

تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين
ومعلمي تلك المرحلة

الباحث/ سعيد الزهراني

باحث دكتوراه- قياس وتقويم – قسم علم النفس- كلية التربية

جامعة الملك سعود

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس باختلاف الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب. وقد استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (341) مشرفاً تربوياً ومعلمًا، منهم (67) مشرفاً تربوياً، و(274) معلمًا، من مجتمع الدراسة الأصلي الذي بلغ (917) مشرفاً تربوياً ومعلمًا، منهم (88) مشرفاً تربوياً، و(829) معلمًا، يتبعون لـ (24) مدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (58) فقرة موزعة على (4) محاور، هي: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، وتم التحقق من صدقها وثباتها؛ إذ بلغ معامل الثبات العام للأداة (0.98). بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ولتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة كالمتوسطات، والنسب المئوية، واختبار تحليل التباين، ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت النتائج إلى أن المستوى الإجمالي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعًا، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين مرتفع من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومرتفع جدًا من وجهة نظر المعلمين. كما أن مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في محور المهام الفنية كان متوسطًا من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومرتفعًا من وجهة نظر المعلمين. وجاء ترتيب محاور الدراسة وفق تقديرات عينة الدراسة تنازليًا على النحو الآتي: الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، المهام الإدارية، المهام الفنية، وقد اتفقت تقديرات المشرفين التربويين والمعلمين في ترتيب مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في محوري العلاقات الإنسانية، والمهام الفنية، واختلفت تقديراتهم في محوري الصفات الشخصية، والمهام الإدارية. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي أو معلم)، ولصالح المعلمين، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمديرين تبعًا لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها. وكان من أهم التوصيات العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة الأربعة، وبناء برامج تدريبية وتصميمها، وفق احتياجاتهم التدريبية في المهارات المرتبطة بالجوانب الفنية، والإدارية. وأوصت الدراسة بإشراك أولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي، في رسم رؤية المدرسة الثانوية وخططها، ومنحهم دورًا أكبر للمشاركة في برامجها وأنشطتها وتحقيق أهدافها. واختيار القيادات التربوية المدرسية المؤهلة بعناية، وفق أساليب وأسس علمية دقيقة، ومعالجة المشكلات، وتذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية والاستفادة من التجارب العالمية لزيادة الفاعلية وتحسين مستوى الأداء المدرسي

Performance Evaluation of High School Principals in Dammam from the Perspectives of Teachers and Educational Supervisors

Abstract

The objective of this study is to identify the performance evaluation of the principals at governmental high schools in Dammam. The teachers and educational supervisors point of view will be considered to recognizing the differences in performance between individuals of a certain study sample based on position, qualification, major, experience and training. Descriptive approach has been applied. The study sample includes: (341) educational supervisors and teachers. 67 are educational supervisors and 274 are teachers. from the original study group which has (917) educational supervisors and teachers (88 educational supervisors and 829 teachers) which represents 24 schools. A questionnaire has been made to accomplish the study objectives. This questionnaire consists of four main topics that contain (58) items. These topics are administrative tasks, technical tasks, personal qualities and social relations. Validity and reliability are checked and Cronbach's coefficient alpha is (0.98). The proper statistical processing such as average, ratio, analysis of variance (ANOVA) and Pearson's correlation coefficient have been used to analyze data and answer the study questions. Based on the study sample point of view, the outcome of the study states that the overall scale for the performance of principals of governmental high schools in Dammam is high and according to the educational supervisors point of view the performance scale of the principals is high; too and it is very high according to the teacher's point of view. The

performance scale of high school principals on technical tasks is medium according to the educational supervisor's point of view, and high according to the teacher's point of view. According to the study sample's estimations, the order of the tasks of the study is personal qualities, social relations, administrative tasks and technical tasks. The teachers and the educational supervisors both agreed on the order of two study bases: social relations and technical tasks and their estimation differs in the order of these two study bases: personal qualities and administrative tasks. The results of the study have also shown statistical differences between the estimations of the study sample in the performance of high school principals and these differences are due to position variables (educational supervisor or teacher) and for the teachers. There were no statistical differences in the performance of high schools principals in the variables of qualification, specialty, experience, training and the interaction between them. One of the most important recommendations is to improve the level of performance of the governmental high schools principals in Dammam in all four parts of the study to construct and design training programs according to their needs in technical and administrative skills. The study has also recommended involving parents and local community in the making of the high school vision and plans and giving them a bigger part in its programs and activities and accomplishing its goals. The recommendations also included carefully choosing school educational leaders according to certain scientific methods and foundations, dealing with issues, overcoming challenges and obstacles facing government high schools principals and learn from international experiences to increase the effectiveness and improve school performance.

مقدمة:

الإدارة التربوية عملية شاملة يتم بموجبها حشد الطاقات الفكرية، والبشرية، والمادية، لتحقيق أهداف تربوية متفق عليها. وتعد الإدارة التربوية أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والتسهيلات التربوية المتاحة، ومن المؤكد أن النجاح في أي عمل من الأعمال أو أي تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات أو الأعمال، وقدرتها على توجيه الأعمال والنشاطات نحو الأهداف المرغوبة فيها (الابراهيم، 2011). وتُمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية وبالتالي المدرسة، حيث تشرف الإدارة التربوية على عمليات التربية والتعليم وتوفر لها جميع الإمكانات اللازمة مادية أو غير مادية حتى تستطيع أن تسيير في الاتجاه الصحيح المرسوم لها وتحقق الأهداف المرجوة منها (دهيش والشلاش ورضوان ، 2005). ويرى جمهور علماء السلوك أن الإدارة التربوية ينبغي أن تتسم بالبعد القيادي إذا أُريد لها أن تكون فاعلة، إذ إن القيادة التربوية غدت أداة لإحداث التغيير وإدارته (عطوي، 2012). ويمكن النظر إلى الإدارة المدرسية على أنها مدى إمكانية مدير المدرسة الماهر توفير المناخ الملائم، واستخدام كافة الموارد المتاحة، وتطوير وتحسين المجتمع المدرسي والمحلي عن طريق إشراكهم وتشجيعهم في العملية التربوية والتعليمية؛ بغية الوصول إلى الغايات والأهداف التي يسعى إليها (الأغبري، 2012). في حين يرى بعض المختصين أن الإدارة المدرسية تُمثل الجهود المنظمة التي يؤديها العاملون في المدرسة من إداريين وفنيين؛ لتحقيق الأهداف التربوية، أي عملية تخطيط وتنسيق للأعمال التعليمية والتربوية داخل المدرسة وتوجيهها؛ من أجل تقدم التعليم وتحسينه فيها، حيث تُعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها، حيث تقوم الإدارة التعليمية بتهيئة الإمكانات اللازمة، والإشراف والرقابة عليها؛ لضمان التنفيذ بشكل صحيح (عطوي، 2012). ويتوقف نجاح الإشراف على التعليم وإدارته على المستوى الإجرائي، فإدارة المدارس هي التي تتبلور فيها كل الجهود المبذولة، سواء في النواحي العملية أو الفنية أو الإدارية أو الأنشطة التربوية المختلفة وغيرها من العمليات التربوية، والمدرسة هي المؤسسة الاجتماعية المسؤولة فنياً وإدارياً عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة. وقد أشارت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في مادتها الأولى إلى أن المدرسة تُعد مؤسسة تربوية اجتماعية ذات مهمة نبيلة، وهي أساس بناء الفرد، وتكوين شخصيته وتربيته وتزويده بالقيم الإسلامية وبالمثل العليا، وإكسابه المعارف والمهارات التي تساعده على الإسهام في بناء مجتمعه وتنميته وتطويره علمياً وثقافياً واقتصادياً واجتماعياً وحضارياً وسلوكياً. كما أكدت المادة الخامسة عشرة على أن مدير المدرسة المسؤول الأول، والمشرف على جميع شؤون المدرسة التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية؛ كونه يمثل القدوة الحسنة لزملائه (وزارة التربية والتعليم، 1435). والقائد التربوي يترجم القرارات الصادرة عن المستويات العليا وفق رؤيته التي تتناسب

مع طبيعة العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين في المدرسة، ويتحكم في المعلومات التي تصل إلى رؤسائه وفق معايير موزونة حسب مقاييسه والظروف التي يراها؛ وبالتالي فهو يتوخى الفاعلية في الإدارة المتوقعة منه (عريفج، 2004). ويُعدّ مدير المدرسة الرئيس المباشر لجميع العاملين فيها، والمسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها، ومن مهامه توثيق العلاقة بين المجتمع المحلي والمدرسة (الحقيل، 2004). إنَّ المدير هو الفرد الأكثر أهمية والأقوى تأثيراً في المدرسة، فقيادته هي التي تنظم إيقاع المدرسة ومناخها التعليمي، وتحدد مستوى كفاءة المعلمين، ودرجة اهتمامهم بما يجب أن يصل إليه الطلاب من مستوى. وتُعدُّ المرحلة الثانوية من مراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية من أهم المراحل؛ كونها تسعى إلى إعداد الطلاب للحياة العملية في المجتمع، وإلى الاستمرار في خدمة المجتمع، كما أن لهذه المرحلة طبيعتها الخاصة من حيث المرحلة العمرية للطلاب وخصائص نموهم فيها، وهي تستدعي ألواناً من التوجيه والإعداد. وطالما أن مدير المدرسة هو القائد التربوي والمسؤول الأول عنها فلا بد من ممارسته لواجباته بسمات قيادية عصرية، وإثراء معرفته وفكره، وتنمية قدراته القيادية والإدارية والإشرافية، وتطوير وتحسين مهاراته وكفاياته وفاعليته من خلال تشخيص وتقييم أدائه (عابش، 2013). كما ينبغي وصف مهام مدير المدرسة بدلالة ممارسات سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها؛ فعملية توصيف هذه المهام تُعد من المتطلبات الضرورية لتقييم أداء مدير المدرسة؛ لمعرفة مدى تأثير الاختلاف في الممارسات الإدارية التعليمية على فاعلية المدرسة ومستوى إنتاجها. وتُمثّل عملية تقييم الأداء جزءاً مهماً من الوظيفة الإدارية، تقوم بها الإدارة؛ للتأكد من أن المديرين يؤدون وظائفهم - فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة - على أحسن وجه، وبشكل يضمن تحقيق أعلى معدل من الكفاءة الإدارية. وتُعدُّ عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الأفراد في المنظمات بشكل عام، فلا ينظر إليها على أنها أداة توفر أساساً موضوعياً عادلاً للقرارات المتعلقة بالموظفين مثل قرارات الترقية أو النقل فحسب، بل أداة يمكن استخدامها أيضاً لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف نقاط القوة أو الضعف لدى الموظفين، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة، وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً حقيقياً. ويُعدّ تقييم أداء مدير المدرسة من أهم مجالات التقييم التربوي، حيث يتم تقييم علاقة المدير بالهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، ومدى قدرته على إدارة المدرسة وتوزيع المهام والواجبات والمسؤوليات ومدى تحقيق العدالة بين العاملين وقدرته على حل المشكلات (الهيدي، 2004).

مشكلة الدراسة:

إن الكثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الإدارة المدرسية عُنت بجوانب متعددة من العملية الإدارية؛ كالبعد الإنساني في الإدارة المدرسية وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين (الدوسري، 1418)، وكالضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام؛ وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم (العنبي، 2003)، وكالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس (الغامدي، 2004)، وكدراسة خليفات والمطارنة (2010) التي هدفت إلى معرفة أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس. ولهذا فإن قيام مديري المدارس الثانوية بمهامهم الإدارية والفنية والإنسانية والواجبات المطلوبة منهم - على الرغم من أهميتها - تُعد قاصرة ويكتنفها الغموض، إذ لم تنتج أية أبحاث - حسب علم الباحث - حول تقييم أداء مديري المدارس الثانوية للبنين في مدينة الدمام. وتعاني الإدارة المدرسية حالياً عدداً من الصعوبات والمشكلات، منها ما له صلة مباشرة بالعملية التعليمية، مثل: النقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين وتنوع سلوكياتهم. ومن الصعوبات والمعوقات ما يتصل بالعملية الإدارية مثل نقص الخبرة لدى مديري المدارس، وقلة الدورات التدريبية، وتوفير الجهاز الإداري المساعد، وكثرة الأعمال الروتينية اليومية، ولعل من أبرز تلك الصعوبات طريقة تقييم الأداء لمديري المدارس الثانوية وما يتعلق بالمقاييس وبالشخص القائم بعملية التقييم (المقوم) وكذلك مستوى ذلك الأداء.

وعليه، يمكن القول إن مشكلة الدراسة تتبلور في تعرّف مستوى أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المدارس، وفقاً لمتغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتدريب. ولمحدودية الدراسات السابقة في هذا الجانب - على حد علم الباحث - فقد رأى الباحث أن هذا الموضوع جدير بالبحث والدراسة.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام

الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي تلك المرحلة؟

س2: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام

الفنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي تلك المرحلة؟

س3: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات

الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي تلك المرحلة؟

س4: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات

الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي تلك المرحلة؟

س5: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرّف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام في الجوانب الإدارية، والفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومعلمي تلك المرحلة.

تحديد المهام والواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة الثانوية، في الجوانب المختلفة، ودرجة ممارسته لكل منها.

الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، والتي يمكن أن تُعزى إلى متغيرات الدراسة والتفاعلات بينها؟.

تسليط الضوء على طبيعة أداء مديري المدارس الثانوية لأدوارهم؛ بهدف الارتقاء بمستوى ذلك الأداء، من خلال تعزيز جوانب القوة، ومعالجة جوانب الضعف من قبل إدارة التربية والتعليم.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في ارتباطها بأهمية الإدارة المدرسية بصفة عامة، وأهمية الدور الذي يضطلع به مدير المدرسة الثانوية في متابعة سير العمل المدرسي وانتظامه والإشراف عليه، ومدى تقدمه نحو الأهداف التربوية المرسومة لهذه المرحلة. وعادة ما يتم تقويم أداء المرؤوس من قبل الرئيس، إلا أن الدراسة الحالية سُنعت بتقويم المرؤوس للرئيس، وهذا اتجاه حديث ومهم في فلسفة التقويم، بمعنى أن التقويم سيكون من المستوى الأعلى إلى الأدنى والعكس. ويُتوقع أن تساعد الدراسة في تطوير الوصف الوظيفي لشاغلي وظيفة الإدارة المدرسية، وذلك من خلال توصيف مهام مدير المدرسة عند بناء أداة الدراسة، وتسهم في وضع معايير ملائمة لاختيار الشخص المناسب لهذه الوظيفة وانتقاء القيادات التربوية، وتُفيد الجامعات وكليات المعلمين في عمليات تأهيل وإعداد المديرين والمعلمين وتدريبهم.

كما يُتوقع أن توفر هذه الدراسة أداة لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية تصلح للاستعمال من قبل الجهات ذات العلاقة في وزارتي التربية والتعليم والخدمة المدنية، أو يستخدمها المديرون أنفسهم للتقويم الذاتي أو التقويم المتبادل.

حدود الدراسة:

تتقيد هذه الدراسة بعدد من المحددات التي تجعل تعميمها يقع ضمن هذا المدى ويتمثل في الآتي:

الحدود الجغرافية (المكانية): تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الدمام من المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: طبّقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 1435/1434هـ الموافق 2013/2014 م.

الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة بمدى دقة استجابات أفراد العينة لعبارات المقياس.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على المشرفين التربويين العاملين في مكتبي التربية والتعليم بشرق مدينة الدمام وغربها، ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنين بالدمام، التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية.

مصطلحات الدراسة:

يتضمن البحث عددًا من المصطلحات الجوهرية، وقد تعددت التعريفات لكل مصطلح. وقد رأى الباحث استعراض بعض التعريفات لكل مصطلح، أما بقية التعريفات للمصطلحات فسترد في الفصل الثاني الذي يمثل الإطار النظري لهذه الدراسة، وفيما يلي التعريفات العامة لكل مصطلح:

التقويم:

يُعرّف التقويم على أنه عملية منظمة لتحليل البيانات وتفسيرها والإفادة منها في معرفة مدى تحقيق الأهداف التربوية، واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها، وإعادة تنظيم البيئة التربوية وإثرائها من خلال معالجة السلبيات وتعزيز جوانب القوة (الجلي، 2005).

