

بحث بعنوان تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء

مها رشيد مطلق

مقدمة :-

تحتل المرحلة الابتدائية في الكويت أهمية خاصة باعتبارها القاعدة الأساسية التي ترتكز عليها المراحل المستقبلية للتعليم ، ويبنى عليها أعداد النشئ للمراحل التالية ، فضلاً عن كونها المرحلة التي تتشكل فيها شخصية التلميذ ، وتؤسس الملامح المستقبلية لهذه الشخصية . للوصول إلى الجودة المنشودة وبما يحققه من مردود ايجابي يرفع من مستوى كفاءة العمل التربوي، ويتناسب مع تطلعات الدولة وأمالها في تحقيق مكانه متقدمة في عالم تتسارع فيه خطى التقدم والتفوق في كل فروع العلم والمعرفة^(١) " ويعتبر مدير المدرسة الابتدائية هو القائد التربوي على مستوى مدرسته ، والمسئول الأول فيها ، وبدون قيادته لا يمكن إحراز أي تقدم في مجال العمل المدرسي " ^(٢) ، وبالاطلاع على النشرات واللوائح التي تحكم عمل مدير المدرسة الابتدائية بالكويت والتي تصدرها وزارة التربية يتضح كثرة المهام والمسئوليات التي يؤديها مدير المدرسة بحكم موقعه الوظيفي " ^(٣) ومهما تعددت ادوار، مسئوليات مدير المدرسة فإن الأمر يتطلب ضرورة أداء هذه المسئوليات بشكل متوازن، وتجلى هذا التأثير في تطوير مفاهيم الإدارة وإيجاد القرارات وضرورة تطوير الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية وعلى رأسها مديري المدارس بحيث لم تعد أدوارهم قاصرة على مجرد القيام بالواجبات الإدارية التقليدية وإنما ينبغي تطوير آدائهم بما يمكنهم من القيام بدور قائم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والمناسبة لأداء عملهم بأعلى جودة وبما يتواءم والمعايير القومية لجودة الأداء وتطوير البرامج والأساليب والأنشطة التي تمكنهم من تطوير آدائهم المهني والوظيفي وبذلك يصبح نجاح المدرسة الابتدائية وهنا بمدى جدية أدائها وقدرة مديريها على السعي للحاق بأسباب التقدم العلمي والتكنولوجي باعتباره ضمن مجالات جودة الأداء .

مشكلة البحث :-

يعتمد نجاح أي نظام تعليمي على كفاءة وفاعلية مدخلاته وما يصاحبها من عمليات مختلفة تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، وتعتبر الإدارة المدرسية بقيادة مدير المدرسة أحدهم مدخلات النظام التعليمي ، ويتوقف جزء كبير من نجاح العمل المدرسي على الدقة في توزيع المهام المسئوليات ، والالتزام بالتطبيق الجاد لها ، وتحقيق تنسيق فعال بين تلك المسئوليات ، والانسجام الكامل بين وحدات العمل من خلال قواعد ونظم وإجراءات تتكامل فيما بينها في رسم الأداء الوظيفي لكل فرد وكيفية القيام بهذا الأداء وتطويره " والأداء الوظيفي لمدير المدرسة يمثل عنصر مهم من عناصر الإنتاجية ، وهو محصلة الجهد الذي يبذله هذا المدير، ويمكن تحديده من خلال الأعمال والمسئوليات والتكاليف الموكلة إليه من خلال وظيفته " ^(٤) وعلى الرغم من أهمية الموقع الوظيفي الذي يشغله مدير المدرسة الابتدائية ، ودوره الواضح في التيسير لنظام العمل في المدرسة باعتباره الرئيس المباشر لجميع العاملين فيها، إلي جانب العديد من

^(١) وزارة التربية بالكويت : الوثيقة الأساسية المرحلة الابتدائية في دولة الكويت - إصدارات الوزارة ، ٢٠١٤ ، ص-١٥

^(٢) وزارة التربية بالكويت : الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الابتدائية بالكويت ، إصدارات الوزارة ، ٢٠٠٨

^(٣) وزارة التربية بالكويت : دليل العمل المدرسي ، واجبات ومهام مدير المدرسة ، إصدارات الوزارة ، ٢٠٠٩ ، ص-٩

^(٤) سالم عواد الشمري : الرضا الوظيفي وآثاره وعلى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشوره ، الرياض ، جامعة الملك عبد العزيز ، ٢٠٠٩ ص-١٨

المسئوليات والمهام الأخرى المكلف بها إلا أن هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تعترض هؤلاء المديرين في أدائهم لوظيفتهم تناولتها العديد من الدراسات " حيث ذكرت دراسة القائم أن مديري المدارس الابتدائية يتوقع منهم القيام بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية وبطريقة فعالة ومرضية ولكن تعدد الواقع المدرسي في المرحلة الابتدائية ، وكثرة مشاكلها والإعداد الضخمة للطلاب الملتحقين بها ، وكثرة الأعباء والتكاليف والمطالب التي تتطلبها الإدارات والمناطق التعليمية من مديري المدارس والمطلوب أدائها على وجه السرعة وفي أضيق الحدود مع نقص الأجهزة والإمكانات المتاحة شكلت تحديات أمام هؤلاء المديرين وجعلتهم لا يستطيعون تحقيق الرضا والإشباع للأدوار المطلوبة منهم في ضوء متطلبات وظيفتهم " (٥)

" وكشفت دراسة الحمدان أن أسباب القصور في الاداء الوظيفي لبعض مديري المدارس الابتدائية يرجع لقلّة الخبرة والتأهيل لديهم ، وعدم فهم البعض منهم لطبيعة أعمالهم ، وقلّة توافر الكوادر القيادية المؤهلة ذات الكفاءة العالمية لعدم سلامة طرق اساليب واختيار هؤلاء المديرين ، وعدم وجود أدلة إرشادية تكون بمثابة أداة موجهة لتنشيط أدائهم " (٦)

وفي نفس السياق أشارت دراسة البهواشي إلي أن نقص المهارات المهنية والإدارية لدى مديري بعض المدارس الابتدائية ومن بينها الالتزام بقيم التشاور والمشاركة في إدارة المدرسة، وعدم اقتناعهم باستخدام التفويض في إدارة أعمالهم ، وضعف قنوات الاتصال بين مدارسهم والمجتمع الخارجي المحيط بها جاءت ضمن العوامل التي تعوق تطوير الأداء الوظيفي لهؤلاء المديرين " (٧)

" وكشفت بعض الدراسات التي أجريت في الكويت عن وجود معوقات تحول دون جهود تطوير أداء مديري المدارس منها قصور استجابة بعض المديرين لدواعي التطوير وفهم الواقع الاجتماعي وفهم أهداف التغيير ، وعجز البعض منهم على مواجهة مشاكل المدرسة الابتدائية التي أخذت في الظهور والانتشار ومن بينها مشكلات الرسوب والتسرب وزيادة حدة العنف المدرسي بين التلاميذ وبررت ذلك لأن الأساليب الإدارية التي يستخدمها مديري هذه المدارس في أداء وظيفتهم لا زالت عقيمة " (٨)

وفي ضوء ما سبق أصبح تطبيق (الجودة في الأداء) كأحد الأساليب المعاصرة في ميدان الإدارة في ضوء مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يهدف تنفيذها الي التطوير المستمر في الأداء . أمراً ملحاً لتلبية الحاجة الماسة إلي اداء وظيفي عالي الجودة باعتبار أن الجودة أحد الآليات التي تقدمها المدارس للمتعلمين واستدعى ذلك تغيير اداء وادوار العاملين بالمدارس ومن بينهم مديري هذه المدارس وبما يتلاءم وثقافة الجودة .

(٥) عبد العزيز الغانم : الكفايات المهنية لنظار المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، ع (١٤) ، ج (١) ، جامعة أسيوط ، كلية التربية ، ٢٠٠٣ ، ص٣٥

(٦) جاسم الحمدان : مشكلات الإدارة المدرسية في دولة الكويت ، مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، ع ٢٨ ، ٢٠٠١ ، ص٦٧

(٧) سعيد عبد العزيز البهواشي وآخرون : تصور مقترح لتطوير الأداء المدرسي في ضوء اتجاهات التغيير التربوي مستقبلا ، المؤتمر السنوي الحادي عشر – نظم تفويم الأداء المدرسي في الوطن العربي في عصر المعلومات ، ٢٥-٢٦ يناير ٢٠٠٣ ، القاهرة دار الفكر العربي ، ٢٠٠٣ ، ص٧٦

(٨) دلال عبد الواحد الهدود : الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم بدولة الكويت ، مجلة دراسات تربوية مج٧ ، ح ٣٧ ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص٦٦

- عايض رجاء عايض عواد العازمي : تطوير الإدارة المدرسية في التعليم العام بالكويت (منظور استراتيجي) ، مجلة مستقبل التربية العربية ، ع (٨٢) ، مج(٢٠) ابريل ، ٢٠١٢ ، في ص٣٥١

" وأشار البكر إلى أن جودة الأداء تعني الانتقال من ثقافة الحد الأدنى في الأداء إلى ثقافة الإتقان والتميز " (٩)

" وذكر سليمان وآخرون أن أهم متطلبات تطبيق الجودة في المدارس وضع معايير لقياس جوانب الأداء الوظيفي ، وتحديد الأدوار الجديدة التي ينبغي القيام بها في ضوء هذه المعايير " (١٠)

جاءت فكرة الدراسة الحالية بهدف إعادة النظر في أداء مديري المدارس الابتدائية بالكويت لمهامهم الوظيفية وأدوارهم الفنية والإدارية مع الأخذ في الاعتبار تطوير أدائهم الوظيفي وبما يتماشى ومعايير جودة الأداء ومقتضيات العصر .

