

تقييم مستوى الأداء الوظيفي لمديري مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء مهامهم الرسمية-

دراسة ميدانية من وجهة نظر الأساتذة -

الأستاذ: شنتي عبد الرزاق، جامعة بسكرة، الجزائر

الأستاذ الدكتور: عبد الحميد عبدوني، جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

الإدارة المدرسية في الجزائر، هي المكون الرئيسي ضمن النظام التربوي، الذي يعول عليه في تحقيق الأهداف، التعليمية النوعية والكمية، ولأجل ذلك فإن لها مجموعة مهام، تتضمنها اللوائح والنصوص التنظيمية، وبالتالي إذا ما حاولنا، معرفة مدى حرص مدير المدرسة، ومدى مساهمته في تحقيق، أحسن النتائج على مستوى مؤسسته، كان علينا في بادئ الأمر، العمل على تقييم مستوى أدائه الوظيفي، فيما يتعلق بمهامه الرسمية، وما يجب عليه أن يضطلع به داخل مؤسسته، ويسعى هذا البحث إلى الوقوف، على واقع مستويات أداء، مديري مؤسسات التعليم الثانوي، بالجزائر للمهام الرسمية المسندة إليهم.

Abstract:

School administration in Algeria is the prime constituent in the educational system which is depended upon to accomplish qualitative as well as quantitative educational objectives. As such, it has a range of tasks incorporated in the regulatory regulations and articles. Consequently, if we were to attempt to understand how devoted a headmaster is and how much they constitute to achieve the best results at the level of their institution, we would initially set out to assess the level of their professional performance as regards their official duties. Additionally, we ought to find out the extent to which he strives to scrutinize what goes on in the establishment. This research project sets out to shed light on the nature of the performance levels of secondary/high school headteachers in Algeria regarding their official duties.

مقدمة:

عرف واقع العملية الإدارية تيارات فكرية، ونظريات إدارية حديثة، أفرزتها ظروف العمل المعقدة، انطلاقاً من نظرية البيروقراطية، لماكس ووبر إلى آخر الاتجاهات الحديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك صار الأمر يتطلب، إحداث تغييرات جوهرية، على مستوى العملية الإدارية، وبشكل مستمر حيث يفرض التطوير والتغيير نفسه، كحل من الحلول، التي ينبغي على الإدارة المدرسية، العمل عليها من أجل المسايرة والتنمية المستمرة، ويعد الأداء الوظيفي النقطة المشتركة، بين جميع التيارات الإدارية، حيث تسعى جميعها إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء.

كما أن أنظمة تقييم الأداء الوظيفي تتطور بشكل مستمر، حيث جميع الأنظمة البيروقراطية التقليدية، المنتشرة في الوظيفة العمومية والمعتمدة على التنقيط، أخذت تختفي وتزول لتعوضها تلك الأنظمة التي تتضمن مقابلة تجمع بين الرئيس والموظف، أين أصبحت النماذج تؤكد على الشفافية، الهادفة إلى تطوير الاتصال وإيجاد حلول بناءة⁽¹⁾.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية هناك توجه عام، نحو انتهاج الطرق التي تفضي إلى نتائج يمكن تقديرها كمياً، وهذا التوجه يفسره الإطار القانوني الأمريكي، الذي يحتم على المدير التوثيق الموضوعي، لجميع القرارات التي يتخذها حول موظفيه، كما يمكن تفسيره أيضاً بنمط التفكير الوضعي، الذي يهيمن على فلسفة التسيير بالولايات المتحدة الأمريكية⁽²⁾.

ويرى ديك قروت Dick Grott أن تقويم أداء الموظفين، ظهر لأول مرة داخل اللجنة الفدرالية المدنية، سنة 1887 بالولايات المتحدة الأمريكية، كما أن أول من اقترح مجال تقييم الأداء، كان لورد وتايلور (lord & taylor) حوالي سنة 1914، حيث اتجهت العديد من المؤسسات إلى تبني الفكر الإداري العلمي، الذي يقتضي قيام الإدارة بتقييم أداء العمال حسب بعض المعايير⁽³⁾.

وحيث أن عملية تقييم مستوى الأداء، من بين مكونات نظام إدارة الموارد البشرية، التي لها أهمية كبيرة في تسيير باقي الوظائف الأخرى، كالترقية والاستقطاب والتعيين، كما أن لها دورا كبيرا في تزويد العاملين بالتغذية العكسية اللازمة، لإحداث التطوير المستمر لجوانب الضعف في أدائهم، فإن هذه العملية تعد من الأسس التي يُعتمد عليها، في تحقيق الإدارة المدرسية الفعالة، حيث أنها تساعد على تحديد الأساس، الذي تنطلق منه جهود التطوير الإداري.

1. إشكالية الدراسة:

يرى جرايفس (1995) أن مستوى الأداء الرفيع والمتدني بالمدارس، يرتبط بالمسائل المتعلقة بالقيادة التربوية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وأنه جرت العادة الحكم على نجاح قيادات المدارس، وعلى مساهمتهم في تعلم التلاميذ بصورة غير دقيقة، عوض إجراء تقييم منهجي وجدي، لأن ذلك يتطلب قيام الإدارات العليا لتقييم فعالية المديرين التربويين، بمراجعة مجموعة من البيانات، قبل اتخاذ قرارات حول درجة فعاليتهم، بما يلي متطلبات المساءلة وتقييما أكثر موضوعية، كما يساهم كوسيلة لزيادة فعالية هؤلاء المديرين، وتحسين المدارس وتعلم التلاميذ في نهاية المطاف، كما يمكن ذلك من تصنيف المديرين، وفق مستويات من الأداء، لتوفير حوافز للذين يكتسبون أداء عاليا، ومن جهة أخرى، إخضاع الذين يظهرون أداء ضعيفا، إلى تدابير تصحيحية وتقييمية⁽⁴⁾.

كما أن تقييم الأداء يختلف من فترة لأخرى، تبعا للمتغيرات العالمية والمحلية، مما يجعل متطلبات أداء المدير بالأمس، غير متطلبات أدائه اليوم، فينبغي أن يكون التقييم بصورة دورية، حيث أن الكفاءات الإدارية في تجدد وتغير مستمر⁽⁵⁾.

ولذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة علمية، للتعرف على مستويات أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي، لمهامهم من وجهة نظر الأساتذة، في ضوء مجموعة متغيرات تتعلق بالأساتذة.

