر في خدمة التحسين.

- الوعي الذاتي والتفكير بما يجري للتعلم في المدرسة.
- مواجهة التحديات بمرونة.

2-5 إدارة قيادة التغيير مع التركيز على الهدف النهائي.

- الإدارة والتكيف مع التغيير، تسهيل الفرص للموظفين للتساؤل وطرح قضاياهم خصوصاً في التغيير واحتواء مشاعرهم وتوضيح مبررات التغيير لما هو في خدمة مصلحة تعلم الطلبة بشكل ودي وراقي.

5-3 التواصل بصراحة ووضوح استناداً إلى الوضع والمجهود والاحتياجات.

- تنفيذ خطة الاتصالات.
- يبني قدرة الموظفين على تطوير وتنفيذ خطة التواصل.
- يبني طاقة الموظفين للتطوير والتطبيق لتحقيق أهداف المدرسة.
- التواصل مع أصحاب المصلحة، خلق تواصل بين المدير والمجتمع (أصحاب المصلحة) ثنائي الاتجاه يركز على استراتيجية المدرسة وأهدافها وقيمها وتنمي قدرة الموظفين على القيادة التشاركية في التعامل والمحادثات ولتخصيص رسائل للجمهور المستهدف.

ثالثاً : معايير فلندا في تقييم أداء مدراء المدارس

يتم تقييم مدراء المدارس عن طريق "مكتب مراجعة التعليم" بزيارة (بمراجعة) كل مدرسة كل 3 سنوات، لتقييم جودة التعليم والتعلم ومدى استيفاء المدرسة لكل المسؤوليات الأخرى المناطة بها. ومن أهم المناطق التي يقوم "مكتب مراجعة التعليم" بتقييمها هي جودة إدارة وقيادة المدرسة القيادة المهنية للمدرسة. إضافة إلى ذلك، يقوم كل مجلس بتقييم أداء مديرًا لإحدى المدارس كل سنة.

يقوم "مكتب مراجعة التعليم" بتقييم إدارة المدرسة عن طريق جمع الأدلة التي تساهم في قياس أداء المدرسة بمقارنتها ومناسبتها بمجموعة من المؤشرات.

يتم تقييم الإدارة والقيادة وفق مؤشرات في المجالات التالية:

- القيادة المهنية.
- الإدارة اليومية.
- عمليات التخطيط والمراجعة والتطوير على مستوى المدرسة بأكملها.
- إدارة الموارد.
- إدارة شؤون الموظفين.

مؤشرات الإدارة والقيادة :

امتلاك المدرسة الكفاءة لقيادة أهدافها، والقدرة على توظيف المعلومات المتعلقة بإنجازات الطلبة لتعزيز عمليات التخطيط والمراجعة الذاتية، وتوجيه مصادرها وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة فيما يتعلق بتحسين إنجازات الطلبة، وقدرتها على إدارة دمج وملائمة برامج التعليم والتعلم مع احتياجات الطلبة بطريقة تساهم في تحسين مشاركة الطلاب وتكون النتيجة رفع مستوى إنجازات الطلبة. كما أصدرت الحكومة 1998م متطلباً أساسياً ينص على أنه يجب إدراج "المعايير المهنية للمدراء" ضمن المعايير الموضوعية لقياس أداء المدير.

رابعاً: معايير سنغافورا في تقويم أداء مدراء المدارس

هناك خمسة معايير أساسية في تقويم أداء مدير المدرس في سنغافورا وهي كالتالي:

- 1- رؤية لمدرسة.
- 2- التخطيط والإدارة الإستراتيجية، وكيفية مساهمتها في تطوير المهنة، وفي دعم المجتمع والنهضة الوطنية (البناء الوطني).
- 3- تطوير وإدارة الموظفين بشكل شامل (متنوع) وكلي.
- 4- إدارة الموارد وممتلكات المدرسة.
- 5- الأداء العام للمدرسة، والذي يتم قياسه نسبةً لمدى توافر مؤشرات إنجازات الطلبة في المجالات الأكاديمية والغير أكاديمية المتمثلة في الفنون والجماليات، الرياضة واللياقة البدنية، الوضع والرفاه الاجتماعي والنفسي، الروح المعنوية والقيادة لدى الطلبة.

5-معايير تقويم الأداء المحلية والخليجية لمدير المدرسة (القيادة العليا)

تعد معايير تقويم أداء القيادة العليا (مدير المدرسة) المحلية والخليجية معايير نوعية شاملة تنطبق على جميع مديري المدارس بغض النظر عن نوع المدرسة أو مرحلتها التعليمي.

أولاً: معايير تقويم القيادات التربوية المدرسية وفق مشروع المدرسة البحرينية المتميزة (مجال القيادة والإدارة) ضمن مشاريع مبادرات تحسين أداء المدارس الحكومية في مملكة البحرين

1- مجال القيادة

- رؤية واضحة طموحة شارك في إعدادها منتسبي المدرسة.
- وجود خطة استراتيجية أعدت تشاركياً من قبل بيانات وتحليلات توجه جهود العاملين متاحة للجميع يتم تقييمها وتحديثها.
- تتصف ثقافة المدرسة بالشفافية والعدالة والتحسين المستمر والتعاون تحمل المسؤولية، بيئة عمل إيجابية، تعزز الحوافز والمكافآت بمعايير واضحة.
- تمارس المدرسة التقييم الذاتي الشامل بصورة متواصلة ودقيقة مبنية على أدلة وبيانات أساسه التخطيط والتحسين.
- تنمية قدرات العاملين ونشرها وفق برنامج متكامل يراعي الوصف الوظيفي ويلبي حاجاتهم للتطوير المهني وقابل للتقييم العادل للأداء.
- التركيز على القيادة التعليمية التشاركية للقيادة العليا (المدير والمدير المساعد) والقيادة الوسطى (المعلمين الأوائل والمنسقين).

2- الإدارة

- قدرة المدرسة على توفير الموارد والحفاظ عليها وإدارتها بشكل مناسب في شتى أنواعها الموارد التعليمية وتقنية المعلومات المرافق والطعام.
- تجاوب المدرسة مع أولياء الأمور والعاملين والطلبة من خلال جمع تعليقاتهم وملاحظاتهم وإجراء اتصالات المتابعة وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في الحياة المدرسية.
- وجود اتصالات داخلية تتميز بالسلاسة كنظم لجمع وتشارك المعلومات، واجتماعات ولقاءات للعاملين، ومهارات الاتصال.
- تعاون المدرسة مع الجهات أو المؤسسات الأخرى كتدريب المدارس طلبة كلية البحرين، استجابة المدرسة والاستفادة من ملاحظات الآخرين، تطبيقها إجراءات خاصة لاستقبال الزوار.

ثانياً : معايير تقويم القيادات التربوية المدرسية في دليل الإطار للهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب (مجال القيادة والإدارة) في مملكة البحرين.

أن تتسم القيادتان العليا والوسطى بالخبرة العملية، والكفاءة المهنية اللتين تمكنهما بالتعاون مع أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية ومنتسبي المدرسة من تكوين رؤية واضحة تركز على تحقيق أعلى الدرجات الكلية أكاديميًا وشخصيًا، مع إظهار قدرة أكبر على ديمومة التحسن والتطوير.

معايير مجال القيادة والإدارة:

- 1- عمليات التقييم التخطيط الاستراتيجي ومدى تركيزها على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.
- 2- أدوار ومسؤوليات قيادة المدرسة على اختلاف مستوياتها في إدارة العاملين وتطوير أدائهم.
- 3- العلاقات السائدة بين منتسبي المدرسة، بما يدفعهم نحو التطوير.
- 4- فاعلية توظيف الموارد بما فيها التمويل والمرافق والمصادر التعليمية.
- 5- تواصل المدرسة الفاعل مع المجتمع المحلي، والمجتمع ككل.

ثالثاً : معايير تقييم مدير المدرسة في أبو ظبي بدولة الإمارات المتحدة

تعطى عملية تقويم أداء العاملين بالمدرسة فهماً جيداً حول مدى كفاءة الأداء، كما تساعدنا عملية التقويم هذه في التعرف على التطور اللازم من أجل تحسين إنجازات وتحصيل الطلبة، ومدى نجاح وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في مستويات الدراسة المختلفة، كما تتيح عملية التقويم هذه فرصة المشاركة لجميع العاملين في المدارس من مدراء ومعلمين؛ حيث تساعدنا هذه العملية في تحديد المجالات التي تحتاج إلى قدر من الاهتمام الخاص والتطوير المهني المتقدم وقد وضع مجلس أبوظبي للتعليم جملة من المعايير المهنية لكل من المعلمين ومديري المدارس، والتي بدورها تحدد الخصائص المهنية والمعرفة والفهم والمهارات اللازمة لدى المعلمين ومديري المدارس. وتوضح تلك المعايير مستوى الأداء وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.

يتمثل دور مدير المدرسة في القيادة التعليمية وإدارة المجتمع المدرسي، بالإضافة إلى نشر فكرة الالتزام بين جميع العاملين لتحقيق معايير عالية في جميع مجالات العمل بالمدرسة. ويمثل المدير نموذجاً للقيادة والتوجيه في إطار الخطة الإستراتيجية.

ويعتبر مدى قدرة المدير على قيادة عملية تحسين التعليم بحيث يستطيع الطلبة مواصلة تحسين نتائجهم التعليمية أهم المؤشرات. ويمثل المدير نموذجاً للقيادة والتوجيه في إطار الخطة الإستراتيجية لمجلس أبوظبي للتعليم، الأمر الذي يمكن من نشر رؤية المدرسة المشتركة وضمان إدارتها وتنظيمها بما يحقق أهدافها وغاياتها.

وتتمثل المعايير المهنية لمديري المدارس في خمس نقاط أساسية تمثل جميعها دور المدير وهي:

- القيادة الإستراتيجية
- قيادة عملية التعليم والتعلّم
- قيادة المؤسسة التعليمية
- قيادة الأفراد
- قيادة المجتمع

ويُقيّم مديرو المجموعات المدرسية أداء مديري المدارس طبقاً لتلك المعايير؛ وبمساعدة مدير المجموعة، يقيم المديرون نوابهم باستخدام المعايير ذاتها، مع إدراكهم لاختلاف دور مساعد المدير عن المدير نفسه. وتمثل تلك التقييمات أساساً ل خطة تطوير المدير ونائبه مهنيّاً للعام القادم.

6-معايير القيادة العليا في الجوائز المحلية والخليجية

أولاً: معايير جائزة سمو الأمير الشيخ خليفة بن سلمان آل خليفة للتميز في الأداء (مجال القيادة والإدارة)

معايير تقويم أداء المدرسة في مجال القيادة والإدارة في مملكة البحرين في الأداء التعليمي المتميز على النحو التالي:

- 1- التطبيق الفعال للأنظمة والمستجدات التربوية.
- 2- التشخيص المستمر والمنظم للواقع المدرسي.
- 3- تحديد المدرسة لأهدافها بوضوح في خطتها السنوية والمتاحة للجميع.
- 4- وجود برنامج شامل ومتكامل يحرك المدرسة نحو الوضع المستهدف بناءً على التخطيط الحلزوني.
- 5- وجود برنامج للمتابعة والتقويم للجانب الإداري والفني.
- 6- توظيف قواعد النظام المالي المعمول به توظيفاً سليماً.
- 7- الالتزام بلوائح وأنظمة الانضباط الموظفين.
- 8- التوظيف الفعال للسجلات والملفات الادارية وتنظيمها بحسب القواعد المتبعة.
- 9- استخدام النظام التراكمي لبيانات متكاملة تتعلق بالطلبة والعاملين في المدرسة وتحديثها بصورة مستمرة.
- 10- تحديد توزيع الأدوار المناطة بالعاملين بالمدرسة وفق القدرات الخاصة.

- 11- تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية.
- 12- تحديد الأدوار المناطة بالعاملين بالمؤسسة المدرسية وفق القدرات.
- 13- تطبيق نظام فعال لتقويم الأداء والإنجاز.
- 14- توفير خدمات للهيئة الإدارية والتعليمية والطلبة.
- 15- تمهين المعلمين والارتقاء بمستوى الأداء التعليمي لهم.
- 16- الاتصال والتواصل الفعال بين العاملين فيما بينهم.

ثانياً: معايير جائزة المدير المتميز للعام 1430-1432هـ بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

معايير تقويم أداء مدير المدرسة المتميزة في المملكة العربية السعودية في ضوء منظومة الإدارة في العملية التعليمية على النحو التالي:

3-1 القيادة التربوية الفاعلة

(التعامل مع المرؤسين، تحفيز أعضاء المجتمع المدرسي، التنمية المهنية، الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري في المدرسة، امتلاك مهارات الإدارة الفعالة).

3-2 التشاورية وتوثيق العلاقة والروابط بالمجتمع المحلي

(الاتصال والتواصل بفعالية مع أولياء الأمور، تفعيل مبدأ الشورى والحوار والعمل بروح الفريق، الاتصال والتواصل باستمرار مع المجتمع المدرسي).

3-3 التخطيط الاستراتيجي

(الإعداد الجيد لبناء الخطة الاستراتيجية ووضع الخطة التشغيلية)

3-4 إدارة التغيير والتطوير

(تهيئة المناخ الإداري الداعم وتحديد عناصر التغيير المطلوب والتعامل معه ونشر ثقافة التغيير داخل المدرسة).

3-5 إدارة بيئة التعلم

(متابعة النشاط التدريسي، المحافظة على الصحة العامة للطلاب وسلامتهم، تهيئة المدرسة بداية العام الدراسي الجديد، الالتزام بالقواعد المنظمة للعمل الإداري).

3-6 الإدارة الوقتية

(بناء رؤية واضحة لتوظيف التقنية في العملية التعليمية، تجهيز بنية تحتية تقنية، التواصل الإلكتروني مع المجتمع، دعم توظيف التقنية في العملية التعليمية).

ثالثاً : جائزة حمدان للتعليم المتميز (المدرسة والإدارة المدرسية المتميزة)
معايير تقويم أداء المدرسة والإدارة المدرسية المتميزة في الإمارات المتحدة للتميز في الأداء التعليمي على النحو التالي:

1- القيادة التربوية

- التميز القيادي.
- تطوير الفئة القيادية.
- تفويض الصلاحيات.
- الحوافز والمكافآت.

2- التخطيط

- الإعداد للتخطيط.
- الخطة الاستراتيجية.
- الخطط التشغيلية أو المبادرات.
- تقويم الخطط.

3- التنظيم الإداري

- الهيكلة وتحديد المسؤوليات.
- أنظمة وأدلة العمل.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.

4- إدارة الموارد والمشاريع

- التنمية المهنية.
- تقويم أداء العاملين.
- إدارة المشاريع.
- الموازنة المالية.
- إدارة الموارد المالية والعينية.

5- استراتيجيات التعليم وبيئة التعلم

- عمليات التدريس.
- بيئة التعليم والتعلم.
- التحصيل الدراسي.

6- تنمية المتعلمين ورعايتهم

- رعاية المتعلمين الفائقين والموهوبين.
- رعاية ذوي التحصيل المنخفض.

- القيم السلوكية.

7- الأنشطة المدرسية وجوائز التميز

- الأنشطة المدرسية والمسابقات.
- جوائز التميز.

8- التفاعل مع المجتمع المحلي

- التواصل مع أسر المتعلمين.
- مؤسسات المجتمع المحلي وشخصياتهم.
- المناسبات المجتمعية والوطنية والدولية.

خلاصة الإطار النظري:

وفي هذه الدراسة الحالية تم التطرق إلى مفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها وآلية التقويم والمعايير المحلية والخليجية والدولية في تقييم مدير المدرسة.

وفي ضوء هذه المعايير قامت الباحثة بتصميم أداة لتقويم أداء مديري المدارس الابتدائية في الإدارة المدرسية الفعالة وفق ضوء المعايير العالمية في مملكة البحرين، وهذا ما سيتم الحديث عنه تفصيلاً في الفصل الثالث من الدراسة الحالية.

ثانياً : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مصدراً مهماً وموجهاً لجميع الباحثين، إذ تزود الباحثين بالمعرفة التراكمية من خلال الدراسات اللاحقة.

سعت الباحثة في استعراض أهم هذه الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع دراستها الحالية، حيث اطلعت على عدد من الدراسات والأبحاث والمراجع والكتب التي تناولت الموضوع، وتمكنت من جمع عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة والعلاقة والتي تعتبر مدخلاً لدراساتها.

أولاً: سيتم عرض الدراسات العربية وفقاً للأقدمية، وذلك على النحو التالي:

أولاً : الدراسات العربية

تناولت دراسة الحراشة (2003) تقويم فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق، وهدفت للتعرف إلى أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتدريب في مجال الإدارة على فاعلية الأداء لأدواره. واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصف التحليلي. طبقت هذه الدراسة على 95 مديراً ومديرة، واستخدم الباحث استبانة للتعرف على درجة فاعلية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن خبرة مدير المدرسة من أقوى العوامل التي لها تأثير على السلوك الفعلي لمدير المدرسة.

أما دراسة العجمي (2003) فقد هدفت إلى التعرف على واقع نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان، وكذلك تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع النظام تعزى للنوع، والموقع في نظام التقويم، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، والمنطقة التعليمية، والمرحلة التعليمية، وأخيراً وضع إجراءات مقترحة لتطوير النظام. من أجل تحقيق الأهداف السابقة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت أدواتها هي استبانة طبقت على 257 مدير مدرسة بالتعليم العام و 99 قائماً على تقييم أدائهم. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور السبعة لدرجة توفر مكونات نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة، حيث حصل محور المعايير على تقدير "مرتفع"، في حين حصل محور النماذج على تقدير "متوسط"، أما المحاور الأخرى من مكونات النظام فقد حصلت على تقدير "منخفض". كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لكل من متغير النوع، والموقع في نظام التقويم، والمنطقة التعليمية.

في حين أظهرت دراسة الديلمي (2007) الحاجة إلى تمكين مدير المدرسة من أداء دوره، إذ تم تحليل فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين، واستهدفت الدراسة كشف مدى فعالية مدير المدرسة الابتدائية بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمدارس مملكة البحرين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ونفذت أداة الاستبانة على 80 مهمة إشرافية موزعة على معلمي التعليم الأساسي في مملكة البحرين والبالغ عددهم 4240، وقد تم اختيار 412 معلماً ومعلمة، وطلبت الباحثة من أفراد العينة تحديد درجة ممارسة المهام الإشرافية على مقياس

خماسي التدرج، وحللت البيانات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لمقارنة دلالة الفروق. ودلت نتائج تحليل البيانات على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والجنس بالنسبة لكل محور، وكذلك بالنسبة للاستجابات على الاستبانة ككل. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى إلى متغير التخصص وسنوات الخبرة في التدريس بالنسبة لكل المحاور، وكذلك بالنسبة للاستجابات على الاستبانة ككل.