وتتلور مشكلة في الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :-

- س١ ما الإطار الفكري للأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية من حيث تعريف الأداء الوظيفي لهؤلاء المديرين المدارس ، والعوامل المؤثرة على هذا الأداء ، وعناصره ، وأهم مهام ومسئوليات مديري المدارس الابتدائية والكفايات المطلوبة لهم ، والمتطلبات الواجب توافرها في الأداء الوظيفي لهؤلاء المديرين ؟
- س٢ : ما المقصود بجودة الأداء الوظيفي لمديري المدارس ، وما متطلباته ، ومبادئه ، وما أهم المعايير الرئيسية لجودة الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء ؟
- س٣ : ما واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الفروانية التعليمية بدولة الكويت ، والمعوقات التي تعوق تطوير هذا الأداء في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء ؟
- س٤ : ما التصور المقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الفروانية التعليمية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء .

هدف البحث :-

تهدف الدراسة الحالية إلى تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء وذلك من خلال :-

- ١) التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت ، والعوامل المؤثرة على هذا الأداء وعناصره ، وأهم مسئوليات ومهام مديري المدارس الابتدائية في ضوء موقعهم الوظيفي والكفايات المطلوبة لهم ، والمتطلبات الواجب توافرها في الأداء الوظيفي لهؤلاء المديرين .
- ٢) إلقاء الضوء على جودة الأداء الوظيفي لمديري المدارس ومتطلباته ومبادئه وأهم المعايير الأساسية لجودة الأداء الوظيفي لمديري المدارس في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء .
- ٣) الكشف عن واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الفروانية التعليمية بالكويت والمعوقات التي تعوق تطوير هذا الأداء في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء .

^٩ (محمد عبدالله البكر : أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، المجلة التربوية ، مج (١٥) ع (١٠) ، جامعة الكويت ، مجلة النشر العلمي ، ٢٠٠٢ ، ص٨٣

^{١٠} (سعيد احمد سليمان وآخرون : دليل جودة المدارس في ضوء المعايير القومية للتعليم ، القاهرة ، برنامج الامتياز المدرسي ، ٢٠٠٧ ، ص٥

٤) وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء .

أهمية البحث :-

- ١- تنبع أهمية هذه الدراسة من المسؤولية الملقاة على عاتق مديري المدارس الابتدائية بالكويت.
- ٢- تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين والقائمين على النظام التعليمي بالكويت في وضع مدير المدرسة الابتدائية في موقعه المناسب من حيث إعداده وتدريبه ومن حيث عمله وما يحيط به من عوامل مختلفة
- ٣- تسهم الدراسة في تحسين اداء وممارسات مديري المدارس الابتدائية من خلال التصور المقترح ، وإيجاد ثقافة مدرسية تشعر مديري هذه المرحلة بحرية التغيير والتطوير ، وتدريبهم على ثقافة الجودة في الأداء مما ينعكس أثره ايجابياً على كل من المعلم والطالب والعملية التعليمية ككل في دولة الكويت .
- ٤- تكشف الدراسة الحالية عن واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت ، والمشكلات التي يعاني منها التعليم الابتدائي هناك مما يسهم في وضع آليات محددة لتطوير الاداء الوظيفي لمديري هذه المرحلة استناداً الي المعايير القومية لجودة الأداء ، وتحديد العوائق التي تحول دون التطوير ، واقتراح طرق إزالة هذه العوائق .
- ٥- تساعد الدراسة الحالية القائمين على تصميم البرامج التدريبية في وضع محتوى لهذه البرامج يساهم في رفع مستوى اداء مديري المدارس الابتدائية .

منهج البحث :-

تستخدم الدراسة الحالية (المنهج الوصفي التحليلي) ^(١١) باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية ، ويعتمد هذا المنهج على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل في وصف خصائص وإبعاد مشكلة الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت ، وجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمهام والمسؤوليات التي يؤديها هؤلاء المديرين بحكم موقعهم الوظيفي وتحليل هذه البيانات للوصول إلي مسبباتها والعوامل التي تتحكم في هذه الأداء ثم استخلاص النتائج التي يمكن تعميمها مستقبلاً .

" كما تستخدم الدراسة (المنهج المقارن) بالاعتماد على وثيقة المعايير القومية لجودة الأداء في مصر والاستناد إليها كمرجعية في الارتقاء بمستوي الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت باعتبار أن هذه الوثيقة تطبق المواصفات الدولية للجودة " ^(١٢)

أدوات البحث :-

تم تصميم استمارة استبانة كأداة للدراسة ، واشتملت الاستبانة على محورين :-

الأول : يضم مجموعة من العبارات تهدف إلي التعرف على واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية

^{١١} (محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط(٢) الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر ، ١٩٩٩ ، ص٤١٨ ،

^{١٢} (وزارة التربية والتعليم : المعايير القومية للتعليم في مصر ، مج (١) ، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣)

بمحافظة الفروانية بالكويت .

الثاني : يضم عبارات للتعرف على المعوقات التي تعوق تطوير الاداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت استنادا الى المعايير القومية للتعليم في مصر

مصطلحات البحث :-

الاداء الوظيفي :- يعرف الاداء الوظيفي اصطلاحاً انه : درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تتحقق بها أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " (١٣)

المعايير Standards : هي أدوات للقياس يمكن الاستناد إليها في تحسين الأداء ، وتمثل مرجعية يمكن من خلالها التعامل مع الأداء في كافة مجالات المنظومة التعليمية (المعلم ، المتعلم ، الإدارة ، المدرسة ، المنهج) (١٤)

الدراسات السابقة

١. دراسة محمد السيد حسونة (٢٠٠٥) : رؤية مستقبلية للتعليم في مصر " (١٥) . هدفت هذه الدراسة إلقاء الضوء على أوضاع التعليم الابتدائي ، وأشارت إلى النظرة المتدنية من قبل المجتمع للعاملين بحقل التعليم الابتدائي ، وضعف المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين والعاملين بهذه المرحلة في المجتمع المصري . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت مدخل أسلوب تحليل النظم ، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الأفكار التي تبرز أهمية هذا النوع من التعليم لتحسين نظرة المجتمع إليه ، كما أوصت بضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية للعاملين بهذه المرحلة وتجديد أساليب سير العمل ، وبذل الجهود لحل المشكلات التي تواجه المدرسة الابتدائية والعاملين بها .
٢. دراسة إبراهيم محمد مسعود حمتون (٢٠٠٦) : المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي " (١٦) هدفت هذه الدراسة إلقاء الضوء على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي وخاصة المرحلة الابتدائية في دولة ليبيا . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من مديري المدارس العاملين في ليبيا ، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة للتعرف على طبيعة هذه المشاكل . وكشفت نتائج الدراسة على ان هناك مجموعة من المشاكل بعضها يتعلق بإدارة المدرسة وبعضها الآخر يتعلق بالعملية التعليمية بكل محاورها . وتقدمت الدراسة بمجموعة من الحلول لمواجهة هذه المشاكل .
٣. دراسة أحمد الطيري (٢٠٠٧) : دور مدير المدرسة في إدارة التطوير في عصر العولمة " (١٧) هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم ادوار مدير المدرسة وخاصة ما يتعلق بدوره في إدارة التطوير بما يتواءم وعصر العولمة . وتناولت الدراسة في إطارها النظري مفهوم إدارة التطوير ودواعي ومبررات

١٣ (راويه محمد : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، القاهرة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص٢٠٩

١٤ (وزارة التربية والتعليم ، المعايير القومية للتعليم في مصر ، مرجع سابق

١٥ (محمد السيد حسونة وآخرون : رؤية مستقبلية للتعليم في مصر ، مجلة التربية ، ع (٢) يناير ٢٠٠٥ ، ص٢٣ - ٢٧

١٦ (إبراهيم محمد مسعود حمتون : المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي ووسائل التغلب عليها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ليبيا ، جامعة طرابلس ، (٢٠٠٦)

١٧ (احمد الطيري : دور مدير المدرسة في إدارة التطوير في عصر العولمة ، مجلة بنابيع تربوية ، ع (٥) ، ج (١٢) ، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص٣٢-٣٨

التطوير كما أشارت إلى أهم التقنيات التي ينبغي ان يستخدمها مدير المدرسة كي ينجح في إدارة التطوير واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وأجريت هذه الدراسة في المجتمع السعودي وكشفت نتائجها على أن واقع دور مدير المدرسة في مجال إدارة التطوير ، لا يزال محدوداً وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل هذا الدور بما يتواءم وعصر العولمة .

٤. دراسة أحمد الهبيل (٢٠٠٨) : واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين " (١٨) . هدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن دور مديري المدارس في محافظات غزة في إدارة التغيير واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . كما استخدمت استمارة الاستبيان كأداة للدراسة وتم تطبيقه على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الابتدائية بمحافظة غزة للتعرف على آرائهم حول دور مديري المدارس في إدارة التغيير، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود قصور في هذا الدور وأوصت بضرورة تفعيل هذا الدور لدى مديري المدارس وتقدمت الدراسة بمجموعة من الوسائل والإجراءات التي يمكن من خلالها التصدي لمعوقات التغيير .