ويُعرّف التقويم أيضًا بأنه عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات حول البرامج المتعلقة بإدارة المدرسة؛ للتأكد من مدى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها (عودة، 2014).

الأداء:

يُقصدُ بالأداء السلوك الذي يُفيم بناءً على مدى إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة (الشمدين، 2005).

تقويم الأداء الوظيفي:

تقويم الأداء الوظيفي هو أحد العمليات الإدارية الأساسية في أية مؤسسة، وهو أداة مهمة لتحديد مدى فاعلية وكفاءة العاملين، ومساعدة الإدارة العليا والمشرفين في اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بالتدريب والنقل والفصل والترقية وغيرها، بالإضافة إلى توفير تغذية راجعة للعاملين لتعرفهم بمواطن ضعفهم لتلافئها ومواطن قوتهم لتعزيزها. مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية، ووسيلة مهمة لقياس فاعلية المؤسسة وتوجيه خططها وتطويرها (عطاري وعيسان ومحمود، 2005).

المشرف التربوي:

يُعرّف المشرف التربوي بأنه شخصية اعتبارية رسمية ومسؤولة عن متابعة العمل الإداري والفني في المدرسة، وهو في مركزه الوظيفي يُشرف على مدير المدرسة، وتقع على عاتقه متابعة الهيئة الإدارية والتدريسية والجوانب ذات الصلة بالطلبة والمنهج والبناء المدرسي، ويمتلك من الكفايات التربوية والإنسانية والمهنية ما تُمكنه من رصد الظواهر الإيجابية أو السلبية في المحيط المدرسي (عايش، 2013).

أولاً: الإطار النظري

الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية مجموعة من الأهداف والخصائص والمبادئ والأنماط، إضافة إلى أنها تواجه بعض الصعوبات والتحديات التي يُمكن إيضاحها على النحو الآتي:

الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية:

إن الهدف الرئيس للإدارة المدرسية هو العمل الدؤوب لتحسين عملية التعليم والتعلم ورفع مستواها، إلا أنه يُمكن استخلاص الأهداف الآتية للإدارة المدرسية (عابدين، 2005):

تهيئة الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقليًا، وجسميًا، وروحيًا، واجتماعيًا، ونفسيًا.

تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها؛ من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وحل مشكلاته، وإعداده لتحمل مسؤولياته، مراعية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة.

الإسهام في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

مبادئ الإدارة المدرسية:

هناك عدد من المبادئ ينبغي أن تضعها الإدارة المدرسية بعين الاهتمام أهمها (أحمد، 2003):

تقسيم العمل؛ حيث يؤدي التخصص في أداء الأعمال إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

تكافؤ السلطة والمسؤولية، فالمسؤولية نتيجة لتحويل السلطة.

وحدة القيادة، حيث يتلقى المرؤوس أو امره من رئيس واحد.

أولية المصلحة العامة، وتقديمها على المصلحة الشخصية.

وحدة التوجيه، وذلك بتوجيه أنشطة العمل وبرامجه نحو هدف محدد.

المكافأة العادلة، والمساواة التي تحقق الرضا بين العاملين.

تدرج السلطة، وعدم تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات.

التنظيم، بحيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

استقرار العاملين في أعمالهم لفترة معقولة.

توفير روح المبادرة والابتكار وتشجيع العاملين، والعمل بروح الفريق الواحد.

الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية ومعوقات العمل فيها:

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يُمكن أن يقوم به الإنسان شخصياً ومهنيًا، إذ يُمكن أن يكتنفها بعض الصعوبات وتعترض طريقها بعض المعوقات، وتختلف من موقف إلى آخر، ومن مدرسة إلى أخرى، وفقاً لمتغيرات متعددة. والصعوبات ليست المشكلات، كما أنها ليست المعوقات، إنما هي أمور ذاتية وتخص العمل ومتطلباته، وتقلل من يسره وسهولة تنفيذه، وتتطلب مزيداً من الجهد والهمة، ومن تلك الصعوبات ما يأتي (عابدين، 2005):

حاجتها إلى الإعداد والتأهيل، وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى الإلمام بها، نحو التخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف، والتقييم، وما تتضمنه هذه العمليات من مهارات وكفايات.

اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة، وبالتالي ترفع تلك التوقعات من الأعباء، وتحمله الإدارة التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها.

حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.

ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير.

حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيح اليوم الدراسي.

تتطلب الكثير من سعة الصدر والحلم والحزم في معالجة الأمور.

كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة بل التربية عموماً..

مدير المدرسة:

دور المدير في الإشراف التربوي:

تُسند وظيفة الإشراف- في كثير من النظم التعليمية جزئياً أو كلياً- إلى مدير المدرسة على أساس أنه أكثر معايشة للبيئة المدرسية ومشكلاتها وحاجاتها، وأكثر معرفة بقدرات وحاجات المعلمين والطلبة والبيئة المحلية. وساهمت النظرة إلى المدير كونه قائداً تعليمياً

في ترسيخ هذه القناعة؛ فالمدير مسؤول عن تحسين التعليم والتعلم، وقادر على العمل بشكل تعاوني وبناء مع غيره من المديرين والمعلمين والأباء. ويُمكن أن يكون للمدير دور في ربط مختلف النظم التربوية الفرعية، ويرى التربويون أن من المصلحة رؤية الترابط بين الإدارة والإشراف بدلاً من العمل على فصلهما على الرغم من وجود بعض التداخل في التعليمات التي يُمكن التغلب عليها بالتعاون والمشاركة بدلاً من الفرض والإكراه، وكذلك إيجاد آليات لمعالجة التضارب تقوم على التنسيق والاتصالات المفتوحة. وبالتالي فإنه يجب عدم التشديد على تقسيم العمل؛ فالهدف الأسمى هو تحسين التعليم والتعلم، أما تقسيم العمل فيأتي بطبيعته كجزء من عمل الفريق. لذلك قد يكون من المعقول الدعوة إلى تكامل دور المشرف المقيم (مدير المدرسة) مع دور المشرف المتفرغ، وهذا التكامل يأخذ الأشكال التالية (عطاري وآخرون، 2005):

التخطيط المشترك بين المدير والمشرف التربوي عن طريق تحديد أهدافهما وأولوياتهما الإشرافية خلال فترة زمنية محددة.

المشاركة في تنفيذ الخطة الإشرافية وهذه تهيئ للمديرين فرصة عمل إشرافي مبرمج لتطوير مهاراتهم الإشرافية، وتجعل تقبل المعلمين للنشاط الإشرافي أفضل.

المشاركة في تقييم العمل الإشرافي ومتابعة نتائجه وتقييم المعلمين.

إن فكرة عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم فكرة جديرة بالاهتمام، وإذا طبقت بشكل حسن فقد يكون لها تأثيرات إيجابية كبيرة، ومن الممكن تذليل العقبات والصعوبات التي تقف حائلاً دون تطبيق هذه الفكرة بطرق عدة منها:

تخفيف المسؤوليات الكثيرة المنوطة بالمدير، وتوزيعها على عدد من الإداريين والمعلمين.

الاقتصار على الجانب التربوي والتطوير المهني عند إشراف المدير على المعلمين، وعدم الخوض في التفاصيل العلمية للمواد.

توفير دورات تدريبية مكثفة للمديرين على كيفية الجمع بين الدورين، والموازنة بينهما وحفزهم على الاستعداد الداخلي حتى يكون العمل إرادياً، وإلا فإن النتائج قد تكون بعكس ما نرجوها ونتوقعها.

تقويم الأداء:

يتناول هذا الجزء تقويم أداء مدير المدرسة بشكل خاص، وهو مرتبط بأهداف هذه الدراسة وأسئلتها:

تقويم الأداء:

تقويم الأداء الوظيفي هو أحد العمليات الإدارية الأساسية في أية منظمة، وهو أداة مهمة لتحديد مدى فعالية وكفاءة العاملين، ومساعدة الإدارة العليا والمشرفين في اتخاذ قرارات هامة تتعلق بالتدريب والنقل والفصل والترقية وغيرها، بالإضافة إلى توفير تغذية راجعة للعاملين؛ لتعريفهم على مواطن ضعفهم لتلافيها ومواطن قوتهم لتعزيزها؛ مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية، ووسيلة هامة لقياس فاعلية المنظمة وتوجيه خططها وتطويرها (عطاري وآخرون، 2005).

ويُمثل تقويم الأداء أو التقويم المعتمد على الأداء مجموعة الاستراتيجيات لتطبيق المعرفة والمهارات وعادات العمل من خلال أداء المتعلم لمهام محددة ينفذها بشكل عملي ومرتبط بواقع الحياة وذات معنى بالنسبة له (الدوسري، 2004).

وتقويم الأداء يتطلب أن يظهر المفحوص بوضوح مؤشرات تُتخذ دليلاً على تحقيقه مستوى تربوياً أو هدفاً معيناً، ويُمكن في هذه الحالات تقييم العمليات المتضمنة في الأداء أثناء تنفيذه، كما يُمكن تقييم النتائج النهائية وتقدير درجة أو مستوى جودتها استناداً إلى موازين تقدير تصمم لهذا الغرض (علام، 2004). ويتم تقويم الأداء من خلال تحليل العمل أو الأداء وصولاً للمكونات الأساسية الكامنة وراء هذا المنتج (سيد، 2003). وتقويم الأداء عملية منظمة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها؛ بهدف تحديد مدى تحقيق الأهداف؛ واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها (الزغول، 2014).

أهداف التقويم في الإدارة المدرسية:

لتقويم الإدارة المدرسية مجموعة من الأهداف أبرزها ما يلي (عطوي، 2012):

الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة في الخطة ومعرفة مواضع الضعف والقوة.

المساعدة في اتخاذ القرارات، كون التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة.

تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير، فالتقويم يبرز المهارات والكفايات، كما يستخدم كمعيار لتبرير اختيار برامج النظام وتطويرها.

توفير معلومات عن أداء الموظف أو الفرد، وتحديد وسائل تطوير أدائه مستقبلاً.

انتقاء الأفراد لترقيتهم إلى مناصب قيادية عليا، وتحديد الحوافز الممنوحة وقيمتها.

مساعدة القائمين على البرامج التربوية في ضوء ما يكشف عنه التقويم من نتائج.

تحديد العمل الأكثر ملاءمة للفرد.

خلق جو من الاهتمام والتفاعل بين المدير والعاملين معه.

التنبؤ بمستوى الأداء مستقبلاً.

أهداف تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة:

الأداء الوظيفي لمدير المدرسة له عدد من الأهداف يُمكن تحديدها في الآتي (الصريصري والعارف، 2003):

وسيلة من وسائل الإصلاح الوظيفي لتمكين الإدارة التعليمية من التعرف على المديرين الذين هم بحاجة إلى مزيد من الإشراف والتدريب والتطوير.

اختيار القيادات المتميزة والقادرة لترقيتها إلى أماكن قيادية.

انتهاج أسلوب علمي للتقويم بعيداً عن العواطف والتعصب للرأي.

تحفيز الجادين ومكافئتهم لمزيد من البذل والعطاء.

تفعيل دور المديرين في ميدان العمل التربوي والتعليمي.

ثانياً: الدراسات السابقة

وسيتم عرض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية وقد تم ترتيبها وفقاً للتاريخ من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو الآتي:

سعت دراسة المسوري (2012) إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي بدرنه؛ من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، والكشف عن دلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل (معلم، أو مدير)، وقد استخدم الباحث استبانة تكونت من (45) فقرة، وتألقت عينة الدراسة من (35) مديراً و(175) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي؛ وكان الأداء بشكل عام متوسطاً. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير طبيعة العمل. وهدفت دراسة أبورزق (2012) إلى التعرف على نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة الميدانية (200) مدير ومديرة، وكانت الأداة استبانة اشتملت على (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء، حيث يقع عند (56.8%) أي دون المتوقع، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ومستوى (0.05) بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير النوع، لصالح الذكور. وأوصت الدراسة باختيار الفريق الاستشاري من الخبراء في الإدارة المدرسية وبناء برنامج لتدريب فريق التقييم. وتناولت دراسة الزاملي والسليمانية والعاني (2012) تقويم نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان، باستخدام المنهج الوصفي الكمي، وذلك من خلال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة التي بلغت (78) مدرسة، إضافة إلى إجراء مقارنة مع (102) فرد، وقد تم استخدام استبانة مقابلة واستبانة تضمنت (32) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: أهداف النظام، وأدوات جمع البيانات، والبرامج التدريبية، وخطة تطبيق النظام، والتكلفة المالية، والإشراف والمتابعة، والتغطية الإعلامية، إعداد وكتابة التقرير الختامي للتقويم. وأظهرت نتائج الدراسة أن محور إعداد وكتابة التقرير النهائي قد حصل على أعلى متوسط حسابي (4.33) مقارنة ببقية المحاور، كما أن هناك فروق دالة إحصائية في محور الإشراف والمتابعة لصالح المشرفين التربويين والإداريين مقارنة بالمعلمين الأوائل. وسعت دراسة الثبيتي (2012) إلى التعرف على مستوى أداء مديري المدارس

المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (154) مشرفاً تربوياً و(598) معلماً، وكانت أداة الدراسة استبانة تضمنت (66) فقرة موزعة على ستة معايير رئيسية هي: القيادة، وتنمية الموارد البشرية، والتعليم والتعلم، والتقنيات، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والرقابة والتقييم. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن المستوى الإجمالي لمستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير التقييم كان بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغيرات الدراسة: طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتدريب، والمرحلة الدراسية. وتناولت دراسة الرشايدة والقضاة (2013) التعرف على مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي، وتأثيرها بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية. وقد استخدمت استبانة تكونت من (37) فقرة، وبلغت عينة الدراسة (81) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مدى تطبيق أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي كان مرتفعاً بمتوسط (4.00)، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية. وهدفت دراسة ستيفن وتوني وسارة (Steven, Tony, & Sarah, 2007) إلى تنفيذ تقييم مدير المدرسة بناء على معايير جديدة، في مدارس منطقة واحدة، نتائج السنة الأولى من تجربة عشوائية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس المنطقة الغربية الكبرى في (88) مدرسة موزعة على النحو الآتي: (61) مدرسة ابتدائية و(15) مدرسة متوسطة و(12) مدرسة ثانوية شاملة، وأظهرت النتائج تشابه الأولويات لدى مديري المدارس، ولكن مديري المدارس والمشرفين يحذون النظام الجديد لتحسين حوار التقييم وتوقعات أكثر وضوحاً للمنطقة، كما أظهرت الدراسة نتائج مهمة حول أهمية معايير التقييم وإجراءات العمل لمديري المدارس، والقضايا التي أخذت في الاعتبار في تنفيذ قائمة المعايير في نظام تقييم مديري المدارس.

