



جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين

**Educational roles of Secondary School Principals in the State of Kuwait and its  
relation with Performance of Teachers**

إعداد الطالب

عبدالله سفر العتيبي

إشراف

الأستاذ الدكتور صالح سويلم الشرفات

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والأصول

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الأول

2018/2017م

## قرار لجنة المناقشة

### قرار لجنة المناقشة

الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين

إعداد الطالب

عبدالله سفر عبدالله العتيبي

إشراف

الأستاذ الدكتور صالح سويلم الشرفات

أعضاء لجنة المناقشة:

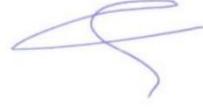
الاسم	التوقيع
الأستاذ الدكتور صالح سويلم الشرفات	مشرفاً ورئيساً: .....
الأستاذ الدكتور تيسير محمد الخوالدة	عضواً: .....
الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة	عضواً: .....
الأستاذ الدكتور كايد محمد سلامة	عضواً خارجياً: .....

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية/ قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة آل البيت  
نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ 2017/ 12 / 27م  
الفصل الدراسي الأول/ 2017/ 2018م.

## التفويض

### تفويض

أنا الطالب عبدالله سفر العتيبي، الرقم الجامعي (1571106003)، أفوض  
جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو  
الأشخاص عند طلبهم حسب التّعليمات النّافذة في الجامعة.



التوقيع:

التاريخ: 2017/ 12 /27م

## اقرار

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: عبدالله سفر عبدالله العتيبي الرقم الجامعي (1571106003)

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: الإدارة التربوية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول

المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيًا بإعداد رسالتي بعنوان:

**الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها**

**بمستوى الأداء للمعلمين**

وذلك بما يتسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسنيًا على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: ..... التاريخ: / / 2017م.

د

د

## الإهداء

إلى أمي وأبي

إلى أهلي وعشيرتي

إلى أساتذتي

إلى زملائي وزميلاتي

إلى كل من علمني حرفاً

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

إليهم جميعاً أهدى ثمرة جهدي سائلاً العلي القدير أن ينتفع به

الباحث

عبدالله سفر العتيبي

## شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح وسدّد خطاي، وإنّني، وقد شارف هذا العمل المتواضع على الانتهاء والخروج إلى حيز الوجود، أجد من الواجب عليّ أن أنسب الفضل إلى أهله عرفانا ووفاء، وأن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى من منحني العناية الصادقة والتّوجيه المخلص أستاذي الكريم الدكتور صالح سويلم الشرفات الذي منحني من جهده الكثير الكثير، فكان مثالا للعالم المتواضع الذي وهب نفسه لخدمة العلم، فجزاه الله عني خير الجزاء.

وكل الشكر والتّقدير إلى أساتذتي الكرام، الذين ما ألوا جهدا في تقديم العلم لي ولزملائي، والشكر موصول إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة وهم الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة والأستاذ الدكتور تيسير محمد الخوالدة والأستاذ الدكتور كايد محمد سلامة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتقديم الملاحظات التي ستسهم في إثرائها.

كما أحب أن أشكر كل من أسهم في إتمام هذه الرسالة وأخص السادة المحكمين لأداة الدّراسة، والشكر موصول إلى جامعة آل البيت بشكل عام وكلية العلوم التّربوية بشكل خاص بما فيها من أساتذة.

الباحث

## قائمة المحتويات

ب	قرار لجنة المناقشة.....
ج	التفويض .....
د	اقرار .....
هـ	الإهداء.....
و	شكر وتقدير .....
ز	قائمة المحتويات.....
ح	الموضوعات.....
ك	قائمة الجداول.....
م	قائمة الملاحق.....
ن	الملخص .....
ع	ABSTRACT.....
1	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها.....
8	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة.....
35	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات .....
43	الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
71	الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات .....
79	التوصيات:.....
80	قائمة المراجع .....
86	الملاحق.....

## الموضوعات

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
المقدمة
مشكلة الدراسة
أسئلة الدراسة
أهمية الدراسة
أهداف الدراسة
التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
حدود الدراسة ومحدداتها
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
الأدب النظري
الدراسات السابقة
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة
مجتمع الدراسة
عينة الدراسة
أداة الدراسة
صدق أداة الدراسة
ثبات أداة الدراسة
متغيرات الدراسة
المعالجة الاحصائية
إجراءات الدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
التوصيات
قائمة المراجع
قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة
3	معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية" مرتبة تنازلياً
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية" مرتبة تنازلياً
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين" مرتبة تنازلياً
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة" مرتبة تنازلياً

9	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدّراسة حسب متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة)
10	تحليل التّباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على استجابات عينة الدّراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التّربوية
11	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر سنوات الخبرة على مجالات التّخطيط والإدارة الصّفية وشؤون الطلبة والأداة ككل
12	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات محور الأداء مرتبة تنازلياً
13	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة على محور أداء المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة
14	تحليل التّباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على درجة أداء المعلمين
15	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التّربوية ودرجة أداء المعلمين

## قائمة الملحق

العنوان	رقم الملحق
أداة الدّراسة بصورتها الأولى	1
محكمو أداة الدّراسة	2
أداة الدّراسة بصورتها التّائية	3
كُتُب تُسهّل المهمة	4

الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين

إعداد الطالب

عبدالله سفر العتيبي

إشراف

الأستاذ الدكتور صالح سويلم الشرفات

جامعة آل البيت، 2017م

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقته بدرجة أداء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (624) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصلت الدراسة إلى أن درجة أداء المعلمين في مدارس محافظة الأحمدية بدولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحوار أداء المعلمين في مدارس محافظة الأحمدية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالأدوار التربوية وكيفية النهوض بهذه الأدوار المتعددة في ظل تعدد مهام مدير المدرسة وواجباته، وتعزيز درجة أداء المعلمين بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين إضافة إلى إعداد دورة لهؤلاء المعلمين تُساعدهم في معرفة مفاهيم الدافعية وعلاقتها بالإنجاز الجيد وبالمعنويات.

الكلمات المفتاحية: الأدوار التربوية، مديرو المدارس، الأداء، المعلمون، دولة الكويت.

Educational roles of Secondary School Principals in the State of Kuwait and its relation  
with of Performance of Teachers

Prepared by:

Abdullah Sefr Alotaibe

Supervisor:

Prof. Dr; Saleh Swelim Alshorofat

Al-Bayt University, 2017

**Abstract**

The study aimed to identify educational roles of secondary school principals in the state of Kuwait and its relation with of Performance of Teachers from teacher's perspectives. the descriptive method was used. A sample was chosen in the simple random way. It consisted of (624) teachers, the study showed that the level of practicing secondary school principals in Al-Ahmadi governorate in the state of kuwait for their educational roles from the point of view of the teachers came to a medium degree. the results showed that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample secondary school in Al-ahmadi governorate in the state of Kuwait for their educational roles due to gender variables and scientific qualification, and there are differences of statistical significance due to variable years of experience.

The study found that the level of performance of teachers in the schools of Al-ahmadi in Kuwait from their point of view came at a medium level. the study found that there were no statistically significant differences in the estimation of the sample of the teachers' performance in the schools of Al-ahmadi governorate due to the gender variable, qualification and years of experience. the results showed a statistically significant positive correlation between the level of secondary school principals in Al-ahmadi governorate in Kuwait for their educational roles and the level of teacher performance from the point of view of teachers.

Based on the results of the study, the researcher recommends holding training courses for school principals related to the educational roles and how to promote these multiple roles in light of the multiplicity of tasks and duties of the school principal and enhance the performance of teachers by providing material and moral incentives for teachers in addition to preparing a course for these teachers help them to know the concepts Motivation and its relation to good achievement and morale.

Keywords: Educational roles, School principals, Performance, Teachers, State of Kuwait.

## الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

في ظل التطور العلمي والتكنولوجي وما رافقه من تأثير على الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، برزت العديد من الأدوار المختلفة لمديري المدارس، في العديد من المجالات القيادية والإدارية والفنية والإشرافية والتربوية، مما استدعى أن يمتلك مدير المدرسة المهارات التخطيطية والتنظيمية ليكون لديه المقدرة على أداء أدواره بكل كفاءة وفاعلية.

وإن التعرف إلى الأدوار المتعددة التي يمكن أن يؤديها المدير على المستوى المدرسي تُساعد في وضع وتحديد مجموعة من الأدوار الملائمة والمتفقة مع التغيرات السريعة الجارية. حيث أن مدير المدرسة دوراً كبيراً في فاعلية العمل المدرسي، وأن المدارس الفاعلة تتصف بوجود قيادة قوية ترأسها، فإدارة المدرسة هي مسؤولية قيادية وإدارية وإشرافية كبيرة جداً تفرض على جميع العاملين والثقة والاستعانة بها واحترامها. وفي الحالات التي يكون فيها مدير المدرسة أقل كفاءة وتأهيلاً وخبرةً ومعرفةً علمية واجتماعية في أداء أدواره فإن العاملين الذين يعملون تحت قيادته لن تكون لهم فاعلية في مستقبل حركة المجتمع نحو التطور والتقدم، ولن يقوموا بأداء أعمالهم المنوطة بهم على أفضل صورة (نصرالله، 2004).

ومدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً، عليه أن يدرك حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملًا، يسعى إلى وضع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية. وعليه أن يُسهم بالتعاون مع العاملين في المدرسة بالتخطيط، فنجاح أي مدرسة يتوقف على مقدرة مديرها، ومهاراته، فهو قائد تربوي في العملية التربوية، لذلك فهو المسؤول المباشر عن قيادتها، وحسن أدائها (عطوي، 2008).

ولا شك أن مدير المدرسة في دولة الكويت كغيره من مديري المدارس يقع على عاتقه العديد من الأدوار التربوية منها الإدارية والفنية والمجتمعية، وأما ما يتعلق بالأدوار التربوية فهناك العديد من الأدوار المناطة بمدير المدرسة في دولة الكويت، مثل: القيام بالزيارات الصفية، وتعرّف مستوى كفاءة أداء المعلمين، وتحديد أوجه التنمية اللازمة والاحتياجات التدريبية لرفع مستوى كفاءة أداء المعلمين (وزارة التربية الكويتية، 2015).

ويُعد المعلم في دولة الكويت الدعامة الأساسية في نجاح العمل التربوي، ومن هذا المنطلق كان الإدراك الدقيق لمدى كفاءته والتخطيط والعمل لرفع مستوى هذه الكفاءة من الأمور التي ينبغي لها أن تأخذ حظاً وافراً من اهتمامات مدير المدرسة وتفكيره وعمله ليتمكن المعلم من الأخذ بيد الطلبة. ومن الواجب أن يبدأ المدير في تعرف مستوى كفاءة المعلمين وخاصة الجدد منذ بداية العام الدراسي وبالطرق المناسبة من خلال الزيارة الصفية، ومعرفة مقدرة المعلم على الابتكار والتّجديد في أسلوبه، ومدى استخدام الوسائل المعينة ومقدرته على ضبط الطلبة، ومتابعة النمو المهني للمعلم بوعي وعناية واهتمام إلى جانب توفير الراحة النفسية له، والمشاركة الودية الصادقة في همومه ومشكلاته، المعاونة في حلها أو تخفيف حدتها، والاهتمام ببناء علاقة به قائمة على الثقة والاحترام ومراعاة الجوانب الإنسانية والظروف الحياتية عند التعامل مع كل ذلك يملأ نفس المعلم بالرضا والإطمئنان (وزارة التربية الكويتية، 2014).

وإن الاهتمام بالمعلم وتطوير مستوى أدائه يُعدّ محور رئيس لنجاح النظام التعليمي في دولة الكويت، وذلك لأنه هو العنصر الأساسي الذي تقوم عليه العملية التعليمية التّعليمية التي لا يمكن نجاحها إلا بوجوده ويكون مؤهلاً تربوياً وتخصصياً، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التعاون مع الإدارة المدرسية التي يقع على عاتقها العديد من الأدوار التربوية، من هنا برزت فكرة الدراسة للتعرف على الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية بدولة الكويت لتطوير الإدارة المدرسية وإعطائها الصلاحيات التي تمكنها من ممارسة مهامها بشكل أكثر فاعلية من خلال الدورات التدريبية لمديري مدارس التعليم إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن مديري المدارس لا تُتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في العملية التربوية في مدارسهم والسبب يعود إلى نقص السلطة والصلاحيات التي تخولهم بهذه الأمور، إضافة إلى أن القوانين وعمليات التنفيذ ما زالت لم تصل للمستوى الذي يتناسب مع الأدوار المتنوعة التي يقوم بها مديرو المدارس، حيث أرجع التقرير الاستراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم في دولة الكويت لعام 2007م أهم أسباب تدهور التعليم في الكويت إلى غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية الطويلة الأجل في وزارة التربية، وعدم الأخذ بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي، وضعف الكفاءة لمتخذي القرار التربوي من الوزراء المتعاقبين، بالإضافة إلى عيوب السلم التعليمي الذي لا يرتبط بمراحل النمو ولا يتوافق مع الأنظمة الشائعة عربياً وعالمياً، فضلاً عن عدم المرونة حيث لا يُسمح بتخطي الصفوف بالنسبة للطلبة المتفوقين الأمر أدى إلى فقدان طلبة الكويت المقدرة على المنافسة العالمية (التقرير الاستراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم، 2007).

وبما أن الدور الأساسي لمديري المدارس هو توجيه المعلمين نحو تحقيق أهداف التعليم. وتقع عليهم مسؤولية تحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بانجازها، وتنظيم وتوجيه وتنسيق المواد التنظيمية الموجودة والممنوحة للمؤسسات التعليمية لضمان تحقيق الأهداف، وبهذا فإن تحديد الأدوار التربوية التي يمارسها مديرو المدارس يمثل مساهمة في تحقيق الأهداف لها. والنظام التربوي الكويتي بحاجة إلى مدراء مدارس يعملون ضمن أدوار قيادية تربوية متجددة المفاهيم من أجل العمل على النهوض بمستوى النظام التربوي. من هنا برزت فكرة الدراسة لدى الباحث. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدى في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المعلمين عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدى في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمى، وسنوات الخبرة)؟

ما درجة أداء المعلمين في محافظة الأحمدى في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات المعلمين نحو مستوى أدائهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمى، وسنوات الخبرة)؟

هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدى في دولة الكويت لأدوارهم التربوية، ودرجة أداء المعلمين؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدى في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين.

التعرف إلى الفروق في استجابات المعلمين عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدى في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمى، وسنوات الخبرة).

التعرف إلى درجة أداء المعلمين في محافظة الأحمدى في دولة الكويت من وجهة نظرهم.

التّعرف إلى الفروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين نحو مستوى أدائهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

التّعرف إلى العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التّربوية، ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدّراسة:

تكمن أهمية الدّراسة في الأمور الآتية:

قد تساعد المسؤولين عن تطوير الإدارة المدرسية وذلك من خلال الوقوف على أهم الأدوار التّربوية التي يقوم بها مديري المدارس الثانوية.

من الناحية النظرية يمكن لنتائج الدّراسة أن تضيف معرفة جديدة في مجال الإدارة المدرسية ومجالات عملها والأدوار المناطة لمدير المدرسة.

يمكن أن تساعد الدّراسة من الناحية العملية في الميدان التّربوي وصناع القرار والسياسات في وزارة التّربية لتطوير موضوع التّمكن الإداري لرفع درجة أداء المعلمين فيها.

قد تسهم هذه الدّراسة في تقديم معلومات جديدة حول واقع الأداء لدى المعلمين في وزارة التّربية والتعليم في دولة الكويت.