٥. " دراسة ناجي شنودة نجله (٢٠٠٨) : متطلبات معايير تحقيق الجودة في المدرسة الابتدائية " (١٩) . هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على متطلبات تحقيق معايير الجودة في المدرسة الابتدائية باعتبار أن المعايير القومية للتعليم تمثل مرجعية أساسية لتوجيه جهود التطوير والارتقاء بمستوي أداء المدرسة الابتدائية للوصول إلى الجودة التعليم المنشودة . وتناولت الدراسة في إطارها النظري المعايير القومية للتعليم في مصر والمبادئ الأساسية لتحقيق معايير الجودة في المدرسة الابتدائية كما تناولت الرؤية المستقبلية لوزارة التربية والتعليم لتحقيق جودة المدرسة الابتدائية من خلال جوانب العملية التعليمية (المدرسة الفعالة ، المنهج ، الإدارة المتميزة ، المعلم ، المشاركة المجتمعية) . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستقراء المتطلبات الرئيسية لتحقيق معايير الجودة في المدرسة الابتدائية . وتضمنت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات لتفعيل ثقافة الجودة في المدرسة الابتدائية .

٦. " دراسة فيصل عايد محمد ناصر (٢٠١٠) : درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي من وجهة نظر المديرين " (٢٠) . هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي وذلك من وجهة نظر المديرين . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وكشفت نتائج الدراسة على أن درجة تطبيق (الجودة) في المدارس المذكورة جاءت بدرجة مرتفعة ، كما أن أداء المعلمين التعليمي جاء بدرجة مرتفعة مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المعلمين التعليمي، وأوصت الدراسة بضرورة توفير آليات للمتابعة والتقويم من قبل وزارة التربية بالكويت للتأكد من تطبيق مبادئ الجودة في المدارس كما أوصت بتشكيل فرق للجودة من المؤهلين داخل كل مدرسة .

١٨ (احمد الهبيل : واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، ٢٠٠٨

١٩ (ناجي شنودة نجله : متطلبات تحقيق معايير الجودة في المدرسة الابتدائية ، مجلة التربية والتعليم ، ع ٤٩ ، القاهرة وزارة التربية والتعليم والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ربيع ٢٠٠٨ ، ص٩-٣٣

٢٠ (فيصل عايد محمد ناصر : درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي عن وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠١٠

٧. " دراسة منال لافى خلف الحربى (٢٠١٠) : تطوير أداء القيادات التربوية فى المناطق التعليمية بدولة الكويت فى ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة " (٢١) . هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة وأهمية استخدامها فى تطوير أداء القيادات التربوية من العاملين فى المناطق التعليمية الستة بدولة الكويت . وركزت الدراسة على أداء مديري المدارس الابتدائية التابعة لهذه المناطق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت الدراسة الميدانية واقع الإدارة المدرسية والمشاكل التى تعاني منها المرحلة الابتدائية وكشفت نتائجها عن تنوع الاتجاهات الإدارية المعاصرة كالإدارة الإلكترونية والإدارة الذاتية والإدارة التفاعلية والإدارة بالأهداف . وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية ، وإشراك المعلمين فى إدارة هذه المدارس والتعاون مع المديرين فى حل مشاكلها.

٨. دراسة عبد العزيز محمد شمس الدين (٢٠١١) : تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت فى ضوء فلسفة القيادة التحويلية " (٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري الأقسام لوزارة التربية في الكويت للسلوك القيادي ومدى إدراكهم لمفهوم القيادة التحويلية . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تحديات تواجه تطوير أداء مديري الإدارات التعليمية بالكويت، وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الممارس بالفعل والسلوك القيادي المأمول الأمر الذي يتطلب ضرورة تطوير السلوك القيادي للقيادات العاملة في هذه الإدارات باستخدام مدخل القيادة التحويلية

٩. دراسة حسن احمد الطعاني (٢٠١٢) : درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن " (٢٣) هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الدور على دور مديري المدارس فى الإشراف على المعلمين ، وواقع هذا الدور فى الأردن . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وكشفت نتائج الدراسة على ان هناك جوانب قصور فى أداء هذا الدور من قبل مديري المدارس وخاصة ما يتعلق بعدم التعاون بين مديري المدارس والموجهين وذلك من وجهة نظر المعلمين واوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور مدير المدرسة فى تقييم أداء المعلم فى ضوء معايير الأداء الجيد .

مدي الاستفادة من الدراسات السابقة :-

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى إلقاء الضوء على تطوير أداء مدير المدرسة باستخدام مدخل الجودة كما تتفق فى استخدام معظم الدراسات للمنهج الوصفي التحليلي . وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى الموضوع وفى مجتمع الدراسة . كما استفادت من هذه الدراسات فى وضع الإطار النظري بمحاوره المختلفة وكذلك فى صياغة محاور وعبارات الاستبيان .

الإطار النظري للبحث:

(٢١) منال لافى خلف الحربى : تطوير أداء القيادات التربوية فى المناطق التعليمية بدولة الكويت فى ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، جامعة طنطا ، كلية التربية ، (٢٠١٠) .
(٢٢) عبد العزيز شمس الدين : تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت فى ضوء فلسفة القيادة التحويلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، ٢٠١١ م ص٥٤
(٢٣) حسن احمد الطحاني : درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين فى الأردن ، مجلة جامعة دمشق، ٢٨ مج ٢، ع (٢) ، ص٦٦-٧

للآداء الوظيفي اهميته والتي تتضح في الجوانب التالية^(٢٤) :-

- استثمار جهود كافة الافراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في اطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ، ومشاركة جماعية في تحقيق الاهداف التي تأملها المؤسسة .
- المحافظة علي الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة والمتبعة .
- المحافظة علي استقرار العمل داخل المنظمة واستمراره من خلال الخبرات التراكمية السابقة التي تثري وتستفيد منها المؤسسة ثم تنتقل هذه الخبرات من جيل الي جيل.
- الآداء الوظيفي هو المؤشر علي مدي نجاح الادارة في المؤسسة في انجاز تحقيق الاهداف
- الآداء الوظيفي هو عملية نظامية لمراقبة نتائج الانشطة وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالآداء ومتابعة مدي التقدم نحو النتائج والاهداف المنشودة

وتنطبق الاهمية السابقة علي الآداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت حيث تنضج اهمية هذا الآداء في قيام مدير المدرسة بالواجبات الاكاديمية والادارية الموكلة اليه بموجب الانظمة والتعليمات المعمول بها في المدارس الابتدائية ، والتي تضعها وزارة التربية بالكويت وقيام مدير المدرسة بآداء مهامه وتحمل مسؤولياته سوف تسهم في رفع القدرة الانتاجية وتحقيق الجودة في الآداء ، ويسهم في تحقيق اهداف واستراتيجيات المدرسة الابتدائية ، كما يؤدي الآداء الجيد الي خلق قيادات تمتلك القدرة علي التميز ، وتتيح المجال لهؤلاء المدرء المتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا .

خصائص الآداء الوظيفي^(٢٥) :-

للآداء الوظيفي مجموعة من الخصائص والسمات التي يتصف بها ويمكن

عرضها علي النحو التالي :-

- التركيز علي العنصر البشري .
- المحافظة علي الاستقرار داخل المؤسسة .
- يرتبط الآداء الوظيفي بالنواتج والمخرجات التي تسعى المؤسسة الي تحقيقها :
- يساهم في تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وانظمتها :-
- يساهم الآداء الوظيفي في اتخاذ العديد من القرارات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية
- يرتبط الآداء الوظيفي باختيار افضل الاساليب والنظريات الادارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة علي مستوي الخدمات التي تقدمها .
- يرتبط باختيار وسائل موضوعية لتقييم الآداء :-

^{٢٤} (احمد عبدالقادر المسوري : واقع الآداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الاساسي من وجهة نظر المديرين ، مرجع سابق ، ص ٢١٧

^{٢٥} (فيصل بن مصطفى محمد الجابري : تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموظفين في الادارة الاليكترونية ، دراسة استطلاعية علي موظفي جامعة الملك عبدالعزيز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جدة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الاقتصاد والادارة ، ص ١٦ .

مبررات تطوير الأداء الوظيفي لمدير المدرسة :-

وتتعدد مبررات تطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية

لاعتبارات عديدة ويمكن تصنيف هذه المبررات علي النحو التالي :

اولا : مبررات ترتبط بأوضاع مديري المدارس الابتدائية ومنها :-

قصور برامج إعداد ونظم اختيار مديري المدارس الابتدائية^(٢٦)

لتدراك اوجه القصور التي تحيط بإعداد المعلم ، وتستمر معه حين يترقى لوظيفة مدير مدرسة -"حيث تعاني برامج اعداد المعلم قبل الخدمة في كليات التربية بجامعة الكويت والتربية الاساسية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي من بعض جوانب؟ التي يتعلق بعضها بنظم القبول وفقا لمجموع الدرجات ، وشكلية اختبارات القبول ، وغلبة الدراسات النظرية -علي حساب التطبيق والمحاسبة"^(٢٧) الامر الذي ينعكس علي أداء المعلم ومهارته وكفاياته، ومن ثم لم يعد كل معلم يستطيع ان يكون مدير مدرسة ناجحا .