وبالتالي أمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما واقع مستويات أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي لمهامهم الإدارية، التربوية، البيداغوجية، وما درجة ممارستهم لها من وجهة نظر الأساتذة؟

وفي ضوء هذا التساؤل العام تحاول الدراسة، الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستويات أداء المديرين لمهامهم الإدارية حسب وجهة نظر الأساتذة؟
- ما مستويات أداء المديرين لمهامهم التربوية حسب وجهة نظر الأساتذة؟
- ما مستويات أداء المديرين لمهامهم البيداغوجية حسب وجهة نظر الأساتذة؟
- هل توجد فروق بين وجهات نظر الأساتذة في ضوء متغير الجنس؟

2. أهداف الدراسة:

كان الهدف المرجو من وراء هذه الدراسة، هو تلمس واقع الأداء الإداري بالمدرسة الجزائرية، في مستوى التعليم الثانوي، من منطلق قياسه ي ضوء المهام المسطرة من قبل الجهات الوصية، لأن فعالية هذا الأداء هي مدخل هام لتعرف مستوى فعالية المدرسة الجزائرية، كون العمل الإداري هو المحرك لباقي أجزائها ومكوناتها، وانطلقت الدراسة من واقع المهام المسندة رسميا لمدير مؤسسة التعليم الثانوي، وفي ضوء ذلك تمحورت الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مستوى أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي لمهامهم الإدارية.
- التعرف على مستوى أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي لمهامهم البيداغوجية.

- التعرف على مستوى أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي لمهامهم التربوية.
- معرفة الفروق بين استجابات أفراد العينة في ضوء متغير الجنس.

2. أهمية الدراسة:

- يكتسي البحث أهمية علمية، تتمثل في زيادة كم المعارف العلمية، المتعلقة بواقع الإدارة المدرسية بالجزائر، وما يتعلق بطبيعة الأداء المحقق، من طرف القائمين على تسيير مؤسسات التعليم.
- كما يكتسي في ذات الوقت أهمية تطبيقية، كون أن نتائجه قد تعتمد في إجراء التعديلات والإصلاحات اللازمة، حسب ما تمليه حاجات تطوير الأداء الوظيفي لدى المديرين.

3. فرضيات الدراسة:

تم اعتماد الفرضية العامة التالية:

- مستويات أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي للمهام المسندة إليهم مرتفعة، حسب وجهة نظر الأساتذة.
- وكانت الفرضيات الجزئية كالتالي:
- مستويات أداء المديرين لمهامهم الإدارية مرتفعة، حسب وجهة نظر الأساتذة.
- مستويات أداء المديرين لمهامهم البيداغوجية مرتفعة، حسب وجهة نظر الأساتذة.
- مستويات أداء المديرين لمهامهم التربوية مرتفعة، حسب وجهة نظر الأساتذة.
- توجد فروق بين وجهات نظر الأساتذة حسب متغير الجنس.

4. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي من خلاله يمكن فحص الظاهرة، واعتماد تقنيات مناسبة، للوصول إلى نتائج تصف حجم الظاهرة، وخصائصها على أرض الواقع، أي أنه مناسب للتعرف على حجم الأداء الوظيفي لعينة الدراسة ميدانياً.

5. مفاهيم الدراسة:

إن تعريف مفاهيم الدراسة إجرائياً ضروري، كون تلك المفاهيم هي مفتاح، قراءة نتائج تلك الدراسة، وقد تم تعريف مفاهيم الدراسة إجرائياً كما يلي:

1.5 تقييم مستوى الأداء:

هو تقييم يصدره الأساتذة كمرؤوسين، على مستوى فعالية أداء المدير لمهامه، الإدارية، التربوية، البيداغوجية، ويعد أداء المدير مرتفعاً، حين يقوم بجميع المهام، المطلوبة منه بمستوى مرتفع.

- حيث تعبر الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي أكبر من (2.32) على أن مستويات أداء المديرين مرتفعة.
- كما تعبر الفقرات التي يكون متوسطها الحسابي بين (1.66 و 2.32) على مستوى أداء متوسط.
- وتعبر الفقرات التي كان متوسطها الحسابي أقل من (1.66) على مستوى أداء منخفض.

2.5 مدير مؤسسة التعليم الثانوي:

هو الإداري الأول في مدرسته، وهو المسؤول عن توجيه المدرسين، في النواحي الفنية، ويقوم بالمشاركة في متابعة، تنفيذ توجيهات موجهي المواد، وهو المسؤول أمام التربية والتعليم، عن حسن سير العملية التعليمية، والتربية بالمدرسة

وإتباع الخطط، والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين، التي تنشرها الوزارة، وهو يمثل السلطة التنفيذية في مدرسته، في نطاق اختصاصاته⁽⁶⁾.

3.5 مؤسسة التعليم الثانوي:

مؤسسة التعليم الثانوي مؤسسة علمية، تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية، يقبل في التعليم الثانوي التلاميذ، الذين أتموا الدراسة في التعليم الأساسي، بناء على شروط القبول المحددة من طرف الوزارة، تدوم الدراسة في التعليم الثانوي، ثلاث سنوات وتختتم بشهادة البكالوريا.

4.5 المهام الرسمية لمدير الثانوية:

تتمثل مادة النصوص التي تحدد، مهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي بالجزائر، في القرار الوزاري رقم 176، المؤرخ في (02/03/1991)، المتعلق بمهام مدير الثانوية، وبلاستناد إلى هذا القرار، فإن مدير الثانوية يضطلع بدور: بيداغوجي، تربوي، إداري، مالي⁽⁷⁾.

6. الدراسات السابقة:

هناك دراسات كثيرة ضمن هذا المضمرة، لكن لا يسع المجال للإحاطة بها جميعا ونورد دراستين منها:

1.6 دراسة الرحي جمال عبد الحفيظ (1987) بعنوان: "مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية الحكومية لدوره الإداري والفني كما يراه كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم:"

هدفت الدراسة إلى تقييم الممارسات الإدارية والفنية، للمدري هذه المدارس والكشف عن أي الدورين تؤديه أفضل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المديرين يرون أنهم يمارسون الدورين الإداري والفني بدرجة مرتفعة.

- يرى المعلمون أن ممارسة المديرين للدور الإداري أفضل من ممارستهم للدور الفني.

2.6 دراسة محمد حسن عمارة ومحمد خميس أبو نعمة (2004) بعنوان: "درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهما المتوقعة من وجهة نظرهم:"

هدفت إلى معرفة درجة، فعالية أداء مديري المدارس، في القيام بأدوارهم المتوقعة، ومعرفة دور الجنس، السلطة المشرفة، المؤهل العلمي، في فعالية قيام المديرين بأدوارهم.

أسفرت نتائج الدراسة عن:

- يقوم (74.4%) من المديرين والمديرات، بأدوارهم المتوقعة بفعالية، وكان مجال النمو المهني للمعلمين، من أكثر المجالات التي يقوم بها المديرون والمديرات بفعالية، وكان الإشراف التربوي من أقل المجالات التي يقومون بها.

- عدم وجود فروق في درجة فعالية المديرين والمديرات، في القيام بأدوارهم تعود إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي.

- وجود فروق في درجة فعالية المديرين، والمديرات لأدوارهم المتوقعة، تعود إلى متغير السلطة المشرفة، لصالح مديري وكالة الغوث الدولية ومديراتها.

