

تَقْوِيَةُ آدَاءِ

مُدْرَائِ الْمَدَارِسِ الْأَيْدِيَّةِ فِي ضَوْءِ مَهَامِهِ

الْإِدَارِيَّةِ السُّطَلَوِيَّةِ

المقدمة مقدمة الى

مجلس كلية التربية - الجامعة المستنصرية

وهي جزء من متطلبات درجة دكتوراه فلسفة

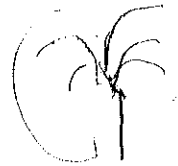
في التربية (ادارة تربوية)

من

عَلِيِّ اِبْرَاهِيمِ مُحَمَّدِ الْاَوْسِيِّ

بإشراف

الأستاذ الدكتور

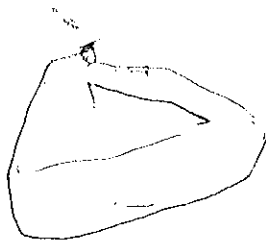


قَبِيلِ كُوْدِي حُسَيْنِ

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ

صدق الله العظيم

سورة القلم (١)



# الأهداء

الى مثلي الاعلى... والدي رحمة وعفوانا...

الى من زرعت في نفسي الامل بدعائها... والدي

الى زوجتي واطفالي... وفاء... وتقديراً

أهدي هذا الجهد المتواضع

أشهد أن أعداد هذه الرسالة جرى تحت إشرافي في الجامعة  
المستنصرية / كلية التربية • وهي جزء من متطلبات درجة دكتوراه  
فلسفه في التربيه ( إدارة تربويه ) •

التوقيع

الاستاذ الدكتور

قبيل كودي حسين

المشرف على الرسالة

التاريخ / ١٩٩٧

بناءً على التوصيات أرفع هذه الرسالة للمناقشة •

التوقيع

الاستاذ الدكتور

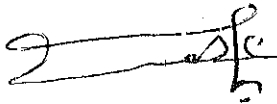
قبيل كودي حسين

رئيس قسم الارشاد التربوي

التاريخ / ١٩٩٧

## قرار اللجنة


نشهد باننا اعضاء هيئة المناقشة قد اطلعنا الاطروحة الموسومة بس (تقويم اداء مدراء المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم المطلوبة) المقدمة من قبل الطالب علي ابراهيم محمد وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها ونعتقد بانها جديرة بالقبول لنيل درجة دكتوراه فلسفة في التربية / ادارة تربوية .

  
التوقيع

الاسم الاستاذ المساعد الدكتور  
علي هداد رهيبي

  
التوقيع

الاسم الاستاذ المساعد الدكتور  
كازم غيدان الخزر جي

  
التوقيع

الاسم الاستاذ الدكتور  
جسيم التكريتي

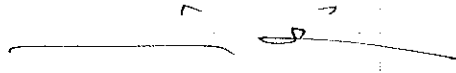
رئيس اللجنة

التوقيع

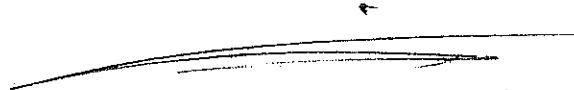
الاسم الاستاذ الدكتور  
صباح محمود محمد

عميد كلية التربية


التاريخ

  
التوقيع

الاسم : الاستاذة نجدة قاسم الصالحي

  
التوقيع

الاسم : الاستاذ المساعد الدكتور  
ريانا غيدري ستراكي

  
التوقيع

الاسم : الاستاذ الدكتور

فهميل كسودي حسين

عضو / المشرف

## شكرو وتقدير

الحمد لله الذى علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على نبيه

• خير معلم

• وبعد ..

لا يسعني وانا اقدم اطروحتي هذه الا ان اسجل فى اولى صفحاتها

جزيل شكرى وتقديرى الى الاستاذ الدكتور قبيل كودى حسين المشرف على

هذه الاطروحة ، لما ابداه من جهود قيمة وتوجيهات سديدة وعلاقات

انسانية رائعة كان لها الاثر الكبير فى انجاز البحث •

ويشرفنى ان اتقدم بشكرى الى اساتذة قسم الارشاد التربوى فى الجامعة

المستنصرية لما قدموه من مساعدة وتوجيه خدمة للبحث العلمى •

وأود ان اتقدم بفائق الشكر والتقدير الى الاستاذ المساعد الدكتور ناجى عبيد

لما قدمه من مساعدة فله منى كل التقدير •

وعرفانا بالجميل اتقدم بالشكر والتقدير الى جيم الاصدقاء الدكتور جاسم القره غولى

والدكتور حسين العقبى ، والسيد عبد السلام العزاوى •

كما اتقدم بالشكر والامتنان للسيد عبد الكريم العبادى لتصويباته اللغوية •

واخيرا اسجل اسمى آيات التقدير لاسرتي التى عانت الكثير معى عند اعداد

الاطروحة •

ومن الله التوفيق

علي .....

تَقْوِيمُ أَدَاءِ

مُدْرَاءِ الْمَدَارِسِ الْأَبْنَدِيَّةِ فِي صَنْوَعِ مَحَامِلِهَا الْأَدَارِيَّةِ الْمَطْلُوبَةِ

مُلَخَّصَاطْرُوحَةً مُقَدِّمَةً

إِلَى مَجْلَسِ كَلِيَّةِ التَّرْبِيَةِ الْجَامِعَةِ الْمُسْتَنْصِرِيَّةِ

وَهِيَ جُزْءٌ مِّنْ مُتَطَلِّبَاتِ دَرَجَةِ دِكْتَوْرَاهِ فِلْسَفَةِ فِي

التَّرْبِيَةِ (إِدَارَةِ تَرْبَوِيَّةِ)

مَدَن

عَلِيِّ إِبْرَاهِيمِ مُحَمَّدِ الْاَوْسِيِّ

بِأَشْرَافِ

الْأَسْتَاذِ الدِّكْتَوْرِ

قَبِيْلُ كُوْدِي حُسَيْنِ

م ١٩٩٧

١٤١٨ هـ

ان وظيفة ادارة المدرسة هو تسيير العمل اليومي للمدرسة وجعل المجتمع المدرسي على مستوى عال من الفعالية والمهارة وتحسين العلاقات بين الجماعات للارتقاء بالمستوى الثقافي للمجتمع .

وتعد الادارة المدرسية محور العملية التربوية في المدارس ووسيلتها لتحقيق اهدافها في ضوء السياسة التي يؤمن بها المجتمع وينبغي ان تخرج من مفهومها التقليدي لتكون عملية فنية وتنظيما للعلاقات الانسانية .

لقد اكدت البحوث والدراسات بان مدير المدرسة هو الركن الاساسي للمدرسة والمنسق للطاقت والامكانيات لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى اليها تحقيقها ويعتبر العنصر الاكثر فعالية سواء كان ذلك في التخطيط للعمل التربوي او في عملية التوجيه التي يقوم بها داخل المدرسة او في تطوير العلاقات بين العاملين في المدرسة ، وهذا يساعد المعلمين ان يعملوا والتلاميذ ان يتعلموا وبالتالي تحقيق المدرسة غايتها التربوية .

ولهذا تعد اعمال مدير المدرسة الادارية من اهم عوامل نجاحها خلال قدرته في ترجمة عمله الى مواقف سلوكية تزيد من فعالية النظام التربوي .

اذن الممارسات السلوكية التي يودى مدير المدرسة خلالها مهامه الادارية تمكنه من التفاعل الايجابي مع المبروسين وتبعده عن التصرفات الذاتية والاحكام الشخصية ، تعد هذه المهام الدليل الذي يهتدى به مدرء المدارس عند ممارسة عملية الادارة .

ولذلك تعد عملية تقويم اداء مدرء المدارس الابتدائية في ضوء المهام الادارية احدى الركائز الفعالة التي يمكن خلالها ان يطور عمل المديرين



وبالتالي تحسين الجوانب النوعية للإدارة ، ولكي نستطيع ان نتعرف على  
الحالة العملية التي يتصرف بموجبها مدراء المدارس الابتدائية خلال تأدية  
الاعمال الادارية .

ان البحوث والدراسات التي اجريت في مجال الادارة المدرسية  
اشرت لنا بعض نواحي الضعف في اداء مدراء المدارس الابتدائية ، وهذا  
مايوكد وجود مشكلة بهذا الميدان تستدعي المعالجة من خلال عملية تقويم  
الاداء الذي تبنتها هذه الدراسة .

وهدفت الدراسة الى :-

- ١- تحديد المهام الادارية لمدير المدرسة الابتدائية .
  - ٢- بناء اداة لتقويم اداء مدرء المدارس الابتدائية لمهامهم المطلوبة .
  - ٣- تحديد مستوى اداء مدرء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين  
والمشرفين التربويين الاداريين والمديرين انفسهم .
  - ٤- معرفة دلالة الفروق في تقويم اداء مدرء المدارس الابتدائية لمهامهم المطلوبة  
من قبل المعلمين والمشرفين التربويين الاداريين والمديرين . ويقتصر  
البحث الحالي على عينة ممثلة بالمعلمين والمشرفين التربويين الاداريين  
ومدراء المدارس الابتدائية في امانة بغداد للعام الدراسي ١٩٩٥ - ١٩٩٦  
بلغت ( ٢٨٠ ) معلما ومشرفا تربويا ومديرا بواقع ( ١٨٠ ) معلما و ( ٤٠ )  
مشرفا تربويا و ( ٦٠ ) مديرا .
- ولتحقيق اهداف البحث استخدم الباحث اداة تقويمية تضمنت المهام  
الادارية لمدرء المدارس الابتدائية باعتبارها الاداة العملية المناسبة ، وعرضت

على عدد من الخبراء لاقرار صدقها وبلغت بشكلها النهائي ( ٢٣ ) مهمة ادارية  
و ( ٦٩ ) ممارسة سلوكية لتنفيذ المهام من خلالها ، ولقد اظهرت الدراسة عدة  
نتائج منها :-

- ١- ان مستوى ادارة مدرسي المدارس كان جيدا عند ممارسة مهامهم الادارية  
فقد بلغت قيمة الوسط المرجح بين ( ٢٠٨ ر ٢٩٩ ) .
- ٢- هناك فروق بين وجهات النظر للفئات الثلاثة فقد تراوحت قيمة الوسط  
المرجح عند المعلمين بين ( ٢٦٦ ر ٤ ) . اما عند المشرفين فقد  
تراوحت بين ( ٢٤ ر ٣٩٩ ) وعند المديرين تراوحت بين ( ٤ ر ٣٩٩ )  
اما قيمة كاي المحسوبة فقد تراوحت بين ( صفر - ٤٢ ر ٣٧ ) وان جميع  
المهام الادارية دالة احصائيا باستثناء مهمة واحدة .

))))))))))

## فهرست المحتويات

الصفحة

الموضوع

د - د

شكرو وتقدير

و - ح

ملخص البحث

ط - ي

فهرست المحتويات

ك - ك

فهرست الجداول

ل - ل

فهرست الملاحق

الفصل الاول :

١ - ٢

المقدمة

٣ - ٤

مشكلة البحث

٥ - ١٢

اهمية البحث

١٣ - ١٣

اهداف البحث

١٣ - ١٣

حدود البحث

١٣ - ١٦

تحديد المصطلحات

الفصل الثاني :

١٧ - ٥٠

القسم الاول : الجوانب النظرية

٥١ - ٦١

القسم الثاني : دراسات سابقة

الفصل الثالث :

٦٢ - ٦٢

مجتمع البحث

٦٢ - ٦٥

عينة البحث

٦٥ - ٦٩

ادارة البحث



فهرست الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٣	توزيع المدراء على المديریات العامة للتربية في امانة بغداد	١ -
٦٤	توزيع المشرفين التربويين الاداريين على المديریات العامة للتربية في امانة بغداد .	٢ -
٦٥	توزيع المعلمين على المديریات العامة في امانة بغداد .	٣ -
٧٠	المهام الادارية وهدد الممارسات السلوكية لكل مهمة .	٤ -
٧٥	ترتيب المهام الادارية لمدراء المدارس الابتدائية حسب اهميتها من وجهة نظر افراد الهيئة تبعاً للوسط المرجح .	٥ -
٨٢	ترتيب المهام الادارية لمدراء المدارس الابتدائية حسب اهميتها من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين انفسهم تبعاً للوسط المرجح وقيدة مرم كای لايجاد الفوق المعنوية بين وجهات النظر .	٦ -

فهرست الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
١	الاستبيان الاستطلاعي	١١٢
٢	استبيان آراء المحكمين في المهام الادارية المطلوبة لمدراء المدارس الابتدائية .	١١٣ - ١١٤
٣	مهام مدراء المدارس الابتدائية بشكلها النهائي	١١٥
٤	استبيان آراء المحكمين للمؤسسات التي تقيس المهام لمدراء المدارس الابتدائية	١١٦ - ١٢٥
٥	الاستبيان النهائي لتقويم اداء مدراء المدارس الابتدائية لمهامهم المطلوبة	١٢٦ - ١٣٢

# الفصل الاول

المقدمة

مشكلة البحث

اهمية البحث

هدف البحث

حدود البحث

تحديد المصطلحات ...

## الفصل الاول

### المقدمه

لقد تزايد الشعور بأهمية الاداره المدرسيه باعتبارها مسؤوله عن سير  
العملية التعليميه وتوجيهها للانشطه التي تسهم في تحقيق الاهداف التربويه ،  
لذا فإن تقويم أداء مديري المدارس الابتدائيه في ضوء المهام الاداريه التي  
يؤدونها ، له أثر في زيادة كفاءتهم بعد اطلاعهم على نتائج التقويم ووقوفهم  
على نواحي القوه والضعف في أدائهم .

لهذا أصبحت الاداره المدرسيه في وقتنا الحاضر تتطلب مهارات لكي تواكب  
التطورات السريعه التي تشهدها المجالات كافة ومنها المجال التربوي ، إذ توصلت  
الابحاث والدراسات في ميدان التربيه وعلم النفس الى نتائج تؤكد على أهمية تأديسه  
المهام الاساسيه لمن يتولى الاداره .

وأن من الامور التي أثارت أهتمام التربويين في مجال الاداره المدرسيه  
( ما يعرف بتقويم الاداء ) منطلقين من حقيقة كون مدير المدرسه هو العنصر الفاعل  
في العملية التربويه ويتوقف على أدائه مخرجات العملية التربويه ، لهذا فإن  
الادارات بشكل عام لا يمكن أن تستمر بالنجاح مالم يحظ بتقويم لما تقوم به من واجبات  
ومسؤوليات أداريه وفق قواعد نظريه ومعايير عاميه وموضوعيه مستمده من واجبات الوظيفه  
التي تؤديها .

أن زيادة الحاجه الى مدرء مدارس كفوئين يعتمد على تقويم أدائهم باستمرار  
للتعرف على كفاءتهم الاداريه والوقوف على مدى تمكنهم من أستيعاب المفاهيم  
الاداريه اللازمه للاداره المدرسيه .



ولهذا أصبح التقويم عملية ملحة نتيجة التوسع في حجم المؤسسات التربوية والمدرسية وحاجة هذه المؤسسات إلى أداريين يقومون بإنجاز الاعمال بشكل سليم .

أن البحث الحالي محاولة لمعرفة مدى أداء مدراء المدارس الابتدائية لمهامهم المطلوبة مساهمة متواضعة تضاف إلى المساهمات التي حاولت التعرف على ما يقوم به مدير المدرسة من عمل أداري أو فني أو علاقات اجتماعية وقد رتبته على القيادة التربوية ، وعلى الرغم من سعة الموضوع وشموله وتعدد الطرق المستخدمة في تقويم الاداء وتحديد المهام الادارية لمدراء المدارس بأعتبارها ركيزه لبناء أداة تقويمية يمكن الحصول من خلالها على نتائج موضوعية تؤثر على أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء أداء فئة المعلمين الذين يعتبرون المرؤسين ، وفئة المشرفين الاداريين الذين يعتبرون مسؤولين عن المدراء ، وفئة المدراء أنفسهم كمحاولة للتقويم الذاتي ، لكي يوجه نقاط القوة والضعف في أدائهم الاداري . . . .

## مشكلة البحث

تعد الاداره المدرسيه عنصرا " أساسيا " في العمليه التربويه وجزءا " لايتجزأ " من الاداره العامه وتلعب دورا " بارزا " في تربية النشء الجديد ، فضلا " عن كونها عمليه تستند على أسس ومعايير علميه .

ولذلك يعد مدير المدرسه الابتدائيه العنصر الفاعل في العمليه التربويه وعليه يتوقف نجاح أو فشل المدرسه في تحقيق أهدافها التربويه ، كما أن لتعامله مع أسرة المدرسه وقيادتها قياده ناجحه دورا " في جعل أفرادها فاعلين في أداء واجباتهم .

أن متابعه مدير المدرسه في تنفيذ البرامج والانشطه المدرسيه وتشخيص مواقع الضعف التي تحول دون تحقيقها ، جعلت عمله هذا ليس عملا " روتينيا " بل أنه عمل يحتاج الى الخبرة والكفايه اللازمه لادائه . لذا يجب الاهتمام بهذا الجانب الحيوى وفق أسس علميه وأساليب موضوعيه .

ومن هنا تأتي عمليه تقويم الاداء كأسلوب يسهم في توفير البيانات والمعلومات اللازمه لتطوير العمل الادارى المدرسي ورفع كفاءته .

أن ما قدمته البحوث والدراسات العديده في مجال الاداره التربويه من نتائج تشير الى أن هناك قصورا " في بعض الجوانب والممارسات الاداريه فقد أشارت دراسه ( البزاز وآخرين ) بأن عمليه اختيار المديرين بعيده عن الأسس الحديثه ( ٧ - ص ٥ ) . كما أشارت دراسه ( توفيق وآخرين ) الى أن مديري المدارس الابتدائيه يضيعون وقتا " كبيرا " خلال اليوم الدراسي في أعمال وأنشطه لا تحقق مردودا " تربويا " يطور العمليه التربويه ( ٨ - ص ١٧ ) . كما جاءت دراسه

( الكتاني ) بنتائج دلت على وجود قصور في أداء مديري المدارس الابتدائية في بعض جوانب العمل الإداري والفني ( ٣٥٣ ص ٤ ) . وقد أشارت دراسة ( الدليمي ) إلى أن الإدارة المدرسية تعاني من ضعف في العلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى ضعف بأداء المديرين للأعمال المدرسية الذي يؤثر في التحصيل الدراسي للتلاميذ ، فضلا عن ضعف في تنظيم الأنشطة والفعاليات الإدارية الأمر الذي أدى إلى التأثير سلبا " على سلوك العاملين في المدرسة ( ٢٣ - ١ ص ٣ ) مما يتطلب إجراء دراسات لمعرفة أداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم الإدارية وتشخيص الجوانب السلبية في أدائها .

في ضوء المؤثرات السابقة وما توصلت إليه الدراسات في مجال الإدارة المدرسية وجد ضعفا " في قدرة مدراء المدارس على ممارسة مهامهم الإدارية بشكل جيد مما يؤدي وجود مشكلة تستدعي المعالجة في هذا الميدان ، وهذا يتطلب إجراء دراسة لمعرفة كفاءة أداء المديرين تمهيدا " للإجراءات اللاحقة التي تهدف إلى تطوير وتحسين أدائهم . ومن هنا نبثق مشكلة البحث الحالي .

## اهمية البحث

يولي رجال الفكر التربوي الحديث أهمية كبيرة للتربية باعتبارها أداة هامة  
فسي نشر الافكار والمبادئ والمعتقدات ونقلها الى الاجيال الناشئة عن طريق  
المؤسسات التربوية التي أصبحت تهتم بالتربية .

ولم تعد التربية مسألة فردية تتوقف على مزاج الفرد بل أصبحت مسألة  
ثقافية لاغنى عنها ، وهي مقياس التفاضل بين الامم بما تمتلكه من قوى بشرية  
متعلمه ( ٥١ ص ١٩ ) .

وفي ميدان التربية احتلت الادارة التربوية مكانه بارزه كنتيجة لتحول النظرة  
التربوية المعاصرة باتجاه التربية الديمقراطية باعتبار التربية عاملا " أساسيا " فسي  
التميه السياسي والاقتصادي للمجتمع ( ٢١ ص ١٥ )

لقد تزايد الشعور بأهمية الادارة التربوية بصورة عامه بوصفها القيادة المسؤولة  
عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها ، لذلك فإن نجاح أى تنظيم يتوقف على  
الطريقة التي تداربها ومدى قدرة التنظيمات على توجيه الانشطة نحو الاهداف  
التي تسعى اليها . ( ١٨ - ٣٧ ) وهذا أصبحت الادارة التربوية نظاما  
اجتماعيا " لتنظيم جماعه من العاملين الذين يقومون بأداء مهامهم التربوية فسي  
أطار تفاعل العلاقات الاجتماعية للوصول للاهداف التربوية المراد تحقيقها ( ٢٤ - ٥٦ ) .  
أن الاتجاه الحديث للادارة التربوية هو أن تعمم على إدارة كل التنظيمات  
التي تعنى بالعملية التربوية ، لذلك يمكن القول أن الادارة المدرسية فرع من فروع  
الادارة التربوية التي تعتبر إدارة معنيه بالانشطة التنفيذية .

ولهذا أصبحت الوظيفة الاساسية للادارة المدرسية تسير العمل اليومي

للمدرسة وجعلت المجتمع المدرسي على مستوى عال من الفعالية والمهارة وتحسين العلاقات بين الجماعات والارتقاء بالمستوى الثقافي للمجتمع (٦١-ص ١٦٠) وتعهد الادارة المدرسية محور العملية التربوية في المدارس ووسيلتها لتحقيق أهدافها في ضوء السياسة التي يوءمن بها المجتمع ، وينبغي أن تخرج من مفهومها التقليدي لتكون عملية فنية وتنظيم العلاقات الانسانية (٤٢-ص ١٦) .

ولهذا ظهر في السنوات القريه الماضيه مفهوم جديد لوظيفة المدرسه هو ضرورة العناية بالمجتمع والمساهمه في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه ونتيجه لذلك زاد التقارب والاتصال والمشاركه بين المدرسه والمجتمع ووجدت المدرسه نفسها أمام مفهوم جديد يفرض عليها أن تعدل من أسلوب عملها لتحقيق هذا التقارب أو تلك المشاركه (٢٨-ص ١٠) لذلك أصبحت الاداره المدرسيه إحدى الوسائل التربويه الفعاله التي تقوم بتنظيم العمل المدرسي من خلال المتابعه والتقويم (٣٠-ص ٢٩٥) .

لقد أكدت التوصيات التي تمخض عنها المؤتمر التربوي التاسع لوزارة التربيه

المنعقد عام (١٩٨٣) ضرورة وجود أداره مدرسيه قادره على أن تؤدى دورا " تربويا " في توجيه العمليه التربويه وتحقيق أهدافها المطلوبه وضرورة إجراء المزيد من الدراسات لتطويرها على وفق اتجاهات التربيه الحديثه . (١٤-ص ٢٧)

لقد أكدت معظم البحوث والدراسات بأن مدير المدرسه هو الركن الاساس لها والمنسق للطاقت والامكانيات لتحقيق الغايات التربويه التي تهى المدرسه السي تحقيقها ، ويجب أن تتوفر فيه بعض الصفات التي تضمن له النجاح في عمله الادارى ويجب أن يحسن اختياره على أساس الكفاءه الشخصيه ويجب أن تكون لديه فلسفه تربويه مشتقه من النظام التربوي لكي يستطيع أن يحقق أهدافه (٤٦-ص ٨) ويعتبر العنصر

الأكثر فعالية سواء أكان ذلك التخطيط للعمل التربوي ، أو في عملية التوجيه —  
التي يقوم بها داخل المدرسة ، أو في تطوير العلاقات بين العاملين في المدرسة ،  
وهذا يساعد على خلق مناخ تعليمي يساعد المعلمين أن يعملوا والتلاميذ أن يتعلموا  
وبالتالي تحقيق الغايات الأساسية التي تتوخاها المدرسة ( ٢٢ - ص ٢٥ )  
لذلك فإن مدير المدرسة مسؤول أمام السلطات التعليمية عن حسن سير الدراسة  
في المدرسة وأتباع الخطط التعليمية ، وله سلطة إدارية على المدرسة وعلى العاملين  
فيها فهو يراقب كل ما يجري فيها وأنه على اتصال مباشر مع المجتمع المدرسي ، ومدير  
المدرسة مطلوب منه أن يقوم بدور المشرف والمعلم عند تنفيذ سياسة المدرسة ، فعليه  
أن يعمل بهدوء وأن لا يفقد دوة الحقيقي نتيجة التضارب في الأدوار ، وقد أوضح  
دود ( Dood ) في دراسته لادوار مديري المدارس ، أن مدراء المدارس الثانوية  
يتضاربون بالأدوار أكثر من مدراء المدارس الابتدائية ( ٥٥ - ص ١٩٩ ) .  
أن من أهم عوامل نجاح المدرسة في أداء وظائفها هو كفاءة المدير الذي  
يتولى قيادتها ويسعى إلى تحقيق أهدافها وقدرته على ترجمتها إلى مواقف  
سلوكية وخبرات إدارية تزيد من فعالية النظام التربوي ( ٦٤ - ص ٢٧ ) ، والمدير  
بحكم وظيفته الإدارية يعد أقرب إلى العاملين في المدرسة وهو أقدر من غيره  
على تقدير حاجاتهم الشخصية لعمله المستمر وهذا يجعلهم يقبلونه أكثر من غيره .  
ويذهب كروس وهييرت ( Gross and Herhat ) إلى أن المديرين —  
الذين يكونون عالين في القيادة المهنية لهم تأثير إيجابي في معنويات المعلمين ،  
كما أن المعلمين الذين ينقادون من قبل هؤلاء المدراء يظهرهم شعورا " أكثر  
بالثقة بالنفس وأكثر ولاء لمدراءهم ( ٧٦ - ص ١٢٠ ) .  
وقد أكدت دراسة ( Derrnth ) وجود علاقة إيجابية بين معنويات المعلمين

وقيام المدرء بعملهم المهني (٧٧-ص٦١) وعليه فأن الجماعات تكون أحوج للقيادة منها للاداره لان العلاقات البشريه بين القائد والمروءسين أكثر واقعيه للاستجابه للاوامر (٩-ص٧) وأن مدرء المدارس عندما يشاركون المعلمين في السلطه فأن المعلمين يشركون طلابهم فيها (٥٥-ص٢١٢) وفي هذا الصدد يقول كارتير (Kirtex) من خلال بحوثه أن الادارى الناجح يكون لديه ظهور مستمر عن باقي الافراد في كمية الاداء وبذل الجهد والطاقت اللزومه (٤٣-ص٩٠) .

لذلك لابد أن تكون لمدير المدرسه صفات شخصيه ذات تأثير فعال فـي ممارسه مهامه القياديه منها الثقه بالنفس وسيرته الشخصيه (٨٦-ص٦٦) كما يتطلب منه أن يمتلك مهارات تعد ضروريه للنجاح في عمله الادارى أهمها :-

- ٠١ مهارات تصوريه - تتعلق بمدى كفاءة الادارى في الابتكار والاحساس بالمشكلات وبالتالي النجاح في عملية التخطيط .
  - ٠٢ مهارات فنيه - تتعلق بالاساليب والطرق التي يستخدمها رجل الاداره في ممارسه عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها وهي تتطلب أصول علميه تساعد الادارى على النجاح في عمله .
  - ٠٣ مهارات أنسانيه - وهي الطريقت التي يتعامل بها المدير مع الاخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد قدرتهم على الانتاج والعطاء .
- (٥٨-ص١٥٥-١٥٧) .

وقد قام فلوث (Fluth) بدراسه ليتعرف من خلالها على المهارات والكفاءات الضروريه لمدرء المدارس فوجد أن من الضروري أن يمتلك مدير المدرسه مهارات ادراكيه تسهل عليه إدارة المدرسه (٧٩-ص١١٣) ويرى (الدويك وآخرون) أن أملاك المدير لهذا النوع من المهارات تعطيه القدره على تسيير العمل

التربوي وفهمه لكل جزء فيها وطبيعة التغيرات التي تحدث ، كما تعطيه التصور وفهم العلاقات بين العاملين معه (٢٤-٣٨) ويقول بلي ( PALLY ) ١٩٨٥ بأن قوة أدراك المدير للعلاقات الانسانية يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند أسناد المراكز الادارية لهم ويجب تحريكهم باتجاه أكثر ديمقراطية في ممارسة العمل الادارى (٧١-٢٦) . كما أوضحت دراسته أماكن ( AM akn ) ١٩٨٦ بأن العلاقات الانسانية تظهر في تصرفات المدير وسلوكه الادارى في المدارس ذات الانجاز العالي منه في المدارس ذات الانجاز الواطي (٧٠-١٢٠) . وقد قام ( جنزك وبلاك ) بدراسة العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية وأنتاجية المعلمين فوجد أن سعادة الانسان ترتبط بسعادته بعمله وأنه أقدر على الانتاج والتقدم ( ٣٥-٨٠-٨١ ) .

وتبين مما تقدم أن مدير المدرسة يتطلب منه مهارات في التعامل الانساني مع العاملين في المدرسة التي تسهل عليه تنفيذ المهام الملقاة عليه كمدير مدرسة . وقد أكد أسويني ( Swehey ) ١٩٨١ في هذا الصدد بأن الخصائص التي تساعد المدير في أداء عمله بكفاءة وهي قدرته على المبادأة والمرونة وتقدير دور العاملين في التخطيط والضبط. (٩٢-٢١) . كما أوضح باول ( Paul ) ١٩٧٩ في دراسته لتحليل العلاقة بين حاجات المعلم وقدره الاداري لمدير المدرسة الابتدائية ، أن هناك علاقة واضحة بين مستوى أنجاز المعلم لواجباته وقدرته المدير على إدارة المدرسة على أساس الاحترام والعلاقات الانسانية بين العاملين في المدرسة ( ٨٦-١٤٥ )

ما تقدم تبرز أهمية مدير المدرسة في جميع عمليات التحول التربوي لما يقوم به من توجيه للفعاليات التربوية والاشراف على تنفيذها سواء كانت داخل المدرسة



أو خارجها (١٠-ص ١٧) ولهذا لم يعد عمل مدير المدرسة عملاً " يستطيع كل فرد في المدرسة أدائه بكفاءة ، بل أصبحت وظيفته علماً " له أصول وقواعد وفن يتطلب سمات شخصيه وعقليه خاصة وأنها وظيفه لها تقاليدھا وأخلاقياتھا (٣٩-ص ٨٨) . ونفسی هذا المجال يقول ريد ( Read ) أن من أهم العوامل التي تؤثر في فعالية المدرسة هو قائد المدرسة ( المدير ) بما يملكه من مؤهلات شخصيه ومهنيه يستطيع من خلالها توفير البيئه الملائمه لعملية التعليم والتعلم في المدرسة ( ٢٥-ص ٧٣ ) وأن وجود مدراء بارعين في العمل الادارى المدرسي يعد شرطاً " أساساً " لخلق مدرسة متطورة من خلال أستجابتهم لمتطلبات العمل وتشخيصهم الدقيق للجوانب الايجابيه والنماذج المتميزه وأدراكهم لدورهم في تسهيل مهمه مروه وسيهم بمسأله الممارسات الصحيحه التي تخدم العمليه التربويه (٩٢- ٢١٥) . وفي هذا الصدد أشار سامز ( Sams ) أن القيادة الناجحه تتوقف على قابلية المدير فسي أدراك الأهداف المراد تحقيقها ( ٨٨-ص ١٠٨ ) .

