

المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب - الجمهورية اليمنية

د. محمد أحمد لطف الجوفي*

أهمية البحث والحاجة إليه :-

يتوقف نجاح وكفاءة العملية التعليمية في أي مرحلة تعليمية ، على نجاح وكفاءة النظام التعليمي لهذا البلد أو ذاك على مختلف مستوياته الإدارية.

والقياس على مدى كفاءة النظام التعليمي من عدمه ، هو درجة مستوى كفاءة المخرجات التعليمية التي من خلالها يحقق النظام التعليمي أهدافه التعليمية والتربوية ، بصرف النظر عن المرحلة التعليمية التي تنتمي إلى ذلك النظام.

ولما كان مستوى كفاءة المخرجات التعليمية هو الذي يحدد نجاح وكفاءة العملية التعليمية من فشلها ، إلا أن القائمين عليها هم المعنيون أكثر من غيرهم من المستويات الإدارية الأخرى ، وإن كانوا يمثلون جزءاً من النظام الإداري العام ، فضلاً عن تداخل الأعمال والمهام وتكاملها بين المستويات الإدارية المختلفة ، ابتداءً من المدرسة وإنهاءً بديوان الوزارة . ومهمة المسؤولين التنفيذيين لأهداف ونشاطات العملية التعليمية ، وبالتالي هم المعنيون عن مدى النجاح والإخفاق الذي قد تواجهه العملية التعليمية في المدارس التي يعملون بها . (حجازي ، 1999 ، ص 178).

وعلى الرغم من أهمية توافر الإمكانيات المادية وضرورة كفاءتها من : مباني وتجهيزات علمية ومكتبية في نجاح العملية التعليمية ، إلا أن العنصر البشري المؤهل والمتخصص والكفء ، يظل العامل الحاسم في تقرير الأمور لوظيفة المدرسة تجاه رسالتها العلمية والثقافية والإنسانية . (الجوفي ، 2003).

ولما كانت العملية التعليمية للمدرسة هي محصلة جهود جماعية تتضافر بها وتتكامل من خلالها كل الكفاءات الإدارية والعلمية والمهنية ، فإن المسؤول عن توجيه مسارها نحو الاتجاه الصحيح هو مدير المدرسة ، فهو المسؤول عن تحديد الأهداف ووضع الخطط التعليمية والتربوية للمدرسة ، وهو كذلك المسؤول عن تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التعليمية التي تحددها سياسة الدولة الرامية إلى غرس المبادئ والقيم الروحية ، الثقافية ، الاجتماعية ، الوطنية والإنسانية لدى النشء من المتعلمين والطلبة الدارسين في مدارسهم ، بغية تحقيق

* (أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد - كلية التربية إب)

المواطنة الصالحة لديهم القادرة مستقبلاً على تحمل المسؤولية تجاه خدمة مجتمعهم وأمتهم ووطنهم. (عدس و الدويك وياسين، 1997، ص: 23).

إن مدير المدرسة الثانوية الذي يتميز بالكفاءة العلمية والتربوية، هو قادر على القيام بالوظائف الإدارية العلمية والتربوية والمجتمعية للمدرسة، وهو الذي يمتلك القدرات والمهارات حتى يتمكن من استغلال الإمكانيات المادية المتاحة استغلالاً أمثل، وهو القادر على تحفيز المعلمين وإطلاق إبداعاتهم من خلال المشاركة والإطلاع والتوجيه والإشراف على سير العملية التعليمية وطبيعة نشاطاتها، ومستوى أداؤها، وهو القادر على تحليل المنهج وتقديم الرؤية الواضحة الموضوعية تجاه مصلحة المتعلمين، وهو كذلك مصدر التوجيه والإرشاد، والمسؤول عن تقديم كل ما من شأنه إثراء العملية التعليمية واغنائها والارتقاء بها. (إدريس والمرسي، 2002، ص51،

لذلك فإن الباحث يرى بأن مجموعة الكفاءات الإدارية والفنية التي ينبغي توافرها بالقائد الإداري "مدير المدرسة"، إذا ما توفرت لديه يمكن أن يحقق النجاح والكفاءة لمخرجات العملية التعليمية. وأن تلك الكفاءات يمكن أن تستخدم معايير مقترحة لتقييم كفاءة الأداء لمديري المدارس الثانوية في أي مجتمع كان، وفي ضوء التقييم يمكن أن يحدد مستوى كفاءة العملية التعليمية للمرحلة التعليمية.

ومما سبق تتجلى أهمية البحث بالآتي :

غياب الدراسات والأبحاث المتعلقة بتقييم كفاءة الأداء لمديري المدارس الثانوية في اليمن .
 معرفة مستوى كفاءة العملية التعليمية في المدارس الثانوية في محافظة إب .
 يمكن أن تفيد الدراسة المهتمين والمختصين والقائمين على العملية التعليمية لمدارس المرحلة الثانوية من خلال معرفة المعايير التي يمكن من خلالها تقييم كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية في مدارس محافظة إب ومدارس محافظات الجمهورية اليمنية نواحي الضعف ومعالجتها وتعزيز نواحي القوة .
 يمكن أن تدفع الباحثين في مجال الإدارة التربوية للقيام بدراسات وأبحاث تشمل جوانب أخرى من جوانب العملية الإدارية للمدرسة الثانوية .

مشكلة البحث :

يشهد التعليم الثانوي في العالم العربي حالة من التدهور والضعف في مخرجاته التعليمية، على الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومات بهدف تطوير التعليم ورفع كفاءة مخرجاته
 يشير أحد المفكرين التربويين العرب " حامد عمّار "، إلى تقرير المنظمة العربية للعلوم والثقافة للعام "1997"، بأن الأحوال التعليمية في البلاد العربية، تعاني من واقع يتصف بالضعف الشديد والتراجع إلى

الخلف ، وأن الحد الأقصى لمؤشر كفاءة التعليم لا يتعدى ما بين (0.62-0.7) وهو على أحسن حال ، قياساً على ما هو كائن في كل من : اليمن ، والسودان ، وموريتانيا ، وجيبوتي ، والذي يعد مؤشر كفاءة نظمها التعليمية أدنى من ذلك بكثير ، على العكس من ذلك في الدول الصناعية، إذ نجد بأن مؤشر كفاءة مستوى التعليم يتراوح ما بين : (0.90-0.99) ، وأن واقع حال التعليم في بلادنا العربية ، يجعل مستقبل الأجيال في خطر ، (عَمَّار، 2000) .

وفي هذا السياق يؤكد " عياش " بأن المستقبل ليس قوساً سماوياً يتمشى المسافات ، وإنما هو جسر- يبدأ بالحاضر من القرارات التي يتم اتخاذها وبجراحة لتحديد الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى المستقبل الذي نطمح إليه ، (عياش، 2001 ، ص : 2) .

لهذا فإن الجمهورية اليمنية ، منذ قيام ثورتها في سبتمبر وأكتوبر ، وتضاعفت جهود الحكومة أكثر منذ قيام الوحدة الوطنية ، من شأنها نشر التعليم الأساسي والثانوي وتوسيع قاعدته لتشمل كل تجمع سكاني في المدينة والريف ، كما حرصت على تعدد مصادر التعليم وتنوع مخرجاته ، بحيث تلبى متطلبات التنمية على مختلف مناحي الحياة ، إيماناً منها بأن التعليم هو الوسيلة الوحيدة والفاعلة في التطور والتقدم الذي تطلع إليه بلادنا .