وتناولت دراسة ماكيا (Makia, 2008) تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة ذات المقياس الخماسي كأداة للدراسة، لقياس كفايات مديري المدارس، وبلغت عينة الدراسة (227) مديراً لمدرسة ابتدائية وثانوية وعلياً في منطقة هيشكاوا، منهم (190) مديراً، و(37) مديرة، وأظهرت النتائج أن نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة، وأن مديري المدارس اليابانية يتمتعون بسمعة مُحترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع من خلال القيام بمهام مشتركة والتركيز على التعليم من أجل تيسير التطور في مهمات المدارس على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي، وأن مدير المدرسة متمكن، ولديه أخلاقيات عمل، ويُعدُّ مثلاً للمدرسة والمجتمع. وشملت دراسة إلين وشيوتسن وجوزيف وأندرو وستيفن وبيكا (Ellen, XiuChen, Joseph, Andrew, Stephen, & Becca, 2008) تقييم مديري المدارس: ماذا وكيف؟ في المناطق والولايات التي تُقيم القيادة، واستعرضت بشمولية تقييم الممارسات الحالية لقيادة ومديري المدارس في الولايات المتحدة وأساليب التقييم وصلاحياتها، واستخدم الباحثون الاتجاه المنهجي، وتضمنت العينة ما مجموعه (74) مقاطعة في (43) مقاطعة بولاية كولومبيا، وتوصلت الدراسة إلى أن المناطق تركز على مجموعة مُتنوعة من مجالات الأداء عند تقييم أداء المديرين فيها، مع نماذج مختلفة على مستويات مختلفة من الدقة، كما أظهرت عدم الشمولية في سلوكيات القيادة للتأكد من المنهج وتعليمات الجودة والتي ترتبط مع تطور مستوى المدرسة والغرض النهائي من تعزيز تعلم الطلبة. وهدفت دراسة ويليامز (Williams, 2009) إلى تقييم الأداء الداخلي لمدير المدرسة المبني على معايير اتحاد قادة المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة تكونت من (179) فقرة تصف المعرفة والصفات الشخصية والأداء المتضمن في معايير "ISLLC" لقادة المدارس، وتلك المعايير التي تعني:

(ISLLC: the Interstate School leaders licensure Consortium Standards)

وتألفت عينة الدراسة من (16) مديراً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النموذج الحالي السائد في تقييم المديرين للمدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير خصوصاً خلال فترة التدريب، كما ساعد المديرين ليصبحوا خبراء بمهارات القيادة وتم اكسابهم المهارات الشخصية الضرورية. وأجرى بابو (Babo, 2010) دراسة لتقييم مدير المدرسة وفق معايير ISLLC 2008 المعايير المشتركة لاتحاد قادة المدارس كنموذج في ولاية نيوجيرسي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة احتوت على (66) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (485) من مديري مدارس نيو جيرسي، وأظهرت النتائج أهمية التركيز على الجوانب الفنية التي تعنى بالتعليم والتعلم، والتعاون مع المجتمع المحلي.

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها

موضوع الدراسة وأهدافها:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة، من خلال أربعة محاور رئيسية، هي: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، ويتضمن كل محور مجموعة من الفقرات مجموعها (58) فقرة تمثل ممارسات مدير المدرسة الثانوية الحكومية. وقد تشابهت الدراسة الحالية من حيث الموضوع والأهداف مع بعض الدراسات العربية منها ودراسة المسوري (2012)، ودراسة العمران (2010)، كما تشابهت مع بعض الدراسات الأجنبية في الموضوع منها: ودراسة ماكيا (Makia, 2008)، ودراسة ويليامز (Williams, 2009).

منهج الدراسة:

استخدم في الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وقد اتفقت مع العديد من الدراسات السابقة العربية التي استخدمت المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي كدراسة قرقرش (2000)، ودراسة المحبوب (2000)، ودراسة العجمي (2003)، ودراسة عمر (2004)، ودراسة مسلم (2004)، ودراسة البيضاني (2005)، ودراسة الشريجة (2006)، ودراسة خريص (2007)، ودراسة أبو حصيرة (2008)، ودراسة آل الشيخ (2010)، ودراسة العمران (2010)، ودراسة أبو علي (2010)، ودراسة أبو رزق (2012)، كما اتفقت في المنهج مع بعض الدراسات الأجنبية كدراسة، ودراسة ماكيا (Makia, 2008)، ودراسة ويليامز (Williams, 2009)، ودراسة بابو (Babo, 2010). واختلفت في منهج الدراسة مع، ودراسة الزامل وأخريين (2012) التي استخدمت المنهج الوصفي الكمي.

أداة الدراسة:

كانت الاستبانة هي أداة الدراسة الحالية، وقد تطابقت في ذلك مع جميع الدراسات السابقة التي تطرقت لأداة الدراسة، واختلفت الدراسة الحالية في أداة الدراسة مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة الزامل وأخريين (2012)

تضمنت الدراسة الحالية خمسة متغيرات هي: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب. ودراسة المسوري (2012)، ودراسة الرشايدة والقضاة (2013). وتشابهت في متغير الخبرة مع دراسة المحبوب (2000)، ودراسة أبو حصيرة (2008)، ودراسة آل الشيخ (2010)، ودراسة الرشايدة والقضاة (2013). وتشابهت في متغير التدريب مع دراسة آل الشيخ (2010). واختلفت مع بعض الدراسات السابقة على توصيف الأداء كدراسة السهلوي (2000)، ودراسة الديلمي (2001).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

إن طبيعة وأهداف هذه الدراسة ومجالها، فرضت على الباحث استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث عرّف العسّاف (2000) المنهج الوصفي بأن كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها يعد منهجاً وصفيًا. ويعتمد الأسلوب الوصفي على دراسة الظاهرة من خلال الواقع، مع الاهتمام بوصفها بصورة دقيقة والتعبير عنها كما أو كيفاً (عبيدات وعدس وعبدالحق ، 2013).

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في مكنتي التربية والتعليم بشرق مدينة الدمام وغربها، ومعلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للبنين بالدمام، التابعة لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، الذين هم قيد الخدمة الفعلية للعام الدراسي 1435/1434 هـ الموافق 2013/2014 م، وبناءً على الزيارة الميدانية التي قام بها الباحث يوم الأحد وتاريخ 1435/7/11 الموافق 2014/5/11 م إلى الإدارة العامة للتربية والتعليم بالشرقية، واستناداً إلى إحصاءات إدارة شؤون المعلمين؛ وإدارة الإشراف التربوي، ومركز المعلومات، بلغ المجتمع الأصلي للدراسة (917) مشرفاً تربوياً ومعلمًا منهم (88) مشرفاً تربوياً، و(829) معلمًا يتبعون لـ (24) مدرسة ثانوية؛ كما في الجدولين (1) و(2) (الإدارة العامة للتربية والتعليم، 2014)

عينة الدراسة:

العينة العشوائية البسيطة هي عملية انتقاء بحيث يكون لجميع أفراد مجتمع مُعرّف فرصة متساوية ومستقلة لانتقائهم في العينة، بحيث تمثل ذلك المجتمع تمثيلاً صادقاً (علام، 2012). وقد اختار الباحث عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقيّة من المجتمع الأصلي

للدراسة، إذ بلغت العيّنة (341) مشرفاً تربوياً ومعلماً بنسبة (37.19%) ، منهم (67) مشرفاً تربوياً يمثلون (76.14%)، و(274) معلماً يمثلون (33.1%)، من (24) مدرسة؛ وتعد هذه النسب مناسبة جداً لأغراض البحث العلمي، كما في الجدولين (1) و(2).

جدول (1)

أعداد المدارس الثانوية والمعلمين والعينة

غرب الدمام				شرق الدمام			
العينة	المعلمون	المدرسة	م	العينة	المعلمون	المدرسة	م
6	35	محمد بن سعود	13	14	45	الملك عبدالله	1
28	55	الجهاد	14	15	46	سعيد بن جبير	2
4	33	القاسم بن محمد	15	15	43	الخليج	3
11	45	عبدالعزيز بن باز	16	14	39	محمد بن عثيمين	4
14	52	عكاظ	17	15	41	مكة المكرمة	5
11	48	مجمع الأمير محمد	18	15	40	المنذر بن الزبير	6
8	39	يزيد بن عبدالملك	19	15	43	الدمام	7
10	29	سعود بن نايف	20	15	44	الشاطئ	8
11	30	أبو سفيان بن الحارث	21	10	14	الإمام الغزالي	9
4	10	نافع المدني	22	9	14	الوحدة والفراء	10
6	17	الأمير سلطان	23	10	14	جابر بن زيد	11
3	21	عبدالله بن الزبير	24	11	33	المدينة المنورة	12
116	414	المجموع		158	415	المجموع	

جدول (2)

حجم مجتمع وعينة الدراسة وتوزيعها

العينة	شرق الدمام		غرب الدمام		الإجمالي		نسبة العينة إلى المجتمع
	العدد	من	العدد	من	العدد	من	
المشرفون التربويون	30	45	37	43	67	88	% 76.14
المعلمون	158	415	116	414	274	829	% 33.1
المجموع	188	460	153	457	341	917	% 37.19

خصائص عينة الدراسة: الجدول (3) يعرض خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها:

جدول (3)

خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستويات التصنيفية	الوظيفة			
		مشرف		معلم	
		العدد	%	العدد	%
الوظيفة	مشرف / معلم	67	19.6	274	80.4
		341	100	341	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	60	18.2	269	81.8
	ماجستير فأعلى	7	58.3	5	41.7
	المجموع	67	19.6	274	80.4
التخصص	علمي	14	11.6	107	88.4
	أدبي	53	24.1	167	75.9
	المجموع	67	19.6	274	80.4
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	0	.0	79	100
	6-10 سنوات	3	3.3	88	96.7
	11-15 سنة	7	9.5	67	90.5
	16-20 سنة	18	46.2	21	53.8
	21 سنة فأكثر	39	67.2	19	32.8
	المجموع	67	19.6	274	80.4
التدريب	نعم	66	22.7	225	77.3
	لا	1	2.0	49	98.0
	المجموع	67	19.6	274	80.4

يتضح من جدول (3) أبرز خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها؛ فحسب متغير الوظيفة نلاحظ أن نسبة المعلمين (80.4%) أعلى من نسبة المشرفين التربويين (19.6%) وبالتأمل في الوزن النسبي للفئتين في مجتمع الدراسة الأصلي نجد أن نسبة المعلمين إلى المجتمع (90.4%) بينما نسبة المشرفين التربويين (9.6%) وهذا أمر طبيعي حسب واقع الحال، إذ إن ضوابط التكليف بالعمل الإشرافي في وزارة التربية والتعليم تستلزم أن يكون المخصص من المشرفين التربويين في المناطق التعليمية مشرفاً تربوياً واحداً لكل (90) معلماً (وزارة التربية والتعليم، 1428، 52).

أما حسب متغير المؤهل العلمي فنجد أن (96.5%) من عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس فأقل مقارنة بحملة الماجستير فأعلى الذين بلغت نسبتهم (3.5%)؛ ذلك أن وظيفة معلم في التعليم العام لدى وزارة التربية والتعليم تكون بمؤهل البكالوريوس

فأقل، علمًا بأن التوجهات الوزارية في السنوات الأخيرة ومن واقع خبرة الباحث في إدارة التدريب التربوي والابتعاث تسعى لتطوير المعلمين مهنيًا وأكاديميًا من خلال إتاحة الفرصة لهم لإكمال الدراسات العليا وبالتنسيق مع وزارة الخدمة المدنية إما بالدراسة المسائية والحدودية أو بالتفريغ بالإيفاد الداخلي للدراسة في الجامعات السعودية أو بالابتعاث للدراسة في الخارج.

وبالتأمل في متغير التخصص نلاحظ أن النسبة المئوية للتخصص الأدبي في عينة الدراسة بلغت (64.6%) مقارنة بالنسبة الأقل لذوي التخصصات العلمية الذين كانت نسبتهم ((35.4%).

وتوزعت عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة على خمس فئات كانت الثلاث الأولى منها متقاربة إلى حد كبير في نسبة التمثيل مقارنة بالفئتين الأخيرتين، ويمكن ترتيب الفئات الخمس تنازليًا على النحو الآتي: الأولى (6-10 سنوات) (26.7%)، الثانية (5 سنوات فأقل) (23.2%)، الثالثة (11-15 سنة) (21.7%)، الرابعة (21 سنة فأكثر) (17.0%)، الأخيرة (16-20 سنة) (11.4%)، وقد بلغ متوسط سنوات الخبرة (12.09) سنة بانحراف معياري قدره (7.46) وهذا يعني أن العينة أمضوا فترات مناسبة في التعليم تساعدهم لإبداء المرئيات حول مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية وتطمئن الباحث حول مصداقية النتائج ومدى الوثوق بها.

وفيما يتعلق بمتغير التدريب فقد بلغت نسبة الذين التحقوا ببرامج تدريبية على رأس العمل (85.3%) وهي نسبة عالية جدًا مقارنة بـ (14.7%) من أفراد عينة الدراسة لم يلتحقوا ببرامج تدريبية، وقد تكون هذه الفئة من المعلمين الجدد أو الذين ليس لديهم الرغبة في برامج التطوير المهني الذي تنتجه الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية في أوقات الدوام الرسمي صباحًا أو في الفترة المسائية حسب الخطة الفصلية لإدارة التدريب التربوي والابتعاث.

أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومجالها ومجتمعها ومنهجها، وكذلك طبيعة مصادر المعلومات استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات حول تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، إذ يصعب على الباحث الحصول على المعلومات بواسطة أي أداة أخرى.

خطوات بناء أداة الدراسة:

مرت استبانة الدراسة الحالية بعدد من المراحل والخطوات المهمة التي يمكن إيضاحها على النحو الآتي:

اطَّلع الباحث على أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة، والوثائق الرسمية التي تضمنت نماذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية الصادرة من وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

قام الباحث بتقسيم الاستبانة إلى جزأين رئيسيين، هما:

الجزء الأول: يحتوي على بيانات عامة وهي المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل متغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتدريب، والتي تُمثِّل المتغيرات المستقلة في الدراسة ويرى الباحث أهميتها.

تحديد مستويات المتغيرات المستقلة: حدَّد الباحث المستويات لكل متغير مستقل بناءً على طبيعة الدراسة وهدفها من جهة والمتغير وأهميته من جهة أخرى، ومراعياً سهولة التبيويب واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وتم تحديد مستويين لكل من متغيري الوظيفة والتدريب، أما المتغيرات الثلاثة: المؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة فقد كانت مفتوحة للحصول على استجابات دقيقة، إلا أنه بعد التطبيق وإجراء التحليلات الإحصائية تم تصنيف متغيري المؤهل العلمي والتخصص إلى مستويين لكل منهما، أما متغير الخبرة فصنّف إلى خمسة مستويات بناءً على استجابات العينة وخصائصها، انظر أداة الدراسة ملحق رقم (1).

الجزء الثاني: وقد شمل أربعة محاور رئيسية للأداة، هي: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية.

قام الباحث بتحليل المجالات الفرعية إلى مجموعة مهام وممارسات يقوم بها مدير المدرسة الثانوية، ثم أعيدت صياغة هذه الممارسات على شكل عبارات، تألفت في مجموعها من (80) عبارة، وهذه العبارات تُمثِّل فقرات الاستبانة في صورتها الأولية.

تدريج الأداة:

وللاجابة عن فقرات الاستبانة، اختار الباحث الإجابات ذات المقياس، وهي التي يمكن بواسطتها تحديد قناعة المجيب على الموقف أو السؤال المطروح، حيث تم اختيار المقياس الخماسي الذي يتكون من خمس درجات، تتدرج من (1 - 5)، وهي على النحو الآتي: 5= دائماً، 4= غالباً، 3= أحياناً، 2= نادراً، 1= لا (لا يمارس).

والهدف من درجات المقياس الخماسي المستخدم هو تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهامه، وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ حيث تحسب خمس درجات إذا كان مدير المدرسة يمارس المهمة (دائماً)، وأربع درجات إذا كانت الممارسة (غالباً)، وثلاث درجات إذا كانت (أحياناً)، ودرجتان إذا كانت الممارسة (نادراً)، ودرجة واحدة إذا كان مدير المدرسة لا يمارس المهمة مطلقاً (لا).

وقد تم اختيار هذا المقياس نظراً لشموليته، ودقته، وامتياز نتائجه بأنها أكثر ثباتاً، ولشيوع استخدامه في مثل هذه الدراسات، ومناسيته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، ومناسبته للمواقف المطروحة في فقرات الاستبانة، وكذلك سهولة استخدامه من قبل المفحوص، ولسهولة إجراء المعالجات الإحصائية عليه (علام، 2012).

معيار مستوى الأداء الوظيفي:

قام الباحث باستشارة العديد من الخبراء وأساتذة القياس والتقويم التربوي لاختيار أساليب المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الحالية، كما راجع الباحث الأدبيات ذات العلاقة، واطلع على الدراسات التي نحت في هذا الاتجاه، وتم تحديد معيار مستوى الأداء الوظيفي المقبول بناءً على الحدود الحقيقية لتدرج المقياس الخماسي من جهة، ومتوسط مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية من جهة أخرى، واعتمد الباحث تقديرات المتوسطات وفق معيار مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية على النحو الآتي: (5 - 4.20) = مرتفع جداً، (4.19 - 3.40) = مرتفع، (3.39 - 2.60) = متوسط، (2.59 - 1.80) = منخفض، (1 - 1.79) = منخفض جداً.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة الحالية استخدم الباحث طريقتين هما:

صدق المحتوى: استطلاع آراء الحكام وتعتمد هذه الطريقة على فكرة الصدق الظاهري أو صدق المحتوى معاً، حيث قام الباحث بوضع الصيغة الأولية للاستبانة وتم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، وبعض ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والعاملين في الميدان التربوي بوزارة التربية والتعليم كمشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس، وقد تضمنت الاستبانة المبدئية رسالة مصاحبة موجهة إلى الأساتذة المحكمين لإبداء الرأي حول مدى وضوح صياغة العبارات ودقتها وشموليتها، وأهمية ومناسبة ارتباط كل منها بالمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك مدى مناسبة المحاور الرئيسة لتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية، وتدوين ملاحظاتهم ومقترحاتهم بالهدف والإضافة، وإعادة الصياغة، وإجراء التعديل المناسب، وقد عدَّ الباحث حصول أي فقرة على موافقة (80%) من الخبراء والمحكمين أنها تتصف بالصدق؛ انظر ملحق رقم (2).

