

## تقويم الأداء الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم المتوسط بمدينة المرج من وجهة نظر المديرين أنفسهم والموجهين.

Evaluating the job performance of managers and principals of middle education schools in AL-Marg city from the point of view of the principals themselves and their mentors

أ.م. محمد شعيب محمد. محاضر مساعد. بقسم علم النفس-كلية الآداب والعلوم. المرج- جامعة بنغازي.

MA. Mohammed Shuayb Mohammed. Department of psychology-College of Literature and Sciences Almargin University of Benghazi.

Email: [mohammed.shuayb@uob.edu.ly](mailto:mohammed.shuayb@uob.edu.ly)

تاريخ نشر البحث

2021 / 11 / 7

تاريخ قبول البحث

2021 / 10 / 13

تاريخ استلام البحث

2021 / 9 / 27

**الملخص:** تهدف الدراسة إلى معرفة الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم المتوسط بمدينة المرج، من خلال البحث في بعض وظائف الإدارة وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه، وذلك من خلال معرفة آراء المديرين أنفسهم في أدائهم، ومعرفة آراء الموجهين الذين يقومون بزيارة تلك المدارس للقيام بمهام التوجيه للمدرسين والمدرسات والاحتكاك بعمل هؤلاء المديرين. يتكون مجتمع الدراسة من المديرين الذين يديرون تلك المدارس، وكذلك الموجهين الذين يقومون بالتوجيه في تلك المدارس، ولمحدودية المجتمع المدروس فقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل سواء للمديرين أو للموجهين، وكان عدد المديرين 12 مديراً ومديرة، منهم 7 إناث و5 ذكور، وكان مجتمع الموجهين يتكون من 68 موجهاً منهم 20 إناثاً و48 ذكراً. استخدم الباحث استبيان تم تقسيمه إلى ثلاث وظائف وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه، ولكل وظيفة 11 فقرة، ووضعت بدائل للإجابة وهي: (موافق-غير موافق-لا أدري) وذلك حسب المقياس الثلاثي. وقد تم إجراء الصدق والثبات للاستمارة، وتم توزيع الاستمارة على مجتمع المديرين ومجتمع الموجهين، وتم استرجاع 11 استمارة من المديرين وفقدان واحدة، كذلك تم استرجاع 61 استمارة من الموجهين وفقدان 7 استمارات. قدمت الدراسة النتائج التالية:

- يستخدم مديرو المدارس في التعليم المتوسط وظيفة التخطيط بشكل كبير.
- يستخدم مديرو المدارس في التعليم المتوسط وظيفة التنظيم بشكل متوسط.
- يستخدم مديرو المدارس في التعليم المتوسط وظيفة التوجيه بشكل أقل.
- التأثير الواضح لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة في الأداء لصالح المؤهل الأعلى والخبرة الأطول.

**الكلمات الدالة:** التقويم، الأداء الوظيفي، المدير، الموجهين.

**Abstract:** This study aimed to know the job performance of principals of middle education schools in Al-Marj city by researching some of the management functions, which are planning, organizing and directing, through knowing the opinions of the managers themselves in their performance and knowing the opinions of mentors who visit schools to carry out the tasks of guidance for teachers in those schools and friction The work of these managers.

The study community consisted of administrators who run these schools as well as mentors who provide guidance in those schools and due to the limitations of the studied community, the researcher used the comprehensive survey method, whether for directors or mentors, and the number of directors was 12 directors and directors, including 7 females and 5 males, and the mentor community consisted of 68 mentors, 20 of whom were females and 48 Males.

The researcher used a questionnaire that was divided into three axes: planning, organizing and directing. Each axis has 11 paragraphs, and alternatives to the answer have been developed, which are (agree - disagree - see) according to the triple scale.

The validity and consistency of the form was performed. The form was distributed to the community of managers and the community of mentors. 11 forms were retrieved from managers and one was lost. Also, 61 forms were retrieved from the mentors and 7 were lost.

The study presented the following results:

1-schoolmasters,in the intermediaeducation use the job of planning great deal .

2-schoolmasters in the intermediate education ,use gob organization in an average way.

3-Schoolmasters ,in the intermediate education,use job of instruction in a less manner.

4-The clear impact of the variables of the scientific qualification and experience in performance of the higher qualification and mor experience.

**Key Words:** Evaluating, job performance, manager, mentors.

**المقدمة:** تعد الإدارة بشكل عام من أهم الأنشطة التي تعمل من خلال التخطيط والتنظيم للجهود البشرية، من أجل إنجاز الأعمال والمهام التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تعود على المؤسسة بالنفع، وتلك الأهداف تتمحور في إعداد وتأهيل العنصر البشري، للقيام بالأعمال التي يمكن أن تسهم في خدمة المجتمع وبنائه، ويلاحظ أن المجتمعات المختلفة تركز على إعداد العنصر البشري في شكل يقبل التسويق ومؤهل بشكل جيد، وهذا يعني الاهتمام بالمؤسسة التي تعد ذلك العنصر، وتلك المؤسسة هي المدرسة وقيادتها التي تتمحور في مدير المدرسة، ومن ثم كان النظر إلى الإدارة المدرسية بشكل مباشر وتحليل دورها وأثرها في إعداد وتأهيل العنصر البشري الذي يعد من أهم أهدافها، ومن ثم فهي تؤثر في عملية التنمية.

إن الإدارة المدرسية وعلى رأسها مدير المدرسة من أهم العناصر التي يجب الاهتمام بها في المجتمع، وذلك لدورها في إعداد وتأهيل العنصر البشري، كما أن لها دور مهم ورئيسي في العمل المدرسي، وهي المسؤول الأول والأخير عن الأعمال والمهام والواجبات بين العاملين فيها، حيث أن كل الأفراد من موظفين وعاملين و معلمين ومعلمات هم مكلفون بأداء واجبات وأعمال تحقق الأهداف المنتظرة من تلك المؤسسة لصالح المجتمع، ويمكن القول إن مدير المدرسة في التعليم المتوسط له دور قيادي في العمل التربوي الممارس في داخل مدرسته، ومن ثم فهو يسعى إلى تحسين الأداء المدرسي، وتنفيذ الخطة التعليمية، وحل المشاكل والصعوبات وغير ذلك من الواجبات التي يفترض أن تؤدي، ويرى الفقي "أن الإدارة المدرسية لها دور مهم في تنفيذ السياسة التعليمية والتربوية، والسعي إلى تحقيق الأهداف، وأن يكون المديرون والمديرات لديهم وعي بالأسس العلمية والحضارية والإنسانية التي يجب أن توجد في العمل التربوي" (الفقي 1994. 26) ويذكر الشيباني "أن مدير المدرسة يحرص على توفير الأمن والطمأنينة والتعاون والاستقرار الوظيفي وتنفيذ القوانين وتوفير الأموال والإمكانيات وإيجاد فرص التعاون والاندماج بين أفراد المجتمع المدرسي" (الشيباني 1992. 88) إن هذا يعني أن مدير المدرسة له دور مهم في إنجاز الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج بشكل يؤدي إلى المشاركة الفعالة لمدرسته في تحقيق آمال وتطلعات المجتمع، وبناء قوى عاملة مؤهلة تسهم في خدمة مجتمعها.

إن مدير المدرسة يستخدم أدوات معينة في تنفيذ تلك الأعمال والمهام، وتلك الأدوات هي ما تسمى بوظائف الإدارة وهي التي يمكن من خلالها تقييم عمل المديرين وكيفية الأداء لديهم.

**مشكلة الدراسة:** نظراً للدور المهم والمؤثر الذي يقوم به مدير المدرسة في مدرسته من ممارسة وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في تنفيذ الخطط والبرامج المكلف بها من السلطة والمجتمع، ولما لدوره من أهمية في القيام بذلك، فإن هذه الدراسة تأتي لتبحث في مدى ممارسة مدير المدرسة لبعض وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والوصول إلى فهم كيفية استخدام هذه الوظائف من قبل مدير المدرسة الثانوية، ولتضع جملة من التساؤلات التي تحدد كيفية قيام مدير المدرسة الثانوية بتلك الوظائف، ودورها في أداء الواجبات والأعمال بالشكل السليم والمطلوب، ومدى استخدام وظائف الإدارة بشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وكذلك التعرف على رأي فئة لديها احتكاكاً به وهي الموجهين وتلك التساؤلات تتمحور في:

هل يستخدم مدير المدرسة وظيفة التخطيط في أداء أعماله وواجباته حسب رأى الموجهين؟

هل يستخدم مدير المدرسة وظيفة التنظيم في أداء أعماله وواجباته حسب رأى الموجهين؟

هل يستخدم مدير المدرسة وظيفة التوجيه في أداء أعماله وواجباته حسب رأى الموجهين؟

ما هو تقييم الموجهين لأداء المديرين لتلك الوظائف؟

هل يوجد اختلاف بين المديرين في ممارسة هذه الوظائف مرجعه إلى المؤهل العلمي؟

هل يوجد اختلاف بين المديرين في ممارسة هذه الوظائف مرجعه إلى الخبرة؟

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى الآتي:

1. استخدام مدير المدرسة الثانوية لوظيفة التخطيط في أداء تلك الأعمال والواجبات التي يقوم بها حسب رأى الموجهين.