والحقيقة المرة أن واقع العملية التعليمية في بلادنا لا يختلف عما هو عليه حال واقع التعليم في البلدان العربية الأخرى ، إذ أن العملية التعليمية تعاني من اختزال مريع لوظائفها وطبيعة مستوى مخرجاتها ، ولعل ذلك يعزى إلى النقص الشديد في التجهيزات المادية العلمية والمكتبية ، وكذلك الافتقار إلى العنصر- البشري المؤهل والمتخصص الكفاء ، إداريين ومعلمين ، ويعترف بهذا الواقع التربويون أنفسهم على مختلف فئاتهم الوظيفية ومستوياتهم العلمية ، الأمر الذي جعل الآباء والمربين في حالة قلق مستمر ، طالما وأن مستوى تعليم أبنائهم يتنابى الضعف والهوان ، وأنهم سيكونون مستقبلاً غير قادرين على استيعاب المستجدات والتطورات التي تطرأ في حياتهم اليومية، مما يؤثر سلباً على مستوى مشاركتهم المجتمعية المتوقعة تجاه خدمة مجتمعهم ووطنهم . (البدرى ، 2000 ، ص : 49)

وإذا وقفنا على هذا الواقع التعليمي المؤسف لنا جميعاً ، فإن أهم الكفاءات التي ينبغي توافرها هو مدير المدرسة ، إذ أنه المسؤول الأول في تنفيذ السياسة التعليمية والتربوية ، وهو المعني أكثر بنجاح العملية التعليمية والارتقاء بها إلى المستوى المنشود ، فهو يضع الأهداف ويحددها مع المعلمين ، ويبنى الخطط التعليمية ، ويوجه الجهود لتنفيذها وهو المسؤول وحده عن عملية الإشراف والمتابعة والتقييم. (سنقر، 1996). لذلك فإن كفاءة مخرجات العملية التعليمية للمدرسة ، هي أساساً تعكس مستوى كفاءة القائمين عليها، وعلى رأسهم مدير المدرسة . مما سبق دفع الباحث إلى القيام بإجراء بحثه الموسوم : " المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري

لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين"
أهداف البحث :

هدف البحث الحالي إلى الإجابة عن السؤالين الآتية :

السؤال الأول: ما المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس والثانوية في محافظة إب؟
السؤال الثاني: هل تختلف إجابات أفراد عينة البحث باختلاف المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والجنس والخبرة الوظيفية، تجاه المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب؟

فرضيات البحث :

يسعى البحث الحالي للتحقق من صحة الفرضيتين الآتيتين :-

1- لا توجد علاقة بين المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية ومستوى أدائهم الإداري المناط بهم .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى المتغيرات : الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، تجاه المعايير المقترحة في تقييم كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب التي تضمنتها أداة الدراسة.

حدود البحث :

تحدد البحث الحالي : بإجابات أفراد عينة البحث على مقياس المعايير المقترحة لتقييم كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة إب للعام الدراسي 2005 / 2006 م ، والتي تضمنتها أداة الدراسة.

مصطلحات البحث: تضمن البحث الحالي المصطلحات العلمية التي اكتفى الباحث بتعريفها إجرائياً وهي :-

1- المعايير المقترحة: وهي المؤشرات أو المحكات التي تضمنتها أداة الدراسة والتي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب وفقاً للمقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة.

2- التقييم : هو الحكم الذي يصدره أفراد عينة الدراسة لكفاءة الأداء الإداري التي شملتها أداة الدراسة التي من خلالها يتم تقييم مديري المدارس الثانوية في محافظة إب ، وفقاً لدرجات المقياس الخماسي المستخدم في أداة الدراسة.

3- كفاءة الأداء : هو مستوى كفاءة الأداء الإداري الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية في محافظة إب بحسب المعايير المقترحة التي تضمنتها أداة الدراسة.

الفصل الثاني الإطار النظري

أولاً : خلفية البحث :

يعتمد نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها ووظائفها على طبيعية مستوى المدخلات التي تتكون منها عناصر العملية التعليمية ، فلا يمكن أن يكتب لها النجاح في المدرسة أو غيرها من المؤسسات التعليمية ، ما لم يكن هناك مبانٍ وتجهيزات مكنية وعلمية ، وقوى بشرية مؤهلة ومتخصصة كفؤة وفاعلة ، معلمين وإداريين تفي بمتطلبات العملية التعليمية ، وقادرة على القيام بنشاطاتها وفعاليتها على مختلف مجالاتها. (مرسي ، 1998)

إن مدير المدرسة لم يعد مجرد مسؤول عن تسيير شؤون المدرسة في إطار النمط الإداري التقليدي اليومي ، من حيث المحافظة على النظام ، والتأكد من أن المعلمين يؤدون دروسهم وفق الجدول المدرسي ، ومعرفة الحضور والغياب من الطلبة الدارسين ، بل تجاوز مدير المدرسة هذا الدور النمطي ، ليصبح قائداً إدارياً وتربوياً على مختلف الجوانب العملية التعليمية ، فهو المسؤول عن توجيه النشاطات والفعاليات التعليمية والتربوية بما يساعد على تحقيق النمو العقلي والجسمي والروحي لدى الطلبة الدارسين ، وهو الذي يعمل على تنمية اتجاهاتهم وميولهم ورغباتهم ، ويحقق لديهم حب الإبداع والابتكار ، فضلاً عن غرس القيم والمبادئ المجتمعية والوطنية الفاضلة التي من شأنها حب المشاركة والعمل بروح الفريق الواحد ، والإيثار والتطلع إلى خدمة الفرد والمجتمع في سياق خدمة الوطن ، (المنيع ، 1997 ، ص : 24-29) .

ولما كان مدير المدرسة هو صاحب الدور الريادي في المدرسة فإن دوره الوظيفي يعد أبرز أدوار القائمين على العملية التعليمية ، فهو المسؤول عن قيادة وتوجيه جميع الجهود والقوى التي يعمل معها لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة ، فضلاً عن مسؤولياته عن توفير وتقديم كل التسهيلات التي من شأنها أن تحقق المدرسة ووظائفها ، وهو كذلك - أي مدير المدرسة - المسؤول عن تحسين وتطوير مستوى الأداء لكل من المعلمين والإداريين ، وهو الذي يسعى إلى رفع مستوى التحصيل العلمي لدى الطلبة الدارسين ، والارتقاء بالعملية التعليمية إلى المستوى المنشود (الخطيب ، 1996) .

لذلك فقد أوصت الكثير من المؤتمرات العلمية والإقليمية والدولية التي تهدف إلى تطوير العملية التربوية والتعليمية في المدارس والارتقاء بها إلى مستوى الطموح ، ومن ضمن ما أوصت به الآتي :-

- تمديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس الوظائف والمسؤوليات التي يقوم بها مديرو المدارس الأساسية والثانوية.

- ضرورة تحديد مسؤوليات مدير المدرسة ومهامه بدقة ، ومنحه مزيداً من الصلاحيات ، ودعمه بالعناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة الكفؤة التي يضمن من خلالها نجاح العملية التعليمية .
 - التركيز عند اختيار مديري المدارس على مستوى الأعداد والتأهيل ، بحيث يتمكن من عقد اللقاءات والاجتماعات العلمية والمهنية الخاصة بالمعلمين ، ورفع مستوى أدائهم الوظيفي .
- الاهتمام بتنمية قدرات مدير المدرسة من حيث : -

أ- تحديد المواصفات الوظيفية الخاصة بالمسؤولية التي سيضطلع بها .