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن أملاك مدير المدرسة المعلومات مسأله ضروريه لكي يمارس عمله الادارى ممتلكاً " القدره على القيام بأداء سلوكيات متعدده تمثل أبعاد العمل الادارى هي الاساس في نجاح مدير المدرسة في عمله .

ولهذا فإن نجاح مدير المدرسة في عمله يتوقف على أطلاعه بشكل تفصيلسي

على كل جزئيات وظيفته الاداريه وهذا يتطلب منه الخبره والتدريب (٢٥-ص ١٠٢)

أذ لابد أن يكون المدير قيادياً " وأن تكون لديه مؤهلات تتمثل بالخبره والقدره

على مساعدة العاملين معه في تحقيق أهداف المدرسة (٢٩-ص ٢٥) .

يحتل مدير المدرسة مكان الصداره من بين جميع العوامل التي يتوقف عليها

نجاح المدرسة في بلوغ غايتها ، ومن هنا أجمعت البحوث والدراسات العديده

على أن عملية اختيار من يقود العملية التربوية في المدرسة من أهم الدعائم الأساسية التي تحافظ على المدرسة وتساهم في تحقيق أهدافها المرسومة لها . ( ٢٩ - ص ١٧ )  
أن الممارسات السلوكية التي يؤدي من خلالها مدير المدرسة مهامه الإدارية تمكنه من التفاعل الإيجابي مع المرؤوسين وتبعده عن التصرفات الذاتية والاحكام الشخصية التي تبني على أساس موضوعي وعلمي ، ولهذا يعد تحديد المهام الإدارية لمدرء المدارس الابتدائية خطوه لابد منها لانها بمثابة الدليل الذي يهتدى به مدرء المدارس عند ممارسة عملية ادارته .

ويرى الباحث أن عملية التعرف على أداء مدرء المدارس الابتدائية لمهامهم الادارية من خلال عملية تقويم الاداء تعني التأكد من مدى تحقق الاهداف التي حددت لمدير المدرسة ويجب تحقيقها .

أن العملية التربوية شأنها شأن أى عملية أخرى لا يمكن أن تنمو وتتقدم ما لم يهتم القائمون عليها والمختصون بشؤونها بتقويم جوانبها باستمرار للوقوف على مدى نجاحها في أحداث التغييرات الجوهرية في جوانبها المختلفة ، لذا نجد المربين والمحدثين يولون التقويم التربوي أهمية كبيرة باعتبارها جزء لا يتجزأ من العملية التربوية ذاتها ، إذ بدونها لا يمكن معرفة ما حقته العملية التربوية من أهداف ( ٤ - ص ١٤ ) كما أن تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية يعد إحدى الوسائل الفعالة التي يمكن بواسطتها تصحيح مسار العملية التربوية وتطويرها .

✓ وبناء على ما تقدم فإن أهمية تقويم الاداء تمكن في معرفة كفاءة العاملين وتوفير العوامل اللازمة لمعالجة ضعف الاداء ، كما يمكن في ضوء نتائجها أعداد برامج التدريب وتوزيع القوى البشرية وتحديد المستفيدين من الحوافر المادية والمعنوية ، وفضلاً " عن أن التقويم يضمن العدالة في إصدار الاحكام وقلل الميل نحو

التخمين والتقدير (٦٣ - ص ٤٣) .

أن تقوم الاداء بعد إحدى الركائز الفعاله والاساسيه التي يمكن اعتمادها  
في تطوير عمل المديرين وبالتالي تحسين الجوانب النوعيه للاداره ، لكي تستطيع أن  
نتعرف على الحاله العلميه التي يتصرف بموجبها مدراء المدارس الابتدائيه خلال  
تأديه أعمالهم الاداريه .

## أهداف البحث

---

يهدف البحث الحالي الى :-

- ٠١ تحديد المهام الادارية لمدير المدرسة الابتدائية .
- ٠٢ بناء أداة لتقوم أداء مدير المدرسة الابتدائية لمهامه المطلوبه .
- ٠٣ تحديد مستوى أداء مدير المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين الاداريين والمديرين أنفسهم .
- ٠٤ معرفة دلالة الفروق في تقويم أداء مدير المدرسة الابتدائية لمهامه المطلوبه من قبل المشرفين والمعلمين والمديرين أنفسهم .

## حدود البحث

---

يتحدد البحث الحالي بالحدود الادارية لامانة بغداد فيما يتعلق بـ :-

- ٠١ مديري المدارس الابتدائية النهارية .
- ٠٢ معلمي المدارس الابتدائية النهارية .
- ٠٣ المشرفين التربويين الاداريين للمدارس الابتدائية النهارية .

## تحديد المصطلحات

---

أن تحديد المفاهيم المتعلقة بالبحث وتوضيحها أصبح من مستلزمات البحث العلمي بما يعين الباحث على تكوين صورته لما يحيط به من معارف وحقائق ليدرك الكثير من الظواهر والحقائق تحقيقاً " للفائدة العلمية لهذه المفاهيم والمصطلحات في خدمة العلم والبحث العلمي " وكلما تمكن الباحث من تحديد معاني ومصطلحات البحث

كان البحث دقيقاً " في منهجيته وأجرائه ، وفيما يأتي تحديد المصطلحات التي وردت في البحث الحالي :-

١ - التقييم - ( Evaluation )

---

يعرفه (قلاذہ - ١٩٧٥ ) بأنه (مدى نجاح الفرد في تحقيق الاهداف التي يسعى اليها ) ( ٥٠ - ص ٣٧٥ )

ويعرفه ( Neasley - ) بأنه (الاسلوب التي تمثل فيه البيانات المتجمعه بواسطة القياس والوسائل الاخرى أساساً " لاصدار حكم على الاشخاص المختبره والمقيسه والمفحوصه ( ٨٤ - ٢٠٣ ) .

ويعرفه ( Hills - ١٩٨٢ ) بأنه ( جمع المعلومات وأستعمالها لاصدار حكم عن شيء معين ) ( ٨٠ - ١٥٠ )

وعرف ( ابراهيم - ١٩٨٦ ) التقييم بأنه (أصدار حكم لكي يوزن به الشيء أو أي جانب من جوانب التعليم والتعلم ، وتحديد نقاط القوه والضعف وصولاً " الى اقتراح الحلول التي تصحح المسار ( ١ - ص ١٥٩ ) .

ويعرفه ( Bigg - ١٩٩٢ ) بأنه ( جميع المعلومات وأستعمالها لاصدار حكم عن شيء معين ) ( ٧٣ - ص ١٩٧ )

وتفق الباحث في دراسته مع (قلاذہ ) الذي يعرف التقييم بأنه (مدى نجاح الفرد في تحقيق الاهداف التي يسعى اليها ) .

أما التعريف الاجرائي للتقييم : فهو الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسه في ضوء أدائه لمهامه كما تقيسه أداة البحث .

٠٢ الاداء ( Performance )

يعرف (Jmilus - ١٩٦٤) الاداء بأنه عمل مستمر وأنجاز واضح للوصول الى الهدف (٨٣ - ص ٦٣٢)  
وعرفه (حنفي) بأنه (مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وذلك على أداء أعماله الاخرى في المستقبل ويرتبط ذلك بوجود أنظمه موضوعيه سليمة لقياس كفاءة العاملين) (١٦ - ص ٢)  
وأما الباحث فيعرف الاداء بأنه : ما يقوم به مدير المدرسه الابتدائيه من نشاط ادارى عند تنفيذ مهامه الاداريه المطلوبه لتحقيق أهداف المدرسه .

٠٣ تقويم الاداء ( Performance Evaluation )

يعرفه (المصنور وزيدان - ١٩٧٥) بأنه الحصول على الحقائق والمعلومات المحدده من شأنها تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء الفرد لعمله مدة زمنيه محدده وتقدير مدى كفاية الفرد بالنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل (٥٦ - ص ١٢٥) ويعرفه (الصباغ - ١٩٨١) بأنه (محاولة التعرف على أداء العاملين من خلال الحصول على المعلومات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم أداء العاملين لواجباتهم وتقدير مدى كفاءتهم ومساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمه (٣٣ - ص ٩٦) .

وعرف (برهي - ١٩٨٧) تقويم الاداء بأنه (العملية التي سيتم من خلالها تحديد كفاية العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز المهام الموكلة اليهم (٦ - ص ٤٩) .  
وتفق الباحث مع تعريف (برهي) ، لان هدف البحث الحالي هو تحديد

مستوى أداء مدراء المدارس الابتدائية في ضوء المهام الموكلة اليهم .  
أما التحريف الاجرائي لتقوم الاداء فهو : - عملية تحديد مستوى أداء مديري  
المدارس الابتدائية للمهام الادارية المطلوبة والمحدده في أداء التقويم التي سيقسم  
بناؤها في هذه الدراسة .

٤ . المهامات ( Tasks )

---

لقد عرف المهام عدد من الباحثين أجرائيا " لغرض بحثهم أن يشير  
( الكتاني - ١٩٧٤ ) بأن المهامات المهنية لهيئة التدريس في جامعة بغداد ( تعني  
الوقت الذي يبذله عضو هيئة التدريس لتحقيق الواجبات والمسؤوليات التي توكسل  
اليه ) ( ٥٤ ص ٨٢ )

في حين يعرف ( كاظم - ١٩٧٥ ) المهامات الاشرافية للمشرفين التربويين  
الاختصاصيين بـ ( النشاطات والفعاليات المطلوبة من المشرف التربوي للقيام بمهام  
للايفاء بمسؤولياته نحو العمل المناط به ) ( ٥٢ ص ٢١ )  
أما البحث الحالي فيعرف المهامات الادارية لمدير المدرسة الابتدائية بأنها  
واجب تربوي وأداري ينبغي أن يؤديه مدير المدرسة بممارسات سلوكيه لتحقيق  
أهداف المدرسة .

٥ . مدير المدرسة الابتدائية

---

هو أحد أعضاء الهيئة التعليمية التي تعهد اليه إدارة المدرسة ، ويفضل أن  
يكون لديه خبره لكي يكون كفوا " في قيادة العملية التربويه ، ويكون متخرجا " من  
كلية أو معهد أعداد المعلمين ، ويفضل حملة الشهادات الجامعيه .

## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية وتشمل

أولاً: المهام الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية

ثانياً: تقويم أداء مدير المدرسة الابتدائية

ثالثاً: دراسات سابقة

عرض ..... ومناقشة



## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية

يتضمن هذا الفصل الخلفية النظرية لمهام مدير المدرسة الابتدائية وتقسيم أدائه ودراسات سابقة عن موضوع البحث عرضاً " ومناقشه وفيما يأتي تفصيل ذلك .  
اولاً . المهام الادارية لمدير المدرسة الابتدائية

عرفت الادارة كمنشأ منذ أن وجدت المجتمعات الانسانية فنمت بنمو التنظيم الاجتماعي للجنس البشري ، أما كعلم فلم تعرف الا في نهاية القرن التاسع عشر وقد جاءت نتيجة لجهود متواصلة من قبل العلماء والباحثين والمتخصصين في هذا المجال لقد ظهرت الحاجة الماسة لدراسة الوسائل والطرق الكفيلة لتحقيق أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها وأغراضها ( ٦٥ - ص ١٣ ) .

لقد تواترت الكتابات في الادارة الى أن وضع فريدريك تيلور ( Taylor ) عام ١٩١٥ أول محاولة علمية كاملة حول الادارة العلمية التي تعد أفتتاح عصر الادارة ، ثم تلاه فايول ( Fayol ) عام ١٩١٦ الذي وضع أول نظرية كاملة للادارة حيث تضمنت وظائف ومبادئ وأسس الادارة ، كما نادى بأهمية تدريس الادارة كعلم قائم بذاته ( ٢١ - ص ٤١ ) .

ويمكن القول أن في بداية القرن العشرين أخذت الوظيفة الادارية طريقها نحو الاستقرار معتمده في ذلك على أصول علمية بدلا " من محاولات التجربه والخطأ " وساعدها على ذلك تطور الابحاث والدراسات الادارية وظهور المدارس العديده في الفكر الاداري ( ٢٦ - ص ٥ ) وفي هذا الصدد يشير جروس ( Gross ) بأن القرن العشرين شهد بداية الفكر الاداري علما " متميزا " بالكتابات الواعيه

والموثقة والملاحظات النظرية بالاضافة الى المصطلحات المتخصصة بينما كانت كتابات السابقين تمتاز أغلبها بأداء النصح والمشورة للحكام وطبقة التجار وذلك لاداره شؤون البلاد وأدارة أعمالهم . ( ٢١ - ص ٤٢ )

أن علم الاداره شأن العلم الاخرى يصعب إيجاد تعريف محدد له لان الظروف التي نشأ فيها علم الاداره معقده ولكن نرى رغم ذلك أفاض العلماء والكتاب في ذكر تعاريف لهذا العلم فعرفه ( تايلور ) بأنه المعرفة الحقيقيه والصحيحه لما نسود من الناس أن يوءدونه بأحسن طريقه ( ٣٥ - ص ١٥ ) .

لقد أنتقلت المفاهيم الاداريه من مجال الصناعه وأدارة الاعمال الى مجال التربيه في الولايات المتحده الامريكيه وبدأت الاداره التربويه علما " حين بدأت مؤسسه ( كلوج ) الامريكيه تهتم بها ( ٢٦ - ص ٣٤ ) ولذلك يعد ميدان الاداره التربويه من ميادين الدراسات الحديثه وأن كانت الممارسه قديمه قدم الحضاره البشريه ولكن ماكتب في هذا الميدان كان يتسم بطابع البساطه وعدم التخصص ، وأن كان قسود ساعد على وضع أساس له فيما بعد ، ثم تطور مفهوم الاداره التربويه تطورا " سريعا " نتيجة لعدة عوامل منها :-

- ٠ ١ أصفاء الصيغه العلميه على الاداره وأعتبر رجل الاداره صاحب مهنته .
- ٠ ٢ تتركز الدراسه على الاداره بأعتبرها ظاهره سلوك وتفاعل أجماعي .
- ٠ ٣ استخدام النظريات والنماذج في دراسه الاداره .
- ٠ ٤ الاعتراف بالقوى الجديده التي تشكل النظره الى الاداره كالتكنولوجيا .
- ٠ ٥ أهتمام الباحثين بدرجة كبيره بالدراسه العلميه لاداره ( ٥٨ - ص ٢١ ) .

أذن يمكن القول أن الادارة التربويه تقوم بتنظيم الامكانيات الماديه والبشريه  
للعمليه التربويه ، وأنها تترجم الافكار والنظريات الى واقع عملي ، كما أنها أداة لتوجيه  
التغيرات الثقافيه والاجتماعيه التي تساعد على تنظيم الانشطه والفعاليات التربويه  
باعتبار الاداره التربويه ظاهره سلوكيه وأداء وتفاعل وعلاقات إنسانيه (٥٧-ص ٩) .  
وفي ضوء ذلك تعتبر الاداره التربويه متفقه مع الاداره العامه في الاطار  
العام ، أما من ناحية التفاصيل فأن الاداره تشتق من طبيعه التربيه والتعليم التي تقوم  
الاداره بتحقيق أهدافها (٦٠-ص ١٥) ، ولذلك نعتبر الاداره التربويه جزء من علم  
الاداره ككل ، إنما تطبيقها على الاوضاع التربويه التي تهدف الى تنسيق وتنظيم  
المهام المختلفه للقائمين على أركان العمله التربويه ، وذلك لضمان سير العمل والوصول  
الى نتائج فعليه قائمه على أهداف موضوعيه ( ٢١-ص ٣٢ ) .  
أن الوظائف والمهام التي تضمنتها نظريات الاداره التربويه يجب أن لاتغيب  
عن ذهن رجل الاداره وتصوراتيه بحكم عمله في هذا الميدان لان النظريات الاداريه  
حاولت أن توضح المهام الرئيسيه لرجل الاداره التربويه لكي تكون لديه رؤيا واضح  
عن طبيعه عمله الاداري الذي يقوم بتنفيذها باعتبارها رجل أداره .  
لقد حاول كثير من دارسي الاداره التربويه في السنين الاخيره تحليل العمله  
الاداريه ومحاولة وضع نظريات لها ، تختلف هذه النظريات باختلاف نظرتها للاداره ،  
ومن أكثر النظريات شهرة في الاداره التربويه حتى الان مايسمى بنظرية الاداره  
عملية اجتماعيه تنسب الى جيتزلز ( Getzels ) فهو ينظر الى الاداره على أنها  
تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في أطار اجتماعي وهذا التسلسل  
الهرمي للعلاقات هو من الناحيه الوظيفيه توزيع الادوار والامكانيات وتكاملها  
من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي الذي يتكون من جانبين الاول :

يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار كما يتعلق الجانب الثاني بالافراد  
وشخصياتهم وأحتياجاتهم المكونه للنظام والسلوك الاجتماعي ، ومعني ( جيتزلز )  
بالمؤسسة أن تقوم بالوظائف الثابته للنظام الاجتماعي ومن ثم تحدد الادوار من خلال  
ما يسمى بتوقعات الدور ( Rolex pectations ) وهي تمثل المسؤوليات والواجبات  
التي تقع على عاتق من يشغل الاداره ( ٥٨ - ص ٧٩ )

أما ( كاتز ) فقد قسم العمليه الاداريه الى ثلاث مهارات هي :-

- ٠١ مهارات فنيه - تعكس قدرة الادارى على التعامل مع الاشياء .
- ٠٢ مهارات فكرية - فهي تتعلق بمدى فهم وأدراك المدير لاهداف المنظمه  
أو التنظيم الذى يعمل فيه .
- ٠٣ مهارات أنسانيه هي القدر في التعامل والتي تحدد العلاقه مع الناس .  
( ٣٥ - ص ٤٩ )

كما ميز بارسونز ( Parsons ) ثلاثه مستويات وظيفيه في التركيب الهرمي  
للتنظيمات الاداريه :-

- ٠١ المستوى المهني والفني ( Professional level ) أن أعضاء هذا المستوى  
تتعلق مهمتهم بأداء الواجبات والاعمال الفنيه كالعمال في المصانع والاطباء  
في المستشفيات والمعلمين في المدارس .
- ٠٢ المستوى الادارى ( Managerial level ) ومهمته الاساسيه هي الوساطه  
بين مختلف أقسام المنظمه وتنسيق جهودها .
- ٠٣ مستوى المصلحه العامه ( Publicinterest level ) وهذا ما يرتبط  
بالنظام الاجتماعي الخارجى ( ٥٨ - ص ٨٥ - ٨٦ )

أما الكتاب السنوي للرابطة الأمريكية لمديري المدارس عام ١٩٥٥ فقد أدلى تحليلاً " آخر لوظائف الإدارة التعليمية ، هي وظيفة التخطيط ، تخصيص الموارد البشرية والمادية ، التنسيق والتقييم . ( ٣٥ - ص ٤٧ )

ويرى جوبا ( Guba ) أن مهمة رجل الإدارة التربوية تشابه مهمة رجل الإدارة في الميادين الأخرى ، ويرى أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه بأنه علم لإدارة السلوك البشري ، وأن واجب رجل الإدارة هو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك البشري وهي القوة التنظيمية والقوة الشخصية ، ومن خلالهما يجب أن يحقق رجل الإدارة الرضا النفسي للمرء وسين لكي يتمكن من قيادتهم . ( ٥٨ - ص ٨٢ ) .

وقد تأثر سيرز ( sears ) بمن سبقوه من العاملين في مجال الإدارة منهم تايلور وفايول ، ويعتبر سيرز من الأوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراساً واسعة ونشر كتابه المعروف باسم (The nature of the Administer) عام ١٩٥٠ حلل فيه العملية الإدارية إلى عدة وظائف هي التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة ، والأساس الذي تقوم عليه نظرية سيرز هو طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي يقوم بها رجل الإدارة التعليمية ، وحاول التوفيق بين ما تعلمه من هؤلاء جميعاً " وبين معرفته الواسعة في ميدان التربية ومحاولته لتطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التربوية ( ٦٠ - ص ٧١ ) .

أما نظرية الأبعاد الثلاثة فتعد من الجهود المبكرة في ميدان النظرية الإدارية التي نمت من خلال أعمال البرنامج التعاوني للإدارة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يطلق عليه اسم ( C-P-E-A ) وهذه النظرية تحاول الإجابة عن التساؤل المطروح الذي يريد التعرف على كيفية تحسين الإدارة التعليمية ، أي ما يعرف بالوظيفة ، كما يجب التعرف على طبيعة الشخص المكلف

بأداء المهام الاداريه لان الادارى لا يمارس هذه المهام في فراغ ، وإنما هناك وسط اجتماعي يحيط به ، أما بخصوص وظيفة رجل الاداره التعليميه فقد تكسون من أربعة جوانب رئيسيه هي :-

- ٠١ تحسين الفرص التربويه .
- ٠٢ تطوير العاملين في مجال الاداره التعليميه .
- ٠٣ توفير الاموال والتسهيلات الضروريه .
- ٠٤ الحفاظ على وجود علاقات فعاله مع المجتمع . ( ٥٨ - ص ٩٩ ) .

أما نظريه هالبين ( Halpia ) فهي تذهب الى القول أن الاداره سواء كانت في التربيه أو في الصناعه تتضمن أربع مكونات أساسيه هي :-

- ٠١ العمل ( Directing ) هو كيان التنظيم الادارى بدونه ينتفي سبب وجود المنظمه .
- ٠٢ المنظمه الرسميه ( Formalorganizing ) وهي تتميز في المجتمعات الحديثه بتوصيف الوظائف وتحديد ها وتفويض السلطات والمسؤوليات وأقامه نوع من التنظيم الهرمي في السلطه .
- ٠٣ مجموعه الافراد العاملين ( Work group ) وهم الافراد المنوط بهم العمل في المنظمات .
- ٠٤ القائد ( The leader ) وهو المنوط به توجيه المنظمه من أجل تحقيق اهدافها ( ٦٠ - ص ٧٢ ) .

ويرى هربرت سيمون ( H . simon ) أن عمليه اتخاذ القرارات هي محسور العمليه الاداريه في أى منظمه مهما كان حجمها ، والواقع أن الحاجه الى اتخاذ

القرارات يواجهها دائما " رجال الاداره على اختلاف أنواعهم ومستوياتهم ومسؤولياتهم  
ويصدق هذا على الاداره التعليميه ، فالمدبرون والمفتشون والنظار والمعلمون يقومون  
بحكم عملهم ووظائفهم بأخذ القرارات لها أثرها على العمليه التربويه ، فهناك  
العديد من القرارات لاحصر لها في الاداره التعليميه ، لا أنه يبقى أن نميز  
بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالماده والبعض الاخر يتعلق بالطريقه ، أما ما يتعلق  
بالماده فيمكن تشيئه ببناء المناهج وتنظيمها وتحقيق أغراض التربيه من خلالها ، وأما  
ما يتعلق بالطريقه فتتعلق بكيفية اختيار الطريقه المثلى لتنفيذ مهام الاداره ، وعليه  
يجب على رجل الاداره في المنظمات التربويه أن يتخذ قراراته لتكون أكثر فعاليه  
بأشراك المجموعه في عمليه أخذ القرار لكي يكونوا متحمسين على تنفيذه وقد أثبتت  
الدراسات بأن المعلمين الذين يشركون بتنظيم وفعاليه في رسم سياسه المدرسه هم  
أكثر تحمسا " لها من غيرهم " ( ٦٠ - ص ٦٨ - ٦٩ )

وفي ضوء ماتقدم نرى أن كل عمل في ميدان التربيه والتعليم يمكن أن ينجح  
أو يفشل بفعل الاداره التربويه ، فإذا كانت عمليه التربيه عمليه فنيه فإن هذه الفنيه  
لا يمكن أن تتحقق بدون أداره سليمه وهي التي تشجع التلاميذ والعاملين على التعاون  
فيما بينهم وعند ذلك تنطلق الطاقات وتتكامل لدى جميع العاملين في الاداره التربويه  
لذلك يتوجب على الاداره أن تنسق هذه الطاقات والجهود لتؤدي الى ضبط العمل  
في اتجاه رفع الكفاءه التعليميه ، لان العمليه الاداريه هي نشاط وتوجيه للجهود  
البشريه لتحقيق مجموعته من الاهداف وفق اساليب تحقيق اهداف العمليه الاداريه  
التي ترمي بعدة وظائف تربويه ( ٣٥ - ص ٥٧ ) على النحو التالي :

اولا - التخطيط ( Planning )

يعد التخطيط عنصرا أساسيا من عناصر الاداره التربويه وهو مرحله التفكير

بأداء المهام الاداريه لان الادارى لا يمارس هذه المهام في فراغ ، وإنما هناك وسط اجتماعي يحيط به ، أما بخصوص وظيفة رجل الاداره التعليميه فقد تكسسون من أربعة جوانب رئيسيه هي :-

- ٠١ تحسين الفرص التربويه .
- ٠٢ تطوير العاملين في مجال الاداره التعليميه .
- ٠٣ توفير الاموال والتسهيلات الضروريه .
- ٠٤ الحفاظ على وجود علاقات فعاله مع المجتمع ( ٥٨ - ص ٩٩ ) .

أما نظريه هالبين ( Halpin ) فهي تذهب الى القول أن الاداره سواء كانت في التربيه أو في الصناعه تتضمن أربع مكونات أساسيه هي :-

- ٠١ العمل ( Directing ) هو كيان التنظيم الادارى بدونه ينتفي سبب وجود المنظمه .
- ٠٢ المنظمه الرسميه ( Formalorganizing ) وهي تتميز في المجتمعات الحديثه بتوصيف الوظائف وتحديد ها وتفويض السلطات والمسؤوليات وأقامه نوع من التنظيم الهرمي في السلطه .
- ٠٣ مجموعه الافراد العاملين ( Work group ) وهم الافراد المنوط بهم العمل في المنظمات .
- ٠٤ القائد ( The leader ) وهو المنوط به توجيه المنظمه من أجل تحقيق اهدافها ( ٦٠ - ص ٧٢ ) .

ويرى هربرت سيمون ( H . simon ) أن عمليه اتخاذ القرارات هي محسور العمليه الاداريه في أى منظمه مهما كان حجمها ، والواقع أن الحاجه الى اتخاذ



القرارات يواجهها دائما " رجال الاداره على أختلاف أنواعهم ومستوياتهم ومسؤولياتهم  
ويصدق هذا على الاداره التعليميه ، فالمدبرون والمفتشون والنظار والمعلمون يقومون  
بحكم عملهم ووظائفهم بأخذ القرارات لها أثرها على العمليه التربويه ، فهناك  
العديد من القرارات لاحصر لها في الاداره التعليميه ، إلا أنه يبقى أن نميز  
بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالماده والبعض الاخر يتعلق بالطريقه ، أما ما يتعلق  
بالماده فيمكن تمثيله ببناء المناهج وتنظيمها وتحقيق أغراض التربيه من خلالها ، وأما  
ما يتعلق بالطريقه فتتعلق بكيفية اختيار الطريقه المثلى لتنفيذ مهام الاداره ، وعليه  
يجب على رجل الاداره في المنظمات التربويه أن يتخذ قراراته لتكون أكثر فعاليه  
بأشراك المجموعه في عمليه أخذ القرار لكي يكونوا متحمسين على تنفيذه وقد أثبتت  
الدراسات بأن المعلمين الذين يشركون بتنظيم وفعاليه في رسم سياسه المدرسه هم  
أكثر تحمسا " لها من غيرهم " ( ٦٠ - ص ٦٨ - ٦٩ )

وفي ضوء ما تقدم نرى أن كل عمل في ميدان التربيه والتعليم يمكن أن ينجح  
أو يفشل بفعل الاداره التربويه ، فإذا كانت عمليه التربيه عمليه فنيه فإن هذه الفنيه  
لا يمكن أن تتحقق بدون أداره سليمه وهي التي تشجع التلاميذ والعاملين على التعاون  
فيما بينهم وعند ذلك تنطلق الطاقات وتتكامل لدى جميع العاملين في الاداره التربويه  
لذلك يتوجب على الاداره أن تنسق هذه الطاقات والجهود لتؤدي الى ضبط العمل  
في اتجاه رفع الكفاءه التعليميه ، لأن العمليه الاداريه هي نشاط وتوجيه للجهود  
البشريه لتحقيق مجموعته من الاهداف وفق اساليب تحقيق اهداف العمليه الاداريه  
التي تصير بعدة وظائف تربويه ( ٣٥ - ص ٥٧ ) على النحو التالي :

اولا . التخطيط ( Planning )

يعد التخطيط عنصر أساس من عناصر الاداره التربويه وهو مرحله التفكير

التي تسبق مرحلة التنفيذ لاي عمل كما يزيد التخطيط من فعالية المديرين بحيث تصبح أهدافهم واضحة ( ٤١ - ص ١١٨ ) . أذن التخطيط عملية ذهنية تتضمن التحديد الواعي لمسارات العمل في المستقبل وتأسيس القرارات الصادره بتحديد هذه المسارات نحو الاهداف المرجو تحقيقها وفق الامكانيات المتاحة ، لذا يجب أن تكون لدى المدير القدره على وضع خطة العمل دليلا " ملموسا " لتفكيره الادارى الذى يتعلّق بتحديد ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل ( ٢٦ - ص ٨٩ ) ولهذا يعد التخطيط جزء من وظائف الاداره بل هو أحدى الوظائف الفنيه على مستوى الجهاز الادارى ويتصل بصميم ما يفعله الادارى في المستويات الدنيا وتنسيق العمل بين ديوان الوزارة والمديرية التعليميه والوحده المدرسيه ( ٣٥ - ص ٥٧ ) .

أذن التخطيط نعني به رسم سياسه المدرسه ووضع برنامج عمل متكامل لها وتوزيع هذه البرامج على فترات تتناسب مع امكانيات المدرسه بحيث ينقضي العام الدراسي وقد أستكملت المدرسه تنفيذه ومتابعته ومن ثم تحقيق أهدافه ( ٣٠ - ص ٣٠٩ ) ولذلك ترى التخطيط يرتبط ارتباطا " عضويا " وموضوعيا " بالاهداف التي يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات والامكانيات البشريه والماديه ولهذا يمكن أن نقسم مهمه التخطيط الى عدّه عناصر كما يلي :-

- ٠١ تحديد الاهداف المراد الوصول اليها بالجهد الجماعي .
- ٠٢ وضع السياسات التي تحكم تصرفات العاملين .
- ٠٣ تحديد مستلزمات الخطة الواجب تحقيق الاهداف من خلالها .
- ٠٤ وضع برنامج زمني وترتيب الاعمال المراد تنفيذها في ضوءه ( ٢٦ - ص ٥١ ) .

