



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## متطلبات تفعيل الأداء للمديرين بالتعليم قبل الجامعي في الكويت

إعداد

احمد كامل هادي مصحب الرفيعي  
معلم جامعي – وزارة التربية العراقية

إشراف

د/ السيد فكري عبدالعزيز  
مدرس أصول التربية  
كلية التربية- جامعة المنصورة

أ.د/ مجدي صلاح طه المهدي  
استاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة  
العدد ١٣٠ – إبريل ٢٠٢٥

## متطلبات تفعيل الأداء للمديرين بالتعليم قبل الجامعي في الكويت

بيبي حمود البناي

### المقدمة

تسعى الدول إلى تطوير مؤسساتها التربوية والتعليمية بصورة دورية؛ لتحقيق متطلبات القرن الواحد والعشرين. ومع مرور الوقت، أثرت تغييرات العولمة على مجال التعليم، الأمر الذي يتطلب التخطيط الدقيق والمقاربات المنهجية الشاملة؛ من أجل مواجهة تحديات التعليم المستقبلية، وضمان جودة النموذج التعليمي المقدم. وعلاوة على ذلك، فإن كفاءة المعلم ومستوى المتعلمين يعتمدان بشكل كبير على قادة التعليم من مديريين ومشرفين تربويين<sup>(1)</sup>.

كما أن وجود التوجيه الفني والإشرافي القادر على تقديم المساعدة للمعلمين، وبحث مزايا وعيوب الأساليب والاستراتيجيات التعليمية، يضمن تحقيق معايير نجاح المنظومة التعليمية، ويعزز من التطوير المنهجي للمعلمين، وبالتالي تلبية الاحتياجات التعليمية للمتعلمين<sup>(2)</sup>؛ ومن ثم يسهم التوجيه الفني بدور كبير في تحسين العملية التعليمية التعلمية وتطويرها، فعليه يتوقف أداء الموجهين وتفاعلهم مع عناصر العملية التعليمية التعلمية بكافة محاورها: "المنهاج والمعلم والطالب، والإدارة التعليمية، والمدرسة بمحتوياتها" ومن خلاله يمكن إعادة النظر في سياسة هذه المحاور وإستراتيجيتها لتحسين الأداء، وضمان الارتقاء بمستواها.

كما أن الأداءات الوظيفية في المنظمات بشكل عام على اختلاف أنماطهم وأساليبهم يعتمدون في القيام بدورهم القيادي على مصادر مختلفة من القوة للتأثير في الآخرين، وهذه المصادر تكمن في السلطة الممنوحة لهم حسب قانون وتشريعات المنظمة، وقوة المكافأة والتحفيز، والتوجيه المعتمد على الخبرة والموقف، وقوة الشخصية التي تعتبر الأهم والأكثر فاعلية في التأثير في الأفراد وزيادة دافعيتهم نحو العمل.

وتعد الأداءات الوظيفية جزءاً من الإدارة التعليمية، ومن خلالها تسعى الدولة إلى تحقيق أهدافها العامة لمواجهة التحديات والمتغيرات تمثيلاً مع طبيعة العصر ومستجداته ومتطلباته في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، ولا يأتي ذلك إلا من خلال وجود قيادة ديناميكية مرنة وواعية وقادرة على مواجهة التحديات، فمدير المدرسة هو أحد أهم عناصر العملية التعليمية فهو المسؤول

(1) Allida, V., Olela, M., Ogwari, P. & Minja, O. "Best Practices in Instructional Supervision: A Study of Adventist Secondary Schools in Ranen Conference". *Baraton Interdisciplinary Research Journal*, 8(Special Issue) (2018): 1-7.

(2) Ampofo, S. Y., Onyango, G. A. & Ogola, M. "Influence of school heads' direct supervision on teacher role performance in public senior higher schools, Central region, Ghana". *IAFOR Journal of Education*, 7(2), (2019): 9-26.

الأول عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة والتقويم، ونظرًا لأهمية دوره القيادي في تطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها فعليه أن يحدد أسلوبه القيادي باستمرار وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة، والأخذ بالتطور السريع.

#### مشكلة الدراسة

ويضيف تشاوش (Chaouch, 2016, 12) أيضًا أن التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي تتمثل في التفاعل مع بيئة تتميز بالتغيير المستمر، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة ديناميكية ومرنة من أجل التعامل مع المتغيرات. وبناء على ذلك ظهرت مفاهيم "التكيف" أو "المرونة" أو "الرشاقة التنظيمية" كمصطلحات متشابهة تستخدم جميعها لتوضيح الطريقة التي تمكن المؤسسات من التعامل مع البيئة المتغيرة من خلال التكيف والاستجابة للتغيير.<sup>١</sup>

ويرى مروان وليد (٢٠١٦، ٣٠٢) أن الرشاقة التنظيمية سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من القدرات والمطلبات والأسس لتمكين المؤسسة التعليمية من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن.<sup>٢</sup>