7. الإطار النظري للدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة أهم الجوانب النظرية، المتعلقة بكل من عملية تقويم الأداء الوظيفي، ومهام مدير المدرسة يتم عرضها كالتالي:

1.7 تقييم الأداء الوظيفي:

هنالك تعاريف متعددة لعملية تقييم الأداء الوظيفي، ليس المجال لحصرها ضمن هذه الدراسة، بل الغرض هو بيان معناها، ومن تعاريفها أنها: " العملية المنظمة لتقييم الفرد، فيما يتعلق بأدائه الوظيفي، وقابليته للتطور والنمو، أو تحليل وتقييم أنماط، ومستويات أداء الموظفين، وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم⁽⁸⁾ .

كما يعرف بأنه: "حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء، هدفها قياس أداء الفرد (أو المجموعة)، ومقارنته بالأداء المستهدف، والحكم على مدى الكفاءة، والكشف على مدى توافق الفرد، مع العمل المسند إليه، وزملائه وظروف الأداء في المنظمة⁽⁹⁾ . وحسب سكريفن Screven فإن تقييم الأداء هو: " عملية يتم من خلالها تحديد مستوى جدارة وقيمة أداء فرد معين⁽¹⁰⁾ .

ونظرا للفرق بين مدلولي الجدارة والقيمة، فيمكن القول بأن عملية التقييم تضيضي حكما مزدوجا على الفرد، حيث تعني الجدارة تلك الخصائص المميزة للفرد كالكفاءات ومميزات الشخصية، وهذه الأحكام تخص الفرد وتتمحور حوله، بينما تدل القيمة على مدى ما تكتسبه تلك الخصائص من أهمية، بالنسبة إلى سياق خارجي معين، وفي ضوء ذلك تصبح جدارته في موقف ومجال معين، لا تجعل منه جديرا في موقف مختلف عنه، من حيث متطلباته ومعطياته⁽¹¹⁾ .

وتلتقي التعاريف السابقة في أنها عملية هادفة إلى تشخيص مواطن الضعف، في أداء الفرد محل التقييم لعلاجها، ومواطن القوة لتدعيمها، كما يتم الاعتماد على نتائجها، في إجراء العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، كالاستقطاب والتعيين، الأجور والترقية وغيرها، أي لتحقيق التسيير العلمي لمجمل النشاط الإداري والتربوي.

1.7 أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تكتسي هذه العملية أهمية كبيرة من خلال ما تهدف إليه على مستوى الفرد والمؤسسة⁽¹²⁾ .

أولاً: على مستوى الفرد:

تساعد على تعرف العاملين على نواحي القصور في أدائهم، بما يسمح لهم بتلافيها في المستقبل، وكذلك أنماط السلوك غير المقبولة، التي ينبغي التخلي عنها، وتساعد المرؤوسين على القيام بعملية التقييم الذاتي، عن طريق كونها نظاماً للتغذية العكسية، كما يستخدم التقييم لتنمية الفرد، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له، ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة:

- من أمثلة الفوائد التي يقدمها تقييم الأداء، لإدارة الموارد البشرية، ما يلي:
- بناء سياسة جيدة للترقية، لأن الإدارة تختار الأنسب والأكفأ، لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.
- ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، وتوفير الشخص المناسب في المكان المناسب.
- خلق شعور بالراحة والطمأنينة، في وجود نظام عادل لتقييم الأداء، وذلك ينعكس على العلاقات بين الموظفين.
- يساعد على بناء نظام جيد لتدريب العاملين، ويجعلهم أكثر التزاماً بقواعد العمل، ويوفر بيانات منظمة عن أداء العاملين.

2.7 أساليب تقييم الأداء الوظيفي:

هناك أساليب تقليدية لتقييم الأداء، وهناك أساليب حديثة لذلك، ومن هذه الأساليب:

1.2.7 أسلوب التقييم ببحث الخصائص والصفات:

ورغم سهولة هذا الأسلوب إلا أنه يعاب عليه، افتقاده للموضوعية لأنه يستند إلى التقدير الشخصي⁽¹³⁾.

2.2.7 أسلوب القياس المتدرج:

تعتمد هذه الطريقة نموذجاً يشمل عدداً من الصفات، أمام كل صفة خط يبدأ بالصفر، وينتهي بالعشرة أو العشرين، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل، لحساب القيمة النسبية الكبرى⁽¹⁴⁾.

3.2.7 أسلوب الترتيب:

بمقتضى هذا الأسلوب يتم مقارنة الأفراد، بناءً على الأداء العام للعمل، دون قياس السلوكيات بدقة، ويكون هذا الأسلوب قليل الفائدة لأغراض التدريب، ويصلح أكثر للأغراض الإدارية.

4.2.7 أسلوب المقارنة الزوجية:

تقوم على مقارنة الفرد بزملائه، ويعطى ترتيب لهم في الأخير، وهذه الطريقة لا تأخذ أبعاد السلوك، ولا تكشف أنماط السلوك السلبية لمعالجتها⁽¹⁵⁾.

5.2.7 أسلوب التوزيع الإجمالي:

وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على المنحنى، وهو مبدأ مستمد من التوزيع الطبيعي للظواهر، أي أن مجموعة من الأحداث أو الأشياء، أو الأشخاص تتركز حول الوسط، ويقل تركزها عند الأطراف⁽¹⁶⁾.

وهذا الأسلوب يفرض توزيع الأفراد توزيعاً طبيعياً، وهو بالتالي لا يصلح إلا إذا كان عدد الأفراد كبيراً.

وهناك طرق تقييم حديثة منها:

6.2.7 أسلوب الاختيار الإجمالي:

عبارة عن مجموعة من العبارات، تحتوي كل منها على عبارتين، تصنف جوانب سلوكية، وعلى المقيم أن يختار واحدة منهما، بالنسبة لكل مجموعة، مع إعطاء قيم لهذه العبارات، ثم يتم تقييم الموظف بناءً عليها⁽¹⁷⁾.

وهذا الأسلوب لا يوفر التغذية الراجعة الملائمة للفرد، وهو قليل الانتشار لكونه يتطلب شفرة خاصة، كما يتطلب القيام بالكثير من البحوث في بناء مقاييسه.

7.2.7 أسلوب الأحداث الحرجة:

تسمى أيضا برنامج سجل الأداء، حيث يتم إعداد سجل لكل مرؤوس، ثم تسجيل الأحداث الهامة، وفقا لطبيعتها إيجابية أم سلبية⁽¹⁸⁾. ويعتمد نظام التقييم في هذه الحالة على نوعية استجابة العامل، في المواقف التي ترتبط بالجوانب المحورية في وظيفته، حيث يدل تمكنه منها على جدارته في تولي تلك الوظيفة.

8.2.7 أسلوب التقييم المكتوب:

تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة، لكن المقيم لا يستخدم قائمة خاصة، ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط⁽¹⁹⁾.

