

واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التّعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمين

أ.د محمد حلاق**

حسن عبد إبراهيم*

(الإيداع: 5 تموز 2020، القبول: 30 أيلول 2020)

الملخص:

هدف البحث إلى تعرّف درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من خلال وجهة نظر معلمي تلك المدارس في مدينة دمشق، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات المعلمين تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي). ولتحقيق أهداف البحث أُعدّت استبانة لقياس درجة الأداء الوظيفي لمديري المدارس مكونة من (31) بنداً، تم التأكد من صدقها وثباتها، ثم وُزعت على عينة مكونة من (175) من المعلمين في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي في مدينة دمشق. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها الآتي:

- 1- توّسط مستوى الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمين على غالب بنود الاستبانة.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المعلمين على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المعلمين على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. واقترح الباحث إجراء دراسة حول أسباب انخفاض توقعات المعلمين حول أداء المديرين، وتدريب مديري المدارس على أساليب الإدارة الفاعلة والحديثة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، مديرو مدارس التعليم الأساسي.

* طالب دكتوراه كلية التربية جامعة دمشق قسم التربية المقارنة

**الاستاذ في قسم التربية المقارنة جامعة دمشق

The Reality of The job performance of Managers of Basic Education Schools in Damascus from The Viewpoint of Teachers

Hasan Abd Ebrahim *

Prof. Dr. Muhmad Hallaq**

(Received: 5 July 2020, Accepted: 30 September 2020)

Abstract:

The aim of the research is to identify the degree of job performance of school principals in the first cycle of basic education from the point of view of the teachers of those schools in Damascus, and to reveal the significance of the differences in the averages of the teachers' answers according to the variables (gender, years of experience and academic qualification).

To achieve the objectives of the research, a questionnaire was prepared to measure the job performance of school principals, consisting of (31) items, whose validity and reliability were ascertained, and then distributed to an accessible random sample consisting of (175) teachers in the first cycle of basic education schools in Damascus. The most important results that were reached were the following:

- 1- The level of job performance of basic education school principals in Damascus was mediated from the teachers' viewpoint on most of the items in the questionnaire.
- 2- There are no statistically significant differences at the level of (0.05) between the averages of teachers' answers to the questionnaire according to the years of experience variable.
- 3- There are no statistically significant differences at the level of (0.05) between the averages of teachers' answers to the questionnaire according to the scientific qualification variable. The researcher suggested conducting a study on the causes of low teachers' expectations about the performance of principals, and training school principals on effective and modern management methods.

Key Words: Functional Performance, Basic Education School Managers.

مقدمة:

تعدّ مرحلة التعليم الأساسي من أهم المراحل العمرية في حياة الإنسان، لأنها المرحلة الرئيسية لتشكيل أبعاد الشخصية وتكوين المواطن الصالح الذي يحمل كافة المفاهيم والمؤهلات المناسبة ومجموعة القيم والمعتقدات السليمة التي تمكنه من العيش في المجتمع.

ونظراً لحدوث التطورات المعرفية المتسارعة في جميع المجالات العلمية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، خاصة في الفترات الأخيرة، أصبحت المؤسسات التربوية ولا سيما المدرسة تواجه عديداً من التحديات فيما يخص المهام والأدوار التربوية لها.

ويمكن القول إنّ مجموع هذه التحديات هو نتيجة طبيعية من أجل السعي نحو مواكبة تلك التطورات الحاصلة والتأقلم معها، وذلك لضمناً تحقيق أهداف المدرسة بالشكل المطلوب.

ومن المعروف أن تحقيق أهداف أي مؤسسة تربوية، ومن ضمنها المدرسة، يقع على عاتق الإدارة في تلك المؤسسة. من هنا يمكن القول إن الإدارة المدرسية عنصر مهم وفعال في سبيل تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها. إذ يعدّ مدير المدرسة المسؤول والمشرف الأول على جميع شؤونها، وذلك من خلال ممارسته للعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتطوير وغيرها في المدرسة، ومتابعة سير الخطط وتوجيهها؛ لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها، وهذا كله في سبيل إنجاح أهداف العملية التعليمية والتربوية.

إذ لم تعد المدرسة مكاناً للمعرفة فقط، وإنما أصبحت مكاناً يساعد على اكتساب أساليب التكيف الإيجابي للمتعلم مع نفسه وبيئته ومجتمعه كي يستطيع أن يواكب التغيرات السريعة التي تحدث من حوله، ومن هنا تعددت مسؤوليات الإدارة المدرسية نحو الفرد والمجتمع، وأصبح لها دور واضح، وأثر بالغ في تنمية المجتمع وتطويره" (البناء، 2013، 60).

ومدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً يترأس الإدارة المدرسية، فإنه يعد مسؤولاً عن قيادة جميع الموارد البشرية والمادية وتوجيهها، وتهيئة وتوفير جميع التسهيلات اللازمة لتحقيق الأهداف. وهذا يعني أن يقوم مدير المدرسة بأداء وظيفي متميز ضمن الإمكانيات المتاحة، والسعي الدائم نحو التطوير وحل المشكلات وتذليل الصعوبات كافة التي يواجهها المتعلمون والمعلمون، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يكتسب أساليب وأفكار حديثة، تصب جميعها في أداء وظيفي جيد وممارسة إدارة ناجحة.