ب - عقد الدورات التدريبية للمديرين الجدد قبل تسلمهم مهام أعمالهم بحيث يتاح لهم فرص النمو العلمي والمهني ، وبما يلبي حاجاتهم العلمية والعملية عند تأدية مهامهم . يؤكد " فايول ، Fauyol " بأنه ينبغي على المدير الجديد الذي تم تعيينه أن يمر بفترة تدريب من قبل المدير السابق ، لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ، حتى يتمكن من الإطلاع والمعرفة والإلمام بكل المهام والمسؤوليات التي يضطلع بها ، (مطاوع ، 1988 ، ص: 119) .

ج - التقييم المستمر لأعمال مدير المدرسة يهدف إلى تطوير قدراته وإمكاناته لتحقيق مستوى أفضل من الأداء .

د - إعطاء عناية خاصة عند اختيار المديرين ، من خلال وضع أسس ومعايير دقيقة وواضحة تشمل الجوانب الشخصية والعلمية والمهنية المتعلقة بمتطلبات المهنة .

هـ - تعزيز دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً ، إذ أن عملية الإشراف " التوجيه " هي محور عمله الإداري .

و - تحدد معايير قياس كفاءة أداء مديري المدارس الأساسية والثانوية من خلال الكفاءات الإدارية والعلمية والذهنية والاجتماعية التي تمثل الإطار العام للوظيفة الإدارية لمدير المدرسة .

وأياً كان مدير المدرسة الذي تم اختياره ، سواء بحسب المعايير العلمية المشار إليها في عملية الاختيار ، أو بحسب ما هو متوقع له من نجاح في ضوء كفاءاته التدريسية ، فإن عملية تقويم أداء العاملين في المؤسسات التربوية على مختلف مسؤولياتهم الإدارية ، ومستوياتهم الوظيفية ، أصبح من الضروري بمكان استخدام عملية التقويم وتفعيلها باعتبارها الوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير العملية التعليمية والتربوية وتحسين مستوياتها ، ويشمل ذلك جميع الكفاءات الإدارية من : قيادة ، تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، وإشراف ، وتقويم ، (القيسي والحسيني ، 1996 ، ص 159) .

ولما كان مدير المدرسة هو صاحب الدور الأساسي والمحوري في العملية التربوية ، فإن تقييم أدائه في الأعمال والمهام الوظيفية المناطة به داخل المدرسة، يعد أمراً في غاية الأهمية. (العلاق وسويلم ، 1998 ، ص :17). وحتى يتمكن مدير المدرسة من المضي قدماً بعمله الإداري العلمي والتربوي، فإنه ينبغي أن تتوفر لديه مجموعة من الكفاءات ، التي تمثل عند الكثير من الإداريين والمختصين معايير لكفاءة الأداء.

يشير ، (نصار ، 1997) . في ورقته العلمية التي تقدم بها إلى المؤتمر العلمي للتطوير التربوي الذي عقد في عمان عام 1996م بعنوان " نحو إدارة مدرسية متطورة " وأقرت من قبل لجنة التربية والتعليم للمؤتمر ، والتي تضمنت المعايير التي يمكن من خلالها قياس كفاءات ومهام مدير المدرسة والتي يمكن إيجازها بالآتي :-

ب- مهام مدير المدرسة وتتضمن:

- 1- مجال الشؤون الإدارية .
- 2- مجال الشؤون الفنية
- 3- مجال الشؤون الطلابية .
- 4- مجال البناء المدرسي .
- 5- مجال المجتمع المحلي
- 6- مجال التخطيط المستقبلي
- 7- مجال المتابعة والتقويم

أ- كفاءات مدير المدرسة وتتضمن ما يلي :

- 1- كفاءات التخطيط
- 2- كفاءات العلاقات الإنسانية
- 3- كفاءات التوجيه والإرشاد والتربوي
- 4- كفاءات اتخاذ القرار
- 5- كفاءات فنية وإشرافية
- 6- كفاءات التقويم
- 7- كفاءات إدارية

(نصار، 1997، ص180-181)

وفي هذا السياق ، فإنه ينظر إلى كفاءة الإدارة المدرسية وفاعلية وظائفها ، بالإدارة القادرة على رؤية الصورة الكلية لمستقبل العمل التربوي ، ليس في إطار المحيط المدرسي فحسب ، وإنما في إطار المجتمع المحلي والبيئة المجتمعية الواسعة التي تؤثر في الإدارة المدرسية ، وهذه الرؤية الكلية المتكاملة تشمل قدرة الإدارة المدرسية ، على تحديد الأهداف الواضحة القابلة للتحقيق من قبل المعلمين والطلبة ، ووضع القواعد المحددة لسلوك المعلمين، وترسيخ التقاليد العلمية بين صفوف الدارسين ، وإرساء قواعد الاتصال والتواصل بين المعلمين والطلبة والمدرسة من جهة ، وبينهم جميعاً وبين المجتمع المحلي من جهة أخرى ، كما أن إدارة المدرسة هي التي تجعل من المعلمين أن يكونون متحمسين في تأدية أعمالهم وهم فخورون بمهنتهم متمون إليها ، مما يخلق مناخاً مدرسياً إيجابياً يدفع بالمعلمين إلى توسيع دائرة الإبداع والابتكار بين أوساطهم ، (القيسي والحسيني ، مرجع سابق) .

لذا تتطلب المدرسة الحديثة قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية العملية التعليمية بأبعادها ومجالاتها المختلفة، قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة إلى العمل التعاوني المثمر لتحقيق أهداف التربية والعملية التعليمية، في إطار جو يتيح الفرصة لكل من المعلم والطالب في المدرسة، أي ينمي لديه قابلياته واستعداداته واتجاهاته وفقاً لميوله ورغباته في إطار قيم الحرية والديموقراطية، والعدالة والسلام. (أبو سماحة، 1998، ص: 53).

يشير، (حجي، 1998) إلى أن الكفاءة هي التي تمثل الكيفية أو النوعية لطبيعة الأداء للفرد المكلف بتأدية العمل المناط به، ومن ثم يطلق على الفرد الكفاء: من يمتلك القدرة على الأداء الوظيفي والنمو بطريقة خاصة ومتميزة، بحيث يصبح المؤهل والمناسب قانونياً للعمل الذي تكلف القيام به، ويستطرد الكاتب، إلى أن "ماكدونالد" ينظر إلى كفاءة الأداء بأنها تتكون من مكونين رئيسيين هما:-

1- المكون المعرفي .

2- المكون السلوكي .

بينما آخرون يرون أن الأعداد القائم على الكفاءات يبني على ثلاث محكات رئيسية هي:-

1- المحك المعرفي .

2- المحك الأدائي .

3- محك المنتج، (حجي، 1998، ص: 354).

ويمكن القول في ضوء ما سبق أن كفاءات الأداء لمدير المدرسة الثانوية يمكن أن تحدد بالآتي:

- كفاءات معرفية .

- كفاءات سلوكية .

- كفاءات أدائية .

- كفاءات تصورية .