وقد جاءت دراسة زكريا (2008) حول وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية بولاية النيل الأزرق والتي هدفت إلى التعرف على أهم الوظائف والأدوار التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار حسب الأهمية النسبية للمدارس الحالية، ومدى إدراك المديرون والمديرات لوظائفهم، وأدوارهم، ومعرفة أثر بعض المتغيرات كالجنس، والتدريب، والمؤهل، والخبرة في مجال العمل. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس المرحلة الثانوية، شملت العينة مديرين ومديرات ومعلمين ومعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن معظم المديرين والمديرات يدركون وظائفهم وأدوارهم، وهذا ما يؤكد فاعلية العملية التعليمية. وخلصت إلى أنه لا توجد فروق في رؤى المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات حول الأداء الممارس تعزى لكل من الجنس- المؤهل- التدريب- الخبرة في مجال العمل. واعتبرت الدراسة دور المدير تجاه إدارة التعليم ودوره تجاه الطلاب من أهم الأدوار الممارسة.

وتناولت دراسة عطير (2009) تطوير نظام لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وهدفت دراستها إلى تطوير نظام تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. استخدمت الباحثة أداتين وهما: المقابلة، والاستبانة. تكونت العينة من 112 من مديرين ومديرات ورؤساء أقسام الإدارات التربوية والإشرافية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وجود مشكلات في واقع أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية الفلسطينية، جاءت درجة الحاجة إلى تعديل نظام تقويم الأداء المعمول به حاليًا عالية، حيث تراوحت نسبة استجابة أفراد العينة للحاجة إلى تعديل العناصر بين (64%-91%)، وموافقة المبحوثين بدرجة عالية على ضرورة مراعاة نظام تقويم الأداء المطور لأهداف تقويم الأداء، وضرورة استناد نظام تقويم الأداء

المطور إلى المعايير التي تم اشتقاقها، وأن يكون عدد مرات التقويم مرتين، وأن يطلع المدير على نتيجة تقويم الأداء.

وتؤكد نتائج دراسة أحمد (2009) التي تناولت احتياجات التطوير المهني والإداري لمديري مدارس الأساس بمحلية أم روية (ولاية شمال كردفان)، وهدفت إلى التعرف على المهام الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة، والتعرف على احتياجات التطوير المهني والإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي. طبقت أداتي الاستبانة والمقابلة وطبقتهما على 68 مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أهمية البرامج التدريبية للمديرين وارتباطها بالتطور المهني والإداري لمديري المدارس، ونتج عن عدم التدريب التذني في الأداء والمحاكاة، فصار نمط الإدارة ثابتاً. وأوصت الدراسة المدير باستخدام الإدارة الديمقراطية في أغلب الأوقات، وإشراك جميع المعلمين في أعمال المدرسة، وخلق العلاقات الإنسانية، وإيمان مدير المدرسة بنجاح العملية التعليمية، والعمل على تطوير المعلم وتحسين أوضاعه.

أما دراسة المسوري (2012) فقد هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائية) حسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديرها، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الاستجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة، وتدريب) بين المديرين والمعلمين في تقرير مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس. وأعدت أداة استبانة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس تم التأكد من صدقها وثباتها، وبلغ مجتمع الدراسة (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء "الضعيف" و"المتوسط" و"العالى"، وبحسب أفراد العينة، كما خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.5) بين استجابات المديرين والمعلمين مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

كما وتناولت دراسة مقابلة (2006) تقويم أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لمهامهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ونفذ الباحث دراسة ميدانية لتقويم مستوى أداء المديرين وبيان جوانب القصور، والتوصل إلى توصيات تساعد القائمين على تحسين العملية التعليمية في وزارة التربية والتعليم. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث فقد أوصت الدراسة بالاستمرار في تأهيل المديرين والمديرات، وعقد دورات تدريبية متخصصة في الإدارة المدرسية من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية والقيادية التي تساعد على ممارسة أدوارهم

بصورة أكثر إيجابية، وزيادة الاهتمام والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال برامج منظمة، إخضاع المديرين لدورات مبرمجة في مجال الإدارة والمناهج وتنمية المعلمين مهنيًا.

وجاءت دراسة محسن (2015) حول تقويم أداء مديري مدارس التعليم لعام في العراق ، والتي هدفت إلى بناء أداة لتقويم أداء مديري التعليم العام في العراق في ضوء مهماتهم الإدارية ضمن المجالات (الإدارية، الإشراف، العلاقات الانسانية والمجتمع، التقويم، والتطوير)، وشملت الدراسة مديري مدارس التعليم العام. وقد أوصت الدراسة بإمكانية تطبيق أداة تقويم مديري المدارس من قبل جهات عدة المشرفين والمدرسين والباحثين، فضلًا عن تقويم المدير لأدائه، وإتاحة الفرصة للمديرين للإطلاع على نتائج تقويمهم للاستفادة منها في تشجيعهم على الأداء الأفضل وتحسين مستوى هذا الأداء. واقترحت في ضوء نتائج البحث بناء برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم العام بحسب وظائفهم ومهامهم الإدارية، وذلك في ضوء نتائج تقويم المديرين.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

خلصت نتائج دراسة تولر (Toler, 2006)، المتعلقة بمقارنة تقييم أداء المدراء في ولاية فيرجينيا، إلى أن 67% من المشاركين في الاستطلاع يستخدمون إجراءات لتقييم المديرين بشكل منتظم، أما النسبة المتبقية، فلا تتبع أية إجراءات للتقييم. وتمثل هذه النسبة عددًا كبيراً من أقسام المدارس، ويجب أن يولى اهتمام واضح السياسة في الولاية لتحديد إجراءات للتقييم، بغية تأهيل مديرين فاعلين لقيادة المدارس.

وأجرت كارسونغولا و تانروجين (Kursunoglu & Tanriogen, 2009) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين مُدركات معلّمي المدارس الابتدائية لسلوكيات الإدارة المدرسية لمديرهم، واتجاهات المعلمين نحو التغيير التنظيمي في المدرسة. تكوّنت العينة من (321) معلّمًا بالمدارس الابتدائية للعام الدراسي (2007/2006) في منطقة دينيزل (Denizli). ولتحديد العلاقة، استُخدمت قائمة الاتجاهات نحو التغيير (Dunham, et al.) بالإضافة إلى قائمة الإدارة المدرسية (Tariogen and Polat). وتم توظيف التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لتحليل البيانات، بالإضافة إلى معاملات الارتباط وتحليل الانحدار، وخلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين مُدركات معلّمي المدارس الابتدائية لسلوكيات الإدارة المدرسية لمديرهم، واتجاهات المعلمين نحو التغيير التنظيمي تقع في المستوى "المتوسط / المعتدل". ويرى المعلمون أن هناك علاقة إيجابية بين سلوكيات الإدارة المدرسية لمديرهم، واتجاهاتهم الشخصية نحو التغيير التنظيمي في المدرسة.

وليس بعيداً عن هذا ما أشارت دراسة دارلنغ (Darling, 2011) إلى أن معايير المديرين المهنية الأسترالية قائمة على ثلاثة متطلبات قيادية، وهي: الرؤية والقيم، العلم والفهم، المميزات الشخصية والاجتماعية والعلاقات الشخصية. ويتم تطبيق هذه المتطلبات عن طريق الممارسات التالية: قيادة عملية التعليم والتعلم، تطوير الذات وتطوير الآخرين، قيادة التطور والتغيير والابتكار، قيادة إدارة المدرسة، الانخراط والعمل مع المجتمع.

واستهدفت دراسة كوندن (Condon, 2013) استقصاء موضوع تقييم مديري المدارس، والدور الذي يؤديه التقييم التربوي في تعزيز التحصيل الطلابي. وتمثل السؤال الأساسي للدراسة في الآتي:

" هل توجد علاقة بين تقييم المدير، من حيث نوعه واستمراريته (وتأثيره) من جهة، وتحصيل الطالب في المدارس الابتدائية الحكومية (من الروضة وحتى الصف الثامن) في دوبيج وويل وليك كاونتيز بولاية إلينويس الأمريكية، من جهة أخرى؟ ". وقد تناولت الدراسة الحالية حجم الأثر الذي يتركه تقييم المدير في تحصيل الطلبة، ومدرجات المديرين المتعلقة بأثر التقييم على التحصيل الطلابي وممارساتهم المهنية الذاتية. وقد تم ربط أنواع التقييم التي تم تحديدها في الدراسة مع مدرجات المديرين المتعلقة بأثر تقييم المدير في أداء التلاميذ، ومدرجاتهم بشأن أثر تقييم المدير في ممارساتهم المهنية. ولتحقيق الهدف الأول، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم إعداد استبانة إلكترونية لجمع البيانات من أفراد العينة. أما الهدف الثاني فقد تحقق عن طريق استخدام معامل الارتباط بين طرق التقييم ودرجات التلاميذ للسنة الماضية بالاختبار التحصيلي القائم على المعايير بالينيوي "Illinois Standards Achievement Test" (ISAT).

- وقد تم تضمين أسئلة مقالية (مفتوحة) بالاستبانة بهدف إفراح المجال للمستجيبين لعرض مدرجاتهم حول أثر تقييم المدير في تحصيل الطلبة، والممارسات المهنية للمديرين، مما أضاف المزيد من الثراء والصدق على الدراسة. وتضمنت المفاهيم الأساسية في الدراسة ما يلي:
- 1- تحديد (نوع / وتأثير) طرق تقييم المدير الأكثر شيوعاً في المدارس المذكورة.
 - 2- العلاقة بين مستوى أداء المدرسة في اختبارات التحصيل القائمة على المعايير (نوع / وتأثير) تقييم المدير.
 - 3- العلاقة بين مدرجات المديرين حول أثر التقييم في تحصيل الطلبة (نوع / وتأثير) تقييم المدير.

4- العلاقة بين مُدركات المديرين بشأن أثر تقويم المدير في ممارساتهم الميدانية (المهنية) و(نوع / وتيرة) تقويم المدير .

وقد أجرى الباحث هونغ (Huang, 2013) دراسة استهدفت تحديد الخصائص السيكومترية لمقياس مهارات مدير المدرسة للقرن الحادي والعشرين الذي أعدته الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية (NASSP) National Association of Secondary School Principals. وقد استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي لغرض التحقق من عدد العوامل (الأبعاد) المكوّنة للمقياس، وتحديد نمط العلاقات الارتباطية بين الفقرة والعامل، وتقدير معامل ثبات المقياس، وفحص الصدق التقاربي والتمييزي للمقياس على مجموعتين مختلفتين من قادة (إداري) المدارس: المديرين والمديرين المساعدين، وتم سحب عينة الدراسة من البيانات المتوفرة الخاصة بتقويم الإدارة المدرسية، والتي تم جمعها من برنامج المنح المالية المخصصة لقيادة المدرسة المنافسة (SLP) من قبل وزارة التعليم الأمريكية، في مدرسة متوسطة الحجم تقع بإحدى مقاطعات المنطقة الشمالية الشرقية في البلاد.

وإجمالاً، تم الحصول على تقديرات (339) معلماً لمديرهم، بالإضافة إلى تقديرات (344) معلماً لمديرهم المساعدين، لكل فقرة من فقرات المقياس المذكور، وعددها 67 فقرة، حيث تم إخضاع البيانات المستخرجة للتحليل العاملي التوكيدي. وبيّنت النتائج ملائمة البيانات البحثية لنموذج العوامل العشرة المفترض، بالإضافة إلى المستوى المرتفع لقيم صدق المقياس التقاربي وثباته، باستثناء الصدق التمييزي للمقياس، والذي لم يتحقق في الدراسة الحالية.

غير أن التحليل العاملي الاستكشافي اللاحق بيّن أن المقياس المطبق في الدراسة (أي التي تمثل فقراته تقديرات المعلمين) يقيس عاملين فقط من أصل العوامل العشرة التي يقيسها مقياس مهارات مدير المدرسة للقرن الحادي والعشرين، الذي أعدته الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية (NASSP). ويتصوّر الباحث أن إعادة النظر في مفهوم " الإدارة المدرسية " قد تكون مفيدة في مراجعة المقياس الأخير (NASSP)، ناهيك عن ضرورة المراجعة الشاملة للأدب التجريبي (الميداني) ووسائل تقويم الإدارة المدرسية، وإعادة النظر في بعض فقرات وسائل التقويم في ضوء الدراسات النظرية والتجريبية (الميدانية) السابقة.

وقد هدفت دراسة فاينلي (Finley, 2014) إلى تحديد العلاقة بين مُدركات المعلمين لسلوكيات الإدارة المدرسية للمديرين وسلوكيات الإدارة التحويلية، ومدى ارتباط هذه العلاقة بمؤهل المدير ومجاله (خلفيته) التعليمية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي (الكمي)، وقام بتطبيق:

1- مقياس تقدير الإدارة المدرسية للمدير (PIMRS)، ويقاس ما يلي: تحديد أهداف المدرسة، إبلاغ أهداف المدرسة للمعنيين، تقويم التدريس والإشراف عليه، تنسيق المنهج، مراقبة تقدم الطلبة، حماية وقت الدرس، تحرّي دوافع المعلمين، النمو المهني للمعلّم، ودوافع التعلّم.

2- استبانة الإدارة متعددة العوامل (MLQ)، ويقاس ما يلي: التأثير المتخيل (سلوكيات الإدارة المدرسية)، التأثير المتخيل (صفات المدير)، الدافعية المستندة إلى الإلهام، الإثارة العقلية، الاهتمام بتقدير الإدارة المدرسية (بحسب حاجات المعلمين كأفراد).

تم استخدام تحليل الانحدار لتحليل البيانات المستخرجة من المقياسين. ولم تبين نتائج الدراسة أن خلفية المدير التعليمية أو موهله التعليمي (مستوى تعليمه) عاملان يمكن من خلالهما التنبؤ بالإدارة المدرسية الفاعلة، كما يدركها المعلمون.

وأجرى الباحث أوينز (Owens, 2015) دراسة هدفت إلى قياس سلوكيات الإدارة المدرسية لمديري المدارس الثانوية كما يدركها المديرون والمعلّمون، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في مُدركات المديرين والمعلّمين لتلك السلوكيات. أما الأهداف الأخرى للدراسة فقد ارتبطت بالعلاقة بين مُدركات المديرين للإدارة المدرسية والصحة التنظيمية للمدرسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي (الكمّي)، حيث تم اختيار عينة قصدية للمدارس الثانوية في مقاطعة بارك هل (Park Hill School District). وشملت العينة جميع مديري المدارس الثانوية، بالإضافة إلى معلّمي الصفوف من السادس إلى الثاني عشر، الذين بدأوا العمل في أبريل 2011. وتم قياس مدركات المديرين للصحة التنظيمية عن طريق قائمة الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية، وأظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائية بين مُدركات المديرين والمعلّمين لسلوكيات الإدارة المدرسية والصحة التنظيمية للمدرسة، وهي نتائج مهمة للمربين وصناع القرار التعليمي المهتمين بتطبيق المساءلة والإصلاح التربوي في المدرسة الثانوية، وذلك من خلال تقييم مُدركات الأطراف المستفيدة من طلبة، ومعلّمين، وإداريين، كجزء من الخطة الشاملة لإصلاح المدرسة.

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة في موضوع الدراسة اتضح أن هناك تنوعاً في طريقة طرح الدراسات، تمثلت في أهدافها وأدواتها مما ساعد الباحثة على الخروج بصورة متكاملة لتقويم أداء مديري المدارس في الإدارة الفاعلة وفق المعايير العالمية.

أوجه الاستفادة من الدراسة السابقة أهمها مايلي:

يمكن تحديد أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط الآتية:

- 1- معرفة أدوار مدير المدرسة المختلفة وأبعادها.
- 2- التعرف على مسؤوليات مدير المدرسة ومهام مدير المدرسة محليًا وعالميًا.
- 3- التعرف على المعايير المحلية والعالمية ونظام تقويم مدير المدرسة عالميًا.
- 4- احتياجات التطوير المهني والإداري لمديري المدارس الأساسية.
- 5- فاعلية الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- 6- معايير تقييم أداء المدير محليًا وعالميًا.
- 8- معايير تقييم مجال القيادة والإدارة في الجوائز المحلية والخليجية.

أوجه تميز الدراسة الحالية :

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بجوانب عدة منها:

1- شملت الدراسة الحالية رؤساء المدارس ومديري المدارس الابتدائية والمعلمين الأوائل ومعلمي المدارس الابتدائية، من أجل تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية. فقد أخذت الدراسة الحالية بإيجابيات ومبررات الفريق الذي يرى أهمية تقويم الرئيس للمرؤوس، فريئس المدارس يمثل الإدارة التعليمية التي تعنى بتقويم أداء مديري المدارس، وهو المسئول عن تقييم أداء مديري المدارس وفق مسؤولياتهم وواجباتهم المهنية، كما أخذت الدراسة الحالية بإيجابيات ومبررات الفريق الذي يرى ضرورة تقويم المرؤوس للرئيس، بحكم تفاعل المعلمين الأوائل والمعلمين يوميًا في اليوم الدراسي واحتكاكهم بمدير المدرسة، يستجيبون لملاحظاته وتوجيهاته، ويعملون نحو تحسين أدائهم بشكل مستمر. كما أخذت الدراسة الحالية بإيجابيات ومبررات الفريق الذي يرى أهمية تقويم المدير لذاته.

2- اتساع قاعدة المشاركة في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في المدارس الحكومية بمملكة البحرين بين آراء رؤساء المدارس، وآراء مديري المدارس، وآراء المعلمين الأوائل والمعلمين في المدارس، مما يجعل النتائج أكثر واقعية للدراسة، ويعزز مصداقيتها والثقة بنتائجها.

3- تقدم الدراسة الحالية توصيات ومقترحات تسهم في تطوير وتحسين تقويم أداء مديري المدارس في مملكة البحرين.

4- الاستفادة من وجهة نظر رؤساء المدارس والمعلمين الأوائل والمعلمين في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية والعمل على رفع كفاءتهم المهنية.

5- الاستفادة من معايير دول العالم في تقييم أداء مديري المدارس، وأهم المؤشرات للارتقاء بمقاييس تقييم أدائهم مستقبلاً.

6- إسهام الدراسة الحالية في توصيف أداء مديري المدارس الابتدائية وتحديد مسئولياتهم وواجباتهم من خلال محاور وفقرات تقويم.

7- الخروج بمقترحات وتوصيات تسهم في تطوير وتحسين أداء مدير المدرسة الابتدائية.

8- تطوير معايير مسابقة اختيار مدير المدرسة.