1- مشكلة البحث:

تعدّ الإدارة المدرسية في العصر الحالي موضوعاً يستحق مزيداً من الاهتمام، ولذا فمن المهم الوقوف على أهمّ الصعوبات التي تحدّ من تطوير العمل المدرسي. وقد صار من المهم تزويد المدير بمجموعة من الأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية هذا العمل والارتقاء به إلى أقصى درجات النجاح والتميز، بما يعكس على المتعلم والمعلم وجعلهم أكثر حيوية وفاعلية في العملية التعليمية. ونتيجةً لعمل الباحث الميداني في الإدارة المدرسية كمدرسة لسنوات عدة، لمس العديد من الصعوبات والمشكلات في عملية تطوير الأدوار الإدارية، وخاصة بسبب كثرة المهام والواجبات الملغاة على عاتق مدير المدرسة. وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أندرسون (2003)، ودراسة رايفيلد وديمانتس (2002) التي أثبتت كثرة المهام والواجبات والأعباء المطلوبة من مدير المدرسة، والحاجة لخضوع المديرين للبرامج التطويرية. ويمكن القول إن هذه الصعوبات قد تعيق سير الأداء الوظيفي لمدير المدرسة، مما يؤثر على نجاح العملية الإدارية. ومن هنا كان تقييم درجة الأداء الوظيفي لمدير المدارس مهماً ولاسيما مدارس التعليم الأساسي.

وانطلاقاً مما سبق لقد أثبتت نتائج بعض الدراسات الأخرى وجود درجة مرتفعة للأداء الوظيفي لمديري المدارس مثل دراسة علي (2016)، في حين أثبت بعضها الآخر وجود درجة متوسطة لأدائهم كدراسة علي وعلي (2015).

مما سبق تولدت الرغبة لدى الباحث للسعي نحو تعرّف درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي لمعرفة واقع أداء المديرين، وبذلك يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الإجابة عن السؤال الآتي:

ما واقع الأداء الوظيفي لمديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق من وجهة نظر المعلمين؟

2- أسئلة البحث: وينتج عن السؤال السابق السؤالين الآتيين:

1-2- ما درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟

2-2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

من وجهة المعلمين تبعاً لمتغيري (عدد سنوات الخبرة ونوع المؤهل العلمي) للمعلمين؟

3- أهمية البحث: وتتلخص أهمية البحث في أنه:

- يكشف عن نقاط الضعف والقوة في أداء مديري المدارس، وبالتالي قد يساعد في وضع نقاط الأساس لبحوث ودراسات لتقويم وتطوير هذا الأداء.

- لفت انتباه المسؤولين إلى أهمية تطوير الأساليب الإدارية في المدارس.

4- أهداف البحث: هدف البحث إلى:

1-4- تعرف درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

2-4- تعرّف الفروق في تقدير درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

3-4- تعرّف الفروق في تقدير درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة المعلمين تبعاً لمتغير نوع المؤهل العلمي.

5- فرضيات البحث ومتغيراته:

تضمنت متغيرات البحث متغيرات تابعة وهي: تقدير درجة الأداء الوظيفي للمديرين. ومتغيرات مستقلة: عدد سنوات الخبرة للمعلمين، نوع المؤهل العلمي للمعلمين، لاختبار الفرضيات التالية عند مستوى دلالة (0.05):

1-5- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين حول تقدير الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

2-5- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين حول تقدير الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على الاستبانة تبعاً لمتغير نوع المؤهل العلمي.

6- حدود البحث: تحدد البحث بما يلي:

1-6- حدود مكانية: تم تطبيق البحث في عدد من مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي في مدينة دمشق.

2-6- حدود زمنية: تم تطبيق أداة البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2018/2019م.

3-6- حدود بشرية: عينة من المعلمين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

4-6- حدود الموضوع: تحدد البحث بمعرفة درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة من المعلمين في مدارس مدينة دمشق، وتناول متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين.

7- المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

- الأداء الوظيفي Functional Performance:

يعرفه عبد المحسن (2002، 98) بأنه مجموعة المخرجات أو أهداف المؤسسة التي يسعى النظام إلى تحقيقها، يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

أما التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي في هذا البحث فيقصد به: مجموعة الوظائف والمهام المناطة بالمدير في المدرسة والتي يُعبّر عنها من خلال إجابة المعلمين على بنود الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

- الإدارة المدرسية Management of School :

عرفها الخليبي (2005، 169) بأنها: الإدارة التي يمارسها المدير، والتي تساعد على إيجاد جو إداري وتعليمي واجتماعي فعال في المدرسة.

أما التعريف الإجرائي: فيُقصد بالإدارة المدرسية: جميع ما يتعلق بالمدير باعتباره الأساس في زيادة كفاءة وفاعلية المدرسة وهو على صلة مباشرة بعملية الضبط والإشراف على سير الأعمال والتلاميذ والمعلمين، أي مجموعة المهام الوظيفية التي يستخدمها المدير كي يدير المدرسة لتوفير بيئة تعليمية مناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي تم تمثيلها ببنود الاستبانة الخاصة بالبحث.

- مديرو مدارس التعليم الأساسي: يُقصد بالمدير الشخص الذي يتولى مهمة إدارة العمل داخل المدرسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويقصد بهم الباحث هنا (مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق).