فمن خلال مراقبة العامل أثناء قيامه بمهامه، وجمع معلومات كافية عنه، يتم تدوينها ضمن تقرير مكتوب، يتضمن عناصر التقييم المطلوبة في المؤسسة. ولا توجد تقسيمات محددة لهذه النماذج، ويمكن لكل مؤسسة استخدام عدة نماذج للوظائف المختلفة، أو استخدام نموذج موحد لجميع الوظائف، برغم اختلاف الأعمال ومتطلباتها، كما أنها قد تكون سنوية أو نصف سنوية، وكلما قلت المدة الزمنية لإعداد التقرير، كلما ساعد ذلك في الكشف عن نواحي القصور، وتصحيح الأخطاء في مراحلها المبكرة، غير أن مؤسسات كثيرة تكتفي فقط بإعداد تقارير سنوية.

9.2.7 أسلوب الإدارة بالأهداف:

يقوم المديرين والمرؤوسون، بتحديد الأهداف المشتركة والفردية، في شكل نتائج متوقعة، واستعمال تلك الأهداف، لقياس مساهمة كل فرد في تحقيق تلك الأهداف، وهذا يعتبر من بين الاتجاهات الحديثة، التي تهدف إلى الرفع من مشاركة

المؤوس في تحديد أهداف العمل، لأن العامل يشعر بالدافع لإنجاز الأعمال التي قام بتحديددها هو بنفسه، لأنها تصبح أهدافا شخصية بالنسبة إليه، لأن ولاءه للمؤسسة وشعوره بالانتماء إليها، يزيد في حال تم إطلاعها على الكثير من المعلومات حولها، وبقدر ما تعتبر طريقة في تقييم الأداء، فإنها في الأساس نظرية قائمة في الإدارة، لصاحبها بيتر دراكر الذي قام بتأسيسها سنة 1956.

7-2-10- أسلوب التقييم 360°:

هي طريقة حديثة لتلافي النظرة الشخصية، أثناء التقييم حيث أن الفكرة الأساسية لهذه الطريقة، هي تنوع مصادر التقييم، ومن هذه المصادر: الرئيس المباشر، زملاء العمل، الرؤوسون، الموظف نفسه، العملاء (الزبائن) ⁽²⁰⁾.

ما يعيب هذه الطريقة كونها مكلفة، وتجد مقاومة ثقافية داخل المنظمات، التي تحترم كثيرا المسافات الهيراركية، وتناسب أكثر الإداريين ذوي المناصب العليا، والموجهين والمشرفين الإداريين ⁽²¹⁾.

3.7 مهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي:

إن ما يقوم به مدير المدرسة من أعمال وسلوكات، لا بد أن تنعكس على العمل المدرسي، بصفة عامة بقدر انعكاسها، على العاملين في المدرسة، والمتصلين بها ثم على تلاميذها، وعلى أدائها ⁽²²⁾، وتتحدد مهام مدير المدرسة عموما، فيما يلي:

7.3.1 التخطيط:

يتطلب تسيير شؤون المدرسة، عمل الإدارة المدرسية على وضع خطة، لتسيير الأنشطة التعليمية، على أحسن وجه، ويتطلب الأمر تخطيط ما يلي ⁽²³⁾:

التخطيط لعمل الجدول المدرسي، التخطيط لقبول التلاميذ المستجدين والمحولين، توزيع الميزانية المدرسية.

2.3.7 التنظيم:

يعرف التنظيم على أنه تحديد العلاقات والمسؤوليات، وفي هذا الإطار يقول وليام جلاسر: إن المعلمين والإداريين وعمال الخدمات، يعملون ضمن نظام واحد، والمدير هو الذي عليه تحريك هذا النظام، نحو العمل بأقصى فعالية لتحقيق الغايات المنشودة⁽²⁴⁾.

3.3.7 التوجيه:

يعتبر التوجيه عملية تربوية، هامة بالنسبة للعمل الدراسي، يقوم به مدير المدرسة، بأن يتولى توجيه العاملين معه، من مدرسين وتلاميذ، باعتبارهم أصحاب الدور الأساسي في العملية التربوية.

4.3.7 الرقابة:

والهدف منها أن يتأكد مدير المدرسة، من أن العاملين معه يقومون بالمهام، والأعمال المطلوبة منهم على الوجه الأكمل، طبقا للخطة المدرسية المرسومة، وأن جميع الموارد المالية والبشرية، تستثمر بشكل سليم وتخدم أهداف المؤسسة.

وهناك اتجاه حديث نحو الرقابة بمعنى المتابعة Follow-up، الذي يتجنب تصيد الأخطاء ومعاقبة أصحابها، بل يهدف إلى تصويبها وتوفير الظروف التي من شأنها منع وقوع الأخطاء، من خلال وسائل اتصال فعالة، بين المشرفين والمستويات التنفيذية، ومن خلال توفير تعليمات واضحة، منذ المراحل الأولى للتخطيط والتنظيم والتنسيق⁽²⁵⁾.

5.3.7 التقويم:

يساعد على اتخاذ قرارات صحيحة، وتقويم النشاط العام وتقويم التلاميذ، وضرورة استخدامه من طرف مدير المدرسة، كأداة ومعيار موضوعي لقياس الأهداف، والحكم على مدى تحققها، حتى لا تكون العملية الإدارية أقرب إلى الارتجال والتخمين⁽²⁶⁾.

لكن مهام مدير مؤسسة التعليم الثانوي بالجزائر، حسب النصوص المرجعية تشير، إلى أن المدير يضطلع بدور بيداغوجي، تربوي، إداري ومالي⁽²⁷⁾.

ويمكن توضيح هذه المهام بشكل إجمالي ومختصر فيما يلي:

1.4.7 الدور الإداري:

ويشمل كافة الإجراءات التي تهدف إلى توثيق وتدوين، كافة الأنشطة بالمؤسسة وتسييرها وفق القوانين المعمول بها، ومن هذه المهام تسيير الملفات الشخصية للموظفين، ومتابعة ما يقومون به وتقييم أدائهم، إعداد التقارير والجداول الدورية، وإرسالها إلى السلطات الوصية وفق الآجال المحددة، والإشراف على المراسلات الإدارية الوارد منها والصادر، وفي الأخير ضبط كافة الإجراءات الإدارية اللازمة للسير الداخلي للمؤسسة، ولضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة، وما يتعلق أيضا بالإجراءات اللازمة لحفظ الصحة والنظافة.

2.4.7 الدور المالي:

وبموجب هذا الدور يكون المدير هو المشرف على الإجراءات المالية بالمؤسسة، ما يتعلق منها بالنفقات وتسييرها في حدود الاعتمادات المتوفرة، واسترجاع الإيرادات وتصفيتها، ومراقبة كافة المدونات الحسابية، وتداول الأموال والمواد التابعة للمؤسسة، كما يكون الأمر بصرف الميزانية، ويقع على عاتقه مراقبة التواريخ المحددة للالتزامات، وخصوصية الميزانية ومحدوديتها.