2. استخدام مدير المدرسة الثانوية لوظيفة التنظيم في أداء تلك الأعمال وواجباته التي يقوم بها حسب رأى الموجهين.

3. استخدام مدير المدرسة الثانوية لوظيفة التوجيه في أداء تلك الأعمال والواجبات حسب رأى الموجهين.

4. معرفة تقييم الموجهين لأداء مدير المدرسة الثانوية لتلك الوظائف.

5. تأثير المؤهل العلمي لدى مدير المدرسة الثانوية في أداء هذه الوظائف.

6. تأثير الخبرة لدى مدير المدرسة الثانوية في أداء هذه الوظائف .

**أهمية الدراسة :** تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة الواجبات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة، ومدى استخدام مدير المدرسة لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه التي تساعد في وصول المجتمع المدرسي والمدرسة إلى تحقيق الأهداف، كما أن هذه الدراسة تبرز أهمية دور مدير المدرسة وتعطي الانطباع الذي يمكن الخروج به عن هذا الدور للآخرين، وتقدم صورة عن التفاعل الإيجابي لمدير المدرسة مع واجباته وأعماله وخدمة الآخرين من أفراد وجماعات وخدمة المجتمع بكامله، كما أن هذه الدراسة تبين نوعية الأعمال والواجبات التي يؤديها مدير المدرسة، ودور تلك الأعمال والواجبات في حصول خريجي المدرسة على القدرات والمهارات والتأهيل اللازم لممارسة مهامهم ووظائفهم مستقبلاً، كذلك تقدم هذه الدراسة رأي الموجهين التربويين في أداء مدير المدرسة لتلك الواجبات والأعمال وملاحظاتهم عن ذلك والأمور التي يرونها أنها مهمة لكي يستطيع مدير المدرسة أن يؤدي دوره كما يجب .

### **حدود الدراسة :**

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مدينة المرج، ويتحدد مجتمع الدراسة في مدارس التعليم المتوسط في المدينة .

الحدود البشرية: هذه الدراسة تشمل مديري ومديرات وموجهي مدارس التعليم المتوسط بمدينة المرج . 2019/2018 .

**منهج الدراسة :** سوف يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بدراسة الظاهرة وتحليلها وتفسيرها .

### **مصطلحات الدراسة:**

**التقويم :** يعنى تقدير قيمة الشيء أو هو التعرف على قيمة الشيء، وورد في المعجم الوسيط أن ( تقوّم ) الشيء أي تعدل واستوى أو تبيننت قيمته ( المعجم الوسيط : 768 ) ويعرفه جابر بأنه تحديد القيمة الفعلية للمتغيرات التي تصاحب الجهود التي تبذل في النواحي التي تتعلق بالمهنة أو بالعمل المهني على ضوء وظيفة المؤسسة التي يجب أن تحدد على أساس حاجة البيئة " (جابر: 1973: 85).

**الأداء :** أي قام بالعمل، وورد في المعجم الوسيط أن أصلها ( أدى ) الشيء، تعنى قام به وتعنى فعله (المعجم الوسيط : 10) وذكرت المنظمة العربية أن تعريف الأداء هو الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها، تبعاً للمعايير الموضوعية . ( المنظمة العربية للتربية : 1989 : 158 ) .

### **الأداء الوظيفي**

يعنى الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهو السلوك الذي يؤديه الأفراد أو مجموعة الأفراد أو مؤسسة لتحقيق هدف معين، ويتضح هذا السلوك في أعمال وتصرفات الأفراد وحركاتهم ( المليجي 91. 2011).

**-التعليم المتوسط :** هو تعليم ينتظم فيه الطلاب لمدة ثلاث سنوات بعد التعليم الأساسي، ويقسم إلى عام وفني، حيث أن العام يتجه خريجه إلى الجامعة، أما الفني فقد تمكن شهادته من الحصول على عمل أي يوجه نحو سوق العمل للمهنة المتوسطة .

**- مدير المدرسة :** "هو المسؤول بشكل تام عن إدارة المدرسة وتنظيمها ورفع تقارير عن سيرها وعملها وعن كل ما يحدث داخل نطاق حدود المدرسة التي يشرف عليها .(شرير .رندة . 2003 . 9 ) .

**الموجه :** هو ذلك الشخص ذو الخبرة الذي يقوم بملاحظة وتقييم أعمال المعلمين والمعلمات والقيام بإرشادهم إلى أفضل الطرق في الأداء وتصحيح انحرافاتهم (أحمد . 1994 . 74 ) .

### **التعريف الإجرائي لتقويم الأداء الوظيفي**

يقصد به معرفة كيفية قيام مدير المدرسة الثانوية بممارسة بعض لوظائف الإدارية في أداء أعماله وواجباته .

### **الدراسات السابقة:**

تناول هذا الموضوع العديد من الباحثين وتم إجراء العديد من الدراسات حول الموضوع، ويقدم الباحث بعضها بإيجاز، فقد قدم الحكيمي دراسة في سنة 2000، استهدفت تقويم أداء مديري مدراس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن للمهام الوظيفية من وجهة نظر الموجهين والمعلمين والمديرين والتعرف على تأثير النوع والخبرة والمؤهل العلمي على الأداء، وقد تكونت عينة الدراسة من 19 مدير ومديرة و45 موجه وموجهة و87 معلم ومعلمة، وكانت النتائج أن مديري المدارس يمارسون المهام الوظيفية المتصلة بالجانب الإداري والمالي بدرجة أولى، واتفق المعلمون والمديرات على أن المهام المتصلة بالتوجيه الفني حصلت على أعلى درجة من حيث الممارسة، وانفرد الموجهون التربويون في المهام المتصلة بالطلاب، وقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة، وأن هناك اختلاف ذو دلالة في تقدير الأفراد للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع، وكانت لصالح

الإناث في المهام المتصلة بالتوجيه الفني والطلاب وأولياء الأمور في المجتمع. وقدم عدنان 2002 بدراسة استهدفت تقييم أداء مديري المدارس الثانوية المهنية لمهامهم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين أنفسهم في مديريات شمال الأردن، وتكونت عينة الدراسة من 52 مشرفاً تربوياً ومدير مدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت نتائج الدراسة أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطاً، وكان التخطيط في المرتبة الأولى، والمجتمع المحلي في المرتبة الثانية، ووجدت فروق دالة إحصائية في أن مديري المدارس الثانوية المهنية كانوا أعلى في الأداء، وكانت تلك الفروق تعزى إلى النوع والخبرة الإدارية. وقدم القواسمة دراسة في 2003 هدفت إلى تقييم الأداء لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في دولة البحرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدف الدراسة، وتم تجميع البيانات من خلال تطبيق استبانة تألفت من 20 فقرة، وتكونت عينة الدراسة من 33 مديراً ومديرة، و432 معلماً يعملون في المدارس الابتدائية والإعدادية الحكومية في دولة البحرين، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لعينة الدراسة من المديرين والمديرات في تلك المدارس، بلغ قيمة دون المستوى المتوقع بقليل ولم يظهر فرق جوهري في مستوى الأداء حسب المرحلة الدراسية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق في مستوى الأداء حسب متغيري الجنس والمدرسة إلا عند تفاعلهم معاً، وقدم آل الشيخ دراسة في سنة 2010 استهدفت التعرف على دور التقويم للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري، والتعرف على ما حققه التقويم الشامل للمدرسة خاصة أداء المدير، وقدمت مقترحات لكي تسهم في زيادة فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات وكانت نتائج الدراسة أن تقويم المدرسة في تحسين الأداء يأتي بدرجة كبيرة، وهذا يعني فاعلية التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة، كما أن هناك فروق دالة إحصائية في دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري، وذلك وفقاً لمتغير طبيعة العمل وتأثير الخبرة في ذلك، كما قدم الحمادي 2008 دراسة هدفت للتعرف إلى واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بسلطنة عمان، والوقوف على الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان والوقوف على طبيعة العلاقة بين واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام، وبين الأنماط القيادية الموجودة للمديرين واستخدام الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد شملت محورين أساسيين الأول العوامل والتواصل والقوانين والتعليمات التربوية، والمرافق المدرسية، والإذاعة المدرسية والمناهج والاختبارات المدرسية واستراتيجيات وتقنية التدريس والمحور الثاني توصيف الأنماط القيادية من خلال عبارات الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة من 1701 معلم ومعلمة بواقع 55 مدرسة وكانت عينة الدراسة تكونت من 250 معلم ومعلمة، وكانت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام في السلطنة متوسط، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الأداء الوظيفي للمعلمين والنمط القيادي، وكذلك بينت النتائج وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي عند المديرين والمديرات تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية.