ويعتقد الباحث أنه يمكن أن تتمخض عن تلك الكفاءات المجالية، الكفاءات

الأدائية الإجرائية المباشرة والمتمثلة بالآتي:-

1- الكفاءات الشخصية والمهنية.

2- كفاءة التخطيط.

3- كفاءة التنظيم.

4- كفاءة عملية الاتصال.

- 5- كفاءة التقييم.
 - 6- كفاءة الإشراف المالي والإداري.
 - 7- كفاءة العلاقات الإنسانية.
 - 8- كفاءة العلاقة بين المدرسة والبيئة والمجتمع المحلي.
- وهذه الكفاءات هي التي يعتقد الباحث بأن تكون معايير مقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب.

ثانياً : الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية :-

1- دراسة : (سلام ، 1996) :-

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عدد من العوامل المتعلقة بالسمات الشخصية على الممارسات الإدارية لبعض من يشغلون الوظائف القيادية من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام في المراحل التعليمية المختلفة بدولة قطر .

وبعد جمع البيانات الخاصة بأفراد عينه الدراسة ، وتحليلها إحصائياً ومناقشتها ، كان من أهم

نتائجها ما يلي :-

- انخفاض مستوى الأداء بوجه عام للمديرين والوكلاء على مختلف المراحل التعليمية .
- انخفاض مستوى الإلمام بالمبادئ الإدارية الصحيحة لكل من المديرين والوكلاء ، رغم التفاوت بين الفئتين ، لمستوى الممارسة للمبادئ الإدارية اليومية ، والتي كانت ترجح لصالح الوكلاء ، بينما تساوى الوكلاء والمديرون فيما يتعلق بالممارسات الخاصة بالقواعد التنظيمية .
- كان للخبرة الوظيفية أثر إيجابي على مستوى أداء العمل الإداري ، وأن برامج التدريب التي خضعوا لها كانت غير مؤثرة على مستوى الأداء للقياديين ، لكل من المديرين والوكلاء .
- أظهر تحليل التباين الأحادي المستخدم في تحليل البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والوكلاء تعزى إلى المؤهل العلمي ، والجنس بما يتعلق بمستوى أداءهم للممارسات الإدارية .

2- دراسة (الجنيد ، 1992) : والمشار إليها بدراسة، القيسي وآخرون، 2000) :-

استهدفت الدراسة ما يلي :-

- 1- إدراك بعض دواعي تطوير ممارسات مديري المدارس الابتدائية والإعدادية بدولة البحرين

- 2- عرض لواقع التأهيل التربوي المنظم لمديري ومعلمي المدارس الابتدائية والإعدادية .
 3- التعرف على بعض الأسس والاتجاهات المستحدثة والمساعدة على تنظيم برامج التأهيل للمديرين والمعلمين أثناء الخدمة .

وبعد جمع البيانات وتحليلها كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي :
 - أن التدريب التربوي المستخدم في ذلك الوقت ، يفتقر إلى فلسفة وأهداف مدونه ومحددة . كان يتم اختيار المتدربين دون تحديد احتياجاتهم التدريبية ، وأن محتوى برامج التدريب المقترحة كانت تقوم بها المؤسسات التربوية ، بعيداً عن حاجات المتدربين ومشاركتهم.

3- دراسة : (صادق ، 1996) :-

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعايير والأساليب المتبعة في اختيار مديري المدارس العامة ، وتقييم نظام الترشيح والترقية لمديري المدارس القطرية .

وبعد جمع البيانات والمعلومات أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أهم المعايير المستخدمة في الترقية لمنصب وكيل / مدير مدرسة في المدارس القطرية هي :-
 - الخبرة .

- المؤهل العلمي .

- الكفاءة المهنية .

وتخلو المعايير من استخدام الأساليب المقننة ، كاختبارات الكفاءة الإدارية أو السمات القيادية أو المقابلة الشخصية ، إلا على نطاق ضيق وبشكل بسيط ، أو مقياس الاتجاهات والقيم والذكاء وغيرها من الأساليب التي يمكن أن تكشف عن بعض الصفات والقدرات التي لا يمكن أن تكشف عنها المعايير الثلاثة السابقة .

وانتهت الدراسة بأعداد وبناء إنموذج مقترح لترقية المرشحين لوظيفة وكيل / مدير مدرسة ، وهو عبارة عن استبيان مقنن للكفاءة الإدارية ، وآخر لقياس الاتجاه نحو العمل الإداري التربوي ، كما تم اقتراح محاور أساسية يمكن الاستفادة منها في إجراء المقابلات الشخصية مع المرشحين .

4- دراسة : (القيسي وآخرون ، 2000) :- والموسومة : واقع الأداء المدرسي للمدارس الأساسية المكتملة في الجمهورية اليمنية

كان من ضمن ما هدفت إليه الدراسة ما يلي :-

- 1- وصف وتحليل رؤية المديرين والوكلاء في المدارس الأساسية المكتملة المشمولة بالدراسة لمعرفة وضوح مهامهم الوظيفية المحددة في اللائحة المدرسية .
- 2- التعرف على مستوى أداء المديرين لمهامهم المحددة في اللائحة المدرسية ، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد متخذي القرار التربوي على حل المشكلات التي تحول دون أداء مديري المدارس لمهامهم على الوجه المطلوب .

وبعد تحليل النتائج ومناقشتها توصل الباحث وزملاءه إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي من

أهمها :-

- النقص الواضح في المستلزمات والمعدات والأجهزة والأدوات اللازمة لتسيير العمل الإداري في المدارس الأساسية .
- أن تصور المديرين والوكلاء العاملين معهم ، لدرجة وضوح المهام المحددة لهم في اللائحة المدرسية كانت محددة بوضوح ، ما عدا نسب قليلة منهم لا يتفق مع هذه الرؤية .
- يؤدي المديرون مهامهم المحددة لهم في اللائحة المدرسية بنسب عالية ، وليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة ، إلاً من حيث عدد سنوات الخبرة والموقع الجغرافي (مدينة - ريف) .
- إعادة النظر في اللائحة المدرسية للعام (1997 م) ، بحيث يتم التركيز فيها على الأسس والمبادئ العامة التي تضمن وحدة رؤية العمل الإداري ، دون الدخول في التفاصيل لضمان التطبيق الفعلي لموادها .
- إعادة وتأهيل المديرين والوكلاء عن لا يتوفر لديهم المؤهلات العلمية اللازمة لتحمل المسؤولية .
- دفع وتحفيز المديرين والوكلاء لمواصلة الجهد في تنميتهم المهنية ، وزيادة ثقافتهم الإدارية لتجاوز الصعوبات الناجمة التي يواجهونها في أعمالهم .
- تنظيم دورات تدريبية وتأهيلية سريعة للذين تم اختيارهم لأعمال إدارية ، حتى يتم تهيئتهم نفسياً وفنياً قبل تسلم مسؤولياتهم الإدارية ، واعتماد معايير علمية قائمة على الكفاءة عند اختيار المديرين ووكلاءهم .