3.4.7 الدور البيداغوجي:

يعبر عن الوظيفة الأساسية لمدير الثانوية، ويتعلق أساسا بالإجراءات التي من شأنها ضمان سير التعليم بالمؤسسة، في أحسن الظروف والشروط البيداغوجية، مثل تنظيم الأفواج التربوية، وجداول التوزيع الزمني، والمجالس التعليمية، والعمل على مراقبة عمل المدرسين ومساعدتهم على النمو المهني، والسير الجيد في تقديم دروس البرنامج الدراسي، ومراعاة التعليمات الرسمية

المنظمة للعمل البيداغوجي، وكذا تنظيم المسابقات والامتحانات، وكل تلك الإجراءات التي تهدف إلى توفير الشروط الملائمة للمدرس.

4.4.7 الدور التربوي:

ويهدف إلى توفير الشروط التربوية والمعنوية التي تسهل قيام المدرسين بمهامهم، في جو من الثقة وتضافر الجهود لكل من المدرسين والتلاميذ والإداريين، لتطوير الأنشطة الاجتماعية والتربوية، كما من شأن المدير السهر على إقامة النظام لضمان حماية الوسط المدرسي، حيث يتأسر المجلس التأديبي ويعمل على إنفاذ القرارات التي يصدرها، كما يتخذ القرارات المتعلقة بمجازاة التلاميذ، وفق الشروط التي تحددها الوزارة.

8. الجانب الميداني:

يتضمن هذا الجزء ما يتعلق بالإجراءات المنهجية الميدانية للدراسة، وعرض نتائجها وتوصياتها والتي نلخصها فيما يلي:

1.1.8 حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة في التعرف، على مستويات أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي، بالجزائر على مهامهم الإدارية، البيداغوجية، التربوية بولاية ميلة حسب ما يراه الأساتذة.

2.1.8 الدراسة الاستطلاعية:

تم تجريب الاستمارة في صورتها الأولية، على عينة من (5) أساتذة بالتعليم الثانوي، حيث تم في ضوء نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية، إجراء بعض التعديلات التي تتطلبها طبيعة العينة.

3.1.8 عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية العنقودية، وهي ذلك النوع الذي يعتمد تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات أو مجموعات أو عناقيد، وهي تستخدم عندما يكون مجتمع البحث كبيرا، ومنتشرا

على مساحة جغرافية واسعة، يصعب إعداد قوائم تفصيلية تضم جميع مفرداتها، وتمثل خطواتها فيما يلي⁽²⁸⁾:

- تحديد المجتمع الأصلي للدراسة وتعريفه بدقة.
- تحديد حجم العينة المرغوب فيه.
- تحديد العنقود المعقول أو المنطقي وتعريفه بدقة.
- إعداد قائمة بجميع العناقيد أو الحصول على مثل هذه القائمة التي يتألف منها المجتمع الأصلي.
- تقدير متوسط أعداد الوحدات في كل عنقود.
- تحديد عدد العناقيد التي يحتاجها الباحث، وذلك بقسمة حجم العينة على حجم العنقود.
- اختيار عدد العناقيد التي يحتاجها الباحث باستخدام الأرقام العشوائية.

تمثل مجتمع هذه الدراسة في كل أساتذة مؤسسات التعليم الثانوي بولاية ميلة، لذلك اقتضى الأمر اختيار عينة من ضمن المؤسسات المتواجدة بالولاية بنسبة 15٪، من مجموع المؤسسات البالغ عددها 50 مؤسسة، حيث تمثل كل مؤسسة مجموعة فرعية أو "عنقود"، تم الاختيار العشوائي من بينها، وقد تم توزيع (238) استمارة، استرجع منها (142) استمارة، ألغيت منها (10) استمارات، لعدم اكتمال الإجابات عليها، أي أنه اعتمد في عملية التحليل على (132) استمارة.

والجدول الموالي يبين وصف للعينة في ضوء متغيرات الدراسة:

عدد الأساتذة						المؤسسة
%	المجموع	%	إناث	%	ذكور	
100	12	41.66	5	58.33	7	ثانوية كمال عبد الله باشا
100	13	46.15	7	53.84	6	متقن كردعلي محمد
100	18	66.66	12	33.33	6	ثانوية صالح بوجنانة
100	27	37.03	10	62.96	17	ثانوية العقيد سي الحواس
100	26	69.23	16	30.76	10	متقن الإخوة بالعريمة
100	12	58.33	7	41.66	5	متقن معارك جبال الحلفاء
100	24	54.16	13	45.83	11	ثانوية ديدوش مراد
100	132	52.27	69	47.72	63	المجموع

4.1.8 أداة الدراسة:

تم بناء أداة للدراسة بالاعتماد، على الدراسات المشابهة، وعن طريق تحليل مضمون مواد النصوص التنظيمية، التي تتضمن مهام، مدير مؤسسة التعليم الثانوي، ولحساب صدقتها قام الباحث، بعرضها على مجموعة من أساتذة، علم النفس وعلوم التربية (11 أستاذا)، مع اعتماد التغييرات المطلوبة في ضوء نتائج التحكيم، حيث كانت الأداة تتميز بقدر مقبول من الصدق الظاهري مقداره (0.87).

كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، حيث تبين أن نسبة ارتباط بنود المحاور، وارتباط المحاور بالأداة ككل، يبلغ مستويات مقبول تتراوح بين 0.50 – 0.77.

أما عن ثبات الأداة فقد تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من (20) أساتذة، ثم أعيد توزيعها بعد (15) يوم، بعد ذلك قام البحث، بحساب ثباتها باستعمال معامل ثبات ألفا كرونباخ، وكان معامل الثبات (0.96).

5.1.8 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل بند، للإجابة على التساؤل حول مستوى واقع الأداء.
- اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، لإيجاد الفروق في ضوء متغير الجنس
- تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، على التساؤل المتعلق بالفروق في ضوء متغير الخبرة.

- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الأداة بطريقة الاتساق الداخلي.
- اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق، حسب فئات متغيرات الدراسة.

6.1.8 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الفرضية الجزئية الأولى: "مستويات أداء المديرين لمهامهم الإدارية مرتفعة، حسب وجهة نظر الأساتذة".