9- تقويم أداء مديري مدارس الابتدائية وفق أربعة مجالات: الأداء الإداري (قيادة إدارة المدرسة)، والأداء الفني (قيادة التعليم والتعلم)، والتواصل مع المجتمع المحلي (الانخراط مع المجتمع)، والنمو الذاتي لمدير المدرسة (تطوير القيادة المهنية)؛ بهدف تطويره وتحسينه.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- خصائص عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- خطوات بناء أداة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- صدق الدراسة
- ثبات الدراسة
- أساليب المعالجة الإحصائي

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي أتبع في تنفيذ الدراسة لتحقيق أهدافها، ومنهج الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أدوات الدراسة (الاستبانة)، وكيفية التأكد من مؤشرات صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها على أفراد العينة، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة، ابتداءً من جمع البيانات وتبويبها وعرضها ومعالجتها، ثم تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والتوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب البحث الوصفي المسحي التحليلي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمتها طبيعة دراستها، حيث يسعى هذا المنهج إلى تحديد الوضع القائم للظاهرة المبحوثة والمتعلقة بالميدان التربوي ومكوناته كما هو، ووصفها بطريقة تعتمد على تحليل بنيتها الظاهرة وبيان العلاقات بين عناصرها أو مكوناتها، واستخدم النوع التحليلي للدراسة الوصفية المسحية لأنه يهتم بدراسة المعلومات والمهام المرتبطة بعمل أو وظيفة، فهو يتولى تحليل العمل أو النشاط الذي يقوم به الفرد، بقصد توصيف الأداء في كل مهمة، وتكمن أهمية مثل هذا التحليل في كونه يساعد على وضع تصنيفات موحدة للأعمال وتقييم أداء العاملين، وضع برامج لتطوير الأداء وتصميم معايير لتقييم أداء العاملين. (عطية، 2010).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع رؤساء المدارس ومدراء المدارس ومعلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمملكة البحرين.

1- يبلغ عدد رؤساء مدارس المرحلة الابتدائية (8)، 3 رؤساء مدارس و5 رئيسات مدارس.

2- يبلغ عدد مديري المدارس الابتدائية (113)، 25 مديراً مدرسة و98 مديرة مدرسة.

3- يبلغ عدد معلمي المدارس الابتدائية (5542)، 4153 معلمة و1389 معلمًا.

قامت الباحثة على تطبيق أداة الدراسة على كامل المجتمع لإمكانية التطبيق على جميع أفراد مجتمعها أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة، واستعانت الباحثة بالنموذج الإلكتروني في تطبيق الاستبانة حتى يتسنى للجميع الاستجابة بارية ووضوح التعبير.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (1)

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية	العدد الكلي
نوع المدرسة	بنين	505	47.02%	1074
	بنات	569	52.98%	
هيئة إدارية	ذكور	226	21.04%	1074
	إناث	848	78.96%	
الوظيفة	معلم	877	81.66%	1074
	معلم أول	94	8.75%	
	مدير مدرسة	95	8.85%	
	رئيس مدارس	8	0.74%	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	877	81.66%	1074
	دبلوم عالي تربية	133	12.38%	
	دراسات عليا	64	5.96%	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	235	21.88%	1074
	5-10	222	20.67%	
	11-15	277	25.79%	
	16-20	152	14.15%	
	أكثر من 25	188	17.50%	

العدد الكلي للاستجابات	1074	العدد الكلي بعد حذف التكرار	1074
------------------------	------	-----------------------------	------

رابعًا: أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تعتبر الاستبانة أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وللاستبانة أهمية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب، وتختلف أسئلتها من حيث أغراضها فهناك أسئلة للبحث عن الحقائق كالعمر والمؤهل الأكاديمي، وأسئلة عن آراء المفحوصين وأخرى تتعامل مع الأفكار والمشاعر والاتجاهات والقيم (عطية، 2010). صممت الباحثة نموذجًا إلكترونيًا للاستبانة على رابط على شبكة الإنترنت، ثم تم إدراجه في خطاب مكتب مديرة إدارة التعليم الابتدائي، وذلك تسهيلًا على أفراد العينة للاستجابة لفقرات الاستبانة.

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (71) فقرة موزعة على أربعة مجالات. تم بناؤها وفقًا لمهام ومسؤوليات مدير المدرسة الصادرة من ديوان الخدمة المدنية للوصف الوظيفي لمدير المدرسة بحسب الموقع التنظيمي لوزارة التربية والتعليم المحدث والمعمدة من قبل القائم بأعمال الوكيل المساعد للتعليم العام والفني في تاريخ 4 أغسطس 2010م بمملكة البحرين، والإطار النظري، والدراسات السابقة لأفضل الممارسات المتبعة في الدول المتقدمة لتقويم أداء مدير المدرسة، كما تمت تجزئة وتصنيف تلك المهام إلى مهام محددة ودقيقة. وتتكون الاستبانة من جزأين يتعلق الجزء الأول بمعلومات عامة عن أفراد الاستبانة تشمل نوع الجنس والخبرة في مجال الإدارة المدرسية والمؤهل ونوعه، أما الجزء الثاني فينقسم إلى (4) محاور، وهي:

المحور الأول: الأداء الإداري (قيادة إدارة المدرسة).

المحور الثاني: الأداء الفني (قيادة التعليم والتعلم).

المحور الثالث: التواصل مع المجتمع المحلي (الانخراط مع المجتمع).

المحور الرابع: النمو الذاتي لمدير المدرسة (تطوير القيادة المهنية).

أعدت الاستبانة من 71 فقرة وصنفت وفق أربعة معايير محددة (قيادة إدارة المدرسة، قيادة التعليم والتعلم، التواصل مع المجتمع المحلي، النمو الذاتي لمدير المدرسة) إلا أن الوزن النسبي للمعايير الأربعة غير متساوي ، حيث ارتفع في معيار قيادة التعليم والتعلم (28) فقرة، ومعيار قيادة الإدارة المدرسية (21) فقرة، ومعيار النمو الذاتي لمدير المدرسة (14) فقرة، ومعيار التواصل مع المجتمع المحلي يتألف من (7) فقرات، ويرجح السبب إلى أن لمدير المدرسة أدوارًا فنية كثيرة ومهمة يقضي معظم الوقت في متابعتها ودعمها وتطويرها. فهو يتولى قيادة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمدرسة والأقسام الأكاديمية والمرافق التعليمية، ويشرف على البرامج العلاجية والإثرائية، ورعاية الطلبة الصحي والنفسي، ونموهم الشخصي، وتوفير الخدمات الإرشادية والتوجيهية، ومعالجة السلوكيات الغير سوية، والتنمية المهنية للعاملين ومعلمي المدرسة، ومتابعة تحليل النتائج والتحصيل الدراسي، وتطوير أداء المدرسة والبحوث الإجرائية، وخلق بيئة تعليمية محفزة للتعلم، وتعزيز القيم والمواطنة، والعلاقات الإنسانية لجميع منتسبي المدرسة. بينما قل الوزن النسبي لفقرات معيار التواصل مع مجتمع المحلي بسبب أن متابعة المجتمع المحلي يشغل مساحة أصغر من زمن المدرسي ووقت متابعة مدير المدرسة.

خامسًا: خطوات بناء أداة الدراسة

مرت استبانة الدراسة لحالية بعدد من المراحل والخطوات المهمة التي يمكن إيضاحها على النحو التالي:

1- اطلعت الباحثة على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية التي تضمنت نماذج تقويم أداء مديري المدارس من ديوان الخدمة المدنية في مملكة البحرين.

2- قامت بتصميم الاستبانة وإخراجها كمسودة، انقسمت الاستبانة الى جزأين رئيسيين، هما:

الجزء الأول: يحتوي على بيانات عامة، وهي المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل متغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتي تمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة وترى الباحثة أهميتها.

الجزء الثاني: حددت المجالات والتي شملت أربعة محاور رئيسية للأداة، وهم: الأداء الإداري (قيادة إدارة المدرسة)، والأداء الفني (قيادة التعليم والتعلم)، والتواصل مع المجتمع المحلي (الانخراط مع المجتمع)، والنمو الذاتي لمدير المدرسة (تطوير القيادة المهنية).

3- قامت الباحثة بتحليل المجالات الفرعية إلى مجموعة وممارسات يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية.

4- اختارت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي نظرًا لشموليته ودقته ومناسيته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها لتعطي المجيب القناعة في الإجابة حيث تم اختيار المقياس الخماسي الذي يتكون من (1-5)، وهي على النحو التالي: 5=دائمًا، 4=غالبًا، 3=أحيانًا، 2=نادرًا، 1=لا. إن الهدف من تدرجات المقياس الخماسي هو تحديد درجة ممارسة المدير في المدارس الابتدائية لأدواره ومهامه وفق تقديراته الذاتية وتقديرات بقية أفراد العينة (رؤساء المدارس والمدراء ومعلمي المدارس الابتدائية). اعتمدت تقديرات المتوسطات وفق معيار مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية من خلال التعامل مع قيم المتوسطات وربطها بالمستويات الخماسية، طبقت معادلة تحديد طول الفئة $1-5 = 0.8 = 5 \div$ (يوسف، 2009).

وأصبحت الفئات الخمس على النحو التالي: (4.20 - 5.00) = مرتفع جدًا، (3.40 - 4.19) = مرتفع، (2.60 - 3.39) = متوسط، (1.80 - 2.59) = منخفض، (1.00 - 1.79) = منخفض جدًا.

5- تم توزيع الاستبانة بصورتها الأولية على الخبراء المختصين من أعضاء هيئة التدريس للجامعات، وذوي الخبرات التربوية حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث:

1- تحديد مدى مناسبة فقرات الاستبانة للمجالات الأربعة.

2- حذف أو إضافة أو دمج أو إعادة صياغة أو تجزئة الفقرات المركبة في بعض الفقرات.

كما وطلبت منهم إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم الخاصة لتحسين الأداة.

سادسًا: صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري: للتأكد من صدق محتوى الأداة تم عرضها على خمسة عشر أستاذًا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البحرين والمختصين في شئون الإدارة والتقويم بوزارة التربية والتعليم وذلك لمعرفة آرائهم من حيث شمولية المجالات المقاسة ومواءمتها للفقرات التي خصصت لها، وارتباط كل فقرة بالمقياس الذي تنتمي إليه ومدى وضوح صياغة الفقرة. وفي ضوء آراء الأساتذة المحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وإجراء التعديلات اللازمة التي

أوصى بها المحكمون وبإشراف الدكتور المشرف على الدراسة، والتي استقرت الاستبانة في صورتها النهائية على 4 مجالات رئيسية و76 فقرة (أنظر ملحق رقم 4 صفحة 149).

سابعًا: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من 30 فردًا من مختلف فئات مجتمع الدراسة، تم استخراج الثبات وفق معامل كرونباخ ألفا، والجدول التالي يبين تتمتع الاستبانة بثبات مرتفع.

جدول (2)

معاملات ثبات استبانة واقع أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية في الإدارة المدرسية الفاعلة
بمملكة البحرين

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات
الأداء الإداري	21	0.895
الأداء الفني	28	0.936
التواصل مع المجتمع المحلي	8	0.901
النمو الذاتي لمدير المدرسة	14	0.914
الدرجة الكلية	71	0.974

بناءً على ما سبق فإن ما توصلت إليه نتائج الثبات تعطي مؤشرات مناسبة ومقبولة، الأمر الذي يسمح باستخدامه في الدراسة الحالية.

ثامنًا: اجراءات تطبيق أداة الدراسة

طبقت الأداة على مجتمع الدراسة ميدانيًا وفق الخطوات الآتية: أخذ رسالة موافقة جامعة البحرين على موضوع الدراسة وإرسالها إلى إدارة البحوث التربوية في وزارة التربية والتعليم لاعتمادها ومرفقة معها أداة الدراسة (الاستبانة) لاعتمادها (أنظر ملحق رقم 2 صفحة 124).

- بعد استلام خطاب موافقة إدارة البحوث التربوية بالوزارة على تطبيق أداة الدراسة رسميًا تمت مخاطبة مديرة التعليم الابتدائي لتيسير تطبيق الأداء إلكترونياً عبر خدمة "غوغل درايف" من خلال توجيهه مديري المدارس بالتعاون مع الباحثة والاستجابة للأداة الإلكترونية في الأيام التي حددتها لهم في الصف الإلكتروني في كل مدرسة على مدار ثلاثة أيام.
- تم إرسال أداة الدراسة إلى جميع مجتمع الدراسة في الأيام الثلاثة المحددة وتابعت الباحثة الاستجابات فترة التطبيق الميداني بالتنسيق مع إدارة التعليم الابتدائي.
- قامت المدارس الابتدائية بعد عملية التطبيق بإعادة استجابتها إلكترونياً وفق الإجراءات المتبعة وقد تراوحت نسبة استجابات أفراد العينة على الاستبانة من 20% إلى 100%.
- 7- تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً في ضوء أهداف الدراسة ومتغيراتها.
- 8- استخلاص النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها.
- 9- كتابة التوصيات والمقترحات.
- 10- توثيق المصادر المراجع.

تاسعاً : أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لمعالجة البيانات إحصائياً تم التحليل باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

1- الإحصاء الوصفي:

أ- التكرارات.

ب- النسب المئوية والمتوسط النسبي.

ج- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لغرض المقارنة وإصدار الأحكام حول مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية.

2- الإحصاء الاستدلالي:

أ- معامل الثبات حسب طريقة ألفا كرونباخ.

ج- تحليل التباين الاحادي.

هـ- اختبار (t) للعينات المستقلة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة ومناقشتها بناءً على أسئلة الدراسة

- عرض النتائج والتحليل الوصفي لمجالات وفقرات الاستبانة بناءً على أسئلة الدراسة.

ثانياً: ملخص النتائج

ثالثاً: التوصيات

رابعاً: الدراسات المستقبلية المقترحة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة، واستعراض أبرز نتائجها، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة.

جدول (3)

توزيع مستويات الأداء حسب قيمة المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	النسبة	المستوى حسب المتوسط
1.79 – 1.00	أقل من 36%	منخفض جداً
2.59 – 1.80	36 – 51%	منخفض
3.39 – 2.60	52 – 67%	متوسط
4.19 – 3.40	68 – 83%	مرتفع
5.00 – 4.20	84 – 100%	مرتفع جداً

أولاً: نتائج الدراسة ومناقشتها بناءً على أسئلة الدراسة

- عرض النتائج والتحليل الوصفي لمجالات وفقرات الاستبانة بناءً على أسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

ينص السؤال الأول على: "ما تقديرات رؤساء المدارس الابتدائية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين؟".

للتعرف على تقديرات رؤساء المدارس الابتدائية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية

الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لكل مجال كما هو موضح بالجدول رقم (4).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية

المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
الأداء الإداري	1	3.94	0.44	%78.8	مرتفع
الأداء الفني	4	3.57	0.47	%71.4	مرتفع
التواصل مع المجتمع المحلي	3	3.72	0.59	%74.4	مرتفع
النمو الذاتي لمدير المدرسة	2	3.74	0.37	%74.8	مرتفع
الدرجة الكلية		3.73	0.43	%74.6	مرتفع

يبين الجدول رقم 4، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية. ويتضح من الجدول، أن المتوسط العام كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.43)، وجاء بالمرتبة الأولى مجال الأداء الإداري بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.44). تلاه على التوالي مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة بمتوسط حسابي مقداره (3.74)، وبانحراف معياري يساوي (0.37). وجاء مجال التواصل مع المجتمع المحلي بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.59). أما بالمركز الأخير، فقد جاء مجال الأداء الفني بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وبانحراف معياري يساوي (0.47).

وقد تم تحليل استجابات رؤساء المدارس في كل مجال لوحده وفيما يأتي عرض لهذه النتائج.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات رؤساء المدارس الابتدائية لأداء مديري المدارس الابتدائية في جميع عبارات المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية وفيما يلي توضيحها:

النتائج ذات الصلة بإستجابات رؤساء المدارس لعبارات المجال الإداري.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يضع خطة لإدارة المخاطر بالمدرسة.	21	2.88	1.13	57.50%	متوسط
يطبق أفضل الممارسات الإدارية المدرسية.	18	3.63	0.74	72.50%	مرتفع
يدير الاجتماعات التربوية بالمدرسة.	13	3.88	0.64	77.50%	مرتفع
ينظم الوقت المدرسي بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة.	10	3.88	0.35	77.50%	مرتفع
يحدد أولويات المدرسة في المجالات المختلفة .	10	3.88	0.35	77.50%	مرتفع
يتابع تحديث بيانات المدرسة إلكترونياً.	17	3.75	1.04	75.00%	مرتفع
يشرف على الأدلة الاسترشادية لخدمات المدرسة.	16	3.75	0.89	75.00%	مرتفع
يتحقق من توفير وسائل الأمن والسلامة	5	4.25	0.71	85.00%	مرتفع جداً

					بالمدرسة.
مرتفع جدًا	85.00%	0.46	4.25	4	يتحقق من نظافة المدرسة.
مرتفع جدًا	90.00%	0.53	4.50	2	يشرف على توفير الموارد المادية (كتب، أثاث، حواسيب، ...إلخ).
مرتفع جدًا	85.00%	0.71	4.25	5	يشرف على الأنشطة المدرسية بصورة مستمرة.
مرتفع جدًا	85.00%	0.71	4.25	5	يتحقق من تطبيق اللوائح التنظيمية بالمدرسة.
مرتفع جدًا	85.00%	0.71	4.25	5	يشرف على السجلات المدرسية (الإدارية، المالية، ...إلخ).
متوسط	57.50%	0.64	2.88	20	يطلع على ملفات الطلاب لمتابعة أدائهم.
مرتفع	82.50%	0.64	4.13	9	يتحقق من قيام جميع العاملين بمهامهم وفق النظام المدرسي.
مرتفع جدًا	90.00%	0.53	4.50	2	يشرف على انضباط العاملين بالمدرسة.
مرتفع	75.00%	0.46	3.75	15	يستفيد من العاملين في إنجاز مهمات تربوية متنوعة في المدرسة.
مرتفع جدًا	95.00%	0.46	4.75	1	يقيم أداء العاملين بالمدرسة.
مرتفع	77.50%	0.35	3.88	10	يفوض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.

مرتفع	72.50%	0.92	3.63	19	يوطن الفرص القيادية للعاملين في الفعاليات المدرسية.
مرتفع	77.50%	0.99	3.88	14	يحفز العاملين على المشاركة في الحياة المدرسية.

يبين الجدول رقم 5، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يقيم أداء العاملين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.46). تلتها على التوالي العبارة (يشرف على انضباط العاملين بالمدرسة) والعبارة (يشرف على توفير الموارد المادية) بمتوسط حسابي مقداره (4.50)، وانحراف معياري يساوي (0.53). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يضع خطة لإدارة المخاطر بالمدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري يساوي (1.13).