ب - الدراسات الأجنبية :-

1- دراسة : (Kery, 1998) :-

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تزيد من كفاءة أداء مديري المدارس المتوسطة والعليا في ولاية "أرجون" في الولايات المتحدة الأمريكية ، شملت الدراسة عينة مكونة من (450) فرداً يعملون مديري مدارس

ووكلاء لهم وبعد جمع البيانات وتحليلها تبين بأن: القيم والقواعد الأخلاقية التي يحملها المديرون وخصائصهم الشخصية هي التي تشكل أنماطهم القيادية التي تجعل تفاعلهم إيجابياً مع المعلمين والطلاب والمجتمع المدرسي من جهة، ومع الموجهين التربويين والإدارات التعليمية العليا من جهة أخرى، وأن مستوى كفاءة الأداء مرهون بالخبرات والمهارات التي يتمتعون بها، وأوصت الدراسة بأن مديري المدارس يحتاجون إلى التدريب بصورة مستمرة للإطلاع على البرامج الإدارية وأساليب الإدارة الحديثة التي يحتاجونها في أعمالهم بمدارسهم.

2- دراسة: (William, 2002) :-

هدفت الدراسة إلى معرفة حقيقة ما يقوم به مديرو المدارس الثانوية في ولاية متشجان الأمريكية، وبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :-

- 1- أن (38%) من أداء المديرين يتعلق بالجوانب الدراسية والتربوية وتوجيه التلاميذ، ومعرفة طبيعة أعمال المعلمين الدراسية والتربوية.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة بأن (19%) من المديرين ملتزمون بالسياسة التربوية من ضمن إطار الخطة المدرسية خلال الأعمال الإدارية في مدارسهم.
- 3- إن الاهتمام بالتدريس الفعال وتوفير متطلباته من وسائل تعليمية وأدوات مخبرية واعتداد بأساليب متطور في التقويم والقياس قد حظيت بنسبته (25%) من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بدور مديري المدارس.
- 4- كما تبين من نتائج الدراسة بأن (18%) من أدوار مديري المدارس تتعلق بالتوسع بحلقات النقاش، والتشجيع على دراسة المناهج وإثرائها وتقويمها، والتنمية المهنية الذاتية للمعلمين، حتى يتمكن المديرين من مواجهة متطلبات العمل، والقيام بأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وبما يواكب التطور والتقدم العلمي الذي يطرأ في مجال التعليم بصفة خاصة وعلى مختلف المجالات بصفة عامة.

3- دراسة (Toky, 2004) :-

هدفت الدراسة إلى معرفة الخدمات والإمكانات المتاحة أمام مديري المدارس لأحداث التغييرات المطلوبة وإعادة تنظيم الدور للعملية التعليمية، والحفاظ على النظام المدرسي، وتنظيم العلاقة مع أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، والإشراف على النشاط الطلابي في إطار التغير السريع للمجتمع الدراسي، فضلاً عن التغيرات التي تطرأ على مختلف مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجي، جراء التفجر المعرفي وسرعة الاتصالات.

وخلصت الدراسة بأن أدوار المديرين تتغير تبعاً للتغيرات التي تطرأ في إطار البيئة الداخلية للمدرسة والخارجية للمجتمع المحيط بها ، وأن التحديات التي تواجه مديري المدارس تتركز بدرجة التغيير الذي يختلف باختلاف الخصائص الديموقراطية ، ومستوى الثقافة والوعي بمتطلبات المهنة لدى المديرين ، ومستوى قبول التغيير وتوقعه من المجتمع المحلي للمدرسة .

في ضوء ما سبق نجد أن الدراسة الحالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالدراسات السابقة من حيث طبيعة أهدافها ، ومتغيراتها ، ومعظم إجراءاتها ، ودلالة نتائجها .

وفي إطار ذلك نجد أن الدراسة الحالية قد اتفقت إلى حد كبير في نتائجها مع النتائج التي تمخضت عن دراسة (سلام، 1996) ، من حيث معرفة مستوى الإلمام بالمبادئ الإدارية التي هدفت إليها الدراسة المشار إليها ، وكان من أهم ما تمخض عنها من نتائج هو انخفاض مستوى الأداء الإداري للمديرين ووكلائهم ، نتيجة عدم الإلمام بالمبادئ الإدارية التي تمثل الإطار العام للكفاءات الإدارية ، كما أظهرت الدراسة فروقاً بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي .

بينما نجد أن دراسة (صادق، 1996) قد اختلفت في بعض أهدافها مع أهداف الدراسة الحالية ، من حيث أنها ركزت الأولى على معايير قياس الاتجاهات والمقابلات الشخصية ، وأهملت معايير قياس مستوى الكفاءات الإدارية والسمات الشخصية ، وهذا ما أكدت عليه الدراسة الحالية .

وانتفقت الدراسة الحالية مع معظم نتائج الدراسات السابقة ، كما هو في دراسة (القيسي، 2000) ، ودراسة (Kery, 1998) ، ودراسة (William, 2002) ، ودراسة (Toky, 2004) ، من حيث إجماعهن على الدقة والحرص في اختيار مديري المدارس ، وأهمية الإعداد والتأهيل والتدريب للمديرين ومن يشغل أدوار ومسؤوليات قيادية ، حتى يكونوا قادرين على التغيير الهادف إلى تطوير وتحسين مستوى العملية التعليمية والارتقاء بها إلى المستوى المطلوب ، وحتى يتمكن الطلبة الدارسين من استيعاب كل ما يطرأ من تطور وتقدم على مختلف مناحي الحياة ، وحتى يكونوا قادرين على مواكبة كل ما هو جديد في عالم اليوم .

الفصل الثالث إجراءات البحث

تضمن الفصل الحالي الإجراءات التي قام بها الباحث وهي على النحو الآتي:-

1- مجتمع البحث :

تكون مجتمع البحث من (2874) فرداً، منهم (2717) معلماً ومعلمة و (157) مشرفاً ومشرفة، جميعهم يعملون في التدريس والتوجيه في المرحلة الثانوية في مدارس محافظة إب، والجدول (1) يوضح أفراد مجتمع البحث للعام الدراسي 2004/2005..

جدول (1)

يوضح عدد أفراد مجتمع البحث بحسب الجنس والمستوى الوظيفي

المجموع	مشرف تربوي (موجة مادة)	معلم / ثانوية	المستوى الوظيفي
			الجنس
2306	135	2271	ذكور
468	22	446	إناث
2874	157	2717	المجموع

* المصدر : إدارة التعليم العام والتوجيه في مكتب التربية والتعليم بمحافظة إب.

2- عينة البحث :

تحددت عينة البحث بـ (200) فرداً منهم (138) معلماً ومعلمة، و (62) مشرفاً ومشرفة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ تمثل فئة المعلمين والمعلمات ما نسبته (5%) من مجموع أفراد المجتمع للمعلمين، بينما تمثل فئة المشرفين التربويين والمشرفات ما نسبته (40%) من مجموع أفراد مجتمع المشرفين والمشرفات التربويين والذي يعملون موجهي مواد دراسية للمرحلة الثانوية في محافظة إب، والجدول (2) يبين عدد أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والمستوى الوظيفي.

جدول (2)

يبين عدد أفراد عينة البحث ونسبته اختيارها بحسب

الجنس والمستوى الوظيفي

عدد أفراد العينة	النسبة	العدد الكلي	الجنس		المستوى الوظيفي
			إناث	ذكور	
138	%5	2707	446	2261	معلم
62	%40	157	22	135	مشرف تربوي
200		2864	468	2396	الإجمالي

3- أداة البحث :

وهي عبارة عن استبانة تضمنت (54) فقرة شملت (8) مجالات تمثل جميعها المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمدير المدرسة الثانوية في محافظة إب ، وقد أتبع الباحث طريقتي الأسئلة المفتوحة ، والإطلاع على الأدب النظري للدراسة وعلى النحو الآتي:-

(أ) طريقة الأسئلة المفتوحة :

- 1- قام الباحث بصياغة عدد من الأسئلة تركزت على أهم المعايير المقترحة التي يمكن من خلالها تقييم كفاءة الأداء لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب ، وقد وزعت الأسئلة على عينه من أساتذة الجامعة المختصين في كلية التربية إب ، والتجارة والعلوم الإدارية في الجامعة .
- 2- قام الباحث بالإطلاع على إجابات أفراد العينة الاستطلاعية ومن ثم أستخلص (25) فقرة بحسب انتائها إلى المجالات التي تحددت من قبل المستجيبين.