وقام الباحث بجمع الاستبانات التي تم عرضها على الأساتذة المحكمين وهي في صورتها الأولية، وقد تمت الإجراءات الآتية:

اتفق جميع الأساتذة المحكمين بالإجماع على المحاور الرئيسة للاستبانة.

أبدوا الموافقة على أهمية الفقرة وارتباطها بكل محور.

قاموا باقتراح بعض التعديلات وإعادة صياغة بعض الفقرات.

أجرى الباحث التعديلات التي اتفق عليها أغلب الأساتذة المحكمين.

ويوضح جدول (4) عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية والنهائية والوزن النسبي لكل محور كما يأتي:

جدول (4)

توزيع عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية والنهائية على المحاور الأربعة

المحور	الفقرات الأولية	الفقرات النهائية
المهام الإدارية	25	18
المهام الفنية	21	15
الصفات الشخصية	18	13
العلاقات الإنسانية	16	12
المجموع / الكلي	80	58

الصدق البنائي:

حساب الصدق باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، حيث تم تحديد ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية الناتجة عن مجموعة الفقرات التي تتكون منها الاستبانة، وكذلك ارتباط المحاور بعضها ببعض وأيضاً ارتباط كل منها بالأداء الكلي، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد كانت جميع معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً، والجدول من (5) إلى (14) توضح نتائج تحليل الارتباط الخطي والدلالة الإحصائية؛ لتحديد العلاقات بين فقرات ومحاور الدراسة والأداء الكلي:

جدول (5)

المحاور	المهام الإدارية	المهام الفنية	الصفات الشخصية	العلاقات الإنسانية
المهام الإدارية	(ر)	1	.82**	.78**
	العدد	341	341	341
المهام الفنية	(ر)	1	.79**	.78**
	العدد	341	341	341
الصفات الشخصية	(ر)	.80**	1	.90**
	العدد	341	341	341
العلاقات الإنسانية	(ر)	.78**	.78**	1
	العدد	341	341	341

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha = 0.01$ ، ***ر: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

الجدول (5) يوضح أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.01$ بين محور المهام الإدارية ومحور المهام الفنية (معامل بيرسون = 0.82)، قيمة الدلالة = (0.000) في المتوسط، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة مدير المدرسة للمهام الإدارية كلما زادت درجة ممارسته للمهام الفنية والعكس صحيح.

وهناك علاقة ارتباطية خطية طردية قوية نسبياً دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.01$ بين محور المهام الإدارية ومحور الصفات الشخصية (معامل بيرسون = 0.80)، قيمة الدلالة = (0.000) في المتوسط، فكلما زادت درجة ممارسة مدير المدرسة للصفات الشخصية كلما زادت درجة ممارسته للمهام الإدارية وبالعكس أيضاً.

كما توجد علاقة ارتباطية خطية طردية قوية نسبياً دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.01$ بين محور المهام الإدارية ومحور العلاقات الإنسانية (معامل بيرسون = 0.78)، قيمة الدلالة = (0.000) في المتوسط، بمعنى أن زيادة درجة ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية يؤدي إلى زيادة درجة ممارسته للمهام الإدارية والعكس صحيح.

وهناك علاقة ارتباطية خطية طردية قوية دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.01$ بين محور المهام الفنية ومحور الصفات الشخصية (معامل بيرسون = 0.79)، قيمة الدلالة = (0.000) في المتوسط، أي أن زيادة ممارسة مدير المدرسة للصفات الشخصية يؤدي إلى زيادة درجة ممارسته لمهامه الفنية وبالعكس أيضاً.

كما توجد علاقة ارتباطية خطية طردية قوية نسبياً دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.01$ بين محور المهام الفنية ومحور العلاقات الإنسانية (معامل بيرسون = 0.78)، قيمة الدلالة = (0.000) في المتوسط، فكلما زادت درجة ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية كلما زادت درجة ممارسته للمهام الفنية والعكس صحيح.

وهناك علاقة ارتباطية خطية طردية قوية جداً دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.01$ بين محور الصفات الشخصية ومحور العلاقات الإنسانية (معامل بيرسون = 0.90)، قيمة الدلالة = (0.000) في المتوسط، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة مدير المدرسة للصفات الشخصية كلما برزت لديه العلاقات الإنسانية وبالعكس أيضاً.

جدول (6)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور المهام الإدارية وفقراته

رقم الفقرة	فقرات محور المهام الإدارية	ر
1	يشرك الآخرين في اتخاذ القرار	.65**
2	يعالج المشكلات المدرسية	.72**
3	ينبه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي	.56**
4	يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة	.70**
5	يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية	.75**
6	يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين	.70**
7	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	.72**
8	يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم	.65**
9	يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي	.55**
10	يحدد مهام جميع العاملين في المدرسة	.72**
11	ينظم السجلات الإدارية بطريقة صحيحة	.72**
12	يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية	.74**
13	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتحسين الأداء	.74**
14	يوفر وسائل السلامة في المبنى المدرسي	.78**
15	يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة	.77**
16	يعتني بنظافة المدرسة	.68**
17	يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة	.57**
18	ينظم عملية استئذان العاملين	.67**

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha=0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

ويُتضح من جدول (6) أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة؛ دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$)؛ بين محور المهام الإدارية وفقراته وقد تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.55) و(0.78).

جدول (7)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور المهام الفنية وفقراته

رقم الفقرة	فقرات محور المهام الفنية	ر
19	يشارك في تقييم المقررات الدراسية	.75**
20	ينفذ زيارات صفية للمعلمين	.63**
21	يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية	.74**
22	يرشح المعلمين لبرامج تدريبية	.69**
23	يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى	.74**
24	ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين	.84**
25	يشجع المعلمين على اللقاءات العلمية	.83**
26	يوجه المعلمين إلى اتباع الأساليب الحديثة في إعداد الدروس	.79**
27	يطلع المعلمين على نتائج التقييم	.69**
28	يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية	.77**
29	يشجع المعلمين على استخدام تقنيات التعليم	.80**
30	يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب	.74**
31	ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً	.69**
32	يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب	.83**
33	يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم	.76**

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha = 0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

ويشير جدول (7) أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية؛ دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)؛ بين محور المهام الفنية وفقراته؛ إذ تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.63) و(0.84).

جدول (8)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور الصفات الشخصية وفقراته

رقم الفقرة	فقرات محور الصفات الشخصية	ر
34	يمتلك أسلوب فن الحوار	.83**

35	يناقش ويحاور بثقة	.85**
36	يشارك في الحوارات بإيجابية	.85**
37	قدوة حسنة للعاملين في المدرسة	.83**
38	يؤثر إيجابيا في الآخرين	.85**
39	يُنفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان	.85**
40	يتحمل أخطائه بشجاعة	.83**
41	يستمتع للآخرين باهتمام وتركيز	.84**
42	يحترم وجهات نظر الآخرين	.83**
43	يتفاعل مع الاقتراحات البناءة	.82**
44	يتعامل مع المواقف المختلفة بحكمة	.87**
45	يُحسن توزيع الأعمال والمهام	.85**
46	يُدبر الوقت بكفاءة وإتقان	.83**

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha = 0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

وتبيّن من جدول (8) أن معاملات ارتباط بيرسون تراوحت بين (0.82) و(0.87). وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية عالية؛ بين محور الصفات الشخصية وقراته.

جدول (9)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محور العلاقات الإنسانية وقراته

رقم الفقرة	فقرات محور العلاقات الإنسانية	ر
47	يتعامل مع المعلمين بلطف	.76**
48	يهتم بتحسين العلاقة بين الطلاب والمعلمين	.83**
49	يعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب	.81**
50	يبني علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين	.81**
51	يشجع العمل بروح الفريق الواحد	.85**
52	يسعى لرفع الروح المعنوية للمعلمين	.86**
53	يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه	.81**

54	يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية	.80**
55	يركز في الحديث على جوهر الموضوع	.81**
56	يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم	.72**
57	يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب	.72**
58	يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية	.74**

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha = 0.01$ ، ***ر: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

ويتضح من جدول (9) أن معاملات ارتباط بيرسون تراوحت بين (0.72) و(0.86). وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية؛ بين محور العلاقات الإنسانية وفقراته.

جدول (10)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور المهام الإدارية ومستوى الأداء الكلي

رقم الفقرة	فقرات محور المهام الإدارية	ر
1	يشرك الآخرين في اتخاذ القرار	.63**
2	يعالج المشكلات المدرسية	.70**
3	ينبه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي	.48**
4	يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة	.61**
5	يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية	.67**
6	يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين	.63**
7	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	.68**
8	يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم	.42**
9	يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي	.47**
10	يحدد مهام جميع العاملين في المدرسة	.68**
11	ينظم السجلات الإدارية بطريقة صحيحة	.69**
12	يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية	.72**
13	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتحسين الأداء	.66**
14	يوفر وسائل السلامة في المبني المدرسي	.72**

15	يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة	.70**
16	يعتني بنظافة المدرسة	.64**
17	يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة	.55**
18	ينظم عملية استئذان العاملين	.64**

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha=0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

ويشير جدول (10) أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بشكل عام؛ دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$)؛ بين محور المهام الإدارية ومستوى الأداء الكلي؛ إذ تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.42) و(0.72).

جدول (11)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور المهام الفنية ومستوى الأداء الكلي

رقم الفقرة	فقرات محور المهام الفنية	ر
19	يشارك في تقييم المقررات الدراسية	.71**
20	ينفذ زيارات صفية للمعلمين	.60**
21	يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية	.70**
22	يرشح المعلمين لبرامج تدريبية	.63**
23	يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى	.66**
24	ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين	.76**
25	يشجع المعلمين على اللقاءات العلمية	.75**
26	يوجه المعلمين إلى اتباع الأساليب الحديثة في إعداد الدروس	.71**
27	يطلع المعلمين على نتائج التقييم	.63**
28	يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية	.73**
29	يشجع المعلمين على استخدام تقنيات التعليم	.75**
30	يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب	.73**
31	ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً	.61**
32	يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب	.77**
33	يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم	.74**

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha = 0.01$ ، r^{***} : معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

وتبين من جدول (11) أن معاملات ارتباط بيرسون تراوحت بين (0.60) و(0.77). وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$)؛ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة بشكل عام؛ بين محور المهام الفنية والأداء الكلي.

جدول (12)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور الصفات الشخصية ومستوى الأداء الكلي

رقم الفقرة	فقرات محور الصفات الشخصية	ر
34	يمتلك أسلوب فن الحوار	.77**
35	يناقش ويحاور بثقة	.80**
36	يشارك في الحوارات بإيجابية	.81**
37	قدوة حسنة للعاملين في المدرسة	.77**
38	يؤثر إيجابياً في الآخرين	.80**
39	يُنفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان	.80**
40	يتحمل أخطائه بشجاعة	.77**
41	يستمع للآخرين باهتمام وتركيز	.77**
42	يحترم وجهات نظر الآخرين	.78**
43	يتفاعل مع الاقتراحات البناءة	.77**
44	يتعامل مع المواقف المختلفة بحكمة	.80**
45	يحسن توزيع الأعمال والمهام	.81**
46	يُدبر الوقت بكفاءة وإتقان	.80**

(*: دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha = 0.01$ ، r^{***} : معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

ويشير جدول (12) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية عالية؛ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.01$)؛ بين محور الصفات الشخصية ومستوى الأداء الكلي؛ إذ تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.77) و(0.81).

جدول (13)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين فقرات محور العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الكلي

رقم الفقرة	فقرات محور العلاقات الإنسانية	ر
------------	-------------------------------	---

47	يتعامل مع المعلمين بلطف	.68**
48	يهتم بتحسين العلاقة بين الطلاب والمعلمين	.76**
49	يعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب	.72**
50	يبنى علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين	.76**
51	يشجع العمل بروح الفريق الواحد	.80**
52	يسعى لرفع الروح المعنوية للمعلمين	.79**
53	يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه	.77**
54	يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية	.79**
55	يركز في الحديث على جوهر الموضوع	.78**
56	يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم	.63**
57	يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب	.64**
58	يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية	.68**

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، **: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية

$\alpha = 0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 341)

وتبيّن من جدول (13) أن معاملات ارتباط بيرسون تراوحت بين (0.63) و(0.80). وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$)؛ أي أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية؛ بين محور العلاقات الإنسانية ومستوى الأداء الكلي.

جدول (4)

نتائج الارتباط الخطي حسب طريقة بيرسون بين محاور الدراسة ومستوى الأداء الكلي

المحاور	ر
المهام الإدارية	.92**
المهام الفنية	.92**
الصفات الشخصية	.93**
العلاقات الإنسانية	.92**

(**): دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.01$ ، ***: معامل ارتباط بيرسون، العينة = 34

وتدلّ نتائج جدول (14) على أن العلاقة بين محاور الدراسة الأربعة والأداء الكلي طردية وقوية جدًا، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.92) و(0.93)؛ وهي معاملات ارتباط عالية جدًا؛ ودالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

وخلص القول فإن الجداول من (6) إلى (14) تُشير إلى أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائية، أي أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات والمحاور والأداء الكلي.

3. ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب معامل الثبات لأداة الدراسة (الاستبانة) مرتين الأولى بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (6) مشرفين تربويين، و(49) معلماً يمثلون (6%) تقريباً من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد بلغ معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (0.96) وهو معامل ثبات مرتفع، كما تم حساب معامل الثبات مرة أخرى بعد التطبيق على عينة الدراسة إذ بلغ الثبات العام للأداة (0.98) وتراوح معامل الثبات للمحاور الرئيسة الأربعة بين (0.93) و (0.97) كما في الجدول (15)

معاملات الثبات للمحاور الرئيسة والثبات العام

المحور	معاملات الثبات
المهام الإدارية	0.93
المهام الفنية	0.95
الصفات الشخصية	0.97
العلاقات الإنسانية	0.95
الثبات العام	0.98

وهي معاملات ثبات مرتفعة جداً ومناسبة مقارنة بالنسب المقبولة في مثل هذه الدراسات، مما جعل الباحث يطمئن إلى أن أداة الدراسة على درجة عالية من الدقة والاتساق.

إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد أن تأكد الباحث من اكتمال شروط ومواصفات بناء أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث الشمول، والموضوعية، والصدق، والثبات، ظهرت الأداة بصورتها النهائية وأصبحت صالحة للتطبيق الميداني.

إجراءات الدراسة:

أساليب المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً تم التحليل باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الذي يُعد من أفضل البرامج الإحصائية التي تستخدم في تحليل بيانات الأبحاث العلمية وأشهرها (الضحيان وحسن، 2002).

حيث قام الباحث بتجهيز البيانات وذلك بفحص الاستبانة المُعدة، والتأكد من اكتمال بياناتها، وترقيمتها تمهيداً لإجراءات التحليل الإحصائي، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

الإحصاء الوصفي:

التكرارات.

النسب المئوية والمتوسط النسبي؛ لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها.

من مقاييس النزعة المركزية المتوسط؛ للمقارنة وإصدار الأحكام حول مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية.

من مقاييس التشتت الانحراف المعياري؛ وذلك لمعرفة درجة التشتت في استجابات أفراد العينة، والمقارنة بين المتوسطات حال تساويها.