-كثرة وتعقد وتشابك الادوار التي يؤديها مدير المدرسة الابتدائية ،

-ان مدير المدرسة الابتدائية هو المسئول الاول عن ادارة المدرسة وتنظيمها ، والشخص الذي تناط اليه تحقيق الاهداف التربوية ، وقيادة العاملين وتنسيق جهودهم من جميع النواحي الادارية والفنية والاجتماعية نحو تحقيق اهداف المدرسة .

ثانيا مبررات ترتبط بواقع النظام التعليمي في المرحلة الابتدائية والمشكلات التي تعاني منها ومن اهمها :-

- ان الاخذ بأسباب التحسين والتطوير في التعليم
- " ان طبيعة النظام التعليمي في المرحلة الابتدائية وما يعترضه من مشكلات عديدة يختص بعضها بارتفاع الكثافة العددية للتلاميذ والحاجة الي استيعابهم جميعا ، وطبيعة المرحلة العمرية وصعوبات التعامل مع المتعلمين فيها ، وارتفاع نسب الطاقة التعليمي بسبب الرسوب والتسرب وكثرة الغياب بسبب صعوبة تكييف الطفل مع المدرسة ، بالإضافة الي تنوع واختلاف البيئات الاجتماعية والثقافية للتلاميذ جميعها تحديات تجعل من الصعب الوصول الي حلول قاطعة لها وتلقي ، بالمزيد من الابعاء علي عاتق مدير المدرسة ، واستوجب معها ضرورة تطوير وتحسين أدائه الوظيفي وبما يمكنه من اكتساب المهارات الخاص " ^(٢٨) التي تمكنه من تحقيق التوازن والمواءمة بين هذه المشكلات
- التغيير الذي طرأ علي وظيفة المدرسة الابتدائية العصرية

ثالثا : مبررات ترتبط بأوضاع العصر ومتغيراته ومن بينها :-

- ظهور العولمة والانفجار المعلوماتي ،
- تقدم العلوم والدراسات التربوية والنفسية المعينة بالطفل
- ازدياد الوعي بأهمية مرحلة الطفولة وطفل المدرسة الابتدائية بصفة خاصة .
- ظهور مفاهيم عالمية جديدة مثل (المعلوماتية ، الجودة ، المعيارية ، العولمة ، الشفافية ، المحاسبية ، الاعتماد ، المدرسة الذكية) وغيرها من المفاهيم العصرية " ^(٢٩)

^{٢٦} (دلال عبد الواحد الهدود: الكفايات الاساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت ، الكويت مجله دراسات تربوية ٧٤٢، ج ٣٧، القاهرة، ٢٠٠٢، من ص ٣٨٥-٤١٥

^{٢٧} (غازي عزيزان الرشيد: النظام التربوي والتعليمي في دولة الكويت ، الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢ ، ص ٣٩٦ ،

^{٢٨} (جاسم الحمدان : مشكلات الادارة المدرسية في دولة الكويت ، مجلة كلية التربية بطنطا ، ع ٢٨ ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٩٦-١٠٧

^{٢٩} (احمد محمد غنيم : اساسيات الادارة في عصر العولمة ، الاردن ، دار الجيوش ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٦

معايير الأداء الوظيفي الجيد لمدير المدرسة الابتدائية :-

" المعيار هو محك يؤدي الي توضيح ما هو ضمني في الممارسات ، ويفترض تناوله في نطاق محدود علي الاقل الي المدي الذي يتم فيه التمييز بين مستوي النجاح والفشل في تحقيق الهدف المنشود ، ويجب ان يعبر المعيار عما يعرفه الفرد ، وما يستطيع ان يقوم بأدائه ، وبذلك يصبح المعيار آلية لتحسين الأداء للتمكن من تقييمه في نفس الوقت " (٣٠) .

" ويرى مصطفى شاويش (٢٠٠٤) ان هناك نوعان من معايير تقييم الأداء هما :

معايير العناصر ، ومعايير معدلات الأداء " (٣١)

وتشمل معايير العناصر الصفات والمميزات التي يجب ان تتوافر في الفرد ، والتي يجب ان يتحلي بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن امتثلها الاخلاص والامانة والتعاون والتقافي في العمل ، والمواظبة علي الحضور اليه وتنقسم هذه العناصر الي نوعين :-

- العناصر الملموسة وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدي الفرد مثل المواظبة علي العمل ، والدقة فيه ، ويمكن قياسها من خلال عدد مرات الغياب عن العمل .

- العناصر غير الملموسة وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تكون من صفات مثل الامانة والذكاء والتعاون وغيرها

اما معايير معدلات الأداء فهي عبارة عن ميزان تمكين بواسطته ان يزيد المقيم انتاجية الموظف لمعرفة مدي كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ، ويتم ذلك بمقارنة العمل المتميز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل الي تحديد مستوي انتاجه من حيث الكمية والجودة .

ويوجد لمعدلات الأداء ثلاثة انواع هي :-

١- المعدلات الكمية وبموجبها يتم ناتج الأداء وتحديد وحدة قياسه ، حيث يتم تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب ان تنتج خلال فترة زمنية محددة

٢- المعدلات النوعية : وتعني تحديد مستوي الجودة والاتقان والدقة للوحدة المنتجة التي يلتزم العامل بإنتاجها ، وكذلك نسبة معينة من الاخطاء (٠.٠٥%) .

٣- مزيج من المعادل الكمية والنوعية : وبموجبه يجب ان يصل انتاج الفرد الي عدد معين من المعدلات الكمية والنوعية خلال فترة زمنية محددة ، وبمستوي معين من الجودة والاتقان ، ويحدد بموجب هذه المعايير عدد الوحدات المنتجة ومستوي الجودة ، والفترة الزمنية اللازمة لإنتاجها .

وتنحصر اهم معايير الأداء في الجوانب التالية (٣٢) :-

١- الجودة Quality :

تعبر الجودة عن مستوي أداء العمل ، وترتبط بجميع نشاطات المؤسسة.

٢- الكمية Quantity :

يقصد بها حجم العمل المنجز وكميته.

٣- الوقت Time .

٤- الاجراءات Precedes :-

يقصد بها الاجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام .

وبالنظر الي معايير تقييم الأداء يتضح ان اكثر المعايير موضوعية هي معايير نتائج الأداء واقلها موضوعية هي معايير السمات والصفات الشخصية .

وتري الدراسة الحالية ان تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة عملية ضرورية ومهمة لكونها تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدي مدير المدرسة ومن ثم وبناء علي هذا التحديد مساعدة المدير في اتخاذ الاجراءات الهامة لتحسين أدائه الوظيفي والتغلب علي نقاط الضعف لديه ويمكن ايضا تقدير جهود هؤلاء المدراء بشكل؟؟ وعادل خاصة ما يتعلق بتقديم الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء الوظيفي ، وبذلك يمكن اصدار احكام موضوعية مقتننة علي

٣٠) اشرف عبدالعزيز سلامة : تقييم نظم الرقابة وتقييم الأداء في الجامعة الاسلامية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، ٢٠١٣ ، ص٥٧.

٣١) مصطفى نجيب شاويش : ادارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤ ، ص ٨٧

٣٢) محمد علي المانع : تقنيات الاتصال الاداري وعلاقته مع الأداء من وجهه نظر الموظفين في الاجهزة الاجنبية ، رسالة ماجستير ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الاجنبية ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٥

مدي قيام مدير المدرسة الابتدائية بأداء واجباته الوظيفية والنهوض بمسئوليته بالاستناد الي المعايير او المعدلات التي يتم بموجبها مقارنه آدائه بهذه المعايير لتحديد مستوي كفاءته في العمل بدقة .

" وحول اهمية قياس الأداء الوظيفي لمدير المدرسة اشار مصطفى شاويش (٢٠٠٤) الي هذه الاهمية علي النحو التالي : " (٣٣)

- (١) تقييم أداء مدير المدرسة يساعد في تحديد مدي فاعلية هذا المدير في تطوير أداء العاملين معه .
- (٢) يساهم قياس الأداء في تحديد قدرات مدير المدرسة ومن ثم احقيته في الترقية او نقله ووضعه في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته .
- (٣) من خلال التعرف علي نقاط الضعف يمكن تقديم الاجراءات التي تحسن من أداء مدير المدرسة وبذلك يصبح قياس الاداء حافزا للتطوير الشخصي والارتقاء بمستوي هذا الاداء بعد معالجة جوانب الضعف .
- (٤) يفيد قياس أداء مدير المدرسة في الكشف عن احتياجاته التدريبية ومن ثم تحديد انواع البرامج التدريبية التي يمكنه الالتحاق بها لتحقيق التحسين والتطوير اللازم في اوانه .
- (٥) يفيد قياس الاداء في اقتراح المكافآت المالية والحوافز التي ينبغي تقديمها لمدير المدرسة في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الاداء (زيادة الاجور او انقاصها) .