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات، التي يتكون منها محور المهام الإدارية، كما يوضحه الجدول الموالي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
4	يؤدي المدير دوره فيما يتعلق بقبول التلاميذ وتسجيلهم في إطار التنظيم المعمول به	2.56	0.64	85.33
5	يعمل المدير على ضبط الجيد لخدمات الأساتذة أثناء توزيع المهام والمسؤوليات على الهيئة التدريسية	2.34	0.66	78
6	يعمل المدير على التنظيم الجيد للأنشطة التعليمية للتلاميذ	2.15	0.69	71.66
7	يقوم المدير بوضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية	2.48	0.68	82.66
8	يسهر المدير على التحضير لعقد مجالس	2.73	0.53	91

			الأقسام	
63.66	0.73	1.91	يعمل المدير على وضع إجراءات تحسين تكوين المدرسين	9
93.66	0.43	2.81	يعمل المدير على تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم بالمؤسسة	10
97	0.30	2.91	يقوم المدير برئاسة وإدارة مجالس الأقسام	11
89.33	0.58	2.68	يعمل المدير على التحضير لعقد مجالس التعليم	12
79	0.64	2.37	يعمل المدير على تنسيق نشاطات الأساتذة الرئيسيين	13
84.33	0.65	2.53	يواظب المدير على مراقبة دفاتر النصوص	14
86	0.65	2.58	يعمل المدير على مراقبة تطبيق البرنامج	15
84.33	0.68	2.53	يتابع المدير تعليمات ونتائج تفتيش التثبيت ويعمل على تطبيقها	16
63.33	0.73	1.90	يقدم المدير المساعدة أثناء زيارته لك في القسم	18
67.66	0.82	2.03	يشارك المدير في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها	19
72.33	0.74	2.17	يقوم المدير باتخاذ إجراءات لمساعدة الأساتذة المبتدئين	33
94	0.41	2.82	يقوم المدير بإدارة وتسيير مجالس التعليم	36
82	0.63	2.46	يعمل المدير على تنسيق نشاطات الأساتذة مسؤولي المواد	37
80	0.68	2.40	يعمل المدير على مراقبة التدرج في تطبيق	41

			الدروس	
76.33	0.73	2.29	يعمل المدير على حسن تنظيم جداول توقيت الأقسام	42
65.66	0.75	1.97	يعمل المدير على تكوين جماعة متماسكة قادرة على تجنب الصراعات وتذليل الصعوبات	17

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب فقرات هذا المحور كان لها متوسط حسابي مرتفع، حيث كان أعلى متوسط للفقرة (11) بلغ (2.91)، تليها الفقرة رقم (36) بمتوسط قدره (2.82)، ثم الفقرة رقم (10) بمتوسط قدره (2.81)، ثم الفقرة رقم (08) بمتوسط قدره (2.73)، أما الفقرات التي كانت متوسطة من حيث الأداء فهي: الفقرة (09) بمتوسط قدره (1.91)، أما الفقرة رقم (18) فكان لها متوسط يقدر ب(1.90)، وهو أصغر متوسط ضمن هذا المحور.

الفرضية الجزئية الثالثة: "مستويات أداء المديرين لمهامهم التربوية مرتفعة، حسب وجهة نظر الأساتذة".

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات، التي يتكون منها محور المهام التربوية، كما يوضحه الجدول الموالي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
20	يعمل مدير المدرسة من خلال علاقاته مع التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية	2.11	0.75	70.33

			واحترام الشخصية	
68.66	0.74	2.06	يعمل المدير باستمرار على توفير الشروط المعنوية والأخلاقية لتسيير أنشطة التلاميذ	21
69.66	0.77	2.09	يشجع المدير تطوير الأنشطة التربوية والاجتماعية في المؤسسة	22
85	0.60	2.55	يسهر المدير على اتخاذ الإجراءات الخاصة بمجازات التلاميذ وفق المعايير المحددة	24
80	0.66	2.40	يعمل مدير المؤسسة من خلال علاقاته مع الموظفين على تنمية الشعور بالمسؤولية والثقة واحترام الشخصية	26
80	0.66	2.40	يعمل المدير على تظافر الجهود من أجل منح تعليم ناجح وتربية مطابقة لأهداف التعليم الثانوي	27
74.33	0.79	2.23	يسهر المدير على تحقيق الهدف من مجلس التأديب لإقامة النظام والجو المدرسي الملائم	28
74.33	0.71	2.23	يعمل مدير المؤسسة باستمرار على التأكد من توافر الشروط المادية لتسيير أنشطة التلاميذ	30
85.33	0.70	2.56	يؤدي المدير دوره في رئاسة وإدارة مجلس التأديب	32
76.33	0.68	2.29	يعمل المدير من خلال علاقاته مع أولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسؤولية والاحترام	34
73	0.72	2.19	يعمل المدير على جعل المدرسة بيئة حقيقية لاكتساب القدرة على ممارسة المسؤولية	40

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب فقراته متوسطة، حيث كان أعلى متوسط للفقرة (32) الذي بلغ (2.56)، ثم كل من الفقرات (24، 26، 27)، بمتوسطات متقاربة بلغت على الترتيب: (2.55)، (2.40) لكل من الفقرتين (26، 27)، أما الفقرة (34) فكان متوسطها (2.29)، والفقرة (21) لها متوسط قدره (2.06).

الفرضية الجزئية الرابعة: "توجد فروق بين وجهات نظر الأساتذة حسب متغير الجنس"

للتحقق من نتائج هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، لمعرفة الفروق بين نتائج الذكور والإناث، فيما يتعلق بمحاور الدراسة، وذلك موضح في الجدول الموالي:

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدلالة
المهام الإدارية	ذكور	63	2.42	0.53	-0.20	0.15	غير دال
	إناث	69	2.46	0.65			
المهام البيداغوجية	ذكور	63	2.43	0.79	0.55	0.05	غير دال
	إناث	69	2.39	0.80			
المهام التربوية	ذكور	63	2.30	0.74	0.41	0.14	غير دال
	إناث	69	2.26	0.97			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بالنسبة لجميع محاور الدراسة وفق متغير الجنس، أي أنه لا توجد فروق جوهرية بين آراء الأساتذة حول مستويات أداء مديري المؤسسات التعليمية التي يتمتعون

إليها، وذلك انطلاقاً من أن قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية، في كل محور من محاور الأداء.

مناقشة نتائج الدراسة:

الفرضية الجزئية الأولى:

أبرزت النتائج أن أغلب فقرات هذا المحور لها أداء مرتفع من طرف المديرين، وبالرغم من ذلك كانت بعض الفقرات لها متوسطات غير مرتفعة، وتشير بشكل واضح إلى أن المعلمين يرون نقصاً في أداء بعض المهام المسندة للمديرين، مما يفتح النقاش حول العوامل (الشخصية، التنظيمية، المادية..) التي تحد من قيامهم بها بالشكل المطلوب، ومن تلك المهام ما تبرزه الفقرة رقم (02) وتتعلق مهام المدير في العمل على تحقيق التربية الخلقية بالمؤسسة، ويتضح من ذلك أن المعلمين يرون ضعفاً من المديرين في القيام بهذا الدور التربوي الهام، مما قد يفسره طبيعة العملية الإدارية في الجزائر، من حيث تركيزها على الجوانب الإدارية أكثر من التربوية والخلقية، التي غالباً ما يرى المدير أنها من وظيفة المعلمين، بالرغم من العمل المطلوب من المدير خاصة في هذا الجانب، كونه الجهة العليا بالمدرسة المخولة لاتخاذ القرارات، التي من شأنها توجيه العمل التربوي الوجهة الصحيحة، واتخاذ الإجراءات العقابية والتأديبية اللازمة، دون أن تغفل دور المدير الإشرافي على تربية النشأ وفق أسس المواطنة السليمة.