### الإطار النظري للدراسة

يعد تقويم الأداء من الأمور الضرورية في جميع المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية، وذلك لمعرفة درجة الوصول إلى تحقيق الأهداف ومعرفة الصعوبات التي تواجه ذلك، ويكون الأمر أشد ضرورة في المؤسسات الخدمية خاصة المؤسسات التعليمية والتدريبية، ذلك أن التعليم والتدريب يعد أمراً مهماً في بناء التنمية والتقدم وإعداد الكوادر البشرية بالشكل الصحيح والمفيد للمجتمع وللدولة، ومن أهم المؤسسات في التعليم مدارس التعليم الثانوي أو المتوسط، حيث تعد ركيزة مهمة كأحد مدخلات التعليم الجامعي، وتقدم علوم ومعارف بشكل أكثر تخصص، وهذا التعليم يتشكل من خلاله الطالب، الأمر الذي يبرز قدراته ومهاراته، حيث أن الطالب يأتي من مرحلة التعليم الأساسي، وهو مزود بالإمكانيات الأولية التي يعمل التعليم الثانوي على صقلها وإعدادها بشكل أكبر مما يكسبها القوة والتمكن، ومن ثم فإن التعليم الثانوي يقدم نتائجه في ذلك الفرد الناضج عقلياً وبدنياً ووجدانياً.

إن التعليم الثانوي يعتبر مرحلة مهمة في إعداد وصقل مهارات وقدرات الطالب، لكي ينجح في المعاهد العليا والجامعات، وكذلك إن التعليم الثانوي يعد من المراحل التي يبدأ فيها المجتمع بزرع قيمه وأفكاره ومفاهيمه بشكل أكثر فعالية، وصقل العقول وإعداد الإمكانيات اللازمة لمراحل التعليم القادمة، إن تقويم الأداء الوظيفي يعد من الموضوعات التي يجري الحديث عنها في البحوث والدراسات، وإن كانت لم تتلحقها من البحث والدراسة، ولقد قدمت العديد من التفسيرات لهذا المفهوم أي الأداء الوظيفي، وكذلك التعريفات منها تعريف لدى المنظمة العربية للعلوم بأنه "الفعل الإيجابي النشط لاكتساب المهارة والقدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية" (1989 : 158)، وعرفه عيسى بأنه "المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين" ويرى الفتلاوي أن الأداء "ما ينجز من مهام ومسؤوليات بكفاءة وفعالية" (1995 الفتلاوي : 41) إن تقويم الأداء كما يرى العديد من التربويين هي عملية اتخاذ قرار بناء على ملاحظات، وقياس لمعدلات من خلالها يمكن التطوير



والتصحيح والسعي إلى الأفضل، وتقويم الأداء هو عملية منظمة وهادفة تسعى إلى تنفيذ العمل بخطوات تحقق الأهداف، ومن خلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات والبحوث في هذا المجال، وجد أن تقويم الأداء هو العملية التي نستطيع من خلالها تحقيق الغايات المنشودة، والوصول إلى النتائج بطريقة واضحة، ومن ثم تحقيق الأهداف المخطط لها مع التحكم في التكلفة والوقت، وإن كان ذلك يظهر للبعض أنه صعب، ولكن من خلال التعرف على سير العمليات واكتشاف الأخطاء ومعالجتها في وقتها يكون الإنجاز أفضل.

وتقويم الأداء في المجال التربوي يعد أمراً مهماً، ويذكر عطوي أن " تقويم الأداء هو العملية التي يحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة " ( عطوي: 2004:26)

يسير مع العمل ومن خلال متابعة العملية التعليمية نلاحظ أن عملية تقويم الأداء هي جزء لا يتجزأ من العمل التعليمي، وأنه التعليمي في جميع تحركاته، بدءاً من الأهداف إلى التغيرات المطلوبة إلى النتائج المحققة، وكل ذلك خاضع للتقويم والملاحظة، وبهذا نستطيع القول إن التقويم هو عملية هادفة، أي أنها تعمل من أجل الوصول إلى نتائج معينة، يفترض الوصول إليها، وبهذا نصل إلى قرار أو حكم بتحسين الأداء وتصحيح الأساليب وتحديد البرامج الأكثر نفعاً ونجاحاً، وبهذا يمكن القول إن تقويم الأداء قد قدم للتعليم فائدة كبيرة من خلالها يكون للتعليم قد حقق النتائج التي أراد الوصول إليها في مختلف برامج وخطواته. وتقويم الأداء يعتمد على أساليب وطرق تسهم إلى حد كبير في معرفة المشاكل والصعوبات التي تعترض الأهداف، وتنحرف بها عن مسارها المحدد لها، أو عن النتائج المنتظر الوصول إليها، ومن هنا يكون التقويم فعالاً من خلال معرفة تلك المشاكل وتحليلها وكيفية التغلب عليها، والوصول إلى الفعالية وتقوية الدافعية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين النتائج والوصول إلى الأهداف التي نسعى إليها .

أهداف تقويم الأداء في التعليم :

يمكن القول إن تقويم الأداء في التعليم يسعى إلى معرفة المشاكل التعليمية والتربوية، وإيجاد الحلول لها، كذلك تقديم المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار، كما أن التقويم يسعى إلى زيادة القدرات ورفع مستوى المهارات بمعرفة النقص وتعويضه، وذلك عن طريق إيجاد البرامج التي ترفع من مستوى المهارات والقدرات، كما أن التقويم يضع خطوات العمل الصحيح، ويسعى إلى إيجاد التوافق بين الفرد وعمله، لكي يمكن الخروج بنتائج أفضل، وبهذا يمكننا القول إن التقويم له مكانة مهمة، وبالتالي فإن جميع المؤسسات تهتم به وتعطيه الأهمية المناسبة له، وتوفر له جميع الإمكانيات والوسائل لكي يعطى الفائدة المرجوة منه. تقويم الأداء الإداري لمديري المدارس :

إن هناك العديد من وجهات النظر حول هذا المفهوم وتعرض لهذا المفهوم بإيجاز فهو يحتوي العديد من الجوانب من حيث أنه يوجه الأنشطة والعناصر المختلفة في الإدارة نحو تحقيق الأهداف، ويعتمد في ذلك على التوجيه للعنصر البشري بناء على إيجاد نسق من التعاون بين الجهود، وهو يبنى على تفاعل متوازن لعدد من العناصر المادية والبشرية، ويعمل الأداء الإداري على تحقيق أهداف التنظيم. وقد ينظر إلى الأداء الإداري على أنه مجموعة عمليات يفترض أن يقوم بها مدير المدرسة لكي يصنع تمازج بين مختلف العناصر وصولاً إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات، وهذا ليس موضوع هذه الورقة فهي لا تقم الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية، ولكن موضوعها هو أداء مدير المدرسة الثانوية لبعض وظائف الإدارة في ممارسة أعماله وواجباته .