الكفايات التي ينبغي توافرها لتطوير الاداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية :-

تعددت التعريفات التي تناولت مصطلح الكفاية فيعرفها كمال هاشم (٢٠٠٤) انها :
القدرة علي توظيف مجموعة مركبة من المعارف وانماط السلوك والمهارات اثناء أداء الادوار التعليمية بدرجة لا تقل عن مستوي الاتقان الذي تم تحديده " (٣٤)
" وفي معجم المصطلحات التربوية يقصد بالكفاية انها السعة والقابلية والقدرة ، وهي افضل مستوي يحتمل ان يصل اليه الفرد اذا حصل علي انسب تدريب او تعليم وقد تسمى بالاقتران " (٣٥)

وتناول العديد من الباحثين والتربويين اهم الكفايات التي ينبغي ان يكتسبها مدير المدرسة الابتدائية كما تعينه على تحسين وتطوير آدائه الوظيفي " وأشار احمد البستان الي ان تحديد هذه الكفايات ينبغي ان يكون في ضوء متطلبات وخصائص الادارات المدرسية ، وواقع الاعمال المنوط بها ، وتحديد المواصفات اللازمة لها في الافراد القائمين بأداء ومسئوليات مديري المدارس الوظيفية ومن اهمها : " (٣٦)

- فهم طبيعة العمل
- القدرة على التخطيط والمتابعة
- السرعة على التخطيط والمتابعة
- السرعة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة
- حسن تصريف الامور بذكاء وفطنة
- القدرة على حل المشكلات واقتراح البدائل
- حسن التعامل مع الآخرين
- تفهم ظروف العاملين وتقديرها او المساعدة في حل مشكلاتهم
- القدرة على التمرد عند تقويم الاداء
- التشاور مع المرؤوسين قبل البت في الامور المتصلة بالعمل (٣٧)

المعوقات التي تعوق تطوير الاداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية ومنها:-

١. معوقات ترتبط بالعاملين بالمدارس الابتدائية (٣٨)

^{٣٣} مصطفى نجيب شاويش : ادارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤ ، ص ٨٧

^{٣٤} كمال محمد هاشم : كفايات المعلم التربوية ، الرياض ، مكتبة الراشد ، ٢٠٠٤ ، ص ١٧

^{٣٥} حسن شحاتة وآخرون : معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٤٦

^{٣٦} توفيق احمد مرعي : الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، عمان ، دار الفرقان ، ١٩٨٣ ، ص ٣٩

^{٣٧} احمد البستان : الادارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية ، الكويت ، مؤسسة البستان للطباعة والنشر والاعلان ، ١٩٩٨ ، ص ٣٦ .

٢. معوقات ترتبط بطبيعة المدارس الابتدائية وخصائص المرحلة العمرية للتلاميذ فيها^(٣٩)

٣. معوقات ترتبط بالموارد والامكانيات المتاحة للمدارس الابتدائية.

تطبيق أداة البحث :-

اعتمدت الدراسة علي تطبيق الاستبانة علي الاتصال المباشر بأفراد العينة من خلال المقابلات الشخصية وذلك لتعريفهم بالهدف من الاستبانة ، وتفسير ما قد يصعب فهمه ، والاجابة علي الاسئلة والاستفسارات التي يبديها افراد العينة اثناء عملية التطبيق مع الحرص علي جمع اكبر عدد من الاستثمارات فور الانتهاء من الاجابة عليها الامر الذي ساهم كثيرا في تقليل نسبة الفاقد منها حيث قامت الباحثة بتوزيع (٤٣٠) استمارة علي افراد العينة ، وبلغ عد الاستثمارات الصحيحة التي تمت معالجتها احصائيا (٤٠٠) استمارة .

وصف عينة الدراسة وخصائصها :-

يقصد بعينة الدراسة مجموع الافراد الذين تطبق عليهم الدراسة ، وتطبق عليهم خصائص المجتمع الاصلي حيث تعد عملية اختيار العينة من الامور المهمة التي ينبغي مراعاتها عند تطبيق أداة الدراسة بحيث يراعي فيها ان تكون ممثلة للمجتمع الاصلي المراد قياس الظاهرة فيها ، وفي الدراسة الحالية اقتصر مجتمع العينة علي المدارس الابتدائية التابعة لمحافظة الفروانية التعليمية وتم اختيار هذه المنطقة حيث توجد فيها اعلي نسبة من المدارس الابتدائية وايضا اعلي نسبة ن المعلمين والمعلمات الامر الذي يضمن تمثيل مناسب للعينة بالنسبة لاجمالي المجتمع الاصلي في الكويت

تم اختيار عدد (١٠) مدارس ابتدائية وبلغت جملة افراد العينة (٤٠٠) معلم ومعلمة .

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

بعد ان تناولت الدراسة اجراءات الدراسة الميدانية موضحا اهدافها ، والآداة المستخدمة فيها والتحقق من صدق وثبات هذه الآداة ، واساليب المعالجة الاحصائية لاستجابات العينة ، وبعد تطبيق اداة الدراسة علي العينة المذكورة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية التابعة لمحافظة الفروانية التعليمية - تم تفرغ النتائج مصحوبة بالتفسير والتحليل التربوي وفقا للخطوات التالية :

- تفرغ استجابات العينة البالغ حجمها (٤٠٠) معلم ومعلمة علي بنود ومجالات استبانة الدراسة في صورة تكرارات طبقا للدرجة التي حددت لكل احتمال
- استخدام اساليب المعالجة الاحصائية التي تم ذكرها
- تفسير النتائج الخاصة بكل عبارة من عبارات الاستبانة المشتمل عليها التحليل الكمي ، وذلك علي النحو التالي :-

اولا : نتائج الجزء الاول من الاستبانة حول : واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الفروانية بالكويت في ضوء معايير جودة الأداء

^{٣٨}جاسم الحمدان : مشكلات الادارة المدرسية في دولة الكويت ، مرجع سابق ، ص٧٥

^{٣٩}فاطمة الرامزي : التعليم الحكومي في الكويت ، مشكلات وسبل الحل ، الكويت ، وزارة التربية ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٦

النتائج المتعلقة بال محور الاول حول : واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في مجال الثقافة المؤسسية :

تم استخدام الاساليب الاحصائية من النسب والتكرارات ، ومجموع الاوزان ، والمتوسط المرجح ، والوزن النسبي ، ومستوي الدلالة ، والترتيب كما هو مبين في جدول (١) التالي : -

جدول (١)

يوضح الأوزان النسبية لاستجابات افراد العينة حول

واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في مجال (الثقافة المؤسسية)

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	مجموع الاوزان	لا يتحقق		الي حد ما		يتحقق		المجال الاول الثقافة المؤسسية	
				%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٠.٤٩	١.٤٨	٥٩٤	%٥٤.٥	٢١٨	%٢٤.٥	١٧٠	%٣	١٢	١	يعتد مدير المدرسة اجتماعات دورية مع العاملين لصياغة رؤية مشتركة للمدرسة
٩	٠.٤٧	١.٤٢	٥٦٧	%٦٧.٢	٢٦٩	%٢٣.٨	٩٥	%٩	٣٦	٢	يفعل رسالة المدرسة من خلال الممارسات التعليمية
٦	٠.٦٩	٢.٠٧	٨٣٠	%١٢.٥	٥٠	%٦٧.٥	٢٧٠	%٢٠	٨٠	٣	يدعم مدير المدرسة العلاقات الانسانية في التعامل مع العاملين بالمدرسة
٢	٠.٨٤	٢.٥٤	١٠١٧	%١٣.٢	٥٣	%١٩.٢	٧٧	%٧٦.٥	٢٧٠	٤	يوفر سبل الاتصال الفعيل مع العاملين داخل المدرسة
١٠	٠.٤٦	١.٣٨	٥٥٥	%٧٠	٢٨٠	%٢١.٢	٨٥	%٨.٨	٣٥	٥	يطبق مهارات التفاوض في حل مشاكل المدرسة
٧	٠.٦٨	٢.٠٤	٨١٧	%٢٠.٢	٨١	%٥٥.٢	٢٢١	%٢٤.٥	٩٨	٦	يتصف مدير المدرسة بالمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين المدرسية
١	٠.٨٥	٢.٦٠	١٠٢٠	%١٠	٤٠	%٢٥	١٠٠	%٦٥	٢٦٠	٧	يستخدم المستحدثات التكنولوجية لتحقيق التواصل الانساني الفعال بين العاملين في المدرسة
٤	٠.٧٤	٢.٢	٨٨٨	%١٦.٧	٧٦	%٤٠	١٦٠	%٤١	١٦٤	٨	يوزع الادوار والمسئوليات بين العاملين في ضوء القرارات المنظمة للعمل
٥	٠.٧٢	٢.١	٨٧٠	%٧.٥	٣٠	%٦٧.٥	٢٧٠	%٢٥	١٠٠	٩	يعتمد علي الشفافية في معالجة مشاكل المدرسة
٣	٠.٧٩	٢.٣٩	٩٥٦	%١٩.٢	٧٧	%٢٢.٥	٩٠	%٥٨.٢	٢٣٣	١٠	يطبق القوانين والتشريعات بعدالة مراعيًا مصلحة المدرسة
٨١١٤										مجموع الاوزان	
٢.٠٢										المتوسط المرجح العام	
% ٦٧.٣										متوسط الوزن النسبي للمحور ككل	

مستوي الدلالة من ٣ - ٢.٥٠ (مرتفع) ، من ١.٥ - ٢.٤٩ (متوسط) ، اقل من ١.٥ منخفض

من البيانات الواردة في جدول (١) حول : استجابات افراد العينة نحو : واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمحافظة الفروانية بالكويت في مجال (الثقافة المؤسسية) تتضح النتائج الآتية :-