وقد يفسر ذلك أن المدارس باتت تعاني من ظواهر ومشكلات مختلفة كانهراف الشباب، وقلة انضباطهم واحترامهم لقوانين النظام الداخلي للمؤسسات التعليمية، وللأساتذة وكل العاملين بالمؤسسة، كما لا تغفل طبيعة المرحلة العمرية في هذه المرحلة الدراسية، وهي فترة المراهقة التي تتطلب العناية الإرشادية والتربوية اللازمة، فهي فترة غالباً ما توصف بأنها فترة عنف واندفاع وتهور، وتمرد على القوانين الاجتماعية في سبيل تلبية بعض الحاجات النفسية النمائية، بما

تمليه من ميل لتكوين علاقات أفقية مع الزملاء، والتصرف كالكبار الراشدين وانتظار المعاملة من الطرف الآخر على هذا الأساس.

وهناك تدن في ممارسة العملية التقييمية لأداء المعلمين، حيث تبين نتائج الدراسة انخفاض رضا المعلمين عن أداء المديرين في هذا الجانب، وكثيرا ما يشعر المعلمون بنقص في تثمين جهودهم، وغياب الحوافر والمكافآت الموازية ولو بشكل معنوي ورمزي، بقدر التوجه من المديرين إلى دفع المعلمين إلى العمل، من خلال إجراءات فورية إدارية بحجة، وجافة من العلاقات الإنسانية الضرورية، كما تشير أدبيات موضوع تقييم الأداء إلى وجود الكثير من النقائص الواقعية في ممارسة هذه العملية، لأنها عملية فنية تتطلب مهارات تصويرية وأدائية وتواصلية مع الرؤوسين، وهذا ما يفتقر إليه الكثير من الرؤساء في العمل، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة لا تخرج عن الواقع المشترك بل تتفق معه.

وفيما يتعلق بالسهر على ضبط الإجراءات من أجل أمن وسلامة الأشخاص، فإن نتائج الدراسة تحيلنا إلى جوانب المناخ النفسي والاجتماعي داخل المؤسسات التعليمية من خلال ما يعايشه المعلمون، حيث يغلب الشعور بانعدام الأمن المطلوب للفعل التعليمي الناجح، بغض النظر عن مصادر التهديد التي تؤثر على العاملين بالمدرسة (داخلية أم خارجية)، فالإدارة المدرسية هي المسؤول الميداني المباشر عن توفير شروط الأمن، والأجواء التربوية والأكاديمية لسير العملية التعليمية، وتجنب بعض السلبيات التي من الممكن أن تميز عمل المدير، فتجعل منه مصدرا للتهديد وانعدام الأمن بدل الدور الإيجابي المنتظر.

الفرضية الجزئية الثانية:

لقد أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع أداء المديرين لأغلب مهام هذا المحور المتعلق بالمهام البيداغوجية، الذي يتضمن الكثير من العبارات مقارنة بغيره من المحاور، حيث تركز الجهات الرسمية على أهمية الجانب البيداغوجي في عمل المدير، ويؤكد هذا المحور على مساهمة المدير في تنشيط العملية التعليمية وتنسيق

الجهود داخل المدرسة، وتوفير كامل الشروط المادية والمعنوية ليقوم الطاقم التربوي بدوره بالطريقة المثلى، ويتحصل بذلك التلميذ على أجود خدمة تعليمية من طرف المعلم.

وهناك بعض المجالات أداؤها متدن من قبل المديرين، من أبرزها ما يتعلق بالإشراف على المعلمين ومساعدتهم على التطور والنمو المهني، وخاصة المبتدئين منهم وهذا لا يتوقف أثره فقط على المعلمين، ولكن تتأثر به العملية التعليمية برمتها، فدور المعلم لم يعد تقليدياً وإدارياً مجتاً بل أصبح مشرفاً مقيماً، وشغله الشاغل هو النهوض بالعمل التعليمي وتجويده بما يخدم المجتمع والتلاميذ.

وتبرز النتائج أيضاً العناية التي يوليها المديرون للمجالس التعليمية (الفقرة 36)، والعمل على إنجاحها لأنها أداة التواصل الأساسية بالمعلمين، ومن خلالها يتم العمل على تنظيم العمل وفق مقتضيات المنهاج الدراسي، ومتابعة التقدم في تحقيقه ومناقشة المستجدات والمشكلات والقضايا التي تطرأ على الساحة المدرسية، كما أن المدير مسؤول بشكل مباشر عن المضامين التعليمية أمام الإدارة العليا، وهي القضية الرئيسية التي وجدت من أجلها المدرسة.

ولتحقيق العملية التعليمية يتطلب الأمر بعض الإجراءات الضرورية كالتنظيم المتعلق بالجداول المدرسية، التي يتحقق من ورائها التنسيق الجيد بين المعلمين، وضمان عدم تداخل الجهود وتوزيعها توزيعاً عادلاً ومدروساً، وكثيراً ما تنتج عن اختلال التوزيع الزمني المعتمد الكثير من المشكلات وردود الأفعال الرافضة من الهيئة التدريسية، وقد تتطور إلى نوع من الترهل في النظام المدرسي وما ينتج عنه من هدر لإمكانات المدرسة المادية منها والمعنوية.

وقد تعكس العناية المفرطة بتطبيق المناهج الدراسية نوع من الشكلية والجمود، وعدم تشجيع الابتكار وفتح مجال المبادرة من أجل تنويع وتعديل العملية التعليمية، وفق ما تراه الهيئة التدريسية يصب في صالح رفع مستوى التعلم والتحصيل، وفي هذه الحال فإن النتائج الممكنة لذلك هو تثبيط بعض الكفاءات

والجهود التي تبذل من طرف المعلمين، نظرا لكونها لا تحظى بالتشجيع والترحيب الكافي من المدير، فالجانب الإبداعي له من الأهمية ما للتأكيد على تطبيق المناهج والالتزام بمحتوياتها.

ويؤكد نتائج هذه الجزئية نتائج كل من الفقرتين (15) و(41)، فتتائجها تبين مدى اهتمام المديرين بمتابعة عملية التحضير للدروس، وهذا جزء من دورهم الرقابي والإشرافي، وتؤكد نتائج هذا المحور على المديرين لهم الاستعداد والميل إلى تحقيق أحسن النتائج، من خلال العمل على توفير أقصى الشروط الضرورية للعمل المدرسي.