8- الإطار النظري: وتضمن الإطار النظري ملخصاً حول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره، وأهميته في المؤسسات التربوية، ثم تعريف الإدارة المدرسية وأهميتها وأبرز خصائص الإدارة المدرسية الحديثة، والمهام والمسؤوليات الأدائية لمدير المدرسة، بالإضافة إلى كيفية تقييم أداء المدير، وذلك كما يلي:

8-1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير مفهوم الأداء بشكل عام إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالواجبات المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية، والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف وغير ذلك. ويعرّف الأداء الوظيفي بشكل عام بأنه: تنفيذ الموظف لعمله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي تربطه الوظيفة بها، أي النتائج المحددة للسلوك، وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك (الزهراني، 2000، 121). إذ يُقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. مما سبق يمكن القول إن الأداء هو مجموعة الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المؤسسة، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل. وبالتالي فإن الأداء الوظيفي لمدير المدرسة هو مدى تحقيق المدير للأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال كافة الموارد المتاحة في المدرسة.

8-2- عناصر الأداء الوظيفي: وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (كردي، 2015، 2).

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آنٍ واحد.

8-3- أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية:

تتبقى أهمية أداء مدير المدرسة كونه المسؤول الأول عن حسن سير العمل في مدرسته التي تشكل الوحدة التعليمية في النظام التعليمي، وبشخصيته واستعداداته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي ما دامت أهداف المدرسة ماثلة أمامه، وما دام يأمل في تحقيق الأهداف التربوية، ويستطيع مدير المدرسة أن يبيث روح العمل والنشاط في مدرسيه وتلاميذه ويكون رأياً عاماً مستثيراً يدعم الحياة الاجتماعية التي تشمل كل أسرة المدرسة وبيئتها، وكل ذلك يتوقف بالدرجة الأولى على كيفية أدائه وقيامه بواجباته، واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للأهداف البعيدة والقريبة التي يحققها التعليم (أحمد، 2010، 87).

8-4- تعريف الإدارة المدرسية:

يعرّف (الإبراهيم، 2011، 141) الإدارة المدرسية بأنها: "هيئة يرأسها مدير تسعى إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم، وتوجيهها وفق ما تتطلبه مصلحة المجتمع. وعرفها (سلمان، 2012، 18) بأنها: "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقييمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة. كما تعرّف الإدارة المدرسية بأنها: "كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، وهي ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف العلمية التعليمية" (مرسي نقلاً عن: يعقوب، 2015).

8-5- أهمية الإدارة المدرسية:

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتنظيم العمل بطريقة تحقق العمليات التربوية بشكل ميسور وفعال، كما تكمن أهميتها في اعتبارها وسيلة لتحقيق التعاون المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة (ربيع، 2008، 24). ويمكن بيان أهمية الإدارة المدرسية من خلال النقاط التالية:

- 1 - أنها ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي، فهي مسؤولة جماعية، ووسيلة لتطوير المدرسة.
- 2 - قيامها بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودات العاملين وتصرفاتهم.
- 3 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
- 4- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، وتحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل.

5- ارتباط الإدارة المدرسية بمصالح وأهداف الدولة.

6- تحقيق الموازنة بين مصلحة المدرسة ومصالح العاملين فيها (البناء، 2013، 64).

8-6- خصائص الإدارة المدرسية الحديثة: وتتمثل بمجموعة من الخصائص وهي:

- إدارة هادفة: تعمل وفق أهداف محددة عن طريق التخطيط السليم، ولا تعتمد العشوائية أو التخبط.
- إدارة إيجابية: فهي لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه والإشراف عليه (عبوي، 2010، 24).

-إدارة جماعية: أي بعيدة عن الاستبداد والتسلط، تستجيب للمشورة وتأخذ بأراء الجماعة.

- إدارة اجتماعية: وهذا يعني أنها تتم في وسط اجتماعي يهدف لخدمة الطلبة الذين يمثلون اللبنة الأولى في نهضة المجتمع (سلمان، 2012، 26).

- إدارة إنسانية: أي حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم، وتعرف مشكلاتهم، ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة (حسين، 2004، 3).

- إدارة تكنولوجية: ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة .

-إدارة فاعلة: بحيث تكون ذات مبادئ تعاونية، تعمل على تحقيق الأهداف باستمرار من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية (البناء، 2013، 68).

إذاً يمكن القول: تمثل خصائص الإدارة المدرسية المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهامها بكفاءة ونجاح، حيث إن فقدان الإدارة المدرسية لأحد هذه المعايير يؤدي إلى عرقلتها وذلك؛ لأن الإدارة المدرسية جهد مشترك وعملية تربوية اجتماعية تتعامل مع العنصر البشري مباشرة.

7-8- المهام والواجبات الأساسية لأداء مدير المدرسة: تتعدد تلك الواجبات التي يؤديها مدير المدرسة بين الفنية والإدارية والمالية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- وضع الخطة السنوية للمعلمين، وزيارة الفصول الدراسية بهدف تقويم المعلمين والتلاميذ.
- توفير أكبر عدد من الخدمات التربوية الاجتماعية والنفسية لتلاميذ المدرسة.
- تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها وفق اللوائح المنظمة لذلك ودراسة نتائجها بغرض الاستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء الأمور.

- تقديم التقارير الفنية والإدارية إلى السلطات العليا للتعليم في المناطق التعليمية.
- تفعيل المجالس واللجان المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة العاملين بالمدرسة لمناقشة الجوانب الإدارية والتنظيمية.
- مساعدة المعلمين الجدد وتقديم العناية الخاصة بهم وتزويدهم بالتعاميم والقرارات واللوائح والتعليمات المنظمة للعمل المدرسي.