ولتحقيق الأداء الوظيفي لابد من مجازاة المتغيرات المتسارعة وما يصاحبها من تطورات تقنية وتكنولوجية من خلال اتباع استراتيجيات الذكاء التنافسي، وهذا يتحقق عن طريق أنشطته الاستكشافية والاستثمارية للفرص المتاحة بشكل أسرع من المؤسسات المنافسة وهذا يحتم عليها امتلاك قدرات متفوقة ذات طابع ديناميكي تتجاوب مع التغيرات السائدة في البيئة الحالية والتي تتمثل بالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وانسيابية الموارد للمؤسسة وبمجموعها ستمتلك تلك المؤسسة بالرشاقة التنظيمية الضرورية لاستدامة تفوقها التنافسي، بالإضافة إلى تعزيز أدائها الذكي كونها تصنف كمؤسسة تتمتع بالذكاء التنافسي.<sup>٣</sup>

الأمر الذي جعل مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في التسؤل الرئيس التالي: كيف يمكن الارتقاء بالأداء الوظيفي في مرحلة التعليم قبل الجامعي بالكويت؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة التالية منها ما يلي:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي لدى مديري مرحلة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت؟
- ٢- ما المشكلات التي تعوق تحقيق الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس مرحلة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت؟
- ٣- ما متطلبات تحقيق الأداء الوظيفي لدى مديري مرحلة التعليم قبل الجامعي بالكويت؟

#### أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

---

(1) Chaouch, E.: The influence of managerial and leadership practices on organizational agility, Master thises, UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN.2016.

(٢) مروان وليد (مرجع سابق)

(٣) أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشعري، أحمد حسين غالي: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية، بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ٢٠١٩، ص ٣.

- ١- معرفة لإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي لدى مديري مرحلة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.
- ٢- الكشف عن المشكلات التي تعوق تحقيق الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس مرحلة التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.
- ٣- وضع مجموعة من المتطلبات تحقيق الأداء الوظيفي لدى مديري مرحلة التعليم قبل الجامعي بالكويت.

#### أهمية الدراسة:

- ١- قد تساهم الدراسة في إضافة معرفة جديدة إلى الأدبيات التربوية حول موضوع الأداء الوظيفي، وتطوير التعليم قبل الجامعي في الكويت، من خلال التركيز على وجهة نظر المديرين وهي وجهة نظر مهمة لأنها تعكس آراء الأطراف المعنية مباشرة بتحقيق التميز في العملية التعليمية.
- ٢- قد تساهم الدراسة في تطوير فهم العلاقة بين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز في الأداء التعليمي، وستسعى الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين هذين المفهومين، وهي علاقة مهمة لنجاح المؤسسات التعليمية.
- ٣- سوف تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين أداء مديري المدارس في الأداء، حيث ستسعى الدراسة إلى تقديم توصيات يمكن تطبيقها من قبل مديري المدارس لتحسين أداء مدارسهم.

#### منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التوجيهات الفكرية الحاكمة للأداء الوظيفي لمديري التعليم قبل الجامعي بالكويت.

المحور الأول للدراسة: التوجيهات الفكرية الحاكمة للأداء الوظيفي لمديرين ويعرف أيضاً العنزي الأداء الوظيفي بأنه: "عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التعليمية مع تقديم كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية وتوفيرها لنمو وتطوير جميع الأطراف وما يلزمها من متابعة، وذلك وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي يهدف إلى رفع مستوى التعليم وتطويره من أجل تحقيق الهدف النهائي والمنشود وهو بناء الإنسان الصالح<sup>(١)</sup>.

ويعرفه كذلك عطوى بأنه عبارة عن "جهود مبدولة لمساعدة المعلمين على النمو مهنيًا وعلميًا، مع استيعاب الأهداف التربوية، واختيار المادة التعليمية والأدوات المناسبة وأساليب وطرق التدريس والتقييم، التي تكفل تعلم المتعلمين بفاعلية"<sup>(٢)</sup>.

وهناك تعريفات ركزت على شمولية الأداء الوظيفي لكل ما يهدف إلى تحسين العملية التعليمية، ومن هذه التعريفات ما عرفه على أنه "عملية شاملة تُعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وتتعدد مهامه ومجالاته لتشمل التخطيط، والمناهج، والموقف

(١) طاهر بشر العنزي، التوجيه الفني: الأهداف، الأساليب، المعوقات، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥: ١٧.

(٢) جودت عزت عطوى، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، (عمان: دار الثقافة للنشر، ٢٠١٠): ١٧٦.

التعليمي التعليمي، والتنمية المهنية، والتقويم، والبيئة المدرسية والمحلية، والاتصال والتواصل، والمتابعة الإشرافية، وتوظيف تقنية المعلومات<sup>(١)</sup>. وبالرغم من اختلاف الصياغات التي استخدمت لتعريف الأداء الوظيفي، إلا إنها تتفق في النقاط التالية:

١. أن المدير هو الشخص الذي يُمنح السلطة والمسؤولية لتخطيط وإدارة عمل مجموعة من الموظفين بشكل مباشر.
٢. أن الأداء الوظيفي عملية شاملة تعني بجميع العوامل المؤثرة في تحسين العملية التعليمية وتطويرها: (المادة الدراسية، الأنشطة التربوية، تقييم أداء المدرسين، تقييم الخطط الدراسية، المناهج، الوسائل التعليمية، الامتحانات).
٣. أنه عملية تهدف إلى تحسين أداء المعلمين، وتطوير أساليب ووسائل عملهم، من خلال مساعدتهم على النمو المهني.
٤. يهتم التوجيه بالعمل مع المعلمين والتربويين الآخرين في جو ديمقراطي.
٥. الهدف النهائي لعملية الأداء الوظيفي هو النهوض بمستوى المتعلم معرفياً، ومراعاة نموه وجدانياً ومهارياً وسلوكياً.

ويقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة مجموعة الأنشطة التربوية التي يقوم بها الموجه بغرض مساعدة المعلمين لتحسين ممارساتهم التخطيطية، التدريسية، والتقويمية، والسلوكية، ورفع كفاءاتهم وتذليل الصعوبات التي تواجههم؛ مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها وفقاً لمعايير الاعتماد المحددة لذلك. قد اختارت الباحثة مصطلح "التوجيه" لأنه أكثر تحديداً ووضوحاً من كلمة إشراف"، ومصطلح "فني" لأنه أكثر خصوصية ووضوحاً من كلمة "تربوي" التي تتميز بالشمولية والعمومية، كما أن المصطلح الشائع في التعليم كلمة "التوجيه الفني".

#### أهمية الأداء الوظيفي

تنبع أهمية الأداء الوظيفي من خلال ما يلي:<sup>(٢)</sup>

- أ. التوجيه عملية قيادية: بمعنى أنه عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعي توجيهها منتجا بحيث يوجد القيادة في الآخرين فيستغلها لصالح الجماعة، ومن واجبات القائد امتلاك القدرة على الإيحاء وأن يوجه المحتاجين للعون وافساح المجال لانطلاقه القادرين وتنسيق قدراتهم وخلق جو من الإخاء والعلاقات الإنسانية وتنمية شعور الأفراد بالانتماء للجماعة.
- ب. التوجيه عملية تخطيط: يقوم الإشراف الفني بعملية رسم الخطط، وهذه خطوة مهمة لنجاح أي مشروع من المشروعات. وعند القيام بالتخطيط يجب ملاحظة الجوانب الآتية: تحديد المشكلة التي تهم الجماعة، ودراسة إمكانياتها، وتحديد الهدف العام، والاستعانة بالخبرات الفنية، وتحديد وسائل التنفيذ، والتقويم.
- ت. التوجيه عملية تدريبية: بمعنى أنها عملية تعهد إلى الموجه بتدريب المعلمين، من أجل نموهم المهني، وتحسين مستوى أدائهم، وبالتالي تحسين الموقف التعليمي، كذلك قيام الموجه الفني

(١) انتصار بنت عبد الله سليمان، "الإشراف التربوي وتجويد أداء المعلمين." ندوة (الإشراف التربوي تحديات الدور وفاعلية الممارسة)، في الفترة من ٢٨ حتى ٢٩ مارس ٢٠١٠. (مسقط، ٢٠١٠): ١.

(٢) أحمد علي الفنيش، محمد مصطفى زيدان، *التوجيه الفني والتربوي*، (القاهرة: دار الكتاب الجديد المتحدة، ٢٠٠٠).

بالورش الدراسية المتصلة بالمواد الدراسية والطرق والوسائل، ومساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية ومراجعتها، وانتقاء المناسب منها.

ث التوجيه عملية بحثية: أي الإحساس بالمشكلات والقضايا التي تعوق مسيرة العملية التربوية، والسعي إلى تحديد هذه المشكلات والتفكير الجاد في حلها وفق برنامج يعد لهذا الغرض، وتكوين فريق بحث في كل مدرسة لدراسة مشكلات المادة والمتعلمين والإدارة.

ج. التوجيه عملية تقييمية: أي تقيس مدى توافق عمل المعلم مع أهداف المؤسسة التربوية ومناهجها وتوجيهاتها، والمعاونة في تقويم العملية التعليمية كلها تقويماً صحيحاً على أسس موضوعية دقيقة.

ج. التوجيه عملية تكاملية: حتى يتكامل دور التوجيه وينسجم مع الواقع التربوي لا بد من تنشيط قنوات الاتصال بين كل مجال دراسي وتحقيق الأهداف التربوية بمختلف المناطق التعليمية لتبادل الخبرات بإقامة الندوات والحلقات النقاشية<sup>(١)</sup>.

لذا يعد التوجيه الفني أحد العناصر المهمة في منظومة التربية؛ فتنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف فعال، يعمل على تحسينها، وتوجيه الإمكانيات البشرية والمادية لها؛ ومن ثم يعمل التوجيه الفني على النهوض بعملية التعليم والتعلم من خلال التنسيق بين المعلمين، وحفز همهم، وتضافر جهودهم وخلق الالتزام الداخلي المهني عندهم، ورفع مستوى كفاياتهم<sup>(٢)</sup>.