مرتكزات التقويم الفعال :

لكي يكون للتقويم أثر وفعالية خاصة في قطاع التربية والتعليم، يفترض أن تكون له أسس أو مرتكزات يعتمد عليها، وذلك أن يكون له علاقة بأهداف العمل مثلاً في النظام التربوي والتعليمي، أن يكون له علاقة مع البرامج التعليمية المعمول بها وكذلك مع الخطط التي يتم الانطلاق منها، ومن هنا يكون التقويم فعال، كما يجب أن يعتمد على معلومات وبيانات حقيقية وصحيحة، وليس أفكار أو تصورات مغلوطة وأن تكون هناك مصداقية في عملية التقويم دون تدخل للجوانب العاطفية أو الشخصية أي عدم إسقاط الأفكار الشخصية أو المرجعية الاجتماعية على عملية التقويم، وإلا فإن ذلك يؤدي إلى ولادة تقويم مشوه نتائج سيئة على الفرد والمجتمع، وحتى يكون التقويم فعالاً يفترض اعتماده على معايير علمية وصحيحة وقوية، تحدث الأثر المطلوب، وأن تتماشى تلك المعايير مع فلسفة التربية المعتمدة، كما أن التقويم يشترك فيه العديد من الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالعملية التعليمية، وبهذا نصل إلى عملية تقويم لها فعالية وتأثير، وينظر إليها على أنها حققت التأثير المفترض حدوثه كذلك إن عملية التقويم هي وسيلة لكي يحدث التجديد والتحسين في العملية التربوية والتعليمية، كما يجب أن تكون هناك معرفة لواقع العمل التعليمي، لكي نصل إلى إحداث التقدم والتطور من خلال إجراء عملية التقويم، ويجب التأكيد على أن هذه العملية ليست صورية بل هي عملية فعلية واقعية تنطلق من الواقع وإحداثه، ومن هنا يحدث الأثر المطلوب من هذه العملية، وأنها في عملية التقويم في المؤسسات التعليمية نراعي المصالح المجتمعية والاجتماعية لكل الأطراف، بالشكل الذي يؤدي إلى إيجاد تطور ورقي نحو

الأفضل في العملية التعليمية، ويرى عطوى "إن عملية التقويم تتطلب أفراد أكفاء لإجراء عملية التقويم" (عطوى:2004:73)، وهذا يعنى أن الأفراد الذين يقومون بالتقويم يفترض أن تكون لديهم كفاية أي مستوى من القدرات والمهارات تسهم في رفع مستوى الإمكانيات لدى من يقومون بإجراء التقويم لهم، كما أن التقويم له صور عديدة منها: التقويم التكويني والتقويم الوظيفي والتقويم الجزئي والتقويم المتنوع والتقويم الشامل أو النهائي والتقويم المقارن، كما أن هناك صور أخرى للتقويم مثل تقويم الأفراد وتقويم الأداء وتقويم المؤسسة وتقويم الأهداف، ويجب معرفة أن التقويم في عملياته ينظر إلى أداء الأفراد والاختلاف بينهم في عملية الأداء والفروق الفردية، والاختلافات البيئية بينهم، الذي يؤثر على مستوى أداء لديهم وهذا يؤثر على آلية الأداء واختلاف النتائج الظاهرة من هذه العملية.

### إجراءات الدراسة:

يقدم الباحث الخطوات التي تم العمل من خلالها من حيث المجتمع والعينة والأداة، وهي من الأمور المهمة التي يعول عليها، وهي صلب كل دراسة والعمود الفقري الذي تعتمد عليه الدراسة في التعامل مع الحقائق وتقديم النتائج.

**مجتمع الدراسة:** تمت هذه الدراسة في مدارس التعليم الثانوي في مدينة المرج، وكان مجتمعها المديرين والمدرسات لتلك المدارس، والموجهين والموجهات الذين يقومون بالتوجيه لتلك المدارس، وذلك في نطاق المنطقة التعليمية (المرج) ويبلغ عدد مدارس التعليم الثانوي في مدينة المرج 12 مدرسة أما الموجهون فقد بلغ عددهم 68 موجهاً لمدارس التعليم الثانوي في مدينة المرج.

ولقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل بدلاً عن طريقة العينة، وذلك لمحدودية المجتمع المدروس سواء أكان من الموجهين أو المديرين، وعليه فسوف يبلغ عدد مجتمع المديرين ومجتمع الموجهين بالكامل محل الدراسة 12 مديراً و68 موجهاً.

**أداة الدراسة:** لقد استخدم الباحث استبيانين أحدهما موجه للمديرين والآخر للموجهين، ويتناول ثلاثة جوانب رئيسية من أعمال المدير وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه وهي جوانب يفترض أن يقوم بها مدير المدرسة ووضعت على شكل محاور لكل محور 11 فقرة ووضعت بدائل للإجابة هي (موافق، غير موافق، لا أدري) ووضعت درجات قياس لها وهي (3، 2، 1).

**صدق الأداة:** تم عرض الأداة على عدد 5 من المتخصصين في منهج البحث و3 أساتذة من متخصصي الإدارة التعليمية، وقد حصلت على تأكيد صحة الاستمارة وبالتالي صدق المحتوى.

**ثبات الأداة:** حيث استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، وبلغت نسبة الثبات 87% وهي نسبة ثبات عالية.

**تطبيق الأداة:** تم توزيع الاستمارة على مديري المدارس الثانوية محل الدراسة كذلك الموجهين في نفس الفترة حيث وزعت 12 استمارة على المديرين، وتم استرجاع 11 استمارة، كذلك تم توزيع 68 استمارة على الموجهين وتم استرجاع 61 استمارة.

### خصائص المبحوثين

يقدم الباحث الخصائص العامة لمجتمع المديرين ومجتمع الموجهين.

#### 1. الخبرة:

جدول (1) يبين سنوات الخبرة لدى المبحوثين

| البيان         | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 9 سنوات | من 10 إلى 14 سنة | من 15 سنة فما فوق | المجموع |
|----------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|---------|
| الموجه التربوي | 7              | 5                | 8                | 41                | 61      |
| النسبة         | 11.5           | 8.2              | 13.1             | 67.2              | 100     |
| مدير مدرسة     | 0              | 3                | 4                | 4                 | 11      |
| النسبة         |                | 27.2             | 36.4             | 36.4              | 100     |

من خلال الجدول السابق يتبين توزيع الخبرة من خلال فئات السنوات لدى المبحوثين، حيث توزعت الخبرة بينهم كالتالي: من هم أقل من 5 سنوات 7 أي بنسبة 11.5% من المبحوثين من الموجهين، وكان عدد من خبرتهم فوق 15 سنة 41 شخصاً، أي بنسبة 67.2 %، وهذا يعني أن آراء الموجهين هي نتاج ممارسة وتفاعل في مجال التوجيه، وهذا يؤكد مصداقية ما يطرح من آراء، وكونها متماز بالموضوعية، وكذلك الحال بالنسبة للمديرين، حيث نجد أن عدد من هم خبرتهم أقل من 9 سنوات 3 أشخاص بنسبة 27.3 %، أما من كانت خبرتهم من 15 سنة فما فوق 4 أشخاص، أي ما نسبته 36.4% وهذا يعني أن هؤلاء لديهم خبرة وممارسة طويلة في ميدان العمل، وهذا يعني ثبوت الخبرة

## 2. المؤهل العلمي :

جدول (2) يبين المؤهل العلمي لدى المبحوثين

| البيان       | إجازة تدريس عامة بعد الابتدائية | إجازة تدريس عامة نظام سنتين | إجازة تدريس عامة نظام 4 سنوات | إجازة تدريس خاصة نظام 5 سنوات | مؤهل جامعي غير تربوي | مؤهل جامعي تربوي | مؤهل ما بعد الجامعي | المجموع |
|--------------|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------|---------------------|---------|
| موجه تربوي   | 4                               | 10                          | 6                             | 7                             | 3                    | 28               | 3                   | 61      |
| النسبة       | 6.6                             | 16.4                        | 9.8                           | 11.5                          | 4.9                  | 45.9             | 49.                 | 100     |
| مدير المدرسة | —                               | —                           | 2                             | —                             | 1                    | 8                | —                   | 11      |
| النسبة       | —                               | —                           | 18.2                          | —                             | 9.1                  | .7               | —                   | 100     |

نتبين من الجدول السابق توزيع المؤهل العلمي، حيث نجد أن عدد الأفراد ممن لديهم مؤهل جامعي تربوي من الموجهين 28، وكانت نسبتهم 45.9 %، أما ذوو مؤهل إجازة التدريس العامة فقد كان عددهم 4، أي ما نسبتهم 6.6% وهذا يعني أن الموجهين يتصفون بمؤهل علمي عالي، أما المديرون فإن عدد الأفراد ممن لديهم مؤهل تربوي 8 أشخاص، أي ما نسبته 72.7%، وكان عدد المديرين ممن لديهم مؤهل غير تربوي أي بنسبة 9.1 %، وهى تدل على أن المديرين ممن يمتلكون مؤهل تربوي أعلى نسبة.