الإحصاء الاستدلالي:

معامل الثبات حسب طريقة ألفا كرونباخ.

معامل ارتباط بيرسون؛ لحساب معامل الصدق.

تحليل التباين؛ لبحث الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (علام، 2012).

أولاً: نتائج الدراسة

للإجابة عن الأسئلة الأربعة الأولى المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة في المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، نص السؤال الأول على التالي: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟ وللإجابة عن هذا السؤال وجِدَّت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط النسبي، والمتوسط، والانحراف المعياري، لتقديرات عينة الدراسة في محور المهام الإدارية كما في الجدولين (16) و (17):

جدول (16) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في

محور المهام الإدارية

رقم الفقرة	المهام الإدارية	درجة ممارسة مدير المدرسة									
		لا (يمارس)		نادرًا		أحيانًا		غالبًا		دائمًا	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
1	يشرك الآخرين في اتخاذ القرار	3	9	26	7.6	74	21.7	119	34.9	119	34.9
2	يعالج المشكلات المدرسية	0	0	4	1.2	58	17.0	126	37.0	153	44.9
3	يُنَبِّه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي	2	6	4	1.2	27	7.9	91	26.7	217	63.6
4	يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة	24	7.0	45	13.2	85	24.9	87	25.5	100	29.3
5	يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية	10	2.9	40	11.7	68	19.9	98	28.7	125	36.7
6	يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين	10	2.9	42	12.3	81	23.8	85	24.9	123	36.1
7	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	10	2.9	17	5.0	72	21.1	109	32.0	133	39.0
8	يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم	1	3	2	6	17	5.0	69	20.2	252	73.9
9	يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي	9	2.6	3	9	30	8.8	87	25.5	212	62.2
10	يُحدِّد مهام جميع العاملين في المدرسة	3	9	1	3	37	10.9	98	28.7	202	59.2
11	ينظم السجلات الإدارية بطريقة صحيحة	4	1.2	5	1.5	41	12.0	104	30.5	187	54.8

37.0	126	25.2	86	22.3	76	11.7	40	3.8	13	يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية	12
40.2	137	31.7	108	17.0	58	8.5	29	2.6	9	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتحسين الأداء	13
46.0	157	28.2	96	15.8	54	8.2	28	1.8	6	يوفر وسائل السلامة في المبني المدرسي	14
39.0	133	26.7	91	21.7	74	10.0	34	2.6	9	يراعي توزيع اللققات الإرشادية بالمدرسة	15
52.2	178	27.6	94	14.7	50	3.8	13	1.8	6	يعتني بنظافة المدرسة	16
71.6	244	22.6	77	3.8	13	.6	2	1.5	5	يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة	17
57.5	196	28.4	97	10.0	34	2.3	8	1.8	6	ينظم عملية استئذان العاملين	18
48.8	-	28.1	-	15.5	-	5.6	-	2.1	-	المتوسط النسبي	

* تم ترميز المقياس الخماسي كما يلي: 1 = لا (يمارس)، 2 = نادرًا، 3 = أحيانًا، 4 = غالبًا، 5 = دائمًا (ت: التكرار)

يُتضح من الجدول (16) أن المتوسط النسبي في المقياس الخماسي كمؤشر أولي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور المهام الإدارية يتراوح بين لا (يمارس) (2.1%) ودائمًا (48.8%) بشكل عام، إلا أن الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام تتركز في غالبًا (28.1%) ودائمًا (48.4%).

جدول (17)

المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة لفقرات المهام الإدارية

الوظيفة		الفقرة	
مشرف تربوي	معلم	العيبة بشكل عام	
الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
3.70	4.01	3.95	0.98
3.84	4.36	4.26	0.78
4.16	4.60	4.52	0.74
3.16	3.67	3.57	1.23
3.19	4.00	3.84	1.13
3.31	3.91	3.79	1.15
3.60	4.09	3.99	1.03
4.37	4.74	4.67	0.63
4.31	4.47	4.44	0.89

0.77	4.45	0.76	4.53	0.72	4.13	10
0.84	4.36	0.83	4.47	0.74	3.94	11
1.17	3.80	1.14	3.95	1.07	3.16	12
1.07	3.98	1.10	4.04	0.94	3.75	13
1.05	4.09	1.05	4.18	0.98	3.70	14
1.11	3.89	1.13	3.99	0.94	3.51	15
0.96	4.25	0.99	4.29	0.78	4.07	16
0.72	4.62	0.75	4.67	0.58	4.43	17
0.89	4.38	0.90	4.45	0.79	4.09	18
0.68	4.13	0.68	4.22	0.58	3.77	الكلّي

كما يتّضح من الجدول (17) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور المهام الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين تراوحت بين (3.16) و (4.43) وانحرافات معيارية بين (1.07) و (0.58) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المشرفين التربويين يتراوح بين متوسط ومرتفع جداً، ويرى المشرفون التربويون أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين متوسط في الفقرات (12،4،5،6،12)، ومرتفع في الفقرات (18،16،15،14،13،11،10،7،3،2،1)، ومرتفع جداً في الفقرات (17،9،8)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام بحسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (10،3،9،8،17) وهي على الترتيب: يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة (4.43)، يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم (4.37)، يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي (4.31)، يُنبّه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي (4.16)، يُحدّد مهام جميع العاملين في المدرسة (4.13)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام بحسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (15،6،4،5،12) وهي على الترتيب: يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية (3.16)، يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة (3.16)، يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية (3.19)، يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين (3.31)، يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة (3.51). وتبيّن أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (3.67) و (4.74) وانحرافات معيارية بين (1.24) و (0.59) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المعلمين يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى المعلمون أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام مرتفع في الفقرات (15،14،13،12،7،6،5،4،1) ومرتفع جداً في الفقرات (18،17،16،10،9،8،3،2)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام بحسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (11،10،3،17،8)، وهي على الترتيب: يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم (4.74)، يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة (4.67)، يُنبّه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي (4.60)، يُحدّد مهام جميع العاملين في المدرسة (4.53)، يُعد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي (4.47)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام بحسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (5،15،12،6،4)، وهي على الترتيب: يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة (3.67)، يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين (3.91)، يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية (3.95)، يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة (3.99)، يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية (4.00). ونجد أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور المهام الإدارية من وجهة نظر عيّنة الدراسة بشكل عام تراوحت بين (3.57) و (4.67) وانحرافات معيارية بين (1.23) و (0.63) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عيّنة الدراسة بشكل عام يتراوح بين

مرتفع ومرتفع جدًا، ويرى أفراد عينة الدراسة بشكل عام أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (1،4،5،6،7،12،13،14،15) ومرتفع جدًا في الفقرات (2،3،8،9،10،11،16،17،18)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (8،17،3،10،9) وهي على الترتيب: يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقًا لتخصصاتهم (4.67)، يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة (4.62)، يُنبّه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي (4.52)، يُحدّد مهام جميع العاملين في المدرسة (4.45)، يُعدّ الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي (4.47)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام بحسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور المهام الإدارية الخمس الآتية (4،6،12،5،15)، وهي على الترتيب: يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة (3.57)، يشرح خطة النشاط المدرسي للعاملين (3.79)، يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية (3.80)، يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية (3.84)، يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة (3.89)، ويُلاحظ التطابق الكبير بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية. وبالتالي في الجدول (17) يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين كان مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط (3.77)، وانحراف معياري قدره (0.58)، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتفعًا جدًا، فقد بلغ المتوسط (4.22)، وانحراف معياري (0.68)، في حين كان تقدير عينة الدراسة بشكل عام لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية مرتفعًا، بمتوسط قدره (4.13)، وانحراف معياري (0.68). وللإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟ وجدّث التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط النسبي، والمتوسط، والانحراف المعياري، لتقديرات عينة الدراسة في محور المهام الفنية كما في الجدولين (18) و (19):

جدول (18)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور المهام الفنية

رقم الفقرة	المهام الفنية	درجة ممارسة مدير المدرسة									
		لا (يمارس)		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
19	يشترك في تقويم المقررات الدراسية	29	8.5	52	15.2	67	19.6	90	26.4	103	30.2
20	ينفذ زيارات صفية للمعلمين	3	.9	4	1.2	36	10.6	119	34.9	179	52.5
21	يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية	2	.6	9	2.6	62	18.2	102	29.9	166	48.7
22	يرشح المعلمين لبرامج تدريبية	13	3.8	25	7.3	86	25.2	95	27.9	122	35.8
23	يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى	21	6.2	47	13.8	92	27.0	76	22.3	105	30.8
24	ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين	15	4.4	37	10.9	88	25.8	93	27.3	108	31.7
25	يشجع المعلمين على اللقاءات العلمية	16	4.7	34	10.0	83	24.3	90	26.4	118	34.6
26	يوجه المعلمين إلى اتباع الأساليب الحديثة في إعداد الدروس	7	2.1	23	6.7	80	23.5	90	26.4	141	41.3

41.1	140	26.7	91	20.8	71	7.6	26	3.8	13	يطلع المعلمين على نتائج التقويم	27
33.7	115	29.0	99	19.9	68	11.4	39	5.9	20	يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية	28
43.4	148	28.4	97	18.8	64	7.6	26	1.8	6	يشجع المعلمين على استخدام تقنيات التعليم	29
44.9	153	30.5	104	17.6	60	4.4	15	2.6	9	يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب	30
39.0	133	21.7	74	20.8	71	12.3	42	6.2	21	ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً	31
42.2	144	29.9	102	18.8	64	7.3	25	1.8	6	يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب	32
51.3	175	25.5	87	17.0	58	4.7	16	1.5	5	يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم	33
40.1	-	27.5	-	20.5	-	8.2	-	3.7	-	المتوسط النسبي	

* تم ترميز المقياس الخماسي كما يلي: 1 = لا (يمارس)، 2 = نادرًا، 3 = أحيانًا، 4 = غالبًا، 5 = دائمًا (ت: التكرار)

يتبين من الجدول (18) أن المتوسط النسبي في المقياس الخماسي كمؤشر أولي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور المهام الفنية يتراوح بين أبدأ (3.7%) ودائمًا (40.1%) بشكل عام، إلا أن الممارسات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام تتركز في غالبًا (27.5%) ودائمًا (40.1%).

جدول (19)

المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة لفقرات محور المهام الفنية

الفقرة	الوظيفة		معلم		مشرف تربوي	
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط
19	1.29	3.55	1.22	3.78	1.12	2.57
20	0.79	4.37	0.80	4.41	0.71	4.22
21	0.88	4.23	0.88	4.36	0.69	3.73
22	1.11	3.84	1.14	3.92	0.93	3.55
23	1.23	3.58	1.23	3.72	1.08	3.01
24	1.15	3.71	1.16	3.85	0.92	3.13
25	1.17	3.76	1.16	3.91	1.01	3.18

1.05	3.98	1.02	4.13	0.95	3.37	26
1.13	3.94	1.12	4.06	0.99	3.43	27
1.21	3.73	1.16	3.89	1.18	3.09	28
1.04	4.04	1.03	4.18	0.88	3.48	29
1.01	4.11	1.00	4.23	0.89	3.58	30
1.26	3.75	1.28	3.86	1.04	3.30	31
1.03	4.04	1.02	4.18	0.88	3.46	32
0.98	4.21	0.93	4.36	0.92	3.57	33
0.83	3.92	0.81	4.05	0.69	3.38	الكلي

كما يتضح من الجدول (19) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور المهام الفنية من وجهة نظر المشرفين التربويين تراوحت بين (2.57) و (4.22) وانحرافات معيارية بين (1.12) و (0.71) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المشرفين التربويين يتراوح بين منخفض ومرتفع جداً، ويرى المشرفون التربويون أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين منخفض في الفقرة (19)، ومتوسط في الفقرات (23،24،25،26،28،31)، ومرتفع في الفقرات (21،22،27،29،30،32،33) ومرتفع جداً في الفقرة (20)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور المهام الفنية الخمس الآتية (20،21،30،33،22)، وهي على الترتيب: بنفذ زيارات صفية للمعلمين (4.22)، بحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية (3.73)، يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب (3.58)، بحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم (3.57)، يرشح المعلمين لبرامج تدريبية (3.55)، بينما جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور المهام الفنية الخمس الآتية (19،23،28،24،25)، وهي على الترتيب: يشارك في تقييم المقررات الدراسية (2.57)، يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى (3.01)، يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية (3.09)، ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين (3.13)، يشجع المعلمين على اللقاءات العلمية (3.18). وتبين أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور المهام الفنية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (3.86) و (4.41) وانحرافات معيارية بين (1.28) و (0.80) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المعلمين يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى المعلمون أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (19،21،22،23،24،25،26،27،28،29،31،32) ومرتفع جداً في الفقرات (20،30،33)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور المهام الفنية الخمس الآتية (20،21،33،30،32) وهي على الترتيب: بنفذ زيارات صفية للمعلمين (4.41)، بحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية (4.36)، بحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم (4.36)، يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب (4.23)، يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب (4.18)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور المهام الفنية الخمس الآتية (23،19،24،31،28)، وهي على الترتيب: يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى (3.72)، يشارك في تقييم المقررات الدراسية (3.78)، ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين (3.85)، ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً (3.86)، يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية (3.89). ونجد أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور المهام الفنية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام تراوحت بين (3.55) و (4.37) وانحرافات معيارية بين (1.29) و (0.79) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عينة الدراسة بشكل عام يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى أفراد عينة الدراسة بشكل عام أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (19،22،23،24،25،26،27،28،29،30،31،32)، ومرتفع جداً في الفقرات (20،21،33)،

وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور المهام الفنية الخمس الآتية (30،33،21،20،32) وهي على الترتيب: ينفذ زيارات صفية للمعلمين (4.37)، يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية (4.23)، يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم (4.21)، يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب (4.11)، يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب (4.04)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور المهام الفنية الخمس الآتية (31،28،24،23،19)، وهي على الترتيب: يشارك في تقييم المقررات الدراسية (3.55)، يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى (3.58)، ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين (3.71)، يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية (3.73)، ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً (3.75)، ويلاحظ أن هناك اتفاقاً إلى حد كبير بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية مع وجود بعض الاختلافات في ترتيب الفقرات حسب المتوسطات. وبالتأمل في الجدول (19) يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر المشرفين التربويين كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط (3.38)، وانحراف معياري قدره (0.69)، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً، فقد بلغ المتوسط (4.05)، وانحراف معياري (0.81)، وكان تقدير عينة الدراسة بشكل عام لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية مرتفعاً، بمتوسط قدره (3.92)، وانحراف معياري (0.83). وللإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟ وجددت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط النسبي، والمتوسط، والانحراف المعياري، لتقديرات عينة الدراسة في محور الصفات الشخصية كما في الجدولين (20) و (21):

جدول (20)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور الصفات الشخصية

رقم الفقرة	الصفات الشخصية	درجة ممارسة مدير المدرسة									
		لا (يمارس)		نادرًا		أحيانًا		غالبًا		دائمًا	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
34	يمتلك أسلوب فن الحوار	5	1.5	15	4.4	57	16.7	103	30.2	161	47.2
35	يناقش ويحاور بثقة	5	1.5	10	2.9	45	13.2	113	33.1	168	49.3
36	يشارك في الحوارات بإيجابية	5	1.5	14	4.1	65	19.1	90	26.4	167	49.0
37	قدوة حسنة للعاملين في المدرسة	8	2.3	13	3.8	41	12.0	92	27.0	187	54.8
38	يؤثر إيجابيا في الآخرين	4	1.2	20	5.9	65	19.1	88	25.8	164	48.1
39	ينفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان	4	1.2	12	3.5	59	17.3	94	27.6	172	50.4
40	يتحمل أخطائه بشجاعة	9	2.6	20	5.9	54	15.8	88	25.8	170	49.9
41	يستمع للآخرين باهتمام وتركيز	8	2.3	16	4.7	58	17.0	96	28.2	163	47.8
42	يحترم وجهات نظر الآخرين	4	1.2	16	4.7	42	12.3	99	29.0	180	52.8
43	يتفاعل مع الاقتراحات البناءة	5	1.5	15	4.4	49	14.4	94	27.6	178	52.2

47.2	161	28.7	98	18.5	63	4.7	16	.9	3	يتعامل مع المواقف المختلفة بحكمة	44
45.2	154	33.4	114	16.1	55	4.4	15	.9	3	يُحسن توزيع الأعمال والمهام	45
46.3	158	28.4	97	18.8	64	5.3	18	1.2	4	يُدبر الوقت بكفاءة وإتقان	46
49.2	-	28.6	-	16.2	-	4.5	-	1.5	-	المتوسط النسبي	

* تم ترميز المقياس الخماسي كما يلي: 1 = لا (يمارس)، 2 = نادرًا، 3 = أحيانًا، 4 = غالبًا، 5 = دائمًا (ت: التكرار)

يُنضح من الجدول (20) أن المتوسط النسبي في المقياس الخماسي كمؤشر أولي لتوزيع إجابات عيّنة الدراسة في محور الصفات الشخصية يتراوح بين أبدًا (1.5%) ودائمًا (49.2%) بشكل عام، إلا أن الممارسات الدّالة على مستوى الصفات الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام تتركز في غالبًا (28.6%) ودائمًا (49.2%).