ويكتسب التوجيه الفني أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها، والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية، التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علماً بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها، يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مختلف المواد الدراسية؛ ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المعلمين ومساعدتهم، وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة<sup>(٣)</sup>، وأشار ميلر وآخرون Miller et al إلى أن الخدمات التي يقدمها التوجيه الفني، وتعامله مع المعلمين له أثر في تنمية قدراتهم شخصياً ووظيفياً<sup>(٤)</sup>.

ويعد المدير حلقة الوصل بين المعلم والمدرسة من جهة والجهات المسؤولة تربوياً من جهة أخرى، فما تلقاه المعلم قبل ممارسة المهنة غير كاف، فهو يحتاج إلى من يوجهه ويحتاج أن يتقن أساليب التعامل مع تلاميذه، وأن يزداد خبرة في مجال التدريس حتى يتمكن من تحقيق أهداف العملية التعليمية، والموجه الفني صاحب خبرات متعددة فإن اختياره ومؤهلاته وخبراته السابقة وتنقله بين

(١) وزارة التربية الكويتية، مجلس التوجيه العامة، دليل عمل التوجيه الفني، ٢٠٠٣.

(٢) ناصر الراسبي، راشد الغافري، راشد المحرزي. "واقع وسبل تطوير الإشراف التربوي في سلطنة عمان." ندوة الإشراف التربوي (الإشراف التربوي تحديات الدور وفاعلية الممارسة)، المنعقدة في الفترة من ٢٨ حتى ٢٩ مارس ٢٠١٠. (مسقط، ٢٠١٠): ٤٤.

(3) Silva, D. Y, and N. F Dana. "Collaborative Supervision in the Professional Development School." *Journal of Curriculum and Supervision*, 16 (4), 2001: 305-321.

(4) Miller, Greg, W. Wade Miller, and John E Kessell. "An Interactive communication network's potential as a communication and student teacher supervision tool in Agricultural Education." *Journal of Agricultural Education*, vol. 43, no. 2, 2002: 11-12.

المدارس ونقل الخبرات بين المعلمين من مدرسة لأخرى يجعل دوره مهم جداً في العملية التعليمية<sup>(١)</sup>. وباعتبار أن الموجه الفني يعد أحد الركائز الأساسية المهمة لتطوير العمل التربوي، وأن هذه الأهمية تأتي نتيجة لانتشار التعليم والنمو السريع في أعداد الطلبة والمعلمين والمدارس، ونتيجة التغير الذي حدث في التربية، من حيث الأهداف والأساليب، وتزايد الاهتمام بالتوجيه الفني<sup>(٢)</sup>. ويرى البعض أن أهمية التوجيه الفني تتمثل في الآتي<sup>(٣)</sup>:

١. مساعدة المرؤوسين على فهم الأهداف والسياسيات والإجراءات.
  ٢. فهم المرؤوسين لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم والسلطات المفوضة لهم من رؤسائهم.
  ٣. العمل كفريق مع الموجه الفني للنهوض بالعملية التعليمية.
  ٤. تدريب المعلمين على الاستفادة من خبرات الآخرين من زملائهم.
  ٥. شرح تنظيم العمل للعاملين داخل المدارس.
- وأكدت الدراسات المعاصرة التي أجرتها وزارة التربية في دولة الكويت أهمية وخطورة الدور الذي يقوم به التوجيه الفني، وذلك لأن طبيعته تتميز عن كثير من الأجهزة التربوية الأخرى، وحددها<sup>(٤)</sup> بأمور منها:

١. معايشة العمل الفني لكل مجال دراسي في الميدان في ضوء رؤية فنية لها أسسها العلمية الدقيقة، لا يمتلك ناصيتها إلا من عرفها وأحاط بها. وهو الذي يتعامل مباشرة مع أداء قطبي العملية التعليمية التعليمية المعلم والمتعلم كالكاتب المدرسي، ودليل المعلم، والوسائل التعليمية.
  ٢. متابعة النواتج الفنية للعملية التربوية في ميدانها، ويرى مقوماتها، ويعيش قضاياها ومشكلاتها الفنية، فيقومها تقوياً تطويراً مستمراً يشمل كل عنصر فيها من حيث أهدافها، ومقرراتها، وطرائق التعليم.
  ٣. حلقة الاتصال بين الأجهزة المسؤولة الإدارية منها والفنية، فيزودها بالمعلومات الصحيحة الدقيقة من الإيجابيات والسلبيات، بعد أن يقف على مسار العمل المباشر وأبعاده.
  ٤. يسهم في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير بفاعلية في مراحل تحسين العملية التعليمية التعليمية والسير بها إلى الأفضل.
- ويستخلص من العرض السابق لأهمية التوجيه الفني أن التوجيه الفني يحتل مكانة عالية في العملية التربوية، لأنه القناة التي ينفذ من خلالها واقع التربية والتعليم، ولذا كان أهم حلقة في سلسلة تنظيم التعليم فهو الذي يضع الخطط والسياسة التعليمية موضع التنفيذ وفي يده مفتاح نجاحها، فالتوجيه ضرورة إنسانية لحفز همم المعلمين، وتضافر جهودهم وخلق الالتزام الداخلي المهني عندهم، ورفع مستوى كفاياتهم، ويساهم في تطوير العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي. كما أن التوجيه ضرورة علمية يسعى إلى التقويم والتطوير للعملية التعليمية ويشمل كل عنصر فيها من