أذن التخطيط هو أحد وظائف الاداره التربويه سواء نظرنا اليه عليه أداره

تنظيميه أو وظيفيه فنيه متخصصه على مستوى الجهاز الفني فهو يقوم على عدة مبادئ علميه سليمه هي :-

٠١ قيادة الخطه :- من أول مبادئ التخطيط هو مبداء قيادة الخطه التي

تحدد مسار العمل التربويه وأسلوب العمل في ادارتها في كافة مستوياتها ومنها الاداره المدرسيه .

٠٢ ستراتيجية الخطه :- فيجب أن تقوم على دراسه الموقف والتهيؤ لعملية تنفيذ الاهداف التي رسمت من أجل تحقيقها .

٠٣ أستمراريه الخطه :- التخطيط يستمد أستمراريته من أستمرار إدارة التعليم ويتأثر بالنظام الاجتماعي والسياسي للمنظمه والخطه التي تنتهي تصبح وسيله لخطه أخرى ، ولهذا تصبح عملية التخطيط سلسله لاتنتهي من الوسائل والغايات .

٠٤ شمول الخطه :- لاشك أن التخطيط للعملية التربويه الذي تتبناه الاداره المدرسيه جزء من التنميه الشامله سواء كانت اقتصاديه أو اجتماعيه ، فالتخطيط التعليمي يهدف الى تنمية الثروه البشريه بأعداد كوادر مؤهله يمكن الاعتماد عليها في قيادة التعليم في كافة المستويات . كما يجب أن تكون الخطه شامله لاحداث تغيير في المجتمع الذي توجد فيه المؤسسه التربويه التي يجب عليها الاستجابه لمتطلبات المجتمع وفتح آفاق جديده أمامه للتطورات في مجال التقدم العلمي الذي يشهده العصر الحديث .

٠٥ مرونة الخطه :- يجب أن تكون الخطه مرنه وقابله للتعديل والتنقيح في بعض أجزائها وخطواتها أن تطلب الامر ذلك حتى يسير العمل في طريق سليم مضمون النتائج ، لان الخطه التي لاتحقق الهدف أو لاتقترب منه فيمكن تعديلهما

ويتم ذلك عن طريق عملية التقويم المستمر للخطه للتعرف من خلاله على مدى تحقيق المنظمه للاهداف التي تبني تحقيقها . (٣٠ - ص ١٤٦ - ١٤٧ )

### ثانياً "التنظيم ( Organization )

يعد من الوظائف المهمه في الوقت الحاضر لان الاداره لا يمكن بدون تنظيم سليم أن تحقق أهدافها ، ويقصد به توزيع أوجه النشاط على العاملين مع تفويض السلطة لهم لاداء مهامهم بأعلى مستوى من الاداء وأقل جهد ووقت ، ويشير نويونر ( Neuner ) بأن التنظيم عملية إداريه يؤدي الاشخاص عن طريقه وظائفهم الاداريه وعلى هذا الاساس يؤدي التنظيم الى الاحساس بالمسئوليه ، كما يساعد الادارى على الافاده من القوى البشريه والماديه في المنظمه كما يساعد على إيجاد الوسيله التي يتمكن من خلالها المديرين من القيام بمهامهم ووظائفهم والمدير لا يمكن أن يكون فيعلا " بدون أن يعرف الغايه الاساسيه من التنظيم وكيفية الاداء الفني للعمليه الاداريه التي يكون مدير المدرسه مسؤول عنها في قيادة العاملين معه لكي يضمن خلاله سير الاعمال المختلفه للحصول على أحسن كفايه في الاداره التربويه (٢٥ - ص ٦٤ ) .

ولذلك يعد التنظيم وسيله تتخذها إدارة المدرسه لوضع سياستها التربويه من خلال :-

- ١ • دراسه شامله لاطراف المدرسه ومتطلبات العمل لادارتها .
- ٢ • الاطلاع على القوانين والنشرات والقرارات الخاصه بالتعليم بصفه عامه والمرحله التعليميه التابعه لها المدرسه بصفه خاصه .
- ٣ • أعداد مستلزمات العمل وأخذ الترتيبات اللازمه لتنفيذ مايتعلق بالقسم

العامله والاعتمادات الماليه

دراسة الخطط اللازمة للمواد الدراسية ، والاعداد اللازمة لاجزاء هيئة  
التعليم في المدرسة وتوزيع الحصص الدراسية عليهم ( ٣٠ - ص ٣١١ ) .  
ولهذا فان مسؤوليات الاداريين بأختلاف مستوياتهم تتضح بهذه الطريقة فاذا  
كانوا في قمة الهرم الاداري كانت مسؤوليتهم اعم واشمل ، واذا كانوا في قاعدته كانت  
مسؤوليتهم اخص وأدق ، وتكون مسؤولية الاداري في المستوى الادنى معادله في  
خداورتها للمسؤولية الادارية في المستويات العليا . ( ٤١ - ص ٢١٢ )

### ثالثا - التوجيه ( Direction )

يتوقف التوجيه بصفه أساسيه على كفاية التخطيط والتنظيم ويتوقف على تحديد  
الاهداف ومدى وضوحها لدى الجهاز التعليمي ، وهو وظيفه اداريه لجميع العاملين  
لتحقيق غاية مشتركة تحت قيادة واحده . وهذا يتطلب من المدير مهاره في فهم  
السلوك البشري ، وخاصة في المجال التربوي وله القدره على تحفيز العاملين لهذا  
أكبر جهد ممكن في تحقيق الاهداف التربويه كما يساعد التوجيه على حل المشكلات  
التربويه التي تحدث في المدرسه كما يؤدي الى تطوير النمو المهني للمعلمين  
وتحسين أدائهم . ( ٢٦ - ص ٢١٠ )  
أذن التوجيه خطوه هامه في العمليه الاداريه تأخذ بيد الافراد نحو تحقيق  
الاهداف وضرب المثل لهم في التصرفات وتوفير بيئه عمل مناسبه تساعد في إطلاق  
العاملين لقدراتهم الابداعيه وبالتالي يمكن توجيه الفرد وترغيبه لتحقيق الاهداف  
من خلال القيادة الرشيده التي توفر فرصه للفرد بأشباع حاجاته ودوافعه ( ٣٠ - ص ٢١٠ )  
ولذلك يمكن تقسيم التوجيه الى عنصرين أساسيين هما :-

- ٠ ١ التوجيه الادارى - ويقوم به كل مدير بالنسبة لمروءوسيه في جميع مستويات الاداره التعليميه ويتطلب ذلك من المدير توفير الجو المناسب لاداء العاملين لواجباتهم وأرشادهم لاحسن أسلوب للعمل وطريقة الاداء .
- ٠ ٢ التوجيه الفني يقوم به الموجهون على اختلاف مستوياتهم ، كما يقوم به مدير المدرسه بالنسبه للمعلمين ، وأن التوجيه الفني في مجال التعليم له مكانسه كبيره لانه يهدف الى تحقيق أغراض العمليه التربويه ، وتطوير النمو المهني وتثمين مستوى أدائهم ، وكما يعمل على توجيه الامكانيات الماديه والبشريه وحسن استخدامها . ( ٣٥ - ص ٧٤ )

#### رابعاً . التقييم ( Evaluating )

- وظيفة التقييم من الوظائف المهمه في الاداره التربويه ويقوم على الفحص والتحليل النقدي للنتائج التي يتم الوصول اليها كما يساعد على التعرف على ماحقته المدرسه من أهداف الى جانب ذلك التعرف على الصعوبات التي يتعرض لها الادارى عند تنفيذ مهامه الاداريه ( ٣٠ - ص ٢٣٠ ) كما يساعد التقييم ادارة المدرسه في تقدير العائد من الخدمات التي تقدمها المدرسه لجمهورها الداخلي والخارجي ( ٤٠ - ص ١٥٤ )
- وهذا نرى أن للتقييم أهميه عظمى بالنسبه للادارى ويمكن توضيحها بما يأتي :-
- ٠ ١ التقييم هي الوسيله الهامه لمعرفة مدى التقدم الذى يحرزه مدير المدرسه نحو تحقيق الاهداف التربويه .
  - ٠ ٢ يساعد على تحقيق المواقف والظروف التي تعيش فيها العمليه التعليميه وبالتالي يساعد على اتخاذ الخطوات اللازمه لتحسينها .
  - ٠ ٣ يساعد على معرفة نواحي القوه والضعف في الاداء ثم الكشف عن الاحتياجات

اللازمه للعملية التربويه لكي تحقق أهدافها .

٠٤ يعاون في الحصول على الادله اللازمه التي يمكن أن تستند اليها في الحكم

على فعالية أسلوب معين في التدريس .

٠٥ يتضمن النظره الى المستقبل بأعتباره الابعاد الزمنيه الماضيه والحاضر

والمستقبله والموازنه بينها . (٣٥-٧٦ ص)

ولهذا يعد التقويم بالنسبه للمدرسه عمليه تقتضيها طبيعة عمل كل مدير مدرسه  
وينبغي أن يقوم خطواته الاداريه ، ويكون ذلك منذ بدء العام الدراسي ويستمر حتى  
نهايته ، فالعملية التربويه عمليه مستمره ولها الكثير من المجالات الاداريه والفنيه  
والاجتماعيه ، بالاضافه الى النوعيات البشره التي تشملها فهناك معلمون وأداريون  
ولكل هؤلاء دورهم في العمليه التربويه . (٣٠-٣٣ ص)

أن الاتجاه الحديث في الاداره هو أن تعم هذه اللفظه على إدارة كل  
التنظيمات التي تعنى بالعملية التربويه ، وأما تخصص كل وضع على حده ، كأن تقول  
الاداره المدرسيه هو فرع من فروع الاداره التربويه ، وبذلك تعد إدارة معنيه  
بالانشطه التنفيذيه ولهذا تعد المدرسه مؤسسه تربويه يلقي على عاتقها مهام جسام  
في أعداد الاجيال للمستقبل ، والجانب الاداري في المدرسه غايه في الاهميه  
لما له من تأثير سلبي " أم إيجابا " على سير العمليه التربويه وأن المهمه الرئيسييه  
لإدارة المدرسه هو تصريف الاعمال المدرسيه والاشراف على شؤونها وضمان سير  
العمل بشكل طبيعي وتوجيه الطاقات لنجاح عمليه التعليم في المدرسه . (٣٢-٣٣)  
والواقى أن عمل مدير المدرسه متشعب ومتنوع بل أنه يضطلع بمسؤوليات كبيره  
لصالح العمليه التربويه من خلال هذا العمل ، ونرى الكثير من مدراء المدارس يشغلهم

الجانب الادارى من عملهم ، لذا يقتض المهنمون بشؤون التريه والتعليم أن يقسم مدير المدرسه وقته وينظمه ، ويجب أن يدرك الجانب الفنى منه ، بأعتبار المديسر أقرب الى العاملين في المدرسه وما ينفذ فيها من مناهج وطرق تدريس وما يعاين فيها من أنشطه ومدى أستفاده البيئه من المدرسه ، ولذا يجب أن يقف مدير المدرسه على عمله الادارى والفنى وأن الجانبين يسيران بأتجاه واحد . ( ٢٨ - ص ٢٢٦ )

ولذلك فأن وظيفة مدير المدرسه واسعه تشمل كل جوانب العمليه التربويه ويدخل تحت هذه المسؤوليه العديد من هذه الواجبات والمسؤوليات الفرعيه التي تشمل كافة شؤون المدرسه وكافة جوانب الحياه فيها ، ولكن ورغم تعددها يمكن تصنيفها الى فئات محدده منها التصنيفات التي أتبعها علماء الاداره بتقسيمهم واجبات مديسر المدرسه حسب الميادين الرئيسيه لتلك الواجبات وهي واجبات اداريه تتعلق بالجانب الادارى للمدرسه والواجبات التربويه التي تتعلق بتحسين العمليه التربويه من جميع جوانبها ، وأخرى فنيه تهتم بالاجهزه الفنيه وواجبات اجتماعيه تتعلق بتوجيه الحياه الاجتماعيه في المدرسه وتحسين العلاقه مع المجتمع المحلي ( ٣٢ - ص ٢٥٧ ) .

ولعل التصنيف الاكثر تداولاً " بين دارسي الاداره المدرسيه هو تصنيف واجبات مدير المدرسه حسب الوظيفه الاداريه الرئيسيه للمدير أو القائد الادارى وهي وظيفه القيادة والتخطيط ، التنظيم ، أتخاذ القرارات ، التنفيذ ، التوجيه ، المراقبه ، الاتصال بالجماهير الخارجيه ، وتحت كل وظيفه من هذه الوظائف يدخل العديد من الواجبات والانشطه التي لا بد أن يقوم بها المدير لتأديه الوظيفه على الوجه الاكمل ومهما كانت الدرجه المركزيه التي تمارسها السلطات التعليميه يبقى مدير المدرسه يزاوِل أعماله الاداريه والفنيه والاجتماعيه على مستوى عال من الاهميه في مدرسته ويبقى له مجال كاف لاثبات دوره قائداً " ادارياً " وفنياً " ومخططاً " ادارياً " لوجه النشاط



والبرامج التي يمتلك السلطه للتخطيط لها ، ومنظما " لكل مايجرى فيها من برامج وأنشطه وأعمال بحيث يسهل الاداء ويعرف كل من يعمل في المدرسه بمجال عمله ويتخذ القرارات في جميع المشكلات التي تعترض العمليه التربويه في المدرسه ، ومسؤول عن تهيئة المناخ النفسي والاجتماعي للعمل في المدرسه . (٣٢- ص ٥٨-٥٩)

ولهذا يعد مدير المدرسه المسؤول عن حسن سير الدراسه في المدرسه ومن هنا يمكن أن ندرك حجم المسؤوليه الملقاة على عاتقه كمدير مدرسه أثناء قيادته لها ، ولا شك أن واجبات مدير المدرسه متعدده ومتنوعه تتداخل فيما بينها الا أنه يمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين هما :-

اولا . الواجبات الاداريه والتنظيميه وتشمل هذه الواجبات المجالات الاتيه :-

- ١ . مايتعلق بالتنظيم العام للمدرسه من حيث الاهداف ومدى ارتباطها بالمجتمع الذي تقوم بخدمته وهذا يعني بأن المدير يجب أن يكون متفهما " للسياسه التعليميه .
- ٢ . يضع جدولا " زمنيا " للاشياء والاعمال الذي يريد تنفيذها ويرتبها حسب أولويتها في التنفيذ ويوجه ويراقب عمليه التنفيذ .
- ٣ . يوزع الاعمال على المعلمين والموظفين ويشرف على الانشطه المدرسيه ويعمل جدولا " مدرسيا " ويوفر الكتب والتجهيزات اللازمه للمدرسه .
- ٤ . وهناك جانب آخر يتعلق بالنواحي الماليه ومايرتبط بأعداد الميزانيه للمدرسه .
- ٥ . يقوم مدير المدرسه بمواجهه المشكلات المدرسيه اليوميه التي تنشأ من خلال العمل منها مايتعلق بالعاملين والتلاميذ وفي مقدمتها الخروج على النظام المدرسي .
- ٦ . أن من واجبات مدير المدرسه هو تعزيز الارتباط بين المدرسه والمجتمع المحلي ، ويتطلب ذلك وجود برنامج عمل جيد لكي يكون مصدرا شعاع ثقافي وتربوي لخدمه البيئه .

## ثانياً • الواجبات الفنية

أن الواجبات الفنية لمدير المدرسة أهميه كبرى في نجاح الإدارة وفي مقدمة هذه الواجبات وقوف مدير المدرسة على حالة التعليم في المدرسة وما يرتبط بذلك من أسس علميه لتنظيم الصفوف وتوزيع التلاميذ عليها وتطوير أساليب الاداء وتطوير البرامج والانشطة التعليميه ومساعدة المعلمين القدامى على زيادة مستوى كفاءتهم ومساعدته المعلمين الجدد على الاندماج مع الاسره المدرسيه ( ٢٨-٦٩-٧٤ ) •

أما وزارة التربيه العراقيه فقد حددت مهام مدير المدرسة الابتدائيه

بما يأتي :-

- ١ • إعداد الخطه السنويه والاشراف على سير التدريسات •
- ٢ • الاشراف على تنظيم الجدول المدرسي •
- ٣ • توزيع الحصص الدراسيه على المعلمين •
- ٤ • تنظيم الامتحانات المدرسيه •
- ٥ • توطيد العلاقات الانسانيه في المدرسة •
- ٦ • مساعدته المعلمين على فهم أدوارهم المهنيه •
- ٧ • تفقد بنايه المدرسة والعنايه بها •
- ٨ • أرشاد التلاميذ ومتابعه المستوى العلمي •
- ٩ • النمو الذاتي في العمل الإداري •
- ١٠ • الإشراف على السجلات المدرسيه •
- ١١ • التعاون مع المشرفين التربويين •
- ١٢ • المحافظه على الضبط والنظام في المدرسة •
- ١٣ • توفير الخدمات الصحيه في المدرسة •

١٤ • التخطيط لاجتماع مجالس الآباء والمعلمين ( ٣٦ - ص ٧٩ - ٨٢ )  
أن هذه المسؤوليات المتعدده لمدير المدرسه سواء كانت فنيه أو ماليه  
أو اداريه فلا بد من ممارسة هذه المهام بحذر وتفهم لدوره الحقيقي بأعباءه قائدا  
اداريا " داخل المدرسه وخارجها وأنه مسؤول عن تحقيق أهداف المدرسه التي  
تتطلب منه التنظيم والمراقبه والاتصال ، وأن هذه الممارسات تتطلب منه أيضا " المهاره  
في الاداء •

أن أداء مدير المدرسه لواجباته يتطلب مهارات فنيه تمثل مجمل العمل الوظيفي  
له ومن هذه المهارات هي :-

- ١ • التعرف على الاتجاهات الاجتماعيه والسياسيه والاقتصاديه للمجتمع •
- ٢ • ترتيب الانشطه المدرسيه حتى لا يحدث تعارض في ما بينها •
- ٣ • الاتصال بأولياء أمور التلاميذ وتعريفهم بمستوى أبنائهم الدراسي •
- ٤ • معالجة المعلومات الماليه للمدرسه •
- ٥ • تقويم الخطه التربويه من خلال برنامج حقيقي وفعلي •
- ٦ • متابعه حضور التلاميذ والعاملين في المدرسه • ( ٢٨ - ص ٧٢ - ٧٥ )

لقد أجريت العديد من الدراسات لمحاولة تحديد مسؤوليات وواجبات مدير  
المدرسه وقد بينت الحاجه الماسه لزيادة فعالية مدير المدرسه في مجال تحسين نوعية  
التربيه في المدرسه ومنها الدراسه التي سميت ( بمشروع البرنامج التعاوني للولايات  
الجنوبيه للإداره التربويه ) فقد دلت هذه الدراسه بنتائج هامه وخاصه فيما يتعلق  
بالجانب الفني من عمل مدير المدرسه وتضمنت :-

- ١ • المساهمه في تحديد اهداف ومحتويات المنهج •
- ٢ • توفير فرص النمو المهني للمعلمين أثناء الخدمه •

- ٣ • توفير الخدمات الارشادية للتلاميذ •
- ٤ • توفير الخدمات الصحية للمدرسه •
- ٥ • استقطاب المعلمين للمهنه • (٢٠ - ص ١٥١ - ١٥٢)

أن الاتجاه الحديث يؤكد الاعمال الاشرافيه لمدير المدرسه التي تهدف الى تحسين العمليه التربويه في المدرسه وعلى مدير المدرسه أن يهيئ الفرص المناسبه لاشراك المعلمين في رسم سياسه المدرسه حتى يشعروا بأنهم جزء منها ، وأن المدير الناجح هو الذي يضح نفسه في موقع يستطيع المعلمون أن يعرضوا مشاكلهم ويشسرحوا وجهات نظرهم للاستفاده منها (٢٠ - ص ١٥٤)

ومن هنا يمكن القول بأن مدير المدرسه قائدا " تربويا " في المدرسه فهو ليس اداريا " محضا " ولكن مشرف تربوى مقيم ولهذا فأن مجالات عمل مدير المدرسه بهذا المجال تتضمن ماياتي :-

- ١ • دور مدير المدرسه في تطوير المعلمين مهنيا "

لا بد أن يقوم مدير المدرسه بأعباءه مشرفا " تربويا " مقيما " في المدرسه بتحديد

جاءات المعلمين ، وتحتاج هذه العمليه لسلسله من الاجراءات وهي :-

- ١ • اولاً • دراسه سجلات المعلمين التراكميه ، وتتضمن هذه السجلات معلومات تراكميه تعد من أعظم المصادر الموثوقه حول أداء المعلمين •
- ٢ • ثانياً • دراسه التقارير الاشرافيه السابقه بأنواعها سواء كانت تقارير المشرفين أو تقارير الرؤساء السابقين •
- ٣ • ثالثاً • زياره المعلمين في الصفوف ويكون هدفها دراسه سلوك المعلم التعليمي داخل غرفة الصف بقصد تقويمه وتطويره •

رابعاً • استخدام صحائف الملاحظة التي تستخدم في رصد سلوك المعلم خارج غرفة الصف ويجب أن يتم ذلك في ضوء معايير محددة • (٦٥ - ص ١٤٨)

## ٢ • دور مدير المدرسة في تحسين وتنفيذ المناهج

يقصد بالمناهج الدراسي جميع الخبرات التعليمية المخططة التي يتلقاها التلميذ داخل المدرسة وخارجها ، وأنه لم يعد قاصراً " على المادة الدراسية ، بل يسهم إلى تحقيق وأشباع حاجات التلميذ لأنه أحد المصادر المعرفية الهامة للتلميذ ، فمطلوب من مدراء المدارس البحث عن طرائق مناسبة لزيادته فعالية الكتب المدرسية وتأكيد إنجازها من قبل المعلمين الأمر الذي يتطلب من الجميع الاهتمام به بالقدر الذي تتطلبه الاتجاهات الحديثة للتربية ، وفي ضوء ذلك يجب على مدير المدرسة أن يعمل باتجاه توظيف الكتاب المدرسي لكي يؤدي إلى استفادة التلميذ منه ، وعليه أن يوفر الوسائل التعليمية التي تساعد في تحقيق ذلك • (٦٥ - ص ٤١)

## ٣ • دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ

يتمثل دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ مدرسته من خلال الأدوار التالية :-  
أولاً • إجراء دراسات علمية قدر المستطاع تتسم بالدقة والعلمية لكي يكشف من خلالها مدى قبول التلاميذ المدرسة ، أضافه إلى التعرف على سلوك المعلمين التعليمي •  
ثانياً • إجراء خطط توجيهية منتظمة لتوعية التلاميذ حول النظام المدرسي وأسس النجاح والرسوب ، وما للتلاميذ من حقوق وواجبات والعلاقة بين التلميذ والمعلم • والعلاقة بين التلميذ والإدارة المدرسية •  
ثالثاً • توفير الجو المناسب لكي يمارس التلاميذ حقهم في المدرسة ، وتوفير جميع

الامكانيات المدرسيه المناسبه لذلك .

رابعاً • مساعدة المعلمين في ترتيب وتنظيم البرامج الخاصه بالارشاد وتوجيه التلاميذ

باعتبار أن العمل في هذا المجال مسؤليه مشتركه بين الاداره والمعلمين .

خامساً • توفير أقصى مايمكن لمساعدة التلميذ لبلوغ الاهداف التربويه .

سادساً • العمل على توثيق الصله بين المعلمين والتلاميذ أن تكون هذه العلاقه مبنيه

على الود والاحترام . ( ٦٥ - ص ١٧٥ - ١٧٦ )

٤ • دور مدير المدرسه في التعاون مع البيئه المحايه

أن دور مدير المدرسه في التعاون مع البيئه المحايه يعد من الادوار المميزه

لمدير المدرسه وعليه أن ينجح في توطيد الصله بين المدرسه والمجتمع الى أقصى

درجه لخدمة العمل التربوي ، أن الممارسات الاداريه الحديثه اليوم تولي الاهتمام

بالتعاون مع المجتمع من خلال تشكيل مجالس الاباء والمعلمين فعلى مدير المدرسه

أن يستفيد من دعم أولياء التلاميذ في عملية التعليم في المدرسه بالاضافه الى حصوله

على الدعم المعنوي من البيئه لكي يستطيع قيادة المدرسه . .

من خلال ما تقدم تعد مهام مدير المدرسه الاشرافيه من أبرز التغييرات الحديثه

في مهنته وتتعاظم هذه المسؤليه بالاشراف على برنامج التعليم وأساليب التدريس والعمل

على تحسينه ، وبأمكان أن يخصص أكثر من ( ٥٠ % ) لمهام التوجيه والارشاد فسي

المدرسه ( ٢٠ - ص ١٥٤ ) .

ولهذا فقد ادركت الاداره التعاليمه العليا في ضوء النظره الحديثه مسؤليه

مدير المدرسه فمُنحت مدراء المدارس حريه أكثر في التصرف والاعتراف بشخصياتهم

لكي تصبح الاداره أكثر علميه ، فقد دلت بعض الدراسات بأن السلطات الامريكيه

منحت مدير المدرسه حق الاختيار والتعيين ونقل أعضاء هيئة التعليم بعد مشاوره المشرف

العام في الولاية ، مما جعلت الاداره المدرسيه ذات صفه تعاونيه ( ٥٩ - ص ١٠٩ )  
أذن لابد من خلفيه مهنيه لمدير المدرسه في كافة مراحل التعليم التي تساعد على  
أنجاز واجباته بفعاليه وأبداع لكي يكون قادرا " على تمثيل المؤسسات التربويه  
لدى الجهات المسؤوله مع الاحتفاظ بشخصياتهم قادة تربويين ، وعلى الرغم من الكثير  
من مدراء المدارس يشعرون ويقدرون القيمه الخاصه لوظيفة التدريس الفعلي ، ومن  
المحتمل أن يكون أسهامهم في المنصب القيادي غير مباشر وذلك أن المدير زميل  
مهنة لمؤسسه ولكن ينفرد بموقع يجمع بين المفهومين من خلال ما يسعى بالقياده  
المرتكزه على أنجاز العمل . ( ٦٧ - ص ٣٠ - ٣٣ ) .

أذن لابد أن تتوفر الاداره المدرسيه معايير تساعد ها في تأديه مهامها الاداريه

بكفاءه ونجاح وهذه المعايير هي :-

١ . أن تكون اداره هادفه :- وهذا يعني أنها لاتعتمد على العشوائيه والصدفه

فسي تحقيق غايتها ، بل يجب أن تعتمد على الموضوعيه والتخطيط السليم في

اطار الصالح العام .

٢ . أن تكون أداره أيجابيه :- وهذا يجب أن لاتركز الاداره الى السلبيات

والمواقف الجامده بل يكون لها الدور القيادي المراد في مجال العمل الاداري وتوجيهه .

٣ . أن تكون أداره جماعيه :- أنها تعني أن تكون بعيده عن الاستبداديه والتسلط

مستجيبه للمشوره مدركه الصالح العام عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون .

٤ . أن تكون أداره أنسانيه :- أنها لاتنحاز الى آراء ومذاهب فكريه أو تربويه

أو مهنيه قد تسيء الى العمل التربوي ، وينبغي أن تتصف بالمرونه والتجديد .

( ٣٠ - ص ٢٩٦ - ٢٩٧ ) .

من خلال ما تقدم تبين أن الادارة اليوم أكثر صعوبة مما كانت عليه سابقا " وهناك اختلاف واضح بالمسؤوليات والواجبات لمدير المدرسه وهذا الاختلاف يرجع الى الاختلاف في برامج التدريب التي يتم من خلالها اعداد المدير وتمهينه للادارة (٨٧-١ ص) ولذلك ينبغي لمدير المدرسه أن يهتدى بأصول الاداره حتى يستطيع أن يحقق هذا الدور القيادي للمدرسه بدرجه عاليه من الكفاءه والمسؤوليه ، وهناك عدة معايير يمكن من خلالها تقييم أداء مدير المدرسه في مقدمتها مهامه الاداريه ، وهذا يتطلب تحديدا واضحا " للواجبات والمسؤوليات لمدير المدرسه الابتدائيه ويتم ذلك من خلال توظيف وظيفي شامل لجميع مهام مدير المدرسه التي ينبغي أن يؤديها ويمكن أجمالها بما يأتي :-

اولا • مسؤوليات اداريه وتشمل :

---

- ١ شؤون التلاميذ
  - ٢ شؤون العاملين
  - ٣ شؤون الحسابات
  - ٤ شؤون التغذية المدرسيه
  - ٥ شؤون الصحه المدرسيه
- ثانيا • مسؤوليات فنيه وتشمل :
- 

- ١ رفع المستوى العلمي للتلاميذ
- ٢ رسم سياسه المدرسه
- ٣ الالمام بالتطورات التربويه الحديثه
- ٤ عقد المؤتمرات والحلقات الدراسيه



- ٥٥ • زيارة الصفوف بصوره متكرره •
  - ٥٦ • حضور الاجتماعات التي تعقد ها الجهات العليا •
  - ٥٧ • الرد على المراسلات الرسميه •
  - ثالثا • مسوؤليات ذات صلح بالعلاقات العامه
- 
- ٥١ • مقابله أولياء أمور التلاميذ •
  - ٥٢ • تنظيم مجالس المعلمين •
  - ٥٣ • توضيح سياسه المدرسه للمجتمع المحلي •
  - ٥٤ • مشاركة المدرسه في المناسبات الوطنيه •
  - ٥٥ • الاستفاده من الامكانيات المتوفره لدى أولياء أمور التلاميذ •
  - ٥٦ • خلق جو من التعاون بين أعضاء الهيئه التعليميه وأولياء أمور التلاميذ •

## ثانياً • تقويم أداء مدراء المدارس الابتدائية

يعد التقويم من الموضوعات المهمة التي أثار اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ولها آثار فعالة في مجال الإدارة المدرسية التي تعد جزءاً مهماً من الإدارة بشكل عام ، لذا نتطرق في هذا المحور إلى مفهوم تقويم الأداء وطرق تقويم الأداء •

### ١ • مفهوم تقويم الأداء

تعد عملية تقويم الأداء فنصراً " مهماً " في العملية الإدارية فهو يزود الإدارات ببيانات هامة تستخدم في عملية الاختيار والتوجيه وأخذ الإجراءات التدريبية التي تخص شؤون الموظفين ، وأن تقويم الأداء أسلوب حديث التطبيق لأنه أصبح أحد فنون الإدارة الحديثة لكي يسهم في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لقدراته وخبراته وذلك لقاء عائد يتناسب مع ما يقوم به من عمل وما يتضمنه هذا العمل من أعباء ومسؤوليات ( ١٧ - ص ٥٦ ) •

وتعد سياسيه تقويم الأداء من السياسات المهمة في المنظمه لكي تستطيع استخدام مواردها أفضل استخدام وسياسه تقويم الاداء تعبر عن النظام الذي يساعد فسي قياس وتقويم العلاقة بين كفاءة الفرد في أداء واجباته ومهام الوظيفة التي يشغلها ومقدرته على الاداء الافضل والنتائج التي تحقق طبقاً " لمستوى الاداء ( ١٥ - ص ٢٣ ) وأن عملية تقويم الاداء لايعني تلك النظرة التقليدية التي تنفي بالاداء الحالي للموظف بل يتعدى ذلك لكي يشمل قياس كفاءة الموظف لتقدير مدى صلاحيته لممارسة المهنة الموكلة اليه •

أن الإدارة بشكل عام تواجه العديد من المشكلات ومنها ضعف الاداء الإداري لأن لابد من إجراء عملية تقويم لاداء الموظفين باستخدام معايير موضوعية مستمدة من

واجبات الوظيفة ، وهذا يستلزم وصفا " وظيفيا" لتحديد الواجبات الوظيفية بوضوح ويتم إيجاد معايير لازمه لكل وظيفة ، وأن عملية تقويم الاداء عملية دقيقة تحتاج الى مجهود

وكفاءة وخبره تتعلق بدراسة العمل وقياسه ( ٢٧ - ص ٧٦ ) .