جدول (21)

المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عيّنة الدراسة لفقرات الصفات الشخصية

الوظيفة		معلم		مشرف تربوي		الفقرة
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.97	4.17	0.98	4.26	0.72	3.81	34
0.90	4.26	0.92	4.34	0.74	3.94	35
0.95	4.17	0.97	4.30	0.81	3.64	36
0.98	4.28	1.02	4.37	0.70	3.93	37
1.01	4.14	0.99	4.26	0.90	3.64	38
0.94	4.23	0.93	4.35	0.81	3.73	39
1.00	4.14	1.02	4.28	1.03	3.58	40
1.05	4.14	1.04	4.25	0.79	3.72	41
0.93	4.28	0.92	4.38	0.86	3.84	42
0.96	4.25	0.93	4.37	0.89	3.75	43
0.96	4.17	0.94	4.28	0.87	3.72	44
0.92	4.18	0.91	4.27	0.81	3.78	45
0.98	4.13	0.96	4.27	0.84	3.60	46

0.82	4.20	0.81	4.31	0.66	3.74	الكلي
------	------	------	------	------	------	-------

كما يتضح من الجدول (21) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين تراوحت بين (3.58) و (3.94) وانحرافات معيارية بين (1.03) و (0.74) على الترتيب، وأن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المشرفين التربويين مرتفع في كل فقرات محور الصفات الشخصية، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (35،37،42،34،45)، وهي على الترتيب: يناقش ويحاور بثقة (3.94)، قدوة حسنة للعاملين في المدرسة (3.93)، يحترم وجهات نظر الآخرين (3.84)، يمتلك أسلوب فن الحوار (3.81)، يُحسن توزيع الأعمال والمهام (3.78)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (40،46،38،36،44)، وهي على الترتيب: يتحمل أخطائه بشجاعة (3.58)، يُدير الوقت بكفاءة وإتقان (3.60)، يؤثر إيجابياً في الآخرين (3.64)، يشارك في الحوارات بإيجابية (3.64)، يتعامل مع المواقف المختلفة بحكمة (3.72). ويتبين أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (4.25) و (4.38) وانحرافات معيارية بين (1.04) و (0.92) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية حسب تقديرات المعلمين مرتفع جداً، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (35،39،37،43،42)، وهي على الترتيب: يحترم وجهات نظر الآخرين (4.38)، يتفاعل مع الاقتراحات البناءة (4.37)، قدوة حسنة للعاملين في المدرسة (4.37)، يُنفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان (4.35)، يناقش ويحاور بثقة (4.34)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (45،46،34،38،41)، وهي على الترتيب: يستمع للآخرين باهتمام وتركيز (4.25)، يؤثر إيجابياً في الآخرين (4.26)، يمتلك أسلوب فن الحوار (4.26)، يُدير الوقت بكفاءة وإتقان (4.27)، يُحسن توزيع الأعمال والمهام (4.27). ونجد أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور الصفات الشخصية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام تراوحت بين (4.13) و (4.28) وانحرافات معيارية بين (0.98) و (0.93) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عينة الدراسة بشكل عام يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى أفراد عينة الدراسة بشكل عام أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (34،36،38،40،41،44،45،46)، ومرتفع جداً في الفقرات (35،37،39،42،43)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (39،43،35،37،42)، وهي على الترتيب: يحترم وجهات نظر الآخرين (4.28)، قدوة حسنة للعاملين في المدرسة (4.28)، يناقش ويحاور بثقة (4.26)، يتفاعل مع الاقتراحات البناءة (4.25)، يُنفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان (4.23)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور الصفات الشخصية الخمس الآتية (34،38،40،41،46)، وهي على الترتيب: يُدير الوقت بكفاءة وإتقان (4.13)، يستمع للآخرين باهتمام وتركيز (4.14)، يؤثر إيجابياً في الآخرين (4.14)، يتحمل أخطائه بشجاعة (4.14)، يمتلك أسلوب فن الحوار (4.17). ويُلاحظ أن هناك تطابقاً كبيراً بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية مع وجود بعض الفروق في ترتيب الفقرات حسب المتوسطات. وبالتأمل في الجدول (21) يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط (3.74)، وانحراف معياري قدره (0.66)، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً، فقد بلغ المتوسط (4.31)، وانحراف معياري (0.81)، وبالمثل كان تقدير عينة الدراسة بشكل عام لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية مرتفعاً جداً، بمتوسط قدره (4.20)، وانحراف معياري (0.82). وللإجابة عن السؤال الرابع: ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟ وجدّت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط النسبي، والمتوسط، والانحراف المعياري، لتقديرات عينة الدراسة في محور العلاقات الإنسانية كما في الجدولين (22) و (23):

جدول (22)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط النسبي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور العلاقات الإنسانية

رقم الفقرة	العلاقات الإنسانية									
	درجة ممارسة مدير المدرسة									
	لا (يمارس)		نادرًا		أحيانًا		غالبًا		دائمًا	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
47	3	.9	13	3.8	41	12.0	113	33.1	171	50.1
48	6	1.8	13	3.8	56	16.4	116	34.0	150	44.0
49	4	1.2	6	1.8	35	10.3	96	28.2	200	58.7
50	3	.9	13	3.8	41	12.0	114	33.4	170	49.9
51	3	.9	15	4.4	45	13.2	92	27.0	186	54.5
52	3	.9	16	4.7	51	15.0	103	30.2	168	49.3
53	6	1.8	24	7.0	56	16.4	112	32.8	143	41.9
54	4	1.2	17	5.0	63	18.5	87	25.5	170	49.9
55	5	1.5	13	3.8	56	16.4	101	29.6	166	48.7
56	2	.6	11	3.2	37	10.9	103	30.2	188	55.1
57	7	2.1	23	6.7	43	12.6	94	27.6	174	51.0
58	22	6.5	46	13.5	67	19.6	82	24.0	124	36.4
المتوسط النسبي										
	-	1.7	-	5.1	-	14.4	-	29.6	-	49.1

* تم ترميز المقياس الخماسي كما يلي: 1 = لا (يمارس)، 2 = نادرًا، 3 = أحيانًا، 4 = غالبًا، 5 = دائمًا (ت: التكرار)

يتبين من الجدول (22) أن المتوسط النسبي في المقياس الخماسي كمؤشر أولي لتوزيع إجابات عينة الدراسة في محور العلاقات الإنسانية يتراوح بين أبدًا (1.7%) ودائمًا (49.1%) بشكل عام، إلا أن الممارسات الدالة على مستوى العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام تتركز في غالبًا (29.6%) ودائمًا (49.1%)
جدول (23)

المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة لفقرات العلاقات الإنسانية

الفقرة	الوظيفة					
	مشرف تربوي		معلم		العينة بشكل عام	
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط

0.88	4.28	0.90	4.36	0.71	3.96	47
0.95	4.15	0.96	4.23	0.82	3.82	48
0.83	4.41	0.81	4.50	0.84	4.07	49
0.88	4.28	0.91	4.35	0.71	3.99	50
0.92	4.30	0.89	4.41	0.90	3.84	51
0.93	4.22	0.94	4.32	0.79	3.84	52
1.01	4.06	0.95	4.19	1.06	3.52	53
0.98	4.18	0.95	4.31	0.90	3.64	54
0.95	4.20	0.93	4.32	0.87	3.70	55
0.84	4.36	0.84	4.43	0.81	4.06	56
1.03	4.19	0.98	4.31	1.06	3.69	57
1.26	3.70	1.24	3.85	1.16	3.09	58
0.76	4.19	0.75	4.30	0.66	3.77	الكلي

كما يتضح من الجدول (23) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين تراوحت بين (3.09) و (4.07) وانحرافات معيارية بين (1.16) و (0.84) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المشرفين التربويين يتراوح بين متوسط ومرتفع، ويرى المشرفون التربويون أن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين متوسط في الفقرة (58)، ومرتفع في بقية الفقرات، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (49،56،50،47،52) وهي على الترتيب: يُعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب (4.07)، يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم (4.06)، يبني علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين (99،3)، يتعامل مع المعلمين بلطف (96،3)، يسعى لرفع الروح المعنوية للمعلمين (84،3)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المشرفين التربويين في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (58،53،54،57،55)، وهي على الترتيب: يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية (3.09)، يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه (52،3)، يُعبر عن مشاعره بصدق وشفافية (3.64)، يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب (3.69)، يركز في الحديث على جوهر الموضوع (70،3). ويتبين أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (3.85) و (4.50) وانحرافات معيارية بين (1.24) و (0.81) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المعلمين يتراوح بين مرتفع ومرتفع جدًا، ويرى المعلمون أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرتين (53،58) ومرتفع جدًا في بقية الفقرات، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (49،56،51،47،50)، وهي على الترتيب: يُعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب (4.50)، يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم (4.43)، يشجع العمل بروح الفريق الواحد (4.41)، يتعامل مع المعلمين بلطف (4.36)، يبني علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين (4.35)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات المعلمين في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (58،53،48،57،54)، وهي على الترتيب: يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية (3.85)، يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه (19،4)، يهتم بتحسين العلاقة بين الطلبة والمعلمين (23،4)، يزود أولياء الأمور بالتقارير

السلوكية للطلاب (31،4)، يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية (4.31). ونجد أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في فقرات محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام تراوحت بين (3.70) و (4.41) وانحرافات معيارية بين (1.26) و (0.83) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية حسب تقديرات عينة الدراسة بشكل عام يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، ويرى أفراد عينة الدراسة بشكل عام أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية مرتفع في الفقرات (48،53،54،57،58) ومرتفع جداً في الفقرات (47،49،50،51،52،55،56)، وجاءت أعلى الممارسات لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (49،56،51،47،50) وهي على الترتيب: يُعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب (4.41)، يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم (4.36)، يشجع العمل بروح الفريق الواحد (4.30)، يتعامل مع المعلمين بلطف (4.28)، يبني علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين (4.28)، في حين جاءت أدنى مستويات الأداء لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب متوسطات إجابات عينة الدراسة بشكل عام في فقرات محور العلاقات الإنسانية الخمس الآتية (58،53،48،54،57)، وهي على الترتيب: يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية (3.70)، يتعرف على النمط السلوكي لروّسائه (06،4)، يهتم بتحسين العلاقة بين الطلبة والمعلمين (15،4)، يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية (4.18)، يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب (19،4). ويُلاحظ الاتفاق إلى حدٍ كبير بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية. وبالتأمل في الجدول (23) يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط (3.77)، وانحراف معياري قدره (0.66)، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً، فقد بلغ المتوسط (4.30)، وانحراف معياري (0.75)، وكان تقدير عينة الدراسة بشكل عام لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية مرتفعاً، بمتوسط قدره (4.19)، وانحراف معياري (0.76). وبعد عرض نتائج وإجابات الأسئلة الأربعة المرتبطة بمحاور الدراسة الأربعة: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية تم إيجاد المتوسط، والانحراف المعياري، لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام كما في الجدول (24):

جدول (24)

المتوسط والانحراف المعياري لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام

من (24)	المحور	الوظيفة			
		مشرف تربوي		معلم	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
	المهام الإدارية	3.77	0.58	4.22	0.68
	المهام الفنية	3.38	0.69	4.05	0.81
	الصفات الشخصية	3.74	0.66	4.31	0.81
	العلاقات الإنسانية	3.77	0.66	4.30	0.75
	الأداء الكلي	3.66	0.58	4.21	0.70

المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة الأربعة: الإدارية، والفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر المشرفين التربويين تراوحت بين (3.38) و (3.77) بانحرافات معيارية بين (0.69) و (0.58) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في

المحاور الأربعة حسب تقديرات المشرفين التربويين يتراوح بين متوسط ومرتفع، وقد احتل محور المهام الإدارية المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.58)، يليه محور العلاقات الإنسانية بمتوسط قدره (3.77)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، يليه محور الصفات الشخصية بمتوسط بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.66)، وجاء محور المهام الفنية في المرتبة الأخيرة إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.38) وانحرافه المعياري (0.69)، وقد كان مستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المشرفين التربويين مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط (3.66)، وانحراف معياري قدره (0.58). ويتبين من الجدول (24) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في المحاور الأربعة: الإدارية، والفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين (4.05) و (4.31) بانحراف معياري متساوٍ بلغ (0.81)، وهذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في المحاور الأربعة حسب تقديرات المعلمين يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، وقد جاء محور الصفات الشخصية في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.31) وانحراف معياري (0.81)، يليه محور العلاقات الإنسانية بمتوسط قدره (4.30)، وانحراف معياري بلغ (0.75)، يليه محور المهام الإدارية بمتوسط بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.68)، وجاء محور المهام الفنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.81)، وقد كان مستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات المعلمين مرتفعاً جداً، إذ بلغ المتوسط (4.21)، وانحراف معياري قدره (0.70). ويُشير الجدول (24) أن المتوسطات لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة الأربعة: الإدارية، والفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام تراوحت بين (3.92) و (4.20) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.83) و (0.82) على الترتيب، وهذا يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في المحاور الأربعة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة بشكل عام يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، وقد احتل محور الصفات الشخصية المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.82)، يليه محور العلاقات الإنسانية بمتوسط قدره (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، يليه محور المهام الإدارية بمتوسط بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.68)، وجاء محور المهام الفنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.83)، وقد كان مستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط (4.10)، وانحراف معياري قدره (0.71). ويُلاحظ التطابق التام بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات المعلمين من جهة، والتطابق الكبير بين تقديراتهم مع تقديرات المشرفين التربويين. وقد اتفقت تقديرات المشرفين والمعلمين على ترتيب محوري العلاقات الإنسانية، والمهام الفنية. واختلفت التقديرات في ترتيب محوري المهام الإدارية، والصفات الشخصية. وبالتأمل في الجدول (24) والشكل (2) يتضح أن المستوى الكلي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط (3.66)، وانحراف معياري قدره (0.58)، في حين كان المستوى الكلي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً، فقد بلغ المتوسط (4.21)، وانحراف معياري (0.70)، وكان المستوى الإجمالي لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط قدره (4.10)، وانحراف معياري (0.71).

وللإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الذي ينص على (هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha=0.05)$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها؟). تم حساب المتوسط، والانحراف المعياري، لمستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة وتبعاً لمستويات متغيراتها كما في الجدول (25)

جدول (25)

المتوسط والانحراف المعياري لمستوى الأداء الوظيفي الكلي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام حسب تقديرات عينة الدراسة في مستويات متغيراتها الدراسة

مستوى الأداء الوظيفي ككل		مستويات المتغير	المتغير
الانحراف المعياري	المتوسط		
0.58	3.66	مشرف تربوي	الوظيفة

0.70	4.21	معلم	
0.71	4.11	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
0.68	3.84	ماجستير فأعلى	
0.65	4.18	علمي	التخصص
0.74	4.06	أدبي	
0.84	4.21	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
0.68	4.19	6-10 سنوات	
0.72	4.17	11-15 سنة	
0.49	3.99	16-20 سنة	
0.61	3.82	21 سنة فأكثر	
0.71	4.07	نعم	التدريب
0.69	4.27	لا	

وتم استخدام تحليل التباين، لمعرفة الفروقات في الأداء الوظيفي تبعاً لكل من الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها. والجدول (26) يوضح نتائج اختبارات الدلالة الإحصائية حسب متغيرات الدراسة:

جدول (26)

تحليل التباين في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية حسب متغيرات الدراسة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة
الوظيفة	2.61	1	2.61	5.42	.021*
المؤهل العلمي	0.03	1	0.03	.06	.814
التخصص	0.00	1	0.00	.00	.946
سنوات الخبرة	0.88	4	0.22	.46	.766
التدريب	0.16	1	0.16	.34	.562

(*: دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ ، العينة = 341)

الفروقات في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الوظيفة:

يبين الجدول (26) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغير الوظيفة؛ حيث وجد أن قيمة ف ($f=5.42$)،

ومستوى الدلالة ($\alpha=0.021$)، ويوضّح الجدول (25) أن الفروق بالنسبة للوظيفة كانت لصالح المعلمين؛ إذ بلغ المتوسط لتقديرات المعلمين (4.21)، في حين بلغ متوسط تقديرات المشرفين التربويين (3.66).

الفروقات في الأداء الوظيفي تبعًا لمتغير المؤهل العلمي:

تُشير نتائج الجدول (26) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة f ($f=0.06$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.814$)، وهذه النتيجة غير دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$).

الفروقات في الأداء الوظيفي تبعًا لمتغير التخصص:

يُوضّح الجدول (26) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغير التخصص، حيث كانت قيمة f ($f=0.00$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.946$)، وهذه النتيجة غير دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$).

الفروقات في الأداء الوظيفي تبعًا لمتغير الخبرة:

يبين الجدول (26) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغير الخبرة، حيث كانت قيمة f ($f=0.46$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.766$)، وهذه النتيجة غير دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$).

الفروقات في الأداء الوظيفي تبعًا لمتغير التدريب:

تُشير نتائج الجدول (26) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغير التدريب، حيث كانت قيمة f ($f=0.34$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.562$)، وهذه النتيجة غير دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$).

الفروقات في الأداء الوظيفي تبعًا للتفاعلات بين المتغيرات:

يُوضّح الجدول (27) التفاعلات بين متغيرات الدراسة وفروقات التفاعلات إن وجدت في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة.

جدول (27)

تحليل التباين في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس والتفاعلات حسب متغيرات الدراسة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة
الوظيفة * المؤهل العلمي	0.42	1	0.42	.88	.350
الوظيفة * التخصص	0.08	1	0.08	.17	.677
الوظيفة * الخبرة	0.83	3	0.28	.58	.630
الوظيفة * التدريب	0.00	0	.	.	.
المؤهل العلمي * التخصص	0.03	1	0.03	.07	.794

.848	.27	0.13	3	0.39	المؤهل العلمي * سنوات الخبرة
.	.	.	0	0.00	المؤهل العلمي * التدريب
.151	1.69	0.81	4	3.26	التخصص * سنوات الخبرة
.609	.26	0.13	1	0.13	التخصص * التدريب
.945	.19	0.09	4	0.36	سنوات الخبرة * التدريب
.	.	.	0	0.00	الوظيفة * المؤهل العلمي * التخصص
.703	.15	0.07	1	0.07	الوظيفة * المؤهل العلمي * سنوات الخبرة
.	.	.	0	0.00	الوظيفة * المؤهل العلمي * التدريب
.168	1.69	0.81	3	2.44	الوظيفة * التخصص * سنوات الخبرة
.	.	.	0	0.00	الوظيفة * التخصص * التدريب
.	.	.	0	0.00	الوظيفة * سنوات الخبرة * التدريب
.772	.08	0.04	1	0.04	المؤهل العلمي * التخصص * سنوات الخبرة
.	.	.	0	0.00	المؤهل العلمي * التخصص * التدريب
.	.	.	0	0.00	المؤهل العلمي * سنوات الخبرة * التدريب
.994	.01	0.00	2	0.01	التخصص * سنوات الخبرة * التدريب
.	.	.	0	0.00	الوظيفة * المؤهل العلمي * التخصص * سنوات الخبرة
.	.	.	0	0.00	الوظيفة * المؤهل العلمي * التخصص * التدريب
.	.	.	0	0.00	الوظيفة * المؤهل العلمي * سنوات الخبرة * التدريب
.	.	.	0	0.00	الوظيفة * التخصص * سنوات الخبرة * التدريب
.	.	.	0	0.00	المؤهل العلمي * التخصص * سنوات الخبرة * التدريب
.	.	.	0	0.00	الوظيفة * المؤهل العلمي * التخصص * سنوات الخبرة * التدريب
		0.48	306	147.20	الخطأ
			341	5913.00	المجموع
			340	172.26	المجموع المعدل

يبين الجدول (27) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى التفاعلات بين متغيرات الدراسة، حيث كانت قيمة

(ف) لكل من التفاعلات المختلفة عند مستويات الدلالة على النحو الآتي: (الوظيفة*المؤهل العلمي) ($f=0.88$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.350$)، (الوظيفة*التخصص) ($f=0.17$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.677$)، (الوظيفة*الخبرة) ($f=0.58$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.630$)، (المؤهل العلمي*التخصص) ($f=0.07$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.794$)، (المؤهل العلمي*الخبرة) ($f=0.27$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.848$)، (التخصص*الخبرة) ($f=1.69$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.151$)، (التخصص*التدريب) ($f=0.26$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.609$)، (الخبرة*التدريب) ($f=0.19$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.945$)، (الوظيفة*المؤهل العلمي*الخبرة) ($f=0.15$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.703$)، (الوظيفة*التخصص*الخبرة) ($f=1.69$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.168$)، (المؤهل العلمي*التخصص*الخبرة) ($f=0.08$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.772$)، (التخصص*الخبرة*التدريب) ($f=0.01$)، ومستوى الدلالة ($\alpha=0.994$)، وكل هذه النتائج غير دالة عند مستوى ($\alpha=0.05$).

كما يُشير الجدول (27) إلى عدم وجود تفاعلات بين بعض المتغيرات، وقد كانت على النحو الآتي: (الوظيفة*التدريب)، (المؤهل العلمي*التدريب)، (الوظيفة*المؤهل العلمي*التخصص)، (الوظيفة*المؤهل العلمي*التدريب)، (الوظيفة*التخصص*التدريب)، (الوظيفة*الخبرة*التدريب)، (المؤهل العلمي*التخصص*الخبرة*التدريب)، (الوظيفة*المؤهل العلمي*التدريب)، (الوظيفة*التخصص*الخبرة*التدريب)، (المؤهل العلمي*التخصص*الخبرة*التدريب)، (المؤهل العلمي*التخصص*الخبرة*التدريب).

ثانياً: مناقشة النتائج وتفسيرها

في ضوء ما تم عرضه من نتائج الجداول من (16) إلى (25) نأتي إلى تفسير تلك النتائج ومناقشتها على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول: (ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟). جاء ترتيب أفضل خمس ممارسات في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: (يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم (4.67)، يتابع سجل حضور وانصراف العاملين في المدرسة (4.62)، يُنبه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام الرسمي (4.52)، يُحدّد مهام جميع العاملين في المدرسة (4.45)، يُعدّ الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي (4.47)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعاً جداً في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يوزع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.67)، وانحراف معياري (0.63)، وتفسّر هذه النتيجة بالمهام مديري المدارس الثانوية بنظم العمل وإجراءاته، باعتبار أن تلك الممارسات تُعد من أساسيات العمل الإداري كالمحافظة على أوقات الدوام، إضافة إلى أن مدير المدرسة الثانوية لديه المهارة والقدرة على اتخاذ القرار لا سيما في ما يتعلق بالمهام والواجبات الرئيسية التي تمس مصلحة الطالب كونه العنصر الأساس في العملية التربوية والتعليمية، كتنبيه منسوبي المدرسة المتأخرين عن الدوام، وهذا يؤدي إلى انتظام العمل المدرسي وارتفاع مستوى الأداء بشكل عام.

وقد جاء ترتيب خمس الممارسات الأقل في محور المهام الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: (يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة (3.57)، يشرح خطة النشاط المدرسي للمعلمين (3.79)، يشجع المعلمين على توظيف خامات البيئة في إعداد وسائل تعليمية (3.80)، يضع معايير دقيقة لتقويم الأعمال المدرسية (3.84)، يراعي توزيع اللافتات الإرشادية بالمدرسة (3.89)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعاً في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يشرك المعلمين في وضع الخطة السنوية للمدرسة) المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.57)، وانحراف معياري (1.23)، وتفسّر هذه النتيجة بقصور مديري المدارس الثانوية في العناية بخطط العمل، وربما مدى إدراكهم بأهمية البعد التخطيطي وما يتطلبه من مهارات، وضعف إشراك مدير المدرسة المعلمين في رسم رؤية وخطة المدرسة وأهدافها، باعتبار أن المعلمين عنصر أساسي في نجاح العملية التربوية والتعليمية، قد يرتبط دور النمط الإداري الذي يحدّد ممارسات مدير المدرسة، ومن هنا ربما يتعرض لبعض التحديات والمشكلات والضغط المرتبطة بخطط المدرسة غير المعدة بشكل جيد مما ينعكس على أداء عمله بفاعلية.

ويُلاحظ التطابق إلى حد كبير بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية، مع وجود التباين الطفيف في ترتيب تلك الفقرات.

وجاء مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام مرتفعاً؛ إذ كان مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المشرفين مرتفعاً، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً؛

أي أن تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محور المهام الإدارية أعلى من تقديرات المشرفين التربويين، وتفسر هذه النتيجة بأن المهام الإدارية لدى مدير المدرسة ترتبط بجوانب أساسية في العمل الإداري المدرسي كالإلمام بنظم العمل وإجراءاته، ومهارات اتخاذ القرار، والعناية بخطط العمل وتطوير أساليبه، والاهتمام بالبيئة المدرسية، والمحافظة على أوقات الدوام. وهذه المهام تؤثر إيجاباً وسلباً على مستوى الأداء بشكل عام، إضافة إلى أنها ممارسات يمكن تقويمها بسهولة تقويمًا داخلياً من قبل مدير المدرسة ومعلميها أو تقويمًا خارجياً من قبل المشرفين التربويين وأولياء أمور الطلاب، وبالتالي يحرص مدير المدرسة على إبراز صورة حسنة للمدرسة وإظهارها بالمظهر اللائق. بالإضافة إلى أن المعلمين أكثر التصاقاً بممارسات مدير المدرسة من خلال المواقف اليومية أثناء اليوم الدراسي، في حين تتباعد زيارات المشرفين التربويين للمدرسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن خبرة المشرف التربوي تسهم في موضوعية التقويم.

وللاجابة عن السؤال الثاني: (ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية، من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟). جاء ترتيب أفضل خمس ممارسات في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: ينفذ زيارات صفية للمعلمين (4.37)، يحث المعلمين على تفعيل الوسائل التعليمية (4.23)، يحث المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب وإرشادهم (4.21)، يهتم برعاية المتفوقين من الطلاب (4.11)، يحفز العاملين لتحسين مستوى التحصيل الدراسي للطلاب (4.04)، وكان تقدير مستوى الأداء في الفقرات الخمس يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، وقد احتلت العبارة: (ينفذ زيارات صفية للمعلمين) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.37)، وانحراف معياري (0.79)، وتفسر هذه النتيجة باهتمام مديري المدارس الثانوية بمدى تنفيذ المناهج الدراسية وتقويمها، وقناعتهم بتقويم أداء المعلم من خلال الوقوف على سير الحصص الدراسية، وفاعلية استراتيجيات التدريس، كون النشاطات الصفية والوسائل التعليمية تساعد الطلاب على الفهم والإدراك وبالتالي تحسين مستوى التحصيل الدراسي لديهم، إذ إن رعاية الطلاب والعناية بهم تمثل محور العملية التربوية والتعليمية، وتعد تلك الممارسات من أساسيات العمل الفني. وقد جاء ترتيب خمس الممارسات الأقل في محور المهام الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: يشارك في تقويم المقررات الدراسية (3.55)، يشجع المعلمين على استخدام اللغة العربية الفصحى (3.58)، ينمي القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين (3.71)، يناقش المعلمين في خطة التدريس الخاصة بالمرحلة الثانوية (3.73)، ينظم دروس تقوية للطلاب الأقل تحصيلاً (3.75)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعاً في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يشارك في تقويم المقررات الدراسية) المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.55)، وانحراف معياري (1.29)، وتفسر هذه النتيجة بانشغال مديري المدارس الثانوية بالمهام الإدارية والإشرافية الأخرى التي تستحوذ على جُلِّ أوقاتهم، وكذلك تنوع المواد الدراسية واختلاف التخصصات، والاكتفاء بتقويم المعلمين والمشرفين التربويين للمقررات الدراسية، أو إسناد بعض المهام إلى وكيل المدرسة كمناقشة المعلمين في خطة التدريس، بالإضافة إلى أن بعض مديري المدارس يرى أن إلحاق المعلمين ببرامج التطوير المهني يؤدي إلى الإخلال باليوم الدراسي، كما أن المديرين يركزون جهودهم بدرجة أكبر على الطلاب المتميزين والموهوبين الذين يبرزون مستوى أداء المدرسة ويحققون مراكز متقدمة للمدرسة في المنافسات التربوية، مما قد يُفقد الطلاب الأقل تحصيلاً فرصة إعادة التعلم.

ويلاحظ التباين الكبير بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية، مع وجود بعض الفروقات البسيطة في ترتيب تلك الفقرات.

وكان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام مرتفعاً؛ إذ جاء مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المشرفين متوسطاً، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفعاً؛ أي أن تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محور المهام الفنية أعلى من تقديرات المشرفين التربويين، وتفسر هذه النتيجة بأن تقويم المهام الفنية لدى مدير المدرسة ترتبط بمهام المشرفين التربويين وفق اختصاصاتهم وبالتالي فإنهم أقدر على إصدار أحكام موضوعية وشمولية، إضافة إلى أن أغلب المهام اليومية المسندة للمعلمين مهام فنية يمارسونها بشكل مستمر خلال دورة العمل المدرسي. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ، ودراسة بابو (Babo, 2010) التي أظهرت نتائجها أهمية التركيز على الجوانب الفنية التي تعنى بالتعليم والتعلم.

وللاجابة عن السؤال الثالث: (ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟). جاء ترتيب أفضل خمس ممارسات في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: (يحترم وجهات نظر الآخرين (4.28)، يُعد قنوة حسنة للعاملين في المدرسة (4.28)، يناقش ويحاول بثقة (4.26)، يتفاعل مع الاقتراحات البناءة (4.25)، يُنفذ الواجبات المسندة إليه بإتقان (4.23)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعاً جداً في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت

العبارة: (يحترم وجهات نظر الآخرين) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.28)، وانحراف معياري (0.93)، وتفسر هذه النتيجة بأن مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام باعتبارهم قادة للعمل التربوي، يحملون أمانة عظيمة ورسالة تربوية سامية، مما يقتضي تمتعهم بسمات جيدة في السلوك العام والقدرة الحسنة وما يرتبط بذلك من تقبل للتوجيهات، والقدرة على الحوار وإدارة النقاش، وتقدير المسؤولية الذي بدوره ينعكس على مستوى الأداء المدرسي. وقد جاء ترتيب خمس الممارسات الأقل في محور الصفات الشخصية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: يُدير الوقت بكفاءة وإتقان (4.13)، يستمع للآخرين باهتمام وتركيز (4.14)، يؤثر إيجابياً في الآخرين (4.14)، يتحمل أخطاءه بشجاعة (4.14)، يمتلك أسلوب فن الحوار (4.17)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعاً في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يُدير الوقت بكفاءة وإتقان) المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (4.13)، وانحراف معياري (0.98)، وتفسر هذه النتيجة بأن أبرز السمات للقائد التربوي مهارة حُسن التصرف في المواقف المختلفة، لا سيما المرتبطة بإدارة الوقت، وحوث الأخطاء، ومدى أهمية استثمار تلك المواقف بشكل إيجابي، لتطوير مستوى الأداء، وتحسين الكفاءة والفاعلية لدى منسوبي المدرسة بشكل عام، إضافة إلى النمط القيادي الذي يتمتع به مدير المدرسة. وهنا اتفاق كبير بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية، مع وجود الاختلاف اليسير في ترتيب تلك الفقرات. وجاء مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور الصفات الشخصية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام مرتفعاً جداً؛ إذ كان مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المشرفين مرتفعاً، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً؛ أي أن تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محور الصفات الشخصية أعلى من تقديرات المشرفين التربويين، وتفسر هذه النتيجة بأن قوة التأثير الإيجابي في الآخرين ترتبط بالصفات الشخصية لقائد المدرسة، فقرب المعلمين من المديرين ومدى تأثرهم بالقائد يشكل لديهم تصورات ذهنية معينة، إضافة إلى أن مشاهدات المعلمين اليومية قد تكون أكثر تفهماً وإدراكاً لشخصيات مديري المدارس مقارنة بالمشرفين التربويين. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العمرات (2010) التي توصلت نتائجها إلى أهمية الاهتمام ببعيد القيادة في أداء مدير المدرسة، ودراسة ماكيا (Makia, 2008) التي أظهرت أن مديري المدارس اليابانية يتمتعون بسمعة مُحترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع، ودراسة ويليامز (Williams, 2009) التي توصلت إلى أن النموذج الحالي السائد في تقويم المديرين ساعدهم ليصبحوا خبراء بمهارات القيادة وتم اكسابهم المهارات الشخصية الضرورية.