الفرضية الجزئية الثالثة:

وهذا المحور الذي نلاحظ أن به الكثير من الفقرات التي لها متوسط منخفض، وكان أعلى متوسط للفقرة (32) وتتعلق بأداء المدير لدوره في رئاسة مجلس التأديب والسهر على تحقيق دوره، في تحقيق النظام واحترامه من الجميع خاصة التلاميذ، وقد يرجع ذلك إلى سهولة القيام بهذا الدور لأنه عبارة عن إجراء إداري، لا يتطلب كثيرا من العمل والاجتهاد أو العمل بطرق غير اعتيادية، ونجد الفقرة رقم (21) و(30) اللتان تتعلقان بدور المدير وفيما يتعلق بالعمل على تطوير الأنشطة التربوية، والاجتماعية نجد نتائج متوسطة، إذ تتطلب أغلب الأنشطة بالمدرسة في الغالب وسائل مادية وتعليمية إضافة إلى مناخ نفسي، يتيح بيئة عمل هادئة ومناسبة لتعلم التلاميذ في أحسن الشروط النفسية، والاجتماعية داخل أقام المدرسة، وكون هذا الجانب جاء متوسطا من حيث أدائه، لا يعني بالضرورة غيابة كلية بل قد يدل على عدم ارتقائه إلى المستوى المنشود من طرف المعلمين، حسب ما يتطلبه العمل التعليمي ضمن أحسن الظروف الممكنة.

وتشير المهام السابقة ضمن هذا المحور إلى إجراءات إدارية ذات نتائج تربوية، لذلك يسهل على المدير أداؤها بيسر وسهولة، بينما تأتي بقية المهام الأخرى بمستويات متوسطة، لأنها مهام تربوية وإنسانية فنية تتطلب من المدير

التفاعل الناجح مع العناصر البشرية، فنجد أن المديرين يعانون من النقص في بناء علاقات أساسها الود والثقة مع التلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور.

وبالرغم من تمكن المديرين من إدارة مجالس التأديب والإشراف عليها (فقرة 28)، إلا أن النتائج المترتبة عنها لا تكون في المستوى المطلوب، لأن الغرض منها هو تحقيق احترام النظام المدرسي، ويتطلب ذلك عمل المديرين أكثر على متابعة نتائج مجالس التأديب، حتى تكون نتائجها إيجابية.

ونلاحظ أن النتائج تشير إلى قلة العناية من طرف المديرين بتطوير الأنشطة المختلفة بالمدرسة، كالنشاطات الرياضية، الثقافية، المكملة للنشاط التعليمي داخل الأقسام، فهي تساعد في إضفاء جو من الحماس، والحيوية والدافعية لدى التلاميذ.

الفرضية الجزئية الرابعة:

أثبتت نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق في تقييم المعلمين لمستويات أداء المديرين، تعزى إلى متغير الجنس وتقارب تقييمات المعلمين من الذكور والإناث، وبالتالي عدم ميل أحد الجنسين إلى إضفاء شيء من المبالغة في تقييم الآخرين، ويمكن بذلك رفض هذه الفرضية.

خاتمة:

يمكن أن نخلص من هذه الدراسة إلى أن أغلب المديرين يركزون في مهامهم على الجوانب الإدارية، أكثر من الجوانب الفنية والتربوية، وتشارك هذه النتيجة مع كثير من الدراسات في المجال، وترقى مستويات الأداء لجميع المهام إلى مستويات مقبولة، مما يعكس امتلاك المديرين للمؤهلات اللازمة لأداء مهامهم، وقد يرجع ذلك إلى أساليب الاختيار والتعيين، حيث تراعى الكفاءة والقدرة على ممارسة المهام، في منصب مدير مؤسسة التعليم الثانوي.

كما لا يمكن إهمال دور التكوين الذي يتلقاه المديرون داخل المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، حي يتلقون تكويننا أوليا قبل استلام مناصبهم الإدارية.

❖ هوامش البحث:

- (1) Jocelyne IENTILE-YALENIOS et Alaine ROGER, **quois de neuf dans les systemes d'appréciation du personnel ?**, Manuscrit auteur, publie dans Actes du 21^o congrès de « NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH » , Saint malo, France, 2010, p2.
- (2) Benraouane Sid Ahmed, **Le management des ressources humaines- Etudes des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines**, office des publications universitaires, Algérie, 2010, p119.
- (3) Dick Grott, **the performance appraisal – questions and answer book- (a survival guide for managers)**, American management association, new York, usa, 2002, , p2.
- (4) صادق مدرّاج: ورقة عمل بعنوان، "تأثير مؤشرات الأداء على تطور وفعالية المدراء التربويين"، مقدمة للمؤتمر العربي الثالث، الإشراف التربوي، إدارة لجودة التعليم، ص2.
- (5) عاطف يوسف مقابلة وباسم علي حوامدة، الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش- الأردن، مجلة العلوم التربوية، جامعة قطر، العدد(11)، ص86.
- (6) طارق عبد الحميد بدري، **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص53.
- (7) مجموعة النصوص المنظمة للحياة المدرسية، مديرية التوجيه والانصال، وزارة التربية الوطنية، مارس 1993، ص53.

- (8) محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص257.
- (9) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص270.
- (10) Marc Richard et autres, **Le climat psychosociale de l'école et l'évaluation du personnel enseignant**, Revue des sciences de l'éducation, Vol 15, n° 1, 1989, p26.
- (11) Marc Richard et autres, ibid, p26.
- (12) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص-ص، 368-369.
- (13) فاروق عبده فيلة ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص272.
- (14) مصطفى حسين باهي وزكريا فاتن النمر، التقويم في مجال العلوم التربوية والنفسية، مكتبة الأنجلومصرية، مصر، 2004، ص276.
- (15) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص416.
- (16) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص314.
- (17) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص152.
- (18) فاروق عبد فيلة ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص275.
- (19) مصطفى حسين باهي وزكريا فاتن النمر، مرجع سابق، ص269.
- (20) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية-، 2003، ص381.

- (21) Jocelyne IENTILE-YALENIOS et Alaine ROGER, Op cit, p2.
- (22) عبد الغني عبود، إدارة التعليم في الوطن العربي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص207.
- (23) صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1999، ص - ص، 62 - 63، الطبعة الثالثة.
- (24) وليام جلاسر، إدارة المدرسة الحديثة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش-م-م-بيروت، 2000، ص - ص، 46 - 47.
- (25) سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص58، الطبعة الأولى.
- (26) وليد هوانة وعلي تقي، مدخل إلى الإدارة التربوية،-الوظائف والمكونات-، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994، ص116.
- (27) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، العدد59، الصادر في 12 أكتوبر 2008، المتضمن المرسوم التنفيذي 08 - 315، (المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتمين للأسلاك الخاصة بالتربية والتعليم)، ص 22.
- (28) برو محمد، الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، 2014، ص - ص، 189 - 190.