- تنفيذ القوانين والنظم واللوائح والتعاميم التي تصدرها الوزارة.
- قبول التلاميذ الجدد والمحولين من مدارس أخرى وإعادة قيدهم في حدود اللوائح والتعليمات المنظمة لذلك.

- توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية في بداية كل عام دراسي.
- تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها.
- الإلمام الكامل بأهداف المرحلة الدراسية التي يعمل فيها.

-إعداد الجدول قبل بداية العام الدراسي وتوزيع الإشراف اليومي على معلمي المدرسة.
-حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية.

-وضع نظام جيد للسجلات المدرسية (عبد الحميد وفاروق، 2003، 113). وفي هذا البحث تم الأخذ بأغلب هذه البنود بالإضافة إلى الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة من أجل إعداد الاستبانة الموجهة للمعلمين لتقدير درجة الأداء الوظيفي للمديرين.

8-8- تقييم أداء مدير المدرسة: يمكن تقييم الأداء الوظيفي للمديرين من خلال تقييم المعلمين لمديرهم، أو موازين التقدير، والإشراف الإكلينيكي لممارسات المهام والأدوار، وسجلات الموجهين أو المشرفين، وتقويم الزملاء، وتقويم الذات، وبيانات شخصية عن خلفياتهم العلمية وخبراتهم السابقة، والمقابلات الشخصية، ومحك الكفاءة، والسلم المهني الذي يتضمن مدة الخدمة وغير ذلك. (الصالح، 2011، 91). وفي هذا البحث تم توجيه تقدير درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي إلى فئة من المعلمين.

9- دراسات سابقة: تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وقد تم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

9-1- دراسة رايفيلك وديامانتس (2002) Rayfield, Diamantes، الولايات المتحدة:

بعنوان: Task Analysis of the Duties Performed in Secondary School Administration

تحليل مهام الواجبات الأدائية لدى إدارة المدارس الثانوية. هدفت الدراسة إلى تحليل المهام والواجبات المطلوب إنجازها من مديري المدارس الثانوية، والوقوف على مستويات الرضا الوظيفي لدى المديرين في مدينة بيرلنجتون من مقاطعة توليدا في الولايات المتحدة. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: كثرة المهام والواجبات والأعباء المطلوبة من مدير المدرسة، والحاجة لخضوع المديرين للبرامج التطويرية؛ من أجل إعدادهم المسبق للعمل في المدرسة.

9-2- دراسة القواسمي (2003)، في البحرين.

بعنوان: تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين.

هدفت الدراسة إلى تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من قبل المعلمين في تلك المدرسة، وقد تم استخدام منهج البحث الوصفي، من خلال الاستبانة، وتكونت العينة من (33) مديراً، و(432) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الابتدائية بالبحرين، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لعينة مديري ومديرات المدارس بلغ قيمة دون المستوى المتوقع بقليل.

9-3- دراسة أندرسون (2003) Anderson، الولايات المتحدة:

بعنوان: Tasks Practiced by Florida Managers

المهام التي يمارسها مديرو المدارس في فلوريدا.

هدفت الدراسة إلى تعرف المهام التي يمارسها مديرو المدارس في ولاية فلوريدا الأمريكية، والتأكد من حجم الممارسات الإدارية والتعليمية التي يقوم بها المديرون. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة مكون من (92) مديراً. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المدارس في فلوريدا يهتمون بتطوير التعليم، والإشراف على الطلبة، يواجهها المدير في ممارسة بعض المهمات، كتطوير المنهاج. وأظهرت النتائج صعوبة تطوير أساليب التدريس والإشراف على المعلمين والأعمال المالية.

9-4- دراسة جدكغلر وكيسر (2008) GediKoglu & Kesr، تركيا:

بعنوان:

Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility

معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لسلطتهم ومسؤولياتهم.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في تركيا لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت أداة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (6.3) أي ما نسبته (72%) وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

9-5- دراسة حلاق (2012)، سورية:

بعنوان: المتطلبات اللازمة للإدارة اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في مدارس الجمهورية العربية السورية.

هدفت الدراسة إلى تعرف المتطلبات اللازمة لتحقيق الإدارة اللامركزية في المدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر مديري تلك المدارس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استبانة تكونت من (50) بنداً، على عينة مكونة ممن (200) من المديرين. وقد أظهرت النتائج وجود أربعة متطلبات للإدارة اللامركزية وهي المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

6-9- دراسة المسوري (2012)، في العراق:

بعنوان: واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي بحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها. وقد أعدت أداة الاستبانة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس، ثم وزعت على عينة من مجتمع الدراسة تكونت من (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين اجابات المديرين والمعلمين حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.

7-9- دراسة البلوي (2014)، السعودية:

بعنوان: تطوير أداة لتقييم أداء مدراء المدارس العامة في منطقة تبوك في السعودية. هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لتقييم أداء مدراء المدارس العامة في منطقة تبوك التعليمية في السعودية. وقد تكونت العينة العشوائية من (403) من المديرين مدارس التعليم (العامة) الابتدائية والمتوسطة والثانوية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة خاصة بتقييم أداء المدراء تكونت من (60) فقرة. وأثبتت النتائج أن واقع تقييم أداء مدراء المدارس العامة في منطقة تبوك التعليمية كان متوسطاً في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور في مجال التقييم والقيادة والعلاقات الإنسانية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في مجال التخطيط.