لقد حظيت عملية تقويم الاداء بأهتمام كبير من جانب المستويات الادارية باعتبارها الوسيلة الفعالة لتصحيح المسار لى عليه ادارته لانها المنطلق الاساس لاختيار الاسلوب الصحيح لعملية البناء والتطور من خلال القياس المستمر لدرجة فعالية الاداره في تحقيق الاهداف المرسومة لها . ( ١٦ - ص ١٩ )

أن تقدير وقياس الكفاءة أساس عملية الاصلاح الادارى وتتناول عملية الاصلاح

الادارى جوانب متشابهة منها ما يتصل بالتنظيم الادارى ومنها ما يتصل بأساليب وأجراءات العمل ، كما يساهم نظام تقدير الكفاءة في تطوير الاداء الذاتى للعاملين وشعورهم بالمسؤولية فظالما يشعرون الموظفون أن أداءهم وسلوكهم الوظيفي يكون موضع تقويم دائما فأنهم يبذلون جهود مضاعفة للاداء الجيد امعظم الواجبات التي يقومون بها ( ٢٦ - ص ٢٧٣ ) ومن ناحية أخرى أن تقدير كفاءة الموظف تساعد الاداره في اتخاذ القرارات التي تخص مستقبله الوظيفي ومدى استعداد الموظف لتحمل أعباء وظيفته ذات مستوى أعلى من مستوى الوظيفة الحالية ( ٤٤ - ص ٢٩ ) .

ومما تقدم أن تقويم الاداء هو العملية التي بموجبها يقاس أداء الفرد طبقا

لمهام الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي لها والتعرف على جوانب القوى والضعف في ضوء المفاهيم المذكوره وأنه يركز على الجوانب التاليه :-

- ١ . أداء الفرد الحالي في ضوء متطلبات مهام الوظيفة .
- ٢ . ما هو الانجاز الفعلي لتلك المهام .
- ٣ . ما هو الانجاز المطلوب وكيف يتم تطويره ( ١٥ - ص ٢١٧ )

ولذلك يتطلب عملية تقويم الاداء عنصرين اساسيين الاول وجود مستوي  
( stander ) أو معيار للاداء يجب أن يصل اليه الفرد والثاني قياس موضوعي  
لمدى كفاءة الفرد في أداء عمله وهذا يتعلق بالفرد والمنظمة اللذان يحددان  
مستوى الاداء في المنظمة ( ٣٤-ص ١٤ ) .

أن عملية تقويم الاداء من المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام الاداريين على  
المستويين النظري والعملي الامر الذي أدى الى تطوير أهدافه وزيادة فعاليتها حتى  
أصبح الوسيلة المهمة التي من خلالها يتم الكشف عن أخطاء الاداء وتحليل اسباب  
الاخفاق في العمل من أجل معالجته وتذليل الصعوبات التي يواجهها الموظف  
من أجل تدريبه وتطوير اسلوبه في تنفيذ مهامه الادارية .

#### ٥٢ طرق تقويم الاداء

مما لا شك فيه أن تقويم البرامج الادارية من الموضوعات الصعبة والمعقدة ويرجع  
ذلك الى أن الوظائف الادارية ووظائف غير مأمومة الى حد كبير ولا يمكن وزنها وقياسها  
موضوعيا " بطريقه مباشره لانها تعتمد على المهارات الشخصية والقدرات الاداريه  
الخاصه بالمدير ، كما أن الوظيفة الادارية في حركه مستمره يصعب التعرف عليها  
وحصرها بنطاق محدود ( ٢٦-ص ٢٣٥ ) وعلى العموم أن طرائق تقويم الاداء متنوعه  
وعديده سواء منها ما كان حديثا " أو تقليديا " ويمكن أن تقسم الى :-

- ٥١ طريقه الميزان أو الدرجات • Graphic Rating Scale
- ٥٢ طريقه تسجيل الحوادث الهامه • Graphic incident
- ٥٣ طريقه الاختيار الاجباري • Forced choice For ment
- ٥٤ طريقه قائمه العبارات الموزونه • Weighted Checklist for Ment

Descriptive Easy	• طريقه المقال الوصفي	• ٥
Rankorder method	• طريقه تدريب الموظفين	• ٦
Forced Disribation Aorouch	• طريقه التوزيع الاجبارى	• ٧
man a gment objectires	• طريقه الاداره بالاهداف	• ٨
	• ١ طريقه الميزان أو الدرجات	

تسمى أحيانا " طريقة الصفات والخصائص تعد أبسط الطرق وأقدمها وأنها كثيرة الاستخدام في تقويم أداء الموظفين وتقسّم الى مستويات تعطى أرقاما " للدلالة عليها مثل درجه أتقان العمل تكون إحدى المعايير للتقويم وتعطي العلامة ( ١ ) تدل على أدنى درجات العمل والعلامة ( ٥ ) تدل على أعلى درجات أداء العمل كما أنها تتصف بنموذج يتضمن صفات وخصائص متنوعه مثل الالمام في العمل ، وسرعه العمل تحمل المسؤولييه ، ويوضح المثال الاتي ذلك :-

لا يصلح للعمل	دون المتوسط	متوسط	اعلى من المتوسط	ممتاز
١	٢	٣	٤	٥

وتتميز هذه الطريقه بمصلاحيته لتقويم العاملين في الوظائف الاداريه من حيث ( القدرات الاداريه للقياده ) وأن تقويم هؤلاء الاداريين يتم بالاستناد لهذه العناصر ويؤخذ على هذه الطريقه بأن احتمالات التحيز فيها كبير ( ٢٧ - ص ١٣٦ ) .

• ٢ طريقه تسجيل الحوادث

يعد هذا النوع من التقويم كثيرا الاجهاد للمقوم أن يتطلب ملاحظه سلوك الموظف

وتسجيل كل ما يشير الى نقاط القوة والضعف لديه ويتعرض الموظفون عموما " الى تسجيل الحوادث المهمة التي لها علاقة مباشرة بعمل الموظف ويرون أنها لا تقدم كما يسرون صورته شامله عن أدائهم طوال العام ، ولذلك يوصي الباحثون بأن تسجيل الحوادث المهمة التي يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل موضوعي بعيد عن الرأى الخاص والتخمين وعلى العموم ، يقوم المقوم بتقسيم الحوادث الى قسمين : قسم يبين فيها نقاط القوة في سلوك الموظف في الاحداث الهامة والآخر : يبين فيه نقاط الضعف في الاداء ، مثال ذلك اذا طلب من الموظف أن يقوم بعمل إضافي بسبب تزايد ضغوط العمل فكيف يقابل الموظف هذا العبء الإضافي هل ينجزه بكفاءة أو يكون مضطرا " لا يتمكن من أدائه ، وتمتاز هذه الطريقة بتنميه نقاط القوة والكشف عن نقاط الضعف والعمل على معالجتها ، ومن المأخذ عليها أنها تتطلب من المقوم مراقبة سلوك الموظف باستمرار مما يجعل الموظفون يعتقدون أن المقوم ( يحشر نفسه ) في شؤونهم الخاصة ويحصى أخطائهم وسجل حركاتهم في ( الدفتر الاسود ) كما يسميه الموظفون ( ٣ - ص ٦١ - ٦٢ )

## ٥٢ طريقة الاختيار الاجبارى

تتكون أستمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الفقرات تمثل مجموعه الصفات المرغوب فيها ، والصفات الغير مرغوب في ادائها ، أن عملية التقييم تقتضي وجود جهاز يقوم بتصميم الاستمارة ثم يختار المقوم من كل مجموعه جمولا " تنطبق على الموظف الى أبعد الحدود وجملة لا تنطبق عليه أطلاقا " وتقوم الجهة المسؤولة عن التقييم بتقدير مستوى أداء الموظف وفقا " للجمال التي يختارها ويوضح المثال الاتي ذلك .

العبارة	الوزن
يرغب الموظفون في العمل معه	+
تنظيم وقته بشكل جيد	+
يضيع وقته في أعداد الاجتماعات	-

(٣٣-٢٢ ص)

#### ٥٥ طريقة المقال الوصفي

يقوم المقوم وفق هذه الطريقة بوصف أداء الموظف وصفا " دقيقا " في تقرير واحد حيث يجمع المعلومات عنه من خلال الملاحظة المباشرة والسجلات التي تحتسوى على الحوادث الهامة التي سجلت عنه إضافة الى ملاحظات الزملاء والرؤساء ، أن هذه الطريقة تحتاج الى جهد كبير لكتابة التقرير ( ٢٥-٣٠ ص ) .

#### ٥٦ طريقة ترتيب الموظفين

في هذه الطريقة يقوم القائم بالتقويم بترتيب المراد تقويمهم ترتيبا " تنازليا " بالتدرج من الاحسن الى الاسوء وفقا " لمعيار التقويم وحسب مستوى الاداء الذي يراه مناسباً " ، وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها وسهولتها وقله تكاليفها وهي تستخدم في حالة وجود عدد محدود من الموظفين ، أما في حالة وجود عدد كبير من الموظفين فهي صعبة وكذلك هي عرضة للتحييز الشخصي من قبل القائم بالتقويم لانه لا يوجد فيها

معيار دقيق ( ١٧-٦٢ ص )

#### ٥٧ طريقة التوزيع الاجباري

تقوم هذه الطريقة على أساس التوزيع الطبيعي ( Normal Distribution )

للظواهر حيث أنها تتركز حول الوسط وتقل عند الاطراف فأن القائم بعملية التقويم الاداء يقوم بتوزيع الاشخاص المراد تقويم أدائهم توزيعاً " عادياً " شبيهاً " بتوزيع الظواهر على المنحنى الطبيعي على النحو التالي .

التقدير	النسبة المئوية
ممتاز	١٠%
جيد جداً	٢٠%
جيد	٤٠%
مقبول	٣٠%
ضعيف	١٠%

والهدف من ذلك هو تلاقي عيوب الطرق الاخرى وشكل خاص مشكلة التساهل في إعطاء تقادير عالية جداً " لمعظم الموظفين ومن عيوبها أن المقوم مجبر فيها على التقييد بنسبه معينه في فئات التقويم ، فمثلاً " لايجوز إعطاء تقدير ممتاز الا لعشره في المئه من الموظفين فقد لايتبعون نفس التوزيع الطبيعي الذي تتبعه الظواهر العاديه (٣-ص٦٧)

#### ٨ . طريقة الاداره بالاهداف

تعد من الطرق الحديثه التي تمتاز بأمكانية تطبيقها في مختلف المؤسسات سواء كانت أجهزه حكوميه أو شركات صناعيه وأن أول من أستخدم الاداره بالاهداف هو العالم بيتر داركر ( Drucker ) ( ٢٧-ص٥٩ ) والذي يقول أن المفاهيم الاساسيه للاداره وضعها ( لوثر جوليك ) في أواسط الثلاثينات من خلال دراسته المستفيضة في التنظيم الادارى ويظهر بأن الاداره بالاهداف حديثه النشأة يطمح



من خلالها الاداريون الى زيادة فعاليات المنظمه الاداريه بجميع أنواعها ، والتعرف على مدى بلوغ المنظمه لاهدافها ، فمعرفة الموظف اهداف المنظمه ووضوحها، لها أثر كبير في قياس أنجازها لهذه الاهداف . (٦٥-٣٤-٣٥) ومرت هذه الطريقه بثلاثة مراحل مهمة الاولى : مرحلة تقويم الاداء وقياسه بمعايير يضعها المدراء تحظى بموافقة رؤسائهم المباشرين وسيتم قياس الاداء بالمقارنه بالاهداف التي حددها المدير المعني لادارته ، والثانيه : تطور طريقه الاداره بالاهداف وأصبحت نظاما " للتخطيط والرقابه على كفيه أداء العاملين للواجبات الملقاة على عاتقهم ، والثالثه : استخدمت في مراحل الاداره كافة . (٤٤ ص ٤٤)

لقد أكد ريدن ( Redn ) في هذا المجال بأن الاداره بالاهداف شاع استخدامها في مجال عمليه تقويم الاداء ويجب أن تتضمن معايير علميه وموضوعيه وفعاله لمختلف الوظائف الاداريه وتحويل الاهداف الى نتائج قابله للقياس (٣٣-٦٠) وتركز الاداره بالاهداف على وضع الاهداف الاداريه وتحديد ها وتكون قابله للتطبيق ثم يتم وضع الخطط المناسبه لتحقيق تلك الاهداف ، ثم يقاس أنجاز الاهداف للتعرف على مدى تحقيقها الامر الذي يتطلب وجود تغذيه راجعه مستمره وعلى فترات زمنييه معينه أثناء عمليه التنفيذ وتكون التغذيه الراجعه انعكاس على الخطه والاهداف ذاتها وأن هذه الاهداف تكون قابله للتحقيق ولكن أكثر ماتعاني منه في جميع المؤسسات هو عدم وضوح الاهداف فنحن في الغالب لانعرف ما نريد بالضبط . (٦٥-٣١) .

من خلال ماتقدم أن أسلوب الاداره بالاهداف يختلف عن جميع الاساليب الاخرى في عمليه تقويم الاداء فهو يركز على الاهداف المرجو تحقيقها في حين تركز الطرق الاخرى على الصفات الشخصيه للموظف ، وأن في هذا الاسلوب يشترك المسؤولون الرؤساء في وضع معايير تقويم الاداء ، وهذا يتماشى مع المبدأ القائل

بأن الموظف يعمل بشكل أفضل إذا كان الهدف واضحاً " أمامه ( ١٥ - ص ٣١٤ ) ولهذا تعد المشاركة بين الرئيس الإداري والمروء وسين في تحديد أهداف المنظمة غاية في الأهمية لان صياغتها وتحديد ها على النحو الذي يساعد على تحديد الوسائل والطرائق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم التقييم ، أضافه الى أن الإدارة بالأهداف تجعل الرئيس الإداري مطمئناً على قدرة العاملين في المشاركة الفعالة في وضع الأهداف أفضل من أن يفرض عليهم الأهداف مما يؤدي لديهم عدم القناعة بها وغير متحمسين لبلوغها ، وبذلك يستفيد الرئيس الإداري من تقييم أداء العاملين في ضوء تلك الأهداف ( ٦٥ - ص ٣٦ ) .

ولقد حاولت هذه الطريقة أن تجسد أسلوباً " مقترحاً " لتقييم الأداء على النحو

التالي :-

٠١ تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة وتصاغ هذه الواجبات والمسؤوليات

بطريقة تسهل معايرتها

٠٢ تحديد المعايير يجب أن يتم عن طريق دراسة مسحية لاختيار المهام السائدة

يشارك في أدائها عدد كبير من الموظفين

٠٣ وضع مقياس أداء لكل واجب من واجبات الوظيفة ( ٦٦ - ص ٢٨ )

أن الإدارة بالأهداف تميزت بتركيزها على تحقيق الأهداف بفعالية ، الأمر الذي يستوجب بل ويحتم وجود وسيلة لقياس الانجاز ( التقييم ) فبدون هذا العنصر يصعب الحكم عما إذا كانت الأهداف قد حققت فالإدارة بالأهداف بحاجة الى وسيلة قياس تحكم بها على مدى أنجاز الأهداف ، فيقول داركر ( Drucker ) بهذا الشأن ( من الضروري معرفة النتائج المرغوبة وتحديد ها إذا كانت هذه النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها وأنجازها ، والقياس هنا أن يكون قياساً " للانجاز أكثر من كونه قياساً " للجهد ) ( ٦٥ - ص ٥٠ )

أن الإدارة بالاهداف مفيدة من خلال تركيزها على الاهداف باعتبارها المحور الذي ينبغي أن تهتم به ، لذلك فأن الكثير من العاملين في المؤسسات سواء كانت تربوية أم غير ذلك يعملون على مستوى تنفيذى لواضعي السياسة والمخططين وهوؤلاء عند وصفهم لسياسة التعليم وخططه يرمون الى تحقيق اهداف واضحة في أذهانهم لكن هذه الاهداف قد لا تكون واضحة للمستويات الاخرى في الادارة التعليمية ، وهنا يجب أن نميز في الادارة بين الواجب ( Task ) والهدف ( Purpose ) فالتدريس يعد بالنسبة للمعلم واجب وليس هدفاً " ولكن من خلال قيامه بواجبه فسي التدريس يرمي الى تحقيق أهداف تربوية وكذلك الامر بالنسبة للمدير ، فالادارة بالنسبة له واجب وعمل يرمي من خلاله الى تحقيق اهداف معينة ينبغي أن تكون واضحة في ذهنه وفي ذهن كل العاملين في المنظمات التربوية ( ٥٨ - ص ٢٤ - ٢٥ ) .

لقد أوضحت الدراسات عند استخدام الادارة بالاهداف في تقويم الاداء أن لايقوم المقوم بدور القاضي أو الحكم على مستوى أداء المرء وسين بقدر ما تكون عملية مساعدتهم وتسهيل مهام أدائهم لتحقيق الاهداف المطلوبه منهم ويجب أن تركّز عملية تقويم على الاداء المستقبلي ويتأكد الاداري من المهارات الضرورية واللازمه للمرء وسين عند اشتراكهم في وضع الاهداف وهذا يتطلب فهم ومعرفة الاعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وأن يدركوا مكونات الاداء الجيد ( ٢٤ - ص ٣ ) . ومن هنا يمكن القول أن المعايير المهنية للموظف التي تعني بها قدرته على أداء واجباته الوظيفية بشكل جيد وقدرته على حل المشكلات وتفويض السلطة ويجب أن يشير نظام تقويم الاداء الى هذه المهام ويحدد لها معايير واقعية والذي يقوم بتحليلها المقوم لتكون مؤشرات لقياس الاداء ( ٦٦ - ص ٢٧ ) وفي هذا المجال يقول دي ليفسون ( Dewoolfsoon ) ( أن الادارة بالاهداف مستوى عال من الواقعية خصوصاً "

أذا وضعت الاهداف بنضج من قبل الرؤساء ، وأذا كان ينظر الى الرئيس مسؤول فريق  
وأذا كان الاداريون ينجزون أعمالهم على نحو جيد ، ويتم بعد ذلك تقويم تلك  
النتائج مقابل الاهداف ( ٦٥ - ٣٨ )

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث من خلال اطلاعه على طرق تقويم الاداء أن أكثر  
الباحثين يركزون على طريقه الاداره بالاهداف لما توفره هذه الطريقه من موضوعيه في عملية  
تقويم الاداء ، ويعزو الباحث تفضيل هذه الطريقه في عملية تقويم أداء مدراء المدارس  
الابتدائية في البحث الحالي الى المبررات التاليه :-

٠١ أن البحث الحالي يستمد اساسه الفكري في تقويم الاداء لمديري المدارس من  
طريقه تقويم الاداء عن طريق الاهداف .

٠٢ أنها تتضمن معايير موضوعيه قابله للقياس الموضوعي وهذا مايزيد من فعاليتها  
التقويمية .

٠٣ تركز هذه الطريقه على النتائج النهائيه لمهام المدير وهي حصياه تفاعل السمات  
الشخصيه والوسائل المتوفره لدى المدير خلال أدائه لمهامه الوظيفيه .

٠٤ أن الطرق الاخرى لم تحاول أن تتجاوز عيوبها عند استخدامها في عملية  
تقويم الاداء ، بينما الاداره بالاهداف حاولت أن تتجاوز عيوبها بتحويل الاهداف  
الى مهام عمل لتقويم الاداء في ضوءها . . . .

٥٠٠ دراسات سابقة

نظرا " للاهمية المتميزة التي تحظى بها الادارة المدرسية والدور الذي تؤديه في تحقيق اهداف العمليه التربويه فقد تناولها الباحثون بالدراسه من جوانب متعدده وأن الاطلاع على تلك الدراسات له اهميه بالنسبه للدراسه الحاليه اذ يمكن الاستفاده من منهجيتها وأساليب معالجتها للبيانات والنتائج التي توصلت اليها وفيما يأتي أستعراض لهذه الدراسات :

٥١ دراسات عربيه

٥١ دراسة ( توفيق وآخرون ) ١٩٧٦

( تحليل عمل مدير المدرسه الابتدائيه والثانويه في مدينه بغداد )

أستهدفت الدراسه تحليل عمل مدير المدرسه الابتدائيه والثانويه لتحديد نوع العمل الذي يقوم به مدير المدرسه ومقدار الوقت الذي يصرفه على كل عمل من الاعمال ، وأستخدم الباحثون الملاحظه كأداة لجمع المعلومات من خلال ملاحظتهم لعينه تكونت من (١٢) مدير مدرسه ، وتوصلت الى أن مدير المدرسه يصرف وقتا " غير قليل على الاعمال المكتبية التي ليس لها مردود أيجابي على العمليه التربويه كما يصرف وقتا " على الاعمال الشخصية ، وأظهرت الدراسه فروقا " ذات دلالة معنويه لصالح المديرات في تنفيذ الاعمال الإداريه التي لها علاقه فعلا " بعمل مدير المدرسه . (٨-١٧ ص ١٧)

٥٢ دراسة ( الكلثاني ١٩٧٧ )

( تقويم مدير المدرسه الابتدائيه في مدينه بغداد )

أستهدفت هذه الدراسة تقويم مديري المدارس الابتدائية أثناء التصرفات التي يمارسونها عند أدائهم واجباتهم وأستخدم الباحث طريقة التمايز السيمانتى وهو عبارة عن أسلوب يبنى وفقاً " لطبيعة البحث ، طبق على عينه بلغت ( ٥٠ ) مديراً " ومديرة مدرسته ابتدائية و ( ٢٥٠ ) معلماً " ومعلمه من نفس المدارس المشمولة بالبحث ، وتوصلت الدراسة الى أن المديرين جيّدون في الكثير من الممارسات الادارية ، أما بالنسبة لمتغير الشهادة فأظهرت الدراسة فروقا " ذات دلالة احصائية لصالح المديرين خريجي الجامعة ، وبالنسبة لمتغير الخدمة فقد أظهرت الدراسة فروقا " ذات دلالة احصائية لصالح المديرين الذين لديهم خدمة تراوحت ما بين ( ١٢-١٣ ) سنة كانوا أكثر نشاطاً " من الذين لديهم ١٩ سنة خدمه ( ٥٣ - ص ٤١ ) .

### ٥٣ دراسة ( سلام ١٩٨٢ )

( العوامل المؤثرة في السلوك الادارى لمديري ووكلاء المدارس الابتدائية في

دولة قطر ) .

أجريت هذه الدراسة في دولة قطر وهدفت الاجابه عن الاسئلة التاليه :-

٥١ ما مدى تمكن مديري ووكلاء المدارس من مختلف الممارسات الادارية ؟

٥٢ مدى تأثير كل من الخبرة والتدريب والمؤهل والجنس والسمات الشخصية على

الممارسات الادارية ؟

أستخدم الباحث مقياس الممارسات الاشرافيه ومقياس بروفيل للشخصيه ، وشملت

عينة الدراسة ( ٩٦ ) فرداً " ما بين مدير ووكيل من كلا الجنسين من مختلف مدارس

قطر الابتدائية وتوصلت الدراسة الى :-

٥١ هناك فروق ذات دلالة احصائية تشير الى أن الخبرة لها أثر ايجابي على الممارسات

الإدارية بشكل عام .

٠٢ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة ذات السنوات الأكثر خبرة وتشير إلى

أن الخبرة تمكن من الممارسات الإدارية اليومية والقواعد التنظيمية .

٠٣ ليس للتدريب تأثير دال على تمكن الفرد من الممارسات الإدارية ويرجع ذلك

إلى نوع التدريب وكفاءته .

٠٤ للمؤهل كونه تربوياً " أو غير تربوي تأثير ذو دلالة إحصائية لصالح حملة المؤهلات

التربوية التي تمكن من الممارسات وفق المبادئ الإدارية الصحيحة .

٠٥ ليس للجنس أثر دال على الممارسات الإدارية .

٠٦ فقط سمة الاتزان الانفعالي لها تأثير دال معنوياً " على الممارسات الإدارية

( ٣٨ - ص ١٨٧ - ٢٢٦ ) .

٠٤ دراسة ( الشريفى ١٩٨٨ )

( القدرة على القيادة التربوية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية في مدينة بغداد )

أجريت هذه الدراسة في مدينة بغداد وهدفت لإجابته عن الأسئلة الآتية :-

٠١ ما مستوى القدرة القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية ؟

٠٢ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في قدرتهم

على القيادة التربوية ؟

٠٣ هل لمتغيري الخبرة والعمل تأثير ودلالة معنوية على القيادة التربوية ؟

أعتمد الباحث اختبار القيادة التربوية أداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة

وطبق على عينه بلغت ( ٢٩٣ ) مديراً " ومديرة مدرسة ابتدائية ، وتوصلت الدراسة

إلى النتائج الآتية :-

- ٠١ بلغت قدره على القيادة التربويه بشكل عام مستوى مقبولا " .
- ٠٢ أظهر المديرين على المديرات تفوقا " في قدره على القيادة التربويه .
- ٠٣ المديرين والمديرات الاكثر عمرا " والاكثر خبره تفوقوا في قدره على القيادة التربويه من المديرين والمديرات الاقل عمرا " وخبره ( ٣١-٨-١٢ )

٠٥ دراسة ( الدليمي ١٩٨٩ )

( الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية )

أجريت الدراسة في مدينه بغداد ، وهدفت الى التعرف على الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية من خلال الاجابه عن الاسئله التاليه :-

- ٠١ ما الخصائص القيادية كما يراها المديرين والمديرات ؟
- ٠٢ هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين المديرين والمديرات في ادراكهم للخصائص القيادية ؟
- ٠٣ هل هناك فروق بين المعلمين والمعلمات في ادراكهم للخصائص القيادية للمديرين والمديرات ؟

شملت عينة الدراسة ( ٩٠ ) مديرا " ومديره مدرسة ابتدائية و ( ٥٤٠ ) معلما " ومعلمه من المدارس المشموله بالبحث ، وأستخدم الباحث الاستبيان للدراسة ، ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة :-

- ٠١ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح المديرين في أرىح خصائص قياديه هي الثقة بالنفس ، الاتصال في المعلمين ، الحماس في العمل ، النشاط فسي أداء العمل .



٠٢ وجود فروق بين المعلمين والمعلمات في أربع خصائص قيادية هي التحلي بالاخلاق الفاضله ، تفويض الصلاحيات ، استخدام مبداء الثواب ، التمتع بصحة جسده لصالح المعلمات . ( ٢٣ - ١ - ٣ )

٠٦ دراسته ( العمرى - ١٩٩٢ )

( السلوك القيادى لمديرى المدارس الابتدائيه من وجهة نظر المعلمين )  
أجريت الدراسة في عمان / الاردن وهدفت الى التعرف على المتغيرات الذاتيه ، الجنس ، الخبره التربويه ، وأستخدم الباحث ثلاث أدوات جاهزه لفرض جمع المعلومات عن الدراسة وأظهرت الدراسة وجود علاقته بين السلوك القيادى لمدير المدرسه الابتدائيه وفعالية الاداريه كما أظهرت أثرا " دالا " احصائيا " لمتغير الخدمه الطويله للمعلم وثقته بسلوك المدير ، في حين لم تظهر الدراسة فروقا " داله احصائيا " لجنس المعلم والثقه بالسلوك القيادى لمدير المدرسه الابتدائيه ( ٤٥ - ١٤٣ ) .

٠٧ دراسة ( العمرى - ١٩٩٢ )

( الرضا الوظيفي امدراء المدارس الابتدائيه وعلاقته بالوظيفه الاداريه )  
أجريت هذه الدراسة في محافظه أربد / الاردن وأستخدم الباحث قائمه مبنوسـتـا للرضا الوظيفي ( msq ) حيث طبق على عينه بلغت ( ٢٢٣ ) مديرا " ومديره مدرسه ابتدائيه ، وأظهرت النتائج أن ( ٢٩.٥ % ) من مديرى المدارس يتمتعون بالرضا الوظيفي العالي و ( ٢٧ % ) عندهم الرضا الوظيفي متوسط و ( ٣.٥ % ) منهم الرضا الوظيفي لديهم متدني ، وظهرا أيضا " أن متغير الوظيفه الاداريه له علاقته داله احصائيا " بشكل ثنائي مع الرضا الوظيفي وفسر الباحث ضعف الرضا الوظيفي عند

مديري المدارس بعدم منحهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الاداريه عند  
ممارسة أعمالهم (٤٧ - ص ١٥٢) .

ب . الدراسات الاجنبية

---

١ . دراسه ( هوبر Hoper ) ١٩٨٤

---

( تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية )

أجريت هذه الدراسه في ولايه كنساس في الولايات المتحده الامريكه وهدفت الى التعرف  
على رأى المقيمين بخصوص الاجراءات الاداريه ، وشملت عينه الدراسه (٢٠) مدير  
مدرسه ابتدائية ، وتمثلت أداة الدراسه بمؤتمر للمناقشه يتم التقويم من خلاله ، وتوصلت  
نتائج الدراسه الى أن من الضروري تقويم مدراء المدارس سنويا " وكشفت أن هؤلاء  
المدراء خاضعون الى عملية زيارات تكررت جزء من عملية التقويم الوظيفي . ( ص ٨٢ - ص ٢٢٣ )

٢ . دراسه ( فنكل Finkel ) ١٩٨٥

---

( السلوك القيادي الادارى لاثنتين من مديري المدارس الابتدائية )

أجريت هذه الدراسه في جامعة كلارك في الولايات المتحده الامريكه وهدفت الدراسه  
التعرف على أسهامات المديرين في مدى تطوير العمليه التربويه ، وأستخدم الباحث  
طريقه الملاحظه أثناء عملهما ومقابلهما ، وأعمد أيضا " على تصورات المعلمين عن  
المديرين من خلال مقابلات شخصيه ، وقد أوضحت النتائج أن كلا من المديرين متأثرين  
في المجتمع وأن لكل منهما أسلوب قيادي خاص به وكانا حريصين على دورهما في تحديد  
المسؤوليه وفي اتخاذ القرارات ، ولكن الاسلوب مختلف ، وأتفق الاثنان على أقامه

علاقات طيبة مع المجتمع المحلي ومع ملاك المدرسه ، وعلى الرغم من تطابق وجهتي النظر للمديرين في العديد من القضايا الا أنه لا توجد صيغه مشتركة ومحدده لمساييره العمليه التربويه في الكثير من المواقف التعليميه . ( ٧٨ - ص ١٧٩٠ )

٠٣ دراسه ( ساميول Samuel ) ١٩٨٦

( التصرفات القياديه لمديري المدارس الابتدائيه ومعنويات المعلمين في المدارس ذات الانجاز العالي والمدارس ذات الانجاز الواطي )  
أجريت هذه الدراسه في مقاطعه اليمونيجيريا ، وهدفت الدراسه للكشف عن العلاقه المميزه بين التصرفات القياديه للمدير ومعنويات المعلمين في كل من المدارس ذات الانجاز العالي والمدارس ذات الانجاز الواطي .