وللإجابة عن السؤال الرابع: (ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة؟). جاء ترتيب أفضل خمس ممارسات في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: (يُعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب (4.41)، يطلع أولياء الأمور على المستوى التحصيلي لأبنائهم (4.36)، يشجع العمل بروح الفريق الواحد (4.30)، يتعامل مع المعلمين بلطف (4.28)، يبني علاقات اجتماعية حسنة مع العاملين (4.28)، وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعاً جداً في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يُعزز القيم الإسلامية لدى الطلاب) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.41)، وانحراف معياري (0.83)، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك عناية واهتماماً لدى مديري المدارس الثانوية بالعلاقة مع الطلاب والمعلمين، باعتبار السياسة التعليمية التي تؤكد المبادئ والقيم الإسلامية لدى الطلاب من خلال المنهج، وأهمية العلاقات الإنسانية في نظرتها إلى الإدارة بأنها عملية اجتماعية تتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية، وتعمل على توفير المناخ المناسب والصحي، ورفع الروح المعنوية والصحة النفسية لمنسوبي المدرسة وأولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي، بما يوثق الصلة والروابط الإيجابية بين كل الأطراف المعنية بالعملية التربوية والتعليمية وتحسين مستوى الأداء التربوي والتعليمي. وقد جاء ترتيب الخمس الممارسات الأقل في محور العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر عينة الدراسة حسب المتوسطات كالتالي: يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية (3.70)، يتعرف على النمط السلوكي لرؤسائه (06،4)، يهتم بتحسين العلاقة بين الطلبة والمعلمين (15،4)، يعبر عن مشاعره بصدق وشفافية (4.18)، يزود أولياء الأمور بالتقارير السلوكية للطلاب (19،4).

وكان تقدير مستوى الأداء مرتفعاً في كل الفقرات الخمس، وقد احتلت العبارة: (يشرك المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات المدرسية) المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.70)، وانحراف معياري (1.26)، وتفسر هذه النتيجة بمدى رضى المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلاب بما تقدمه المدرسة من أنشطة وخدمات اجتماعية، وفعاليات أسرية تربوية، إضافة إلى مدى الاتصال بين المدرسة والأسرة وإشراك أولياء الأمور كفريق واحد في بناء رؤية المدرسة وخططها لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها. كما أن أحد أنواع الذكاءات المتعددة الذي يُعد أبرز سمات مدير المدرسة الناجح التعرف على الأنماط الشخصية المختلفة للمشرفين التربويين لبناء جسور من التواصل والعلاقات بما يحقق المزيد من التكامل وتحسين مستوى الأداء المدرسي. ويلاحظ الاتفاق شبه التام بين تقديرات عينة الدراسة بشكل عام مع تقديرات كل من المشرفين التربويين والمعلمين في تصنيف الممارسات الخمس الأعلى والممارسات الخمس الأدنى لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور العلاقات الإنسانية، مع وجود بعض التباين الذي لا يكاد يُذكر في ترتيب تلك الفقرات. وجاء مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية

بالدمام في محور العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام مرتفعاً، إذ كان مستوى الأداء الوظيفي للمديرين من وجهة نظر المشرفين مرتفعاً، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً، أي أن تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محور العلاقات الإنسانية أعلى من تقديرات المشرفين التربويين، وتفسر هذه النتيجة بأن القائد الماهر الذي يعتني بالعلاقات الإنسانية بكافة الأطراف ذات العلاقة بالعملية التربوية والتعليمية كالعلاقة مع الطلاب، والمعلمين، والمشرفين التربويين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي. بحيث يكون هناك نوع من التوازن وعدم التركيز على شريحة معينة كالطلاب والمعلمين، وإغفال الشرائح الأخرى. إضافة إلى حاجة مديري المدارس الثانوية إلى المزيد من الاتصال وبناء أواصر التعاون مع المشرفين التربويين وأولياء أمور الطلاب والمجتمع المحلي. والنظر إلى فاعلية العلاقات الإنسانية نظرة شمولية لتطوير أداء المدرسة. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ماكيا (Makia, 2008) التي أظهرت أن مديري المدارس اليابانية يتمتعون بسعة مُتحرمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع من خلال القيام بمهام مشتركة والتركيز على التعليم من أجل تيسير التطور في مهمات المدارس على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي، وأن مدير المدرسة متمكن، ولديه أخلاقيات عمل، ويُعد مثلاً للمدرسة والمجتمع، ودراسة بابو (Babo, 2010) التي دلّت نتائجها على أهمية التركيز على التعاون مع المجتمع المحلي، ودراسة أبو علي (2010) إذ أشارت نتائجها إلى أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي العوامل الاجتماعية. ويمكن تلخيص ما سبق في أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة الأربعة من وجهة نظر المشرفين التربويين كان مرتفعاً؛ حيث بلغ المتوسط (3.66)، في حين كان مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المعلمين مرتفعاً جداً، فقد بلغ المتوسط (4.21)، واتضح أن تقدير عينة الدراسة بشكل عام لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام مرتفع، بمتوسط قدره (4.10). ورغم أن تقديرات المعلمين لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية أعلى من تقديرات المشرفين التربويين، إلا أنها تقديرات متقاربة جداً، وفي ضوء التقارب الكبير بين تلك التقديرات يمكن تفسير هذه النتيجة باعتبار أهمية إشراف ومتابعة إدارة التربية والتعليم للمدارس الثانوية وتزويدها بالكوادر البشرية المؤهلة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي والتقني، والتخطيط لبرامج التطوير المهني للمعلمين، إضافة لحسن اختيار الكفاءات التربوية لقيادة المدارس الثانوية التي تهدف لإعداد الطالب للحياة، وقد يكون لتقويم المجتمع المحلي، وأولياء أمور الطلاب، للمدرسة والمشاركة في رسم رؤيتها وتحقيق أهدافها، دوراً كبيراً في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للمديرين وتحسينه. إضافة إلى ارتفاع مستوى الوعي الفكري والمعرفي، وتوفير وسائل التنمية المهنية الذاتية للمديرين. دراسة بابو (Babo, 2010) التي كشفت نتائجها أهمية التركيز على الجوانب الفنية التي تعنى بالتعليم والتعلم، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الثبتي (2012) التي خلصت نتائجها إلى أن المستوى الإجمالي لمستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير التقويم كان بدرجة متوسطة. ودراسة المسوري (2012) التي كشفت أن الأداء العام لمديري المدارس كان متوسطاً.

أما من ناحية وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغيرات: الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها، فقد دلّت النتائج على وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي أو معلم)، وأن الفروق كانت لصالح المعلمين، ولعل أحد تفسيرات هذه النتيجة هو أن المعلمين يدرسون سيرورة العمل المدرسي، فهم أقرب إلى رصد المواقف التربوية والتعليمية لمديري المدارس الثانوية، ويلاحظون عن كثب السلوك القيادي، والصفات الشخصية، والعلاقات مع الأطراف ذات الصلة، ويشاهدون الممارسات الإدارية والفنية، التي ينتهجها مديرو المدارس. في حين أن زيارات المشرفين التربويين للمدارس تأتي في أوقات متباعدة، وتركز على جوانب إشرافية محددة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة العميرة وأبو نمر (2004)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة فاعلية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغير السلطة المشرفة. ودراسة الثبتي (2012) التي توصلت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى إلى متغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة آل شيخ (2010)، التي كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغيرات: نوع المؤهل العلمي، والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة، في درجة الموافقة على دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية. ودراسة الرشايده والقضاة (2013)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التربوية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الثبتي (2012)، والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية وفق معايير الجودة الشاملة تبعًا لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، التدريب.

ثالثًا: ملخص النتائج

في ضوء أهداف الدراسة، وتساؤلاتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، والتي يمكن إيجازها من خلال النقاط الآتية:

المستوى الإجمالي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعًا. مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين مرتفع، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفع جدًا.

مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور: المهام الإدارية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية، من وجهة نظر المشرفين التربويين مرتفع، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفع جدًا.

مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محور المهام الفنية، من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسط، ومن وجهة نظر المعلمين مرتفع.

مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع في محاور: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والعلاقات الإنسانية، ومرتفع جدًا في محور الصفات الشخصية.

رتَّب أفراد عينة الدراسة بشكل عام مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام وفق محاور الدراسة تنازليًا كالآتي: الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، المهام الإدارية، المهام الفنية. ورتَّب المشرفون التربويون مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام وفق محاور الدراسة تنازليًا كالآتي: المهام الإدارية، العلاقات الإنسانية، الصفات الشخصية، المهام الفنية. في حين رتَّب المعلمون مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام وفق محاور الدراسة تنازليًا كالآتي: الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، المهام الإدارية، المهام الفنية.

اتفقت تقديرات المشرفين التربويين والمعلمين في ترتيب مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محوري: العلاقات الإنسانية، والمهام الفنية، واختلفت تقديراتهم في محوري: الصفات الشخصية، والمهام الإدارية.

توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى لمتغير الوظيفة (مشرف تربوي أو معلم)، ولصالح المعلمين.

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$)، في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، تُعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب، والتفاعلات بينها.

رابعًا: توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة وحدودها، تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

العمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام في محاور الدراسة: المهام الإدارية، والمهام الفنية، والصفات الشخصية، والعلاقات الإنسانية.

بناء برامج تدريبية وتصميمها، وفق الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية، في المهارات المرتبطة بالجوانب الفنية، والإدارية.

توطين برامج التطوير المهني للمعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية، وفق احتياجاتهم التي تبنى على نتائج الأساليب الإشرافية والفنية لمدير المدرسة، باعتباره مشرفًا تربويًا مقيمًا.

توطيد العلاقة بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين، وتعزيز جسور التواصل المستمر لتبادل الخبرات التربوية والارتقاء بمستوى الأداء المدرسي.

العناية بالوصف الوظيفي لمهام مدير المدرسة الثانوية، وتحديد واجباته، ومسؤولياته بشكل دقيق، وبناء معايير موضوعية، ومقننة لقياس مستويات الأداء.

منح مدير المدرسة الثانوية المزيد من الصلاحيات المرتبطة بالجوانب الإدارية، والإشرافية، والشراكة المجتمعية.

خامساً: مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء النتائج التي خُصِّت إليها هذه الدراسة، يقترح الباحث إجراء البحوث والدراسات المستقبلية التي تعنى بالجوانب الآتية:

الكشف عن مستويات الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة.

تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم.

مقارنة مستويات الأداء الوظيفي للمديرين والمديرات، لمراحل ومناطق تعليمية مختلفة.

قياس مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس، باستخدام مناهج بحث مختلفة وأدوات قياس مختلفة، ومتغيرات أخرى.

أولاً: المراجع العربية

الابراهيم، عدنان بدري (2011). الإدارة: تربوية- مدرسية- صفية. الأردن: مؤسسة حمادة ودار اليازوري.

أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.

الأعبري، عبدالصمد (2012). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية.

الثبتي، خالد بن شعيل (2012). مستوى أداء مديري المدارس المتوسطة والثانوية في محافظة الطائف وفق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الجلبي، سوسن شاكر (2005). أساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية. دمشق: مؤسسة علاء الدين للطباعة والنشر.

الحقيل، سليمان بن عبدالرحمن (2004). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع الحميضي.

خليفات، عبدالفتاح والمطارنة، شرين (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، دمشق، (1)26، 642-599.

دهيش، خالد والشلاش، عبدالرحمن ورضوان، سامي (2005). الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية. الرياض: مكتبة الرشد.

الدوسري، حماد عبدالله (1418). البعد الإنساني في الإدارة المدرسية وعلاقته في تحسين الأداء الوظيفي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

الدوسري، راشد حماد (2004). القياس والتقويم التربوي الحديث. عمان: دار الفكر.

الرشايدة، نايل والقضاة، "محمد أمين" (2013). مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، (2)14، 225-198.

الزامل، علي والسليمانية، حميراء والعاني، وجيهة (2012). دراسة تقييمية لنظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، (2)13، 304-274.

الزغول، عماد عبدالرحيم (2014). مبادئ علم النفس التربوي. العين: دار الكتاب الجامعي.

- ستراك، رياض (2004). دراسات في الإدارة التربوية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سيد، علي و سالم، أحمد (2003). التقويم في المنظومة التربوية. الرياض: مكتبة الرشد.
- الشمدين، دخيل الله بن تركي (2005). تقويم أداء مديري مراكز التدريب المهني في المملكة العربية السعودية. الرياض: مؤسسة عبدالرحمن السديري الخيرية.
- الصريصري، دخيل الله والعارف، يوسف (2003). الإدارة المدرسية طروحات فكرية خبرات عملية وتجارب ميدانية. بيروت: دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبدالقادر (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عايش، أحمد جميل (2013). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. عمّان: دار المسيرة.
- العتيبي، منصور بن نايف (2003). الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة. مكة المكرمة: مطبوعات معهد البحوث العلمية.
- عريفج، سامي سلطي (2004). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.
- عطاري، عارف وعيسان، صالحه ومحمود، ناريمان (2005). الإشراف التربوي اتجاهاته النظرية وتطبيقاته العملية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزّت (2012). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة.
- علام، صلاح الدين محمود (2004). التقويم التربوي البديل: أسسه النظرية والمنهجية وتطبيقاته الميدانية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عودة، أحمد سليمان (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عبدالخالق سعيد (2004). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الباحة التعليمية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الوطنية، الجمهورية اليمنية.
- المسوري، أحمد عبدالقادر (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين بدرنه. مجلة الأستاذ، (201)، 665-688.
- الهويدي، زيد (2004). أساسيات القياس والتقويم التربوي. العين: دار الكتاب الجامعي.
- وزارة التربية والتعليم (1435). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Babo, E. (2010). " Principal Evaluation and the ISLLC 2008 Standards .Dissertation Abstracts , New Jersey Journal of Supervision and Curriculum Development, No. 54
- Ellen, G., XiuChen, C., Joseph, M., Andrew, C., Stephen, N., & Becca, C (2008). " The Evaluation of Principals: What and How do States and Districts Assess Leadership?" , .Paper Presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association, New York
- Makia , C. (2008)."Study of School Evaluation System in Japan". (Focus on .the perception of Principals and vice –principals). Bull Grad. School Educ. Hiroshima Univ.45-55

Steven, M., Tony, M., & Sarah, A. M. (2007). "Implementation of Standards-Based Principal Evaluation in One School District: First Year Results From Randomized Trial" Paper presented at the annual conference of the American Educational Research and Association, April 10, 2007, Chicago, Illinois

Toler, B. (2006). "A comparative study of principal performance in the Commonwealth of Virginia". Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, USA

Williams , H. (2009). "An evaluation of principal Interns performance on the Interstate School leaders licensure Consortium Standards". National Forum Of Educationl Administration And Supervision Journal, 26 (4), 2-7