- 
- (١) غادة محمد فتحي أحمد، "تفعيل دور التوجيه التربوي على ضوء المعايير القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة التربية، ٢٩٤، ٢٠١٠: ٤٣١-٤٣٢.
  - (٢) طالب عبد الله الخطيب، الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين، (العين: دار الكتاب الجامعي، ٢٠١٥): ١٤٦.
  - (٣) محمد سيد محمد السيد. وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة التنظيم - التوجيه - الإشراف الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة. (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨): ١٠٦.
  - (٤) فتوح الحساوي، فريد ربيع محمد، وعائشة الروضان، دليل عمل التوجيه الفني، (الكويت: وزارة التربية والتعليم، مجلس التوجيهات العامة، ٢٠٠٦).

حيث أهدافها، ومقرراتها، وطرائق التعليم، كما يعد التوجيه ضرورة تربوية لاسهامه في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير بفاعلية في مراحل تحسين العملية التعليمية والتعلمية والسير بها إلى الأفضل، ويساهم كذلك في وضع الخطط والسياسة التعليمية لتقديم أفضل خدماتها التعليمية، وتوفير المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المرجوة من كافة محاور العملية التعليمية.

**وتتنوع طرق وأساليب قياس الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المختلفة، وعلى**

**الجهة المقومة أن تختار الأسلوب والطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسبا مع طبيعة الأعمال التي يقوم**

**العاملون بها، ومن أهم هذه الطرق:**

١. **الترتيب البسيط:** وفيها يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا، حسب كفاءتهم من الأكثر كفاءة إلى الأقل فيما يتعلق بأدائهم وانجازاتهم، مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل كمستوى الإنتاج والمواظبة، والسلوك والتعاون مع الزملاء، وتنتج هذه الطريقة في المؤسسات التي تمتلك الاستقلالية في تعيين العاملين وأنهاء خدماتهم بناء على الأداء<sup>(١)</sup>.

٢. **المقارنة الثنائية:** وفيها يتم تقييم أداء كل فرد في المجموعة ضمن مجموعتهم؛ بحيث يقوم المقيم باحتساب عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين. وقد سميت الطريقة بالمقارنة الثنائية لأنه يتم مقارنة أداء الفرد مع أداء فرد آخر في كل مرة؛ فكل عملية مقارنة تأخذ فردين فقط، وهكذا حتى نصل إلى الترتيب السليم<sup>(٢)</sup>.

٣. **التوزيع الإجمالي:** تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي أو المنحني الطبيعي المستوى الأداء؛ أن يكون المقيم مجبراً على إدخال النسب المئوية في الاعتبار عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم بنسبة ١٠% من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في إحدى جانبي المنحني، ويضع نسبة ١٠% من ذوي الكفاءة المتدنية في الجانب الآخر، بينما يركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحني. وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام وتحقق قدراً معقولاً من الموضوعية، ويؤخذ عليها بأنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين لتلاقيها، ويصعب استخدامها في الأعداد الصغيرة<sup>(٣)</sup>.

٤. **الوقائع الحرجة:** وتهدف إلى استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة؛ بحيث يتم تقييم الأداء استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمله في ملفه، سواء كانت هذه الأحداث جيدة أو سيئة. وعند التقييم الدوري يراجع المدير هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف<sup>(٤)</sup>.

(١) سعد عامر أبو شندي، *إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية*، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥)، ١٠٢.

(٢) محفوظ أحمد جودة، *إدارة الموارد البشرية*، ط٢، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤)، ٢٦٠.

(٣) محمد مبارك الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٤)، ٣٣.

(٤) صباط يسرى، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي. كلية العلوم الإنسانية، الجزائر، ٢٠١٧، ٦٧.

٥. **قوائم المراجعة:** وتتم بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة، وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظف، ومن مميزات هذه الطريقة سهولة الاستخدام، والاقتصاد في الوقت؛ فهي لا تستغرق وقتاً طويلاً، كما يفضل استخدامها في قطاع الخدمات، ويعاب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال، إضافة إلى اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق<sup>(١)</sup>.

٦. **التقرير المكتوب (المقالية)، المقال الوصفي:** يقدم المقيم بموجبها تقريراً وصفيًا عن المرؤوس، يصف فيه نقاط القوة والضعف في أدائه، مستفيداً من ملاحظته المباشرة له وملاحظة الزملاء والمراجعين ومن مساوئ هذه الطريقة أنها غير موضوعية، ولا تعتمد على معايير محددة؛ كما أنها تحتاج إلى وقت لكتابته بدقة، وبالتالي فإن إمكانية التحيز فيها واردة<sup>(٢)</sup>.