8-9- دراسة علي وعلي (2015)، سورية:

بعنوان: فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية دمشق من وجهة نظر المدرسين فيها. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية في محافظة دمشق من وجهة نظر المدرسين فيها. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (44) فقرة موزعة على ستة مجالات، على عينة عشوائية مكونة من (236) مدرساً ومدرسة في المدارس الثانوية الرسمية في مديرية التربية في محافظة دمشق، وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المدرسين كانت متوسطة بوجه عام، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتفاعل الجنس مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة الإجازة.

9-9- دراسة أبو ريالة (2016) فلسطين:

بعنوان: واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانتين كأداة لجمع البيانات.

وتكونت العينة من (775) معلماً ومعلمة، ممن يعملون في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ومستوى الروح المعنوية، وعدم وجود فروق بالنسبة للمتغيرات.

9-10- دراسة علي (2016)، فلسطين:

بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة الرقابة الإدارية المُطبّقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما. وهدفت أيضاً إلى تعرّف أثر بعض المتغيرات في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديهم. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (229) مديراً ومديرةً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأعدت استبانة خاصة بموضوع الدراسة. وقد وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: (1) جاءت الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم مرتفعة جداً للرقابة الإدارية.

(2) جاءت الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

(3) وُجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي.

(4) وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث دون الذكور.

9-11- دراسة محمد (2019)، مصر:

بعنوان: تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لأبعاد القيادة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لمتطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم، وطبق البحث على عينة قوامها (194) من معلمي التعليم الثانوي الحكومي (بنين) من مكاتب التربية والتعليم بمدينة جدة، وأعد الباحث استبانة مكونة من (54) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد (الإداري، التحويلي، السياسي، والأخلاقي). ولقد توصلت النتائج إلى أنّ مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة الاستراتيجية أحياناً وليس توجهاً دائماً لهم، ووجود فروق دالة إحصائية عند (0.01) بين استجابات المعلمين لصالح الذين حضروا دورات تدريبية متخصصة في هذا الجانب، ووجود فروق تعزى للمؤهل لصالح المؤهل الأعلى في معظم الأحيان، وفروق تعزى للخبرة لصالح الخبرة الأعلى.

10- مجتمع البحث وعينته: تكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق للعام الدراسي (2018-2019) والبالغ عددهم حسب إحصائية مديرية تربية مدينة دمشق (6368) معلماً ومعلمة توزعوا على (267) مدرسة. والعينة هي جزء من المجتمع الإحصائي المدروس، أي مجموعة جزئية من أفراد المجتمع الإحصائي، يتم اختيارها لأغراض جمع البيانات، وإصدار الأحكام، واتخاذ القرارات، وتعميم النتائج على المجتمع الإحصائي التي سحبت منه (عباس وآخرون، 2007، 218). وأسلوب العينة هو أسلوب عملي تلجأ إليه معظم الدراسات الإحصائية، يقوم على أخذ البيانات من جزء ممثل تمثيلاً تاماً لأفراد مجتمع الدراسة، والنتائج التي نحصل عليها تُعمّم على كافة مفردات مجتمع الدراسة (بدر وعبابنة، 2007، 21).

وقد اختار الباحث أسلوب العينة العشوائية العنقودية لاختيار المدارس الموجودة في مناطق مدينة دمشق وفق التوزيع الجغرافي لها، وذلك كما يلي:

المنطقة الشمالية: ركن الدين، المهاجرين، أبو رمانة، المالكي.
 المنطقة الجنوبية: الميدان، الزاهرة، باب مصلى.
 المنطقة الشرقية: عدوي، مساكن برزة، التجارة، العباسيين.
 المنطقة الغربية: كفرسوسة، المزة، الشيخ سعد، مشروع دمر.
 المركز: البحصنة، البرامكة، الحلبوني.

- ثم تم اختيار عينة قصدية عشوائية من نوع (العشوائية المتيسرة) ممن تيسر للباحث لقاءهم من المعلمين في مدارس المناطق السابقة. وبذلك تكونت العينة النهائية من (175) معلماً ومعلمة موزعين على (18) مدرسة، وبنسبة تقارب (3%) من المجتمع الأصلي للمعلمين.

11- منهج البحث وأداته:

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الموضوع والظاهرة المراد دراسته وتحليل البيانات بناءً على الواقع، وبعد الاطلاع على بعض المراجع النظرية والبحوث السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي للمديرين في المدارس، تم إعداد استبانة لقياس درجة الأداء الوظيفي لمديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. وقد تكونت الاستبانة من (31) عبارة تتعلق بالمهام الوظيفية التي يؤديها مديرو المدارس، موجّهة لعينة من المعلمين، وقد تطلبت الإجابة عليها اختيار أحد البدائل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً).

*التحقق من صدق وثبات الاستبانة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين مكونة من الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في كلية التربية، للحكم على عبارات الاستبانة من حيث قياس ما وضعت لأجله، ودقة الصياغة وسلامة اللغة ووضوح المعاني، ودرجة ملاءمتها لموضوع البحث وأهدافه، وتم الأخذ باقتراحات التعديلات المناسبة بالإضافة أو الحذف أو النقل من مجال إلى آخر. وبناءً على آراء المحكمين غُذِلت صياغة بعض العبارات.