النتائج ذات الصلة بإستجابات رؤساء المدارس لعبارات المجال الفني.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني
من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يقود الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في المدرسة.	10	3.75	0.46	75.00%	مرتفع
يعد خطط وبرامج لتحسين التعليم والتعلم.	20	3.38	0.52	67.50%	مرتفع
يوفر رعاية صحية لطلبة المدرسة.	1	4.50	0.53	90.00%	مرتفع جدًا
يوفر الرعاية النفسية للطلبة	7	3.88	0.35	77.50%	مرتفع

					بالتواصل مع ولي الأمر بوسائل مختلفة.
مرتفع	70.00%	0.76	3.50	17	يشرف على البرامج العلاجية للطلبة المتأخرين.
مرتفع	70.00%	0.76	3.50	17	يشرف على البرامج الإثرائية للطلبة المتفوقين.
مرتفع	70.00%	0.76	3.50	17	يشرف على تنمية مواهب الطلبة الموهوبين.
مرتفع	62.50%	0.64	3.13	25	يشرك الطلبة في اتخاذ القرارات.
مرتفع	70.00%	0.53	3.50	15	يشرف على توفير خدمات إرشادية وتوجيهية للطلبة.
مرتفع	70.00%	0.53	3.50	15	يشرف على معالجة المشكلات السلوكية للطلبة.
مرتفع	62.50%	0.83	3.13	26	يشرف على تنفيذ المعلمين للمنهج وفق حاجات وقدرات الطلبة.
مرتفع	77.50%	0.64	3.88	8	يتابع تحليل المعلمين لنتائج التقويم التشخيصي والتكويني والنهائي للطلبة.
مرتفع	75.00%	0.71	3.75	11	يوجه المعلمين إلى تفعيل التواصل مع الطلبة.
مرتفع	67.50%	0.52	3.38	20	يوجه المعلمين إلى تطوير مهاراتهم التدريسية مع طلبة صعوبات تعلم .
مرتفع	82.50%	0.64	4.13	4	يوجه المعلمين لتنمية القيم الأخلاقية للطلبة.
مرتفع جداً	85.00%	0.71	4.25	2	يوجه المعلمين لتعزيز قيم المواطنة(الولاء، الانتماء،

					التسامح،...إلخ) للطلبة.
مرتفع	75.00%	1.28	3.75	14	يوجه المعلمين الى تدريس المواد وفق الكفايات.
مرتفع	65.00%	0.71	3.25	23	يقدم الدعم والاهتمام للمعلم الجديد.
مرتفع	77.50%	0.83	3.88	9	يقوم بالزيارات الصفية للمعلمين بصفة مستمرة .
مرتفع	75.00%	0.71	3.75	11	يحرص على العدالة في إتاحة فرص التنمية المهنية للمعلمين.
مرتفع	75.00%	0.71	3.75	11	يتعاون مع المشرفين التربويين على رفع الكفاءة المهنية للمعلمين.
مرتفع	67.50%	0.74	3.38	22	يتابع خطط المعلمين في الأقسام الأكاديمية لضمان جودة التعليم.
مرتفع	65.00%	0.71	3.25	23	يوجه المعلمين لمواطنيهم وضعفهم ويساعدهم في التغلب عليها.
مرتفع	80.00%	0.76	4.00	6	يحرص على إشاعة روح العمل التعاوني والجماعي بين المعلمين.
منخفض	42.50%	0.83	2.13	27	يشجع المعلمين على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية.
منخفض	40.00%	0.76	2.00	28	يوجه إلى تحليل الكتب وفق الكفايات.
مرتفع	82.50%	0.35	4.13	3	يقيم علاقات إنسانية مع العاملين بالمدرسة.

مرتفع	82.50%	0.64	4.13	4	يقدر إنجازات العاملين.
-------	--------	------	------	---	------------------------

يبين الجدول رقم 6، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يوفر رعاية صحية لطلبة المدرسة) بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.53). تلتها على التوالي العبارة (يوجه المعلمين لتعزيز قيم المواطنة) بمتوسط حسابي مقداره (4.25)، وانحراف معياري يساوي (0.71). وجاءت العبارة (يقيم علاقات إنسانية مع العاملين بالمدرسة) بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.35). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يوجه الى تحليل الكتب وفق الكفايات) بمتوسط حسابي مقداره (2.00) وانحراف معياري يساوي (0.76).

النتائج ذات الصلة بإستجابات رؤساء المدارس لعبارات المجال مجال التواصل مع المجتمع المحلي.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يعطي أولوية للتواصل مع العاملين في تنفيذ المشاريع التربوية.	1	4.00	0.53	80.00%	مرتفع
يوظف مواقع التواصل الاجتماعي في تواصله مع المجتمع المحلي.	3	3.75	0.46	75.00%	مرتفع
يُطلع المجتمع المحلي على أهداف المدرسة.	8	3.50	1.07	70.00%	مرتفع
يتابع قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.	6	3.63	0.74	72.50%	مرتفع
يشجع أولياء الأمور على المشاركة في الحياة المدرسية.	7	3.50	0.76	70.00%	مرتفع

مرتفع	77.50%	0.83	3.88	2	يشرف على تشكيل مجلس الآباء في المدرسة.
مرتفع	75.00%	0.71	3.75	4	يتعاون مع المدارس الأخرى في الفعاليات المختلفة.
مرتفع	75.00%	0.71	3.75	4	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في استخدام مرافق المدرسة.

يبين الجدول رقم 7، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يعطي أولوية للتواصل مع العاملين في تنفيذ المشاريع التربوية) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.53). تلتها على التوالي العبارة (يشرف على تشكيل مجلس الآباء في المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.88)، وانحراف معياري يساوي (0.83). وجاءت العبارة (يوظف مواقع التواصل الاجتماعي في تواصله مع المجتمع المحلي) بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.46). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يطلع المجتمع المحلي على أهداف المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.50) وانحراف معياري يساوي (1.07).

النتائج ذات الصلة بإستجابات رؤساء المدارس على عبارات مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو

الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يستثمر جميع أوقاته لصالح العمل المدرسي.	2	4.13	0.35	82.50%	مرتفع
يبادر باقتراح ومناقشة أفكار جديدة تطويرية للمدرسة.	13	3.25	0.71	65.00%	متوسط
يتبنى القيادة التشاركية في المدرسة.	12	3.50	0.53	70.00%	مرتفع

مرتفع	77.50%	0.83	3.88	9	يشارك في برامج النمو المهني.
مرتفع	77.50%	0.64	3.88	7	يحرص على جودة الإنجاز في المدرسة.
مرتفع جدًا	85.00%	0.46	4.25	1	يكون قدوة حسنة للعاملين معه.
مرتفع	82.50%	0.35	4.13	2	لديه قدرة على إدارة الحوار.
مرتفع	77.50%	0.35	3.88	5	لديه القدرة على التأثير في العاملين بالمدرسة.
مرتفع	75.00%	1.16	3.75	11	يتقبل وجهات نظر الآخرين.
مرتفع	77.50%	0.64	3.88	7	يمتاز بالمثابرة والقدرة على التطوير.
مرتفع	77.50%	0.35	3.88	5	يتبادل الخبرات مع الآخرين.
مرتفع	75.00%	0.46	3.75	10	يتقبل التغيير والتطوير في المجال التربوي.
مرتفع	80.00%	0.00	4.00	4	يوظف خبراته المهنية السابقة حول أفضل الممارسات التربوية.
منخفض	45.00%	0.71	2.25	14	يقدم الأفكار لإجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية.

يبين الجدول رقم 8، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظر رؤساء المدارس الابتدائية. وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (يكون قدوة حسنة للعاملين معه) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.46)، تلتها على التوالي العبارة (لديه قدرة على إدارة الحوار) والعبارة (يستثمر جميع أوقاته لصالح العمل المدرسي) بمتوسط حسابي مقداره (4.13)، وانحراف معياري يساوي (0.35). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يقدم الأفكار لإجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية) بمتوسط حسابي مقداره (2.25) وانحراف معياري يساوي (0.71).

نلخص من بيانات الجدول السابق إلى أن المتوسطات الحسابية في بنود المجالات جاءت مرتفعة بشكل عام وتفاوتت في المجالات الأساسية الأربعة التالية: الإداري، النمو الذاتي، التواصل مع المجتمع، الفني. وعزت الباحثة ارتفاع نتائج تقييم رؤساء المدارس لأداء المديرين، إلى لمتابعتهم المستمرة لمديري المدارس الحكومية في الشؤون الإدارية، والتنمية المهنية، وتواصل مديري المدارس مع المجتمع بصورة مرتفعة إضافة إلى المجال الفني. حيث يولي رؤساء المدارس إهتماماً بالمديرين نحو التركيز على المجال الفني من أجل تمكينه على رفع معدل الانجاز الأكاديمي، والنمو الشخصي للمخرجات، والتخطيط الاستراتيجي والسوي وقيادة التعليم والتعلم، ومناقشة نتائج تحليل أداء الطلبة خلال وقفاتهم التقييمية، من أجل تحسين أداء المدرسة بشكل عام.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

ينص السؤال الثاني على: "ما التقديرات الذاتية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين؟".

للتعرف على التقديرات الذاتية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لكل مجال كما هو موضح بالجدول رقم (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظرهم

المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
الأداء الإداري	2	4.64	0.48	92.8%	مرتفع جداً
الأداء الفني	3	4.56	0.52	91.2%	مرتفع جداً
التواصل مع المجتمع المحلي	4	4.50	0.57	90%	مرتفع جداً
النمو الذاتي لمدير	1	4.72	0.53	94.4%	مرتفع جداً

الدرجة الكلية	4.61	0.49	%92.2	مرتفع جدًا	المدرسة
---------------	------	------	-------	------------	---------

يبين الجدول رقم 9، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظرهم. ويتضح من الجدول، أن المتوسط العام كان مرتفعًا جدًا بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.49). وجاء بالمرتبة الأولى مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.53). تلاه على التوالي مجال الأداء الإداري بمتوسط حسابي مقداره (4.64)، وانحراف معياري يساوي (0.48). وجاء مجال الأداء الفني بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.52). أما بالمركز الأخير، فقد جاء مجال التواصل مع المجتمع المحلي بمتوسط حسابي مقداره (4.50) وانحراف معياري يساوي (0.57).

وقد تم تحليل استجابات مديري مدارس في كل مجال لوحده وفيما يأتي عرض لهذه النتائج. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتقديرات الذاتية لأداء مديري المدارس الابتدائية في جميع عبارات المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية وفيما يلي توضيحها: النتائج ذات الصلة باستجابات مديري المدارس على عبارات المجال الإداري.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظرهم

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يضع خطة لإدارة المخاطر بالمدرسة.	20	4.33	0.79	86.53%	مرتفع جدًا
يطبق أفضل الممارسات الإدارية المدرسية.	18	4.52	0.67	90.32%	مرتفع جدًا
يدير الاجتماعات التربوية بالمدرسة.	15	4.61	0.59	92.21%	مرتفع جدًا

مرتفع جدًا	93.68%	0.62	4.68	11	ينظم الوقت المدرسي بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة.
مرتفع جدًا	95.16%	0.52	4.76	5	يحدد أولويات المدرسة في المجالات المختلفة .
مرتفع جدًا	91.58%	0.74	4.58	16	يتابع تحديث بيانات المدرسة إلكترونياً.
مرتفع جدًا	88.84%	0.80	4.44	19	يشرف على الأدلة الاسترشادية لخدمات المدرسة.
مرتفع جدًا	96.42%	0.53	4.82	1	يتحقق من توفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة.
مرتفع جدًا	93.89%	0.57	4.69	9	يتحقق من نظافة المدرسة.
مرتفع جدًا	93.26%	0.63	4.66	13	يشرف على توفير الموارد المادية (كتب، أثاث، حواسيب، إلخ...).
مرتفع جدًا	95.16%	0.56	4.76	6	يشرف على الأنشطة المدرسية بصورة مستمرة.
مرتفع جدًا	96.00%	0.56	4.80	4	يتحقق من تطبيق اللوائح التنظيمية بالمدرسة.
مرتفع جدًا	94.53%	0.57	4.73	7	يشرف على السجلات المدرسية (الإدارية، المالية، إلخ...).
مرتفع	82.11%	0.81	4.11	21	يطلع على ملفات الطلاب لمتابعة أدائهم.

يتحقق من قيام جميع العاملين بمهامهم وفق النظام المدرسي.	10	4.69	0.64	93.89%	مرتفع جدًا
يشرف على انضباط العاملين بالمدرسة.	3	4.80	0.52	96.00%	مرتفع جدًا
يستفيد من العاملين في إنجاز مهمات تربوية متنوعة في المدرسة.	12	4.67	0.64	93.47%	مرتفع جدًا
يقيم أداء العاملين بالمدرسة.	8	4.72	0.65	94.32%	مرتفع جدًا
يفوض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.	17	4.54	0.76	90.74%	مرتفع جدًا
يوطن الفرص القيادية للعاملين في الفعاليات المدرسية.	14	4.66	0.68	93.26%	مرتفع جدًا
يحفز العاملين على المشاركة في الحياة المدرسية.	2	4.82	0.55	96.42%	مرتفع جدًا

يبين الجدول رقم 10، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظرهم. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يتحقق من توفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة) بمتوسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.53). تلتها على التوالي العبارة (يحفز العاملين على المشاركة في الحياة المدرسية) بمتوسط حسابي مقداره (4.82)، وانحراف معياري يساوي (0.55). وبالمركز الثالث جاءت العبارة (يشرف على انضباط العاملين بالمدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.80) وانحراف معياري يساوي (0.52). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يطلع على ملفات الطلاب لمتابعة أدائهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري يساوي (0.81).

النتائج ذات الصلة بإستجابات مدراء المدارس على عبارات المجال الفني.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني
من وجهة نظرهم

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يقود الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في المدرسة.	6	4.78	0.57	95.58%	مرتفع جدًا
يعد خطط وبرامج لتحسين التعليم والتعلم.	14	4.65	0.65	93.05%	مرتفع جدًا
يوفر رعاية صحية لطلبة المدرسة.	17	4.54	0.62	90.74%	مرتفع جدًا
يوفر الرعاية النفسية للطلبة بالتواصل مع ولي الأمر بوسائل مختلفة.	22	4.48	0.71	89.68%	مرتفع جدًا
يشرف على البرامج العلاجية للطلبة المتأخرين.	21	4.49	0.73	89.89%	مرتفع جدًا
يشرف على البرامج الإثرائية للطلبة المتفوقين.	24	4.31	0.77	86.11%	مرتفع جدًا
يشرف على تنمية مواهب الطلبة الموهوبين.	25	4.31	0.74	86.11%	مرتفع جدًا
يشرك الطلبة في اتخاذ القرارات.	26	4.06	0.82	81.26%	مرتفع
يشرف على توفير خدمات إرشادية وتوجيهية للطلبة.	23	4.43	0.72	88.63%	مرتفع جدًا
يشرف على معالجة المشكلات السلوكية للطلبة.	16	4.55	0.71	90.95%	مرتفع جدًا
يشرف على تنفيذ المعلمين للمنهج وفق حاجات وقدرات الطلبة.	20	4.52	0.74	90.32%	مرتفع جدًا

مرتفع جدًا	94.53%	0.61	4.73	8	يتابع تحليل المعلمين لنتائج التقويم التشخيصي والتكويني والنهائي للطلبة.
مرتفع جدًا	93.89%	0.69	4.69	9	يوجه المعلمين إلى تفعيل التواصل مع الطلبة.
مرتفع جدًا	93.68%	0.67	4.68	10	يوجه المعلمين إلى تطوير مهاراتهم التدريسية مع طلبة صعوبات تعلم .
مرتفع جدًا	95.79%	0.58	4.79	4	يوجه المعلمين لتنمية القيم الأخلاقية للطلبة.
مرتفع جدًا	96.21%	0.57	4.81	3	يوجه المعلمين لتعزيز قيم المواطنة(الولاء، الإنتماء، التسامح، ... إلخ) للطلبة.
مرتفع جدًا	93.68%	0.70	4.68	11	يوجه المعلمين الى تدريس المواد وفق الكفايات.
مرتفع جدًا	93.47%	0.64	4.67	12	يقدم الدعم والاهتمام للمعلم الجديد.
مرتفع جدًا	92.84%	0.58	4.64	15	يقوم بالزيارات الصفية للمعلمين بصفة مستمرة .
مرتفع جدًا	95.16%	0.60	4.76	7	يحرص على العدالة في إتاحة فرص التنمية المهنية للمعلمين.
مرتفع جدًا	90.74%	0.77	4.54	18	يتعاون مع المشرفين التربويين على رفع الكفاءة المهنية للمعلمين.
مرتفع جدًا	90.74%	0.70	4.54	19	يتابع خطط المعلمين في الأقسام الأكاديمية لضمان جودة التعليم.
مرتفع جدًا	93.47%	0.63	4.67	13	يوجه المعلمين لمواطن

					ضعفهم ويساعدهم في التغلب عليها.
مرتفع جدًا	96.84%	0.55	4.84	1	يحرص على إشاعة روح العمل التعاوني والجماعي بين المعلمين.
مرتفع	81.05%	0.95	4.05	27	يشجع المعلمين على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية.
مرتفع	79.37%	0.98	3.97	28	يوجه إلى تحليل الكتب وفق الكفايات.
مرتفع جدًا	95.79%	0.68	4.79	5	يقيم علاقات إنسانية مع العاملين بالمدرسة.
مرتفع جدًا	96.63%	0.54	4.83	2	يقدر إنجازات العاملين

يبين الجدول رقم 11، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني من وجهة نظرهم. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يحرص على إشاعة روح العمل التعاوني والجماعي بين المعلمين) بمتوسط حسابي (4.84) وانحراف معياري (0.55). تلتها على التوالي العبارة (يقدر إنجازات العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (4.83)، وانحراف معياري يساوي (0.54). وجاءت العبارة (يوجه المعلمين لتعزيز قيم المواطنة) بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (4.81) وانحراف معياري (0.57). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يوجه إلى تحليل الكتب وفق الكفايات) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري يساوي (0.98).

النتائج ذات الصلة باستجابات مديري المدارس على عبارات المجال التواصل مع المجتمع المحلي

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظرهم

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يعطي أولوية للتواصل مع العاملين في تنفيذ المشاريع التربوية.	3	4.63	0.68	92.63%	مرتفع جدًا
يوظف مواقع التواصل الاجتماعي في تواصله مع المجتمع المحلي.	7	4.28	0.92	85.68%	مرتفع جدًا
يطلع المجتمع المحلي على أهداف المدرسة.	5	4.42	0.81	88.42%	مرتفع جدًا
يتابع قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.	2	4.71	0.63	94.11%	مرتفع جدًا
يشجع أولياء الأمور على المشاركة في الحياة المدرسية.	4	4.60	0.67	92.00%	مرتفع جدًا
يشرف على تشكيل مجلس الآباء في المدرسة.	1	4.75	0.62	94.95%	مرتفع جدًا
يتعاون مع المدارس الأخرى في الفعاليات المختلفة.	6	4.41	0.79	88.21%	مرتفع جدًا
يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في استخدام مرافق المدرسة.	8	4.22	0.97	84.42%	مرتفع جدًا

يبين الجدول 12، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظرهم. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يشرف على تشكيل مجلس الآباء في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.62). تلتها على التوالي العبارة (يتابع قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة)

بمتوسط حسابي مقداره (4.71)، وبانحراف معياري يساوي (0.63). وجاءت العبارة (يعطي أولوية للتواصل مع العاملين في تنفيذ المشاريع التربوية) بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (4.63) وبانحراف معياري (0.68). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في استخدام مرافق المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وبانحراف معياري يساوي (0.97).