إفادة الباحثين في إيجاد بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري للدّراسة والمتعلق بالأدوار التّربوية لمدير المدرسة، وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تضمنت هذه الدراسة مصطلحات يعرفها الباحث على النحو الآتي:

الدور: " مجموعة المهام والواجبات الرسمية وغير الرسمية التي تحقق ما يراد أو ما هو متوقع من مديري المدارس" (نحيلي، 2014: 145).

الإدارة المدرسية: "مجموعة من العمليات الوظيفية تتفاعل كلها بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفق سياسة عامة وآلية واضحة بما يتفق مع أهداف المجتمع والدولة" (وزارة التربية الكويتية، 2015: 9).

أدوار مدير المدرسة: المهام التي يقوم بها مدير المدرسة، ويتم قياسها من خلال الدرجة الكلية التي حصل عليها المديرين من خلال أداة الدراسة والتمثلة في مجالات (دور مدير المدرسة في التخطيط، ودور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلم، ودور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية، ودور مدير المدرسة في شؤون الطلبة).

مدير المدرسة: "القائد التربوي والإداري للمدرسة في دولة الكويت، وهو الذي يؤدي دوراً مهماً في تسيير العملية التربوية وإنجاحها ودعم التغيير الإيجابي، والمسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية" (العجمي، 2010: 9).

المدرسة الثانوية: "هي تلك المؤسسة التي تهتم في تدريس طلبة آخر ثلاث مراحل دراسية وهي الصف (العاشر، والحادي عشر، والثاني عشر) ويُقسم الطلبة من مرحلة الحادي عشر إلى قسمين (عملي، أدبي)" (وزارة التربية الكويتية، 2015: 9).

أداء المعلمين: "مجموعة المهارات والمعلومات والسلوكيات التي يجب أن تتوفر لدى المعلم ليصبح قادراً على أداء دوره في التعليم" (كمال والحر، 2003: 40).

الأداء إجرائياً: الأنشطة والمهام التي يزاولها المعلم في المدرسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله لتحقيق أهداف التربية والتعليم بكفاءة وفاعلية وفقاً للطرق المحددة للعمل في وزارة التربية في دولة الكويت، والتي يعبر عنها بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

الحدود الموضوعية: الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين في محافظة الأحمدية في دولة الكويت.

الحدود المكانية: تم التطبيق الميداني على محافظة الأحمدية بدولة الكويت.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2017/2018م.

إن تعميم نتائج الدراسة الحالية يتم في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة، ودقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة "الإدارة المدرسية وأداء المعلمين"، وتم تقسيم الفصل إلى قسمين كالآتي:  
أولاً: الأدب النظري:

تناول الباحث في هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وتم ضمن محورين:

المحور الأول: مدير المدرسة وأدواره التربوية.

تُعد الإدارة وسيلة فعّالة وهامة لتحقيق حياة أفضل للأفراد والجماعات، فهي التي توجه الأنشطة الإنسانية نحو تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. وحيث أن المدرسة هي إحدى المنظمات الاجتماعية التي أوكل إليها المجتمع مهمة تحقيق أهدافه التربوية فهي الوحدة الأساسية التي يقع على عاتقها تنفيذ السياسة العامة للتعليم، وهي الأداة الفعلية لتحقيق أهداف هذه السياسة (أحمد، 2002).

وعلى اعتبار أن الإدارة المدرسية هي المحور الرئيس في إنجاح العملية التعليمية. لذا كان لابد من توافر بعض الصفات والخصائص التي تميز مدير المدرسة عن غيره من المديرين في مؤسسات أخرى غير تربويه (الأغبري، 2006)، لأنه وكما هو معلوم أنه بنجاح الإدارة المدرسية في عملها من خلال أداء أدوارها التربوية والفنية والإدارية المختلفة تتحقق القيمة الحقيقية للتعليم وتتحقق أهدافه المنشودة.

وتتفق أدبيات الإدارة التربوية في العصر الحديث على أن وظيفة مدير المدرسة ذات طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من وظائف القيادات الإدارية في المؤسسات غير المدرسية للعديد من الأسباب: كالسرعة في إصدار القرارات في المواقف المختلفة، والتعامل مع مواقف يكتنفها الغموض بسبب كثرة ما يحيط بها من متغيرات، وللحاجة الملحة إلى مهارة عالية في التعاون والتعامل الفاعل مع المجتمع المدرسي الذي يضم المعلمين والطلبة والمناهج والعاملين، وكذا أولياء الأمور وسائر من يعمل في المدرسة (الصريري والعارف، 2003).

ويؤدي مدير المدرسة دوراً مهماً في العملية التعليمية باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً، فهو الذي يقوم بتنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي، وهو الذي يشرف على النشاط المدرسي، ويعمل على تحسينه، كما أنه يسعى لزيادة النمو المهني للمعلمين، ويعمل على توجيه الطلبة ومساعدتهم للنهوض بهم من جميع النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والروحية (عرفات، 2000)، ويُسهم بدور فعّال في إثراء المناهج وإغنائها، هذا بالإضافة إلى قيامه بتنظيم السجلات والملفات المدرسية، وإدارة الشؤون المالية بالمدرسة، والاتصال والتواصل مع كل من المجتمع المحلي والإدارة التربوية لما فيه مصلحة الطلبة إلى غير ذلك من المهام وإن تأثير المدير يصل إلى كل هذه العناصر فالمدير يحضر معه إلى النظام المدرسي ما يحاول التأثير به على المعلمين والإدارة المدرسية (Abdeen, 1999).

ومن المعروف أن المدير هو القائد الأول المسؤول في المدرسة، وعليه يقع نجاحها ونجاح طلبتها وتحقيق أهدافها، ورفعها إلى المستوى اللائق بها، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان المدير على قدر عالٍ من الكفاءة وسعة العقل والتفهم والتعاون، والعلم في شؤون الإدارة وما يتبعها من اتخاذ قرارات تطويرية، والمعرفة بالنفوس البشرية وما تحتاجه من الثواب والدعم والتشجيع، والتعامل بديمقراطية، وتفضيل مصلحة المؤسسة العامة على المصلحة الذاتية، ومصلحة المدرسين والطلبة على خدمة المآرب الذاتية. ومن المعروف أنه لكي ينجح المدير في عمله عليه القيام بالدور المهني المتوقع منه، وهذا يتطلب منه القيام بمهمتين رئيسيتين (درة، 2003):

القيام بالأعمال الإدارية، وهذا يتعلق بضبط النظام في المدرسة والمحافظة على تطبيق قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط عمليات الغياب والحضور، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بقبول المدرسين والطلبة وتشكيل الشعب، والإشراف على المباني وصيانتها، وتأمين احتياجات المدرسة.

القيام بالأعمال الفنية، ويتضمن الإشراف على العملية التعليمية ونشاطاتها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير مناهجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين، ومتابعة سير العملية التعليمية.

فتحديد أدوار القادة التربويين يساعد على فهم السلوك وكيفية أداء الأعمال، فلكل فرد مركزه في المجتمع أو في المنظمة، كما أن التوقعات التي ينتظرها المجتمع من سلوك الفرد في أي مركز ترسم دوره، فالأدوار تشكل جزءاً مكماً ومتربطاً من السلوك ويكون تحديد ومعرفة أدوار الفرد وفقاً لمركزه لأدوار الآخرين في مختلف المواقع والعلاقات التي يكون الفرد جزءاً منها من الأمور المهمة، وأن تحديد الأدوار لمديري المدارس له تأثيره الواضح والكبير على نشاطات المؤسسة المختلفة من خلال التعامل مع الأفراد العاملين للتأكد من أنه لا يوجد تداخل أو نقص في مسؤوليات الإدارة، وان المديرين يقومون بانجاز النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية فقط (البدرى، 2005). إلا أن أدوار مديري المدارس قد تطورت من مديرين مسؤولين عن إدارة الشؤون التعليمية في مدارسهم إلى قادة مسؤولين عن بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها، وصنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية والتنسيق بين جميع العناصر التي تعمل في المدرسة والجهود التي تبذل من كل جانب،

ثم توفير جميع التسهيلات والإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة التي يقوم بإدارتها، ويفرض عليه هذا العمل والمركز الحساس أدواراً متعددة يجب عليه كمدير للمدرسة أن يكون على اطلاع ومعرفة بها حتى يستطيع تحقيق الأهداف المنشودة (نصرالله، 2004). فهو أكثر الإداريين الذين يقفون في الخط الأمامي من العمل التربوي إذ أنه فضلاً عن ما ذكر يمثل حلقة الوصل في العمل بين الطلبة والمدرسين من جانب ومدير التربية والوزارة والمجتمع من جانب آخر. فعن طريق مكتبه تهر المشكلات والقرارات التي تؤثر على الحياة في المدرسة عامة وعلى آمال وطموحات كل فرد يعيش ويعمل داخلها خاصة.

ويعرف مدير المدرسة " بأنه الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية بوظيفة مدير مدرسة ليكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في مدرسته لتحقيق بيئة تعليمية - تعليمية أفضل، والعمل على توفير الإمكانيات والظروف لبلوغ الأهداف المتوخاة " (عماد الدين، 2003: 12).

وعرفه القرعان والحراشة (2004: 26): "بأنه القائد الإداري الذي يدعم المدرسة بعوامل القوة الحيوية والتقدم ويعمل على تطوير أهدافه باستمرار ويبحث فيه من عوامل الخلق والابتكار والتجديد مما يضمن حركته وتطورها ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها، ويحقق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة التي يعمل بها.

العلاقات الهامة التي تتطلبها الإدارة المدرسية الناجحة

حتى يكون مدير المدرسة على قدر من النجاح في إدارته لا بُد أن يتمتع بقدر عالٍ من العلاقات، وفيما يلي توضيح ذلك:

#### أ -علاقة مدير المدرسة بالمعلمين:

يتوجب على مدير المدرسة أن يكون حريصاً على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين المعلمين تستند إلى التعاون والاحترام والثقة المتبادلة، وإلى تطوير هذه العلاقة بحيث تمكن كل واحد من الشعور بمدى أهميته وقيمه وما يقدمه من جهد في جو يسوده العمل بروح الفريق، مع إعطائهم هامشاً من الحرية ليساعدهم على تنمية وتطوير مستوى أدائهم، وذلك في إطار الفروق الفردية لديهم، وأن يكون مدير المدرسة على مستوى من الوعي والإدراك للمشكلات التي قد تعترض المعلمين باعتباره مشرفاً وقائداً تربوياً، فيحاول مساعدتهم على حل تلك المشكلات، لأن ذلك يقوي من معنوياتهم ويدفعهم لمضاعفة جهودهم بصورة تلقائية (عيسى، 2006).

#### ب -علاقة مدير المدرسة بالسلطات التعليمية:

يتوجب على إدارة المدرسة أن تحرص على تكوين علاقة جيدة أساسها الاحترام والتفاهم والتعاون المشترك لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها الدولة ممثلة بوزارة التربية، ولهذا لابد من إيجاد نوع من التواصل المستمر والمنظم الذي يرمي إلى تقديم الإرشادات والتوجيهات والمقترحات، وذلك رغبة في تحسين مستوى الأداء، ورفع الكفاءة الإدارية ومخرجاتها (الأغبري، 2008).

#### ج -علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي:

الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تتعاون مع أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الأساسي في إنجاح العملية التعليمية. فالإدارة المدرسية لا يمكنها القيام بدورها بنجاح بدون التعاون بينها وبين أولياء الأمور من حيث المتابعة والرقابة واقتراح الجديد، من أجل رفع مستوى الطلبة (العميرة، 2005).

#### د- علاقة مدير المدرسة بالطلبة:

يمثل الطلبة محور العملية التعليمية، وهو المخرج النهائي الذي يعكس مدى فعالية وجدوى ونجاح هذه العملية. فمدير المدرسة كقائد ومشرف تربوي، ينبغي أن تكون علاقته مع الطلبة مرتكزة على إستراتيجية واضحة، ترمي إلى مساعدتهم على الارتقاء في مختلف المستويات من الناحية السلوكية والمعرفية، والروحية، والجسمية، والاجتماعية، والثقافية، والتربوية، وأن يحاول معرفة مشكلاتهم، ويحاول الأخذ بيدهم ليكونوا نواة صالحة ومنتجة تفيد الوطن ويستفيد منها المجتمع (الأغبري، 2008).

#### مرتكزات الإدارة المدرسية الناجحة:

تقوم الإدارة المدرسية الناجحة على جملة من المرتكزات الرئيسة منها ما يلي:

التنظيم الإداري: يعد أحد أهم مرتكزات الإدارة الحديثة. فهو وسيلة ضرورية لتسهيل قيام المؤسسة بأعمالها بنجاح. ويقترن التنظيم الإداري بالأهداف المرسومة للمؤسسة وأعمالها، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة ومعروفة لدى جميع العاملين في المدرسة (عيسى، 2006).

وحدة القيادة: فهي ضرورية ولازمة من أجل تنسيق الجهود والعمل على ترجمة الأهداف، وفق إستراتيجية تكون واضحة لدى القائد، أكثر مما تكون لدى العاملين معه. الأمر الذي يُمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة، في ظل القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة التي يديرها (الأغبري، 2008).

إمكانية الإشراف: يجب أن تكون إمكانية الإشراف معقولة. ومعنى ذلك، أن عدد الموظفين الذين يشرف عليهم رئيس واحد، يجب ألا يكون كبيراً إلى درجة لا يستطيع المدير متابعتهم وتوجيههم، بشكلٍ مناسب (عيسى، 2006).

تفويض السلطة: يجب أن تفوض لكل إداري، سلطة تتناسب ومسؤوليته في العمل. وأن تطبيق هذا المبدأ يتطلب جملة من المعطيات أهمها توضيح مستويات السلطة في المؤسسة، بحيث يتاح المجال، بقدر الإمكان، لاتخاذ القرارات في مستوى تنفيذها، و تطبيق ميزات اللامركزية في الإدارة، مع تفويض واضح للسلطة، في إطار الأنظمة المعمول بها (الأغبري، 2008).

تناسب عدد الموظفين مع حجم المؤسسة: يجب ألا يزيد عدد الموظفين في أي مؤسسة على العدد اللازم فعلا لقيامها بأعمالها بنجاح (عيسى، 2006).

إذكاء روح المبادرة لدى العاملين: يجب أن تهدف إدارة أية مؤسسة إلى تنمية روح المسؤولية والمبادرة لدى جميع العاملين فيها، بحيث يشعر كل واحد منهم أنه مسؤؤل عن نجاح المؤسسة أو فشلها (الأغبري، 2008).

التقويم المستمر: يعد التقويم جزءا لا ينفصل عن العملية الإدارية في أي مؤسسة. وذلك للوقوف على أهم الانجازات، ومدى تحقيقها لأهدافها، خلال الخطة المرسومة. وتعرف صلاحيات الأساليب المتبعة في المؤسسة وتحسس روح المعنوية والنمو المسلكي للعاملين فيها (عيسى، 2006).

#### الدور الإشرافي لمدير المدرسة

إن الدور الإشرافي التربوي المستمر من قبل المدير له أهمية بالغة في تطوير العمل الإداري التربوي في المدرسة، وهذا الدور من أكثر الأدوار صعوبة إذ انه يكشف عن مهارات مدير المدرسة، وقدراته بصورة أوضح مما هو عليه في الأدوار الأخرى. وأن هذا الدور يحتاج إلى الخبرة والدراية والى كل صفات القيادة الحكيمة فيما يخص العملية التعليمية-التعلمية (سويطي، 2015).