**التحليل والنتائج**

فيما يلي يقدم الباحث تحليل البيانات واستخلاص النتائج حسب تساؤلات الدراسة ومدى تحقق أهدافها كما يلي :  
السؤال الأول :

هل يستخدم مدير المدرسة وظيفة التخطيط في أداء أعماله وواجباته ؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لوظيفة التخطيط وكان الجدول التالي :

جدول (3) يبين ممارسة وظيفة التخطيط من قبل مدير المدرسة

| البيان     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| موجه تربوي | 61    | 2.66            | 406.              | 88.7         |
| مدير مدرسة | 11    | 2.66            | 304.              | 89.0         |

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لدى الموجهين 2.66 بانحراف معياري قدره 406. وبوزن نسبي قدره 88.7 وهذا يعني أن الموجهين يرون أن مديري المدارس يعملون بوظيفة التخطيط، وأنهم يؤدون أعمالهم وواجباتهم في ضوء الاعتماد على التخطيط، وهذا يعزز نظرة المديرين لأنفسهم، فمن خلال الاطلاع على المتوسط الحسابي نجد أن المديرين كان لديهم المتوسط الحسابي 2.66 وذلك حسب تقييمهم لأنفسهم من حيث اعتمادهم على وظيفة التخطيط، وبانحراف معياري قدره 304. وبوزن نسبي 89.0 أي أن المديرين يؤكدون أن أداءهم لأعمالهم وواجباتهم وفق وظيفة التخطيط، ومن خلال ذلك نتبين اتفاق الموجهين والمديرين حول هذه الوظيفة وهذا يعزز تقارب الوزن النسبي بينهم، وهذا يحقق الهدف الأول من أهداف الدراسة ويؤكد ذلك الجدول التالي للفقرات الأعلى في الاستجابة بالنسبة للموجهين .

## جدول (4) يبين الفقرات الأعلى في الاستجابة حسب رأي الموجهين

| رم | الفقرات                                                        | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----|----------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1  | يحدد مدير المدرسة مواعيد الاجتماعات المدرسية                   | 61    | 2.80            | 572.              | 93.4         |
| 2  | يسعى مدير المدرسة الى بناء اتصال جيد مع المجتمع                | 61    | 2.72            | 609.              | 90.7         |
| 3  | يعد مدير المدرسة تصور لاحتياجات مدرسته قبل بداية العام الدراسي | 61    | 2.86            | 427.              | 95.6         |
| 4  | يضع مدير المدرسة خطة لأداء أعمال الامتحانات المدرسية           | 61    | 2.72            | 661.              | 90.7         |

ومن خلال الفقرات السابقة نلاحظ أن الموجهين يرون أن مديري المدارس يعتمدون على وظيفة التخطيط عند تحديد مواعيد الاجتماعات، وذلك بوضع الاجتماعات والإعداد لها والابتعاد عن الارتجالية، ولكون مدير المدرسة يتوافر لديه استعداد والتزام بها، وكذلك تحديد النقاط التي يجب أن تتم مناقشتها في الاجتماع، وهذا يعني توافر الخطوة الأولى في نجاح الاجتماع وهي الإمكانيات، كذلك إن وظيفة التخطيط يعتمد عليها مديري المدارس في بناء اتصال جيد مع الآخرين من أولياء الأمور والمؤسسات الأخرى، ذلك التخطيط يعتمد عليه مديرو المدارس في وضع تصور لما تحتاجه المدرسة قبل بداية العام الدراسي من إمكانيات، إضافة إلى أن الامتحانات المدرسية تسير وفق تخطيط من حيث مواعيدها واحتياجاتها والتوقيت، وجدول المواد والإشراف على الامتحانات وإعداد الطلاب، كل ذلك يتم وفق تخطيط مسبق، ونجد أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تتدرج بين 2.86 إلى 2.72 وبانحراف معياري قدره 661. إلى 427. ويعزز ذلك الوزن النسبي للفقرات ما بين 95.6 إلى 90.7 وهذه المعدلات العالية تدل على وجود التخطيط ودوره في أداء مدير المدرسة لأعماله وواجباته.

ونجد أن هناك فقرات حصلت على وزن نسبي أقل من الفقرات السابقة بانخفاض في المتوسطات الحسابية والوزن النسبي، وهي فقرات توضح دور التخطيط في أعمال الصيانة وملاحظة الأداء واختيار المعلمين والمعلمات، وتنفيذ الخطة الرسمية للوزارة ومساعدة المعلمين والمعلمات في أداء واجباتهم وتقويم أعمالهم وكذلك العاملين في المدرسة وتحديد أدوارهم.

## جدول (5) يبين الأقل استجابة حسب رأي الموجهين

| رم | الفقرات                                                               | العدد | المتوسط | الانحراف | الوزن النسبي |
|----|-----------------------------------------------------------------------|-------|---------|----------|--------------|
| 1  | يقدم مدير المدرسة المساعدة اللازمة للمعلمين والمعلمات عند الحاجة      | 61    | 2.67    | 651.     | 89.6         |
| 2  | يضع مدير المدرسة الخطط اللازمة لإجراء الصيانة قبل بداية العام الدراسي | 61    | 2.67    | 651.     | 89.1         |
| 3  | يحرص مدير المدرسة على اختيار المعلمين والمعلمات الأكفاء للعمل         | 61    | 2.60    | 736.     | 86.9         |
| 4  | يعد مدير المدرسة الخطط اللازمة لتحسين الأداء المدرسي                  | 61    | 2.65    | 680.     | 88.6         |
| 5  | يحرص مدير المدرسة على تنفيذ الخطة العامة للوزارة                      | 61    | 2.55    | 806.     | 83.6         |
| 6  | يضع مدير المدرسة خطط التقويم للمعلمين والمعلمات والعاملين في مدرسته   | 61    | 2.50    | 808.     | 83.6         |
| 7  | يعد مدير المدرسة التقارير اليومية عن مدرسته                           | 61    | 2.49    | 721.     | 83.1         |

نلاحظ في الجدول السابق أن مساعدة المعلمين والمعلمات تتحصل على وزن نسبي أعلى، تليها مباشرة وضع الخطط لإجراء الصيانات قبل بداية العام الدراسي، وهذا يعني أن هناك اهتمام بالمعلمين والمعلمات، حيث أنهم يمثلون طرفاً مهماً ومؤثراً في العملية التعليمية في المدرسة، ومن ثم فإن مدير المدرسة يهتم بتقديم المساعدة لهم سواء أكانت في مجال العمل أم التخصص من حيث توفير متطلبات العملية التعليمية، وكذلك تقدير الظروف سواء أكانت اجتماعية أم صحية، وهذا يؤكد وجود النمط الإنساني في إدارة المدرسة، والسعي إلى وصولها لأفضل المستويات من تقدير الدولة والمجتمع، أما الفقرات التي تتحدث عن حرص مدير



المدرسة على اختيار المعلمين والمعلمات الأكفاء، وكذلك الاهتمام بتحسين الأداء المدرسي، فقد حازت على وزن نسبي أقل من الفقرات السابقة، وهذا لا يعني أن مدير المدرسة لا يهتم بتلك النقاط، ولكن أقل اهتمام من النقاط السابق ذكرها لنجاح العملية التعليمية، كما أن هناك فقرات تحدثت عن أمور مثل تنفيذ الخطة المرسومة من الوزارة، وإن هناك تقويم للمعلمين والمعلمات وإعداد التقارير اليومية عن سير الدراسة، وقد حازت تلك الفقرات على وزن نسبي أقل من الفقرات السابقة، ويرجع ذلك إلى تنفيذ الخطة التي تشترك فيها إدارة المدرسة مع جهات أخرى، وكذلك التقويم الذي يشارك فيه مدير المدرسة مع الموجهين، أيضاً أولياء الأمور والتقارير اليومية، وهي عمل روتيني مكرر لا يشكل عبئاً على المدير، ويؤدي بصورة نمطية، وهذه الفقرات كانت الأدنى في الحصول على وزن نسبي.

نستطيع تفسير ما سبق أن مديري مدارس التعليم المتوسط يمارسون وظيفة التخطيط وهذا يتضح من كون خطوات العمل في المدرسة تسير بشكل واضح ومخطط ذلك أن آلية الاجتماعات ومواعيدها وكيفية انعقادها والامتحانات وتكوين اللجان المشرفة واستغلال المساحات غير مستغلة لبناء قاعات جديدة وإعداد المعامل المدرسية وتجهيزها قبل بداية العام الدراسي والتخطيط لكتابة التقارير وإعداد تصورات لما يتم من أعمال خلال العام الدراسي كل ذلك وهذا هو ما يراود من ممارسة عملية التخطيط وهذا يعني ممارسة الإدارة بشكل علمي .