النتائج ذات الصلة بلاستجابات مديري المدارس على عبارات المجال النمو الذاتي.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظرهم

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يستثمر جميع أوقاته لصالح العمل المدرسي.	9	4.74	0.59	94.74%	مرتفع جدًا
يبادر باقتراح ومناقشة أفكار جديدة تطويرية للمدرسة.	7	4.77	0.59	95.37%	مرتفع جدًا
يتبنى القيادة التشاركية في المدرسة.	11	4.73	0.68	94.53%	مرتفع جدًا
يشارك في برامج النمو المهني.	13	4.64	0.68	92.84%	مرتفع جدًا
يحرص على جودة الإنجاز في المدرسة.	3	4.82	0.56	96.42%	مرتفع جدًا
يكون قدوة حسنة للعاملين معه.	1	4.87	0.51	97.47%	مرتفع جدًا
لديه قدرة على إدارة الحوار.	2	4.83	0.54	96.63%	مرتفع جدًا
لديه القدرة على التأثير في العاملين بالمدرسة.	10	4.74	0.61	94.74%	مرتفع جدًا
يتقبل وجهات نظر الآخرين.	6	4.79	0.60	95.79%	مرتفع جدًا
يمتاز بالمثابرة والقدرة على التطوير.	4	4.80	0.56	96.00%	مرتفع جدًا

مرتفع جدًا	94.11%	0.67	4.71	12	يتبادل الخبرات مع الآخرين.
مرتفع جدًا	96.00%	0.56	4.80	4	يتقبل التغيير والتطوير في المجال التربوي.
مرتفع جدًا	94.95%	0.58	4.75	8	يوظف خبراته المهنية السابقة حول أفضل الممارسات التربوية
مرتفع	82.32%	0.93	4.12	14	يقدم الأفكار لإجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية.

يبين الجدول رقم 13، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظرهم. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يكون قدوة حسنة للعاملين معه) بمتوسط حسابي (4.87) وانحراف معياري (0.51). تلتها على التوالي العبارة (لديه قدرة على إدارة الحوار) بمتوسط حسابي مقداره (4.83)، وانحراف معياري يساوي (0.54). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يقدم الأفكار لإجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري يساوي (0.93).

ويتضح جلياً من الجدول رقم (13) ارتفاع المتوسطات الحسابية في بنود المجالات مرتفعة جداً بشكل عام، وتفاوتت بنسبة بسيطة في المجالات التالية: النمو الذاتي، الفني، التواصل مع المجتمع، لإداري خلال تقييم مديري المدارس الابتدائية لذاتهم. تعلل الباحثة ارتفاع المتوسطات الحسابية بامتلاك المديرين المهارات القيادية والفنية، وذلك لإخضاعهم لبرامج تدريبية قبل ترقيتهم لشغل وظيفة مدير مدرسة، وتطبيقهم لمشاريع تحسين أداء المدارس مما مكنهم من تنمية الجانب الفني، وزادهم قدرةً على التواصل مع جميع منتسبي المدرسة، مقارنةً بالمجال الإداري الذي أسند في السنوات الماضية إلى رئيس الشؤون الإدارية والمالية، الذي يعمل تحت إشراف مدير المدرسة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث:

ينص السؤال الثالث على: "ما تقديرات المعلمين الأوائل لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين؟".

للتعرف على تقديرات المعلمين الأوائل لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لكل مجال كما هو موضح بالجدول رقم (14).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظر المعلمين الأوائل

المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
الأداء الإداري	1	4.54	0.54	90.8%	مرتفع جداً
الأداء الفني	4	4.44	0.66	88.8%	مرتفع جداً
التواصل مع المجتمع المحلي	2	4.53	0.59	90.6%	مرتفع جداً
النمو الذاتي لمدير المدرسة	3	4.52	0.63	90.4%	مرتفع جداً
الدرجة الكلية		4.49	0.59	89.8%	مرتفع جداً

يبين الجدول رقم 14، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، من وجهة نظر المعلمين الأوائل. ويتضح من الجدول، أن المتوسط العام كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.59). وجاء بالمرتبة الأولى مجال الأداء الإداري بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.54). تلاه على التوالي مجال التواصل مع المجتمع المحلي بمتوسط حسابي مقداره (4.53)، وانحراف معياري يساوي (0.59). وجاء مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.63). أما بالمركز

الأخير، فقد جاء مجال الأداء الفني بمتوسط حسابي مقداره (4.44) وبانحراف معياري يساوي (0.66).

وقد تم تحليل استجابات المعلمين الأوائل في كل مجال لوحدة وفيما يأتي عرض لهذه النتائج. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين الأوائل لأداء مديري المدارس الابتدائية في جميع عبارات المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية وفيما يلي توضيحها:

النتائج ذات الصلة باستجابات المعلمين الأوائل على عبارات المجال الإداري.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين الأوائل

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يضع خطة لإدارة المخاطر بالمدرسة.	19	4.41	0.93	88.30%	مرتفع جدًا
يطبق أفضل الممارسات الإدارية المدرسية.	20	4.34	0.77	86.81%	مرتفع جدًا
يدير الاجتماعات التربوية بالمدرسة.	7	4.62	0.62	92.34%	مرتفع جدًا
ينظم الوقت المدرسي بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة.	17	4.49	0.73	89.79%	مرتفع جدًا
يحدد أولويات المدرسة في المجالات المختلفة .	14	4.53	0.73	90.64%	مرتفع جدًا
يتابع تحديث بيانات المدرسة إلكترونياً.	9	4.60	0.69	91.91%	مرتفع جدًا
يشرف على الأدلة الاسترشادية لخدمات المدرسة.	18	4.45	0.80	88.94%	مرتفع جدًا
يتحقق من توفير وسائل	4	4.67	0.72	93.40%	مرتفع جدًا

					الأمّن وبالمدرسة.
مرتفع جدًا	92.13%	0.66	4.61	8	يتحقق من نظافة المدرسة.
مرتفع جدًا	90.85%	0.74	4.54	13	يشرف على توفير الموارد المادية (كتب، أثاث، حواسيب، ...إلخ).
مرتفع جدًا	91.70%	0.75	4.59	10	يشرف على الأنشطة المدرسية بصورة مستمرة.
مرتفع جدًا	93.40%	0.56	4.67	3	يتحقق من تطبيق اللوائح التنظيمية بالمدرسة.
مرتفع جدًا	93.83%	0.64	4.69	2	يشرف على السجلات المدرسية (الإدارية، المالية، ...إلخ).
مرتفع	80.21%	0.86	4.01	21	يطلع على ملفات الطلاب لمتابعة أدائهم.
مرتفع جدًا	91.28%	0.68	4.56	11	يتحقق من قيام جميع العاملين بمهامهم وفق النظام المدرسي.
مرتفع جدًا	94.26%	0.50	4.71	1	يشرف على انضباط العاملين بالمدرسة.
مرتفع جدًا	93.19%	0.58	4.66	6	يستفيد من العاملين في إنجاز مهمات تربوية متنوعة في المدرسة.
مرتفع جدًا	93.19%	0.56	4.66	5	يقيم أداء العاملين بالمدرسة.
مرتفع جدًا	90.64%	0.73	4.53	14	يفوض الصلاحيات

					للعاملين بالمدرسة.
مرتفع جدًا	90.00%	0.76	4.50	16	يوطن الفرص القيادية للعاملين في الفعاليات المدرسية.
مرتفع جدًا	91.28%	0.87	4.56	12	يحفز العاملين على المشاركة في الحياة المدرسية.

يبين الجدول رقم 15، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين الأوائل. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يشرف على انضباط العاملين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (4.71) وبانحراف معياري (0.50). تلتها على التوالي العبارة (يشرف على السجلات المدرسية) بمتوسط حسابي مقداره (4.69)، وبانحراف معياري يساوي (0.64). ثم العبارة (يتحقق من تطبيق اللوائح التنظيمية بالمدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.67)، وبانحراف معياري يساوي (0.56). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يطلع على ملفات الطلاب لمتابعة أدائهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وبانحراف معياري يساوي (0.86).

النتائج ذات الصلة بإستجابات المعلمين الأوائل على عبارات المجال الفني.

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين الأوائل

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يقود الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في المدرسة.	2	4.68	0.72	93.62%	مرتفع جدًا
يعد خطط وبرامج لتحسين التعليم والتعلم.	19	4.45	0.88	88.94%	مرتفع جدًا
يوفر رعاية صحية لطلبة المدرسة.	15	4.48	0.76	89.57%	مرتفع جدًا

يوفر الرعاية النفسية للطلبة بالتواصل مع ولي الأمر بوسائل مختلفة.	22	4.41	0.83	88.30%	مرتفع جدًا
يشرف على البرامج العلاجية للطلبة المتأخرين.	25	4.15	0.85	82.98%	مرتفع
يشرف على البرامج الإثرائية للطلبة المتفوقين.	26	4.15	0.92	82.98%	مرتفع
يشرف على تنمية مواهب الطلبة الموهوبين.	23	4.18	0.88	83.62%	مرتفع
يشرك الطلبة في اتخاذ القرارات.	24	4.18	0.89	83.62%	مرتفع
يشرف على توفير خدمات إرشادية وتوجيهية للطلبة.	21	4.44	0.80	88.72%	مرتفع جدًا
يشرف على معالجة المشكلات السلوكية للطلبة.	18	4.46	0.85	89.15%	مرتفع جدًا
يشرف على تنفيذ المعلمين للمنهج وفق حاجات وقدرات الطلبة.	16	4.47	0.77	89.36%	مرتفع جدًا
يتابع تحليل المعلمين لنتائج التقويم التشخيصي والتكويني والنهائي للطلبة.	4	4.67	0.68	93.40%	مرتفع جدًا
يوجه المعلمين إلى تفعيل التواصل مع الطلبة.	7	4.62	0.67	92.34%	مرتفع جدًا
يوجه المعلمين إلى تطوير مهاراتهم التدريسية مع طلبة صعوبات تعلم .	13	4.49	0.81	89.79%	مرتفع جدًا
يوجه المعلمين لتنمية القيم الأخلاقية للطلبة.	6	4.63	0.73	92.55%	مرتفع جدًا
يوجه المعلمين لتعزيز قيم	1	4.69	0.76	93.83%	مرتفع جدًا

					المواطنة(الولاء، الإنتماء، التسامح،... إلخ) للطلبة.
مرتفع جدًا	89.79%	0.89	4.49	14	يوجه المعلمين الى تدريس المواد وفق الكفايات.
مرتفع جدًا	90.85%	0.77	4.54	11	يقدم الدعم والاهتمام للمعلم الجديد.
مرتفع جدًا	93.40%	0.61	4.67	3	يقوم بالزيارات الصفية للمعلمين بصفة مستمرة .
مرتفع جدًا	92.55%	0.72	4.63	5	يحرص على العدالة في إتاحة فرص التنمية المهنية للمعلمين.
مرتفع جدًا	91.91%	0.79	4.60	9	يتعاون مع المشرفين التربويين على رفع الكفاءة المهنية للمعلمين.
مرتفع جدًا	90.43%	0.73	4.52	12	يتابع خطط المعلمين في الأقسام الأكاديمية لضمان جودة التعليم.
مرتفع جدًا	88.72%	0.77	4.44	20	يوجه المعلمين لمواطنيهم ويضعفهم ويساعدهم في التغلب عليها.
مرتفع جدًا	91.28%	0.85	4.56	10	يحرص على إشاعة روح العمل التعاوني والجماعي بين المعلمين.
مرتفع	76.38%	1.11	3.82	27	يشجع المعلمين على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية.
مرتفع	74.26%	1.05	3.71	28	يوجه إلى تحليل الكتب وفق الكفايات.
مرتفع جدًا	92.13%	0.72	4.61	8	يقيم علاقات إنسانية مع

العاملين بالمدرسة.					
يقدر إنجازات العاملين.	17	4.47	0.89	89.36%	مرتفع جدًا

يبين الجدول رقم 16، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين الأوائل. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يوجه المعلمين لتعزيز قيم المواطنة) بمتوسط حسابي (4.69) وانحراف معياري (0.76). تلتها على التوالي العبارة (يقود الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.68)، وانحراف معياري يساوي (0.72). وجاءت العبارة (يقوم بالزيارات الصفية للمعلمين بصفة مستمرة) بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.61). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يوجه الى تحليل الكتب وفق الكفايات) بمتوسط حسابي مقداره (3.71) وانحراف معياري يساوي (1.05).

النتائج ذات الصلة بلاستجابات المعلمين الأوائل على عبارات مجال التواصل مع المجتمع المحلي.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين الأوائل

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يعطي أولوية للتواصل مع العاملين في تنفيذ المشاريع التربوية.	5	4.48	0.83	89.57%	مرتفع جدًا
يوظف مواقع التواصل الاجتماعي في تواصله مع المجتمع المحلي.	8	4.28	0.93	85.53%	مرتفع جدًا
يطلع المجتمع المحلي على أهداف المدرسة.	6	4.46	0.77	89.15%	مرتفع جدًا
يتابع قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.	3	4.67	0.63	93.40%	مرتفع جدًا

يشجع أولياء الأمور على المشاركة في الحياة المدرسية.	2	4.68	0.63	93.62%	مرتفع جدًا
يشرف على تشكيل مجلس الآباء في المدرسة.	1	4.73	0.55	94.68%	مرتفع جدًا
يتعاون مع المدارس الأخرى في الفعاليات المختلفة.	4	4.56	0.73	91.28%	مرتفع جدًا
يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في استخدام مرافق المدرسة.	7	4.36	0.88	87.23%	مرتفع جدًا

يبين الجدول رقم 17، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين الأوائل. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يشرف على تشكيل مجلس الآباء في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.73) وانحراف معياري (0.55). تلتها على التوالي (يشجع أولياء الأمور على المشاركة في الحياة المدرسية) بمتوسط حسابي مقداره (4.68)، وانحراف معياري يساوي (0.63). وجاءت العبارة (يتابع قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة) بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.63). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يوظف مواقع التواصل الاجتماعي في تواصله مع المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري يساوي (0.93).

النتائج ذات الصلة بإستجابات المعلمين الأوائل على عبارات المجال النمو الذاتي.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين الأوائل

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يستثمر جميع أوقاته لصالح العمل المدرسي.	1	4.69	0.69	93.83%	مرتفع جدًا

مرتفع جدًا	90.21%	0.76	4.51	10	يبادر باقتراح ومناقشة أفكار جديدة تطويرية للمدرسة.
مرتفع جدًا	90.21%	0.77	4.51	11	يتبنى القيادة التشاركية في المدرسة.
مرتفع جدًا	88.94%	0.78	4.45	12	يشارك في برامج النمو المهني.
مرتفع جدًا	93.62%	0.63	4.68	2	يحرص على جودة الإنجاز في المدرسة.
مرتفع جدًا	93.19%	0.66	4.66	3	يكون قدوة حسنة للعاملين معه.
مرتفع جدًا	92.98%	0.71	4.65	4	لديه قدرة على إدارة الحوار.
مرتفع جدًا	92.55%	0.64	4.63	5	لديه القدرة على التأثير في العاملين بالمدرسة.
مرتفع جدًا	87.02%	0.91	4.35	13	يتقبل وجهات نظر الآخرين.
مرتفع جدًا	91.70%	0.87	4.59	7	يمتاز بالمثابرة والقدرة على التطوير.
مرتفع جدًا	90.64%	0.71	4.53	9	يتبادل الخبرات مع الآخرين.
مرتفع جدًا	91.49%	0.77	4.57	8	يتقبل التغيير والتطوير في المجال التربوي.
مرتفع جدًا	92.13%	0.75	4.61	6	يوظف خبراته المهنية السابقة حول أفضل الممارسات التربوية.
مرتفع	77.87%	1.11	3.89	14	يقدم الأفكار لإجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية.

يبين الجدول رقم 18، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين الأوائل. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يستثمر جميع أوقاته لصالح العمل المدرسي) بمتوسط حسابي (4.69)

وبانحراف معياري (0.69). تلتها على التوالي العبارة (يحرص على جودة الإنجاز في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.68) وبانحراف معياري (0.63). ثم العبارة (يكون قدوة حسنة للعاملين معه) بمتوسط حسابي مقداره (4.66)، وبانحراف معياري يساوي (0.66). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يقدم الأفكار لإجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وبانحراف معياري يساوي (1.11).

ختامًا، كانت المتوسطات الحسابية في بنود المجالات مرتفعة جدًا بشكل عام وتفاوتت بنسب بسيطة جدًا في المجالات التالية : الإداري، التواصل مع المجتمع، النمو الذاتي، الفني خلال تقييم مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين الأوائل. وتعزو الباحثة إرتفاع المتوسطات الحسابية بصورة مرتفعة جدًا بعمل المعلمين الأوائل (القيادة الوسطى) مع القيادة العليا بالمدرسة بصورة مستمرة، ضمن اجتماعات دورية تناقش فيها العديد من الجوانب الإدارية والفنية، ومناقشة سبل تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي. إضافة إلى وضع ومتابعة الخطط الاستراتيجية والسنوية وقيادة التعليم والتعلم في الأقسام الأكاديمية لضمان جودة التعليم والتعلم في الصفوف والمرافق التعليمية. والمساهمة في خلق بيئة مدرسية آمنة محفزة للتعليم. ورفع الإنجاز الأكاديمي والنمو الشخصي للطلبة، ورفع الكفاءة المهنية للمعلمين تحت إشراف مدير المدرسة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع:

ينص السؤال على: "ما تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين؟".

للتعرف على تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لكل مجال كما هو موضح بالجدول رقم (19).

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظر المعلمين

المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
الأداء الإداري	2	4.47	0.66	89.4%	مرتفع جدًا
الأداء الفني	4	4.39	0.76	87.8%	مرتفع جدًا
التواصل مع المجتمع المحلي	2	4.47	0.71	89.4%	مرتفع جدًا
النمو الذاتي لمدير المدرسة	1	4.49	0.80	89.8%	مرتفع جدًا
الدرجة الكلية		4.44	0.71	88.8%	مرتفع جدًا

يبين الجدول رقم 19، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية من وجهة نظر المعلمين. ويتضح من الجدول، أن المتوسط العام كان مرتفعًا جدًا بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.71). وجاء بالمرتبة الأولى مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.80). تلاه على التوالي مجال التواصل مع المجتمع المحلي بمتوسط حسابي مقداره (4.47)، وانحراف معياري يساوي (0.71). ومجال الأداء الإداري بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.66). أما بالمركز الأخير، فقد جاء مجال الأداء الفني بمتوسط حسابي مقداره (4.39) وانحراف معياري يساوي (0.76).