إن دور المدير في توجيه المعلمين وتطوير كفاياتهم التعليمية في الجانبين المعرفي والسلوكي، فالجانب المعرفي معرفة المعلمين بخصائص الطلبة، وإلمامهم بالمعلومات والمفاهيم المتعلقة بمادتهم الدراسية، ومعرفتهم بأسس المناهج وأساليب الدراسة. أما الجانب السلوكي (المهاري) يشمل قدرة المعلمين على التخطيط لدروسهم، واستخدام الوسائل التعليمية وانجازها، ووضع الاختبارات التحصيلية وتحليلها، وقدرتهم على إدارة الصف، وطرح الأسئلة داخل الصف، والتفاعل اللفظي الايجابي، وقدرتهم على تجريب الأساليب والطرائق التعليمية الجديدة (صليود، 2005).

وعلى مدير المدرسة أيضاً توفير البرامج والفرص التأهيلية والتدريبية والتوجيهية الملائمة للمعلمين وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم وميولهم ورغباتهم الخاصة أو حفزهم للإفادة من الخبرات التربوية والاستجابة بصورة بناءة لمبادراتهم التطويرية والتجديدية في المدرسة أو خارجها، وبذل الجهود لمساعدتهم في ممارستها، وأن أدوار المدير هذه ينبغي أن تشمل المدرسين الجدد بصورة مكثفة وموجهة (الدلمي ومحمد، 2007).

ويُعد النظام المدرسي هدفاً رئيساً للإدارة المدرسية، ويقتضى فيه التفهم الصحيح للسلوك القويم وتكوين العادات المرغوبة والاتجاهات الصحيحة والالتزام بالمعايير المحددة. ويقتضى أيضاً خضوع الرغبات الفردية لرغبة الجماعة لتحقيق الاقتصاد والفاعلية. وينبغي التأكيد على نوعين من الانضباط وهو الانضباط الذاتي ويعني محافظة الطلبة أنفسهم على النظام والهدوء داخل المدرسة والانضباط الخارجي ويعني المحافظة على النظام داخل المدرسة باستعمال وسائل خارجية مثل الثواب والعقاب، أن الانضباط المدرسي يؤدي إلى حماية الطلبة من الوقوع في المشكلات، وتهيئة جو اجتماعي سليم بالمدرسة تسوده المحبة والتعاون والصراحة والتقبل والاهتمام بالفروق الفردية بين الطلبة، والعناية بالنشاطات المدرسية داخل الصف وخارجه وتوجيه الطلبة لاستغلال أوقات فراغاتهم بالنشاطات البناءة، وتوثيق الصلة بين البيت والمدرسة. وعلى مدير المدرسة العمل على تطوير المناهج وضمان حسن تنفيذها في الوقت المحدد وبفاعلية وذلك مع مدرسي مدرسته ومن خلال الإجراءات التالية (صليود، 2005):

تحديد الأهداف التربوية في الكتب المدرسية ثم السعي لتوجيه العملية التربوية لتحقيقها.

متابعة تنفيذ المحتوى الدراسي وتطويره، أي تطوير المادة الدراسية بما يتناسب مع الأهداف التربوية.

تحسين الوسائل وتطوير الأساليب والأنشطة التي يستعملها التدريسيين لأجل تحقيق أهداف المناهج الدراسية.

تطوير أدوات التقييم المناسبة في جميع المواد الدراسية، وتحليل فقرات أدوات التقييم، وتحليل نتائج الطلبة.

وينبغي لمدير المدرسة ومعلميه أن يصلوا بعلاقتهم بالطلبة إلى درجة العلاقات الودية والعاطفية، ويمكن للمدير تحقيق هذا الدور من خلال توجيه انجاز الطلبة العلمي، وتطوير برامج الخدمات الطلابية في المدرسة (الإرشاد والتوجيه التربوي، ورفع كفاية مجالس الآباء والمعلمين)، وتلبية حاجات الطلبة الفردية والاجتماعية، ومن ثم محاولة اشتراك الطلبة في عملية صنع القرار (الديلمي ومحمد، 2007).

إن المدرسة المتميزة هي التي يشعر الطلبة بارتياح لحضورهم إليها، كما يشعر المعلمون بارتياح لتدريسهم بها، ويتطلب ذلك بالضرورة وجود إدارة مدرسية تستند في إدارتها على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع، ويجب أن تستهدف الإدارة المدرسية تكتيل قوى العاملين والطلبة والآباء من أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة، أي تكون هناك متابعة مستمرة لأنشطة المدرسة وتغذية مستمرة لتصحيح المسار وضمان أداء كل فرد لواجبه الصحيح (مرسي، 2001).

من خلال ما سبق يتبين أن لمدير المدرسة دور حيوي في جعل بيئة مدرسته جاذبة من خلال تحسين دوره تجاه كل ما يشكل البيئة المدرسية ببعديها المادي وغير المادي، والتي تتمثل في تحسين وتفعيل دوره تجاه كل من: المعلمين، والطلبة، والمناهج الدراسية، والأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية.

دور مدير المدرسة تجاه الأنشطة المدرسية والتربوية

إن مسؤولية مدير المدرسة قائداً تربوياً، تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملًا، يسعى إلى وضع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية. فعلى مدير المدرسة المشاركة في مختلف النشاطات والفعاليات المدرسية، وعليه أن يساهم بالتعاون مع العاملين في المدرسة بالتخطيط لأي نشاط تربوي فالنشاطات التربوية هي تلك البرامج التي تضعها أو تنظمها الأجهزة التربوية لتكون متكاملة في البرنامج التعليمي التي يقبل عليها الطلبة في رغبة ويزاولونها بشوق وميل تلقائي بحيث تحقق أهدافاً تربوية معينة

سواء ارتبطت هذه الأهداف بتعليم المواد الدراسية واكتساب مهارة، أو اكتساب خبرة أو اكتساب اتجاه علمي وعملي داخل الصف أو خارجه أثناء الدوام الدراسي أو بعد انتهاء الدراسة على أن يؤدي نمو في خبرة الطلبة وتنمية هواياته وقدراته في الاتجاهات التربوية المرغوبة ويمكن إجمال أنواع النشاطات التربوية المدرسية بـ (النشاط الرياضي، والنشاط الكشفي، والنشاط العلمي والعملي، والنشاط الاجتماعي والرحلات ونشاطات الأندية الصفية والخدمات العامة)، ومن النشاطات الأخرى التي ينبغي على مدير المدرسة الاهتمام بها وتجهيزها لإفادة المدرسة والعملية التعليمية الدروس التدريبية والندوات التربوية أو المهنية والمحاضرات والدورات التدريبية واللجان العلمية (سلامة، 2005).

المحور الثاني: أداء المعلمين.

عرّف الحوامدة والفهداوي (2002: 174) الأداء الوظيفي بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، المعبّرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

كما يرى درة (2003: 58) أن مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (سلطان، 2004 : 219).

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض ( محمد، 2007: 209).

وعرفه الصرايرة (2011: 7) بأنه " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بيقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

أهمية تقويم الأداء:

لتقويم الأداء أهمية كبيرة حيث أنه يُعد وسيلة هامة لمعرفة مدى التّقدم الذي يحزره المعلم نحو تحقيق الأهداف التربوية، ويساعد المعلم على تحديد نواحي القوة والضعف في نواحي عمله، ويساعد المعلم في الحصول على أفضل طريقة تدريس في المادة، ويُمكن المعلم من توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطوير العمل وتحسين نوعيته، ويستطيع المعلم من خلال التّقويم من معرفة مدى النجاح في الوصول إلى الأهداف المرسومة بما يؤدي إلى تطوير التّربوية وتحسين جوانبها المختلفة (صخي، 2003).

أهمية دراسة الأداء الوظيفي:

أصبح الأداء الوظيفي للمعلمين هو الظاهرة التي تهتم بها المؤسسات التعليمية في الدول التي تسعى إلى التّقدم. فتوفير المناخ التنظيمي الملائم لإظهار الإبداع في الأداء يعود بفوائد جمّة على هذه المؤسسات، وعلى العاملين فيها ككسب الشهرة أو السمعة الحسنة، وتقديم الإنتاج العلمي الجديد والخلاق الذي يسهم في إشباع حاجات العاملين، وتعد عملية تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من العمليات الأساسية والمهمة لجميع المدارس، ولا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال طالما لكل مدرسة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية عاليين. والمطالبة بشكل مستمر بتشخيص الموارد البشرية الكفؤة، فهي إذن عملية مهمة بالنسبة لكل من المدرسة والعاملين فيها على حد سواء (السلمي، 2001).

ويشكّل الأداء الوظيفي ضرورة ملحة لمراقبة العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، والاستغلال الأمثل للعاملين في تطوير وتحسين العمل، والأداء الوظيفي العام للمدرسة في الحاضر والمستقبل، وذلك بما تتوصل إليه من بيانات ومعلومات عن أدائها. فالمدرسة بالتالي تتعرف نقاط القوة والضعف في الوظائف المختلفة، لذا فموضوع تقييم الأداء الوظيفي يعدّ مشكلة للإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم لما يترتب عليه من نتائج يمكن معها إعادة النظر في برامجها وسياساتها، وفي مدى صلاحية التنظيم الإداري للمنظمة أو عدم صلاحيته (العارف، 2005).

عناصر الأداء الوظيفي :

يتمثل الأداء التدريسي، للمعلم في العديد من الجوانب يمكن إجمالها في المجالات الآتية:

أولاً: التخطيط:

التخطيط مهمة أساسية في العملية التربوية بشكل عام وفي العملية التعليمية التعلمية بشكل خاص، والتخطيط الجيد خطوة يؤدي إنجازها إلى ضمان النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة. ويعرف التخطيط بأنه مجموعة التدابير المتعددة التي تستخدم لتحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن التخطيط يتضمن تحديد أهداف واضحة، ومجموعة من الإجراءات المناسبة تكفل تحقيق الأهداف، وفي ضوء ذلك فإن عملية التدريس تتطلب تخطيطاً مسبقاً لكونه عملاً فنياً دقيقاً، حيث إن حاجة المعلم للخطة كحاجة المحامي إلى تخطيط وإعداد ومرافعة أمام القضاء، ويعد التخطيط نقطة البدء المنطقية للتدريس وإن إتقان المعلم للتخطيط يعني إجادته الكثير من الكفايات التدريسية مثل تحليل محتوى المادة الدراسية وصياغة الأهداف التعليمية وإعداد الامتحانات التحريرية والشفوية (الخطيب والخطيب، 2002).

ويعرف التخطيط بأنه: العملية التي يتم من خلالها التحديد المسبق للأهداف المراد تحقيقها، ووضع الخطط التي سوف يجري العمل بناءً عليها، والوسائل المستخدمة لتحقيقها وإنجازها، فعملية التخطيط تتعلق بتحديد ما يجب عمله وكيفية القيام بالعمل وتحديد من الشخص الذي سوف يقوم بالعمل (عويسات، 2006: 84).

## ثانياً : مهارة التدريس

تعرف مهارة التدريس بأنها نشاط مهني يتم إنجازه من خلال ثلاث عمليات رئيسية هي التخطيط والتنفيذ والتقييم ويستهدف مساعدة الطلبة على التعلم وهذا النشاط قابل للتحليل والملاحظة والحكم على جودته ثم تحسينه (زيتون، 2001).

ولتنفيذ مهارة التدريس ينبغي أن يُراعي المعلم طبيعة الطلبة وخصائص نموهم من حيث ميولهم وحاجاتهم، واستعداداتهم، ومراعاة الفروق الفردية، وإثارة الدافعية واستمرارها لاكتساب الخبرة وزيادة فاعلية التعليم وإيجابيته لدى الطلبة، ومرونة أساليب التدريس، واهتمامها بجميع جوانب الخبرة المتمثلة في الجانب المعرفي والجانب المهاري والجانب الوجداني المتمثل في اكتساب الميول والقيم والاتجاهات، وقيامها على أساس مبدأ التعلم القائم على التدريب والممارسة (أحمد، 2003).

## ثالثاً : إدارة الصف:

تعد الإدارة الصفية علماً وفناً، تعد علماً بذاته وقوانينه وإجراءاته، ومن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلبة داخل الصف وخارجه، وتعد الإدارة الصفية الجيدة أحد أهم عوامل نجاح عمليتي التعليم والتعلم حيث إنها تعمل على توفير وتهيئة جميع الأجواء والمتطلبات النفسية والاجتماعية لحدوث عمليتي التعليم والتعلم بصورة فعالة (عبد السميع وحوالة، 2005).

## رابعاً : مهارة التقييم:

يتضمن كافة الإجراءات العملية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهد لتحقيق الأهداف التربوية في ضوء ما أتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء والوصول به إلى تحقيق الأهداف التربوية. وللتقويم مجموعة من الأهداف حددها بعض الباحثين في التأكد من مدى النجاح في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة وإعادة النظر في أسلوب عمل المعلم في حال عدم تحقيق الأهداف، وتعديل الخطط ودراسة أسباب عدم تحقيق الأهداف، وجلب الراحة والطمأنينة للمعلم (الخطيب والخطيب، 2002).

## ثانياً: الدراسات السابقة

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، العربية منها والأجنبية، القديمة منها والحديثة، وتم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

### الدراسات السابقة المتعلقة بالأدوار التربوية لمدير المدرسة

أجرى شرف (2002) دراسة هدفت تعرف واقع ما يقوم به مدير المدرسة من أدوار في مرحلة التعليم الأساسي الدنيا لتأدية دوره الإرشادي الفني والإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (82) فقرة، واشتملت عينة الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا و (240) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا بمحافظة غزة ومن جميع المشرفين التربويين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين يقدرون درجة الأداء للأدوار الإدارية والفنية لمديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا بأنها عالية الأداء تجاه الشؤون الإدارية والمالية، ومتوسطة الأداء تجاه الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، والتخطيط والاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار، وأنها ضعيفة الأداء تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمنهاج الدراسي، ويقدر المشرفون التربويون على حدة درجة الأداء للأدوار الإدارية والفنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي الدنيا بأنها متوسطة الأداء تجاه الشؤون الإدارية والمالية وضعيفة الأداء في بقية المجالات كل على حدة.

وفي دراسة أجرتها صالح (2003) هدفت تعرف درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية الثانوية في مدينة قسبة الزرقاء ولواء الرصيفة، لدورهم الإداري والفني من وجهة نظرهم " تكونت عينة الدراسة من (237) مديراً ومديرة من مديرتي قسبة الزرقاء ولواء الرصيفة. وقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أفراد العينة تعزى إلى متغير ممارسة أفراد عينة الدراسة تعزى للخبرة في مجال العاملين، التي يمارسها مديرو ومديرات مدارس المرحلة الأساسية الثانوية الإداري والفني، لصالح ذوي الخبرة (10) عشر سنوات فأكثر.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على مجالات الأداة كلها، ولصالح البكالوريوس والدبلوم العالي على مجال التعاون مع المجتمع المحلي، ومجال تنظيم الأعمال الإدارية، وعدم وجود تفاعلات بين الجنس والمديرية، والمستوى التعليمي والخبرة، والجنس والخبرة والجنس والمديرية والجنس والمستوى التعليمي فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية الثانوية في مجال تحسين المناهج.

وفي دراسة أجراها ميرسر (Mercer, 2004)، هدفت التعرف إلى العلاقة التي تربط بين المهارات القيادية التعليمية لمديري المدارس الإعدادية ذات الفقر اللافت في ولاية كارولينا الجنوبي وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك تم اختيار مدرستين حصلت على أداء مدرسي متوسط في بطاقة التقرير السنوي للعام الدراسي (2003). واختيرت مدرستان أخرى حصلتا على أداء مدرسي غير مقبول، وتم الإفادة من مقياس الإدارة التعليمية للمدير. وقد توصلت الدراسة إلى درجة ممارسة مدير المدارس لممارسات التقييم كانت أعلى في المدارس التي حصلت على أداء مدرسي متوسط، وفي بطاقة التقرير السنوي مقارنة بالمدارس التي حصلت على أداء مدرسي "غير مرض" في بطاقة التقرير نفسه. وتوصل البحث إلى أن نتائج دراسته تتوافق بشكل إيجابي مع نتائج الأبحاث التي تشير إلى أن القادة التعليميين الفاعلين هم العامل المفتاحي والرئيس في تحسين إنجاز الطلبة.