السؤال الثاني –

هل يستخدم مدير المدرسة وظيفة التنظيم في أداء أعماله وواجباته ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، وذلك لمعرفة مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التنظيم وكان الجدول التالي:

جدول ( 6 ) يبين ممارسة وظيفة التنظيم من قبل مدير المدرسة

| رم | البيان     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----|------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1  | موجه تربوي | 61    | 2.73            | 385.              | 91.2         |
| 2  | مدير مدرسة | 11    | 2.59            | 397.              | 86.5         |

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لدى الموجهين مرتفع يبلغ 2.73، وانحراف معياري 385. وبوزن نسبي قدره 91.2 وهو وزن نسبي عالي لهذا المحور، وهذا يعني أن الموجهين التربويين يرون أن مديري المدارس يعملون وفق مبدأ التنظيم، وأنهم يديرون مدارسهم وفق هذه الوظيفة، من حيث الحضور لطاير الصباح والجولة التفقدية في المدرسة، وفي الفصول وحصر الغياب وتحديد أعمال المعلمين والمعلمات وإجراء المقابلات وإقامة العلاقات وإعداد الجداول للحصص، إلى غير ذلك وهذا في جل الفقرات، ولكن المديرين يرون أنهم يعملون وفق هذه الوظيفة، ولكن بمستوى أقل من وظيفة التخطيط، ويدل على ذلك الانخفاض في المتوسط حيث كان 2.59 وانحراف معياري 397. وبوزن نسبي 86.5 وهو متدني عن الوزن النسبي لدى الموجهين وهذا يحقق الهدف الثاني للدراسة .

جدول ( 7 ) يبين الفقرات الأعلى استجابة حسب رأى الموجهين

| رم | الفقرات                                                                   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----|---------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1  | يحضر مدير المدرسة طاير الصباح                                             | 61    | 2.85            | 511.              | 95.1         |
| 2  | يحرص مدير المدرسة على النظام اليومي للمدرسة                               | 61    | 2.75            | 595.              | 91.8         |
| 3  | يقوم مدير المدرسة بمتابعة غياب المعلمين والمعلمات                         | 61    | 2.72            | 661.              | 90.7         |
| 4  | يحدد مدير المدرسة المهام والأعمال للموظفين والعاملين                      | 61    | 2.85            | 511.              | 95.1         |
| 5  | يحرص مدير المدرسة على إجراء مقابلات ولقاءات مع أولياء الأمور              | 61    | 2.75            | 567.              | 91.8         |
| 6  | يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات جيدة وبناء مع العاملين أولياء الأمور    | 61    | 2.81            | 500.              | 94.0         |
| 7  | يقوم مدير المدرسة بإعداد التقارير المدرسية عن العملية التعليمية في مدرسته | 61    | 2.73            | 629.              | 91.3         |

من خلال النظر إلى الجدول السابق نجد أن الوزن النسبي للفقرات يتراوح بين 95.1 إلى 90.7 وذلك بوجود متوسط حسابي تراوح بين 2.85 و 2.72، وهي تدل على ارتفاع المعدلات مما يؤكد نظرة الموجهين نحو أداء المديرين مرتفعة، في حين هناك فقرات تنخفض فيها المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وهذا ما يظهر في الجدول رقم 7 .

**جدول (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوزن النسبي**

| رم | الفقرات                                                                        | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1  | يقوم مدير المدرسة بجولة صباحية على الفصول المدرسية                             | 61    | 2.62            | 710.              | 87.4         |
| 2  | يحرص مدير المدرسة على حصر الغياب اليومي للتلاميذ                               | 61    | 2.63            | 731.              | 88.0         |
| 3  | يقوم مدير المدرسة بأعداد جداول الحصص اليومية                                   | 61    | 2.67            | 723.              | 89.1         |
| 4  | يعد مدير المدرسة احصائيات عن التلاميذ والمعلمين والمعلمات والعاملين في المدرسة | 61    | 2.68            | 696.              | 89.6         |

إن هذه الفقرات توضح الوزن النسبي المنخفض حيث يتراوح بين 87.4 إلى 89.6 بوجود متوسط حسابي يتراوح بين 2.68 و 2.62، وهي أقل من الفقرات السابقة وتدل على أن تركيز اهتمام مدير المدرسة بهذه الأمور أقل من أمور أخرى أكثر أهمية حسب تقديره أن هذا يعني هناك اعتماد على وظيفة التنظيم حيث أن مدير المدرسة يعمل على تنظيم الجداول المدرسية بشكل دقيق، فهو يشكل الآلية المنظمة للعمل داخل المدرسة والتكليف بالعمل داخل المدرسة يعد حسب تنظيم وفق ضوابط يراها مدير المدرسة، وإعداد طابور الصباح والانصراف وكل ذلك وغيرها يعني أن هناك تنظيم يمارس وهذا يعني أن الإدارة تمارس بالشكل العلمي .

السؤال الثالث: هل يستخدم مدير المدرسة وظيفة التوجيه في أداء أعماله وواجباته ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ليتبين مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه وكان الجدول التالي :

**جدول ( 9 ) يبين ممارسة وظيفة التوجيه من قبل مدير المدرسة**

| رم | البيان     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----|------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1  | موجه تربوي | 61    | 2.71            | 407.              | 90.6         |
| 2  | مدير مدرسة | 11    | 2.54            | 314.              | 84.8         |

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لدى الموجهين مرتفع بلغ 2.71، بانحراف معياري عام قدره 407. وكان الوزن النسبي يقدر 90.6، وهو وزن نسبي مرتفع، أي أن الموجهين التربويين يرون أن مدير المدرسة يعمل وفق وظيفة التوجيه وأنه يؤدي أعماله وواجباته بشكل جيد، بناء على ما تفرضه هذه الوظيفة ولكن في جانب المديرين من حيث تقييمهم لأنفسهم نجد أن هناك انخفاض في المتوسط الحسابي، حيث كان 2.54 وبانحراف معياري قدره 314. وبوزن نسبي 84.8، هذا يعني أن المديرين حسب تقييمهم لأنفسهم أقل في العمل بوظيفة التوجيه، ومن ثم فإن تقدير المديرين لأنفسهم في العمل بوظيفة التوجيه أقل من تقدير الموجهين لهم، بمعنى أنهم أقل ممارسة لها، وهذا يحقق الهدف الثالث لهذه الدراسة من حيث ممارسة وظيفة التوجيه من قبل المديرين، كما أن الفقرات نجدها تنقسم إلى فقرات تحوز وزناً نسبياً عالياً، وأخرى لديها وزن نسبى أقل كما في الجدول رقم(10) .

**جدول ( 10 ) يبين الفقرات الأعلى في المتوسطات والأوزان النسبية لوظيفة التوجيه**

| رم | الفقرات                                                                       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1  | يتابع مدير المدرسة الغياب اليومي للمعلمين والمعلمات                           | 61    | 2.77            | .616              | 92.3         |
| 2  | يوجه مدير المدرسة الموظفين والعاملين إلى أفضل طرق الأداء                      | 61    | 2.70            | .641              | 90.2         |
| 3  | يسعى مدير المدرسة الى سيادة التعاون داخل المجتمع المدرسي                      | 61    | 2.77            | .559              | 92.3         |
| 4  | يوجه مدير المدرسة المعلمين والمعلمات الى تحسين الأداء                         | 61    | 2.81            | .500              | 94.0         |
| 5  | يراقب مدير المدرسة عمل المعلمين والمعلمات في ضوء الخطة العامة للمواد الدراسية | 61    | 2.72            | .609              | 90.7         |
| 6  | يبني مدير المدرسة علاقات جيدة مع المدارس الأخرى في المجتمع المحلي             | 61    | 2.73            | .629              | 91.3         |
| 7  | يؤمن مدير المدرسة بالإخلاص والصدق في أداء المهام الاعمال                      | 61    | 2.88            | .369              | 96.2         |

فمن خلال هذه الفقرات نجد أن مدير المدرسة يتابع الغياب للمعلمين والمعلمات، ويهتم بطرق الأداء للعاملين والموظفين ووجود العلاقات الجيدة مع المجتمع المحلي، ووضع خطة جيدة للمواد كذلك الإخلاص والصدق، كل ذلك يعني أن الموجهين يرون أن مدير المدرسة قد أدى تلك الأعمال والمهام بشكل جيد، ويتضح ذلك في ارتفاع الوزن النسبي لتلك الفقرات، وذلك يعزز نظرة المديرين لأنفسهم حيث يظهر ذلك في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لوظيفة التوجيه لدى المديرين كما يوضحه الجدول التالي :

**جدول ( 11 ) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المديرين لأنفسهم**

| رم | الفقرات                                                   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----|-----------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1  | يتابع مدير المدرسة الغياب اليومي للمعلمين والمعلمات       | 11    | 2.81            | .603              | 93.9         |
| 2  | يوجه مدير المدرسة الموظفين والعاملين إلى أفضل طرق الاداء  | 11    | 2.72            | .646              | 90.9         |
| 3  | يؤمن مدير المدرسة بالإخلاص والصدق في أداء الاعمال والمهام | 11    | 2.72            | .646              | 90.9         |

ففي هذه الفقرات نجد أن المديرين يرتفع لديهم تقديرهم لأنفسهم في فقرات معينة، ويرتفع فيها الوزن النسبي والمتوسطات الحسابية، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 2.81 و 2.72 ، وحيث أن الوزن النسبي لهذه الفقرات بين 93.9 الى 90.9 ، وأن المديرين ينخفض تقديرهم لأنفسهم في عدد كبير من الفقرات ويرتفع في الفقرات الثلاثة السابقة. إن ممارسة المديرين لهذه الوظيفة يعني أن هناك اهتمام بممارسة هذه الوظيفة حيث الاهتمام بكيفية أداء الواجبات والسعي إلى أفضل طرق الإداء والإرشاد إلى كيفية العمل بالطرق الأكثر عطاء وإنتاجية، وبناء علاقات مع الأطراف الأخرى خارج المدرسة. إن كل ذلك يوافق ما تراه الإدارة التعليمية في القيام بوظيفة التوجيه .