شملت عينه الدراسه ( ٢٠٠ ) معاما " معلمه أختيروا عشوائيا " في ( ٢٠ ) مدرسه وأستخدم نموذجين من الاستفتاء في هذه الدراسه الاول للمعلمين والثاني للمديرين وأظهرت النتائج أنه لا يوجد اختلاف مميز بين المجموعتين ، وعلى العموم ، أكدت النتائج قوى الادراك لتصرفات المدراء القياديه كانت نسبيا " أعلى في المدارس ذات الانجاز العالي منه في المدارس ذات الانجاز الواطي " وكذلك معنويات المعلمين ( ٨٩ - ص ١٢٦٠ )

٠٤ دراسه ( ساميول Samuel ) ١٩٨٧

التصرفات التي يقسم بها مدراء المدارس الابتدائيه الريفيه ( أجريت هذه الدراسه في ( كامبو ) بكينيا ، وهدفت الى اختيار ستة مدراء لمدارس ريفيه ناجحه وستة مدراء لمدارس أقل نجاحا " تم اختيارهم عشوائيا " من مجتمع

الدراسة البالغ (٢٩١) مدرسه ابتدائية ، استخدم الاستفتاء أداة لجمع المعلومات وشمل اثنتي عشرة مهمة قيادية ، وبعد تحليل النتائج أتضح أن مدراء المدارس الناجحة يتصرفون <sup>بمزيد</sup> أعلى من مدراء المدارس الابتدائية الأقل نجاحاً " في تحقيق المهام القيادية ولهم القدرة على أدامة مدارسهم (٩٠ - ص ٨٩٠)

٥٥ دراسة (باليس Bayless) ١٩٨٧

(كفاءات مديري المدارس الابتدائية في توصيفات العمل والتقويمات)

أجريت هذه الدراسة في كاليفورنيا ، وهدفت الى تحديد أي من الكفاءات التي تناولها تقرير الجمعية التشريعية للجنة التربية ، شملت عينة البحث (١٠٦) مديراً " ومديرة مدرسه ابتدائية وأستخدم الباحث الاستبيان الذي يتكون من (٣٧) فقره ومن نتائج الدراسة مايلسني :-

٠١ أن (٩٠) من مديري الاقاليم لديهم توصيف وظيفي .

٠٢ جاء تسلسل الفقرات حسب أهميتها كالاتي :-

آ٠ البرنامج التدريبي

ب٠ الاداره المدرسيه

ج٠ العلاقات الانسانيه

د٠ القياده

وأظهرت النتائج تحليل التباين حول كل قدره من القدرات فروقا " معنويه بين

الطريقه التي يشعر بها مدير المدرسه ، وأظهرت البيانات بأنه لا يوجد تباين فهم بين

مديري المدارس بخصوص مفاهيم التوصيف الوظيفي ومفاهيم أداة التقييم (٧٢ - ص ٦٠٢)

٥٦ • دراسة ( بروم ) ( Brom ) ١٩٨٧

( المهارات الضرورية لمدير المدرسة الابتدائية )

أجريت هذه الدراسة في مقاطعة جنوب كارولينا ، وهدفت إلى تحديد المهارات الضرورية لمدير المدرسة الابتدائية وقد صم البحث على طريقه ( دلقي ) وكان الاستفتاء على فقرات يختارها المستجيب أما أن تكون ضرورية أو غير ضرورية ، وكان الخبراء من مديري المدارس الابتدائية الذين اعتبروا متميزين في إنجاز أعمالهم وقد توصل الباحث إلى أن المديرين كانوا يميلون إلى الموافقة على كل العبارات المتقدمة لديهم . ( ٧٤ — ص ٢٨١٣ ) .

## مناقشة الدراسات السابقة

أستهدفت البحوث والدراسات السابقة الى دراسة السلوك القيادي والعوامل المؤثرة فيه لمدير المدرسة الابتدائية ، وهناك دراسة أستهدفت الى القياس الرضا الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية كدراسة ( العمرى ) وأربع دراسات أستهدفت تقويم مدير المدرسة الابتدائية وتحليل عمله كدراسة ( Hooper ) ودراسة ( Pules ) ودراسة ( Brom ) ودراسة ( الكتاني ) . أما دراسة شافسي فقد أستهدفت قياس القدرة القيادية لمدير المدرسة ، من هنا نلاحظ أن أهداف الدراسات السابقة تتعلق بدراسة السلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية في حين هدفت الدراسة الحالية الى تقويم أداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مهماته الادارية المطلوبة باعتبارها معيارا " لتقويم أدائه " .

أما الادوات التي أستخدمت في البحوث والدراسات السابقة فقد أستخدمت أغلبها الاستبيان أداة لتحقيق أهدافها ، وبعض الدراسات أستخدمت أدوات أخرى كالملاحظة مثل دراسة ( توفيق ) ودراسة ( Finkel ) وبعض الدراسات استخدمت أدوات جاذزة كدراسة ( سلام ) ودراسة ( العمرى ) كما أستخدمت بعض الدراسات أدوات تقويمية أعدت لغرض البحث كدراسة ( Hooper ) في حين أستخدمت دراسة ( العمرى ) قائمه لغرض تحقيق أهداف البحث أطلق عليها أسم ( M.S.O ) وبهذا فأن أدوات البحث للدراسات السابقة قد أفادت البحث الحالي بكثير من الفحريات الا أن يتفرد عنها ببناء أداة أعتمدت التوصيف الوظيفي لمهام مدير المدرسة الابتدائية ، لقد توصلت الدراسات السابقة الى أهداف مهمة عند دراسة مدير المدرسة الابتدائية ، فهناك عدد من المتغيرات التي درست لها علاقة بمهمة مدير

المدرسة ك السلوك القيادي والعوامل المؤثرة فيه ، كما أوجدت بعض الدراسات بأن للمجتمع تأثيرها واضحا " على عمل مدير المدرسة وهذا يدل على الارتباط الوثيق بين المدرسة والبيئة المحلية .

ولقد أوضحت البحوث والدراسات السابقة بأن لمدير المدرسة قدرا " من الأهمية وهذا ما يستدعي لاعداد دراسة في هذا المجال ، كما أظهرت الدراسات بأن مدير المدرسة يدرك عمله على الرغم من تباين الدراسات في النتائج التي توصلت اليها ، فإنه لم يعد ذلك المدير التقائدي الذي يقتصر عمله على ممارسة دور المسجل والمحاسب ، بل أصبح له دور قيادي مهم يشمل تنظيم عمل المدرسة والمحافظة على سير الدراسات التي تجعل من المدرسة مؤسسة علمية قادرة على تحقيق أهدافها التربوية .

أن ما عرض في هذا الفصل من خلفيه نظريه ودراسات سابقه قد عمقت الرؤيه النظرية للبحث الحالي وزاد في توضيح إجراءاته . . . .

## الفصل الثالث

### أولاً: عينة البحث

١. المجتمع الأصلي للبحث
- أ. مجتمع المعلمين
- ب. مجتمع المشرفين الإداريين
- ج. مجتمع المدراء

٢. اختيار عينة المعلمين
٣. اختيار عينة المشرفين الإداريين
٤. اختيار عينة المدراء

### ثانياً: أداة البحث

١. بناء أداة البحث
٢. صدق الأداة
٣. تعليمات الأداة
٤. التجربة الاستطلاعية
٥. درجات القياس

### ثالثاً: الوسائل والمصادر المستخدمة



## الفصل الثالث

### اجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع البحث وعينته وطريقة اختيارها ثم تحديد مهام الادارية لمديري المدارس الابتدائية والخطوات التي تم بموجبها بناء أداة لتقويم أدائهم في ضوء هذه المهام وأستعراض الوسائل الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة .

#### ٥-١ مجتمع البحث

لغرض تحديد مجتمع مديري المدارس الابتدائية لابد من تحديد المدارس التي تقع في حدود أمانة بغداد تبعاً للموقع الاداري وقد بلغ عددها (١٣٤٧) مدرسته ابتدائية وهي تمثل في الوقت نفسه عدد مديري مدارس مجتمع البحث . أما عدد المشرفين الاداريين في أمانة بغداد حسب الموقع الاداري فهبلغ (٤٠) مشرفاً تربوياً ادارياً .

ويبلغ عدد المعلمين في المدارس الابتدائية في أمانة بغداد تبعاً للموقع الاداري (٣٣١٦٣) معلماً .

#### عينة البحث الاساسية

تتطلب اجراءات البحث اختيار ثلاث عينات هي :

أ- عينة مديري المدارس الابتدائية

لاختيار عينة البحث الاساسية من مجتمع مديري المدارس الابتدائية أختار

حصل الباحث على البيانات التي ترد في مجتمع البحث من أقسام الاحصاء في المديريات العامة للتربية في محافظة بغداد .

الباحث (٦٠) مدرسة ابتدائية لتطبيق أداة بحثه مثل : مديروا هذه المدارس عينة المديرين موزعين على أربع مديريات عامه للتربية في أمانة بغداد كما موضح في جدول (١)

جدول (١)

يوضح توزيع المديرين على المديريات العامه للتربية في أمانة بغداد

المديريات العامه للتربية	عدد المدارس	%
٠١ المديرية العامه لتربية الرصافه الاولى	١٧	% ٢٨
٠٢ المديرية العامه لتربية الرصافه الثانيه	١٣	% ٢٢
٠٣ المديرية العامه لتربية الكرخ الاولى	١٨	% ٣٠
٠٤ المديرية العامه لتربية الكرخ الثانيه	١٢	% ٢٠
المجموع	٦٠	% ١٠٠

أختير عينة المديرين في ضوء عدد أفراد عينه المشرفين التربويين الاداريين الذين تتوزع عليهم المدارس المشموله بالدراسه ، إذ يقوم (٤٠) مشرف تربوي بالاشراف اداريا " على جميع المدارس الابتدائية موزعين عليها بحيث يشرف كل منهم على مجموعته تضم عددا " من المدارس ، كما موضح في جدول (٢) ، وقد سحبت عينة المديرين في المدارس التي في عمدة كل مشرف تربوي بالطريقه العشوائيه لانها توفرت ظروفها " مشبوطه بدقه وتضمن حصول كل مفرد من مفردات المجتمع الاصل على فرص متساويه للظهور في العينه ( ٤٨ - ص ٣٩٢ )

٠٢ عينة المشرفين التربويين الاداريين

بلغ عدد المشرفين التربويين الاداريين (٤٠) مشرفاً " أختارهم الباحث جميعاً " عنه ليبحثه ، لان ذلك أدى الى صدق النتائج . ويوضح جدول (٢) توزيعهم على المديرية العامة للتربية في أمانة بغداد .

جدول (٢)

يوضح توزيع المشرفين التربويين الاداريين على المديرية العامة للتربية في أمانة بغداد

عدد المدارس	عدد المشرفين	
١٧	١١	٠١ المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى
١٣	٩	٠٢ المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية
١٨	١٢	٠٣ المديرية العامة لتربية الرصافة الاولى
١٢	٨	٠٤ المديرية العامة لتربية الرصافة الثانية
٦٠	٤٠	المجموع

٠٣ عينة معلمي المدارس الابتدائية

اختير ثلاثة معلمين بالطريقة العشوائية من بين معلمي كل مدرسة ظهرت في عينة المدارس وبذلك بلغ مجموع أفراد عينة المعلمين (١٨٠) معلماً " كما

موضع توزيعهم في ( جدول -٣- )

جدول (٣)

يوضح توزيع المعلمين على المديرية العامة في أمانة بغداد

عدد المعلمين	الموقع الادارى
٥١	٠١ المديرية العامة لتربية الكرخ الاولى
٣٩	٠٢ المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية
٥٤	٠٣ المديرية العامة لتربية الرصافة الاولى
٣٦	٠٤ المديرية العامة لتربية الرصافة الثانية
١٨٠	المجموع

ثانياً • أداة البحث

لتحقيق اهداف البحث الحالي أعدت قائمه بالمهام الادارية والممارسات

السلوكية المطلوب أدائها من مديري المدارس الابتدائية •

أذ أكد عدد من الباحثين في بلدان كثيرة هذا الاجراء لجميع الحقائق ،

وذلك بأعتماد الملاحظات والمقابلات والاختبارات المقننه ومطابقات الدرجات ومقاييس

التقدير ووسائل لجمع البيانات وتقييمها • (٤٩-ص ٣١٩)

وتزداد الفائدة من استخدام هذه القوائم بوصفها أدوات قياس لانهم

( تتصف بالموضوعية والصدق والثبات ) وتزودنا بمعلومات صادقه لما يمتلكه الشخص

من مهارات وقدرات ، وتغيير الافراد العاملين في معرفة نقاط القوة والضعف فسي

أداء أعمالهم بما يفيد تحسين جوانب أدائهم وتطويرها ( ٣٧-ص ٢٠ ) .

وقد حدد ( michels ) خطوات أعداد أداة تقويم الممارسات الادارية التي

يؤديها مدير المدرسة الابتدائية بما يأتي :

- ٠ ١ اختيار المهمات التي ستقيسها الاداة .
- ٠ ٢ اختيار الممارسات والاعمال المطلوبة لانجاز المهمات .
- ٠ ٣ اختيار الممارسات المحددة التي ستضمنها أداة القياس .
- ٠ ٤ وضع التعليمات اللازمة لتطبيق الاداة . ( ٢٥ - ص ٣٤ )

وبناء على ما تقدم وفي ضوء ما أشارت اليه الادبيات ونتائج الدراسات السابقة

يمكن تحديد خطوات أعداد أداة البحث الحالي بما يأتي :

- ٠ ١ تحديد مهام مديري المدارس الابتدائية .
- ٠ ٢ تحديد الممارسات السلوكية المطلوبة لاداء مديري المدارس الابتدائية لمهامهم .
- ٠ ٣ التأكد من صدق الاداة .
- ٠ ٤ وضع تعليمات لازمه للاداة .
- ٠ ٥ تطبيق الاداة .

وتأسيساً " على ذلك ولتحديد المهام المطلوبة لمديري المدارس الابتدائية

تم استطلاع آراء عينه من أساتذة الجامعات وعدد من المتخصصين والمسؤولين فسي

وزارة التربية إضافة الى عدد من المشرفين التربويين ومديري المدارس الابتدائية

وقد صمم أستبيان مفتوح للغات المذكورة آنفاً "تضمن سوئالين طلب في السؤال الاول ذكر المهام المطلوبة لمدراء المدارس الابتدائية وترك لافراد العينة في السؤال الثاني

حرية ذكر أى ملاحظه أو رأى يخدم الهدف الاساسي للدراسه ملحق رقم (١) .

وقد بلغ أفراد العينة الاستطلاعيه (٢٢) فرداً " منهم (١١) أستاذاً " جامعياً "

ومسؤولاً " في وزارة التربيه و (١٦) مدير مدرسه ابتدائيه و (١٦) مشرفاً " تربويّاً "

أدارياً " في أمانة بغداد .

وفي ضوء نتائج الاستفتاء المفتوح في الدراسه الاستطلاعيه وبعد مراجعه الدراسات

السابقه في هذا المجال والاطلاع على المهمات الحاليه لمديري المدارس الابتدائيه

والتعليمات الصادره من وزارة التربيه ثم تحديد (٢٦) مهمه أداريه أنظر ملحق رقم (٥)

عرضت بصيغتها الاولى على لجنة من الخبراء\* للتأكد من صلاحيتها وأضافه ما يستوجب

#### \* أسماء لجنة الخبراء

٠١ الأستاذ الدكتور محمد الياس بكر - قسم علم النفس - كلية الاداب - الجامعة المستنصريه

٠٢ الأستاذ الدكتور - طاهره عيسى - قسم العلوم التربويه والنفسيه - كلية التربيه -

جامعة بغداد .

٠٣ الأستاذ الدكتور كامل الكبيسي - قسم العلوم التربويه والنفسيه - كلية التربيه -

جامعة بغداد .

٠٤ الأستاذ صبحي عبداللطيف المعروف - قسم الارشاد التربوي - كلية التربيه -

الجامعة المستنصريه .

٠٥ الأستاذ نهدت الصالحي - قسم الارشاد التربوي - كلية التربيه - الجامعة المستنصريه

الاضافه وقد اعتمدت نسبة اتفاق ٨٠ % من أعضاء آراء اللجنة معياراً " لقبول كـسـل  
مهمه تعدد صالحه للقياس وفي ضوء ذلك أعدت قائمه للمهمات الاداريه وقد بلغت  
( ٢٣ ) مهمه أداريه وبذلك تحققت الصدق الظاهري للمهمات ملحق رقم ( ٣ ) .

وبعد تحديد المهمات المطلوبه لمديري المدارس الابتدائيه وأستكمالاً " لاعداد  
قائمة المهمات والممارسات أطلع الباحث على أدبيات ودراسات سابقه ووجهه  
أستبياناً " أستطلاعياً " لعدد من أساتذته الجامعات والمعنيين ومديري  
المدارس الابتدائيه على ممارسات ساوكيه لاداء كل مهمه من المهمات الاداريه

- ٠٦ . استاذ مساعد الدكتور علي هداد - قسم الارشاد التربوي - كلية التربيه - الجامعه  
المستنصريه .
- ٠٧ . استاذ مساعد الدكتور عباس عبد مهدي - قسم العلوم التربويه والنفسيه - كلية  
التربيه - جامعه بغداد .
- ٠٨ . استاذ مساعد الدكتور ناجي عبيد . قسم العلوم التربويه والنفسيه - كلية التربيه  
جامعه بغداد .
- ٠٩ . استاذ مساعد الدكتور هناء العكيلي - قسم علم النفس - كلية الاداب - الجامعه  
المستنصريه .
- ٠١٠ . استاذ مساعد كريم مهدي صالح - كلية التربيه - جامعه الكوفه .
- ٠١١ . الدكتور عواد جاسم - مدير معهد الاعداد التدريب - وزارة التربيه .
- ٠١٢ . الدكتور عوني ياسر - خبير في وزارة التربيه .
- ٠١٣ . مدرس فجيل علوان - كلية المعلمين / ديالى - الجامعه المستنصريه .

وموجب ذلك أصبح لديه (٨٦) ممارسة سلوكيه بصيغتها الاولى (أنظر ملحق ٤-٤)  
عرضت الممارسات السلوكيه على لجنة من الخبراء\* للتأكد من صلاحيتها في قياس  
كل مهمه من المهمات الاداريه • وأعتمدت نسبة اتفاق ٨٠ ٪ من آراء المختصين لقبول  
كل ممارسة كي تعد صالحه في قياس المهمه •

وقد تراوح عدد الممارسات السلوكيه لقياس كل مهمه بين (٤-٢) ممارسة  
كما موضح في (جدول ٤-٤)

وبذلك بلغ مجموعها (٦٩) ممارسة سلوكيه (ملحق ٤-٥) في ضوء ماتقدم  
قائمة المهمات والممارسات السلوكيه اللازمه لادائها •

#### تعليمات الاداة

---

بعد أعداد الاداة بصيغتها النهائيه أعدت تعليمات الاجابه عنها ، فـ  
عن المعلومات التوضيحيه الاخرى (ملحق ٥ - ٥)

---

\* اللجنة تتكون من نفس الافراد التي عرضت عليهم المهمات الاداريه •



جدول رقم - ٤ -

يوضح المهمات الادارية وعدد الممارسات السلوكية لكل مهمة

عدد الممارسات السلوكية	المهام المطالوع
٤	٠١ اعداد الخطة السنوية للمدرسة
٣	٠٢ الاشراف على تنظيم الجدول المدرسي
٢	٠٣ رسم سياسة المدرسة لتحقيق الاهداف التربوية
٣	٠٤ الاشراف على تنفيذ المناهج الدراسية
٣	٠٥ متابعة اختبارات التلاميذ وطريقة اداؤها
٤	٠٦ عقد اجتماعات مجلس المعلمين
٢	٠٧ الاتصال بالجهات العليا
٣	٠٨ المحافظة على النظام المدرسي
٢	٠٩ توجيه التلاميذ وأرشادهم
٣	٠١٠ تنظيم ميزانية المدرسة والاشراف عليها
٣	٠١١ المحافظة على السجلات المدرسية
٢	٠١٢ توزيع الادوار المهنية على العاملين في المدرسة
٣	٠١٣ التعاون مع المشرفين التربويين
٢	٠١٤ الجرد السنوي للمدرسة وتقديم تقرير عنه
٤	٠١٥ توفير اللوازم المدرسية والعناية بها
٣	٠١٦ متابعة المستوى العلمي للتلاميذ
٣	٠١٧ قيادة وتوجيه الانشطة المدرسية
٣	٠١٨ نشر الوعي الوطني والقومي في المدرسة
٤	٠١٩ توطيد العلاقات الانسانية مع اولياء أمور التلاميذ
٣	٠٢٠ الاشراف على الخدمات الصحية في المدرسة
٤	٠٢١ تقييم اداء المعلمين في المدرسة
٣	٠٢٢ مساعدة المعلمين وحل مشكلاتهم
٣	٠٢٣ النمو الذاتي في العمل الاداري
٦٩	المجموع

### التجربته الاستطلاعيه

للتأكد من وضوح تعليمات أداة التقويم وأمكانية الاجابه عنها ، طبقت الاداء على عينه باخ عدد ١٥٠ (٤٠ فردا " منهم (٨) مديرا " و(٨) مشرفين تربويين اداريين و(٢٤) معلما " من عينة المدارس المشموله بالبحث نفسها .

وقد أظهرت نتائج التجريب وضوح محتويات أداة البحث وتعليماتها لجميع أفراد

العينة .

### درجات القياس

لغرض حساب درجات الاجابه عن فقرات الاداة أعطيت خمسة أوزان هــسي

( ٤ - ٣ - ٢ - ١ - صفر ) لكل فقره يعبر كل وزن عن أحد بدائل الاجابه

الخمسه وهي ( دائما " ، غالبا " ، أحيانا " ، نادرا " ، مطلقا " ) وبذلك يكون

الحد الاعلى للدرجه التي يمكن أن يحصل عليها المدير هي ( ٦٩ × ٤ ) = ٣٠٦ ،

ويكون الحد الادنى صفرا " .

### الوسائل الاحصائيه

أعتمد الباحث الوسائل الاحصائيه التاليه في تحليل البيانات :

١ . الوسط المرجح لاستخراج درجة قوه كل ممارسه للعينه

$$\text{صفر} \times \text{ك} + ١ \times \text{ك}^٢ + ٢ \times \text{ك}^٣ + ٣ \times \text{ك}^٤ + ٤ \times \text{ك}^٥$$

( ٦٨ - ص ٢٣٠ )

٠٢ مربع كاي ( Chi - Square ) لاختبار معنويه الفروق للاجابات

$$\frac{\sum (l - q)^2}{q} = \chi^2$$

حيث أن ل = التكرار الملاحظ

( ٥٦ - ص ١٣٣ )

ق = التكرار المتوقع

---

# الفصل الرابع

عَرْضُ النَّتَاجِ وَمُنَاقَشَتُهَا

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

- ١ - النتائج المتعلقة بالهدف الاول وهو ( تحديد مهام مدير المدرسه الابتدائيه )  
فقد تم التحقق من هذا الهدف من خلال تحديد مهام مدير المدرسه الابتدائيه  
والمبينه تفصيلها في اجراءات البحث في الفصل السابق . اذ تم التوصل الى ( ٢٣ ) مهمه  
اداريه تحتوى على ( ٦٩ ) ممارسه سلوكيه ، وكما مبين في الملحق رقم ( ٤ ) .
- ٢ - النتائج المتعلقة بالهدف الثاني وهو ( بناء أداة لتقويم أداء مديري المدارس  
الابتدائيه في ضوء المهمات الاداريه ) تم التحقق من هذا الهدف من خلال بناء  
أداة لتقويم أداء مدرّاء المدارس الابتدائيه في ضوءها ، وكما موضح في الملحق رقم ( ٥ ) .
- ٣ - النتائج المتعلقة بالهدف الثالث وهو ( ماستوى أداء مدرّاء المدارس الابتدائيه  
المهام المطبوعه من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين الاداريين والمديرين  
انفسهم ) . ان النتائج المتعلقة بهذا الهدف تقوم أساساً " على حساب الدرجه الكلمه  
مجموع درجات الممارسات السلوكيه التي تكون كل مهمه ، وأن حصول المهمه  
على درجه مرتفعه أو منخفضه لايعني أفضليتها بل يعني مستوى أدائها  
، وقد استخدم الباحث معادله الوسط المرجح ( ٦٨ - در ٢٣٠ ) لايجاد قسوه  
تأديه كل مهمه حيث أعالي للبديل دائماً " الدرجه ( ٤ ) والبديل  
قالاً " الدرجه ( ٣ ) والدرجه ( ٢ ) للبديل أحياناً " والدرجه ( ١ )

للبيدتين نادرا " ، والدرجة ( صفر ) للبديل مطلقا " ، وكان الوسط الحسابي للدرجات ( ٢ ) لذلك فإن المهمة التي تحصل على وسط مرجح يزيد عن ( ٢ ) تعد مهمة يمارسها المدير " ونبيها من البيانات المعروضة في الجدول ( ٤ ) الخاص بترتيب المهمات حسب أوساطها المرجحة كما ورد في استجابات أفراد العينة جميعهم بفئاتهم الثلاثة ، حيث أن الوسط المرجح ، بين ( ٣٩٦ ) حدا " أعلى و ( ٢٥٩ ) حدا " أدنى ، وتبين أيضا " أن جميع المهمات تزيد أوساطها المرجحة عن الوسط العام للمهمة والبالغ ( ٢ ) ، وهذا يشير إلى أن جميع المهمات يمارسها مدراء المدارس خلال عملهم الإداري وهناك اهتمام ملحوظ من قبلهم بالمهمات الإدارية وقد يعود هذا الأداء الجيد لمدراء المدارس الابتدائية إلى الدعم المتواصل الذي توليه الجهات التربوية والمسؤوله عن متابعتها المدراء ، وفيما يأتي مناقشة المهام التي حصلت على ترتيب من ( ٣ ) فما فوق في ضوء درجات الوسط المرجح .

\* لقد أظهرت نتائج البحث أن مهمة ( بث الوعي الوطني والقومي بين التلاميذ ) احتلت المرتبة الأولى بوسط مرجح ( ٣٩٦ ) من وجهة نظر أفراد العينة جميعهم وتدل هذه النتيجة على أن مديري المدارس يتابعون ما يصدر عن الجهات المسؤولة لتعميم الوعي الوطني والقومي لدى التلميذ ، كما أن مديري المدارس

جدول ( ٥ )

يوضح ترتيب المهام الادارية لمدير المدرسة الابتدائية حسب اهميتها من وجهة نظر أفراد العينة وتبعاً " للوسط المرجح

الوسط المرجح	المهام	التسلسل فسي الاستيعاب
٣٩٨	بحث الوعي الوطني والقوي بين التلاميذ	١٨
٣٨٥	المحافظة على السجلات المدرسية	١١
٣٧٦	التعاون مع المشرفين التربويين	١٣
٣٧٣	النمو الذاتي في العمل الاداري	٢٣
٣٦٢	قيادة وتوجيه الانشطة المدرسية	١٧
٣٦١	المحافظة على النظام المدرسي	٨
٣٥٧	توطيد العلاقات الانسانية في المدرسة	١٩
٣٥٦	توزيع الادوار المهنية على العاملين	١٢
٣٤٥	مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم	٢٢
٣٤١	الاتصال بالجهات العليا	٧
٣٣٦	عقد اجتماعات مجالس المعلمين	٦
٣٣١	توجيه التلاميذ وأرشادهم	٩
٣٢٩	اعداد الخطة السنوية للمدرسة	١٠
٣٢٣	توفير اللوازم المدرسية	١٥
٣٢٠	متابعه اختبارات التلاميذ	٥
٢٩٨	الجرد السنوي للمدرسة	١٤
٢٩٤	تقوم اداء المعلمين	٢١
٢٨٩	متابعة المستوى العلمي للتلاميذ	١٦
٢٨٤	الاشراف على تنظيم الجداول المدرسية	٢
٢٧٦	الاشراف على تنظيم الخدمات الصحية	٢٠
٢٦٧	تنظيم ميزانية المدرسة	١٠
٢٥٤	الاشراف على تنفيذ المناهج الدراسية	٤
٢١٢	رسم سياسة المدرسة	٣

أختيروا في ضوء أيمانهم بأهداف ومبادئ الثورة وفلسفتها السياسيـه .

\* أما مهمة ( المحافظـه على السجلات المدرسيـه ) فقد أحتلت المرتبـه الثانيـه بوسـطـه مرجـح ( ٣٨٥ ) وهذا يشير الى وعي المدارس بأهميـه تنظيم السجلات ومتابعـة أدامتها بأعتبارها تمثل الاساس في تنظيـم العمل في المدرسـه ومن جهـه أخـرى فأن الدورات التدريبيـه التي يشترك فيها مدراء المدارس تتـواءم كـوفي برامـجها التدريبيـه على تنظيم السجلات المدرسيـه وطريقـة حفظها وسيله ازيادـة كفاءـة المديرين في مجال العمل الاداري .

\* كما جاءت مهمة ( التعاون مع المشرفين التربويين ) بالمرتبه الثالثـه إذ حصلت على وسطـه مرجـح ( ٣٧٦ ) وتدل هذه النتيجة على أن مدراء المدارس حصلوا على تقويم ايجابي في ممارسة هذه المهمه من قبل أفراد العينه مما يشير الى تعاون المدراء مع المشرفين التربويين وتنفيذ توجيهاتهم ونقلها الى العاملين في المدرسـه .

\* وأحتلت مهمة ( النمو الذاتي في العمل الاداري ) المرتبه الرابعـه بوسـطـه مرجـح ( ٣٧٣ ) وتعد هذه المهمه من المهمات الحيويه التي يستطيع مدير المدرسـه عن طريقها يتاور نفسه في مجال العمل الاداري المدرسي ، ويبدو من ذلك أن المدراء يتابعون كل ما يتجدد في مجال الاداره بهدف زيادـة قابليتهم وقد راتهم . الامر الذي يودي الى تحسين العمليه التربويه .