- تراوحت قيم الاوزان النسبية لاستجابات افراد العينة في هذا المحور ما بين (٠.٨٥) و (٠.٤٦)
- جاءت العبارة (٧) في المركز الاول بأعلى درجة تحقق لاجمالي عينة الدراسة ، وبنسبة وزنية بلغت (٠.٨٥) ، وكان مستوي الدلالة (متحققة بدرجة مرتفعة) ويشير ذلك الي وجود اتساق في رؤية افراد العينة علي ان مدير المدرسة الابتدائية يستخدم المستحدثات التكنولوجية لتحقيق التواصل الانساني الفعال بين العاملين في المدرسة ، وتدل النتيجة السابقة علي ان ادخال التكنولوجيا الحديثة في المدارس ، والتوسع في استخدام الحاسب الآلي والانترنت ، وتوظيفها في تحقيق التواصل الفعال بين العاملين في المدرسة اصبح واقعا ملموسا تشهده المدارس الابتدائية بالكويت ، ويعد ذلك امر طبيعي في عصر التطوير التكنولوجي حيث اصبحت التكنولوجيا سمة بارزة من سمات هذا العصر ، وضرورة لا غني عنها في كافة المجالات وخاصة المجالات العلمية والتعليمية ، واصبحت اجهز الحاسب الآلي ، وبرمجيات الوسائط المتعددة ، ودوائر المعارف التفاعلية ، والاتصال بالفيديو وشبكات المعلومات وغيرها من الادوات ثنائية الاتجاه امراً ميسوراً ، ويتحقق من خلالها التواصل الفعال بين المرسل والمستقبل . ولما كان استخدام التكنولوجيا لا يتوقف علي استحداث الاجهزة والآلات ، وانما هي تطوير في الفكر والآداء اصبح من اليسير علي مدير المدرسة توظيف تلك المستحدثات التكنولوجية في تهيئة بيئة ميسرة للتواصل الفعال مع كافة العاملين بالمدرسة ، وايضا مع المسؤولين عن التعليم في الادارات التعليمية التابعة للمناطق التعليمية المختلفة بالكويت ، ومثل هذا التواصل سوف ييسر علي مدير المدرسة متابعة كل جديد في مجال تخصصه المهني والوظيفي ويمكنه عن القيام بأجواره الادارية والقيادية والاشرفية علي نحو افضل .
- " وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة عادل المطيري (٢٠١٠) التي كشفت نتائجها علي ان ادخال التكنولوجيا الحديثة في التعليم بدولة الكويت ساهم كثيرا في تحقيق التواصل الفعال بين كافة الاطراف المعنية بشئون التعليم سواء داخل المدرسة او خارجها ، وبرزت الدراسة مظاهر اهتمام حكومة الكويت ووزارة التربية الكويتية بالتطوير التكنولوجي في المدارس الابتدائية من خلال نشر الوعي التكنولوجي ، وتزويد المدارس الابتدائية بأجهزة ومعامل الحاسب الآلي ، وربط هذه المدارس بشبكات الانترنت ، وإنشاء المكتبة الاليكترونية داخل كل المدرسة ، وتكوين قاعدة بيانات داخل كل مدرسة تشمل جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالعملية التعليمية ، والتوظيف الفعال للكمبيوتر التعليمي من خلال تدريب المعلمين والمديرين علي استخدام تكنولوجيا التعليم " (٤٠)
- احتلت العبارة (٤٥) المركز الثاني من حيث ارتفاع قيمة الوزن النسبي للعبارة ، وبنسبة وزنية بلغت (٠.٨٤) ، وتشير العبارة الي ان مدير المدرسة يوفر سبل الاتصال الفعال مع العاملين داخل

^{٤٠} (عادل مجبل عوض المطيري : تطوير الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت باستخدام المداخل الادارية الحديثة ، رسالة ماجستير ، جامعة طنطا ، كلية التربية ، ٢٠١٠ ، ص ٧٦ .

المدرسة ، وجاء مستوي دلالة الوزن النسبي في النطاق (المتحقق) من وجهة نظر عينة الدراسة .

وتؤيد هذه النتيجة السابقة التي اشارت الي ان استخدام التكنولوجيا ساهم في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين العاملين بالمدرسة

وتدل النتيجة السابقة علي وجود وعي وادراك لدي مديري المدارس الابتدائية بأهمية عملة (الاتصال) باعتبارها من الكفايات المهمة التي ينبغي ان يتقنها مدير المدرسة لتطوير وتحسين أدائه الوظيفي فهي الوسيلة التي تم عن طريقها توصيل المعلومات والتعليمات والقرارات الصادرة من مدير المدرسة او من الادارات العليا الي المعلمين والطلاب وكافة العاملين بالمدرسة (المرسل) ، كما يتم من خلالها استقبال آراء وافكار هؤلاء العاملين و المعلمين ، ومناقشة مقترحاتهم في كافة المسائل والامور المتعلقة بالمدرسة (المستقبل) .

جاءت العبارات (١٠) و(٨) و(٩) في المركز الثالث والرابع والخامس علي التوالي ، وبنسب وزنية بلغت (٠.٧٩) و (٠.٧٤) و (٠.٧٢) ، وجاء مستوي الدلالة للعبارات الثلاثة في النطاق المتوسط من منظور عينة الدراسة .

وتشير العبارة (١٠) الي ان مدير المدرسة يطبق القوانين والتشريعات بعدالة مراعيًا مصلحة المدرسة ، ورغم ارتفاع نسبة موافقة افراد العينة علي تحقق العبارة بالمقارنة بإجمالي العينة الا ان - دلالة الوزن النسبي للعبارة جاءت في النطاق المتوسط الامر الذي يشير الي وجود تردد في استجابات بعض افراد العينة حول دور مدير المدرسة في تطبيق القوانين والتشريعات بعدالة .

وتنص العبارتين (٨) و (٩) علي ان : مدير المدرسة يوزع الادوار والمسئوليات بين العاملين في ضوء القرارات المنظمة للعمل ، وانه يعتمد علي الشفافية في معالجة مشاكل مدير المدرسة وتشير دلالة الوزن النسبي للعبارتين الي وجود تردد لدي افراد العينة في الموافقة علي صحة العبارتين ويدل ذلك علي وجود قصور لدي مسئولية بعض مديري المدارس في توزيع الادوار والمهام بين العاملين في ضوء القرارات المنظمة للعمل .

وربما يرجع ذلك لصعوبة تطبيق ذلك المبدأ في ضوء كثرة اعداد العاملين بالمدارس الابتدائية ويمكن تفسير النتائج المترتبة علي العبارة (٩) والخاصة بعدم تطبيق بعض مديري المدارس الاساليب المصارحة والشفافية حيث لازال بعض المديرين يعتمدون علي نمط القيادة (بالرئاسة) ويعتبرون ان الاحتفاظ بالعديد من خصوصيات المدرسة والتي تتعلق ببعض المشاكل التي تحدث فيها تعد من مسئولية مدير المدرسة باعتباره القائد والمسئول الاول عن المدرسة .

وربما يري البعض ان هناك بعض الامور لا يمكن الإفصاح عنها بشفافية حرصا علي استقرار الاوضاع بالمدرسة .

• احتلت العبارتين (٣) و (٦) المركز السادس والسابع علي التوالي ، وبنسب وزنية متقاربة بلغت قيمتها (٠.٦٩) و (٠.٦٨) ، وتشير دلالة الوزن النسبي للعبارتين بأنهما (غير واضحتين) من وجهة نظر افراد العينة ، وجاء مستوي الدلالة في النطاق (المتوسط التحقق) ، وتنص العبارة (٣)

علي ان مدير المدرسة يدعن العلاقات الانسانية في التعامل مع العاملين بالمدرسة ، اما العبارة (٦) فتنص علي ان مدير المدرسة يتصف بالمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين المدرسية .

• وتشير الدلالة الوزن النسبي علي تباين آراء مجموعة افراد العينة ، ويدل ذلك علي وجود بعض القصور لدي بعض مديري المدارس الابتدائية في استخدام العلاقات الانسانية عند التعامل مع العاملين بالمدرسة ، وان بعض المديرين لا يتصفون بالمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين المدرسية .

" وتتعارض النتائج السابقة مع دراسات كل من مبارك البرازي (٢٠٠٦) ، وفيصل ناصر (٢٠١٠) التي كشفت نتائجها علي ان المدارس الابتدائية في الكويت تسعى الي التطوير باستخدام معايير الجودة الشاملة وان مديري هذه المدارس يستخدمون العلاقات الانسانية في التعامل مع العاملين بالمدرسة ويطبّقون اللوائح والقوانين المدرسية بمرونة " (٤١)

• احتلت العبارتان (١) و (٢) المركز الثامن والتاسع وينسب وزنية متقاربة بلغت (٠.٤٩) و (٠.٤٧) علي التوالي

• وتنص العبارة (١) علي ان مدير المدرسة يعقد اجتماعات دورية مع العاملين لصياغة رؤية مشتركة للمدرسة ، وتشير العبارة (٢) الي ان مدير المدرسة يفعل رسالة المدرسة من خلال الممارسات التعليمية ، وجاءت دلالة الوزن النسبي للعبارتين في المستوي (الغير متحقق) ، ويشير ذلك الي ان معظم افراد العينة لا يوافقون علي تحقق هذه الادوار من قبل مدير المدرسة .