وقام المناعمة (2005) بدراسة هدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرتي التربية والتعليم بغزة وخانيونس، وتم اختيار العينة عشوائياً من (20) مدرسة حكومية، و(20) مدرسة خاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية فقد حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة، أما بالنسبة للمجالات

قد حصل مجال الشؤون الإدارية والمالية على نسبة كبيرة جداً، تلاه مجال شؤون الطلبة، ومجال تقويم العمل المدرسي، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال المنهاج الدراسي وهذا يدل على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين نحو الأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى لمتغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ونوع المدرسة.

وقام البدوي (2005) بدراسة هدفت الدراسة تعرف واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس ومديراتها في وكالة الغوث في الأردن من وجهات نظر مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين، ولتحقيق أهداف تم استخدام المنهج الوصفي من خلال اعداد استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (245) موظفاً منهم أربعة مدراء تربية، و(28) مشرفاً تربوياً، و(44) مديراً ومدير مساعداً، و(169) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس في وكالة الغوث في الأردن في مجالات تسعة من عمله جاءت بدرجة عالية، وأن أعلى درجة ممارسة لمديري المدارس في وكالة الغوث كانت في الممارسات الإدارية في مجال إدارة الموارد المادية وأما أقل الممارسات فكانت في مجال إغناء المنهاج والعلاقة مع المجتمع المحلي.

وقام باركسدل (Barksdele, 2005) بدراسة هدفت تحديد الفرق بين مفاهيم مديرة المدرسة حول دورها في النمو المهني في المدارس الفعالة في الولايات المتحدة، ومفاهيمها في المدارس الأقل فعالية، وكذلك التعرف إلى المتغيرات المختلفة المؤثرة في هذه المفاهيم. وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض وزعت على (28) مديرة مدرسة فعالة، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دور مديرة المدرسة في النمو المهني في المدارس الفعالة، ومفاهيم دورها في النمو المهني في المدارس الأقل فعالية، وأظهرت البنود المتعلقة بما تقوم به مديرة المدرسة من إشراف ومتابعة من أجل توفير فرص النمو المهني على درجة كبيرة من الأهمية بمقارنتها بالبنود الأخرى.

كما قامت الديلمي ومحمد (2007) بدراسة هدفت الكشف عن فعالية مدير المدرسة الابتدائية بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمدارس مملكة البحرين. وللإجابة على تلك الأسئلة البحثية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات وضعت استبانة شملت (80) مهمة إشرافية موزعة على (6) محاور رئيسة، ووجهت لـ (412) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية، فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والجنس بالنسبة لكل المحاور، وكذلك بالنسبة للاستجابات على الاستبانة ككل. كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية، فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى إلى متغير التخصص وسنوات الخبرة في التدريس بالنسبة لكل المحاور، وكذلك بالنسبة للاستجابات على الاستبانة ككل. كما توصلت إلى أن الفقرات المقبولة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عينة الدراسة هي (52) فقرة، يمارسها المدير كمشرف مقيم في رفع كفاياتهم المهنية.

وأجرى شيرلي وانجيلا (Shirely & Angela,2007) دراسة هدفت بيان أدوار المديرين في أثناء عملية الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بها قسم التطوير في المنطقة الجنوبية الغربية في مدرسة يبلغ عدد طلبتها (1780) طالباً، من خلال وصف ما كان يدور في المدرسة على أرض الواقع، وهدفت الدراسة إلى متابعة أدوار المديرين وربطها بنتائج الطلبة، من خلال بناء قوانين للتمويل أو الخروج بخطط واسعة لمتابعة التقييم العام للمدرسة، وخلصت النتائج إلى أن المدارس التي مرت بعملية التغيير، يزداد تغير مديريها ويتحركون بسرعة، بسبب سلسلة من الأمور المفروضة عليهم من قبل السلطة الوسطى المنتفذة، بالإضافة إلى طريقة مساءلة العاملين التي تؤدي إلى الإسراع في عملية التغيير في المدرسة، وتبين الدراسة أن المديرين يتخوفون من فقدان السلطة التي يمتلكونها بالإدارة التقليدية ومن خلال التسلسل الإداري إذا ما انتقلوا إلى الإدارة التشاركية، وإن المدير الذي يدير بالمعرفة أفضل من المدير الذي يدير بالسلطة، والمدير الذي يتخذ القرار بصورة تعاونية أفضل من المدير البيروقراطي، والمدير ذو التوقعات العالية يحل محل المدير بالمساءلة.

وهدفت الدراسة التي قام بها الكثيري (2007) التعرف إلى مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف إلى المشكلات التي تحد من قدرة مديرة المدرسة في تنمية وتطوير مهارة الإدارة الصفية، ومدى اختلاف وجهات نظر المعلمات ومديرات المدارس حول فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية، والمشكلات التي تؤثر سلباً على أداء مديرة المدرسة نحو تنمية مهارة الإدارة الصفية باختلاف عدد من المتغيرات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وزعت على (350) معلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد الدراسة من معلمات ومديرات مدارس رياض الأطفال يرون أن مديرة المدرسة تسهم " بدرجة كبيرة " في تنمية جميع مهارات إدارة الصف، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة حول مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال، وذلك باختلاف الوظيفة، المؤهل، الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة في تصوراتهن حول مدى فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال وذلك باختلاف نوع المؤهل.

وقام الزويهري (2008) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخيرية بمكة المكرمة لمسؤولياتهم الإدارية والمتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتنظيم وتسيير العمل الإداري داخل المدرسة، والتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخيرية بمكة المكرمة لمسؤولياتهم الفنية والمتعلقة بالمعلمين، وبالطلبة، ومعرفة درجة التوازن بين الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بمكة المكرمة وذلك لترشيد الجهد المبذول من قبل مديري المدارس الخيرية بمكة المكرمة في ممارساتهم لينصب على إحداث التوازن المطلوب في القيام بمهامه الإدارية والفنية حتى لا يتأثر جانب منها على حساب الآخر، وتكونت عينة الدراسة من (296) معلماً ومشرفاً منهم (122) معلماً و(174) مشرفاً،

وتم استخدام المنهج الوصفي وقد تم تصميم استبانته كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الخيرية همزة المكرمة يمارسون غالباً مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم تسيير العمل الإداري داخل المدرسة، ويمارسون أحياناً مسؤولياتهم الإدارية المتعلقة بتنظيم العلاقات بأولياء الأمور والمجتمع، وأن مديري المدارس الخيرية همزة المكرمة يمارسون أحياناً مسؤولياتهم الفنية والمتعلقة بالطلبة، ويمارسون أحياناً مسؤولياتهم الفنية والمتعلقة بالمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الممارسات الفنية لمديري المدارس الخيرية همزة المكرمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المدارس الخيرية للأفارقة على حساب المدارس الخيرية ولصالح المعلمين على حساب المشرفين.

وهدفت دراسة اليوسف (2009) التعرف إلى أهم مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، كما هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمهامهم الإشرافية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (211) مديراً من مجموع مديري المدارس الابتدائية الحكومية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي وقد تم تصميم استبانته كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ثلاث عشرة مهمة من مهام مديري المدارس الابتدائية في مجال رعاية الطلبة مهمة بدرجة عالية جداً، أبرزها تتمثل في تهيئة الجو التربوي المناسب لاستقبال الطلبة في بداية العام الدراسي، والاهتمام بإقامة الأسبوع التمهيدي لطلاب الصف الأول، وتشكيل لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة، واستكشاف الحالات السلوكية غير المرغوب بها والفكر المنحرف، وتشكيل لجنة رعاية السلوك بالمدرسة.

وهدفت دراسة العجمي (2014أ) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لدورهم كمشرفين مقيمين، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وتكونت عينة الدراسة من (461) معلماً ومعلمة في محافظة الجاهز تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة للعام الدراسي 2015/2014. وتم تطوير أداة لقياس متغيرات الدراسة تكونت من (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات (التخطيط، والنمو المهني للمعلمين، تطوير العلاقات الإنسانية، وتطوير المناهج، والزيارات الصفية)، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها.

وأظهرت نتائج الدّراسة أن درجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لدورهم كمُشرفين مقيمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة الجهراء كانت بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات جميعها متوسطة ما عدا مجالي الزيارات الصفية والنمو المهني للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة مرتبة تنازلياً (الزيارات الصفية، والنمو المهني للمعلمين، وتطوير المناهج، وتطوير العلاقات الإنسانية، والتّخطيط). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات.

وهدفت الدّراسة التي قام بها سويطي (2014) تُعرف دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتّخصص في البكالوريوس، ومكان العمل)، وقد تكونت عينة الدّراسة من (196) مديراً ومديرة، وأستخدم المنهج الوصفي، وقد توصلت الدّراسة إلى أن مجال المعلم في تنمية الإبداع، تلاه مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع، ثم مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع، ثم مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع، أما مجال المناهج التّعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً. وأن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدّراسة نحو الأسئلة المُتعلّقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها جاءت بدرجة كبيرة. كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس.

وأجرى نحيلي (2014) دّراسة هدفت الكشف عن دور مديري المدرسة في رفع كفاية المُعلّمين، وذلك من خلال معرفة آراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية والمُلتحقين بالدورات التّدريبية التي عقدتها كلية المُعلّمين بأبها في السعودية، وتكونت عينة الدّراسة من (155) من مديري المدارس ووكلائها، وتوصلت الدّراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس ووكلائها بشكل إجمالي حول الدور الهام الذي يؤديه مديرو المدارس في رفع كفاية المُعلّمين.

وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس (الابتدائية والمتوسطة والثانوية)، وكذلك بين وكلاء هذه المدارس تعزى إلى العمل الإداري أو المرحلة التعليمية التي يعمل بها كل من مدير المدرسة أو وكيلها. وتوصلت النتائج كذلك إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المُعلِّمين في مجالات البحث المختلفة : العلمية والاجتماعية والإدارية، وغرس الثقة بالنفس، والاعتزاز والافتخار بالمهنة، وإكساب المُعلِّمين المهارات اللازمة في معالجة المشكلات التي تعترضهم، وفي مجال استخدام طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة.

وهدفت الدِّراسة التي قام بها العجمي (2014ب) التَّعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تقويم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بعد في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وتم إعداد استبانة وزعت على كل مجتمع الدِّراسة كاملاً المكون من (98) مديراً ومديرة، تم تحليل (86) استبانة منها، وتوصلت الدِّراسة إلى أن درجة تقدير مدراء المدارس في محافظة الجهراء نحو دور الإدارة المدرسية في تقويم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بُعد في دولة الكويت بدرجة متوسطة. حيث جاء ترتيب مجالات الاستبانة من حيث درجتها (محتوى برنامج التأهيل عن بُعد، أهمية برنامج التأهيل عن بُعد، المعلم، أهداف برنامج التأهيل عن بُعد) على التَّوالي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المدراء لدور الإدارة المدرسية في تقويم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بعد في دولة الكويت تعزى لأثر متغيري الجنس وسنوات الخبرة في جميع المجالات والأداة الكلية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المدراء لدور الإدارة المدرسية في تقويم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بعد في دولة الكويت تعزى لأثر المؤهل العلمي في مجالي محتوى برنامج التأهيل عن بعد ومجال المعلم، والأداة الكلية وجاءت الفروق لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس، وعدم وجود فروق في مجالي أهداف برنامج التأهيل عن بعد وأهمية برنامج التأهيل عن بعد.

وهدفت الدّراسة التي قام بها العجمي (2015) تعرّف دور مدراء المدارس المتوسطة في تعزيز المفاهيم والقيم الوطنية من وجهة نظر المعلمين في منطقة الجهراء التّعليمية في دولة الكويت، ومن أجل تحقيق هدف الدّراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة تم التّأكد من صدقها وثباتها، وتوزيعها على عينة تكونت من (618) معلماً ومعلمة في المدارس المتوسطة في محافظة الجهراء، وتوصلت الدّراسة إلى أن دور مدراء المدارس المتوسطة في تعزيز المفاهيم والقيم الوطنية من وجهة نظر المعلمين في منطقة الجهراء التّعليمية في دولة الكويت متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدّراسة نحو دور مدراء المدارس المتوسطة في تعزيز المفاهيم والقيم الوطنية في منطقة الجهراء التّعليمية في دولة الكويت وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

#### الدّراسات السابقة المتعلّقة بأداء المعلمين

أجرى الجابري (2004) دّراسة هدفت تحديد الأساليب القيادية التي يمارسها المشرفون التّربويون وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين كما يراها معلمو التّعليم العام في المدينة المنورة بالسعودية. وتكونت عينة الدّراسة من (2688) معلماً، و(45) مشرفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية تم توزيع استبانة الدّراسة عليهم، وجاءت نتائج الدّراسة لتؤكد أن المشرفين التّربويين يمارسون الأساليب القيادية في الإشراف التّربوي بدرجة متوسطة، كما يُعد الأسلوب التّشاورى هو الأسلوب السائد في مدارس المدينة المنورة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأسلوب القيادي التّشاورى وتحسين الأداء. كما توجد علاقة ارتباطية سلبية بين الأسلوبين القياديين التّسلطي، والتّسيبي وتحسين الأداء. كما بينت النتائج وجود فرق دال إحصائياً في ممارسة المشرفين التّربويين للأسلوب القيادي التّشاورى مع المعلمين الأكثر خبرة.

وقام إدي وزبييدا (Eady & Zepeda,2007) بدراسة هدفت الكشف عن أثر الإصلاح على التّقييم والإشراف وتطوير أداء العاملين، وتم استخدام منهج دّراسة الحالة باستخدام تحليل كل من داخل الحالة وعبر الحالة، وأجريت مقابلات مع كل المشاركين من عاملين في الحقل التّربوي في المدارس المتوسطة الريفية، وأظهرت البيانات تصورات مهمة وهي: يتم الإشراف عن طريق الزيارات الفصلية، التّمويل المحدود يحد من فعالية تقييم المعلمين، رفع كفاية أداء المعلمين من خلال الإشراف الموجه لهم وتوفير كل ما يحتاجونه.

وهدفت دراسة مصطفى والكيلاني (2011) الكشف عن درجة ممارسة معلمي التربية الإسلامية في الأردن لأدوار المعلم التدريسية والتربوية في ضوء الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر مشرفيهم، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير استابنة تم توزيعها على (62) مشرفاً تربوياً، وبينت النتائج أن المعلمين يمارسون أدوارهم التدريسية والتربوية بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والخبرة للمشرف.

وأجرى السهيبي (2012) دراسة هدفت الكشف عن مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المديرين والمدرسين الأوائل (رؤساء الأقسام)، وتكونت العينة من (164) مديراً ومدرسا أولاً مناصفة، ووزعت عليهم استابنة تكونت من (49) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: التخطيط والتنفيذ والتقييم. وبينت النتائج أن أداء المعلمين كان مرتفعاً، وحل في المرتبة الأولى مجال التخطيط، ثم التنفيذ، ثم التقييم. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف الجنس ومتغير الوظيفة (مدير/ مدرس أول).

وقام حجازي (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى مستوى فاعلية الذات، ومستوى التوافق المهني، وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدرجة الكلية، والأبعاد لمقاييس فاعلية الذات والتوافق المهني، وجودة الأداء. وتكونت عينة الدراسة من (45) معلمة من معلمات غرف المصادر، واستخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس لفاعلية الذات، والتوافق المهني، وجودة الأداء وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى فاعلية الذات يزيد عن (80%) كمستوى افتراضي، وأن مستوى التوافق المهني، ومستوى وجودة الأداء يقل عن مستوى (80%) كمستوى افتراضي، كما انتهت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الدرجة الكلية، وأبعاد مقياس فاعلية الذات، والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس التوافق المهني ما عدا التوافق الاجتماعي، والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس وجودة الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات غرف المصادر في مدارس الضفة الغربية مرتفعات الفاعلية الذاتية ومنخفضات الفاعلية الذاتية على مقياس التوافق المهني، ومقياس وجودة الأداء.