٧. **المقياس السلوكي المتدرج:** تبنى هذه الطريقة على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث تصمم لتحديد مجالات الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس، ومحاولة تدريجه في شكل يساهم في تقييم أداء العاملين والتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عدداً كبيراً من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضح هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المفروض، وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه على كل مجال من المجالات، وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً. وتمتاز هذه الطريقة بأنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم، وذلك اعتماداً على التحديد الواضح والخاص بمجالات الأداء وسلوكاته التي يتم قياسها، ومن عيوبها أنه قد يشوب نتائجها التحيز عند استرجاع المعلومات عن المرؤوس<sup>(٣)</sup>.

**المحور الثاني : الاشكاليات التي تواجه الأداء الوظيفي لمديري التعليم قبل الجامعي:**  
تتمثل فيما يلي<sup>(٤)</sup>:

- قصور في تدريب المعلمين في أثناء الخدمة على المهارات التعليمية وأساليب التعليم الحديثة.
- ضعف في الاعتماد على استخدام التعليم المصغر بصفته تقنية توجيهية إبداعية في مجال التوجيه التربوي.
- نقص في تيسير العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي.
- ضعف تعزيز بواعث الطلاب وإثارة دافعيتهم للموقف التعليمي ومشاركة المعلم.
- الاستفادة من التغذية الراجعة.

**ومن المعوقات أيضاً تفاوت المعلمين في تأهيلهم العملي وفي التجاوب مع الموجه: من الطبيعي تفاوت المعلمين في تأهيلهم وقدراتهم المهنية، كذلك من حيث مدى تجاوبهم مع الموجه**

---

(١) خضير حمود، ياسين الخراشة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة، ٢٠٠٧): ١٦٤.  
(٢) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية: ٢٦٤.  
(٣) عبد الحميد مفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، (مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧): ١٨٠.  
(٤) ياسر إبراهيم البياتي : الدور الوسيط لراس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي، كلية الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٢٠، ص ٤.

التربوي، وهذا يرهق المشرف الموجه لأنه يحتاج إلى تقديم خدمات تربوية وأنشطة نمو مهني متنوعة بحيث تلبي حاجات النمو المهني لجميع شرائح المعلمين، بالإضافة إلى تنويع الأساليب الإشرافية للتعامل مع المعلمين بحيث تتناسب مع مدى تجاوبهم لما يقدم إليهم من توجيهات وإرشادات.

**تدني تأهيل بعض الموجهين الفنيين:** وذلك لندرة الموجهين في بعض التخصصات، وعدد المتميزين من المعلمين عند الالتحاق بالتوجيه الفني لعدم وجود حوافز، وتسرب كثير من الموجهين المتميزين من التوجيه إلى أعمال إدارية أو تربوية أخرى، أسندت إليهم بسبب تميزهم في التوجيه، وقلة الفرص التدريبية لإعداد المشرفين والرفع من تأهيلهم، وكذلك تدني مستوى بعض المشرفين التربويين الجدد بعد أن أعطيت صلاحية تكليف الموجه التربوي لمديريات التعليم.

- **ضيق الوقت أمام الموجهين الفنيين:** يؤثر ضيق الوقت لدى الموجهين الفنيين على القيام بالمهام الموكلة إليهم على الوجه الأكمل سلباً في ممارسات المرحلة الإشرافية والتخطيطية.
- **إصدار القرارات دون إيضاح الهدف منها:** إصدار بعض القرارات دون إشعار الموجهين مسبقاً أو تهيئتهم أو إشعارهم بأهداف هذه القرارات مثل القرار المتعلق بدور الحضنة في المدارس.

**المحور الثالث: متطلبات تفعيل الأداء الوظيفي لدى المديرين بمرحلة التعليم قبل الجامعي في الكويت:**

**ثانياً: أهداف التصور المقترح.**

يسعى التصور المقترح إلى إلقاء الضوء على آليات تحقيق الأداء الوظيفي، من خلال تسليط الضوء على أهم متطلبات تحقيق تلك التصور حيث يهدف إلى:

- (١) تعزيز قدرة مديري المدارس على تحليل البيئة التنافسية التعليمية واستثمار الفرص المتاحة لتحسين أداء مدارسهم.
- (٢) تطوير مهارات المديرين في جمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية عن المدارس المنافسة والاستفادة منها في صنع القرارات، وتعزيز القدرة على وضع رؤية واضحة للمدرسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل، وتنمية القدرة على اتخاذ القرارات بناءً على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة.
- (٣) الإدارة الفعالة للموارد وتعزيز القدرة على إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية بفعالية.
- (٤) تعزيز الأداء الوظيفي للمديرين من خلال تنمية التكيف مع التغيرات في بيئة العمل على بناء أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات، وتطوير المعلمين.
- (٥) تدريب المديرين على استخدام أهداف الأداء الوظيفي وتطبيقها في الإدارة المدرسية.
- (٦) تطوير آليات لتحفيز المعلمين على المبادرة والإبداع في تطوير أساليب التدريس، لتحقيق الأداء التنظيمي.

**منطلقات التصور المقترح.**

التصور المقترح يقوم على مجموعة من المنطلقات الأساسية كما يلي:

- (١) المدير كقائد محرك للتغيير، يجب أن يتمتع المدير برؤية واضحة لمستقبل المدرسة وقدرة على ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس، وعلى المدير أن يكون قادراً على إلهام المعلمين وتشجيعهم على تحقيق التميز، وأن يكون قدوة لهم في العمل والتفاني، كما يجب أن يتخذ المدير قرارات سريعة ومدرسة بناءً على البيانات والمعلومات المتاحة.