ويمكن تفسير النتيجة السابقة لعدم وعي والمام بعض مديري المدارس الابتدائية والعاملين فيها بأهمية وكيفية صياغة رؤية للمدرسة ، وكذلك كيفية تفعيل رسالتها .

وقد يعود السبب لكثرة المهام والاعباء الواقعة علي عاتق مديري المدارس الابتدائية والمعلمين والعاملين فيها ، وصعوبة عقد اجتماعات دورية مخصصة للنظر في هذه المهام تمكن العاملين في الاشتراك والتعاون لصياغة هذه الرؤية وتتعارض النتائج السابقة مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تتبني نظم الجودة الشاملة والتي تعد (الثقافة المؤسسية) من اهم متطلباتها والتي يمكن

من خلالها وضع رؤية واضحة ومعلنة لرسالة المدرسة ، ويعمل المعينون بالمدرسة علي تحقيق هذه الرسالة وينسب وزنية بلغت (٠.٤٦) وكان مستوي الدلالة في النطاق (الغير متحقق) وتشير الدلالة الوزن النسبي للعبارة الي ان معظم افراد العينة يرون ان مدير المدرسة لا يطبق مهارات التفاوض في حل المشاكل المدرسية .

ويمكن تفسير النتيجة السابقة لعدم معرفة بعض المديرين بكيفية تطبيق هذه المهارة (التفاوض) حيث تعتمد علي امتلاك مدير المدرسة لمجموعة من الكفايات من بينها : القدرة علي الإقناع ، والتوسع في تقديم الحجج والبراهين المقنعة للطرف الاخر حتي يمكن الخروج من الصراع بأقل قدر من الخسائر .

وقد يعود الامر لتمسك بعض المديرين في الانظمة الحالية بالأساليب السلطوية ، واعتبار عملية التفاوض في حل الصراعات تعني التنازل عن مكاسبهم ، والانتقاص من مركزهم وقوتهم وتضعهم

^{٤١} (مبارك البرازي : تطوير ادارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقا لمعايير الجودة ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٢ .
- فيصل عايد محمد ناصر : درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي عن وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠١٠ .

في موضع الضعفاء لذلك يرفضون استخدام هذا الأسلوب في حل المشاكل المدرسية ، وتتفق النتيجة السابقة مع دراسة ناصر العجمي (٢٠٠٩) التي كشفت نتائجها عن افتقاد العديد من مديري المدارس الابتدائية لمهارات التخطيط ، والتفويض والتفاوض لعدم تطبيقهم للنمط التشاركي في القيادة " (٤٢)

• تشير الاحصاءات الواردة في جدول (١) الي ان متوسط الوزن النسبي للنحو ككل بلغ قيمة وزنية مقدارها (٦٧.٣) ويدل ذلك علي اتفاق افراد العينة علي ان بنود عبارات هذا المحور في مجملها غير واضحة ، وان هناك تباين في ادراك افراد العينة لمدي تحقق مجال (الثقافة المؤسسية) وجودها في الواقع الفعلي لآداء مديري المدارس الابتدائية .

(٢) وحول واقع الآداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت في مجال المشاركة المجتمعية يشير جدول (٢) الي نتائج ذلك جدول (٢)

يوضح الاوزان النسبية لاستجابات افراد العينة حول :

واقع الآداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في مجال (المشاركة المجتمعية)

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	مجموع الاوزان	لا يتحقق		الي حد ما		يتحقق		العبرة	
				%	ك	%	ك	%	ك		
المجال الثاني المشاركة المجتمعية											
٢	٠.٨٨	٢.٦٦	١٠٦٤	%١.٥	٦	%٣١	١٢٤	%٦٧.٥	٢٧٠	١١	يطلع أولياء الامور علي نتائج أبنائهم بصفة
٤	٠.٦٦	١.٩	٧٩٨	%١٥.٢	٦١	%٧٠	٢٨٠	%١٤.٧	٥٩	١٢	يوفر نظاماً لتلقي مقترحات العاملين للاستفادة
٧	٠.٣٩	١.١٩	٤٧٩	%٨٤	٣٣٦	%١٢.٢	٤٩	%٣.٧	١٥	١٣	يسترشد بأراء العاملين في وضع قواعد
٥	٠.٥٩	١.٧	٧١٠	%٤٧.٥	١٩٠	%٢٧.٥	١١٠	%٢٥	١٠٠	١٤	يفعل امكانات المبني المدرسي (الملاعب ، الكمبيوتر) في خدمة المجتمع المحلي
٦	٠.٤٦	١.٤	٥٦٣	%٧١.٧	٢٨٧	%١٥.٧	٦٣	%١٢.٥	٥٠	١٥	يسمح لمجلس الآباء والمعلمين بالمشاركة
٣	٠.٦٨	٢.٠٤	٨١٧	٢٠.٢	٨١	%٥٥.٢	٢٢١	%٢٤.٥	٩٨	١٦	يرسخ قيم ومبادئ التشاور مع افراد المجتمع
١	٠.٩٩	٢.٩٧	١١٩٠	-	-	٢.٥٥	١٠	%٩٧.٥	٣٩٠	١٧	يوفر للمدرسة قواعد البيانات لخدمة
٥٦٢١										مجموع الاوزان	
١.٩٨										المتوسط المرجح العام	
٦٦.٤٢										متوسط الوزن النسبي للمحور ككل	

*مستوي الدلالة من ٣ - ٢.٥٠ (مرتفع) من ٢.٤٩ - ١.٥ (متوسط) اقل من ١.٥ منخفض

من البيانات الواردة في جدول (٢) حول : واقع الآداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الفروانية بالكويت في مجال المشاركة المجتمعية يتضح الآتي :

(٤٢) ناصر محمد العجمي : درجة تطبيق مديري المدارس في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، عمان ، جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٧٠ .

- تراوحت قيم الازان النسبية لاستجابات مجموعة افراد العينة علي بنود هذا المحور ما بين (٠.٩٩٩) و (٠.٣٩) .

- احتلت العبارة رقم (١٧) المرتبة الاولى في ارتفاع قيمة الوزن النسبي من حيث (درجة التحقق) بالمقارنة بسائر عبارات المحور ، وينسبة وزنية بلغت (٠.٩٩) ، وكان مستوي الدلالة مرتفعا ، ويشير ذلك الي ان معم افراد العينة اجمعوا علي ان مدير المدرسة يوفر للمدرسة قواعد البيانات اللازمة لخدمة العملية التعليمية ، وان هذا البند (متحقق) بدرجة عالية ، وتتفق هذه النتيجة مع ما سبق ان كشفت عنه نتائج المجال الاول الخاص (بالتقافة المؤسسية) بأن مدير المدرسة يستخدم المستحدثات التكنولوجية لتحقيق التواصل الانساني في المدرسة ظن وتتفق ايضا مع دراسة عادل المطيري (٢٠١٠) التي كشفت نتائجها عن جهود حكومة الكويت ، وزارة التربية الكويتية في ربط المدارس بشبكات الانترنت ، وتكوين قاعدة بيانات داخل مدرسة .

وتري الدراسة الحالية ان توافر البيئة الاساسية للتكنولوجيا في المدرسة الابتدائية تستلزم ضرورة وجود قاعدة بيانات داخل كل مدرسة تحتوي جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالعملية التعليمية داخل المدرسة وتضم ايضا معلومات عن البيئة المحيطة بالمدرسة ، حيث تلعب المعلومات دورا كبيرا في الكشف عن واقع المجتمع ، والمؤسسات الموجودة فيه والمشاكل التي يعاني منها بالإضافة الي البيانات الخاصة بالمدرسة وتشمل : بيانات المعلمين ، وحجم الموارد البشرية (العاملين والتلاميذ) والمؤشرات التعليمية ، ونتائج الامتحانات ، وتدريبات المعلمين ، والتخطيط للأنشطة ، وجداول الحصص وغيرها من الامور الهامة التي تيسر لمدير المدرسة سرعة الحصول علي المعلومات التي يريدها ، وتحديد المجالات المختلفة التي يمكن من خلالها وضع الخطط ، وحشد الطاقات لتحسين وتحديد احتياجات المدرسة ، وغيرها من الامور التي تنعكس ايجابيا علي أداء مدير المدرسة وتساهم في تحسين وتطوير هذا الأداء ، وتوفير لديه الوقت والجهد الذي يمكنه من المساهمة في تحسين نوعية التعليم الابتدائي ، وزيادة فعاليته لتحقيق الجودة .

- جاءت العبارة رقم (١١) في المرتبة الثانية من منظور عينة الدراسة ، وبلغت قيمة الوزن النسبي للعبارة (٠.٨٨) ، وكان مستوي الدلالة مرتفع .

ويشير ذلك الي موافقة معم افراد العينة علي ان مدير المدرسة يطلع اولياء الامور علي نتائج ابنائهم بصفة مستمرة ، وان هذا البند (متحقق) بصورة مرتفعة ، وتدل النتيجة السابقة علي وجود اتصال بين المدرسة واولياء امور التلاميذ علي الاقل فيما يتعلق بحرص المدرسة علي متابعة اوضاع تلاميذها ، وابلاغ اولياء الامور بنتائج ابنائهم بصفة مستمرة .