- حساب معامل ثبات الاستبانة بوساطة معادلة ألفا كرو نباخ، وذلك كما يلي:

الجدول رقم(1): قيم معامل ثبات الاستبانة

معامل ثبات ألفا لكرو نباخ	الاستبانة
0.95	الأول من (1- 31)

ويتضح من الجدول السابق أنّ قيم معامل الثبات مقبولة وجيدة.

12- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تمت المعالجة الإحصائية للاستبانة بتحويل استجابات عينة البحث إلى قيم رقمية، بإعطاء الأرقام التالية: الإجابة دائماً (4)، وغالباً (3)، وأحياناً (2)، ونادراً (1). كما تم حساب دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، باعتماد اختباري (T- test)، و (On Way Anova).

13- عرض النتائج ومناقشتها: بعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة على العينة، جُمعت البيانات، وبغرض الإجابة عن أسئلة البحث تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك من خلال قسمة درجاتهم على أربعة بدائل للإجابة على الاستبانة فكان متوسط درجات أفراد العينة (2.98) وهو يقع في المستوى المتوسط، إذ يمكن تقسيم الدرجات إلى أربعة مستويات وهي على النحو التالي:

الدرجة	قيمة المتوسط
مرتفعة	3 فأكثر
متوسطة	من 2.55 إلى 2.99
ضعيفة	أقل من 2.5 إلى 2.00
قليلة (ضعيفة جداً)	أقل من 2

1-13- نتائج السؤال الأول:

ما درجة الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وفق وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عنى هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لاستجابات معلمي المدارس على عبارات الاستبانة مرتبة ترتيباً تنازلياً وبحسب درجة تقدير الأداء الوظيفي للمديرين.

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والدرجة والترتيب لاستجابات أفراد عينة المعلمين لتقدير الأداء الوظيفي للمديرين

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	لرقم
12	مرتفعة	76.5	0.064	3.06	حضور الاجتماع الصباحي للتلاميذ	1
7.5	مرتفعة	77.75	0.049	3.11	متابعة دوام الكوادر في المدرسة	2
7.5	مرتفعة	77.5	0.085	3.11	الإشراف على سير الامتحانات المدرسية	3
30	متوسطة	64	0.094	2.56	عمل اجتماعات مع أهالي التلاميذ	4
24	متوسطة	69	1.02	2.76	عمل اجتماعات مع كوادر المدرسة	5
31	متوسطة	63.75	0.076	2.55	عمل لقاءات دورية مع لجان تطويرية في المدرسة	6
24	متوسطة	69	0.069	2.76	متابعة الخطط المدرسية	7
29	متوسطة	65	0.089	2.60	متابعة دقاتر التحضير اليومي للمعلمين	8
13.5	مرتفعة	76	0.059	3.04	المتابعة الميدانية للمعلمين في الصفوف	9
27	متوسطة	68	0.088	2.73	تقويم أداء المعلمين	10
10.5	مرتفعة	77	0.092	3.09	الإطلاع الدائم على المنهاج	11
20	متوسطة	73	0.063	2.94	توفير الأدوات والمستلزمات الدراسية	12
17.5	مرتفعة	75	0.079	3.01	المرونة في وضع الجدول المدرسي	13
28	متوسطة	67.75	0.083	2.71	تقويم الكتب المدرسية	14
4	مرتفعة	79	0.092	3.16	التعامل بمصادقية مع جميع المتعاملين في المدرسة	15
5	مرتفعة	78	0.066	3.13	الحرص على تطبيق القوانين الصادرة عن مديرية التربية	16
17.5	مرتفعة	75	0.081	3.01	مواكبة التطورات العلمية الجديدة مع المدرسة	17
21	متوسطة	71.75	0.078	2.87	اتخاذ قرارات لتطوير العمل	18
24	متوسطة	69	0.075	2.76	إشراك العاملين في المدرسة والأهل باتخاذ القرارات لهدف التطوير	19
9	مرتفعة	77.50	0.082	3.10	الترحيب بكل الاقتراحات من قبل المعلمين والأهالي حول القرارات الواجب اتخاذها	20
15	مرتفعة	75.75	0.097	3.03	التعامل بحزم مع العاملين المقصرين	21
19	متوسطة	74	0.091	2.97	توفير اللوازم المدرسية عند الحاجة إليها	22
16	مرتفعة	75.5	0.022	3.02	متابعة إعداد البيانات الخاصة بالمدرسة	23
10.5	مرتفعة	77.5	0.074	3.09	تقييم جهود العاملين بكل موضوعية	24
6.5	مرتفعة	78	0.065	3.12	متابعة مشكلات التلاميذ وحلها	25
2	مرتفعة	80.75	0.072	3.23	تبليغ التربية بحاجات المدرسة أولاً بأول	26
22	مرتفعة	71.5	0.098	2.86	التنسيق مع التربية لتأمين احتياجات المدرسة في المواعيد المحددة	27
13.5	مرتفعة	76	0.090	3.04	تذليل كافة الصعوبات والتحديات التي تؤثر على سير العملية التعليمية	28
6.5	مرتفعة	78	0.045	3.12	متابعة أمور الصيانة اللازمة	29
3	مرتفعة	80	0.048	3.21	تفعيل أوامر المحبة والألفة في المدرسة	30
1	مرتفعة	75.81	0.038	3.27	مشاركة المعلمين في لمدرسة أفراحهم وأتراحهم	31
			23.26	92.12	المجموع	
	متوسطة		0.075	2.97	المتوسط العام	
				74.25	النسبة العامة	

يتضح من الجدول السابق أنّ النسب المئوية لمتوسطات درجات أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين قد جاءت في الغالب بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القواسمي، 2003). وقد نالت العبارة (31) وهي مشاركة المعلمين في المدرسة أفرحهم وأتراحهم، على أعلى نسبة وهي: (75.81) من تأييد العينة، وقد تدل هذه النتيجة إلى أن معظم مديري المدارس يستخدمون العلاقات الإنسانية في الإدارة بشكل عالي الفاعلية، لإيمانهم بأنها من أفضل الأساليب في الإدارة المدرسية للتعامل مع العاملين من معلمين وموظفين.