- ٢) المعلم شريك في التطوير، يجب أن يتم توفير فرص للتطوير المهني المستمر للمعلمين لضمان مواكبتهم للتطورات في مجال التعليم، وتحقيق الرشاقة التنظيمية لديهم، وتمكين المعلمين من اتخاذ القرارات في مجال عملهم، وأن يشعروا بأنهم شركاء في عملية التطوير، والتعاون بين المعلمين وبناء فرق عمل متكاملة.
- ٣) كما يبنى التصور الحالي من منطلق تعزيز قدرة المدير على التنبؤ بالتحديات المستقبلية، وتطوير مهارات تحليل البيئة التنافسية، ودعم الفرص التعليمية الجديدة، من خلال تعزيز المرونة حول التخطيط الاستراتيجي.
- ٤) كما يبنى التصور المقترح من خلال بناء رؤية مستقبلية واضحة وقابلة للتنفيذ، وتفعيل المشاركة بين العاملين في المدرسة في صياغة هذه الرؤية، وربط الخطط التنفيذية للمدرسة بالأهداف الاستراتيجية التي وضعت لها.
- ٥) كما يبنى التصور المقترح من منطلق تطوير الموارد البشرية، وتعزيز فرص التطوير المهني لمدير المدرسة والعاملين بالمدرسة.
- ٦) كما يبنى التصور المقترح الحالي من منطلق تعزيز الأداء الوظيفي، وتحليل نقاط القوة والضعف بالمدرسة، وتطوير الميزات التنافسية بها، وتحسين جودة الخدمات التعليمية مما يساعد على تعزيز سمعة المدرسة.

#### رابعاً: آليات تحقيق التصور المقترح.

تمثل آليات تحقيق التصور المقترح الخطوات والإجراءات والمتطلبات اللازمة لتحقيق الذكاء التنافسي داخل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وذلك من خلال العمل على تنمية، الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتحفيز، والتفكير المنظم.

##### (أ) الاستشراف.

##### (ب) الاستشراف.

- وتتمثل الية تنمية الاستشراف لدى مديري مدارس مرحلة التعليم قبل الجامعي في الإجراءات التالية:
- تنمية مهارات التنبؤ بالتحديات المستقبلية لدى مدير المدرسة من خلال إجراء دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، والتدريب على، تشكيل فريق عمل لرصد وتحليل المتغيرات المؤثرة على المدرسة، وإنشاء قاعدة بيانات للتحديات السابقة وكيفية مواجهتها.
  - تطوير مهارات استباق الفرص التعليمية، من خلال متابعة التجارب الناجحة للمدارس المتميزة محلياً وعالمياً، والمشاركة في المؤتمرات والمنتديات التربوية، وإنشاء شبكة علاقات مع الخبراء والمختصين في المجال التربوي
  - تحليل الاتجاهات التربوية الحديثة من خلال الاشتراك في المجالات والدوريات التربوية المتخصصة، والتدريب على تشكيل لجنة لرصد وتحليل المستجدات التربوية، وتنظيم ورش عمل لمناقشة الاتجاهات التربوية المعاصرة، وإعداد تقارير دورية عن التوجهات التربوية الحديثة، ودراسة احتياجات المجتمع المدرسي.
  - تطوير مهارات التخطيط البديل، والتدريب على إعداد السيناريوهات المستقبلية، ووضع خطط طوارئ للحالات المختلفة، وإشراك الفريق المدرسي في وضع الخطط البديل.
  - متابعة التطورات التكنولوجية، من خلال توجيه مديري المدارس نحو حضور دورات في التقنيات التعليمية الحديثة، وتشكيل فريق للبحث والتطوير التكنولوجي.
  - تحليل المنافسات الخارجية وذلك من خلال تدريب المديرين على إعداد أدوات لقياس وتحليل أداء المدارس المنافسة، وجمع معلومات عن البرامج والخدمات المقدمة في المدارس الأخرى،

ووضع خطط لتعزيز الميزة التنافسية للمدرس من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في المدرسة مقارنة بالمنافسين.

#### (ت) الرؤية المستقبلية.

وتتمثل في الإجراءات التالية:

- تطوير القدرات القيادية لمديري المدارس، وتنظيم دورات تدريبية متخصصة في استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب على مهارات التحليل والتنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية، وتنمية القدرة على صياغة رؤية واضحة للمدرسة.
- التدريب على بناء نظام متكامل للأداء الوظيفي، قائم على جمع المعلومات، وإنشاء قاعدة بيانات شاملة عن أداء المدرسة، ومتابعة المستجدات التربوية والتكنولوجية في التعليم.
- تحليل المعلومات، ونقاط القوة والضعف في المدرسة، ودراسة احتياجات سوق العمل المستقبلية.
- تنمية مهارة توظيف المعلومات، وتحديد الأولويات والمبادرات الاستراتيجية، ووضع خطط تطويرية مبنية على نتائج تحليل المعلومات المستخلصة.
- المتابعة والتقييم المستمر لمتابعة والتقييم المستمر، ووضع مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس للتطوير.