\* وجاءت مهمة (قيادة وتوجيه الأنشطة المدرسية) بالمرتبة الخامسة بوسط مرجح (٣٦٢) أن حصل مدراء المدارس على تقويم إيجابي حول ممارسة هذه المهمة لأنها تعد من المهمات التي يجب أن يوئد فيها مدير المدرسة بكفاءة ، كما أن الاهتمام بالانشطة المدرسية ضروره لابد منها لاغناء المنهج الدراسي ، وهذه النتيجة تتفق مع أهمية النشاطات اللاحقيه بأعتبارها جزء مهم " من المنهج الدراسي " ، إذ عن طريقها يمكن العناية بالجوانب المختلفه من نمو التلاميذ والكشف عن ميوله وقدراته وأهتماماته وتوجيهه توجيهها " ناعما " بالاضافه الى أنها تبعد الطالب عن الملل وتوفر لهم السبل النافعه لقضاء أوقات الفراغ (٧-ص٧١) ، إذ يجب أن لا تتترك الأنشطة المدرسية للصدفه أو الرفه لانها تحتاج الى تنظيم ومتابعه من قبل الاداره المدرسيه .

\* وأحتلت مهمة (المحافظة على النظام المدرسي) المرتبه السادسه بوسط مرجح (٣٦١) أن هذه النتيجة تنسجم تماما " مع أهمية النظام المدرسي فهو شرط ضروري لقيام المدرسه بأداء رسالتها التربويه بكفاءة ويمكن تحقيقه من خلال العمل الجماعي لانه مسؤء عليه مشتركه بين المديرين والمعالمين والمشرفين . وهذا يشير الى أدراك الادارات المشرفه على العمليه التعليميه لدورهم في المحافظه على النظام المدرسي وحرصهم عليه (٢٨-ص ١٢٨) .

\* وجاءت مهمة (توطيد العلاقات الانسانيه في المدرسه) بالمرتبه السابعه بوسط مرجح (٣٥٧) أن هذه النتيجة تتلائم تماما " مع أهمية العلاقات

الانسانيه في الاداره ، فتعتبر عاملاً " هاما " تمكن مدير المدرسه من خلالها تسيير أمور المدرسه . فالقدره على العمل مع الاخرين هي السمه التي تميز الادارى الناجح والذي يحضى لتقدير الاخرين في التعامل الانسانى مع المروء وسين والاستجابته لمشاعرهم . ( ٥٨ - ص ١٣٠ ) كما أن الاهتمام بالجانب الانسانى يودى الى شعور العاملين بالرضا والارتياح ويدفعهم على بذل الجهود المضاعفه لزياده الانتاج كما أن تفهم مدير المدرسه للمشاعر الانسانيه لدى مروءوسيه يعد من الاسس المهمه لاقامة علاقات سليمة معهم وهذا يعد غايه أساسيه لمدير المدرسه .

\* أما مهمه ( توزيع الادوار المهنيه على العاملين في المدرسه ) فقد أحتلت المرتبه الثامنه بوسط مرجح ( ٣٥١ ) أن توزيع الادوار المهنيه على العاملين في المدرسه جزء من خطة المدير في إدارة المدرسه ، وأن أداءه لهذه المهمه يتجلى من خلال توزيع الاعمال على العاملين في المدرسه ، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دراسة ( البزاز وآخرون ) التي تؤكد حرص مدراء المدارس ومراعاتهم لرفهيات وقابليات المعلمين عند توزيع الاعمال عليهم ( ٧ - ص ٥٦ ) .

\* وجاءت مهمه ( مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم ) بالمرتبه التاسعه ، بوسط مرجح ( ٣٤٥ ) أن المشكلات التي يتعرض لها المعلمون لابد أن تؤثر على عملهم ومن واجب مدير المدرسه أن يتدخل في حل مثل هذه المشكلات ، وأنافسة الى أنه قد تكون هناك علاقه حسنه بين المديرين والمعلمين تساعد المعلمين على عرض مشكلاتهم ويجب أن يسارع المدير الى تخفيف العبء عن كاهل المعلمين

ويدفعه لاداء مسؤلياته وأنجاز واجباته بكفاءة .

\* كما أن مهمة (الاتصال بالجهات العليا ) جاءت بالمرتبه العاشره بوسط مرجح ( ٣٤١ ) يتضح من ذلك بأن المديرين يؤدون هذه المهمه بشكل جيد فهم بحكم عملهم الادارى لابد أن يتصلوا بشكل مستمر مع الجهات المسؤوله عنهم ، وهم بالدرجه الاولى المشرفون التربويون ويخبرونهم عما يدور في المدرسه كما يقومون بنقل التوجيهات الى جميع العاملين في المدرسه .

\* وجاءت مهمة ( عقد اجتماعات مجلس المعلمين ) بالمرتبه الحادي عشر بوسط مرجح ( ٣٣٦ ) أن المديرين قد قيموا تقويما " ايجابيا " على هذه المهمه ، عند قيام مدير المدرسه بواجبات قد يواجه مشكلات متعدده ومختلفه تتطلب أسسهم الهيئه التعليميه في ذلك ، وهذا يتطلب توافر قنوات اتصال بين الاداره والمعلمين ، يمكن أن تمثل إحدى هذه القنوات بالاجتماعات التي يعقدها المديرين مع أعضاء الهيئات التعليميه يتم فيها دراسه ما يعترض أعمال المدرسه من مشكلات ، وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده نظام المدارس الابتدائيه بشكل واضح من خلال تأكيده على مدير المدرسه عقد اجتماعات مع الهيئات التعليميه بشكل مستمر المنظر في القضايا التي تهتم المدرسه ( ١١ - ص ٢٧ )

\* أما مهمة ( توجيه التلاميذ وأرشادهم ) فلقد جاءت بالمرتبه الثانيه عشره بوسط مرجح ( ٣٢٠ ) وتدل هذه النتيجة على احساس المديرين بمسؤلياتهم اتجاه التلاميذ وفهم دورهم الارشادي والتوجيهي في تيسير السبيل أمام التلاميذ

للمراجعة والافصاح عن المشكلات التي يعانون منها بغية مساعدتهم وتنمية قدراتهم  
وأعادة ثقتهم بأنفسهم . إذ أن توجيه التلاميذ الى أنماط السلوك الطيبة يسدل  
على احترام شخصيه التلميذ ورعايته رعايه أبويه ، تدل على تفهم المدير لدوره المهم  
في المدرسه .

\* وأحتلت مهمة ( أعداد الخطه السنويه للمدرسه ) المرتبه الثالثه عشرة بوسط  
مرجع ( ٣٢٩ ) . حصلت هذه المهمه على تقويم إيجابي لان قيام مدير المدرسه  
بوضع خطه عمل للمدرسه ييهى خلالها تحقيق اهدافها التربويه ، الأمر الذى  
يتطلب منه التخطيط الفعال لكي تبلغ المدرسه أهدافها ، أذن لابد من أن تكون  
الخطه المدرسيه واضحه ومحدداه ومصاغه على نحو يظهر بالضبط ماينوى مدير  
المدرسه بلوغه مع معلمي المدرسه . ( ٦٥ - ٦٨ ) .

\* وجاءت مهمة ( توفير اللوازم المدرسيه ) بالمرتبه الرابعه عشرة بوسط  
مرجع ( ٣٢٣ ) ويبدو من ذلك بأن مدراء المدارس مهتمين ويتابعون عملية توفير  
اللوازم المدرسيه التي تحتاجها المدرسه لكي تؤدى من خلالها عملها التربوى والتعليمي  
بشكل أفضل ، لانها أساس هام وحيوى للمدرسه ، ولكي يستطيع مدير المدرسه التعرف  
على النواقص من لوازم مدرسيه يجب الاجتماع بمعلمي المدرسه ليتعرف من خلالهم  
على نواقص المدرسه في هذا المجال ، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في نظام  
المدارس الابتدائيه التي تنص على أن مدير المدرسه يجب أن يعتني بجميع مرافق  
المدرسه ويعمل على سد نواقصها حسب السبل المتيسره والممكنه . ( ١١ - ٢٢ ) .

\* أما مهمة ( متابعة اختبارات التلاميذ ) فقد جاءت بالمرتبة الخامسة عشرة

بوسط مرجع ( ٣٢٠ ر ) أن هذه النتيجة تدل على متابعة مدراء المدارس لاختبارات التلاميذ وأدائها من قبل التلاميذ حسب التعليمات ، ولقد أكد نظام المدارس الابتدائية على أن مدير المدرسة مسؤولاً " عن سير الامتحانات المدرسية والتأكد من أنها تسير بالاتجاه الصحيح . وتنفيذ التعليمات المتعلقة بها ، كما يجب أن يحدد موعداً " للامتحانات ويبلغ المعلمين والتلاميذ بها ، ويبلغ التلاميذ بنتائج الامتحانات ، كما يخبر أولياء أمور التلاميذ عن مستويات أبنائهم الدراسية ( ١١ ص ٢٢ )

- ٤ . أما النتائج المتعلقة بالهدف الرابع وهو ( معرفة الفروق في تقويم أداء مدراء المدارس الابتدائية لمهامهم الادارية من قبل المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم ) . يتبين من خلال استعراض النتائج في الجدول ( ٥ ) والخاص بترتيب المهمات حسب أوساطها المرجحة تنازلياً " ، وأن الوسط المرجح عند فئة المعلمين يتراوح بين ( ٢٦ و ٤ ) وعند فئة المشرفين التربويين يتراوح بين ( ٢٥ و ٣٩٨ ) أما عند المديرين فقد تراوح الوسط المرجح بين ( ٢٠٨ و ٣٩٩ ) وبأستخدام اختبار سسريج كاي لمعرفة دلالة الفروق بين أفراد الفئات الثلاثة ، تبين أن القيم المحسوبة لسسريج كاي يتراوح بين ( صفر - ٣٩ ر ٠٩ ) وفيما يلي تفصيلاتها .
- آ . وجود فروق بين وجهات نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم فـي ( ٢٢ ) مهمة ، أن تراوحت قيمة سسريج كاي المحسوبة بين ( ١٥٨٧ - ٣٩ ر ٠٩ ) وهي

أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بدرجة حرية (٨) والتساوي (١٥٥١) .

ب. لا توجد فروق ذات دلالة من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين في مهمة واحدة فقط حيث بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة ( صفر ) .

يبدو أن المهمات التي تظهر فيها فروق بين وجهات النظر التي اشتركت في

عملية تقييم مدراء المدارس الابتدائية قد تأثرت بالخبرة ، لان طبيعة عمل كل منهم ما تختلف وهذا بالتأكيد يؤثر على وجهات النظر حول أداء مدراء المدارس ، فقد تكون وجهة نظر المديرين متأثرة بطبيعة مسؤولياتهم وحسب ما يمايه عليهم موقفهم

الاداري في المدرسة والذي يتحدد بإمكانيات مادية بشرية وقوانين وأنظمتها ،

بينما تتأثر وجهة نظر المشرفين بطابع توجيهي أكثر من الطابع التنفيذي ، أما

المعلم متأثر وجهة نظره بما تقدمه له الإدارة من تسهيلات وأشباع لحاجاته

كما أنه أكثر العناصر التي تطلع على ما يقوم به مدير المدرسة من أعمال ومسؤوليات

أداره ، وفيما يلي مناقشه للمهمات التي ظهرت فيها فروق ذات دلالة أحصائيه

بين وجهات النظر التي اشتركت في تقييم أداء مدراء المدارس الابتدائية .

\* أحتلت مهمة ( النمو الذاتي في العمل الاداري ) المرتبه ( ٢٥ ) عند

المعلمين بوسط مرجح ( ٤ ) والمرتبه السابعه عند المشرفين والمديرين حيث بلغت

الاساط المرجه ( ٣٦٤ ، ٣٧٥ ) على التوالي ، وامعرفه دلالة الفروق بين

يوضح ترتيب المهام الادارية لمدراء المدارس الابتدائية حسب اهميتها من وجهة نظر  
المعلمين والمشرفين والمدبرين أنفسهم تبعاً " للوسط المرجح " وقيمة مربع كاي لايجاد

الفروق بين وجهات النظر

الترتيب في الاستبيان	المهم ات	المعلمين		المشرفين		المدبرين	
		الرتبه المرجح	الرتبه المرجح	الرتبه المرجح	الرتبه المرجح	الرتبه المرجح	الرتبه المرجح
١٨	بحث الوعي الوطني والقومي بين التلاميذ	٤	١	٣٩٩	١	٣٩٩	١
٢٣	النمو الذاتي في العمل الاداري	٤	٢٥	٣٩٤	٧	٣٥٧	٧
١٩	توطيد العلاقات الانسانيه	٤	٢٥	٣٩١	٥	٣٥١	١٣
١١	المحافظة على السجلات المدرسيه	٣٩٩	٥	٣٩٧	٢	٣٦٥	٥
١٢	توزيع الادوار المهنيه على المعلمين	٣٩٩	٥	٣٤٩	٩	٣٢١	٩
١٧	قيادة وتوجيه الانشطه المدرسيه	٣٩٩	٥	٣٨٧	٤	٣	١٤
١٤	الجرد السنوي للمدرسه	٣٩٩	٥	٣٢٤	١٤	٢٦٦	١٧
٨	المحافظة على النظام المدرسي	٣٩٨	٨	٣٢٥	١٣	٣٦٣	٤
٧	الاتصال بالجهات العليا	٣٩٧	٩	٢٨٣	١٨	٣٤٤	٨
١٦	متابعه المستوى العامي للتلاميذ	٣٩٣	١٠	٢٢٦	٢١	٢٦٤	١٩
١٥	توفير اللوازم المدرسيه	٣٨٦	١١	٣٢٣	١٥	٢٦٥	١٨
١٣	التعاون مع المشرفين التربويين	٣٨٥	١٢	٣٨٧	٣	٣٥٨	٦
٩	توجيه التلاميذ وأرشادهم	٣٨٤	١٣	٣٥٨	١٧	٣٥٢	١٢
٤	الاشراف على تنفيذ المناهج الدراسيه	٣٤٨	١٤	٢٢٤	٢٣	٢٦٢	٢٥
٥	متابعه اختبارات التلاميذ	٣٤٧	١٥	٣٣٣	١١	٢٨١	١٦
٢١	تقوم أداء المعلمين في المدرسه	٣٤٦	١٦	٣٣٥	١٢	٢٥٨	٢٣
٢٢	مساعدت المعلمين في حل مشكلاتهم	٣٤٤	١٧	٣١٦	١٦	٣٧٧	٢
٢	الاشراف على تنظيم الجداول المدرسيه	٣٤٢	١٨	٢٢٥	٢٢	٣٥٤	١١
١	اعداد الخطه السنويه للمدرسه	٣٣٨	١٩	٢٦٦	٢٥	٣١٨	١٥
٦	عقد اجتماعات مجلس المعلمين	٣٢٦	٢٥	٣٣٨	١٥	٣٦٤	٣
٢٥	الاشراف على تنفيذ الخدمات الصحيه	٢٣١	٢١	٣٦٨	٦	٢٦١	٢١
٣	رسم سياسه المدرسيه	٢٢٨	٢٢	٢٦٩	١٩	٢٨٢	١٥
١	تنظيم ميزانية المدرسيه	٢٢٦	٢٣	٣٥٩	٨	٢٥٤	٢٢

المسلمين والمشرفين والمديرين في ترتيب هذه المهمة استخدم اختبار مريح كاي فكانت القيمة المحسوبة (١٦٨٥) وهي أكبر من القيمة الجدوليه وهذا يشير أن الفرق دال إحصائيا " وتبين أن هناك اتفاقا " بين المشرفين والمديرين في ترتيب هذه المهمة في حين أحتلت مرتبة متقدمه عند المعلمين ، ويمكن أن يفسر هذا الاختلاف النسبي أن المعلمين بسبب التزامتهم المستمره للمديرين يكونون أكثر قدره في متابعة مدى تطوير المديرين لانفسهم في مجال الاداره المدرسيه ، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها دراسه (البزاز وآخرين) حيث أجمع المعلمون بأن المدرأ مهتمون بالتدريب ويشجعون المعلمين على المشاركة في الدورات التدريبيه بهدف تطوير العمليه التربويه (٧ - ٦٧) .

\* وأحتلت مهمه (توطيد العلاقات الانسانيه) المرتبه (٢٥) عند المعلمين أيضا " بوسط مرجح (٤) وعند المشرفين أحتلت المرتبه الخامسه بوسط مرجح و(٣٧١) أما عند المديرين فقد أحتلت الرتبه الثالثه عشر بوسط مرجح (٣٠١) وبلغت قيمه مريح كاي المحسوبه (١٦٨٥) وهي أكبر من القيمة الجدوليه مما يشير الى وجود فروق داله إحصائيا " في ترتيبها .

لقد جاءت ترتيب هذه المهمه متأخرا " عند المديرين في حين أنها أحتلت مرتبه متقدمه عند المعلمين والمشرفين ، أن هذا الاختلاف في وجهات النظر قد يرجع الى الاطراف المحيطه بالمديرين تلمس ممارستهم لهذه المهمه أكثر مما يلمسها المديرون أنفسهم ، وهي تعكس موقف المسلمين من المديرين ، كما يستطيع المشرف



التربوي ملاحظه ذلك عندما يجد المعلمين مندفعين لاداء مهامهم ويبدلون جهودا متميزه لتحقيق أفضل أنجاز للمدرسه .

\* وتشير نتائج البحث الى أن مهمه ( المحافظه على السجلات المدرسيه )

أحتلت المرتبه ( ٥ر٥ ) عند المعلمين بوسط مرجح ( ٣٩٧ ) وجاءت بالمرتبه الثانيه

عند المشرفين بوسط مرجح ( ٣٩٧ ) وجاءت بالمرتبه الخامسه عند المدرسه بوسط

مرجح ( ٣٦٠ ) وبلغت قيمة مربع كاي المحسوبه ( ١٦٤٣ ) وهي أكبر من القيمه

الجدوليه ، وهذا يشير الى أن الفرق داله إحصائيا " . ويلاحظ أن المديرين

والمعلمين اتفقوا في ترتيبها ولكن المشرفين اختلفوا عنهم واختلفوا مرتبه متقدمه

وينتج عن هذا الاختلاف في الترتيب الى أن المشرفين يتابعون خلال زيارتهم

الإشرافيه السجلات المدرسيه التي تدل على مدى أهتمام مدير المدرسه بها بينما

يرى المديرين أن السجلات المدرسيه قد يقوم بتنظيمها معاونون في المدرسه ويتابع

المديرين أعمالا " أكثر أهميه منها تنظيم عمل المدرسه .

\* ومن المهمات الاداريه لمدير المدرسه الابتدائيه التي أحتلت مرتبه متقدمه

من وجهة نظر المعلمين ( توزيع الادوار المهنيه على العاملين في المدرسه ) حيث

أحتلت المرتبه ( ٥ر٥ ) بوسط مرجح ( ٣٩٩ ) لكنها أحتلت المرتبه التاسعه عند

المشرفين والمديرين بوسط مرجح ( ٣٤٩ ، ٣٢١ ) على التوالي . أما قيمه

مربع كاي المحسوبه فقد بلغت ( ١٥٨٧ ) وهي أكبر من القيمه الجدوليه مما يشير

الى وجود فرق داله إحصائيا " ، ويتفق هذا الترتيب مع مهمه ( قياده الانشطه المدرسيه )

حيث حصلت على وسط مرجح عند المعلمين ( ٥٥ ) وبلغ عند المشرفين والمديرين ( ٣٩٩ ) مما يمكن أن تفهنا إلى أن المعلمين أكثر أحاسيا " بما يقوم به المديرون من ممارسات اضافيه خاصه فيما يتعلق بتوزيع المسؤوليات عليهم .

وما يجدد الاشاره اليه أن مديري المدارس يواجهون بعض المشكلات والمسئوليات في توزيع المسؤوليات على العاملين في المدرسه منها أزدواج المدارس ونقص في ملاك المدرسه الامر الذي يجعل مدير المدرسه يتحلب بمساعدة المشرف التربوي فيكون الاخير على اطلاع بدرجة أدائه لهذه المهمه .

\* وقد جاءت مهمه ( الجرد السنوي للمدرسه ) بالمرتبه ( ٥٥ ) بوسط مرجح ( ٣٩٩ ) عند المعلمين لكنها احتلت المرتبه الرابعه عشره عند المشرفين بوسط مزجج ( ٣٢٤ ) والمرتبه السابعه عشر عند المديرين بوسط مرجح ( ٢٢٦ ) أما قيمة مرجح كأي المحسوبه فقد بلغت ( ٢٠١٦ ) وهي داله أحصائيا " لأنها أكبر من القيمة الجداوليه ، لقد أختلفت وجهات النظر عند الفئات الثلاثه حول هذه المهمه ، فقد جاءت بالمرتبه الاخيره عند المدراء ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المديرين يعطون أهتماما " أكبر امهامهم الاخرى ، ورغم ذلك فإن تقويم المعلمين والمشرفين كان أيجابيا " لاطلاعهم على الاعمال الاداريه التي يقوم بها مدير المدرسه ومنها الجرد السنوي لموجودات المدرسه تنفيذا " لما ينص عليه نظام المدارس الابتدائيه ( يجب أن يولي مدير المدرسه الابتدائيه أهتماما " ببنائيه المدرسه ويجب أن يكون

هناك سجل خاص فيه جميع ماتحتوى عليه المدرسة من موجودات ، ويجب أن يقدم تقريرا " شاملا " للجهات المسؤولة في نهاية كل سنة ( ١٢-٢٣ ) وأن هذه التقارير يطلع عليها المشرف التربوي خلال زيارته للمدرسة .

\* وتأتي مهمة ( المحافظة على النظام المدرسي بالمرتبة الثامنة بوسط مرجح

( ٣٩٨ ) عند المعلمين وبالمرتبة الثالثة عشر بوسط مرجح ( ٣٢٥ ) عند المشرفين

والمرتبة الرابعة بوسط مرجح ( ٣٦٣ ) عند المديرين ، وبلغت قيمة مريح كاي المحسوبه

( ٢٣٠٧ ) وهي دالة إحصائيا " لانها أكبر من القيمة الجدولية ، ونلاحظ أن هذه

المهمة جاءت متأخرة عند المشرفين بينما أحتلت مرتبة متقدمة عند المعلمين والمديرين

الذين يحرصون على تطبيق النظام في المدرسة يوميا " بأعتباره هدفا " أساسيا " يسمعون

الى تحقيقه لأن العملية التربويه تتطلب التحكم في السلوك تحت قيادة موجهة من أجل

تحقيق أهداف المدرسة ( ١٨-٣٤ ) .

وعزوا الباحث تاءخير ترتيب هذه المهمة من وجهة نظر المشرفين التربويين الى

الزيارات المتباعدة للمشرف التربوي التي لاتجعله قادرا " على ملاحظة سير النظام

في المدرسة بصورة دقيقة وقد يصادف بعض الحالات التي تعطيه أنطباعا " عن وجود

بعض الخلل عند تطبيقه فينبني مستقبلا " أحكامه عليها ، ومن جهة أخرى فإن المعلمين

والمديرين لا يحبذون أن يظهرأروا وكأنهم لا يحافظون على النظام المدرسي .

\* وجاءت مهمة ( الاتصال بالجهات العليا ) بالمرتبة التاسعه عند المديرين

بوسط مرجح ( ٣٤٣ ) والمرتبه التاسعة عند المعلمين بوسط مرجح ( ٣٩٧ ) والمرتبه

الثامنة عشر بوسط مرجح ( ٢٨٣ ) أما قيمة كاي المحسوبة فقد بلغت ( ٣٧٤٣ ) وهي داله أحصائيا " لأنها أكبر من القيمة الجدوليه ، ونلاحظ أن وجهتي نظر المعلمين والمديرين متقاربه في حين اختلف ترتيبها كثيرا " عن المشرفين الذين يمثلون الحلقة الاعلى التي يتصل بها مدير المدرسة ، ويعتقد الباحث بأن المشرفين يقصدون في ذلك بأن المديرين قليلا " ما يستخدمون أساليب الاتصال العلميه في تنفيذهم لمهامهم التي تتطلب منهم الاتصال مع الجهات العليا وأخبارهم عما يدور في المدرسة ، وهي الوسيله الذي يعتمدونها في الاتصال باستمرار لكونها الوسيله التي بموجبها يتم تبادل المعلومات بين المدرسة والجهات العليا وبين مدير المدرسة والمرؤوسين ( ٢١ - ص ٩٥ ) .

\* أما مهمة ( متابعة المستوى العلمي للتلاميذ ) فقد أحتلت المرتبه العاشرة بوسط مرجح ( ٣٩٣ ) عند المعلمين والمرتبه الحاديه والعشرين بوسط مرجح ( ٢٢٦ ) عند المشرفين وبالمرتبه التاسعه عشر بوسط مرجح ( ٢٦٤ ) عند المديرين وبلغت قيمة مرجح كاي المحسوبة ( ٣٦٦٣ ) وهي داله أحصائيا " لأنها أكبر من القيمة الجدوليه ، أن هذه المهمة جاءت بمرتبه متقدمه عند المعلمين ولكنها تأخرت عند المديرين والمشرفين ، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف كان بين وجهات النظر الثلاثة لان للمعلمين دورا " بارزا " في متابعة التلاميذ وتزويدهم بالخبرات العلميه وتوجيههم وحشهم على الدراسه ولذلك فهم يعبرون عن وجهه نظرهم بما يقومون به فعلا " ويؤكدون أيضا " متابعة مدراء المدارس لهم وتقديمهم التوجيهات لرفع المستوى العلمي

للتلاميذ في حين أن المشرفين التربويين قد لا يلاحظوا ذلك لقلّة زيارتهم للمدرسة .  
\* أما مهمة ( توفير اللوازم المدرسية ) فقد جاءت بالمرتبة الحادية عشر  
بوسط مرجح ( ٣٨٦ ) عند المعلمين والمرتبة الخامسة عشرة بوسط مرجح ( ٣٢٣ )  
عند المشرفين ، كما جاءت بالمرتبة الثامنة عشرة بوسط مرجح ( ٢٦٠ ) عند المديرين  
أما قيمة مريح كاي المحسوبه فقد بلغت ( ١٩١٥ ) فهي دالة إحصائيا " لأنها أكبر من  
القيمة الجدوليه وقد تقاربت وجهات النظر في تنويم أداء مدير المدرسة الابتدائية لهذه  
المهمة لان تأديتها ترتبط بمواعيد محدده مركزيا " يراجع فيها المدير مـخـازن  
التجهيز لاستلام حصّة المدرسة بما يسد حاجتها السنويه .

\* أحتلت مهمة ( توجيه التلاميذ وأرشادهم ) المرتبة الثالثة عشرة بوسط  
مرجح ( ٣٨٤ ) عند المعلمين والمرتبة السابعة بوسط مرجح ( ٣٠٨ ) عند المشرفين  
والمرتبة الثانية عشرة بوسط مرجح ( ٣٠٢ ) عند المدراء ، أما قيمة مريح كاي المحسوبه  
فقد بلغت ( ١٩٠٦ ) وهي داله إحصائيا " لأنها أكبر من القيمة الجدوليه ،  
لقد تقدمت مرتبة هذه المهمة عند المشرفين التربويين مما هي عليه عند المعلمين  
والمديرين ويمكن أن يعزى الى أن المشرفين التربويين يشعرون بأنهم على رأس  
برنامج التوجيه والارشاد في المدرسة وأن أحتلالها مراتب متقاربة عند المعلمين  
والمديرين يأتي من أيداء المديرين المعلمين مهمة الارشاد والتوجيه وينبغي  
تعاونهم المستمر في أدائها انطلاقا " في شعورهم المشترك ( بأن عملهم التربوي  
يتضمن التوجيه والارشاد فضلا عن التدريس ) ( ١٣ - ص ١٧ )

\* كما جاءت مهمة ( الاشراف على تنفيذ المناهج الدراسية ) بالمرتبة الرابعة عشر بوسط مرجح ( ٣٤٨ ) عند المعلمين والمرتبة الثالثة والعشرين بوسط مرجح ( ٢٢٤ ) عند المشرفين التربويين والمرتبة العشرين عند المديرين بوسط مرجح ( ٢٢٦ ) أما قيمه مرجح كاي المحسوبه فقد بلغت ( ١٨٠٩ ) وهي داله أحصائيا " لانها أكبر من القيمة الجدوليه ، أن ترتيب هذه المهمة تقدم عند المعلمين مما هي عليه عند المديرين والمشرفين ، وهذا يدل على شعور المعلمين بأن مدراءهم يتابعونهم في ما يخص المنهج الدراسي بينما يرى المشرفون أن دور المديرين ضعيفا " في متابعة المعلمين في تنفيذ القرارات الدراسية ، أما المدراء فقد قيموا أنفسهم تقويما " أيجابيا " في أداء هذه المهمة ، وأن جاءت برتبة متأخرة ، وأن هذه النتيجة تتفق مع دور المدير في متابعة المعلمين وتطوير قابلياتهم والاستفادة من وجهات نظرهم في الوقوف على نقاط القوة والضعف في المناهج باعتبار المعلم الاداة التنفيذية لها ، بينما لن يلمس المشرفون بشكل واف ملاحظات تطور المناهج الدراسية في سبيل تطويرها .

\* أما مهمة ( متابعة أختيارات التلاميذ ) جاءت بالمرتبة احدى عشر بوسط مرجح ( ٣٣٣ ) عند المشرفين والرتبه الخامسه عشر بوسط مرجح ( ٢٨١ ) عند المعلمين والرتبه السادسة عشرة بوسط مرجح ( ٢٨١ ) عند المديرين . أما قيمة مرجح كاي المحسوبه ( ٢٤٦٦ ) وهي داله أحصائيا " لانها أكبر من القيمة الجدوليه على الرغم من تفاوت وجهات النظر في عملية التقييم فقد قيموا تقويما " أيجابيا "

ينسجم تماما " مع الاهمية المتزايدة للامتحانات المدرسية بالنسبة للتلاميذ ،  
وذلك يعتبر التقويم التربوي مهما " في تطوير البرامج التعليمية والتأكد من المدرسة  
بأنها تسير بالاتجاه السليم ( ٦٩ - ص ١٧٤ ) .