وقد تدرّجت العبارات (26-30 -15 -11 -25 -29) من حيث الأهمية وينسب عالية، وتركز على بعض المهمات التي يقوم بها مدير المدرسة، وقد تشير هذه النتيجة إلى أن معظم المعلمين والمعلمات كانوا راضين عما ينجزونه مديروهم في أداء تلك المهمات المتعلقة بتطبيق القوانين الصادرة عن التربية ومتابعة أمور الصيانة والحرص على التعامل بموضوعية ومصداقية مع جميع العاملين في المدرسة. أما العبارات (4-5 -6 -7 -8 -10 -14 -18 -19 -22 -27)، فقد حصلت على نسب متوسطة من موافقة أفراد العينة من المعلمين، وهي تركز في مجموعها على مهمات من المفترض أن يقوم بها مدير المدرسة بفاعلية. كما يُلاحظ أنّ نسبة الدرجة النهائية متوسطة لغالب بنود الاستبانة لكنها قريبة من المرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من جذكغلر وكيسر (2008)، والبلوي (2014)، وعلي وعلي (2015). في حين تختلف مع نتيجة دراسة كل من المسوري (2012)، وعلي (2016).

13-2- نتائج السؤال الثاني: وأجيب عنه من خلال اختبار الفرضيتين الآتيتين:

13-2-1- نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين حول تقدير الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ويبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للاستبانة وفئات متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف	المتوسط	العدد	المتغير/ سنوات الخبرة	الدرجة الكلية
11.337	115.82	74	أقل من 5 سنوات	
12.700	112.27	34	من 5 - 10 سنة	
15.772	115.83	67	10 سنوات فأكثر	
13.474	115.02	175	الكلية	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات المعلمين باختلاف عدد سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنة، و 10 سنة فأكثر)، على الدرجة الكلية للاستبانة، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو موضّح في جدول (4).

الجدول رقم (4): نتائج تحليل التباين لأثر متغير سنوات الخبرة لإجابات المعلمين

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة	القرار
	بين المجموعات	507.457	2	253.729	1.403	.248	غير دال
	داخل المجموعات	41066.473	172	180.910			
	الكلي	41573.930	174				

يلاحظ من الجدول (4) عدم وجود فرق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدى المعلمين باختلاف سنوات الخبرة. ويمكن تفسير ذلك ربما بأن الأداء الوظيفي للمديرين وفق وجهة نظر المعلمين لم يتغير على مدى عشر سنوات، إذ يرون أداءهم بالمستوى المتوسط، سواء الحديثين أو ممن هم قديمي العهد وممن لديهم الخبرة؛ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من حلاق (2012)، وأبو ريالة (2016)، في حين تختلف مع نتيجة دراسة محمد (2019).

13-2-2- نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات المعلمين حول تقدير الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على الاستبانة تبعاً لمتغير نوع المؤهل العلمي.

ويبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للاستبانة وفئات متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية للاستبانة وفئات متغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	معهد إعداد معلمين	73	116.02	13.960	1.07	0.282
	إجازة جامعية	102	114.10	13.003		

يبين الجدول (5) أن مستوى الدلالة للدرجة الكلية للاستبانة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي يشير هذا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية للاستبانة، أي لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين في تقدير درجة الأداء الوظيفي للمديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد، إجازة جامعية). ويمكن تفسير ذلك باتفاق جميع المعلمين من حملة شهادة معهد إعداد المعلمين والإجازة الجامعية حول تقدير الدرجة المتوسطة للأداء الوظيفي للمديرين، ربما لتقارب المؤهلين كونهم يعملون في نفس المدارس ببيئات تعليمية واجتماعية متشابهة وأجواء مدرسية واحدة، ولذا لم تختلف تقديراتهم حول أداء المديرين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من حلاق (2012)، وأبو ريالة (2016). في حين تختلف مع نتائج دراسة كل من علي (2015)، ومحمد (2019).

14- مقترحات البحث: بناءً على نتائج البحث يمكن تقديم المقترحات التالية:

1- إجراء دراسة حول أسباب انخفاض توقعات المعلمين حول أداء المديرين.

2- تدريب مديري المدارس على أساليب الإدارة الفاعلة والحديثة.