وهدفت الدراسة التي قام بها ريان (2014) التعرف إلى درجة الممارسات التأملية لدى معلمي الرياضيات في مديريات تربية الخليل وعلاقتها بفاعلية الذات التدريسية. ولتحقيق هذه الأهداف تم تطبيق أداتي الدراسة بعد التحقق من صدقهما وثباتهما على عينة مكونة من (238) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية من جميع معلمي الرياضيات في مديريات تربية شمال الخليل والخليل وجنوب الخليل المنتظمين في عملهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2011/2012م. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الممارسات التأملية لدى معلمي الرياضيات مرتفعة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الممارسة وفقاً لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة القصيرة، في حين لم تكن الفروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغيرات: المديرية، والجنس، والمؤهل العلمي، كما تبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين متوسطات درجة الممارسات التأملية لدى معلمي الرياضيات ودرجة فاعلية الذات التدريسية.

وهدفت دراسة صرام (2014) تعرف النمط الإداري الممارس لدى مديري مدارس إدارة التربية الخاصة في دولة الكويت، وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميها، وأثر متغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (306) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة في مدارس إدارة التربية الخاصة في دولة الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة النمط الإداري الممارس لدى مديري مدارس التربية الخاصة في الكويت كانت بدرجة متوسطة، وجاءت الأنماط مرتبة تنازلياً (الديمقراطي، الدبلوماسي، التسلسلي، التسلسلي) وجميعها جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء النمط الديمقراطي جاء بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت بشكل عام كان مرتفعاً، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الأداء على النمط الإداري الممارس لدى مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت تعزى لأثر الجنس في النمط (التسلسلي) وجاءت الفروق لصالح الذكور. كما أشارت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات الأداء على الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت تبعاً لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

وأجرى الدوسري (2014) دراسة هدفت تعرف درجة فاعلية الإشراف التربوي وعلاقته في تحسين أداء معلمي العلوم في دولة الكويت من وجهة نظرهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (200) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تقدير معلمي العلوم لدرجة فاعلية الإشراف التربوي جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة تقدير معلمي العلوم لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي العلوم جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات معلمي العلوم نحو فاعلية الإشراف التربوي تعزى لأثر الجنس والخبرة في جميع المجالات والأداة ككل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات معلمي العلوم نحو درجة أداء معلمي العلوم تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات والأداة ككل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات معلمي العلوم نحو درجة أداء معلمي العلوم تعزى لأثر المؤهل العلمي والخبرة في جميع المجالات والأداة ككل، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات الإشراف التربوي والإشراف التربوي ككل من جهة، وبين مجالات الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل.

وقام نافقي وإقبال وأكثر بدراسة (Nafqi, Iqbal&Akhtar 2016) هدفت اكتشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي للمعلمين، وإيجاد دراسات تربط بين مستوى الذكاء والأداء للمعلم في المدارس، وأجريت الدراسة في باكستان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (950) معلماً من مختلف المدارس. وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة متينة وقوية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، وأن المعلمين الذين يتمتعون بذكاء عاطفي يتميزون بالمقدرة على أداء المهام والمسؤوليات الموكلة لهم بشكل أكبر، وأكثر فعالية.

وأجرت ستيرنبرغ وغاريت دراسة (Steinberg & Garrett 2016) هدفت لملاحظة معايير قياس الأداء الوظيفي لدى المعلم من حيث الأداء الأكاديمي ودقة الملاحظة في الفصول الدراسية، وأجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت المنهج التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تأثير قياس الأداء الوظيفي للمعلم كان فعالاً في تشكيل الفصول الدراسية، وتقييم أداء الطلبة، وأن دور قياس الأداء الوظيفي لدى المعلمين كان كبيراً وفعالاً في تطوير العملية التعليمية، والنهوض بأداء الطلاب الأكاديمي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلم.

وقام العتيبي (2017) بدراسة هدفت تقييم الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية من خريجي كليات الشريعة وخريجي كليات التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين والمدراء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة تكونت من (69) الفقرة موزعة على سبع مجالات (الإتقان المعرفي، التخطيط، وتنفيذ التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية، والتقييم، وأخلاقيات المهنة، والتنمية المهنية المستمرة) وتكونت عينة الدراسة من (114) مديراً وموجهاً تربوياً، وأظهرت النتائج: أن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية كان متوسطاً، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية التي تخرج فيها المعلم وكانت الفروق لصالح خريجي كليات الشريعة في مجال الإتقان المعرفي، ولصالح خريجي كليات التربية في مجالات (التخطيط، وتنفيذ التدريس، واستخدام الوسائل التعليمية، والتقييم) ولم تظهر فروق في مجالي أخلاقيات المهنة، والتنمية المهنية المستمرة، وأوصت الدراسة بتضمين خطة كليات الشريعة بالمساقات التربوية لمن يرغب بالالتحاق بمهنة التعليم، وتنمية معارف خريجي كليات التربية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة فإن الباحث لم يقف على دراسة تناولت العلاقة بين الأدوار التربوية لمديري المدارس والأداء للمعلمين الأمر الذي يضع الدراسة الحالية ضمن الدراسات الهامة في مجالها، والتي تناولت موضوع مهم من الموضوعات الإدارية وهو موضوع الإدارة المدرسية. اتفقت الدراسات السابقة على أهمية مدير المدرسة وأدواره المختلفة، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية الأدوار التربوية التي يقوم بها مدير المدرسة.

استخدمت العديد من الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل دراسة كل من المناعمة (2005)، وباركسدل (Barksdele, 2005)، والديلمي ومحمد (2007)، والعجمي (2014)، وسويطي (2014)، ونحيلي (2014)، والجابري (2004)، وحجازي (2013)، وريان (2014)، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

تميزت الدراسة الحالية بالأداة التي تم استخدامها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، كما تميزت بعينتها والمتمثلة بالمعلمين في محافظة الأحمدية.

كما تميزت الدراسة الحالية بهدفها لتحديد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية والمتمثلة في (دور مدير المدرسة في التخطيط، ودور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلم، ودور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية، ودور مدير المدرسة في شؤون الطلبة)، ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحث في الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة منهجية الدراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة، والاستفادة في تصميم أداة الدراسة. ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها وطريقة اختيارها، كما يتضمن عرضاً لأداة الدراسة، ودلالات صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها.  
منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المُعلِّمين في كافة المراحل التعليمية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت. والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	1370	%41.7
	أنثى	1919	%58.3
	المجموع	3289	%100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	2473	%75.2
	دراسات عليا	816	%24.8
	المجموع	3289	%100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1204	%36.6
	5 - 10 سنوات	819	%24.9
	أكثر من 10 سنوات	1266	%38.5
	المجموع	3289	%100.0

المصدر: احصائيات وزارة التربية الكويتية لعام 2016م

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (642) معلماً ومعلمة، من مجتمع الدراسة. منهم (302) معلماً وبنسبة (22%) من مجموع الذكور، و(322) معلمة وبنسبة (16.8%) من مجموع الإناث، والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	302	48.4
	أنثى	322	51.6
	المجموع	624	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	392	62.8
	دراسات عليا	232	37.2
	المجموع	624	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	107	17.1
	5- 10 سنوات	384	61.5
	أكثر من 10 سنوات	133	21.3
	المجموع	624	100.0

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم الاعتماد على دراسة كل شرف (2002)، وصالح (2003)، والمناعمة (2005)، والبدوي (2005)، والكثيري (2007)، وسويطي (2014)، ونحيلي (2014)، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول منها تناول متغيرات الدراسة والمتعلقة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)،

وأما الجزء الثاني فتناول المجالات المتعلّقة بالأدوار التربوية لمدير المدرسة (دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية، ودور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية، ودور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين، ودور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة)، وتناول الجزء الثالث أداء المعلمين.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. والمتمثل في الآتي:

درجة التقدير مرتفعة جداً وتُعطى الوزن (5).

درجة التقدير مرتفعة وتُعطى الوزن (4).

درجة التقدير متوسطة وتُعطى الوزن (3)

درجة التقدير منخفضة وتُعطى الوزن (2)

درجة التقدير منخفضة جداً وتُعطى الوزن (1).

واعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار الآتي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = 1.33 = 5 - 1$$

3

عدد المستويات

المدى الأول: (1 - 2.33). درجة تقدير منخفضة.

المدى الثاني: (2.34 - 3.67). درجة تقدير متوسطة.

المدى الثالث: (3.68 - 5). درجة تقدير مرتفعة.

وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (37) فقرة موزعة على أربعة مجالات لمحور الأدوار التربوية لمدير المدرسة، و(27) فقرة لمحور أداء المعلمين، وبعد إجراء التحكيم تكونت من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات لمحور الأدوار التربوية، و(26) فقرة لمحور أداء المعلمين.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت في دولة الكويت وجامعة آل البيت في الأردن، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التحكيم، وطلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم من حيث مدى ملائمة فقرات المجال للمجال الذي يندرج ضمنه، ومدى سلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة، وفقرات يمكن إضافتها أو حذفها أو تعديلها. وبعد إجراء التحكيم تكونت من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات لمحور الأدوار التربوية لمدير المدرسة، و(26) فقرة لمحور الأداء للمعلمين.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة تم حساب معاملات ثبات الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا. والجدول

(3) يوضح ذلك:

الجدول (3)

معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	كرونباخ ألفا
محور الأدوار التربوية لمدير المدرسة		
1	دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية	0.82
2	دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية	0.85
3	دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين	0.91
4	دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة	0.88
محور الأداء للمعلمين		
		0.86

متغيرات الدراسة:

المتغيرات الوسيطة:

الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي: وله مستويين (بكالوريوس، دراسات عليا).

سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغير المستقل: الأدوار التربوية لمدير المدرسة.

المتغير التابع: الأداء للمعلمين.

## المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) في استخراج نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤالين الأول والثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي.

للإجابة عن السؤال الخامس: تم استخراج معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الأدوار التربوية) والمتغير التابع (الأداء).

إجراءات الدراسة:

من أجل إعداد الدراسة وللخروج بالنتائج قام الباحث بالإجراءات الآتية:

مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمتعلقة بالأدوار التربوية والأداء للمعلمين.

تم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة في صورتها الأولية.

تم التأكد من دلالات الصدق الظاهري أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

تم التأكيد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة لتسهيل عملية توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة.

تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة بمساعدة الزملاء في العديد من المدارس في محافظة الأحمدية حيث تم توزيع (650) استبانة وتم استرجاع (644) استبانة وبنسبة مئوية (99.1%) وتم استبعاد (20) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (624) استبانة.

تم جمع الاستبانات من قبل الباحث، وفرزها بحيث تم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناتها.

تفريغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.

تم تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين. والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة	3.90	0.77	مرتفعة
2	1	دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية	3.56	0.71	متوسطة
3	2	دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية	3.38	0.80	متوسطة
4	3	دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين	2.99	0.75	متوسطة
الدرجة الكلية					
			3.46	0.60	متوسطة

يبين الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.60).

وجاء في المرتبة الأولى مجال دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة بمتوسط حسابي (3.90) وإنحراف معياري (0.77) ضمن درجة تقدير مرتفعة، تلاه مجال دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56) وإنحراف معياري (0.71) ضمن درجة تقدير مرتفعة، وأما مجال دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.38) وإنحراف معياري (0.80) ضمن درجة تقدير متوسطة. في حين جاء مجال دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.99) وإنحراف معياري (0.75) ضمن درجة تقدير متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الأدوار التربوية منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " دور مدير المدرسة في التخطيط  
للعلمية التعليمية " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	3	يُخطط مدير المدرسة للدورات التدريبية مستخدماً الإجراءات المناسبة.	3.77	0.93	مرتفعة
1	4	يُساعد مدير المدرسة المعلمين في تحديد الاهداف الخاصة في الأداء الصفي الجيد.	3.75	1.19	مرتفعة
3	1	يُتابع مدير المدرسة الاعمال الكتابية للمعلمين كالخطط الدراسية والاختبارات وكراسات التحضير ودفاتر الحضور والعلامات.	3.70	0.96	مرتفعة
4	7	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها	3.57	0.92	متوسطة
5	2	يُتفق مدير المدرسة مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي تنفذ داخل الفصل	3.42	1.11	متوسطة
5	5	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة	3.42	1.17	متوسطة
7	6	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة	3.29	1.16	متوسطة
		المجال كاملاً	3.56	0.71	متوسطة

يبين الجدول (5) أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في التخطيط للعملية التعليمية، جاء ضمن درجة تقدير متوسطة ومتوسط حسابي (3.56) وإنحراف معياري (0.71)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يُخطط مدير المدرسة للدورات التدريبية مستخدماً الإجراءات المناسبة " في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي بلغ (3.77)، وإنحراف معياري (0.93) ضمن درجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يُساعد مدير المدرسة المعلمين في تحديد الاهداف الخاصة في الأداء الصفي الجيد" في المرتبة الثانية، ومتوسط حسابي بلغ (3.75) وإنحراف معياري (1.19) ضمن درجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها " يُشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة " بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (3.29) وإنحراف معياري (1.16) ضمن درجة تقدير متوسطة.

المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	9	يتعاون مدير المدرسة مع المعلم لتكوين مناخ نفسي في غرفة الدّراسة لتشجيع الطلبة على المشاركة الصفية الفعالة.	3.86	0.87	مرتفعة
2	10	يتعاون مدير المدرسة مع المعلم لتوفير البيئة الصحية داخل الصف (التّهوية، الإضاءة، التّكييف).	3.55	1.07	متوسطة
3	12	يقدم مدير المدرسة الدعم المعنوي الذي يساعد المعلم على تطبيق قواعد وإجراءات التّخطيط لإدارة الصف بنجاح.	3.52	1.22	متوسطة
4	8	يقوم مدير المدرسة بتوعية المعلم بأهمية إدارة الصف	3.36	1.31	متوسطة
5	13	يناقش مدير المدرسة مع المعلم أساليب تشجيع الطلبة على ممارسة الأدوار التّعليمية القيادية.	3.03	1.15	متوسطة
6	11	يحث مدير المدرسة المعلم على استخدام أساليب الاتصال الفعال لجعل الدرس أكثر تشويقاً وفاعلية.	2.95	1.21	متوسطة
					المتوسطة
					0.80
					3.38
المجال كاملاً					

يبين الجدول (6) أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تحسين الإدارة الصفية، جاء ضمن درجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.80)، ضمن درجة تقدير متوسطة، وجاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " يتعاون مدير المدرسة مع المعلم لتكوين مناخ نفسي في غرفة الدراسة لتشجيع الطلبة على المشاركة الصفية الفعالة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري (0.87) ضمن درجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على " يتعاون مدير المدرسة مع المعلم لتوفير البيئة الصحية داخل الصف (التهدية، الإضاءة، التكييف). " في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (1.07) ضمن درجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها " ي بحث مدير المدرسة المعلم على استخدام أساليب الاتصال الفعال لجعل الدرس أكثر تشويقاً وفاعلية " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (1.21) ضمن درجة تقدير متوسطة.