\* وجاءت مهمة ( تقويم أداء المعلمين ) بالرتبة الثانية عشرة بوسط مرجح  
( ٣٣٠ ) عند المشرفين والمرتبة السادسة عشر بوسط مرجح ( ٣٤٦ ) عند المعلمين  
والمرتبة الثالثة والعشرين بوسط مرجح ( ٢٠٨ ) عند المديرين . أما قيمة مرجح  
كأي المحسوبه ( ٢١٣ ) وهي داله أخصائيه لأنها أكبر من القيمة الجدوليه ،  
ونلاحظ أختلاف وجهات النظر في تقويم مدير المدرسة في ممارسة هذه المهمة فأنها  
متقدمة ، عند المشرفين ومتقاربة مع المعلمين بينما جاءت بالرتبة الاخيرة عند  
المديرين ، ويرى الباحث بأن مدراء المدارس يتحدثون عن مدى استخدام الطرق  
الحديثه بتقويم أداء المعلمين في ضوءها ، بينما يؤكد المعلمون زيارة مدراءهم  
لهم بصورة متكررة أثناء التدريس وقد أجمعوا على ذلك بأن مدراء المدارس يكتبون  
التقارير التقويميه عنهم ويثبت ذلك في سجل خاص يطلع عليه المشرفون التربويون  
خلال زيارتهم الى المدرسه ، مما جعل تقويم المشرفين ياتي بمرتبة متقدمة .  
فعلى مدير المدرسه الناجح أن يطور عمل المعلم بحكم وجوده الدائم في المدرسه  
ويجب أن تكون لديه قدرة في رفع كفاءة محلمي مدرسته . ( ٦ - ص ١٩ )

\* أما مهمة ( مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم ) جاءت بالمرتبة الثانية

بوسط مرجح ( ٣٧٧ ) عند المديرين والرتبة السادسة عشر بوسط مرجح ( ٣١٦ )

عند المشرفين والرتبه السابعه عشرة بوسط مرجح ( ٣ر٤٤ ) عند المعلمين . أما  
قيمة مرجح كاي المحسوسه فقد بلغت ( ١٨ر٣٦ ) وهي داله أحصائيا " لأنها أكبر  
من قيمه الجدوليه ، ولقد تقدمت الرتبه عند المعلمين عما هي عليه عند المديرين  
والمشرفين ، وهذا يوشر أن المديرين يعتقدون بأنهم مهتمون في مساعدة المعلمين  
في حل مشكلاتهم ، بينما يرى المعلمون والمشرفون بأن مدراء المدارس دورهم  
أقل من ذلك ، ونظرا " لكون هذه المهمه تتعلق بالمعلمين فأنهم أكثر دقه في  
تحديد دور المدير في ممارسة هذه المهمه ويسر الباحث هذه النتيجة بأن هناك  
مشاكل تتطلب تعاون المدير مع المعلم صاحب المشكله فقط ، وهناك مشاكل تتطلب  
تعاون المدير مع جهات أخرى قد تكون من خارج المدرسه ، هذا ما جعل ترتيب هذه  
المهمه يأتي بصوره متقدمه عند المديرين .

\* لقد جاءت مهمه ( الاشراف على تنظيم الجدول المدرسي ) بالرتبه

العاشره بوسط مرجح ( ٣ر١٨ ) عند المديرين والرتبه الثامنة عشر بوسط مرجح

( ٣ر٤٢ ) عند المعلمين والرتبه العشرون بوسط مرجح ( ٢ر٦٦ ) عند المشرفين

أما قيمة مرجح كاي فقد بلغت ( ٢١ر٢٩ ) وهي داله أحصائيا " لأنها أكبر من قيمه

الجدوليه . أن مدراء المدارس يرون الاشراف على الجدول المدرسي أساسا " تسير

عليه المدرسه لاداء مهمتها التربويه مما جعل الرتبه تتقدم عندهم ، بينما تأخرت

الرتب كثيرا " عند المعلمين والمشرفين ، وقد <sup>يدل</sup> هذا على ضعف في الاشراف

على الجدول المدرسي من قبل مدير المدرسه ، ولكن يرى الباحث بأن هناك



معوقات كثيرة تواجه مدير المدرسة عند قيامه بممارسة هذه المهمة ومن بينها  
النقص في الملاك المدرسي وكثرة الحصص التدريبية بسبب كبر حجم المدرسه  
فيشعر المعلمون بضعف في أداء مدرء المدارس الأمر الذي جاءت برتبة متأخره  
عندهم ، أما المشرفون التربويون فيلمسون من خلال زيارتهم الي المدارس بأن  
هناك أرباكا " في توزيع الجدول المدرسي وتنظيمه قد يرجع الي الاسباب ذاتها  
مما جعل تقييمهم مقاربا " لتقويم المعلمين لمدير المدرسه في ممارسه هذمه  
المهمه .

\* وجاءت مهمه ( أعداد الخطه السنويه للمدرسه ) بالرتبه العاشره بوسط  
مرجع ( ٣١٨ ) عند المديرين والرتبه التاسعه عشره بوسط مرجع ( ٣٣٨ ) عند  
المديرين والعشرين بوسط مرجع ( ٢٦٦ ) عند المشرفين ، أما قيمه مرجع كاي  
المحسوبه فقد بلغت ( ٣٤٣٨ ) أنها داله إحصائيا " لأنها أكبر من القيمه  
الجدوليه ، أن الرتبه تقدمت كثيرا " عند المديرين مما هي عليه عند المعلمين  
والمشرفين ، الذين يعتقدون بأن دور مدير المدرسه ضعيف في أعداد الخطه  
السنويه للمدرسه لا يتناسب مع هذه المهمه التي تعد مهمه حيويه ومهمه وقد يعزو  
الباحث هذه النتيجة الي أنها قد تختلف من مدير الي آخر بأختلاف عمليه الاعداد  
مدير المدرسه وتدريبه من خلال برامج التدريب التي تتولى مسؤوليه أعداد مدرء  
المدارس الابتدائية .

\* أما مهمة ( عقد اجتماعات مجالس المعلمين ) فقد جاءت بالرتبه الثالثه عشر عند المديرين بوسط مرجح ( ٣٦٤ ) والرتبه العاشره بوسط مرجح ( ٣٣٨ ) عند المشرفين والرتبه العشرين بوسط مرجح ( ٢٢٦ ) عند المعلمين ، أما قيمة مريح كاي المحسوبه فقد بلغت ( ٣٩٠٩ ) وهي داله أحصائيا " لانها أكبر من القيمه الجدوليه ، لقد اختلفت وجهات النظر في تقويم مدير المدرسه في ممارسه هذه المهمه حيث أنها تقدمت كثيرا " عند المديرين الذين يؤكدون ممارسه هذه المهمه وتحقيقها بشكل منتظم ، أما المعلمون والمشرفون قد يتحدثون عن المسائل الفنيه التي تدارسها الاجتماعات مما جعل هذه المهمه تأتي برتب متأخره عندهم . وهذه النتيجة تتفق مع نتائج ( دراسة البزاز ) التي أكدت أن مدراء المدارس لا يبلغون المعلمين بموعد الاجتماعات قبل فترة زمني مناسبه من انعقادها ولا يوضحون لهم موضوع الاجتماع ولهذا يحضرون الاجتماعات بدون استعداد مسبق لها ( ٧ - ٦١ ) .

\* أما مهمة ( توفير الخدمات الصحيه للمدرسه والاشراف عليها ) فقد جاءت بالرتبه السادسه بوسط مرجح ( ٣٦٨ ) عند المشرفين والرتبه الحاديسه والعشرين عند المعلمين والمديرين بأوساط مرجحه ( ٢٣١ ، ٢٦١ ) على التوالي أما قيمة مريح كاي المحسوبه فقد بلغت ( ١٩١٢ ) أنها داله أحصائيا " لانها أكبر من القيمه الجدوليه ، ونلاحظ أن الرتبه تقدمت كثيرا " عند المشرفين التربويين

لأنهم قد يعتقدون بأنهم يمثلون الجهات المسؤولة في توفير الخدمات للمدرسة  
ويؤكدون على متابعتهم لمدراء المدارس وتوجيههم بخصوص هذه المهمة  
ويرى الباحث أنهم لا يريدون أن يظهروا عدم متابعتهم وتوجيههم للمدراء في  
متابعة الشؤون الصحية ، أما المعلمون والمديرون فيلمسون ضعفاً في توفير  
الخدمات الصحية في المدرسة ، وربما يعود ذلك إلى الزيادة الكبيرة في أعداد  
التلاميذ مما يؤدي إلى ازدواج الدوام فيها وهذا قد يؤدي إلى ضعف مدراء المدارس  
في ممارسة هذه المهمة .

\* وجاءت مهمة ( رسم سياسة المدرسة ) بالرتبة الخامسة عشر عند المديرين  
بوسط مرجح ( ٢٨٢ ) والرتبة التاسعة عشر بوسط مرجح ( ٢٦٩ ) عند المشرفين  
والرتبة الحادية والعشرين بوسط مرجح ( ٢٢٨ ) عند المعلمين ، أما قيمة  
مربع كاي المحسوبة فقد بلغت ( ١٩١٢ ) وهي دالة إحصائياً " لأنها أكبر من القيمة  
الجدولية . لقد حصل المديرون على تقويم إيجابي في ممارسة هذه المهمة  
على الرغم من أنها جاءت برتبة متأخرة عند الفئات الثلاثة وينسجم هذا التقويم  
لما لهذه المهمة من أهمية فقد أشارت نتائج دراسة ( الهزاز وآخرون ) بأن المعلمين  
يؤكدون على إشراكهم مع المدراء في التخطيط لسياسة المدرسة ، وأن إدارات المدارس  
تحقق اجتماعات متكررة مع المعلمين لكي تتخذ القرارات المناسبة المتعلقة بسياسة  
المدرسة ، وهذا الرأي أكدته المشرفون التربويون أن المديرين يشركون معلمين  
مدارسهم في التخطيط لسياسة المدرسة . ( ٧ - ٦٥ ص )

مما لاشك فيه أن مدير المدرسة مهما بلغ من سعه في الاطلاع لا يمكن أن يكون

رأيه شديد بنفس الدرجة التي يكون عليه رأيه بعد إشراك المعلمين في الرأي .

\* أما بشأن مهمة ( تنظيم ميزانية المدرسة ) فقد جاءت بالمرتبة الثامنة

عند المشرفين التربويين بوسط مرجح ( ٣٥٩ ) والرتبة الحادية والعشرين عند

المديرين بوسط مرجح ( ٢٥٤ ) أما عند المعلمين فقد جاءت بالمرتبة الاخير

وهي الثالثة والعشرون بوسط مرجح ( ٢٢٦ ) أما قيمة مريح كأي المحسوس

فقد بلغت ( ٢٤٢٨ ) وهي دالة إحصائياً " لأنها أكبر من القيمة الجدوليه ، فنلاحظ أن

رتبتها تقدمت عند المشرفين التربويين بينما تأخرت كثيراً " عند المعلمين والمديرين

ويعزو الباحث اختلاف وجهات النظر هذه بأن المشرفين التربويين قد يتحدثون

عن تنظيم النفقات المدرسية باعتباره طرفاً " في عملية الاشراف على المدرسه ، فالمديرون

والمعلمون قد يتحدثون عن قيمة المبالغ التي ترصد الى المدرسه لسد احتياجاتها

من اللوازم الضرورية ولهذا يجب أن يكون مدير المدرسه ملماً " قدر المستطاع

في اللوائح المتبعه في الاعتمادات الماليه وكيفية تحرير استثمارات الصرف والكشوفات

الخاصه برواتب العاملين في المدرسه . ( ٣٠-٣١٦ )

ب . أما المهمات التي لم تظهر فيها فروق بين وجهات نظر أفراد العينه فهـي

مهمه ( بهش الوعي الوطني والقومي بين التلاميذ ) حيث جاءت بالرتبه الاولى عند

المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم بأوساط مرجحه ( ٤ ٣٩٦ ، ٣٩٩ )

على التوالي أما قيمة مرسح كاي المحسوبه فقد بلغت قيمتها ( صفر ) وهي غير  
داله احصائيا " لانها اصغر من القيمة الجدوليه وتدل هذه النتيجة على أن جميع  
العاملين في المدرسه يشتركون في تنفيذ هذه المهمه وأن التقصير في ادائها يكون  
واضحا " للمعنيين كافة في المدرسه ، وهذا يؤكد أن أداء مدير المدرسه له هذه  
المهمه ماموس لدى المعلمين والمشرفين من خلال البرنامج الاسبوعي الذي تقدمه  
المدرسه والذي ينمي لدى التلاميذ الطابع الوطني والقومي ، ومن خلال مشاركة  
المدرسه أيضا " في المناسبات الوطنيه وهذا يدل على ممارسة مدراء المدارس الابتدائية  
لهذه المهمه بشكل ماموس مما أدى الى عدم ظهور فروق بين وجهات النظر  
التي اشتركت في تقويم أداء مدراء المدارس الابتدائية .

## الفصل الخامس

أولاً - الاستنتاجات

ثانياً - النوصيات

ثالثاً - المقترحات

## الفصل الخامس

### أولاً . الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث الحالي يمكن أستخلاص الاستنتاجات

الآتية :-

- ٠١ أن أداء مدراء المدارس الابتدائية كما كشفت عنه نتائج البحث الحالي ، كان أداء " جيداً " بشكل عام على الرغم من وجود تباين في الاداء تبعاً " للمهام " .
- ٠٢ أن المعلمين والمشرفين والمديرين يختافون عن بعضهم عندما يطلب منهم تقوم أداء المديرين لأن كلاً منهم ينظر الى أداء المدير من زاوية خاصة .
- ٠٣ هناك حاجة لترجمة مهام مدير المدرسة الى ممارسات سلوكية بشكل يساعد مدير المدرسة على فهم دوره الإداري بصورة أفضل ، ويمكن الاستفادة من الممارسات السلوكية التي تم التوصل اليها في البحث الحالي .
- ٠٤ هناك مهام إدارية يمارسها مدراء المدارس الابتدائية بدرجة جيدة مما يتطلب تعزيزها لكي يستمر في أدائها مثل مهمة ( بث الوعي الوطني والقومي ) ( توجيه التلاميذ وأرشادهم ) ( الاشراف على تنظيم الجدول المدرسي ) .
- ٠٥ هناك مهام يتطلب رفع مستوى أداء مدراء المدارس الابتدائية في أدائها مثل ( الاشراف على تنظيم الخدشات الصحية ) و ( رسم سياسة المدرسة ) و ( تنظيم ميزانية المدرسة ) .

## ثانياً • التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل اليها البحث الحالي يوصي الباحث :

- ٠١ • إشراك مدراء المدارس الابتدائية في دورات تدريبية للاطلاع على المهام الادارية والتدريب على الممارسات السلوكية لاداء المهام الادارية .
- ٠٢ • أعداد دليل لمدراء المدارس الابتدائية يتضمن المهام الادارية والممارسات السلوكية اللازمة لادائها .
- ٠٣ • عقد الندوات والمقارنات لمناقشة الامور المتعلقة بمهام مدير المدرسة الابتدائية والممارسات السلوكية لادائها .
- ٠٤ • قيام وزارة التربية بتوفير مستلزمات النمو المهني لمدراء المدارس ومتابعته وتطويرهم في مجال الادارة المدرسية .

## ثالثاً • المقترحات

- في ضوء نتائج البحث يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية .
- ٠١ • إجراء دراسة تكشف عن علاقة أداء مدراء المدارس الابتدائية ببعض المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير في أدائهم مثل التأهيل التربوي والخبرة والعمر .
  - ٠٢ • إجراء دراسة تتضمن برنامجاً " تدريبياً " لمدراء المدارس الابتدائية أثناء الخدمة لرفع مستوى أدائهم للمهام التي اظهروا ضعفاً " في أدائها .
  - ٠٣ • إجراء دراسة لتقويم أداء مدراء المدارس الابتدائية في حل المشكلات الادارية التي يواجهونها أثناء العمل الاداري .



# المصادر

أ. المصادر العربية

ب. المصادر الأجنبية

آ- المصادر العربية

- ٠ ١ ابراهيم ، فوزى ورجب الكنزه ، المناهج المعاصرة ، ط ١ ، مطابع الفن ١٩٨٣ .
- ٠ ٢ اسماعيل ، هناء ، محمود ، أنماط القيادة الادارية السائدة لمدراء المدارس  
الاعداديه وعلاقتها ببعض المتغيرات ، كلية التربية  
جامعة بغداد ، ( رساله ماجستير غير منشوره ) ١٩٨٨
- ٠ ٣ اشبيله ، نعيمه ، ومويد ، سعيد السامرائي ، أدارة الافراد مدخل طبيعي ، ط ٢  
هيئة المحاهد الفنيه ١٩٨٧ .
- ٠ ٤ الامام ، مصطفى وآخرون ، التقويم والقياس ، الجزء الاول ، كلية التربية جامعة  
بغداد ١٩٨٧ .
- ٠ ٥ برعي ، محمد عبد الله وفازى محمد وهيب ، تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت  
السعوديه بين النظرية والتطبيق ، المجله العربيه  
للعلم الاداريه ، العدد ١١ ، عمان ١٩٨٧ .
- ٠ ٦ باقر عبد الزهريه ، تقويم كفايات المعلم ، المديرية العامه للاعداد والتدريب  
وزارة التربية ، بغداد ١٩٩١ .
- ٠ ٧ البزاز ، حكمت وآخرون ، ادارة المدرسة الابتدائيه تحليل وتقويم ، المديرية  
العامه للتخطيط التربوي ، وزارة التربية ، قسم  
التوثيق والدراسات العدد ٦٣ ، ١٩٧٤ .
- ٠ ٨ توفيق ، عبد الجبار وآخرون ، تحليل عمل مدير المدرسة الابتدائيه ، مركز البحوث  
التربويه والنفسيه بغداد ، بحث مطبوع بالرونو ١٩٧٦ .

- ٠٩ تيد ، أودواى ، ترجمه محمد عبدالفتاح ، فن القيادة والتوجيه في إدارة الاعمال  
القاهرة ، دارالنهمضة للنشر ، ١٩٦٥ .
- ٠١٠ جمهورية العراق ، وزارة التربية ، الحاقه الدراسيه لمديري المدارس في محافظة  
بغداد من ١٩٧٥ / ٣ / ٣ - ١ بغداد - مطبعة وزارة  
التربية ، ١٩٧٥ .
- ٠١١ جمهورية العراق ، وزارة التربية ، نظام المدارس الابتدائيه رقم (٣٠) مديرية  
التعليم الابتدائي ، ١٩٩٠ .
- ٠١٢ جمهورية العراق ، وزارة التربية ، قرارات هيئة التخطيط التربوي ، بغداد  
، مطبعه وزارة التربية ، ١٩٧٠ .
- ٠١٣ جمهورية العراق ، وزارة التربية ، مهام مدير المدرسة الابتدائيه والتوجيه  
التربوي ، المديرية العامه لاتقوم والامتحانات رقم  
(٣) بغداد ، ١٩٨٦ .
- ٠١٤ جمهورية العراق ، وزارة التربية ، المؤتمر التربوي التاسع عشر ، مطبعة  
وزارة التربية ، وثيقه رقم (٣) ، ١٩٨٥ .
- ٠١٥ الجميبي ، فؤاد عبدالمنعم ، الاسس النظرية والتطبيقية لوظائف الافراد ،  
بغداد ، ١٩٨٧ .
- ٠١٦ حبش ، فوزى ، تصنيف الوظائف كمدخل للتنمية الاداريه ، المجله العربيه  
للادارة ، العدد (١) - ١٩٨٢ .

- ١٧ . الحسن ، ربحي ، تقويم أداء الموظفين ، مجلة التنمية الادارية ، المركز القومي للإنشاءات والتطوير الاداري ، بغداد ،  
العدد ١٦ ، ١٩٨٦ .
- ١٨ . حسين محمد ابراهيم وعبد المعاصي احمد الصياد ، البناء العملي لانمـاط القيادة ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم ، مجلة الرسالة ، العدد ١٧ ، الرياض ، ١٩٨٦ .
- ١٩ . حنفي ، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي والاداء ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة ، بدون نسخة طبع .
- ٢٠ . الخطيب ، رواج ، الادارة والاشراف التربوي ، اتجاهات حديثه دار النشر للتوزيع ، عمان ، ١٩٨٤ .
- ٢١ . خلف ، محمد عمر ، اساسيات الادارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية ، جامعة الكويت ، منشورات ذات السلاسل ، ١٩٨٦ .
- ٢٢ . الدليمي ، طارق عبد احمد ، أنمـاط القيادة الادارية السائدة في المدارس الابتدائية ، جامعة بغداد ، كلية التربية ( رسالة ماجستير غير منشوره ) ، ١٩٩٢ .
- ٢٣ . الدليمي ، احمد خلف ، الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الابتدائية ، جامعة بغداد ، كلية التربية ، رساله ماجستير غير منشوره ( ١٩٩٢ ) .

- ٠٢٤ الدويك ، تيسير وآخرون ، أسس الادارة التربويه المدرسيه والاشراف التربوى  
دار الفكر للنشر والتوزيع ، ط ١ ، بدون نسخة طبع .
- ٠٢٥ الزاملبي ، رحيم عبد جاسم ، تقويم أداء المشرفين التربويين في ضوء المهـمـام  
الإشرافيه ، كلية التربيه ، جامعة بغداد ( رساله  
دكتوراه غير منشوره ) ١٩٨٩ .
- ٠٢٦ زكي ، محمود هاشم ، الاتجاهات الحديثه في الاداره ذات السلسل للنشر  
ط ٢ ، ١٩٧٩ .
- ٠٢٧ سلامه ، فهد سهيل ، فعالية تقويم الاداء الوظيفي بالاجهزه الحكويه السعوديه  
مجلة الاداره العامه ، العدد ( ١ ) ، ١٩٨٧ .
- ٠٢٨ سمعان ، وهيب ومحمد منير مرسي ، الاداره المدرسيه الحديثه ، عالم الكتب  
القاهره ، ط ٢ ، ١٩٨٥ .
- ٠٢٩ السلمي ، علي ، تطور الفكر التنظيمي ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٨٠ .
- ٠٣٠ سليمان ، عرفات عبد العزيز ، ستراتيجيه الاداره في التعليم ، مكتبة الانجلو  
مصريه ، ط ١ ، ١٩٨٨ .
- ٠٣١ الشريفي ، شافي عملي ، القدره على القيادة التربويه لمديري ومديريات المدارس  
الابتدائيه ، كما يراه المديرون والمديرات ، جامعه  
بغداد ، كلية التربيه ( رساله ماجستير غير منشوره )  
١٩٨٩ .

٠٣٢ الشيباني ، عمر محمد تومي ، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، طرابلس

ط ٢ ، ١٩٨٢ .

٠٣٣ الطراونه ، تحسين ، تقويم الاداء الوظيفي ، مجلة مؤتمته للبحوث والدراسات

المجلد السابع ، العدد الرابع ، ١٩٩٢ .

٠٣٤ الصباغ ، زهير ، الطرق الحديثه في تقويم الاداء ، مجلة التنمية الاداريه

المركز القومي للاستشارات ، مجلة التطوير الاداري ،

بغداد ، ١٩٨٢ .

٠٣٥ صديقه ، احمد زكي ، دور الاداره التعليميه في تطوير المناهج ، الرياض

دار المريخ للنشر ، ١٩٨٤ .

٠٣٦ صخي ، حسن خطاب وآخرون ، الاداره والاشراف التربوي ، جمهورية العراق

وزارة التربية ، ط ١ ، ١٩٩٠ .

٠٣٧ صخي ، حسن خطاب وفائقه حبيب ، تقويم أداء المرشدين التربويين لفهامهم

الارشاديه ، وزارة التربيه ، بغداد ، ١٩٨٦ .

٠٣٨ عبدالحميد ، سالم ، العوامل المؤثره في السلوك الاداري لمديري ووكلاء

المدارس ، جامعة قطر ، مركز البحوث النفسيه ،

المجلد السابع ، ١٩٨٢ .

٠٣٩ عبود ، عبدالغني ، الاداره التربويه وتنظيمها المعاصره ، ط ١ ، دار الفكر

العربي للطباعه والنشر ، ١٩٧٩ .

- ٠٤٠ العجيلي ، حسين صالح ، مشاركة المدرسين في الاداره المدرسيه ، طرابلس  
ط ١ ، ١٩٨٨ .
- ٠٤١ عرفات ، عبدالعزيز محمد ، الاداره العلميه ، جامعة الكويت ، كلية العلوم  
السياسيه ط ٣ ، ١٩٨١ .
- ٠٤٢ العفيفي ، عبدالهادي ، أصول التربيه ، كلية التربيه ، جامعه عين شمس ،  
١٩٧٨ .
- ٠٤٣ عطيه ، ماجد كاظم ، القياده الاداريه في العراق ، الجامعه المستنصريه ،  
مطبعة النعمان ، النجف الاشرف ، ١٩٧٧ .
- ٠٤٤ عليوى ، حسين محمد ، الوصف الوظيفي مدخل في التنظيم الجامعي ، المنظمه  
العربيه للعلوم الاداريه ، ١٩٨٧ .
- ٠٤٥ العمرى ، خالد ، السلوك القيادى لمدير المدرسه الابتدائيه وثقة المعلم  
بالمدير من وجهة نظر المعلمين ، عمان ، الاردن ،  
مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد الثالث ، العدد الثالث  
١٩٩٢ .
- ٠٤٦ العمرى ، خالد ، الفلسفة التربويه لمديرى المدارس الحكوميه ، عمان ، الاردن  
المجلد الثالث ، العدد الثاني ، ١٩٩٢ .
- ٠٤٧ العمرى ، خالد ، مستوى الرضا الوظيفي لمدراء المدارس في الاردن وعلاقتها  
ببعض المتغيرات ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد  
السابع ، العدد الثاني ، ١٩٩٢ .

- ٠٤٨ فان دالين ديوبلد ، ترجمة محمد نبيل وآخرون ، مناهج التربية وعلم النفس  
مكتبة الانجلو مصريه ، ط ٢ ، ١٩٨٥ .
- ٠٤٩ فان دالين ، ديوبلد ، ترجمة محمد نبيل وآخرون ، مناهج التربية وعلم النفس ، مكتبة الانجلو مصريه ، ط ٣ ، ١٩٨٦ .
- ٠٥٠ قلانده ، ابراهيم سليمان ، اساسيات المناهج في التعليم النظامي وتعليم الكبار ، القاهرة ، دار المطبوعات الجديده ، ١٩٧٥ .
- ٠٥١ قنير ، محمد منير ، مفاهيم - صيغ - تجارب عربيه ، جامعة قطر دار الثقافه  
١٩٨٥ .
- ٠٥٢ كاظم ، عبد الرحمن اسماعيل ، دراسه تحليليه لمهمات المشرفين التربويين  
الاختصاصيين ، كلية التربية ، جامعة بغداد ( رساله ماجستير غير منشوره ) ١٩٧٥ .
- ٠٥٣ الكناني ، حاتم عبيد ، تقوم مديري المدارس الابتدائيه من قبل معلميهم ، كلية التربية ، جامعة بغداد ، ( رساله ماجستير غير منشوره ) ١٩٧٧ .
- ٠٥٤ الكنانسي ، ابراهيم عبد الحسن ، المهمات المهنيه لاعضاء هيئة التدريس  
في بغداد ، كلية التربية ، جامعة بغداد ،  
( رساله ماجستير غير منشوره ) ١٩٧٤ .



- ٥٥٥ كرادنيس ، أثبول ، ترجمة الياس محمد خليل وآخرون ، السلوك الانساني في  
الاداره التربويه ، الدار العربيه للتوزيع والنشر ،  
عمان ، ط ١ ، ١٩٧٨ .
- ٥٥٦ محمد ، طاهر الجاج وحمزه عبدالله ، مدى توافق السمات القياديه  
المعايير الاسلاميه في اختيار القائد التربوى ،  
السعوديه ، المكتبه الجديده ، ط ١ ، بدون نسخه  
طبع .
- ٥٥٧ مرسي ، محمد منير ، نظريات الاداره التعليميه ، عالم الكتب ، ١٩٧١ .
- ٥٥٨ مرسي ، محمد منير ، الاداره التعليميه أصولها وتطبيقاتها ، القايره ١٩٨٩
- ٥٥٩ المنصور ، حسين وأحمد مصطفى زيدان ، سيكولوجية الاداره المدرسيه والاشراف  
التربوى الفني ، القايره ، مكتبة الغريب ، بدون  
نسخه طبع .
- ٥٦٠ مطاوع ، ابراهيم حكمت وأمينه احمد حسين ، الاصول الاداره للتربيسه ،  
دار الشروق ، ١٩٨٢ .
- ٥٦١ مصطفى ، حسن وآخرون ، أتجاهات جديده في الاداره المدرسيه ، القايره  
١٩٧٧ .
- ٥٦٢ مصطفى ، صلاح عبدالحميد ونجاة عبدالله ، الاداره التربويه مفهومها  
نظرياتها ووسائلها ، دبي ، دار الشروق ، ط ١ ،  
١٩٨٦ .

- ٠٦٣ المفتي ، كمال جعفر ، الرقابه في تقويم الاداء ، السعوديه ، معهد الاداره  
٠١٩٨٤
- ٠٦٤ منفريوس ، رياض ، الاداره المدرسيه ، القايره ، مكتبة الانجلو مصريه ، ١٩٦٣ .
- ٠٦٥ نشوان ، يعقوب ، الاداره والاشراف التربوى ، بين النظرية والتطبيق ،  
دار الفرقان ، عمان ، ط ١ ، ١٩٨٢ .
- ٠٦٦ هوانسه ، وليد عبداللطيف ، تقويم الاداء بين الذاتية والموضوعيه ، الرياض  
مجلة الاداره العامه / العدد (٤٩) ، ١٩٨٦ .
- ٠٦٧ هيرز ، ميديدغ ، ترجمة كمال رفيق الجراح ، الاداره التربويه في العراق  
، مركز البحوث التربويه والنفسيه ، بغداد ، ١٩٩٢ .
- ٠٦٨ هيكل ، عبدالعزيز فهمي ، مبادئ الاساليب الاحصائيه ، ط ١ ، بيروت  
دار النهضه العربيه ، ١٩٦٦ .
- ٠٦٩ يوسف ، عبدالقادر ، التربيه والمجتمع ، مطبعة المعارف ، الكويت ، ١٩٨٦ .

70. Amaku, Robert, Amexmination of perceived leadership of behavior of head master and teacher morele in his acheving an low achiving schools in moster of Nigria, 1985.
71. Bally, Moser, management systems in the independent non-jeminalational secondary school, 1985.
72. Bayless, John, Competenciec of schools principals in job descriptions and evallation, disseration abstract international, Vol 46.No.7, 1989.
73. Bigg, Collis.F. Evaluating the quality of learning, New York Acadamic Press, 1997.
74. Brom, Harold, Necessary in knowledge and skill of elementary schools principals as perceived by south cororing school, Dissertation Abstract inter national, Vol 11 No. 8, 1987.
75. Bod, Wesly, Educational Administration and the social sciences Press, London, 1969.
76. Cross, Herrioth, The instructional management Administrational Duavery , Vol. 18 No. 3, 1982.
77. Dernth, Rohnie, A study Elementary schools principals and their time management planning techniques, University of Hebasica, London, 1979.
78. Finkel, Judy, F. Administrative and leadership behavior of low principle of instructionally effective urban elemtray school, Disseration Abstract international , Vol.46 No. 7 , 1989.
79. Flath, Jane, Head master senior high schools principals percaption of the importance of schools disseration Abstract international, Vol. 47, No.4. 1986.