السؤال الرابع -

ما هو تقييم الموجهين لأداء المديرين لتلك الوظائف ؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتلك الوظائف- التخطيط والتنظيم والتوجيه - وكان الجدول التالي:

**جدول (12) يبين المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري والوزن النسبي لتلك الوظائف**

| رم | البيان | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----|--------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1  | تخطيط  | 61    | 2.66            | 406.              | 88.7         |
| 2  | تنظيم  | 61    | 2.73            | 397.              | 91.3         |
| 3  | توجيه  | 61    | 2.71            | 407.              | 90.6         |

من خلال الجدول السابق يظهر أن الموجهين يرون أن المديرين يرتفع لديهم الأخذ بمبدأ التنظيم، أي أن لديهم اهتمام بوضع البرامج والترتيبات اللازمة لأداء الأعمال والمهام، ومن ثم تعد وظيفة التنظيم هي الأولى في العمل المدرسي، حيث أن المديرين يعملون من خلال التنظيم طوال اليوم الدراسي، أما وظيفة التخطيط فهي تكون على فترات وليست بشكل دائم، وحازت وظيفة التنظيم على المتوسط الحسابي الذي يبلغ 2.73 وبانحراف معياري 397. وبوزن نسبي قدره 91.3، ثم تليها وظيفة التوجيه حيث يظهر أنها تأتي في المرتبة الثانية في العمل المدرسي بالنسبة للمديرين، وتتم من خلال الإرشاد والمتابعة والسعي إلى أفضل أداء للأعمال والمهام، وبالتالي فقد حازت وظيفة التوجيه بشكل عام على متوسط حسابي قدره 2.71، وبانحراف معياري 407. وبوزن نسبي قدره 90.6، ويأتي بعدها وظيفة التخطيط الذي يبلغ المتوسط الحسابي لها 2.66 وبانحراف معياري 406. مع وزن نسبي قدره 88.7 ويعمل من خلالها المدير ولكن على فترات، فهو لا يقوم بالتخطيط يوميا ولكن يقوم بأعمال التنظيم والتوجيه يوميا، بمعنى أن المديرين حسب رأي الموجهين ينخفض اهتمامهم بالتخطيط، ولا يشكل التخطيط محور الاهتمام لديهم إلا في بعض الأمور الخاصة بالمدرسة، ذلك أنه بشكل عام يخضعون لخطة عامة من الوزارة، ولكن يمكن أن يكون التخطيط في مجال العمل اليومي أو الشهري أو السنوي، في حدود المدرسة التي يديرها فقط، ولكن الوظيفتين التنظيم والتوجيه أوسع مجالا وأكثر حركة من وظيفة التخطيط، ذلك أن كلا الوظيفتين التنظيم والتوجيه يكون لهما تأثير أكثر في المدرسة سلباً أو إيجاباً وكلاهما يعطى المدير مكانة جيدة أو مكانة سيئة من خلال ممارسة هاتين الوظيفتين، وذلك أنهما أكثر وضوحاً في مكان العمل ويرى الموجهين أن الوظائف الثلاث التخطيط والتنظيم والتوجيه هي تمارس من قبل مديري المدارس في التعليم المتوسط بالشكل الذي يوافق علمياً ما يراد من هذه الوظائف .

السؤال الخامس –

هل يوجد اختلاف بين المديرين في ممارسة هذه الوظائف مرجعه إلى المؤهل العلمي ؟

**جدول (13) يبين أثر المؤهل العلمي في ممارسة المديرين للوظائف الثلاث**

| رم | الوظيفة | المؤهل العلمي    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----|---------|------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1  | التخطيط | إجازة تدريس عامة | 3     | 2.45            | 181.              | 81.8         |
|    |         | مؤهل جامعي تربوي | 8     | 2.75            | 310.              | 91.7         |
| 2  | التنظيم | إجازة تدريس عامة | 3     | 2.39            | 104.              | 79.8         |
|    |         | مؤهل جامعي تربوي | 8     | 2.67            | 445.              | 89           |
| 3  | التوجيه | إجازة تدريس عامة | 3     | 2.21            | 104.              | 73.7         |
|    |         | مؤهل جامعي تربوي | 8     | 2.67            | 270.              | 89.0         |

من خلال النظر إلى الجدول السابق نلاحظ أن المؤهل العلمي لدى المديرين ينقسم إلى قسمين هما: إجازة التدريس والمؤهل الجامعي التربوي، وكان عدد المديرين من حملة إجازة التدريس 3، أما حملة المؤهل الجامعي التربوي فهم 8، ومن خلال النظر إلى المتوسط الحسابي نجد أن حملة إجازة التدريس كان المتوسط الحسابي لهم 2.45 بانحراف معياري 181. مع وزن نسبي 81.8

أما حملة المؤهل الجامعي التربوي، فإن المتوسط الحسابي لهم 2.75 بانحراف معياري 310. مع وزن نسبي 91.7، إن هذا يعني أن المؤهل الجامعي التربوي أكثر ممارسة لوظيفة التخطيط من حملة إجازة التدريس، بمعنى أن هناك تناسب طردي بين المؤهل وممارسة وظيفة التخطيط، فكلما ارتفع المؤهل كلما زادت درجة ممارسة الوظيفة في أداء الأعمال والواجبات، وكذلك الحال في ممارسة وظيفة التنظيم، فمن خلال النظر إلى المتوسط الحسابي نجد أن حملة إجازة التدريس كان متوسطهم الحسابي 2.39 مع انحراف 104. وبوزن نسبي 79.8، أما حملة المؤهل الجامعي التربوي فقد كان المتوسط الحسابي لهم 2.67 بانحراف 445. وبوزن نسبي 89 من هنا نقول إن حملة المؤهل الجامعي أكثر ممارسة لوظيفة التنظيم من حملة إجازة التدريس في أداء أعمالهم وواجباتهم، أما بالنسبة لوظيفة التوجيه فمن خلال النظر إلى المتوسط الحسابي نجد أن حملة إجازة التدريس بلغ متوسطهم الحسابي 2.21 بانحراف 104. وبوزن نسبي قدره 73.7، أما حملة المؤهل الجامعي التربوي فقد بلغ المتوسط الحسابي لهم 2.67 وبانحراف 270. وبوزن نسبي قدره 89.0، ومن ثم يمكننا القول إن حملة المؤهل الجامعي أكثر ممارسة لوظيفة التوجيه من حملة إجازة التدريس في أداء أعمالهم وواجباتهم هذا من ناحية الممارسة بالنسبة للمؤهل العلمي، أما من ناحية الوظيفة الأكثر أهمية في نظر المديرين من الوظائف الثلاث، فإن نسبة كبيرة منهم ترى أن وظيفة التخطيط تحوز متوسطاً أعلى، وكذلك الوزن النسبي مرتفع وهم حملة المؤهل الجامعي التربوي، إذ هي الأكثر اهتماماً في حين يقل المتوسط والوزن النسبي لدى حملة إجازة التدريس، كذلك الحال في وظيفة التنظيم وكذلك وظيفة التوجيه وهذا يعزز فكرة أن حملة المؤهل الجامعي التربوي أكثر اهتماماً بوظيفة التخطيط، إضافة إلى ما سبق من كونها أكثر ممارسة من الوظائف الأخرى، ويصدق القول على بقية الوظائف أي التنظيم ولتوجيه.