المجال الثالث: دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	23	يُناقش مدير المدرسة مع المعلمين المشكلات التي تواجههم	4.09	0.87	مرتفعة
2	19	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية أثناء الخدمة.	3.10	1.18	متوسطة
3	15	يوفر مدير المدرسة للمعلمين التسهيلات اللازمة أثناء مواصلة دراساتهم العليا.	2.97	1.29	متوسطة
4	17	يساعد مدير المدرسة المعلمين الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي الجديد.	2.90	1.12	متوسطة
5	20	يُشرف مدير المدرسة على توفير نماذج من الحصص التوضيحية النموذجية.	2.89	1.18	متوسطة
6	21	يقترح مدير المدرسة برامج لتدريب المعلمين وتأهيلهم.	2.86	1.06	متوسطة
6	16	يزور مدير المدرسة المعلمين في الفصول بانتظام.	2.86	1.12	متوسطة
8	22	يقوم مدير المدرسة بتوعية المعلمين بأهمية التعليم الذاتي.	2.83	1.13	متوسطة

متوسطة	1.20	2.83	يُتابع مدير المدرسة مع المعلمين تنفيذ ما تم التأكيد عليه خلال الزيارات الصفية.	14	8
متوسطة	1.32	2.55	يُسهل مدير المدرسة إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى.	18	10
متوسطة	0.75	2.99	المجال كاملاً		

يبين الجدول (7) أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في النمو المهني للمعلمين، جاء ضمن درجة تقدير متوسطة ومتوسط حسابي (2.99) وإنحراف معياري (0.75)، ضمن درجة تقدير متوسطة. وجاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على " يُناقش مدير المدرسة مع المعلمين المشكلات التي تواجههم " في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي بلغ (4.09)، وإنحراف معياري (0.87) ضمن درجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على " يُشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية أثناء الخدمة " في المرتبة الثانية، ومتوسط حسابي بلغ (3.10) وإنحراف معياري (1.18) ضمن درجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها " يُسهل مدير المدرسة إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى " بالمرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي بلغ (2.55) وإنحراف معياري (1.32) ضمن درجة تقدير متوسطة.

المجال الرابع: دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة "

مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	28	يُتابع مدير المدرسة التحصيل الدراسي لدى الطلبة.	4.42	1.02	مرتفعة
2	24	يُنظم مدير المدرسة لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة قضاياهم ومشكلاتهم.	4.14	0.95	مرتفعة
3	32	يُوفر مدير المدرسة الجو المدرسي المناسب للطلبة.	4.11	1.12	مرتفعة
4	27	يُشجع مدير المدرسة الطلبة على التعبير عن آرائهم.	4.02	1.00	مرتفعة
4	25	يُشرف مدير المدرسة على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.	4.02	1.16	مرتفعة
6	29	يُشرف مدير المدرسة على الحالة الصحية العامة للطلبة.	3.92	1.25	مرتفعة
7	30	يُحفز مدير المدرسة الطلبة على القيام بالنشاطات المختلفة المدعمة للمنهاج الدراسي.	3.69	1.11	مرتفعة
8	26	يُراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الطلبة.	3.41	1.43	متوسطة
9	31	يُشجع مدير المدرسة على تنمية مواهب الطلبة.	3.40	1.31	متوسطة
					مرتفعة
					المجال كاملاً

يبين الجدول (8) أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في شؤون الطلبة، جاء ضمن درجة تقدير مرتفعة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.77)، ضمن درجة تقدير مرتفعة. وجاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على " يُتابع مدير المدرسة التحصيل الدراسي لدى الطلبة " في المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وانحراف معياري (1.02) ضمن درجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على " يُنظم مدير المدرسة لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة قضاياهم ومشكلاتهم " في المرتبة الثانية، و بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.95) ضمن درجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (31) ونصها " يُشجع مدير المدرسة على تنمية مواهب الطلبة " بالمرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.31) ضمن درجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المعلمين عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأستجابات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وفيما يلي توضيح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة حسب متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة)

المتغير	فئات المتغير	دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية	دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية	دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين	دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة	الكلبي
الجنس	ذكر	3.81	4.08	3.08	3.50	3.62
	الانحراف المعياري	0.65	0.86	0.89	0.67	0.60
المؤهل العلمي	أنثى	3.54	3.79	2.93	3.32	3.40
	الانحراف المعياري	0.71	0.91	0.92	0.70	0.65
سنوات الخبرة	بكالوريوس	3.63	3.90	3.11	3.51	3.54
	الانحراف المعياري	0.67	0.90	0.88	0.67	0.62
سنوات الخبرة	دراسات عليا	3.71	3.97	2.96	3.62	3.50
	الانحراف المعياري	0.71	0.90	0.92	0.69	0.64
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.28	3.10	2.86	3.85	3.27
	الانحراف المعياري	0.63	0.72	0.74	0.63	0.50

3.58	3.97	3.06	3.56	3.75	المتوسط الحسابي	-5
0.60	0.81	0.72	0.76	0.69	الانحراف المعياري	10 سنوات
3.24	3.76	2.90	3.09	3.23	المتوسط الحسابي	10 سنوات
0.59	0.57	0.73	0.82	0.64	الانحراف المعياري	فأكثر

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية حسب متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات وجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على استجابات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية

المتغير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس = هوتلنج	دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية	2.996	1	2.996	6.724	*0.01
	دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية	3.314	1	3.314	5.605	0.01*
0.008 = ح	دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين	.899	1	.899	1.621	0.2
0.122	دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة	.002	1	.002	.003	0.95
	الكلي	1.288	1	1.288	3.804	0.05*
المؤهل العلمي = هوتلنج	دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية	5.388	1	5.388	12.092	0.00*
	دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية	1.581	1	1.581	2.673	0.10*
0.999 = ح	دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين	.139	1	.139	.250	0.61*
0.886						

0.12*	2.374	1.407	1	1.407	دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة	
0.38*	.753	.255	1	.255	الكلي	
0.00*	15.871	7.072	2	14.144	دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية	الخبرة ويلكس= 0.993
0.00*	10.069	5.954	2	11.908	دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية	=ح
0.09	2.349	1.302	2	2.605	دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين	0.584
0.03*	3.439	2.038	2	4.075	دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة	
0.00*	10.611	3.592	2	7.184	الكلي	
		0.440	620	273.151	دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية	الخطأ
		0.584	620	362.494	دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية	
		0.548	620	339.829	دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين	
		0.586	620	363.230	دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة	
		0.335	620	207.524	الكلي	

			624	8226.837	دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية	الأداة ككل
			624	7519.083	دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية	
			624	5928.520	دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين	
			624	9882.235	دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة	
			624	7686.774	الكلي	

يتبين من الجدول (10) ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لاستجابات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير الجنس ما عدا مجال دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية، ودور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية والأداة ككل حيث أظهرت النتائج وجود فروق حيث جاءت الفروق لصالح المُعلِّمين الذكور.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لاستجابات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات. ما عدا مجال دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية حيث أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح ذوي المؤهل الدراسات العليا.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لاستجابات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات. ما عدا مجال دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين، حيث لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لأثر سنوات الخبرة على مجالات التخطيط والإدارة الصفية وشؤون الطلبة والأداة ككل

أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية
3.28	3.75	3.23		
			3.28	أقل من 5 سنوات
		*0.47	3.75	5-10 سنوات
	*0.52	0.05	3.23	أكثر من 10 سنوات
5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية
3.10	3.56	3.09		
			3.10	أقل من 5 سنوات

		*0.46	3.56	10-5 سنوات
	*0.47	0.01	3.09	أكثر من 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات	10-5 سنوات	أقل من 5 سنوات		دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة
3.76	3.97	3.85		
			3.85	أقل من 5 سنوات
		0.12	3.97	10-5 سنوات
	*0.21	0.09	3.76	أكثر من 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات	10-5 سنوات	أقل من 5 سنوات		الأداة ككل
3.24	3.58	3.27	المتوسط الحسابي	
			3.27	أقل من 5 سنوات
		*0.31	3.58	10-5 سنوات
	*0.34	0.03	3.24	أكثر من 10 سنوات

يتبين من الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأثر سنوات الخبرة على مجالات دور مدير المدرسة في (التخطيط والإدارة الصفية وشؤون الطلبة والأداة ككل) بين ذوي الخبرة 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة 5-10 سنوات. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة أداء المعلمين في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة أداء المعلمين في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. والجدول (12) يوضح ذلك:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات محور الأداء مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	أقوم ببناء الاختبارات التحصيلية على أسس علمية للكشف عن مواطن القوة والضعف لدى الطلبة	4.37	0.79	مرتفع
2	11	أراعي الفروق الفردية بين الطلبة في إدارة الصف	4.19	1.00	مرتفع
3	8	أعمل على تقويم أدائي كل فترة زمنية بشكل دوري مستمر	4.15	0.85	مرتفع
3	9	استخدم أساليب تدريس متنوعة مع طلبتي	4.15	1.06	مرتفع
5	1	أمتلك المقدرة على إدارة الصف بنجاح	4.13	1.12	مرتفع
6	16	لدي المعرفة بأهمية التخطيط للعملية التربوية	4.12	1.03	مرتفع
7	13	لدي المقدرة على التغلب على صعوبات تنفيذ المنهج	4.06	0.87	مرتفع
8	3	أحرص على تحقيق الأهداف التربوية التعليمية المطلوبة بكفاءة وفاعلية	4.04	0.99	مرتفع

مرتفع	0.91	3.99	يتحسن أدائي لمعرفتي بما هو مطلوب مني	4	9
مرتفع	1.03	3.93	لدي المقدرة على توظيف أساليب التّقييم البديل في التّدرّيس	15	10
مرتفع	1.17	3.82	أهتم بمظهري العام أمام الطلبة	21	11
مرتفع	1.18	3.78	أمتلك خطوات التّحضير الكتابي للدروس	10	12
مرتفع	1.33	3.77	أطور أدائي وأجده وفقاً لمتطلبات الحداثة	2	13
مرتفع	1.14	3.77	لدي المقدرة على مراعاة التّوزيع الزمني لعناصر الدرس	17	14
متوسط	1.10	3.69	أقوم بتشجيع الطلبة على جمع البيانات المناسبة الضرورية للإجابة عن أسئلتهم	12	15
متوسط	1.18	3.55	أتواصل مع أولياء الأمور بفاعلية	6	16
متوسط	1.21	3.53	استثمر البيئة المحلية في العملية التّعليمية	7	17
متوسط	1.14	3.14	أستخدم الوسائل التّعليمية المختلفة عند تنفيذ الدرس	20	18
متوسط	1.17	3.10	أقوم أداء الطلبة في النشاط الصفي	25	19
متوسط	1.18	2.94	أستخدم دليل المعلم أثناء الإعداد للدروس	18	20
متوسط	1.12	2.90	أحرص على تبادل الآراء مع طلبتي	5	21

متوسط	1.18	2.89	أحسن التصرف في المواقف الطارئة	23	22
متوسط	1.06	2.83	أمتلك المهارة في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية	26	23
متوسط	1.02	2.61	أقبل وجهة نظر المشرف التربوي عند زيارته لي في الغرفة الصفية	22	24
متوسط	1.28	2.60	أضع خطط علاجية بناء على نتائج التقويم	24	25
متوسط	1.31	2.58	أنوع في استخدام الأنشطة الصفية	19	26
متوسط	0.60	3.58	محور أداء المعلمين		

يبين الجدول (12) أن درجة أداء المعلمين في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.58) وإنحراف معياري (0.60)، وجاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " أقوم ببناء الاختبارات التحصيلية على أسس علمية للكشف عن مواطن القوة والضعف لدى الطلبة " في المرتبة الأولى وبتوسط حسابي بلغ (4.37)، وإنحراف معياري (0.79) ضمن درجة تقدير مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على " أراعي الفروق الفردية بين الطلبة في إدارة الصف " في المرتبة الثانية، وبتوسط حسابي بلغ (4.19) وإنحراف معياري (1.00) ضمن درجة تقدير مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها " أنوع في استخدام الأنشطة الصفية " بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (2.58) وإنحراف معياري (1.31) ضمن درجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلّقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استجابات المعلمين نحو مستوى أدائهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي لمعرفة أنّ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدّراسة لدرجة أداء المعلمين في مدارس محافظة الاحمدي بدولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، والجدول (13) يوضح ذلك:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور أداء المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	مستوى المتغير	أداء المعلمين
الجنس	ذكر	3.62 المتوسط الحسابي 0.63 الانحراف المعياري
	أنثى	3.53 المتوسط الحسابي 0.56 الانحراف المعياري
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.59 المتوسط الحسابي 0.61 الانحراف المعياري
	دراسات عليا	3.55 المتوسط الحسابي 0.58 الانحراف المعياري
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.52 المتوسط الحسابي 0.52 الانحراف المعياري
	من 5 - 10 سنوات	3.62 المتوسط الحسابي 0.61 الانحراف المعياري
	أكثر من 10 سنوات	3.48 المتوسط الحسابي 0.60 الانحراف المعياري

يبين الجدول (13) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء المعلمين في مدارس محافظة الأحمدية بدولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، وكما في الجدول (14).

الجدول (14)

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على درجة أداء المعلمين

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.29	1.120	0.397	1	0.397	الجنس هوتلنج=0.018 ح=0.010
0.45	0.560	0.198	1	0.198	المؤهل العلمي هوتلنج=0.002 ح=0.636
0.15	1.842	0.652	2	1.304	الخبرة ويلكس=0.992 ح=0.420
		0.354	613	217.025	الخطأ
			624	8197.636	الكلي

يتبين من الجدول (14) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمُحور أداء المعلمين في مدارس محافظة الأحمدية تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمُحور أداء المعلمين في مدارس محافظة الأحمدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمُحور أداء المعلمين في مدارس محافظة الأحمدية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هنالك علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين ، والجدول (15) يوضح ذلك.

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين

المتغير	معامل الارتباط	أداء المعلمين
دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية	0.59**	معامل الارتباط
	0.00	الدلالة الإحصائية
دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية	0.79**	معامل الارتباط
	0.00	الدلالة الإحصائية
دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين	0.79**	معامل الارتباط
	0.00	الدلالة الإحصائية
دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة	0.79**	معامل الارتباط
	0.00	الدلالة الإحصائية
الأدوار التربوية	0.85**	معامل الارتباط
	0.00	الدلالة الإحصائية

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وكانت أقوى العلاقات الارتباطية ما بين دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة من جهة ودرجة أداء المعلمين من جهة أخرى. وأضعفها ما بين مجال دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية ودرجة أداء المعلمين.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة والتوصيات وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:  
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين؟

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، وقد يعزى السبب إلى مقدرة مديري المدارس على استخدام السلطة الممنوحة لهم بطريقة صحيحة وفي الموقف المناسب بدرجة متوسطة، إضافة إلى أنهم قد لا يمتلكون المرونة لتغيير القوانين والتعليمات. ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في مجملها، بأنها تتطلب الاسراع في ايجاد برامج تدريبية علاجية لتحذ من القصور في امتلاك القدرات اللازمة التي من المفترض أن يمتلكها المدير كقائد تربوي في المدارس.

اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة شرف (2002) التي توصلت إلى أن المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين يقدرون درجة الأداء للأدوار الإدارية والفنية لمديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا بأنها عالية الأداء تجاه الشؤون الإدارية والمالية، ومتوسطة الأداء تجاه الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

كما اختلفت النتيجة مع دراسة المناعمة (2005) التي توصلت إلى أن الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة لها دور كبير في تحسين العملية التعليمية.

وفيما يلي عرضاً لمناقشة النتائج لكل مجال من مجالات الدراسة:

المجال الأول: دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية:

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة عند مجال دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية، تعزى هذه النتيجة إلى ان العديد من المديرين يسندون مهام التخطيط لرؤساء الأقسام في المدرسة كل حسب تخصصه.

المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية:

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اشتراك المشرفين التربويين في هذا الدور مما يعول العديد من مديري المدارس مهمة تطوير المعلم في مجال الإدارة الصفية على المشرفين التربويين، إضافة إلى تبادل الخبرات بين المعلمين في مجال إدارة الصف وضبطه.

تختلف النتيجة مع نتيجة دراسة الكثيري (2007) التي توصلت إلى أن معظم أفراد الدراسة من معلمات ومديرات مدارس رياض الأطفال يرون أن مديرة المدرسة تسهم " بدرجة كبيرة " في تنمية جميع مهارات إدارة الصف.

المجال الثالث: دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين:

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية من وجهة نظر المعلمين بدرجة متوسطة عند مجال دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى كثرة الابعاء الملقاة على عاتق مديري المدارس واعتمادهم في هذا المجال بالمقام الأول على ما تقدمه وزارة التربية بدولة الكويت من دورات تدريبية وخاصة في مجال التنمية المهنية للمعلمين.

اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة العجمي (2014أ) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لدورهم كمشرّفين مقيمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة الجهراء كانت بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات جميعها متوسطة ما عدا مجالي الزيارات الصفية والنمو المهني للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة:

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية عند مجال دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الطالب يعد محور العملية التعليمية مما يدفع مديري المدارس بالاهتمام بهذا المجال في محاولة رفع تحصيل الطلبة والقيام بحل مشكلاتهم، ومتابعة أمورهم مع المعلمين ومع أسرهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة اليوسف (2009) التي بينت أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ثلاث عشرة مهمة من مهام مديري المدارس الابتدائية في مجال رعاية الطلبة مهمة بدرجة عالية جداً، أبرزها تتمثل في تهيئة الجو التربوي المناسب لاستقبال الطلبة في بداية العام الدراسي، والاهتمام بإقامة الأسبوع التمهيدي لطلاب الصف الأول، وتشكيل لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة، واستكشاف الحالات السلوكية غير المرغوب بها والفكر المنحرف، وتشكيل لجنة رعاية السلوك بالمدرسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابات المعلمين عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لاستجابات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير الجنس ما عدا مجال دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية، ودور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية والأداة ككل حيث أظهرت النتائج وجود فروق حيث جاءت الفروق لصالح المعلمين الذكور.

اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة المناعمة (2005) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين نحو الأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى لمتغير الجنس.

كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لاستجابات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات. ما عدا مجال دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية حيث أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح ذوي المؤهل الدراسات العليا.

اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة صالح (2003) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على مجالات الأداة كلها، ولصالح البكالوريوس والدبلوم العالي على مجال التعاون مع المجتمع المحلي، ومجال تنظيم الأعمال الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لاستجابات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات. ما عدا مجال دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين، حيث لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ولمعرفة مصادر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe)

حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأثر سنوات الخبرة على مجالات دور مدير المدرسة في (التخطيط والإدارة الصفية وشؤون الطلبة والأداة ككل) بين ذوي الخبرة المتدنية والطويلة، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى انه كلما زادت خبرة المعلمين تزيد من اطلاعهم ومخبرتهم بالأدوار التي يقوم بها مدير المدارس ومنها الأدوار التربوية. اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة الديلمي ومحمد (2007) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية، فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة أداء المعلمين في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

توصلت الدراسة إلى أن درجة أداء المعلمين في مدارس محافظة الأحمدية بدولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الخبرات التي يكتسبها المعلمون من خلال تبادل الخبرات، ومن بعض الدورات التدريبية التي تمكنهم في بعض الأحيان من القيام بعملهم في التدريس بشكل جيد، إضافة إلى امتلاكهم العديد من المهارات والكفايات المختلفة التربوية منها والتكنولوجية، ومن جهة أخرى فإن المعلمين في بداية خدمتهم يخضعون للعديد من الدورات التأهيلية مما يكسبهم مهارات أدائية في مجال التربية والتعليم. إضافة إلى اهتمام المعلمين بالتخطيط لأهميته وقيام العملية التربوية السليمة عليه، حيث أن العديد من عناصر العملية التعليمية يتوقف نجاحها على نجاح التخطيط مثل إدارة الصف وتنفيذ الدرس والتقويم، لذا يجد الباحث الاهتمام الواضح من قبل المعلمين في التخطيط كونه أساس من الأسس التي يبنى عليها نجاح العملية التعليمية من تنفيذ الدروس والتقويم وإدارة الصف.

ويعزو الباحث هذا الارتفاع في درجة تقدير الكفاءة لدى المُعلِّمين إلى أن تقويم كفاءة المُعلِّم أثناء الخدمة يغلب عليه الطابع الإداري كالمحافظة على الدوام، والالتزام بأخلاقيات المهنة، بينما يأتي الجانب الفني من العملية التربوية في المرتبة الثانية كإعداد الدروس والتخطيط، وطريقة عرض الدروس واستخدام استراتيجيات التدريس وإدارة الصف وتحمل المسؤولية.

اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة مصطفى والكيلاني (2011) التي بينت النتائج أن المعلمين يمارسون أدوارهم التدريسية والتربوية بدرجة متوسطة. واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (2017) التي بينت أن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية كان متوسطاً.

اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة السهيلي (2012) التي بينت النتائج أن أداء المعلمين كان مرتفعاً، وحل في المرتبة الأولى مجال التخطيط، ثم التنفيذ، ثم التقويم. كما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة صرام (2014) التي أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت بشكل عام كان مرتفعاً. كما اختلفت مع نتيجة دراسة الدوسري (2014) التي بينت أن درجة تقدير معلمي العلوم لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي العلوم جاءت بدرجة كبيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha) \geq 0.05$  بين استجابات المعلمين نحو مستوى أدائهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha) \leq 0.05$  في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحوّر أداء المعلمين في مدارس محافظة الاحمدي تعزى لمتغير الجنس. وقد تعزى هذه النتيجة إلى التشابه في المؤهلات العلمية والخبرات والدورات التدريبية التي يتلقاها المعلمين والمعلمات في مجال التدريب والتنمية المهنية، إضافة إلى التشابه في بيئة العمل في مدارس الذكور والإناث على حدٍ سواء.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صرام (2014) التي أشارت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات الأداء على الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس. كما اتفقت مع دراسة العتيبي (2017) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحوّر أداء المعلمين في مدارس محافظة الاحمدي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وربما تعزى هذه النتيجة إلى وحدة الثقافة والظروف التي يعمل بها المعلمين والمعلمات، إلى حد كبير، ووحدة الإعداد الأكاديمي لهم.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدوسري (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات معلمي العلوم نحو درجة أداء معلمي العلوم تعزى لأثر المؤهل العلمي.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صرام (2014) التي أشارت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات الأداء على الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحوّر أداء المعلمين في مدارس محافظة الاحمدي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد تعزى النتيجة إلى طبيعة الدورات التدريبية المخصصة لجميع المعلمين طوال فترة الخدمة في وزارة التربية بصرف النظر عن خبراتهم، ولا تركز على فئة معينة دون أخرى، كما يخضع المعلمون بوزارة التربية في دولة الكويت لدورات تأهيلية في جميع التخصصات في بداية تعيينهم، فبذلك خضع جميع المعلمين لنفس الدورات التأهيلية ويمتلكون نفس المهارات والخبرات.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صرام (2014) التي أشارت النتائج عدم وجود فروق في متوسطات الأداء على الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الدوسري (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات معلمي العلوم نحو درجة أداء معلمي العلوم تعزى لأثر الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هنالك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين ؟

بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وكانت أقوى العلاقات الارتباطية ما بين دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة من جهة ودرجة أداء المعلمين من جهة أخرى. وأضعفها ما بين مجال دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية ودرجة أداء المعلمين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى انه كلما قام مديري المدارس بأدوارهم التربوية بشكل فعال في مختلف المجالات يعطي المعلمين دافعاً نحو تحسين الأداء وفاعلية انجازهم لمهامهم التدريسية.

## التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنَّ الباحث يوصي بالآتي:

عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بالأدوار التربوية وكيفية النهوض بهذه الأدوار المتعددة خاصة في مجال التخطيط والنمو المهني للمعلمين وإدارة الصف في ظل تعدد مهام مدير المدرسة وواجباته.

تعزيز درجة أداء المعلمين بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمُعَلِّمين إضافة إلى إعداد دورة لهؤلاء المُعَلِّمين تساعدهم في معرفة مفاهيم الدافعية وعلاقتها بالإنجاز الجيد وبالمعنويات.

اثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها المعلمين وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، لماله من مردود ايجابي في تعزيز مستوى التّزامهم بأهداف الإدارة وتطلعاتها المستقبلية.

إجراء دراسة لقياس درجة ممارسة الأدوار التربوية لمديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة الروح المعنوية للمعلمين.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- أحمد، محمد عبد القادر (2003). طرق التدريس العامة، ط 2، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- التقرير الاستراتيجي للجنة الوطنية لتطوير التعليم في دولة الكويت (2007)، جريدة الجريدة، العدد 28، 2007-7-3. منشوره على الموقع [www.aljareeda.com](http://www.aljareeda.com)، تاريخ الاسترجاع 2017-11-21م.
- الجابري، سلمان (2004). الأساليب القيادية التي يمارسها المشرفون التربويون وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين كما يراها معلمو التعليم العام في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الجرايدة، محمد والمنوري، أحمد (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال بسلطنة عمان، مجلة المنارة: جامعة آل البيت، 20 (1ب)، 41-88.
- حجازي، جولتان حسن (2013). فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 9 (4)، 419-433.
- الحمدان، سعد ابراهيم (2016). دور مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في الحد من ظاهرة التسرب الدراسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المرفق.
- الحوامة، نضال والفهداوي، وفهمي خليفة (2002). "أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17(2): 162-184.

- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح (2002). الإدارة والإشراف التربوي : اتجاهات حديثة. إربد: دار الأمل.
- درة، عبدالباري (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- دليل العمل الدراسي (2015). وزارة التربية دولة الكويت.
- الدوسري، مبارك لهمان (2014). درجة فاعلية الإشراف التربوي وعلاقته في تحسين أداء معلمي العلوم في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- الدلمي، معصومة ومحمد، احمد (2007). "فاعلية مدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين". مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 8 (2)، 250-239.
- ريان، عادل (2014). درجة الممارسات التأملية لدى معلمي الرياضيات وعلاقتها بفاعلية الذات التدريسية، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، 20 (1ب)، 174-143.
- الزويهي، سلطان بن محمد (2008). الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الخيرية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- زيتون، حسين (2001). مهارات التدريس - رؤية في تنفيذ التدريس، ط 1، القاهرة: عالم الكتب.
- سلطان، عادل (2004). تكنولوجيا التعليم والتدريب، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السهيلي، عبدالله (2012) مستوى الأداء التدريسي لمعلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المديرين والمدرسين الأوائل (رؤساء الأقسام)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

سويطي، عبد الناصر (2015). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظتي الخليل وبيت لحم ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية: جامعة بابل، 11 (22)، 51-27

شرف، مروان (2002). دراسة تقويمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساس الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة.

صالح، جميلة (2003). تقويم مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

صخي، حسن حطاب (2003). الإدارة والإشراف التربوي، ط5، بغداد: مطبعة العزة.

صرام، عبدالرحمن محمد (2014). النمط الإداري الممارس لدى مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الصريصري، دخيل الله والعارف، يوسف (2003). الإدارة المدرسية أطروحات فكرية، خبرات عملية وتجارب ميدانية . بيروت : دار ابن حزم.

صليود، سهى نونا (2005). الإشراف والتنظيم التربوي. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

العارف، نادية (2005). الإدارة الإستراتيجية، الأسكندرية: الدار الجامعية.

عبدالسميع، مصطفى وحوالة، سهير محمد (2005). إعداد المعلم وتنميته وتدريبه، بيروت: دار الفكر.

العتيبي، فيصل عايض (2017). تقييم الأداء الوظيفي لمعلمي التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية من خريجي كليات الشريعة وخريجي كليات التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموجهين والمدرّاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العجمي، سلطان محمد (2014 أ). درجة مُمارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لدورهم كمُشرفين مقيمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العجمي، منصور (2014 ب). دور الإدارة المدرسية في تقويم برنامج تأهيل معلمي العلوم الاجتماعية عن بعد في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العجمي، عبدالمحسن دغش (2015). دور مدراء المدارس المتوسطة في منطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت في تعزيز المفاهيم والقيم الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العجمي، ناصر (2010). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

عطوي، جودت عزت (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عويسات، مجدي (2006). الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

القرعان، أحمد خليل والحراشنة، إبراهيم محمد (2004). الإدارة المدرسية الحديثة ، ط1، عمان: دار الإسرء للنشر.

الكثيري، خلود راشد (2007). فاعلية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

كمال، أمينة والحر، عبدالعزيز (2003). أولويات الكفايات التدريسية والاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الاعدادية في التعليم العام بدولة قطر من وجهة نظر المعلمين والموجهين، مجلة كلية التربية، جامعة الامارات العربية، 8 (20)، 101-35.

محمد، أماني (2001). "مفهوم ومتطلبات إنشاء نظام داخلي للجودة بالكليات وأثرها على الأداء الأكاديمي"، بحوث مؤتمر تطوير الجامعات العربية تقويم الأداء وتحسين الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الفترة من 11/كانون الأول-13 كانون الأول، 2001.

المناعمة، عمر أحمد (2005). دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.  
نحيلي، علي احمد (2014). دور مديري المدارس في رفع كفاية المُعلِّمين، مجلة جامعة دمشق، 26 (2+1)، 137-173.

نصر الله، عمر عبد الرحيم (2004). التّدني في مستوى التّحصّل والانجاز المدرسي أسبابه وعلاجه، عمان: دار وائل للنشر والتّوزيع.

وزارة التّربية الكويتية (2014). منظومة الإدارة المدرسية وتحديات تطوير التّعليم بدولة الكويت (2014). صحيفة السياسة، مارس 2014، متوفرة على موقع <http://al-seyassah.com>، تاريخ الاسترجاع 2017-08-14م.

وزارة التّربية الكويتية (2015). دليل العمل المدرسي الكويتي، متوفر على موقع الوزارة.

اليوسف، عبد العزيز (2009). مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية ومدى ممارستهم لها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

Abdeen , Mohammad A.(1999) A Study of the Actual And Ideal Task Behaviors of the Arab Private school Principals In Jerusalem .PH.D. Dissertation (unpublished) , Washington Ohio University.

Barksdele, P (2005). The Relationship between the Principal Role Professional Growth and Effective School In Selected System. Ph.D. Georgia State Univversity, College Of Education.

Eady, C., Zepeda, S. J.(2007). Evaluation, Supervision, and Staff Development under Mandated Reform: The Perceptions and Practices of Rural Middle School Principals. Rural Educator, 28(2). 1-7.

Mercerk, S. (2005). The Relationship Of Teachers Perceptions Of Principals Instructional Leadership Skills and School Performance in four high poverty sour Carolina middle schools. (Unpublished) Doctoral Study, UMI Pro Quest Digital Dissertation.

Naqvi, I. H., Iqbal, M., &Akhtar, S. N. (2016). The Relationship between Emotional Intelligence and Performance of Secondary School Teachers. Bulletin of Education and Research, 38(1), 13-19.

Shirely, H., & Angela, S., (2007). Will our Phones Go Dead? The Changing Role of the Central Office. Issues about Change, 2(4).104-111.

Steinberg, M. P., & Garrett, R. (2016). Classroom composition and measured teacher performance: What do teacher observation scores really measure?. Educational Evaluation and Policy Analysis, 38(2), 293-317.