80. Hill, Phillip, Dictionary of education, London Roufledge  
kegan Pollel, 1987. 70.
81. Horby A LLP, Oxford Advanced Learners adictionary of  
current English Oxford, University Press, 1974.
- 82 Hooper, Helen, Performance evaluation of elmentary public  
schools principals in Kansas Disseration abstracts  
international, Vol. 15 No.8, 1985. 71.  
72.
- 83 Julise, Robert, Dictionary of the social Science, New York,  
1964. 73.
84. Neasley R. the schools administrator and Leadership resources,  
New Jersey prentic Hallins, 1980. 74.
85. Neal, Robert , The evaluation of administrative behavior of the  
building learned international Association of scondary  
schools principles, Bulleting vol. 54, 1970. 75.
86. Paul, Joseph, Analysis of relationship between needs satisfactio  
of thear ship and the leadership and managerial  
telent of the principal, University of Conneticut, 1979. 76.
87. Paul, Josph and others, the new perspective university of  
Oregon, 1973. 77.
88. Sams, Peggy, Ahowen leadership stge of successful schools  
principals, dissertations abstracts international,  
Vol. 48, No. 5, 1987. 78.
89. Samule, Amaky, An examination of master and teacher morol  
in high schools in student of Nigria, University of  
Huston, 1986. 79.
90. Samul, Wern, Leader behavior charcteris Aasociater with head  
master of successful primary school in Kenga publication  
No. AC, 67 ,644, 1987. 79.

91. Sweehy, Heil, The Art of Manager California Addison wesly Publishing Co., 1981.
92. Winkly, Davad, Educational Management and school leadership and evoluonary perspactive, New Divection in educational leadership falmary Press.Haring,1984.

# ملاحق البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة المستنصرية

كلية التربية

قسم الارشاد التربوي

الدراسات العليا / الدكتوراه

أداره تربويه

استبيان استطلاعي

الاستاذ الفاضل ..... المحترم

يرحم الباحث القيام بدراسة تهدف الى تحديد المهام الاداريه المطلوبه  
وتقوم أداء مدراء المدارس الابتدائية في ضوءها • ولما تتمتعون به من خبره ودرايه  
في هذا المجال يتوجه الباحث اليكم بهذا الاستبيان راجيا " أن ينال اهتمامكم  
وذلك بالاجابه عنه بدقه وموضوعيه •  
شكرا " لكم لتعاونكم •

الباحث

علي ابراهيم محمد

طالب/ دكتوراه / أداره تربويه

السؤال الاول : يرجى ذكر المهام التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية

للقيام بدوره التربوي بشكل كفو •

السؤال الثاني : يرجى ذكر أي ملاحظه أو مقترح يخدم الهدف الاساس للبحث •

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم ٢ -

الجامعة المستنصرية

كلية التربية

قسم الارشاد التربوي

الدراسات العليا / دكتوراه

اداره تربويه

أستبيان آراء المحكمين في

المهام الاداريه المطلوبه

لمديري المدارس الابتدائيه

الاستاذ الفاضل ..... المحترم

يروم الباحث بدراسه تهدف الى تحديد المهام الاداريه المطلوبه لمدراء المدارس  
الابتدائيه ، لما تتمتعون به من خبره ودرايه في الاداره المدرسيه والباحث يقصدكم  
للاخذ بيده لبناء أداة بحثه ، أن يعرض على حضرتكم المهمات الاداريه لمديري  
المدارس الابتدائيه لتقرير صلاحية كل مهمه التي تم التوصل اليها عن طريق الدراسه  
الاستطلاعيه والدراسات السابقه عن موضوع البحث ، لذا يرجو الباحث وضع علامة  
( ✓ ) أمام صالحه أو غير صالحه وأذا كانت الفقره بحاجة الى تعديل ، أرجو  
تعديلها ، كما يرجو الباحث من حضرتكم إضافة أي مهمه ترونها ملائمها لمديري المدارس  
الابتدائيه ولم ترد بقائمة المهام ، من شكر الباحث وتقديره .

الباحث

علي ابراهيم محمد

طالب دكتوراه / إدارة تربويه



مهام مديري المدارس الابتدائية

- ٠١ اعداد الخطة السنوية المدرسه وسير التدريسات
- ٠٢ الاشراف على تنظيم الجدول المدرسي
- ٠٣ رسم سياسه المدرسه التي تحقق الاهداف التربويه
- ٠٤ قياده وتوجيه الانشطه المدرسيه
- ٠٥ متابعه اجراء اختبارات التلاميذ وطريقة ادائها
- ٠٦ تنفيذ المناهج الدراسيه المقرره والاشراف على تطويرها
- ٠٧ متابعه الخدمات الصحيه في المدرسه
- ٠٨ توزيع الادوار المهنيه على العاملين في المدرسه
- ٠٩ عقد اجتماعات مجلس المعلمين
- ٠١٠ توطيد العلاقات الانسانيه مع البيئه المحليه
- ٠١١ الاتصال بالجهات العليا التي تشرف على التعليم
- ٠١٢ المحافظه على النظام المدرسي
- ٠١٣ توجيه التلاميذ وارشادهم
- ٠١٤ المحافظه على السجلات المدرسيه
- ٠١٥ النمو الذاتي في العمل الاداري
- ٠١٦ نشر الوعي الوطني والقومي في المدرسه
- ٠١٧ الجرد السنوي للمدرسه وتنظيم تقرير شامل عنه
- ٠١٨ الاشراف على ميزانية المدرسه الماليه
- ٠١٩ توطيد علاقات طيبه مع المجتمع المحلي
- ٠٢٠ الافاده من نتائج البحوث والدراسات في تطوير العمل الاداري
- ٠٢١ التعاون مع الاتحادات والمنظمات الجماهيريه
- ٠٢٢ تفقد بنايه المدرسه والعنايه بها
- ٠٢٣ مساعده المعلمين والعاملين على فهم ادوارهم المهنيه
- ٠٢٤ تشجيع العاملين على التدريب
- ٠٢٥ المحافظه على ضبط النظام في المدرسه
- ٠٢٦ تنظيم النشاطات اللاصفيه والاشراف على تنفيذها

ملحق ٣ -

يوضح مهام مدير المدرسة الابتدائية بشكلها النهائي

- ٠١ اعداد الخطه السنويه للمدرسه
- ٠٢ الاشراف على تنظيم الجدول المدرسي
- ٠٣ رسم سيسية المدرسه لتحقيق الاهداف التربويه
- ٠٤ الاشراف على تنفيذ الفناهج الدراسيه
- ٠٥ متابعة الاختبارات وطريقة أدائها
- ٠٦ عقد اجتماعات مجلس المعلمين
- ٠٧ الاتصال بالجهات العليا
- ٠٨ المحافظه على النظام المدرسي
- ٠٩ توجيه التلاميذ وأرشادهم
- ٠١٠ تنظيم ميزانية المدرسه والاشراف عليها
- ٠١١ المحافظه على السجلات المدرسيه
- ٠١٢ توزيع الادوار المهنيه على العاملين في المدرسه
- ٠١٣ التعاون مع المشرفين التربويين
- ٠١٤ الجرد السنوي للمدرسه وتقديم تقرير شامل عنه
- ٠١٥ توفير الاثاث واللوازم المدرسيه والعنايه بها
- ٠١٦ متابعة المستوى العلمي للتلاميذ
- ٠١٧ قيادة وتوجيه الانشطه المدرسيه
- ٠١٨ نشر الوعي الوطني والقومي في المدرسه
- ٠١٩ توطيد العلاقات الانسانيه في المدرسه
- ٠٢٠ الاشراف على الخدمات الصحيه
- ٠٢١ تقويم أداء المعلمين في المدرسه
- ٠٢٢ مساعدة المعاميين في حل مشكلاتهم
- ٠٢٣ النمو الذاتي في العمل الادارى

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق - ٤ -

الجامعة المستنصرية

قسم الارشاد التربوي / الدراسات

العليا / الدكتوراه / اداره تربويه

م / أستبيان آراء المحكمين للمؤشرات

التي تقيس مهام مدير المدرسه

الابتدائيه

الاستاذ الفاضل ..... المحترم

يقوم الباحث بدراسه تقويم أداء مدراء المدارس الابتدائيه في ضوء المهام المطالبه ونظرا " لما تتمتعون به من سمعه علميه وخبره واسعه في الميدان التربوي عماما " والاداره التربويه بشكل خاص يتوجه الباحث الى حضرتكم بمهام مدير المدرسه الابتدائيه والمؤشرات التي تقيسها لتقويم عمله في ضوءها ، لذا يرجى تفضلكم بقراءة الاستبيان وأبداء رأيكم في :

- ٠١ هل الفقرات صالحه أم غير صالحه يرجى وضع علامة ( ) في الحقل الذي ترونه مناسباً .
- ٠٢ بيان التعديل المقترح في حالة أحتياج الفقرة الى تعديل .
- ٠٣ هل لديكم مؤشرات أخرى لم يذكرها الباحث في هذا الاستبيان ، فأكون شاكراً " لو تكرمتم بذكرها خدمة للبحث العلمي .  
ولم جزيل الشكر والتقدير ...

الباحث

علي ابراهيم محمد

طالب دكتوراه / إدارة تربويه

التعديل	مدى صلاحية الفقرات		
	غير صالحه	صالحه	
			<p>٠ ١ <u>اعداد الخطة السنويه للمدرسه</u></p> <p>— يقوم بوضع خطه عمل للمدرسه ويشترك العاملون منه في مناقشتها •</p> <p>— يتابع خطة المعلمين السنويه ويشرف على تنفيذها •</p> <p>— يساعد المعلمين في تحسين أساليبهم الخاصه في أعداد الخطة السنويه واليوميه</p> <p>— يقوم بزيارة المعلمين أثناء الدروس •</p>
			<p>٠ ٢ <u>الإشراف على تنظيم الجدول المدرسي وتوزيع الحصص على المعلمين</u></p> <p>— يأخذ بنظر الاعتبار اختصاصات المعلمين عند توزيع الجدول المدرسي •</p> <p>— يراعي مصلحة التلاميذ عند تنظيم الجدول وتوزيع الدروس •</p> <p>— يسند تدريس الصف الاول الى المعلمين الأكفاء في المدرسه •</p> <p>— يراعي رغبات المعلمين وظروفهم الخاصه عند تنظيم جدول الدروس •</p>

التعديل	مدى صلاحية الفقرات صالحة   غير صالحة	رسم سياسة المدرسه لتحقيق الاهداف التربويه
		<p>٠ ٢</p> <p>— يقوم بتحديد احتياجات المدرسه .</p> <p>— يوزع الاعمال المدرسيه في العطله الصيفيه على المعاونين .</p> <p>— يحدد جدول زمني بالرحلات المدرسيه والترفيهيه والعلميه .</p> <p>— يتصل بالجهات العليا المتخصصه للحصول على التراخيص الخاصه بالرحلات المدرسيه .</p>
		<p>٠ ٤</p> <p>— يتابع المعلمين للتأكد من أنجاز الموضوعات الدراسيه — يذلل الصعوبات التي تواجه المعلمين عند تنفيذهم المقررات الدراسيه .</p> <p>— يشجع المعلمين على تقديم المقترحات لتطوير المناهج الدراسيه .</p> <p>— يرفض استغلال دروس التربيه الرياضيه والفنيه لتدريس الموضوعات الاخرى .</p>
		<p>٠ ٥</p> <p>— يتابع أجراء أختبارات التلاميذ وطريقه أدائها</p> <hr/> <p>— يبصر المعلمين بالاساليب الحديثه الخاصه بالاختبارات</p>

ت	الفقرات	مدى صلاحية الفقرات صالحة   غير صالحة	التعديل
٠٦	<p>المدرسيه</p> <p>— تنظيم جدول بالامتحانات المدرسيه قبل فتره مناسبه من بدئها</p> <p>— يضع الخطط اللازمه لرفع مستوى تحصيل التلاميذ عقد اجتماعات مجلس المعلمين</p>		
٠٧	<p>— يضع جدولاً " بأعمال مجلس المعلمين</p> <p>— يسجل الملاحظات عن المعلمين ويطلعهم عليها لغرض توجيههم</p> <p>— يسمح للمعلمين بالمناقشه في الاجتماع بحريه وصراحه يشيد المدير بالمعلمين الكفوئين داخل الاجتماع</p> <p>الاتصال بالجهات العليا للإدارة التعليميه</p>		
٠٨	<p>— ينظم المراسلات الرسميه بالتأخير</p> <p>— يلتزم بالدقه الموضوعيه عند الرد على المراسلات</p> <p>— يلتزم بمواعيد الاجتماعات التي تعقد مع الجهات العليا</p> <p>المحافظه على النظام المدرسي</p>		
	<p>— يوجه المعلمين توجيهاً " أخلاقياً " حسناً "</p> <p>— يلاحظ غيابات التلاميذ</p>		

التعديل	مدى صلاحية فقره صالحه   غير صالحه	الفقرات	ت
		<p>— يقبل التلاميذ الجدد المنقولين من مدارس اخرى وفق الانظمه والتعليمات •</p> <p>— يشجع المعلمين في المحافظه على النظام المدرسي توجيه التلاميذ وأرشادهم</p>	٩
		<p>— يقوم بزيارة الصفوف للتعرف على المستوى العلمي للتلاميذ •</p> <p>— يطالع بشكل مستمر على الدرجات الامتحانيه للتلاميذ • يهتم بتعيين مرشدي الصفوف في المدرسه •</p> <p>— يشجع الطلبة على طلب المساعدة من الاداره والمعلمين •</p>	١٠
		<p>تنظيم ميزانية المدرسه والاشراف عليها</p> <hr/> <p>— ينظم المدير عمليات الصرف على الانشطه المختلفه في المدرسه •</p> <p>— يعمل على تقدير احتياجات المدرسه الماليه للسنه القادمه •</p> <p>— يشرف المدير على سجلات والحسابات المدرسيه •</p> <p>— يستخدم الاستثمارات الخاصه بالمشتريات والعمليات المتعلقه بها •</p>	

	<p>• المصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p> <p>• المصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p> <p>• المصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p>			
١٣	<p>التصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p> <p>• المصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p> <p>• المصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p>			
١٤	<p>التصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p> <p>• المصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p> <p>• المصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p>			
١٥	<p>التصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p> <p>• المصالحات التي توجبها الفريضة .</p> <p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p>	<p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p>	<p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p>	<p>بعضها من الفريضة التي توجبها الفريضة .</p>



ت	الفقرات	مدى صلاحية فقره صالحه   غير صالحه	التعديل
١٤	<p>يقوم المقترحات التي تساعد المشرفين التربويين في أداء واجباتهم .</p> <p>الجرد السنوي وتقديم تقرير شامل عنه</p> <hr/> <p>تنظيم قوائم بموجودات المدرسه .</p> <p>ينظم تقريرا " سنويا " بملاك المدرسه ونسب النجاح .</p> <p>يعمل على تحديد العدد المتوقع للطلبة في العام القادم .</p> <p>يعمل على تحديد الاحتياجات من المعلمين للعام القادم .</p> <p>يعمل على تحديد الاحتياجات من الاثاث واللوازم المدرسيه .</p>		
١٥	<p>توفير الاثاث واللوازم المدرسيه والعنايه بها</p> <hr/> <p>يتطلب من المعلمين تحديد احتياجاتهم من الاجهزه والمعدات .</p> <p>يسعى للحصول على اللوازم المدرسيه الضروريه من الجهه العليا .</p> <p>يعمل على توفير الكتب المدرسيه قبل بدء العام الدراسي .</p>		

ت	مدى صلاحية الفقرة		الفقرات	ت
	صالحه	غير صالحه		
			<p>يقوم بجولات تفتيشيه يومية في المدرسه •                      - يهتم بالمحافظة على نظافة المدرسه ومرافقها •                      متابعة للمستوى العلمي للتلاميذ</p>	١٦
			<p>- يقابل التلاميذ المتأخرين دراسيا " بهدف توجيههم                      - يحث المعلمين على رفع المستوى العلمي للتلاميذ •                      - يشجع التلاميذ المنقولين دراسيا " ويمنحهم المكافآت                      - يهتم بملاحظات التلاميذ عن معلمهم •                      قيادة وتوعية الانشطة المدرسيه</p>	١٧
			<p>- يقوم بتحديد الانشطة المدرسيه المنهجيه وتيسر                      المنهجيه •                      - يضع برنامجا " زمنيا " لتنفيذ الانشطة المدرسيه •                      - يحفز المعلمين والطلاب على المساهمة في الانشطة                      المدرسيه •                      - يقوم بتنفيذ لجان للنشاطات اللاصفيه •</p>	
			<p>نشر الوعي الوطني والقومي في المدرسه</p>	١٨
			<p>- يؤكد الاهتمام بالتوعية الوطنيه والقوميه •                      - يستخدم التقنيات الموجوده في المدرسه لبعث الوعي                      الوطني والقومي •</p>	

التعديل	مدى صلاحية الفقره صالحه   غير صالحه	الفقرات	ت
		<p>— يهتم بنشاطات تحية العلم وكلمة نهاية الاسبوع •                      — يهتم بأقامة النشاطات الجداريه ذات المضامين                      الوطنيه والقوميه •                      توطيد العلاقات الانسانيه مع أولياء أمور التلاميذ</p>	١٩
		<p>— يعمل على تحديد جدول زمني لاتعقاد مجلس                      الاباء والمعلمين •                      — يستخدم أسلوب الاقتناع عند التعامل مع اولياء أمور                      التلاميذ •                      — يهتم بشكاوى وملاحظات اولياء أمور التلاميذ •                      الاشراف على الخدمات الصحيه في المدرسه</p>	٢٠
		<p>— يعمل بالتعاون مع العاملين في المدرسه على تنمية                      العادات الصحيه السليمه للتلاميذ •                      — يدعو أعضاء اللجان الطبيه لزيارة المدرسه •                      — يعمل على توفير الاسعافات الاوليه الضروريه للمدرسه •                      — يشجع العاملين في المدرسه على التدريب على                      الاسعافات الاوليه •</p>	٢١
		<p>تقويم أداء المعلمين في المدرسه</p> <hr/> <p>— يتعرف على جهود المعلمين في رفع المستوى العلمي في                      المدرسه •</p>	

مدى صلاحية فقره صالحه   غير صالحه	الفقرات	ت
	<p>— يوجه نظر المرءوسين المقصرين ويوثق ذلك في ملفاتهم الفرعية .</p> <p>— يعمل على أرشاد المقصرين من المعلمين والعمالين الاخرين في المدرسه .</p> <p>— تقديم المكافآت المناسبه للمعلمين الكفوئين لشرط تحفيزهم .</p> <p>— مساعدة المعلمين في المدرسه وحل مشكلاتهم</p> <hr/> <p>— يعمل على حل المشكلات المدرسيه التي تواجه المعلمين</p> <p>— يساعد المحليين في حل مشكلاتهم المتعلقة بالبيئه المحليه .</p> <p>— يبصر المعلمين الجدد بطبيعة المشكلات .</p> <p>— يعمل على خلق روح التعاون بين المعلمين الجدد وبقية المعلمين .</p> <p>— النمو الذاتي في العمل الادارى</p> <hr/> <p>— يعمل على تنمية قوراته العلميه والثقافيه .</p> <p>— يعمل على تحسين العمليه التربويه في ضوء المعلومات التربويه الحديثه .</p> <p>— المشاركه في الانشطه التربويه التي تقيمها الجهات العليا .</p>	<p>٢٢</p> <p>٢٣</p>

بسم الله الرحمن الرحيم  
ملحق - ٥ -

استبيان نهائى

الجامعة المستنصرية  
كلية التربية / قسم الارشاد التربوى  
الدراسات العليا / الدكتوراه  
ادارة تربويه

تحية طيبه

السيد ..... المحترم

يهدف البحث الحالي ( تقويم أداء مدراء المدارس الابتدائية في ضوء مساهمته  
المطلوبه ) لذا يضح الباحث بين يديك هذه الاداة ويرجو تعاونك في الاجابه عن كل  
فقره من فقرات الاداة بوضع علامة ( ) أمام البديل الذى تراه مناسباً " كما  
في المثال التوضيحي التالي :

لا يوديه مطلقاً	يوديه				الفتريات
	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					يقوم المدير بوضع خطه عمل للمدرسه

فإذا كان المدير يودى هذا العمل دائماً " ضع علامة ( ✓ ) أمام دائماً " وإذا  
كان المدير يوديه أحياناً " ضع علامه ( ✓ ) أمام أحياناً " وهكذا .  
أن نتائج البحث تعتمد على دقة أجابتك وشكراً " لتعاونك .

الباحث  
علي ابراهيم محمد  
طالب دكتوراه / أداره تربويه

ملاحظه  
لاداعي لذكر الاسم رجاءاً "

ت	الفقرات	يوءدي			
		نادرا	احيانا	غالبا	دائما
١٤	٠١				يقوم بوضع خطة عمل المدرسه
١٥	٠٢				يشرك العاملين معه في مناقشة الخطه وأقرارها
١٦	٠٣				يوضح للمعلمين اهداف الخطه السنويه للمدرسه
١٧	٠٤				يتابع تنفيذ الخطه اليوميه للمعلمين
١٨	٠٥				يأخذ بنظر الاعتبار خبرات المعلمين عند توزيع
١٩	٠٦				المواد الدراسيه عليهم
٢٠	٠٦				اشرافه على تنظيم الجدول المدرسي
٢١	٠٧				يراعي مصلحة التلاميذ عند تنظيم الجدول المدرسي
٢٢	٠٨				يوزع الاعمال المدرسيه في العطله الصيفيه على المعاونيين
٢٣	٠٩				يضع جدولا " زمنيا " بالسفرات المدرسيه الترفيهيه والعلميه
٢٤	٠١٠				يتابع المعلمين للتأكد من أنجاز الموضوعات الدراسيه على وفق الخطه السنويه
٢٥	٠١١				يذلل الصعوبات التي تواجه المعلمين عند تنفيذ هم الموضوعات الدراسيه
٢٦	٠١٢				يشجع المعلمين على تقديم المقترحات لتطوير المنهج الدراسي
٢٧	٠١٣				يبصر المعلمين بالاساليب الحديثه الخاصه بالامتحانات المدرسيه

لا يوءديه  
مطلقا "

لايواديه مطلقا	يواديه				الفقرات	ت
	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
					ينظم جدولا " بالامتحانات المدرسية قبل مدة مناسبة من الزمن .	١٤
					يناقش المعلمين لوضع الخطط اللازمة لرفع مستوى تحصيل التلاميذ .	١٥
					يضع جدولا " زمنيا " بأعمال مجلس المعلمين .	١٦
					يناقش المعلمين في الملاحظات التي سجلها عنهم	١٧
					يعتمد القرار الجماعي في اجتماعات مجلس المعلمين	١٨
					يشيد بالمعلمين الاكفاء أثناء اجتماع مجلس المعلمين .	١٩
					ينجز المراسلات الرسمية بدون تأخير	٢٠
					يلتزم بالموضوعية عند الرد على المراسلات .	٢١
					يوضح للمعلمين والتلاميذ أهمية المحافظة على النظام المدرسي .	٢٢
					يهتم بالالتزام بالدوام الرسمي .	٢٣
					يقبل التلاميذ الجدد والمتقولين من مدارس أخرى وفقا " للائحته والتعليمات .	٢٤
					يهتم بانتقاء مرشدي الصفوف في المدرسه	٢٥
					يتابع مشكلات التلاميذ السلوكيه .	٢٦
					تنظيم الانفاق المدرسي والعمل على ترشيده	٢٧

لايوادنيو مناطق	يوادي				الفقرات	ت
	نادرا	احيانا	غالبا	دائما		
					ينظم عمليات الصرف على الانشطة المختلفة في المدرسه .	٢٨ .
					يشكل لجان خاصه للمشتريات في المدرسه .	٢٩ .
					يعمل على تطوير اساليب حفظ السجلات .	٣٠ .
					يوزع عملية مالي السجلات على معاونين .	٣١ .
					يتابع الاعمال المتعلقة بتنظيم السجلات بشكل مستمر	٣٢ .
					يطالع العاملين في المدرسه على الانظمة والقوانين والتعليمات .	٣٣ .
					يتابع توصيات المشرفين الخاصه بتوجيه المعلمين .	٣٥ .
					يزود المشرفين التربويين بالمعلومات الدقيقه عن احوال المدرسه .	٣٦ .
					يتعاون مع المشرفين التربويين في حل المشكلات المدرسية .	٣٧ .
					يعمل على حصر اعداد المشمولين بالتعليم الالزامي في المنطقه .	٣٨ .
					يعمل على تحديد احتياجات المدرسه للكتاب القادم .	٣٩ .
					يعمل على تحديد الاحتياجات من الكتب والقرطاسيه	٤٠ .
					يعمل على توفير اللوازم والاثاث للمدرسه .	٤١ .



لايوءديه مطلقا	يوءديه			الفترة	ت
	نادرا	احيانا	غالبا		
				يطلب من المعلمين تحديد احتياجات المدرسه من الاجهزه والمعدات .	٤٢
				يقوم بجولات اشرافيه يومية في المدرسه .	٤٣
				يقابل التلاميذ المتأخرين دراسيا " بهدف حثهم على الدراسة .	٤٤
				يزور الصفوف للاطلاع على المستوى العلمي للتلاميذ	٤٥
				يشجع التلاميذ المتفوقين دراسيا " .	٤٦
				يقوم بتحديد الانشطة المدرسيه في أثناء الدوام الرسمي وبعده .	٤٧
				يضع برنامجا " زمنيا " لتنفيذ الانشطة المدرسيه .	٤٨
				يحفز المعلمين والتلاميذ على المساهمه في الانشطة المدرسيه .	٤٩
				يوكد الاهتمام بالتوعيه الوطنيه والقوميه .	٥٠
				يهتم بنشاطات تحية العلم وكلمة الاسبوع .	٥١
				يحث على إصدار النشرات الجداريه ذات المضامين الوطنيه والقوميه .	٥٢
				ينظم انعقاد مجلس الاباء والمعلمين على وفق جدول زمني .	٥٣
				يستخدم أسلوبا " منطقيا " عند تعاقبه مع أولياء أمور التلاميذ .	٥٤

لا يورد مطلقاً	يوديده			الفقرات	ت
	نادرًا	أحيانًا	غالبًا		
				• يهتم بمقترحات أولياء أمور التلاميذ	• ٥٥
				• يطلع أولياء أمور التلاميذ على مستويات أبنائهم العلمية	• ٥٦
				• يتعاون مع المعلمين لتنمية العادات الصحية السليمة لدى التلاميذ	• ٥٧
				• يدعو أعضاء اللجان الطبية لزيارة المدرسة عندما يتطلب الأمر ذلك	• ٥٨
				• يعمل على توفير المواد اللازمة للإسعافات الأولية	• ٥٩
				• يتعرف على جهود المعلمين في رفع مستوى العلمي في المدرسة	• ٦٠
				• يعمل على إرشاد المقصرين من المعلمين فسي المدرسة	• ٦١
				• يوجه نظر المرؤوسين المقصرين ويوثق ذلك في سجله الشخصي	• ٦٢
				• يعمل على حل المشكلات المدرسية التي تواجه المعلمين	• ٦٣
				• يبصر المعلمين الجدد بطبيعة المشكلات الموجودة في المدرسة	• ٦٤
				• يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم الخاصة	• ٦٥

ت	الفترة	يوهديه				لايوهديه
		دائما	غالبا	احيانا	نادرا	
٠٦٦	يعمل على خلق روح التعاون بين المعلمين •					
٠٦٧	يوكب الاتجاهات الحديثه في الاداره المدرسية •					
٠٦٨	يسهم في تحسين العمليه التربويه في ضوء المعلومات التربويه الحديثه •					

ABSTRACT

The basic function to the school administration is to facilitate the daily work of school, asking the school community on a high level of affectiveness and skill, and to improve the interpersonal relationship to promote the cultural level of society.

The school administration is considered the pivote of the educational process in the school and its mean to achieve aims in light of the policy that the society believe in . The school administration should have to leave its traditional concept to be a technical process and to organize the human interpersonal relationships.

The research and previous studies stressed that the principal is the pillar of school and the coordinator to the energies and to the potentialities to achieve the educational ends that the school make a real efforts to achieve them. The principal is regarded the most effective element whether in making a plans to the educational work or in the instruction and directions he offers inside the school, in developing the close relationships among the employees in the school itself this in turn will help teachers to convince the students to learn and result in achieving the educational ends of the school.

For these reasons above mentioned the administration competence of teacher is regarded one of the most important factors that contribute in the success of school through his ability in translating his work into behavioural situational that can increase the effectiveness of the educational system.

Thus, the behavioural practices through which the principal perform his administration tasks enable him to a positive interaction with the subordinates and to keep him away from his subjective acts and the personal judgements. These administration tasks are considered as a guide that the principals can get the right way when they practise the administration process.

For that reason, the process of evaluating the performance of the primary schools principals in the light of administration task is regarded one of the effective pillars through which the principals work can be developed then we can in turn improve the qualitative respects of administration and in order to know the scientific status through which the primary schools principals behave when they perform their administration tasks.

The research and previous studies that have been conducted on the school administration area have showed to us some of the deficiency points in the performance of primary schools principals. By this manner we realized that there is a real problem in this area that in need to deal with through evaluating the performance of primary schools principals that our study has adopted. The aim of the present study is :

1. To identify the primary school principal's administration tasks.
2. To construct an instrument to evaluate the primary school principal's performance for his required administration tasks.

3. To identify the performance level of the primary school principal from point of view of teachers, educational supervisor and the principals themselves.
4. To find out the significant of differences in evaluating the primary school principal's performance.

The present investigation is confined with a sample of teachers administration educational supervisors and the principals of primary schools in Baghdad amanat for school year 1995 - 1996 that consisted of 280 subjects, divided into the following classification 180 of them are of teachers 40 of them are of administration educational supervisors and 60 of the are of principals.

In order to achieve the aims of the present investigation an evaluative instrument that contained of the primary school principal's administration tasks as the approprietely scientific instrument was administered. It was exposed to a panel of educational experts to approve its validity. It has 23 administration tasks and 69 behavioural practices by which tasks can be carried over in its final form.

The present investigation has reached to the following results:

1. The primary schools principals performance level was a good when they perform their administration tasks. The wieghed mean was between (2.08-3.991).
2. There were differences among the point of views of the three groups. The value of the weigthed mean ranged from(2.26-4) (2.24-399)(2.54-399) for the teachers, educational supervisors

and the principals respectively. The computed value of the  $\chi^2$  ranged from (0-37.42) and all the administration tasks were statistically significant except one task only.

AN EVALUATION OF PRIMARY SCHOOLS HEADMASTER'S  
PERFORMANCE IN THE LIGHT OF THE R E Q U I R E D  
ADMINISTRATIVE TASKS

Dissertation

Submitted to the Council of College of Education, University  
of Al-Mustansiyrah as a partial fulfillment for the Requirements  
of the degree of Doctor of Philosophy in Education (Educational  
Administration)

By

Ali Ibraheem Mohammed Al-Awsi

Supervised by

Professor Kabeel Koodi Hussain, (Ph.D.)

1997