(ب) طريقة الإطلاع على الدراسات والأدبيات :

- 1- قام الباحث بالإطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث ، ومن ثم استخلص العبارات التي يمكن صياغتها كفقرات.
- 2- قام الباحث بصياغة (40) فقرة من العبارات التي تم استخراجها من الأدبيات التي شملت مجالات الدراسة.

وبعد جمع الفقرات التي تمخضت عن الأسئلة المفتوحة ، والدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوع

الدراسة ، تبين أن عدد الفقرات هي (65) فقرة ، توزعت على مجالات الدراسة والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) يبين عدد فقرات كل مجال من مجالات الدراسة

العدد	مجال الدراسة (المعايير)	عدد فقرات كل مجال
	الكفاءات الشخصية والفنية	10
	كفاءات التخطيط	9
	كفاءة التنظيم	9
	كفاءة عملية الاتصال	6
	كفاءة الإشراف المالي والإداري	6
	كفاءة التقييم	6
	كفاءة العلاقات الإنسانية	10
	كفاءة علاقة المدرسة بالبيئة والمجتمع المحلي	6
	المجموع	62

4- قياس الصدق والثبات :

أولاً : صدق الأداة :

استخدم الباحث الطريقة الأكثر شيوعاً ، وهي طريقة قياس الصدق الظاهري ، إذ قام الباحث بعرض الاستبانة على عينه من المحكمين (12) فرداً ، منهم (6) أساتذة مختصون هم أعضاء هيئة تدريس في كلية التربية ، وكلية التجارة والعلوم الإدارية ، جامعة إب ، و(6) مشرفين تربويين يعملون بمكتب التربية والتعليم بالمحافظة . وبعد جمع الاستبانات من أفراد عينه المحكمين طلب الباحث من الأساتذة* المختصين بالإدارة التربوية ، والقياس والتقييم وأصول التربية ، ومناهج البحث إقامة ندوة مصغرة استمرت ثلاثة أرباع الساعة لمناقشة الاستبيان من حيث طبيعة مجالاته ومدى وضوح صياغة فقراتها ودلالة قياسها ، وبعد المناقشة والمداورات التي أكدت إجاباتهم السابقة ، وأثريت فقرات الإستبانة ومجالاتها ، وفي ضوء ما سبق ، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وحذف الفقرات التي لم تحظى بإجماعهم ، وأصبحت فقرات الإستبانة على النحو الآتي :-

4-د/ يحيى منصور بشر

5-د/ احمد الهوب

6-د/ عبدالله الصلاحي

1-د. 1. مهدي صالح هجرس

2-د. 1. محمد فايز عادل

3-د/ فاضل الجنابي

جدول (4) يبين عدد فقرات الاستبانة بعد التحكيم من قبل الخبراء والمختصين في المجال التربوي

م	مجالات الدراسة	عدد الفقرات قبل التحكيم	عدد الفقرات بعد التحكيم
1.	الكفاءات الشخصية	10	10
2.	كفاءات التخطيط	9	8
3.	كفاءة التنظيم	9	8
4.	كفاءة عملية الاتصال	6	5
5.	كفاءة الإشراف المالي والإداري	6	5
6.	كفاءة التقويم	6	5
7.	كفاءة العلاقات الإنسانية	10	8
8.	كفاءة علاقة المدرسة بالبيئة	6	5
	المجموع	62	54

وفي ضوء ما سبق تم استخراج معامل الصدق لأداة الدراسة والذي كانت قيمته (87%)، وهو مؤشر قوى بأن الأداة ستكون صادقة في قياس ما صممت لقياسه .

ثانياً: ثبات الأداة :

قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية. (عوده ، 1933) اذ قام باستخراج المتوسط الحسابي للإجابات الفردية والزوجية لفقرات الاستبانة كل على حده لعينة مؤلفة من (20) فرداً، بحيث يمثل المتوسط الحسابي للفقرات الفردية الأمتحان القبلي ، والمتوسط الحسابي للفقرات الزوجية الأمتحان البعدي ، وباستخدام معامل "بيرسون R-Person" تين أن معامل الثبات لأداة الدراسة هو (79%) ، الأمر الذي يؤكد معامل قياس صدق الأداة ، ويجعل الباحث مطمئناً في استخدامها .

5- تطبيق أداة الدراسة:

- 1- قام الباحث بالتزول الميداني إلى عدد من المدارس الثانوية بنين وبنات في كل من مدينة إب ، ومراكز المديرية : ، ريف إب ، ويريم ، والسدة ، والنادرة .
- 2- قابل الباحث المعلمين والمعلمات الذين شملتهم أداة الدراسة (وهم أفراد عينة البحث) ، وطلب منهم الإجابة على فقرات الاستبانة ، مؤكداً الدقة والموضوعية في إطار الواقع الوظيفي لهم ، خدمة للبحث العلمي .

- 3- قام الباحث بزيارة مكتب التربية والتعليم والإدارات التعليمية في المديريات : مدينة إب ، وريف إب ، ويريم ، والسدة والنادرة ، وقابل العديد من المشرفين التربويين ، الذي طلب منهم الإجابة على فقرات الاستبئانة ، مؤكداً أهمية إجاباتهم.
- 4- أرسل الباحث عدداً من الاستبئانات إلى عدد من المشرفين التربويين الذين يترددون على مكتب التربية في المحافظة ، والمكلفين بالتوجيه بالإدارات التعليمية للمديريات البعيدة ، عن طريق بعض زملائه العاملين في مكتب التربية بالمحافظة.
- 5- جمع الباحث الإستبئانات التي تم الإجابة عليها من قبل أفراد عينة البحث من أماكن أعمالهم ، وتبين أن عدد منها لم يتم استرجاعه من قبل المستجيبين وعددها (27) إستبئانة ، اعتبرها الباحث استبئانات مفقودة .
- 6- قام الباحث بمراجعة الإستبئانات التي تم الإجابة عليها ، وتبين أن بعض منها كانت إجابتها غير واضحة وشبه تالفة وعددها (7) استبئانات استبعدها الباحث كونها تالفة.
- 7- بلغت عدد الإستبئانات التي تم الإجابة عليها بوضوح (54) إستبئانة ، والتي تم تفرغها ومن ثم تحليل بياناتها .
- 6- الوسائل الإحصائية المستخدمة :
- استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية :-
- 1- معامل "بيرسون - R-Person" لقياس معامل الثبات .
 - 2- المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية.
 - 3- إختبار T-test لكشف الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة.
 - 4- تحليل التباين الأحادي للتأكيد على الكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها

- يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحصيل الإحصائي لبيانات الدراسة ، ومن ثم مناقشتها في ضوء أهداف البحث وفرضياته ، وفيما يلي عرض لأهم النتائج :-
- أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول :**
- ما المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب؟
- للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة

الدراسة وهم معلمو المرحلة الثانوية ، والمشرفون التربويون (موجهو المواد) للمرحلة التعليمية نفسها ، تجاه المعايير المقترحة لتقييم كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية في المحافظة .
وقد تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء والتي تضمنتها أداة الدراسة قد حصلت في مجملها على المتوسط الحسابي (3.22). وهو متوسط تجاوز الوسط الفرضي للمقياس المحدد بـ(3) ، وهي قيمة تمثل ما نسبته (60٪) ، وهي نسبة تجاوزت (50٪) من الدرجة الكلية للمقياس المحددة بـ(5) درجات. أي أن المعايير المقترحة لتقييم كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية قد حظيت لدى أفراد عينة الدراسة بمستوى جيد ، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5)

يبين المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة

البحث تجاه المعايير المقترحة لتقييم كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة إب

م	مجالات الدراسة (معايير تقييم كفاءة الأداء الإداري)	ترتيب المجال بحسب قيم الأوساط	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
1	مجال: الكفاءات الشخصية	2	3.41	68.2%
2	مجال: كفاءة التخطيط	6	3.12	62.4%
3	مجال: كفاءة التنظيم	3	3.35	67%
4	مجال: كفاءة عملية الاتصال	4	3.19	63.8%
5	مجال: كفاءة الإشراف المالي والإداري	1	3.45	69%
6	مجال: كفاءة عملية التقييم	8	2.98	59.6%
7	مجال: كفاءة العلاقات الإنسانية	7	3.09	61.8%
8	مجال: كفاءة علاقة المدرسة بالبيئة والمجتمع المحلي	5	3.18	63.6%
	المتوسط العام		3.22	64.2%

يلاحظ من الجدول السابق - جدول (5) - بأن قيم المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة ، قد تراوحت ما بين (3.45) كحد أعلى و (2.98) كحد أدنى ، فالمجالات التي حظيت بأعلى قيم المتوسطات وهي:

■ مجال كفاءة الإشراف المالي والإداري ، حصل هذا المجال على أعلى المتوسطات الحسابية (3.45) ، ما نسبته (69٪) ، وهي أكبر نسبة بين نسب قيم المتوسطات الحسابية. يليه مجال : الكفاءات الشخصية والمهنية ، الذي حصل على ثاني أكبر قيم المتوسطات وهو (3.41) بنسبة (68.2٪).

أما بالنسبة للمجالات التي حصلت على أقل قيم المتوسطات الحسابية فهي : مجال : كفاءة العلاقات الإنسانية ، الذي حصل على المتوسط الحسابي (3.09) بنسبة (61.8٪) يليه في المرتبة الأخيرة مجال : كفاءة عملية التقويم ، الذي حصل على أقل المتوسطات الحسابية من بين جميع المجالات ، وهو (2.98) ، أي ما نسبته (59.6٪) وهي نسبة أقل من نسبة الوسط الفرضي ، وأقل قيم المتوسطات الحسابية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب ، بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة (مشرفين تربويين ومعلمين) ، قد حصلت على المتوسط الحسابي (3.22) ، وهو يمثل مستوى إدارياً جيداً لدى أفراد عينة الدراسة ، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، والذي حدد أعلى مستوى أداء للكفاءات بالدرجة (5) ، وأدنى مستوى أداء لها بالدرجة (1) ، ومن خلال درجات المقياس الخماسي استخرج الباحث الوسط الفرضي لمستوى الأداء الإداري المحدد بـ (3) بحيث يمثل محكاً يقاس من خلاله مستوى الأداء ، فأعلى من ذلك الوسط يمثل مستوى أداء مقبول لكفاءة مدير المدرسة الثانوية ، وأقل من ذلك يمثل مستوى ضعيف.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل تختلف إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات : المستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، والجنس ، والخبرة الوظيفية ، تجاه المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب والتي تضمنتها أداة الدراسة؟

وللإجابة عن السؤال الثاني ، استخدم الباحث اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين هما : المشرفين التربويين ، والمعلمين الذين يعملون موجهي مواد ، ومعلمين في المدارس الثانوية في محافظة إب . وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي أظهر اختبار (t-test) بأن هناك اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة ، كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6) يبين الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

م	متغيرات الدراسة	عدد أفراد العينة n	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية df	t الحسوبة	t الجدولية	مستوى الدلالة α
1	المستوى الوظيفي	56	153.428571	44.423113	163	3.648	1.984	0.05
	مدرسين	109	185.201834	56.833053				
2	المؤهل العلمي	148	169.655405	53.995544	163	0.481	*1.984	0.05
	بكالوريوس وما فوق	17	206.882352	51.755292				
3	الجنس	116	173.913793	56.378313	163	2.630	1.984	0.05
	ذكور	49	175.612244	51.860315				
4	الخبرة الوظيفية	44	165.545454	53.307556	163	1.253	*1.984	0.05
	أقل من خمس سنوات	121	177.644632	55.363023				

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول بأن هناك اختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرين: المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، وقد كانت تلك الاختلافات (الفروق) مرجحة لصالح كل من فئة ما دون البكالوريوس لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح فئة من مضى عليهم أكثر من خمس سنوات في الخبرة الوظيفية. يمكن تفسير ذلك بأن الفروق المهمة لما دون البكالوريوس لمتغير المؤهل العلمي، بأن إجاباتهم غير مبنية على أساس علمي من خلال الإعداد والتأهيل العلمي والمعرفي الذي بموجبه يمنح الدرجة العلمية - البكالوريوس - أو ما يعادلها، وإنما مبنية على خبرتهم الميدانية، وهذا تؤكد الفروق المرجحة لأصحاب الخبرة الذين مضى عليهم خمس سنوات فأكثر. ولتأكيد مدى صحة الفروق بين أفراد عينة الدراسة استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، نظراً لتعدد متغيرات الدراسة، ومحاولة كشف الفروق بصورة دقيقة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) يبين الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لتحليل التباين الأحادي

مصدر التباين	درجة الحرية df	مجموع متوسط المربعات MS	مجموع المربعات SS	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة α
بين المجموعات (للمتغيرات) "B"	7	13296.45014	93075.15098	1.59098293	*2.09	0.05
داخل المجموعات (للمتغيرات) "W"	157	12187.52779	1913441.864			

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة، إلا أن تلك الفروق لم تحدد إلى أي من المتغيرات، وباستخدام طريقة "شيفية Shcefie" يمكن معرفة الفروق وبصورة دقيقة.

ونظراً لوجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وبما أن قيمة (F) الجدولية أكبر من قيمة (F) المحسوبة، فإنه يمكن لنا أن نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق بين إجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى متغيرات الدراسة، ونرفض الفرضية الصفرية التي أكدت نتائج الدراسة عدم صحتها.