وقد تم تحليل استجابات المعلمين في كل مجال لوحده وفيما يأتي عرض لهذه النتائج. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية في جميع عبارات المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية وفيما يلي توضيحها:

النتائج ذات الصلة بإستجابات المعلمين على عبارات المجال الإداري.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري
من وجهة نظر المعلمين

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يضع خطة لإدارة المخاطر بالمدرسة.	17	4.41	0.85	88.28%	مرتفع جدًا
يطبق أفضل الممارسات الإدارية المدرسية.	20	4.32	0.93	86.41%	مرتفع جدًا
يدير الاجتماعات التربوية بالمدرسة.	6	4.56	0.79	91.27%	مرتفع جدًا
ينظم الوقت المدرسي بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة.	16	4.44	0.86	88.80%	مرتفع جدًا
يحدد أولويات المدرسة في المجالات المختلفة .	12	4.46	0.86	89.14%	مرتفع جدًا
يتابع تحديث بيانات المدرسة إلكترونياً.	11	4.49	0.86	89.90%	مرتفع جدًا
يشرف على الأدلة الاسترشادية لخدمات المدرسة.	15	4.44	0.84	88.73%	مرتفع جدًا
يتحقق من توفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة.	3	4.58	0.79	91.56%	مرتفع جدًا
يتحقق من نظافة المدرسة.	5	4.56	0.78	91.15%	مرتفع جدًا
يشرف على توفير الموارد المادية (كتب، أثاث، حواسيب، .. إلخ).	13	4.45	0.85	88.96%	مرتفع جدًا
يشرف على الأنشطة المدرسية بصورة مستمرة.	9	4.52	0.77	90.47%	مرتفع جدًا
يتحقق من تطبيق اللوائح التنظيمية بالمدرسة.	4	4.57	0.78	91.36%	مرتفع جدًا
يشرف على السجلات	2	4.60	0.73	92.09%	مرتفع جدًا

					المدرسية (الإدارية، المالية، ... إلخ).
مرتفع	82.08%	0.98	4.10	21	يطلع على ملفات الطلاب لمتابعة أدائهم.
مرتفع جدًا	90.01%	0.85	4.50	10	يتحقق من قيام جميع العاملين بمهامهم وفق النظام المدرسي.
مرتفع جدًا	93.11%	0.71	4.66	1	يشرف على انضباط العاملين بالمدرسة.
مرتفع جدًا	91.04%	0.76	4.55	8	يستفيد من العاملين في إنجاز مهمات تربية متنوعة في المدرسة.
مرتفع جدًا	91.17%	0.79	4.56	6	يقيم أداء العاملين بالمدرسة.
مرتفع جدًا	86.82%	0.89	4.34	19	يفوض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.
مرتفع جدًا	87.75%	0.90	4.39	18	يوطن الفرص القيادية للعاملين في الفعاليات المدرسية.
مرتفع جدًا	88.94%	0.94	4.45	14	يحفز العاملين على المشاركة في الحياة المدرسية.

يبين الجدول رقم 20، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الإداري من وجهة نظر المعلمين. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يشرف على انضباط العاملين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (4.66) وانحراف معياري (0.71). تلتها على التوالي العبارة (يشرف على السجلات المدرسية) بمتوسط حسابي مقداره (4.60)، وانحراف معياري يساوي (0.73). وجاءت العبارة (يتحقق من توفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة) بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.79). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يطلع على ملفات الطلاب لمتابعة أدائهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.10) وانحراف معياري يساوي (0.98).

النتائج ذات الصلة بإستجابات المعلمين على عبارات المجال الفني.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني
من وجهة نظر المعلمين

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يقود الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في المدرسة.	1	4.63	0.74	92.63%	مرتفع جدًا
يعد خطط وبرامج لتحسين التعليم والتعلم.	6	4.52	0.83	90.40%	مرتفع جدًا
يوفر رعاية صحية لطلبة المدرسة.	15	4.41	0.87	88.26%	مرتفع جدًا
يوفر الرعاية النفسية للطلبة بالتواصل مع ولي الأمر بوسائل مختلفة.	13	4.43	0.91	88.64%	مرتفع جدًا
يشرف على البرامج العلاجية للطلبة المتأخرين.	25	4.22	0.98	84.45%	مرتفع جدًا
يشرف على البرامج الاثرائية للطلبة المتفوقين.	24	4.24	0.98	84.72%	مرتفع جدًا
يشرف على تنمية مواهب الطلبة الموهوبين.	23	4.26	1.00	85.20%	مرتفع جدًا
يشرك الطلبة في اتخاذ القرارات.	26	4.05	1.02	80.98%	مرتفع
يشرف على توفير خدمات إرشادية وتوجيهية للطلبة.	17	4.37	0.90	87.48%	مرتفع جدًا
يشرف على معالجة المشكلات السلوكية للطلبة.	22	4.32	0.96	86.41%	مرتفع جدًا
يشرف على تنفيذ المعلمين للمنهج وفق حاجات وقدرات	16	4.40	0.88	88.00%	مرتفع جدًا

					الطلبة.
مرتفع جدًا	91.38%	0.83	4.57	5	يتابع تحليل المعلمين لنتائج التقويم التشخيصي والتكويني والنهائي للطلبة.
مرتفع جدًا	90.49%	0.83	4.52	6	يوجه المعلمين إلى تفعيل التواصل مع الطلبة.
مرتفع جدًا	88.46%	0.94	4.42	14	يوجه المعلمين إلى تطوير مهاراتهم التدريسية مع طلبة صعوبات تعلم .
مرتفع جدًا	91.58%	0.83	4.58	3	يوجه المعلمين لتنمية القيم الأخلاقية للطلبة.
مرتفع جدًا	92.47%	0.80	4.62	2	يوجه المعلمين لتعزيز قيم المواطنة(الولاء، الانتماء، التسامح،... إلخ) للطلبة.
مرتفع جدًا	91.52%	0.85	4.58	4	يوجه المعلمين الى تدريس المواد وفق الكفايات.
مرتفع جدًا	87.23%	1.02	4.36	19	يقدم الدعم والاهتمام للمعلم الجديد.
مرتفع جدًا	90.26%	0.87	4.51	8	يقوم بالزيارات الصفية للمعلمين بصفة مستمرة .
مرتفع جدًا	86.57%	1.01	4.33	21	يحرص على العدالة في إتاحة فرص التنمية المهنية للمعلمين.
مرتفع جدًا	89.03%	0.91	4.45	11	يتعاون مع المشرفين التربويين على رفع الكفاءة المهنية للمعلمين.
مرتفع جدًا	90.24%	0.88	4.51	9	يتابع خطط المعلمين في الأقسام الأكاديمية لضمان جودة التعليم.

يوجه المعلمين لمواطنيهم ويضعهم ويساعدتهم في التغلب عليها.	18	4.37	0.95	87.32%	مرتفع جدًا
يحرص على إشاعة روح العمل التعاوني والجماعي بين المعلمين.	10	4.47	0.97	89.40%	مرتفع جدًا
يشجع المعلمين على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية.	27	4.01	1.18	80.21%	مرتفع
يوجه إلى تحليل الكتب وفق الكفايات.	28	3.97	1.12	79.48%	مرتفع
يقيم علاقات إنسانية مع العاملين بالمدرسة.	12	4.45	1.00	88.96%	مرتفع جدًا
يقدر إنجازات العاملين	20	4.35	1.03	86.96%	مرتفع جدًا

يبين الجدول رقم 21، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني من وجهة نظر المعلمين. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يقود الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.74). تلتها على التوالي العبارة (يوجه المعلمين لتعزيز قيم المواطنة) بمتوسط حسابي مقداره (4.62)، وانحراف معياري يساوي (0.80). وجاءت العبارة (يوجه المعلمين لتنمية القيم الأخلاقية للطلبة) بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.83). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يوجه إلى تحليل الكتب وفق الكفايات) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري يساوي (1.12).

النتائج ذات الصلة بإستجابات المعلمين على عبارات مجال التواصل مع المجتمع المحلي.

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يعطي أولوية للتواصل مع العاملين في تنفيذ المشاريع التربوية.	5	4.44	0.88	88.71%	مرتفع جدًا
يوظف مواقع التواصل الاجتماعي في تواصله مع المجتمع المحلي.	7	4.36	0.96	87.12%	مرتفع جدًا
يطلع المجتمع المحلي على أهداف المدرسة.	6	4.43	0.84	88.53%	مرتفع جدًا
يتابع قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.	2	4.56	0.79	91.15%	مرتفع جدًا
يشجع أولياء الأمور على المشاركة في الحياة المدرسية.	3	4.53	0.86	90.56%	مرتفع جدًا
يشرف على تشكيل مجلس الآباء في المدرسة.	1	4.60	0.80	91.90%	مرتفع جدًا
يتعاون مع المدارس الأخرى في الفعاليات المختلفة.	4	4.50	0.82	90.01%	مرتفع جدًا
يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في استخدام مرافق المدرسة.	8	4.35	0.93	87.09%	مرتفع جدًا

يبين الجدول رقم 22، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال التواصل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يشرف على تشكيل مجلس الآباء في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.80). تلتها على التوالي العبارة (يتابع قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.56)، وانحراف معياري يساوي (0.79). وجاءت العبارة (يشجع أولياء الأمور على المشاركة في الحياة المدرسية) بالمركز الثالث بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.86). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يتعاون مع

مؤسسات المجتمع المحلي في استخدام مرافق المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.35) وبانحراف معياري يساوي (0.93).

النتائج ذات الصلة بإستجابات المعلمين على عبارات مجال النمو الذاتي.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المستوى
يستثمر جميع أوقاته لصالح العمل المدرسي.	1	4.67	0.72	93.34%	مرتفع جدًا
يبادر باقتراح ومناقشة أفكار جديدة تطويرية للمدرسة.	3	4.56	0.84	91.17%	مرتفع جدًا
يتبنى القيادة التشاركية في المدرسة.	8	4.51	0.90	90.17%	مرتفع جدًا
يشارك في برامج النمو المهني.	11	4.44	0.90	88.78%	مرتفع جدًا
يحرص على جودة الإنجاز في المدرسة.	2	4.61	0.78	92.27%	مرتفع جدًا
يكون قدوة حسنة للعاملين معه.	6	4.53	0.93	90.70%	مرتفع جدًا
لديه قدرة على إدارة الحوار.	9	4.51	0.95	90.26%	مرتفع جدًا
لديه القدرة على التأثير في العاملين بالمدرسة.	12	4.42	0.96	88.44%	مرتفع جدًا
يتقبل وجهات نظر الآخرين.	13	4.29	1.07	85.72%	مرتفع جدًا
يمتاز بالمتابعة والقدرة على التطوير.	5	4.54	0.91	90.74%	مرتفع جدًا
يتبادل الخبرات مع الآخرين.	10	4.48	0.92	89.69%	مرتفع جدًا
يتقبل التغيير والتطوير في المجال التربوي.	7	4.51	0.88	90.13%	مرتفع جدًا

يوظف خبراته المهنية السابقة حول أفضل الممارسات التربوية	4	4.55	0.84	91.04%	مرتفع جدًا
يقدم الأفكار لإجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية.	14	4.24	1.03	84.79%	مرتفع جدًا

يبين الجدول رقم 23، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين. وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (يستثمر جميع أوقاته لصالح العمل المدرسي) بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.72). تلتها على التوالي العبارة (يحرص على جودة الإنجاز في المدرسة) بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.78). ثم العبارة (يبادر باقتراح ومناقشة أفكار جديدة تطويرية للمدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.56)، وانحراف معياري يساوي (0.84). أما بالمركز الأخير، فقد جاءت العبارة (يقدم الأفكار لإجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية) بمتوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري يساوي (1.03).

ختامًا، وجائت المتوسطات الحسابية في بنود المجالات مرتفعة جدًا بشكل عام، وتفاوتت بنسب بسيطة جدًا في المجالات التالية: النمو الذاتي، الإداري، التواصل مع المجتمع المحلي، الفني خلال تقييم مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. وتعزو الباحثة إرتفاع المتوسطات الحسابية بشكل كبير جدًا بإلمام معلمي المدرسة بالمهام التي يقوم بها مديرو المدارس عبر تواصلهم المباشر بالمعلمين الأوائل (القيادة الوسطى). حيث إنهم على دراية بأعمال المديرين في المجال الإداري ونموهم الذاتي وتعزيزهم للتواصل مع المجتمع، وفي المجال الفني كالتخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطة السنوية والتشاركية في قيادة التعليم والتعلم مع المعلمين الأوائل، لضمان جودة التعليم والتعلم داخل الصفوف والمرافق التعليمية، وخلق بيئة مدرسية آمنة محفزة للتعليم، والعمل على رفع الإنجاز الأكاديمي، والنمو الشخصي للطلبة، والتنمية المهنية للمعلمين تحت إشراف مدير المدرسة.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس:

ينص السؤال على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات المبينة، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين؟".

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات المبينة، في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لكل مجال كما هي موضحة بالجدول رقم (24).

جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والذاتية، من وجهة نظر رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين

المجال	معلم		معلم أول		مدير		رئيس مدارس	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الإداري	4.47	0.66	4.54	0.54	4.64	0.48	3.94	0.44
الأداء الفني	4.39	0.76	4.44	0.66	4.56	0.52	3.57	0.47
التواصل مع المجتمع المحلي	4.47	0.71	4.53	0.59	4.50	0.57	3.72	0.59
النمو الذاتي لمدير المدرسة	4.49	0.80	4.52	0.63	4.72	0.53	3.74	0.37
الدرجة الكلية	4.44	0.71	4.49	0.59	4.61	0.49	3.73	0.43

يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق ظاهرية بين تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات المبيّنة في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، وللتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (25) يبين نتائج التحليل.

جدول (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من دلالة الفروق بين تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات التباين	درجة الحرية	متوسط مربعات التباين	قيمة (f)	الدلالة
الأداء الإداري	بين المجموعات	4.98	3	1.66	4.09	0.007
	داخل المجموعات	434.28	1070	0.41		
	المجموع	439.26	1073			
الأداء الفني	بين المجموعات	8.25	3	2.75	5.08	0.002
	داخل المجموعات	578.71	1070	0.54		
	المجموع	586.95	1073			
التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	4.93	3	1.64	3.43	0.017
	داخل المجموعات	511.95	1070	0.48		
	المجموع	516.88	1073			
النمو الذاتي لمدير المدرسة	بين المجموعات	9.32	3	3.11	5.36	0.001
	داخل المجموعات	620.15	1070	0.58		
	المجموع	629.46	1073			
الدرجة	بين المجموعات	6.74	3	2.25	4.80	0.002

		0.47	1070	500.09	داخل المجموعات	الكلية
			1073	506.83	المجموع	

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول رقم 25، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدرجة الكلية لتقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية، حيث أن قيمة f تساوي (4.80) وهي قيمة دالة إحصائية، حيث أن الدلالة المحسوبة تساوي (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما يلاحظ من نتائج تحليل التباين الاحادي أن الفروق الحاصلة بين متوسطات تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية في جميع المجالات دالة إحصائية إذ كان مستوى الدلالة المشاهد لها أقل من ($\alpha = 0.05$). ولمعرفة موقع دلالة الفروق بين أي فئتين تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، ويوضح الجدول التالي الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

جدول (26)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد موقع دلالة الفروق بين تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية

المجال	الوظيفة	الوظيفة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
الأداء الإداري	معلم أول	معلم	0.07	0.801
	مدير مدرسة	معلم	0.16	0.130
	رئيس مدارس	معلم	0.53	0.136
	مدير مدرسة	معلم أول	0.09	0.791
	رئيس مدارس	معلم أول	0.60	0.087
	رئيس مدارس	مدير مدرسة	0.70	0.032
الأداء الفني	معلم أول	معلم	0.04	0.957
	مدير مدرسة	معلم	0.17	0.187
	رئيس مدارس	معلم	0.82	0.020
	مدير مدرسة	معلم أول	0.13	0.692

0.017	0.86	معلم أول	رئيس مدارس	
0.004	0.99	مدير مدرسة	رئيس مدارس	
0.894	0.06	معلم	معلم أول	التواصل مع المجتمع المحلي
0.978	0.03	معلم	مدير مدرسة	
0.026	0.75	معلم	رئيس مدارس	
0.996	0.03	معلم أول	مدير مدرسة	
0.018	0.81	معلم أول	رئيس مدارس	
0.024	0.78	مدير مدرسة	رئيس مدارس	
0.984	0.03	معلم	معلم أول	
0.049	0.23	معلم	مدير مدرسة	
0.054	0.75	معلم	رئيس مدارس	النمو الذاتي لمدير المدرسة
0.362	0.20	معلم أول	مدير مدرسة	
0.051	0.78	معلم أول	رئيس مدارس	
0.007	0.98	مدير مدرسة	رئيس مدارس	
0.924	0.05	معلم	معلم أول	
0.167	0.17	معلم	مدير مدرسة	
0.035	0.71	معلم	رئيس مدارس	الدرجة الكلية
0.719	0.12	معلم أول	مدير مدرسة	
0.027	0.76	معلم أول	رئيس مدارس	
0.007	0.88	مدير مدرسة	رئيس مدارس	

يتضح من نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) المبينة في الجدول السابق أن الفرق كان ذا دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين تقديرات المعلمين وتقديرات رؤساء المدارس، حيث كانت تقديرات المعلمين هي الأعلى. وأظهرت نتائج الاختبار أن الفرق كان ذا دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين تقديرات المعلمين الأوائل وتقديرات رؤساء المدارس، حيث كانت تقديرات المعلمين الأوائل هي الأعلى. كما أظهرت نتائج الاختبار أن الفرق كان ذا دلالة إحصائية في الدرجة الكلية بين تقديرات مدراء المدارس وتقديرات رؤساء المدارس حيث كانت تقديرات مدراء المدارس هي الأعلى.

كما أظهرت نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) أن الفرق كان ذا دلالة إحصائية في مجال الأداء الفني ومجال التواصل مع المجتمع المحلي بين تقديرات المعلمين وتقديرات رؤساء المدارس، حيث كانت تقديرات المعلمين هي الأعلى. وأن الفرق كان ذا دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين الأوائل وتقديرات رؤساء المدارس، حيث كانت تقديرات المعلمين الأوائل هي الأعلى. وأن الفرق كان ذا دلالة إحصائية بين تقديرات مدراء المدارس وتقديرات رؤساء المدارس، حيث كانت تقديرات مدراء المدارس هي الأعلى.

أما في مجال الأداء الإداري فقد تبين أن الفرق كان ذا دلالة إحصائية بين تقديرات مدراء المدارس وتقديرات رؤساء المدارس، حيث كانت تقديرات مدراء المدارس هي الأعلى. في حين جاءت الفروق في تقديرات مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة دالة إحصائياً بين تقديرات المعلمين وتقديرات مدراء المدارس، حيث كانت تقديرات المعلمين هي الأعلى. وأن الفرق كان ذا دلالة إحصائية بين تقديرات مدراء المدارس وتقديرات رؤساء المدارس حيث كانت تقديرات مدراء المدارس هي الأعلى.