- 3- تدريب المديرين على الإعداد والتخطيط للاجتماعات المدرسية مع المعلمين وأولياء الأمور، وتقييم أداء المعلمين والمتعلمين، وإشراكهم في تطوير المناهج.
- 4- الإبراهيم، عدنان. (2011). الإدارة التربوية_ المدرسية_ الصفية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- أبو ريالة، مها. (2016). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- حمد، عباس بلة محمد. (2010). مبادئ الإدارة المدرسية، وظائفها - مجالاتها - مهاراتها - تطبيقاتها. الرياض: مكتبة الرشد.
- 7- بدر، سالم عيسى وعماد غصاب عباينة. (2007). مبادئ الإحصاء الوصفي والاستدلالي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 8- البلوي، نادية. (2014). تطوير أداة لتقييم أداء مدرء المدارس العامة في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، <https://platform.almanhal.com/Reader/2/108324>
- 9- البنا، هالة. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 10- حسين، سالم. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 11- حلاق، محمد أحمد. (2012). المتطلبات اللازمة للإدارة المركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في مدارس الجمهورية العربية السورية، دراسة ميدانية في مدارس محافظة ريف دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية. 2(28)، دمشق.
- 12- الخليفي، أمل عبد السلام. (2005). إدارة الصف المدرسي. عمان: دار صفاء للنشر.
- 13- ربيع، هادي. (2008). تطوير الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
- 14- الزهراني، حسين جمعان. (2000). خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 15- سلمان، زيد. (2012). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 16- عباس، محمد خليل وآخرون (2007). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط2. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- 17- عبد المحسن، توفيق محمد. (2002). تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربية ودار النهضة الجديدة.
- 18- عبد الحميد، صلاح وفاروق، مصطفى. (2003). مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
- 19- عبوي، زيد. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 20- علي، مرح ظاهر شكري. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 21- علي، عيسى وجلال، علي. (2015). فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية دمشق من وجهة نظر المدرسين فيها. مجلة جامعة تشرين. 2(20)، اللاذقية، سورية.
- 22- الصالحي، نبيل. (2011). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: المكتبة الوطنية، الجنادرية للنشر والتوزيع.

- 23- القواسمي، أحمد. (2003). تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، 1(30).
- 24- كردي، أحمد. (2015). مفهوم الأداء الوظيفي. أخذ من: (<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/785131>)، نشر في 17- أكتوبر، 2015. تاريخ الزيارة: 1-5-2020م.
- 25- محمد، أشرف. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. رسال ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
- 26- المسوري، عبد القادر. (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. المجلات الأكاديمية العراقية: <https://www.iasj.net/iasj?func=article&ald=40822>.
- 27- يعقوب، رقية الطيب. (2015). مدى تطبيق مهام الوظائف الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس بولاية غرب دارفور. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 28- Anderson, R. (2003). Tasks practiced by Florida principals. Educational Journal Leadership, 44, 9-11.
- 29- Gedikoglu, T & Keser, Z. (2008). Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility. International Journal of Human sciences, 5 (2), 2-23.
- 30- Rayfield, R, Diamantes, T. (2002). Task analysis of the duties performed in secondary school administration. Education, 124, 1-5
- 31- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A:

ملحق: استبانة تقدير واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي

عزيري المعلم/ المعلمة:

بين يديك مجموعة من العبارات التي تستهدف تقدير درجة الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظرك..
يرجى قراءة العبارات بدقة ووضع إشارة (X) في خانة العبارة التي تراها مناسبة، بالإضافة إلى ملء البيانات أدناه..
مع جليل الشكر والاحترام ..

-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات (...)، من 5 - 10 سنة (...)، 10 سنة فأكثر (...)

-نوع المؤهل العلمي: معهد إعداد معلمين (...)، إجازة جامعية (...)

نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة
				1. حضور الاجتماع الصباحي للتلاميذ
				2. متابعة دوام الكوادر في المدرسة
				3. الإشراف على سير الامتحانات المدرسية
				4. عمل اجتماعات مع أهالي التلاميذ
				5. عمل اجتماعات مع كوادر المدرسة
				6. عمل لقاءات دورية مع لجان تطويرية في المدرسة
				7. متابعة الخطط المدرسية
				8. متابعة دقاتر التحضير اليومي للمعلمين
				9. المتابعة الميدانية للمعلمين في الصفوف
				10. تقييم أداء المعلمين
				11. الاطلاع الدائم على المنهاج
				12. توفير الأدوات والمستلزمات الدراسية
				13. المرونة في وضع الجدول المدرسي
				14. تقييم الكتب المدرسية
				15. التعامل بمصادقية مع جميع المتعاملين في المدرسة
				16. الحرص على تطبيق القوانين الصادرة عن مديرية التربية
نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة
				17. مواكبة التطورات العلمية الجديدة مع المدرسة.
				18. اتخاذ قرارات لتطوير العمل
				19. إشراك المعلمين في المدرسة والأهل باتخاذ القرارات لهدف التطوير
				20. الترحيب بكل الاقتراحات من قبل المعلمين والأهالي حول القرارات الواجب اتخاذها
				21. التعامل بحزم مع العاملين المقصرين
				22. توفير اللوازم المدرسية عند الحاجة إليها
				23. متابعة إعداد البيانات الخاصة بالمدرسة
				24. تقييم جهود العاملين بكل موضوعية
				25. متابعة مشكلات التلاميذ وحلها
				26. تبليغ التربية بحاجات المدرسة أولاً بأول
				27. التنسيق مع التربية لتأمين احتياجات المدرسة في المواعيد المحددة
				28. تذليل كافة الصعوبات والتحديات التي تؤثر على سير العملية التعليمية
				29. متابعة أمور الصيانة اللازمة
				30. تفعيل أواصر المحبة والألفة في المدرسة
				31. مشاركة العاملين في مدرسة أفرانهم وأترانهم