## الملاحق



الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولى

جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

حضرة الأستاذ/ الدكتور..... المحترم،،

تحية طيبة وبعد:

يرجى التفضل، بالعلم بأنني وفي إطار إعداد رسالة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة آل البيت بعنوان " الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين" قمت بإعداد استبانة تهدف إلى قياس التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدى في دولة الكويت لأدوارهم التربوية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين. ولما تتمتعون به من خبرة وكفاءة علمية، لذا يرجو الباحث منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم عليها من حيث (سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرات لمجالاتها، وحذف غير المناسب من الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها ملائمة، وأية ملاحظات ترونها مناسبة).

يرجى العلم، بأن البيانات والمعلومات التي ستوفرونها لهذه الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حالة الانتهاء منها إذا رغبتكم بالاطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

الباحث: عبدالله سفر العتيبي

القسم الأول: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

الجنس: <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا
سنوات الخبرة: <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت:

الرقم	الفقرة	وضوح الصياغة		انتماء الفقرات للمجال		التعديل
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية						
1	يُتابع مدير المدرسة الأعمال الكتابية للمعلمين كالتخطيط الدراسية والاختبارات وكراسات التحضير ودفاتر الحضور والعلامات.					
2	يُتفق مدير المدرسة مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها المعلمين داخل الفصل					
3	يُخطط مدير المدرسة لدورة تدريبية مستخدماً الإجراءات المناسبة.					
4	يُدرّب مدير المدرسة المعلمين على كيفية صياغة الأهداف الخاصة في التخطيط للتدريس					
5	يُساعد مدير المدرسة المعلمين في تحديد الاهداف الخاصة في الأداء الصفي الجيد.					

					6	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة
					7	يُشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة
					8	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على نماذج من الخطط الفصلية للاستفادة منها
					9	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على نماذج من الخطط اليومية للاستفادة منها
المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية						
					10	يبين مدير المدرسة للمعلم أهمية التخطيط الجيد لإدارة الصف والإجراءات العملية لممارستها.
					11	يتعاون مدير المدرسة مع المعلم لتكوين مناخ نفسي في غرفة الدراسة لتشجيع الطلبة على المشاركة الصفية الفعالة.
					12	يتعاون مدير المدرسة مع المعلم لتوفير البيئة الصحية داخل الصف (التهوية، الإضاءة، التكييف)-
					13	يحث مدير المدرسة المعلم على استخدام أساليب الاتصال المختلفة لجعل الدرس أكثر تشويقاً وفاعلية.

					يقدم مدير المدرسة الدعم المعنوي الذي يساعد المعلم على تطبيق قواعد وإجراءات التخطيط لإدارة الصف بنجاح.	14
					يقوم مدير المدرسة بمساعدة المعلم على اكتساب مهارات التخطيط لإدارة الصف وممارستها.	15
					يناقش مدير المدرسة مع المعلم أساليب تشجيع الطلبة على ممارسة الأدوار التعليمية القيادية أثناء عملية	16
المجال الثالث: دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين						
					يتابع مدير المدرسة مع المعلمين تنفيذ ما تم التأكيد عليه خلال الزيارات الصفية.	17
					يُحفز مدير المدرسة المعلمين على مواصلة دراساتهم العليا.	18
					يزور مدير المدرسة المعلمين في الفصول بانتظام.	19
					يساعد مدير المدرسة المعلمين الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي الجديد.	20

					21	يُساعد مدير المدرسة المعلمين في صياغة الأهداف السلوكية للمواد الدراسية.
					22	يُسهل مدير المدرسة إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى.
					23	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية أثناء الخدمة.
					24	يُشرف مدير المدرسة على توفير نماذج من الحصص التوضيحية النموذجية.
					25	يقترح مدير المدرسة برامج لتدريب وتأهيل المعلمين.
					26	يقوم مدير المدرسة بتوعية المعلمين بتوفير الكتب والدوريات الحديثة.
					27	يُناقش مدير المدرسة مع المعلمين المشكلات التي تواجههم.

المجال الرابع: دور مدير المدرسة في المجال الطلابي					
					28 يُنظم مدير المدرسة لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شئونهم العامة.
					29 يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين في وضع خطط علاجية للطلبة.
					30 يُراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الطلبة.
					31 يُشجع مدير المدرسة الطلبة على التعبير عن أنفسهم.
					32 يتابع مدير المدرسة التحصيل الدراسي لدى الطلبة.
					33 يُشرف مدير المدرسة على الحالة الصحية العامة للطلبة.
					34 يُحفز مدير المدرسة الطلبة على القيام بالنشاطات المختلفة المدعمة للمنهاج الدراسي.
					35 يُشجع مدير المدرسة على تنمية مواهب الطلبة.

					يُوفر مدير المدرسة الجو المدرسي المناسب للطلبة.	36
					يُشرف مدير المدرسة على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.	37

القسم الثالث: درجة أداء المعلمين في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظرهم:

الرقم	الفقرة	وضوح الصياغة		انتماء الفقرات للمجال		التعديل
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	أمتلك المقدرة على إدارة الصف بنجاح					
2	أطور أدائي وأجده وفقاً لمتطلبات الجودة والحدثة					
3	أحرص على تحقيق الأهداف التربوية والتعلمية المطلوبة بكفاءة وفاعلية					
4	يتحسن أدائي بسبب معرفتي بما هو مطلوب مني					
5	أحرص على تبادل الآراء مع طلبتي					

					6	أتواصل مع أولياء الأمور بفاعلية
					7	أخصص وقتاً محدداً للتعرف على آراء الطلبة
					8	استثمر البيئة المحلية في العملية التعليمية
					9	أعمل على تقييم أدائي كل فترة زمنية وبشكل دوري ومستمر
					10	استخدم أساليب تدريس متنوعة مع طلبتي
					11	أمتلك خطوات الإعداد الكتابي للدروس
					12	أراعي الفروق الفردية بين الطلبة في إدارة الصف
					13	أقوم بتشجيع الطلبة على جمع البيانات المناسبة والضرورية للإجابة عن أسئلتهم
					14	أمتلك المقدرة على التغلب على صعوبات تنفيذ المنهج
					15	أقوم ببناء الاختبارات التحصيلية على أسس علمية

					16	امتلك المقدرة على توظيف أساليب التّقييم البديل في التّدريس
					17	أمتلك المعرفة بأهمية التّخطيط للعملية التّربوية
					18	أمتلك المقدرة على مراعاة التّوزيع الزمني لعناصر الدرس
					19	أستخدم دليل المعلم أثناء الإعداد للدرس
					20	أنوع في الأنشطة الصفية
					21	أستخدم الوسائل التّعليمية المختلفة عند تنفيذ الدرس
					22	أهتم بمظهري العام أمام الطلبة
					23	أعد امتحانات تكشف مواطن القوة والضعف لدى الطلبة
					24	أقبل وجهة نظر من يزورني في الحصة
					25	أحسن التّصرف في المواقف الطارئة
					26	أضع خطط علاجية بناء على نتائج التّقييم
					27	أقوم أداء الطلبة في النشاط الصفّي

الملحق (2)

محكمو أداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
5	أ.د تيسير محمد الخوالدة	أصول التربية	آل البيت - الأردن
7	أ.د محمد عبود الحراشنة	الإدارة التربوية	البيت - الأردن
8	أ.د. هاني عبدالرحمن الطويل	الإدارة التربوية	الأردنية- الأردن
1	د.نوال الشوابكة	الإدارة التربوية	الأردنية - الأردن
2	د. منيرة سالم الهيلم	مناهج وطرق تدريس	جامعة الكويت
3	د. محمد يوسف المسليم	الإدارة التربوية	جامعة الكويت
4	د. ميسون طلاع الزعبي	الإدارة التربوية	آل البيت - الأردن
6	د. نبيلة الكندري	أصول التربية	جامعة الكويت
9	د. عبدالمحسن القحطاني	الإدارة التربوية	جامعة الكويت
10	د. سلطان غالب الديحاني	الإدارة التربوية	جامعة الكويت

الملحق (3)



أداة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

المعلم/المعلمة..... المحترم/المحترمة،،

تحية طيبة وبعد:

يرجى التفضل، بالعلم بأنني وفي إطار إعداد رسالة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة آل البيت بعنوان " الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء للمعلمين" قمت بإعداد هذه الاستبانة بهدف قياس التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الأحمدية في دولة الكويت لأدوارهم التربوية ودرجة أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين. لذا أرجو التكرم بقراءة الفقرات والإجابة عنها بكل موضوعية وحيادية، علماً بأن البيانات التي ستفرونها لهذه الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

الباحث: عبدالله سفر العتيبي

القسم الأول: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب:

الجنس: <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا
سنوات الخبرة: <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت:

الرقم	الفقرة	درجة التقدير				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الأول: دور مدير المدرسة في التخطيط للعملية التعليمية						
1	يتابع مدير المدرسة الاعمال الكتابية للمعلمين كالخطط الدراسية والاختبارات وكراسات التحضير ودفاتر الحضور والعلامات.					
2	يتفق مدير المدرسة مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي تنفذ داخل الفصل					
3	يخطط مدير المدرسة للدورات التدريبية مستخدماً الإجراءات المناسبة.					

					4	يُساعد مدير المدرسة المعلمين في تحديد الاهداف الخاصة في الأداء الصفي الجيد.
					5	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في عمليات التخطيط للمهارات التعليمية المستهدفة
					6	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشكلات الطلبة
					7	يُطلع مدير المدرسة المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها
المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تحسين الإدارة الصفية						
					8	يقوم مدير المدرسة بتوعية المعلم بأهمية إدارة الصف
					9	يتعاون مدير المدرسة مع المعلم لتكوين مناخ نفسي في غرفة الدّراسة لتشجيع الطلبة على المشاركة الصفية الفعالة.
					10	يتعاون مدير المدرسة مع المعلم لتوفير البيئة الصحية داخل الصف (التّهوية، الإضاءة، التّكييف).
					11	يحث مدير المدرسة المعلم على استخدام أساليب الاتصال الفعال لجعل الدرس أكثر تشويقاً وفاعلية.

					يقدم مدير المدرسة الدعم المعنوي الذي يساعد المعلم على تطبيق قواعد وإجراءات التخطيط لإدارة الصف بنجاح.	12
					يناقش مدير المدرسة مع المعلم أساليب تشجيع الطلبة على ممارسة الأدوار التعليمية القيادية.	13
المجال الثالث: دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين						
					يتابع مدير المدرسة مع المعلمين تنفيذ ما تم التأكيد عليه خلال الزيارات الصفية.	14
					يوفر مدير المدرسة للمعلمين التسهيلات اللازمة أثناء مواصلة دراساتهم العليا.	15
					يزور مدير المدرسة المعلمين في الفصول بانتظام.	16
					يساعد مدير المدرسة المعلمين الجدد على التكيف مع المناخ المدرسي الجديد.	17
					يسهل مدير المدرسة إجراءات تبادل زيارات المعلمين لمدارس أخرى.	18
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية أثناء الخدمة.	19

					يُشرف مدير المدرسة على توفير نماذج من الحصص التوضيحية النموذجية.	20
					يقترح مدير المدرسة برامج لتدريب المعلمين وتأهيلهم.	21
					يقوم مدير المدرسة بتوعية المعلمين بأهمية التعليم الذاتي.	22
					يُناقش مدير المدرسة مع المعلمين المشكلات التي تواجههم	23
المجال الرابع: دور مدير المدرسة في مجال شؤون الطلبة						
					يُنظم مدير المدرسة لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة قضاياهم ومشكلاتهم.	24
					يُشرف مدير المدرسة على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.	25
					يُراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين الطلبة.	26
					يُشجع مدير المدرسة الطلبة على التعبير عن آرائهم.	27
					يُتابع مدير المدرسة التحصيل الدراسي لدى الطلبة.	28

					يُشرف مدير المدرسة على الحالة الصحية العامة للطلبة.	29
					يُحفز مدير المدرسة الطلبة على القيام بالنشاطات المختلفة المدعمة للمنهاج الدراسي.	30
					يُشجع مدير المدرسة على تنمية مواهب الطلبة.	31
					يُوفر مدير المدرسة الجو المدرسي المناسب للطلبة.	32

القسم الثالث: درجة أداء المعلمين في محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظرهم:

مستوى الأداء					الرقم	الفقرة
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً		
					1	أمتلك المقدرة على إدارة الصف بنجاح
					2	أطور أدائي وأجده وفقاً لمتطلبات الحداثة
					3	أحرص على تحقيق الأهداف التربوية التعليمية المطلوبة بكفاءة وفاعلية
					4	يتحسن أدائي لمعرفتي بما هو مطلوب مني
					5	أحرص على تبادل الآراء مع طلبتي

					6	أتواصل مع أولياء الأمور بفاعلية
					7	استثمر البيئة المحلية في العملية التعليمية
					8	أعمل على تقويم أدائي كل فترة زمنية بشكل دوري مستمر
					9	استخدم أساليب تدريس متنوعة مع طلبتي
					10	أمتلك خطوات التحضير الكتابي للدروس
					11	أراعي الفروق الفردية بين الطلبة في إدارة الصف
					12	أقوم بتشجيع الطلبة على جمع البيانات المناسبة الضرورية للإجابة عن أسئلتهم
					13	لدي المقدرة على التغلب على صعوبات تنفيذ المنهج
					14	أقوم ببناء الاختبارات التحصيلية على أسس علمية للكشف عن مواطن القوة والضعف لدى الطلبة
					15	لدي المقدرة على توظيف أساليب التقويم البديل في التدريس
					16	لدي المعرفة بأهمية التخطيط للعملية التربوية
					17	لدي المقدرة على مراعاة التوزيع الزمني لعناصر الدرس
					18	أستخدم دليل المعلم أثناء الإعداد للدروس

					أنوع في استخدام الأنشطة الصفية	19
					أستخدم الوسائل التعليمية المختلفة عند تنفيذ الدرس	20
					أهتم بمظهري العام أمام الطلبة	21
					أتقبل وجهة نظر المشرف التربوي عند زيارته لي في الغرفة الصفية	22
					أحسن التصرف في المواقف الطارئة	23
					أضع خطط علاجية بناء على نتائج التقييم	24
					أقوم أداء الطلبة في النشاط الصفّي	25
					أمتلك المهارة في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية	26

كتب تسهيل المهمة



الرقم: ١٦٥٩١/١٥  
التاريخ: ٢٨ ربيع الأول ١٤٣٩ هـ  
الموافق: ١٧ / ١٢ / ٢٠١٧ م

سعادة رئيس المكتب الثقافي المحترم  
سفارة دولة الكويت  
الملحقية الثقافية - عمان

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم في وزارة التربية بدولة الكويت لتسهيل مهمة طالب الماجستير عبدالله سفر العتيبي لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز للمعلمين "

شاكركم ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية

الأستاذ الدكتور محمد الخليفة





التاريخ: 02 ربيع الثاني  
الموافق: 21 كانون الأول/ ديسمبر 2017م

المحترم  
د. / هيثم صالح الأثري  
وكيل وزارة التربية

تحية طيبة وبعد،،،

١٥ / ٨ / ٢٠١٧  
٤٠٣ / ٢٤ / ٤١

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب / عبدالله سفر عبدالله العتيبي

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه الخاص بالطالب المذكور، والمقيم لدى جامعة آل البيت في برنامج الماجستير بتخصص الإدارة التربوية، وذلك أن الطالب يقوم بإعداد رسالته بعنوان " الأدوار التربوية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز للمعلمين "، نرفق لكم طيه الكتاب الصادر عن جامعة آل البيت لتسهيل مهمة الطالب المذكور في تطبيق أداة الدراسة.  
لذا يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالب لغايات البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس المكتب الثقافي  
بدالله  
م. بدر علي المطيري  
للمكتب الثقافي الكويتي - عمان



أحمدان

٤٤