ختاماً، أظهرت نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد موقع دلالة الفروق بين تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية على النحو التالي:

- 1- وجود فروق بين تقديرات رؤساء المدارس والمديرين والمعلمين لأداء مديري المدارس الابتدائية في المجالات المبيّنة في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين، حيث كانت تقديرات المدراء هي الأعلى، يليهم المعلمين الأوائل ومن ثم المعلمين وأخيراً رؤساء المدارس.
- 2- ارتفعت تقديرات المدراء لذاتهم حيث كانت متوسط الدرجة الكلية 4.61 والمتوسط النسبي 92.2% لجميع المجالات (الإداري، الفني، التواصل مع المجتمع، النمو الذاتي لمدير المدرسة) وكانت جميعها بالمستوى المرتفع جداً، وانخفضت من وجهة نظر المعلمين الأوائل حيث كانت متوسط الدرجة الكلية 4.49 والمتوسط النسبي 89.8%، 4.44 والمتوسط النسبي 88.8% من وجهة نظر المعلمين إلا أنها مازلت بالمستوى المرتفع جداً.

- 3- انخفضت تقديرات وجهة نظر رؤساء المدارس حول أداء مديري المدارس الابتدائية حيث كانت متوسط الدرجة الكلية 3.73 والمتوسط النسبي 74.8% لجميع المجالات (الإداري، الفني، التواصل مع المجتمع، النمو الذاتي لمدير المدرسة) وكانت جميعها بالمستوى المرتفع. وذلك بسبب انخفاض متوسط مجال الأداء الفني 3.53 بمتوسط

نسبي 71.4% من وجهة نظر رؤساء المدارس ، بسبب انخفاض أداء مدراء المدارس في تشجيع المدراء المعلمين على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية بمتوسط حسابي 2.13 وبمستوى منخفض، وتحليل الكتب وفق الكفايات بمتوسط حسابي 2.00 وبمستوى منخفض. وجاءت مرتبة العبارة يقدم الأفكار لإجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية بمتوسط حسابي 2.25 وبمستوى منخفض في مجال النمو الذاتي لمدير المدرسة من وجهة نظر رؤساء المدارس المرتبة الثانية .

ترى الباحثة اختلاف الفروق في التقديرات وخصوصاً لرؤساء المدارس بسبب متابعتهم الحديثة لمدراء المدارس للجانب الفني بصورة مستمرة طوال العام الدراسي وتلمسهم جوانب القوة و القصور الذي يفتقده المدراء دون باقي المقيمين ممن شاركوا في التقييم.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس:

ينص السؤال على: "هل تختلف التقديرات الذاتية لمدراء المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبينة في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؟".

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات التقديرات الذاتية لمدراء المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبينة باختلاف الجنس تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples t_Test) ويوضح الجدول رقم (27) هذه النتائج.

جدول (27)

نتائج اختبار (t) للعينات المستقلة الفروق في متوسطات التقديرات الذاتية لمدراء المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبينة باختلاف الجنس

الدالة المشاهدة	درجات الحرية	قيمة (t)	أنثى		ذكر		المجال
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.839	93	0.20	0.34	4.63	0.60	4.65	الأداء الإداري
0.992	93	0.01	0.36	4.56	0.65	4.57	الأداء الفني
0.999	93	0.00	0.46	4.50	0.67	4.50	التواصل مع المجتمع المحلي
0.926	93	0.09	0.34	4.73	0.67	4.72	النمو الذاتي لمدير المدرسة
0.965	93	0.04	0.33	4.61	0.63	4.61	الدرجة الكلية

يتضح من خلال الجدول رقم 27، أن الفروق في متوسطات التقديرات الذاتية لمديرين المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات جميعها باختلاف الجنس غير دالة إحصائياً إذ كان مستوى الدلالة المشاهد لجميع هذه المجالات أكبر من $(\alpha = 0.05)$.

وللتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات التقديرات الذاتية لمديرين المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للدرجة الكلية لكل مجال كما هي موضحة بالجدول رقم (28).

جدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتقديرات الذاتية لمدراء المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس		دبلوم عالي		دراسات عليا	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الإداري	4.70	0.30	4.58	0.65	4.65	0.28
الأداء الفني	4.59	0.35	4.54	0.69	4.55	0.30
التواصل مع المجتمع المحلي	4.57	0.34	4.44	0.73	4.51	0.54
النمو الذاتي لمدير المدرسة	4.77	0.32	4.66	0.72	4.78	0.29
الدرجة الكلية	4.65	0.29	4.56	0.68	4.62	0.28

يلاحظ من الجدول رقم 28، وجود فروق ظاهرية بين التقديرات الذاتية لمديرين المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف المؤهل العلمي، وللتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (29) يبين نتائج التحليل.

جدول (29)

نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من دلالة الفروق بين التقديرات الذاتية لمدرّاء المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات التباين	درجة الحرية	متوسط مربعات التباين	قيمة (f)	الدلالة
الأداء الإداري	بين المجموعات	0.28	2	0.14	0.60	0.551
	داخل المجموعات	21.61	92	0.24		
	المجموع	21.89	94			
الأداء الفني	بين المجموعات	0.05	2	0.03	0.10	0.909
	داخل المجموعات	25.02	92	0.27		
	المجموع	25.07	94			
التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.30	2	0.15	0.47	0.628
	داخل المجموعات	29.76	92	0.32		
	المجموع	30.06	94			
النمو الذاتي لمدير المدرسة	بين المجموعات	0.32	2	0.16	0.56	0.571
	داخل المجموعات	25.67	92	0.28		
	المجموع	25.98	94			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.17	2	0.08	0.33	0.717
	داخل المجموعات	22.75	92	0.25		
	المجموع	22.92	94			

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول رقم (29)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدرجة الكلية للتقديرات الذاتية لمدراء المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف المؤهل العلمي، حيث أن قيمة (f) تساوي (0.33)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا، حيث أن الدلالة المحسوبة تساوي (0.717) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). كما يلاحظ من نتائج تحليل التباين الاحادي أن الفروق الحاصلة بين متوسطات التقديرات الذاتية لمدراء المدارس الابتدائية باختلاف المؤهل العلمي في جميع المجالات غير دالة إحصائيًا، إذ كان مستوى الدلالة المشاهد لها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وللتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات التقديرات الذاتية لمدراء المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف عدد سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للدرجة الكلية لكل مجال كما هو موضح بالجدول رقم (30).

جدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتقديرات الذاتية لمدراء المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف عدد سنوات الخبرة

المجال	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأداء الإداري	4.63	0.33	4.74	0.24	4.61	0.57
الأداء الفني	4.51	0.35	4.67	0.31	4.56	0.61
التواصل مع المجتمع المحلي	4.49	0.39	4.58	0.33	4.48	0.67
النمو الذاتي لمدير المدرسة	4.69	0.33	4.79	0.34	4.71	0.62
الدرجة الكلية	4.58	0.31	4.70	0.28	4.59	0.59

يلاحظ من الجدول رقم 30، وجود فروق ظاهرية بين التقديرات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية حول أدائهم في جميع المجالات المبيّنة باختلاف عدد سنوات الخبرة، وللتحقق من دلالة الفروق بين متوسطات الدرجات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (31) يبين نتائج التحليل.

جدول (31)

نتائج تحليل التباين الأحادي للتحقق من دلالة الفروق بين التقديرات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات التباين	درجة الحرية	متوسط مربعات التباين	قيمة (f)	الدلالة
الأداء الإداري	بين المجموعات	0.21	2	0.11	0.44	0.643
	داخل المجموعات	21.68	92	0.24		
	المجموع	21.89	94			
الأداء الفني	بين المجموعات	0.25	2	0.13	0.46	0.631
	داخل المجموعات	24.82	92	0.27		
	المجموع	25.07	94			
التواصل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.13	2	0.06	0.20	0.821
	داخل المجموعات	29.93	92	0.33		
	المجموع	30.06	94			
النمو الذاتي لمدير المدرسة	بين المجموعات	0.09	2	0.05	0.16	0.85
	داخل المجموعات	25.89	92	0.28		
	المجموع	25.98	94			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.18	2	0.09	0.35	0.703
	داخل	22.74	92	0.25		

					المجموعات	
			94	22.92	المجموع	

يلاحظ من نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول رقم 31، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الدرجة الكلية للتقديرات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث إن قيمة (f) تساوي (0.35)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث إن الدلالة المحسوبة تساوي (0.703) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). كما يلاحظ من نتائج تحليل التباين الاحادي أن الفروق الحاصلة بين متوسطات التقديرات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية باختلاف عدد سنوات الخبرة في جميع الم77u8 المجالات غير دالة إحصائياً، إذ كان مستوى الدلالة المشاهد لها أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

ختاماً، ويظهر عدم وجود فروق في التقديرات الذاتية لمديري المدارس الابتدائية حول أدائهم في المجالات المبيّنة في ضوء المعايير العالمية للإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الابتدائية بمملكة البحرين باختلاف الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. وتغزو الباحثة ذلك إلى حصول جميع مديري المدارس برامج تدريبية في القيادة والإدارة المدرسية قبل ترقيتهم لشغل وظيفة مدير مدرسة، وتنفيذهم مشاريع التحسين كأدوات تنمي مهاراتهم القيادية، وتساعدتهم في تقييم أداء مدرّسهم في جميع مجالاتها، واعداد ومتابعة الخطط الاستراتيجية والسنوية، وقيادة التعليم والتعلم وتطويره وتحليل نتائج أداء الطلبة في الامتحانات المدرسية والوطنية والعالمية والتي تمكنهم من تتبع وقياس تقدم الطلبة وزيادة تعلمه، وتنمية شخصيته بصورة شاملة تحت إشراف رئيس المدارس وفريقه الاختصاصي لدعم ومساندة مدير المدرسة والقيادة العليا والوسطى بالمدرسة.

من خلال مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة ، اختلفت نتائج دراسة الباحثة عن نتائج الحراشة (2003) التي أظهرت أن خبرة مدير المدرسة من أقوى العوامل التي لها تأثير على السلوك الفعلي لمدير المدرسة، بينما أظهرت نتائج دراسة الباحثة أن الجنس والمؤهل العلمي والخبرة لم يكن لها أثر في مجال الادارة المدرسية، بينما اتفقت دراستها مع دراسة زكريا (2015) بأنه لا توجد فروق في رؤى المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات حول الأداء الممارس في المتغيرات (الجنس، المؤهل، التدريب، الخبرة)، واتفقت دراسته مع أبو الرزق (2012) بأنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الدرجات تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، المنطقة التعليمية).

واختلفت نتائج دراسة الباحثة ونتائج طيور، ودرويش، حسين (2011) في نتائج ما توصلت لدراساتهم ضعف في المستوى الفني، والإداري، والاجتماعي، والابداعي.

وترى الباحثة من وجهة نظرها أن سبب عدم اختلاف التقييم الذاتي للمديرين لأنفسهم مع زيادة الخبرة أو زيادة المؤهل وكذلك باختلاف الجنس)، لأن جميع مديري المدارس الابتدائية أصبحوا يمتلكون أهم المهارات والكفايات القيادية لإدارة المدرسة والتي تمكنهم من تطبيق مشاريع التحسين التي تساهم في تنمية قدراتهم في قيادة التعليم والتعلم والإدارة المدرسية وتعزيز التواصل مع المجتمع وسعيهم الدؤوب لتطوير ذاتهم مهنيًا.

ويعزز هذا الرأي واقع ارتقاء أداء القيادة والإدارة في المدارس الحكومية وتحسن جودتها بصورة عامة وبصورة خاصة في المدارس الابتدائية الحكومية، مقارنة بالأعوام الماضية، وذلك بناءً على متابعات رؤساء المدارس ونتائج تقارير زيارات فرق وحدة مراجعة أداء المدارس الحكومية من الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمان جودة التعليم والتدريب في دورتها الثالثة للعام الدراسي 2016-2017. وتعتبر هذه النتائج دليلاً قوياً على مدى وعي مديري المدارس الابتدائية نحو إدارة مدرسية فاعلة، وانعكاسه على الفعالية العامة لأداء المدرسة، والذي ينم عن جودة مخرجاتها المتمثلة في مدى ما يحققه الطلبة في المجالين: إنجاز الطلبة الأكاديمي وتطورهم الشخصي، وجودة العمليات لمجالي التعليم والتعلم، ومساندة الطلبة وإرشادهم، ودور القيادة والإدارة في ضمان جودة المخرجات والعمليات في المدرسة.

ثانيًا: توصيات الدراسة

استنادًا إلى النتائج الدراسة توصي الباحثة بالتالي:

- إجراء دراسة تقييمية لأداء مديري مدارس كل من المرحلتين الإعدادية والثانوية بمملكة البحرين.
- تطبيق نظام موضوعي واضح في تقييم أداء مديري المدارس، والاستعانة لهذا الغرض بأدوات متنوعة تتميز بالصدق والثبات، ومن ضمنها الأداة المطوّرة في الدراسة الحالية.
- تقييم أداء مديري المدارس من قبل مجلس إدارة المدرسة، حيث يتولى إدارة عملية التقييم واختيار طريقة تحليل العملية.

- تشجيع المديرين على إتباع أسلوب التقويم الذاتي لتقييم أدائهم في المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية والمهنية بصورة مستمرة.
- إعداد دليل موحد لمفاهيم التقويم وتوحيد معايير واستراتيجياته واعتماده من قبل الجهات المختصة.
- تمكين مديري المدارس بالاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية.
- استخدام أساليب متنوعة للحكم على أداء مديري المدارس (بطاقات التقويم، وقوائم الملاحظة، تقويم الزملاء، والقيمة المضافة، وتقويم المدراء ذاتياً).
- تحسين نظام التوجيه التربوي لمدير المدرسة في أدائه لتطوير الكفاية المهنية للمعلمين وتحسين مخرجات التعليم.
- دراسة إمكانية تحديد أوزان معايير الأداء ومقياس تقدير وصفي لمعايير الأداء لتقويم أداء مدير المدرسة.

ثالثاً: مقترحات الدراسة

- إتاحة الفرصة لمديري المدارس المشاركة في تخطيط البرامج التدريبية الخاصة بهم عند إعداد، "مشروع لرفع كفاءتهم المهنية".
- إعداد برنامج تدريبي للمديرين ذي أهداف قابلة للتطبيق وتقويمه تكوينياً ونهائياً.
- ضرورة تدريب المدراء المستجدين على مهامهم وواجباتهم الإدارية والفنية والاجتماعية والمهنية مع قياس أثر التدريب على أداء ومخرجات المدرسة.
- ضرورة تطبيق مبدأ التحفيز والمساءلة مع تنفيذ زيارات ميدانية لمتابعة أدائهم واستبعاد المقصرين أو نقلهم لوظائف أخرى.
- تشكيل مكتب مراجعة التعليم (مراجعة داخلية في وزارة التربية والتعليم) يتولى عملية تقييم جودة الإدارة والقيادة في المدرسة، من خلال تقييم أداء مدراء المدارس وقياس عملية كفاءتهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أحمد، أحمد إبراهيم (2000). دراسة مقارنة للمداخل والاساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة. الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.

أحمد، أحمد إبراهيم (2001). الإدارة المدرسية في الالفية الثالثة. الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.

أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون. القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، عباس بله محمد (2009). احتياجات التطوير المهني والاداري لمديري مدارس الأساس بمحلية أم روابه. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.

الأزرق، صالح (2000). علم النفس التربوي للمعلمين. بيروت: دار الفكر التربوي.

البدرى، طارق عبد الحميد (2005). الأساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية الأردن: دار الفكر.

جعفر، رملة علي (2005). واقع القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية ومديراتها في مملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين.

الجيوسي، محمد بلال (2014). تقويم مدير المدرسة. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحريري، رافدة عمر (2007). إعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، الأردن: دار الفكر.

الحريري، رافدة بنت عمر (2007). التقويم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية. الأردن: دار الفكر.

الحريري، رافدة عمر (2011). التقويم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية. الأردن: دار الفكر.

حسين، سلامة عبد العظيم (2004). اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الفعالة. الأردن: دار الفكر.

الحمدان، جاسم محمد والقحطاني، عبد المحسن عايض (2012). إدارة المدرسة. الكويت: دار المسيلة.

الخوaja، عبد الفتاح محمد سعيد (2004). تطوير الادارة المدرسية والقيادة الادارية. الأردن: دار الثقافة.

دليل التعليم الابتدائي (2005). مملكة البحرين: وزارة التربية والتعليم، إدارة التعليم الابتدائي.

الدويك، تيسير عبد المطلب (2005). إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها. عمان: المكتبة الوطنية، دار المطبوعات والنشر.

الدليمي، بهيجة محمد (2001). آلية مقترحة لتقييم أداء مدير المدرسة الابتدائية بدولة البحرين لأدواره في ضوء معايير الأداء الفعال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين، مملكة البحرين.

الدليمي، معصومة عبد الجليل (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.

رجب، مصطفى (2009). تطوير أساليب اختيار مديري المدارس في ضوء بعض الاتجاهات العالمية. الاسكندرية: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

سترونج، جيمس (2014). تقويم مدير المدرسة، ترجمة محمد الجيوسي. الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الشمدين، دخيل الله بن تركي (2005). تقويم أداء مديري مراكز التدريب المهني في المملكة العربية السعودية. الرياض: مؤسسة عبد الرحمن السديري الخيرية.

طيوب، محمود ودرويش، رمضان وحسين، محمود حسن (2011). تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة تشريت للبحوث

والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد (33)، العدد (4)، 47-68.

العازمي، خالد صالح حسين صويلح (2013). الكفايات المهنية وعلاقتها بتحسين الأداء لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.

العبدالله، ابراهيم يوسف (2002). رفع الكفاءة الانتاجية بالمؤسسة المدرسية. لبنان: شركة المطبوعات.

عبدالله، عزالدين بن مهدي بن عثمان، والحسن، حسن بن عبدالرحمن (2011). الدور القيادي لمدير المدرسة في مرحلة تعليم الأساس بمحلية شرق النيل بالسودان. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.

العجمي، محمد حسنين (2008). القيادة التربوية الاشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة

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.

عطوى، جودت عزت (2009). الإدارة المدرسية الحديثة. الأردن: دار الثقافة.

علي، أسامة محمد سيد (2010). الإدارة الذاتية للمدرسة. دسوق: الناشر العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

فرح، عبدالله محمد علي (2008). واقع القيادة لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.

قاسم، مجدي عبد الوهاب؛ حسن، احلام (2014). التقويم مدخل لجودة خريج مؤسسات التعليم قبل الجامعي. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

القرني، علي عبد الخالق، وآخرون (2012). التقييم التربوي للطلبة. الرياض: الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج.