مدى التحقق من صحة الفرضيتين التي تضمنتها الدراسة:

تؤكد نتائج التحليل الإحصائي، والتي تم من خلالها الإجابة على السؤال الأول بأن هناك ارتباطاً بين المعايير المقترحة لتقييم كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية، والكفاءات التي ينبغي أن يمتلكها المديرون، وهذا يتنافى مع نص الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المعايير المقترحة في التقييم وكفاءات الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة إب، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

بينما أظهرت نتائج اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One-ANOVA) بأن هناك فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيراتها، وكانت تلك الفروق مرجحة نحو متغير المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية، ولم يظهر تحليل التباين الأحادي إلى أي المتغيرات تعزى الفروق، ولما كانت قيمة (F) المحسوبة (1.090) أقل من قيمة (F) الجدولية (2.09)، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب، تعزى إلى متغيرات الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، و مناقشتها في ضوء أهداف البحث وفرضياته، توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:-

- 1- حظيت المعايير المقترحة لتقييم كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إب باهتمام جيد لدى أفراد عينة البحث.
- 2- كانت أهم المعايير المقترحة التي حظيت بأهمية أكثر لدى أفراد عينة البحث: معيار كفاءة الإشراف المالي والإداري، ومعيار الكفاءة الشخصية والمهنية، ومعيار كفاءة التنظيم.

- 3- كانت أقل المعايير المقترحة أهمية لدى أفراد عينة البحث : معيار كفاءة عملية التقويم، ومعيار كفاءة العلاقات الإنسانية.
- 4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود ارتباط بين المعايير المقترحة لتقييم كفاءة أداء مديري المدارس الثانوية، ومدى ما يمتلكون من كفاءات إدارية وفنية ومهنية، والتي ينبغي توافرها لديهم.
- 5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اختبار (t-test)، وتحليل التباين ((One-ANOVA) بأن هناك فروقاً بين إجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة الوظيفية.

ثانياً : التوصيات :

- في ضوء استنتاجات البحث يوصي الباحث بما يلي :-
- 1- تفعيل عملية التقويم التي تستهدف في الوقت الراهن المعلمين أكثر مما تستهدف مديري المدارس الثانوية.
- 2- أن يتم اختيار مديري المدارس الثانوية وفق معايير الكفاءة العلمية والإدارية في العمل التربوي والتدريسي ، من خلال اجتيازهم لاختبارات موضوعية مقننة ، فضلاً عن المقابلات الشخصية التي تعد لهذا الغرض.
- 3- إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية ، تتضمن برامج إدارية تمكنهم من أداء مسؤولياتهم الإدارية والعلمية والاجتماعية بكفاءة وفاعلية.
- 4- تحدد مسؤوليات مدير المدرسة في إطار وظائف الإدارة المدرسية ، ومن ثم تفعيل الضوابط والإجراءات التي من شأنها إجراء عملية التقويم والمتابعة في ضوءها.

ثالثاً : المقترحات :

- في ضوء الاستنتاجات والتوصيات يقترح الباحث الآتي :-
- 1- إجراء دراسة مماثلة تشمل معلمي ومشرفي مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة إب والمحافظات الأخرى.
- 2- إجراء دراسة مماثلة تستهدف علاقة مستوى الأداء التدريسي- للمعلمين ، بمستوى التحصيل العلمي للطلبة الدارسين والأنشطة العلمية والثقافية والاجتماعية المصاحبة للعملية التعليمية ، وعلاقتها جميعاً بالكفاءات الإدارية لمديري المدارس الأساسية والثانوية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- 1- أبو سماحة ، كمال ، (1998) ، مدير المدرسة والعملية التربوية (أدوار رئيسية) ، مجلة التربية ، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، العدد (126) ، 27 سبتمبر، الدوحة ، دولة قطر.
- 2- إدريس ، ثابت عبد الرحمن والمرسي ، جمال الدين محمد ، (2002) ، السلوك التنظيمي ، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- 3- البدري ، طارق عبد الحميد ، (2000) ، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر ، عمان ، الأردن.
- 4- الجوفي ، محمد أحمد (2003) ، ورقة علمية مقدمة إلى الندوة العلمية التي أقيمت في ثانوية النهضة إب ، للفترة ما بين 15-18 مارس 2003م.
- 5- الجنيد ، مبارك علي، (1992) ، تقويم برنامج التطوير التربوي لمديري المدارس الابتدائية والإعدادية أثناء الخدمة بدولة البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، النماة.
- 6- حجازي ، لوسيا ، (1999) ، الإدارة المدرسية ، طلاب ، ط(4) ، جامعة دمشق ، دمشق ، الجمهورية العربية السورية.
- 7- حجي ، أحمد إسماعيل ، (1998) ، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 8- كامل ، عبد الرحمن سليمان ، (1988) ، الإدارة المدرسية ، مفهومها ، ودورها في العملية التعليمية والتربوية ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد (29) ، وزارة المعارف ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 9- الخطيب ، رداح أحمد وزميلها (1996) ، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- 10- سلام ، عبد الحميد ، (1986) ، بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في دولة قط ، منشورات مركز البحوث التربوية ، العدد (22) ، جامعة قطر.
- 11- سنقر ، صالحه ، (1996) ، التوجيه التربوي ، منشورات كلية التربية ، جامعة دمشق ، الجمهورية العربية السورية.

- 12- صادق ، حصه محمد ، (1996) ، معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية ، نموذج مقترح ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة قطر .
- 13- عدس ، محمد عبدالرحيم ، والديك ، محمد فهمي ، وياسين ، حسن ، (1997) ، الإدارة والإشراف التربوي ، مطبعة الزهراء ، عمان ، الأردن .
- 14- عمارة ، حامد (2000) ، نحو مستقبل التعليم في البلدان العربية ، مجلة العربي ، العدد (494) ، الكويت .
- 15- عباس ، علي مثنى ، (2001) ، الإدارة المدرسية في اليمن ، واقع وطموح ، منشورات كلية التربية ، جامعة صنعاء .
- 16- عودة ، أحمد سليمان ، (1993) ، القياس والتقويم التربوي ، منشورات كلية التربية ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .
- 17- القيسي ، ماهر فاضل ، والحسيني ، عبد الوهاب مكي ، (1996) ، الإدارة المدرسية ونظام التعليم في اليمن ، جامعة عدن ، الجمهورية اليمنية .
- 18- القيسي ، ماهر فاضل ، وآخرون ، (2000) ، واقع الإدارة المدرسية للمدارس الأساسية المكتملة في الجمهورية اليمنية ، مركز البحوث والتطوير التربوي ، جامعة عدن ، الجمهورية اليمنية .
- 19- العلاق ، بشير وسويلم ، محمد (1998) ، أسس الإدارة المدنية ، نظريات ومفاهيم ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 20- مرسي ، محمد منير (1998) ، الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، شارع عبد الخالق ثروت ، القاهرة .
- 21- مطاوع ، إبراهيم حسن ، أمينة أحمد (1988) ، الأصول الإدارية في التربية ، دار المعارف بمصر ، القاهرة .
- 22- المنيع ، محمد عبد الله ، (1997) ، اختيار مديري المدارس ، منشورات كلية التربية جامعة الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- 23- نصار ، عيسى ، (1987) ، معايير تقويم أداء مديري المدارس ، ورقة مقدمة للمؤتمر الوطني للتطوير التربوي الأول ، عمان ، الأردن .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Kery, Joan (1998) , Some Reflections on Dony the rincipalship NASSP, 1998.
- 2- Willium, Karen, (2002), The Factors which Effecting to increased from Efficiency Schools Managersin Aregon , Journal of Higher Education, (13) pp: 180 - 182.
- 3- Toky, Edward, (2004), The Administrative Control of principals in Elective School Distracts, Journal of Educational Administration, 25, Nov.