#### (ج) التحفيز:

وتتمثل الإجراءات فيما يلي:

- تطوير نظام تطوير نظام حوافز متكامل من خلال وضع معايير واضحة وعادلة للتقييم والمكافآت، وتنويع أشكال التحفيز لتشمل الحوافز المادية والمعنوية، وربط الحوافز بالأداء والإنجازات الملموسة.
- تعزيز بيئة العمل المحفزة على العمل من خلال خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الإبداع والابتكار، تحسين ظروف العمل المادية والنفسية، وتوفير الموارد والأدوات اللازمة للعمل بكفاءة.
- تحفيز مديري المدارس على دعم المبادرات الإبداعية للمعلمين والطلاب، وإصدار شهادات تقدير للموظفين المتميزين.
- العمل على إعداد خطة تطوير مهني لكل معلم وأداري بناء على أدائه، مع توفير فرص تدريبية متنوعة تتناسب مع احتياجات الموظفين، مع مراعاة عقد جلسات فردية للمعلمين لمناقشة تطورهم المهني.
- إنشاء قنوات تواصل مفتوحة لتلقي المقترحات والملاحظات.
- تدريب مديري المدارس على تحفيز بيئة العمل من خلال التشجيع على الإبداع، وتوفير الموارد اللازمة لدعم الابتكار والتجديد، وتعزيز العلاقات بين العاملين.
- متابعة أداء العاملين وتقييم التغذية الراجعة للعاملين بالمدرسة.

#### المراجع

١. أحمد علي الفنيش، محمد مصطفى زيدان، *التوجيه الفني والتربوي*، (القاهرة: دار الكتاب الجديد المتحدة، ٢٠٠٠).
٢. أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشعري، أحمد حسين غالي: الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والبراعة التنظيمية، بحث

- استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، قسم ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ٢٠١٩.
٣. انتصار بنت عبد الله سليمان، "الإشراف التربوي وتجويد أداء المعلمين." ندوة (الإشراف التربوي تحديات الدور وفاعلية الممارسة)، في الفترة من ٢٨ حتى ٢٩ مارس ٢٠١٠. (مسقط، ٢٠١٠).
٤. جودت عزت عطوى، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، (عمان: دار الثقافة للنشر، ٢٠١٠).
٥. خضير حمود، ياسين الخراشة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار المسيرة، ٢٠٠٧): ١٦٤.
٦. طاهر بشر العنزي، التوجيه الفني: الأهداف، الأساليب، المعوقات، الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥).
٧. سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٥).
٨. طالب عبد الله الخطيب، الإشراف التربوي وفق الأدوار الجديدة للمعلمين، (العين: دار الكتاب الجامعي، ٢٠١٥).
٩. عبد الحميد مفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، (مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧): ٢٠٠٧.
١٠. غادة ادة محمد فتحي أحمد، "تفعيل دور التوجيه التربوي على ضوء المعايير القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة التربية، ع ٢٩٤، ٢٠١٠: ٤٣١-٤٣٢.
١١. فتوح الحساوي، فريد ربيع محمد، وعائشة الروضان، دليل عمل التوجيه الفني، (الكويت: وزارة التربية والتعليم، مجلس التوجيهات العامة، ٢٠٠٦).
١٢. محمد سيد محمد السيد. وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة التنظيم - التوجيه - الإشراف الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة. (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨).
١٣. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط ٢، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤): ٢٠١٤.
١٤. ناصر الراسي، راشد الغافري، راشد المحرزي. "واقع وسبل تطوير الإشراف التربوي في سلطنة عمان." ندوة الإشراف التربوي (الإشراف التربوي تحديات الدور وفاعلية الممارسة)، المنعقدة في الفترة من ٢٨ حتى ٢٩ مارس ٢٠١٠. (مسقط، ٢٠١٠).
١٥. ياسر إبراهيم البياتي: الدور الوسيط لراس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي، كلية الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٢٠.

#### المراجع الأجنبية

- Allida, V., Olela, M., Ogwari, P. & Minja, O. "Best Practices in Instructional Supervision: A Study of Adventist Secondary Schools in Ranen Conference". *Baraton Interdisciplinary Research Journal*, 8(Special Issue) (2018): 1-7.
- Ampofo, S. Y., Onyango, G. A. & Ogola, M. "Influence of school heads' direct supervision on teacher role performance in public senior higher schools, Central region, Ghana". *IAFOR Journal of Education*, 7(2), (2019): 9-26.

- 
- Chaouch, E,: The influence of managerial and leadership practices on organizational agility, Master thises, UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN.2016.
- Miller, Greg, W. Wade Miller, and John E Kessell. "An Interactive communication network's potential as a communication and student teacher supervision tool in Agricultural Education." *Journal of Agricultural Education*, vol. 43, no. 2 , 2002: 11-12.
- Silva, D. Y, and N. F Dana. "Collaborative Supervision in the Professional Development School." *Journal of Curriculum and Supervision*, 16 (4), 2001 :305-321.