القفاص، وليد كمال عفيفي (2011). القويم والقياس النفسي التربوي: اتجاهات معاصرة، برامج تدريبية، نماذج الإعداد وتدريب الاختبارات. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

محسن، هدى (2015). تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في العراق. مجلة الأستاذ (215)، 201-219.

محمد، فتحي عبد الرسول (2015). الإدارة التربوية. دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

محي الدين، إيناس (2009). مدير المدرسة ودوره في الادارة المدرسية الناجحة والفعالة. عمان: دارجنيس الزمان

مقابلة، عاطف يوسف (2012). تقويم أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعلم لعمان الثالثة لمهامهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية (جامعة المنصورة)، 50، 99-113

مملكة البحرين (2001). وصف وظيفي لوظيفة مدير مدرسة. مملكة البحرين: ديوان الخدمة المدنية.

مملكة البحرين (2010). وصف وظيفي لوظيفة مدير مدرسة. مملكة البحرين: ديوان الخدمة المدنية.

الميسوري، أحمد عبد القادر (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الاساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة الأستاذ، (201)، 665-688.

نتو، إبراهيم عباس (1995). الإدارة المدرسية في البحرين. المنامة: مجموعة الهلال للنشر والتسويق.

يوسف، ردينة (2009). أساليب البحث العلمي. عمان: دار المناهج.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Australian Institute for Teaching and School Leadership (2014). *Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles*. Retrieved December 26, 2015, from <http://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/school-leadership/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=4>

Charbonneau, E. E., Bromberg, D. C., & Henderson, A. (2015). Performance improvement culture and regimes: Evidence from the Ontario Municipal Performance Measurement Program (2000–2012). *International Journal of Public Sector Measurement*, 28 (2), 106–120

Condon, E. J. (2009). *Principal evaluation and student achievement: A study of public elementary schools in Dupage, Will, and Lake Counties, Illinois*. Doctoral Dissertation, Loyola University, Chicago.

Creasia, C. R. (2014). *The Dynamics Of Instructional Leadership and Organizational Structure In High Performing Urban Schools* . Doctoral Dissirtation, University Of Southern California.

Finley, M. J.(2014). *An exploration of the relationship between teacher's perceptions of principal's instructional leadership and transformational leadership behaviors*. Doctoral Dissirtation, Georgia Southern University.

Huang Tiedan.(2013). *Effective school leadership competencies: A psychometric study of the NASSP 21st century School Administrator Skills Instrument* . Doctoral Dissirtation, Lehigh University.

Katterfeld, K. (2011). Principal leadership for intrsuction : Associations between principal vision, principal involvmet in instructio, and teacher's perceptions of expectations for standard-based instructional practice . Doctoral Dissirtation, Vanderbilt University

, A., & Tanriogen, A. (2009). The relationship between Kursunoglu teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers' attitudes towards change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 252–258.

Lyons Brendan J.(2010). *Principal instructional leadership behavior as perceived by teachers and principals at New York state recognized and non-recognized middle schools* . Doctoral Dissirtation, Seton Hall University.

Makia , C.(2008). *Study of school's evaluation system in Japan.(Focus on the perception of principals and vice-principals)*. Doctoral Dissirtation, Hiroshima University.

Morgan Hani.(2014).The Education System In Finland: A Success Story Other Countries Can Emulate.*Childhood Education*, 90(6), 453–457.

Owens, J. L. (2015). *Principal and teacher perceptions of instructional leadership and organizational health in secondary schools*.

Doctoral Dissirtation, Bakers University .

Ploom Kristi , P., & Toomas, H. (2012). Balanced performance management in the public education system. An Empirical Study Of Estonia General Education Schools. *Baltic Journal of Management*(8), 2, 183–207.

Principal's Kit. *Your role as a principal*.Retrieved November 16, 2016, from <http://principalskit.squarespace.com/performance-management/> .

Singapor's career pathway system.Retrieved December 6, 2016, from <https://canvas.harvard.edu/courses/5183/files/1496459/download> .

Taylor, R. T., & La Cava, G. S. (2011). Urban principal's second order change leadership . *Planning and Changing* , 42(3/4), 224–240.

Toler, B. B. (2006). *A Comparative study of principal performance evaluation in the Commonwealth of Virginia*(2006.).Retrived December 26, 2015,from <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-11042006-150701/unrestricted/BTOLER.pdf>

الملاحق

رقم (1)

قائمة أسماء المحكمين

قائمة أسماء المحكمين أسماء المحكمين

ت	الإسم	المسمى الوظيفي للعمل	جهة العمل
1	الدكتور محمد مقداد	رئيس وأستاذ في قسم علم النفس	جامعة البحرين
2	الدكتور نعمان محمد الموسوي	أستاذ مشارك في علم النفس	جامعة البحرين
3	الدكتور طارق توفيق	أستاذ مشارك في علم النفس	جامعة البحرين
4	الدكتور أحمد سعد جلال	أستاذ مشارك في علم النفس	جامعة البحرين
5	الدكتورة رافدة عمر الحريري	أستاذ مشارك في الدراسات التربوية	جامعة البحرين
6	الدكتور أسامه مهدي المهدي	أستاذ مشارك في الدراسات التربوية	جامعة البحرين
7	الدكتور خليل يوسف الخليلي	أستاذ مشارك في الدراسات التربوية	جامعة البحرين
8	ماهر يونس عبد الفتاح الدرايع	مستشار الخطط والبرامج التربوية	وزارة التربية والتعليم
9	الدكتور خالد صلاح الباز	مستشار القياس والتقويم	وزارة التربية والتعليم
10	الدكتورة فرزانة عبد الله مراغي	مديرة إدارة البحوث التربوية	وزارة التربية والتعليم
11	الدكتورة فانتن سعد عبد الحميد	رئيس التنمية المهنية والقيادة التربوية	جامعة البحرين
12	الدكتورة منار إبراهيم زيد	رئيس البحوث العلمية والتقنية	وزارة التربية والتعليم
13	الدكتورة خلود علي مراد	القائم بأعمال رئيس تقويم المناهج والكتب الدراسية	وزارة التربية والتعليم
14	الدكتور عبد الحكيم علي المهيدات	القائم بأعمال رئيس بناء وتقنين الاختبارات	وزارة التربية والتعليم
15	الأستاذ عبد الله الجرادات	اختصاصي قياس وتقويم أول	وزارة التربية والتعليم
16	الدكتور محمد عبد الرزاق	اختصاصي أول مراجعة أداء المدارس	الهيئة الوطنية للمؤهلات وجودة التعليم والتدريب
17	الدكتور إبراهيم محمد المحاسنة	اختصاصي قياس وتقويم أول	وزارة التربية والتعليم

رقم (2)

خطاب من جامعة البحرين الى من يهمله الأمر

2016/05/09

إلى من يأتى إليه

تطيب لنا إفادتكم بأن الطالبة آلاء عيسى القحطاني الرقم الجامعي (19849165) مسجلة في برنامج ماجستير القياس والتقويم التربوي. وقد وصلت إلى مرحلة كتابة رسالة الماجستير. يرجى تسهيل مهمتها البحثية للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

وتفضلوا بقبول فائق التحية والاحترام.

أ.د. محمد مقداد

رئيس القسم

د. نعمان الموسوي
المشرف على الطالبة



رقم (3)

رسالة تسهيل مهمة باحث



الرقم: ٥/٢/م ب
التاريخ: ٢٩ مايو ٢٠١٦م

الفاضلة الأستاذة آلاء عيسى عبدالرزاق القحطاني المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: الموافقة على تطبيق أدوات بحث إدارة التعليم الابتدائي

بالإشارة إلى طلبكم المقدم بتاريخ ٢٠١٦/٠٥/١٠م بشأن تطبيق أدوات البحث المعنون "تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية في الإدارة المدرسية الفاعلة بمملكة البحرين"، يسرني إعلامكم بموافقة الإدارة/ الإدارات المعنية على تطبيق أدوات البحث وفق التعليمات والشروط التالية:

- على أن يتم تطبيق الأدوات وفق التعليمات والشروط التالية:
١. الالتزام عند التطبيق بأداة / أدوات البحث التي تمت الموافقة عليها دون إضافة أو حذف.
 ٢. المحافظة على المعلومات التي يتم جمعها، وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
 ٣. تزويد إدارة المكتبات العامة بوزارة التربية والتعليم بنسخة من البحث بعد الانتهاء منه.
 ٤. جميع الإجراءات والخطوات اللازمة لتطبيق أدوات الدراسة تقع على عاتق الباحث نفسه ولا يحق له الاعتماد على كوادر الوزارة لأداء هذه المهمة.

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق، وتفضلوا بقبول خالص التحية والاحترام.

د. فرزانة عبد الله المراغي
مدير إدارة البحث العلمي

رقم (4)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة البحرين

كلية التربية

قسم علم النفس

استبانة واقع أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية في الإدارة المدرسية
الفاعلة

بمملكة البحرين

أخي رئيس المدارس/ أخي المعلم الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص قياس
وتقويم تربوي بجامعة البحرين بعنوان:

تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء المعايير العالمية في الإدارة المدرسية
الفاعلة بمملكة البحرين .

ويتطلب تحقيق أهداف الدراسة، تعرّف واقع أداء مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين
فيما يخص الأداء الإداري (قيادة إدارة المدرسة)، والأداء الفني (قيادة التعليم والتعلم)، والتواصل
مع المجتمع المحلي (الانخراط مع المجتمع)، والنمو الذاتي لمدير المدرسة (تطوير القيادة
المهنية)؛ بهدف تطويره وتحسينه.

ونظراً لخبرتكم في ذلك المجال، وبحكم ما تمارسونه من أدوار فاعلة بالمشاركة في اتخاذ
القرارات المنظمة للعمل بالمؤسسات التعليمية، فالرجاء التكرم بالإجابة عن الاستبانة بموضوعية
ودقة، وذلك بوضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظركم كما في الواقع،
علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن
الاستبانة لا تتطلب ذكر اسمكم الكريم.

شاكرة ومقدرة حسن تعاونكم ،،،الباحثة/ آلاء عيسى القحطاني

mgmail.co@Alaa.e.q

هاتف 39697897

الجزء الأول : المعلومات العامة

يرجى تعبئة البيانات أدناه بوضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب :

1- اسم المدرسة : _____	نوع المدرسة: بنين ☐ بنات ☐
3- الوظيفة: رئيس مدارس ☐ معلم أول ☐ معلم ☐	
4- المؤهل العلمي :	
بكالوريوس ☐ دبلوم عالي تربية ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐	
5- عدد سنوات الخبرة :	

الجزء الثاني: المحاور الرئيسية المرتبطة بأداء مديري المدارس الابتدائية بمملكة البحرين.

يرجى وضع علامة (✓) أمام المؤشر الذي يعبر عن مستوى أداء مدير المدرسة من وجهة نظرك.

ت	المؤشرات	مستويات الأداء				
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
المحور الأول : الأداء الإداري						
1	يضع خطة لإدارة المخاطر بالمدرسة.					
2	يطبق أفضل الممارسات الإدارية المدرسية.					
3	يدير الاجتماعات التربوية بالمدرسة.					
4	ينظم الوقت المدرسي بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة.					
5	يحدد أولويات المدرسة في المجالات المختلفة .					
6	يتابع تحديث بيانات المدرسة إلكترونياً.					
7	يشرف على الأدلة الاسترشادية لخدمات المدرسة.					
8	يتحقق من توفير وسائل الأمن والسلامة بالمدرسة.					
9	يتحقق من نظافة المدرسة.					
10	يشرف على توفير الموارد المادية (كتب، أثاث، حواسيب، ... إلخ).					
11	يشرف على الأنشطة المدرسية بصورة مستمرة.					
12	يتحقق من تطبيق اللوائح التنظيمية بالمدرسة.					

ت	المؤشرات	مستويات الأداء				
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
13	يشرف على تنظيم السجلات المدرسية.					
14	يطلع على ملفات الطلاب لمتابعة أدائهم.					
15	يتحقق من قيام جميع العاملين بمهامهم وفق النظام المدرسي.					
16	يشرف على انضباط العاملين بالمدرسة.					
17	يستفيد من العاملين في إنجاز مهمات تربوية متنوعة في المدرسة.					
18	يقيم أداء العاملين بالمدرسة.					
19	يفوض الصلاحيات للعاملين بالمدرسة.					
20	يوطن الفرص القيادية للعاملين في الفعاليات المدرسية.					
21	يحفز العاملين على المشاركة في الحياة المدرسية.					
المحور الثاني: الأداء الفني						
22	يقود الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في المدرسة.					
23	يعد خطط وبرامج لتحسين التعليم والتعلم.					
24	يوفر رعاية صحية لطلبة المدرسة.					
25	يوفر الرعاية النفسية للطلبة بالتواصل مع ولي الأمر بوسائل مختلفة.					
26	يشرف على البرامج العلاجية للطلبة المتأخرين.					
27	يشرف على البرامج الاثرائية للطلبة المتفوقين.					
28	يشرف على تنمية مواهب الطلبة الموهوبين.					
29	يشرك الطلبة في اتخاذ القرارات.					
30	يشرف على توفير خدمات إرشادية وتوجيهية للطلبة.					
31	يشرف على معالجة المشكلات السلوكية للطلبة.					
32	يشرف على تنفيذ المعلمين للمنهج وفق حاجات وقدرات الطلبة.					
33	يتابع تحليل المعلمين لنتائج التقويم التشخيصي والتكويني والنهائي للطلبة.					
34	يوجه المعلمين إلى تفعيل التواصل مع الطلبة.					
35	يوجه المعلمين الى تطوير مهاراتهم التدريسية مع طلبة					

ت	المؤشرات	مستويات الأداء				
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
	صعوبات تعلم .					
36	يوجه المعلمين لتنمية القيم الأخلاقية للطلبة.					
37	يوجه المعلمين لتعزيز قيم المواطنة (الولاء، الانتماء، التسامح،...) للطلبة.					
38	يوجه المعلمين الى تدريس المواد وفق الكفايات.					
39	يقدم الدعم والاهتمام للمعلم الجديد.					
40	يقوم بالزيارات الصفية للمعلمين بصفة مستمرة .					
41	يحرص على العدالة في إعطاء فرص التنمية المهنية للمعلمين.					
42	يتعاون مع المشرفين التربويين على رفع الكفاءة المهنية للمعلمين.					
43	يتابع خطط المعلمين في الأقسام الأكاديمية لضمان جودة التعليم.					
44	يوجه المعلمين لمواطنيهم ويساعدهم في التغلب عليها.					
45	يحرص على إشاعة روح العمل التعاوني والجماعي بين المعلمين.					
46	يشجع المعلمين على إجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية.					
47	يوجه الى تحليل الكتب وفق الكفايات.					
48	يقيم علاقات إنسانية مع العاملين بالمدرسة.					
49	يقدر إنجازات العاملين					
المحور الثالث : التواصل مع المجتمع المحلي						
50	يعطي أولوية للتواصل مع العاملين في تنفيذ المشاريع التربوية.					
51	يوظف مواقع التواصل الاجتماعي في تواصله مع المجتمع المحلي.					
52	يطلع المجتمع المحلي على أهداف المدرسة.					
53	يتابع قرارات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.					
54	يشجع أولياء الأمور على المشاركة في الحياة المدرسية.					

ت	المؤشرات	مستويات الأداء				
		دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
55	يشرف على تشكيل مجلس الآباء في المدرسة.					
56	يتعاون مع المدارس الأخرى في الفعاليات المختلفة.					
67	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في استخدام مرافق المدرسة.					
المحور الرابع: النمو الذاتي لمدير المدرسة						
58	يستثمر جميع أوقاته لصالح العمل المدرسي.					
59	يبادر باقتراح ومناقشة أفكار جديدة تطويرية للمدرسة.					
60	يتبنى القيادة التشاركية في المدرسة.					
61	يشارك في برامج النمو المهني.					
62	يحرص على جودة الإنجاز في المدرسة.					
63	يكون قدوة حسنة للعاملين معه.					
64	لديه قدرة على إدارة الحوار.					
65	لديه القدرة على التأثير في العاملين بالمدرسة.					
66	يتقبل وجهات نظر الآخرين.					
67	يمتاز بالمتابعة والقدرة على التطوير.					
68	يتبادل الخبرات مع الآخرين.					
69	يتقبل التغيير والتطوير في المجال التربوي.					
70	يوظف خبراته المهنية السابقة حول أفضل الممارسات التربوية					
71	يقدم الأفكار لإجراء البحوث والدراسات لتحسين العملية التربوية.					

رقم (5)

موجز عن الرسالة باللغة الإنجليزية

Performance Assessment of Elementary School Principals in the Kingdom of Bahrain in view of the International Standards of Effective School Administration

Abstract

The aim of study was to assess the performance of principals of elementary schools in the Kingdom of Bahrain in view of some international standards of effective school administration, as perceived by school chiefs, elementary school teachers and the principals themselves. The author used the descriptive method of research to construct a -item tool. Items of the questionnaire measured the basic tasks of the 17 school principal in the following domains: Administration, Technical Responsibilities, Human Relationships, and Professional Growth. The questionnaire was adequately validated with appropriate methods as perceived by school chiefs, elementary school teachers and the principals themselves.

Results of the study showed a high value of the mean ratings of the performance effectiveness of the principals in elementary schools of Bahrain in all domains of study, and in the instrument as a whole.

Significant statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) were found in the mean ratings of the study sample of the performance effectiveness of the principal in elementary schools between teachers and school chiefs, and also between teachers and head school chiefs, in favor of teachers. Significant statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) were also found in the mean ratings between principals and school chiefs, in favor of principals. No statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$), however, were found in the mean self-ratings of the study sample of the performance effectiveness that are attributed to gender, qualification, and professional experience.

In the light of these results, the author recommends that the developed tool in this study be used in order to pinpoint the strengths and weaknesses in the principal's performance in school in view of the recent developments and international performance standards, and to assess the performance of principals in the middle and secondary schools.

Inaugurating a new objective evaluation system of the performance of school principals, encouraging principals to conduct performance self-ratings, and officially adopting a standard guide for assessment concepts and strategies in the Kingdom of Bahrain are also highly recommended.

Key Words: Assessment, Performance Assessment, School Principal, Effective School Administration, International Standard.

UNIVERSITY OF BAHRAIN

College of Arts



Department of Psychology

**Performance Assessment of Elementary
School Principals in the Kingdom of
Bahrain in view of the International
Standards of Effective School
Administration**

Thesis submitted in Partial fulfilment of the Requirements for the Master
Degree in Educational Measurement and Evaluation

Submitted by

Alaa Isa AbdulRazzaq Alqahtani

ID Number: 19849165

Supervised By:

Dr. Nu'man Mohamed Saleh Al-Musawi

Associate Professor of Educational Measurement and Evaluation
University of Bahrain

Kingdom of Bahrain

December 2016