السؤال السادس: هل يوجد اختلاف بين المديرين في ممارسة هذه الوظائف مرجعه إلى الخبرة ؟

#### جدول (15) يبين أثر الخبرة في الوظائف الثلاث

| رم | المحور        | الخبرة بالسنوات | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
|----|---------------|-----------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1  | التخطيط       | من 5 إلى 9      | 3     | 2.54            | 396.              | 84.6         |
|    |               | من 10 إلى 14    | 4     | 2.59            | 310.              | 86.4         |
|    |               | من 14 فما فوق   | 4     | 2.84            | 214.              | 94.7         |
| 2  | المجموع العام |                 | 11    | 2.66            | 304.              | 89.0         |
| 3  | التنظيم       | من 5 إلى 9      | 3     | 2.48            | 547.              | 82.8         |
|    |               | من 10 إلى 14    | 4     | 2.50            | 228.              | 83.3         |
|    |               | من 14 فما فوق   | 4     | 2.77            | 454.              | 92.4         |
| 4  | المجموع العام |                 | 11    | 2.59            | 397.              | 86.5         |
| 5  | التوجيه       | من 5 إلى 9      | 3     | 2.48            | 292.              | 82.8         |
|    |               | من 10 إلى 14    | 4     | 2.38            | 358.              | 79.5         |
|    |               | من 14 فما فوق   | 4     | 2.75            | 227.              | 91.7         |
| 6  | المجموع العام |                 | 11    | 2.54            | 314.              | 84.8         |

من خلال الجدول السابق يتضح أن وظيفة التخطيط لها الأولوية في عمل المديرين ذوي الخبرة الأكثر، حيث نجد أن المتوسط العام 2.66 وبانحراف معياري 304. وبوزن نسبي 89.0 وهو أعلى قيمة من الوظيفتين التنظيم والتوجيه، حيث أن المتوسط العام لوظيفة التنظيم 2.59 وبانحراف 397. وبوزن نسبي قدره 86.5 أما المتوسط العام لوظيفة التوجيه فهو 2.54 وبانحراف معياري 314. وبوزن نسبي 84.8 وهذا يعني أن المديرين الأكثر خبرة يكون لوظيفة التخطيط دور مهم في أداء أعمالهم وواجباتهم، وكلما زادت سنوات الخبرة أثر ذلك في الاتجاه نحو التخطيط، حيث أن المديرين من 14 سنة فما فوق يرتفع المتوسط الحسابي لديهم، مقارنة بالفئات الأقل في سنوات الخبرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهؤلاء 2.84 وبانحراف معياري 214. وبوزن نسبي 94.7، ثم الأقل في سنوات الخبرة من فئة 10 إلى 14، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.59، وبانحراف معياري قدره 310. وبوزن نسبي 84.4 ثم تأتي الفئة الأقل في سنوات الخبرة من فئة 5 إلى 9، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.54 وبانحراف معياري 396. وبوزن نسبي 84.6، إن ذلك يعني أن الخبرة لها دور مهم في ممارسة هذه الوظائف، كذلك إن هذه الوظائف تتدرج في الأهمية حيث أن وظيفة التخطيط تأتي في المقام الأول، وكان متوسطها 2.66 ثم تأتي وظيفة التنظيم ومتوسطها 2.59 وأخيراً وظيفة التوجيه ومتوسطها 2.54.



**النتائج :**

تبين من خلال التحليل السابق جملة من النتائج يمكن أن نجملها في الآتي :

إن مديري مدارس التعليم المتوسط حملة المؤهل الجامعي التربوي يستخدمون التخطيط بشكل كبير في أداء أعمالهم، وواجباتهم والقيام بالأدوار المنوطة بهم، أكثر من حملة إجازة التدريس حسب رأي الموجهين وهذا يعد امر جيد بحكم اتساع المحتوى العلمي لديهم ولا يتوافر لدى حملة إجازة التدريس .

إن مديري المدارس في التعليم المتوسط من حملة المؤهل الجامعي التربوي يستخدمون التنظيم ولكن بدرجة أقل وذلك من خلال وضع السياسات والبرامج والخطوات المنظمة للعمل أكثر من حملة إجازة التدريس حسب رأي الموجهين وهذا ناتج عن الإدراك لكيفية الممارسة للأعمال في ضوء هذا المفهوم بالنسبة للجامعيين .

إن مديري مدارس التعليم المتوسط من حملة المؤهل الجامعي التربوي يستخدمون التوجيه ولكن بدرجة أقل من التخطيط والتنظيم وذلك في إرشاد المعلمين والمعلمات والعاملين إلى أفضل طرق الأداء اعتماداً على رأي الموجهين، هذا يعني فهم خريجي الجامعة التربويين لكيفية استخدام هذا المفهوم.

إن هؤلاء المديرين في ممارستهم لأعمالهم وواجباتهم يخضعون لتفاوت المؤهل العلمي، والخبرة فيما بينهم، وإن هذين المؤثرين لهما دور كبير في القيام بالواجبات والمهام، وهذا يؤكد كذلك بأن المؤهل العلمي والخبرة لهما دور كبير في أداء الأعمال وفق وظائف الإدارة .

إن هؤلاء المديرين يمارسون تلك الوظائف بشكل يومي في أداء أعمالهم وواجباتهم وهذا يؤكد رأي الموجهين وبالتالي فإن وظائف الإدارة تمارس بشكل واقعي وهذا هو المطلوب من قبل المديرين .

إن المديرين الأكثر خبرة أقدر على أداء الوظائف والقيام بالأعمال والواجبات من المديرين الأقل خبرة وهذا يؤكد الجدول (15) ذلك أن كلما زادت الخبرة كان مستوى المهارات أعلى.

إن المديرين الأعلى في المؤهل التربوي هم الأقدر على أداء الوظائف والقيام بالأعمال والواجبات من المديرين الأقل في المؤهل التربوي.

**التوصيات والمقترحات:**

- إعداد برامج لتدريب المديرين والمديرات على استخدام وظائف الإدارة بشكل جيد.

- التوسع في إجراء دراسات أخرى عن تقييم أداء هذه الوظائف (التخطيط - التنظيم - والتوجيه) في مدارس التعليم الأساسي .

- إجراء دراسات عن تقييم البرامج الدراسية في مرحلة التعليم المتوسط .

- إجراء دراسات عن تقييم المقررات الدراسية في مراحل التعليم المختلفة.

**المراجع**

- أحمد، إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، دار المطبوعات الجديدة، الاسكندرية 1994.
- آل الشيخ، على بن عبدالله، دور التقويم للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية، دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة السعودية 2010.
- جابر، عبد الحميد جابر، محمد مصطفى، علم النفس التعليمي والصحة النفسية، القاهرة، دار النهضة العربية، مصر، 1973
- الحكيمى، خالد شرف سعد، تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة تعز من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن 2000.
- الحمادي، عيسى بن صالح بن علي، الأداء الوظيفي للمعلمين وعلاقته بالنمط القيادي لمديري مدارس التعليم العام بمنطقة الباطن جنوب سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، الأردن 2008.
- شريز، رندة، الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وجامعة عين شمس، مصر. 2003.
- الشيباني، عمر التومي، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس. 1985.
- صوالحة، فتحي محمد مصطفى، بناء أداة تقويم اداريه لأداء معلم المرحلة الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية، الأردن. 2012.
- عتوم، عدنان، تقييم أداء مديري المدارس المهنية في مديريات منطقة شمال الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن 2000.

- عطوى ، جودت عزت، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .2004
- عيسى ، مصباح الحاج ،مكان وسائل الاتصال التعليمية في قائمة وارانسون للكفايات التدريسية قبل وبعد تقنينها ، مجلة التربية ، المجلد الرابع ،العدد13
- الفتلاوي، سهيلة محسن ، أثر فاعلية التدريس في أداء الطالب /المعلم للكفايات التدريسية ،جامعة بغداد، كلية التربية ،بغداد 1995
- الفقي، عبد المؤمن فرج الفقي ،الإدارة المدرسية المعاصرة ،جامعة قاريونس، بنغازي ،1994
- القواسمة ،أحمد، تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين، دراسات العلوم التربوية.30.(1).187 – 198. 2003.
- المنظمة العربية للعلوم والثقافة ، آراء حول الإدارة المدرسية ،تونس 1989.
- الهدهود، دلال ،الكفايات الاساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت ،مجلة دراسات تربوية ،المجلد السابع ،ج37 1991.
- هلال، إيمان محمد، برنامج مقترح لتقويم الأداء الصفّي لمعلمي مدارس الثقافة العسكرية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة وقياس فاعليته، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. 2007.