" وتتفق النتيجة السابقة مع المعايير العالمية لجودة التعليم التي تعتبر (المشاركة المجتمعية) خاصة الشراكة بين المدرسة والاسرة من المداخل الحديثة ذات الاهمية في تحقيق الاصلاح المدرسي والنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها ، والمدرسة الجيدة هي المدرسة التي تبني علاقات

مجتمعية جيدة ، ومشاركة الاسرة تعني وجود علاقة تتواصل وتتكامل فيها مسنولية الدولة عن التعليم مع مسنولية اولياء الامور من اجل تحقيق الجودة في المدرسة الابتدائية " (٤٣)

" ويؤيد الرأي السابق ما اشارت اليه دراسة سامي نور الدين (٢٠٠٦) من ان عملية المشاركة بين المدرسة والاسرة تحقق الكثير من الاهداف الايجابية من بينها : تحسين أداء التلاميذ من خلال تعاون المدرسة واولياء الامور في متابعتهم ، والتعرف علي مدي التزامهم بالحضور ، والجوانب السلوكية ، والانجاز الاكاديمي ، وجودة التعليم ، الي جانب تكوين اتجاهات ايجابية لدي اولياء الامور والتلاميذ نحو المدرسة ، والعملية التعليمية ، وخفض معدلات الغياب والتسرب من صفوف المدرسة " (٤٤)

- احتلت العبارتين رقم (١٦) و (١٢) المركز الثالث والرابع من حيث ارتفاع قيمة الوزن النسبي للعبارتين بالمقارنة بسائر عبارات المحور ، ونسبة وزنية متقاربة بلغت (٠.٦٨) و (٠.٦٦) علي التوالي .

وتشير دلالة الوزن النسبي للعبارتين انهما (غير واضحتين) من وجهة نظر افراد العينة حيث جاء بمستوي الدلالة في النطاق المتوسط

ويدل ذلك علي وجود تباين في آراء مجموعة العينة حول ادراكهم لدور مدير المدرسة في ترسيخ قيم ومبادئ التشاور مع افراد المجتمع المدرسي ، ولدوره ايضا في توفير نظام لتلقي مقترحات العاملين للاستفادة منها في تطوير المدرسة .

- جاءت العبارة رقم (١٤) في المركز الخامس من حيث قيمة الوزن النسبي ، بنسبة وزنية بلغت (٠.٥٩) وكان مستوي الدلالة في النطاق المتوسط ايضا .

وتشير العبارة الي ان مدير المدرسة يفعل امكاناتها في خدمة المجتمع المحلي ويدل الوزن النسبي علي ان بعض افراد العينة يرون وجود قصور في تقديم الموارد المتاحة في المدرسة لخدمة المجتمع المحلي ، رغم المكاسب العديدة التي يمكن ان تعود علي المدرسة عند استثمار مواردها من افنية ، وملاعب ، واجهزة كمبيوتر ، ، واندية صيفية ، ومعارض فنية ، وفصول لمحو الامية في تقديم أنشطة خدمية للمجتمع المحلي الامر الذي يساهم في تدبير موارد اضافية تستفيد منها المدرسة في تحقيق المزيد من الفعالية التربوية والتعليمية ، ويعود المكاسب علي المجتمع المحلي من الاستفادة بموارد المدرسة .

- احتلت العبارتين رقم (١٥) ، و (١٣) المرتبة السادسة والسابعة ، وجاءت العبارتين في المراكز الاخيرة من منظور عينة الدراسة ، ونسبة وزنية بلغت (٠.٤٦) و (٠.٣٩) علي التوالي ، وكان مستوي الدلالة في النطاق (الغير متحقق)

- وتشير دلالة الوزن النسبي للعبارة (١٥) الي ان معظم افراد العينة يرون ان مدير المدرسة لا يسمح لمجلس الاباء والمعلمين بالمشاركة في تقويم خطط المدرسة ، بينما تشير دلالة

^{٤٣} (جورجيب دميان جورج : المشاركة المجتمعية وطلب اساسي لمواجهة بعض قضايا التعليم بين اصالة الماضي وواقع الحاضر ، المؤتمر العلمي السنوي : افاق الاصلاح التربوي ٣-٢ اكتوبر ٢٠٠٤ ، جامعة المنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٩٣ .

^{٤٤} (سامي عبدالسميع نور الدين : دعم العلاقة بين المجتمع ومؤسسات التعليم في ضوء بعض الخبرات الاجنبية ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٢

الوزن النسبي للعبارة رقم (١٣) بأن معظم افراد العينة يرون ان مدير المدرسة لا يسترشد بآراء العاملين في وضع قواعد صرف ميزانية المدرسة .

- وتدل النتائج السابقة علي ما سبق ذكره من تمسك مديري المدارس الابتدائية في الانظمة الادارية الحالية بالنمط الديكتاتوري في القيادة والادارة .

ويمكن تفسير النتيجة الخاصة بالعبارة رقم (١٥) علي ان معظم مديري المدارس الابتدائية وعلي الرغم من تشجيعهم لتفعيل العلاقة بين المدرسة واسر التلاميذ ، وعقد لقاءات دورية مع اولياء الامور ودعوة مجلس الاباء والمعلمين للانعقاد بصورة دورية ، الا انهم يرفضون السماح لهذا المجلس بالمشاركة في تقويم خطط المدرسة ويعتبرون ذلك تدخلا في الشئون الادارية والفنية للمدرسة ، وكذلك يرفضون هؤلاء المدرء السماح للعاملين بالمشاركة في وضع قواعد ميزانية للمدرسة ، ربما يرجع ذلك؟؟ التحويل المخصص لميزانية المدرسة ، واختلاف وجهات النظر بين العاملين حول الاستخدام الامثل للميزانية المخصصة ويتحقق التوازن بين الميزانية المتاحة وحجم النفقات ومثل هذا الاختلاف قد يدفع بعض مديري المدارس الي حسمه من خلال رفض السماح لهؤلاء العاملين بمناقشة قواعد ميزانية المدرسة وان تتجه مجالات الصرف في ضوء الاولويات التي يراها مدير المدرسة .

- تشير الاحصاءات الواردة في الجدول (٢) الي ان متوسط الوزن النسبي للمحور ككل بلغ قيمة وزنية مقدارها (٦٦.٤) ويدل ذلك علي اتفاق افراد العينة علي ان بنود وعبارات هذا المحور في مجملها (غير واضحة) وان هناك تباين في ادراك افراد العينة لمدي تحقق الآداء الوظيفي الجيد لمدير المدرسة الابتدائية في مجال المشاركة المجتمعية في الواقع الفعلي وللتعرف على استجابات افراد العينة حول : المعوقات التي تعوق تطوير آداء مديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الآداء يشير الجدول رقم (٣) الي نتائج ذلك

جدول رقم (٣)

يوضح الاوزان النسبية لاستجابات افراد العينة حول :

المعوقات التي تعوق تطوير الآداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالفروانية

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط المرجح	مجموع الاوزان	لا يتحقق		الي حد ما		يتحقق		العبارة	
				%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠.٨٧	٢.٦	١٠٤٧	%١٠.٥	٤٢	%١٧.٢	٦٩	%٧٢.٢	٢٨٩	١	ضعف مهارات التفاوض لدي بعض مديري المدارس
١٤	٠.٤٦	١.٣٨	٥٥٥	%٧.٠	٢٨٠	%٢١.٢	٨٥	%٨.٨	٣٥	٢	قلة اهتمام بعض مديري المدارس بتوظيف التكنولوجيا في خدمة العملية التعليمية
١٢	٠.٧٣	٢.٢	٨٨٤	%١٩.٢	٧٧	%٤٠.٧	١٦٢	%٤٠	١٦٥	٣	ضعف حماس بعض مديري المدارس في الحصول على شهادات الجودة لمدارسهم
٤	٠.٩١	٢.٧	١١٠٣	%٨	٣٢	%٨.٢	٣٣	%٨٢.٧	٣٣٥	٤	احجام بعض مديري المدارس عن تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين

٥	٠.٨٨	٢.٦	١٠٦٠	%١٠	٤٠	%١٥	٦٠	%٧٥	٣٠٠	قلّة اعداد المديرين المؤهلين تربوياً في المدارس الابتدائية
٦	٠.٤٧	١.٤٣	٥٧٠	%٦٧.٥	٢٧٠	%٢٢.٥	٩٠	%١٠	٤٠	قلّة الاهتمام بتوفير قواعد بيانات في بعض المدارس الابتدائية
٧	٠.٧٨	٢.٣	٩٤٥	%١٦.٢	٦٥	%٣١.٢	١٢٥	%٥٢.٥	٢١٠	ضعف الامكانيات المخصصة لتطبيق معايير الجودة في المدرسة
٨	٠.٩٥	٢.٨	١١٤٧	%٥٠.٧	٢٣	%١.٧	٧	%٩٢.٥	٣٧٠	صعوبة التعامل مع تلاميذ المدرسة الابتدائية
٩	٠.٧٧	٢.٣	٩٣٣	%١٣	٥٢	%٤٠	١٦٣	%٤٦	١٨٥	ضعف الخبرة لدى العاملين بالمدارس في تطبيق المعايير القومية لجودة الاداء
١٠	٠.٧٥	٢.٢	٩٠١	%٢٠	٧٩	%٣٥	١٤١	%٤٥	١٨٠	ضعف الاستقرار في السياسة التعليمية المرتبطة بالتعليم الابتدائي
١١	٠.٨٣	٢.٥	١٠٠١	%١٢.٢	٤٩	%٢٥.٢	١٠١	%٦٢.٥	٢٥٠	ضعف اهتمام مديري المدارس بتفعيل المشاطرة المجتمعية مع المجتمع الخارجي
١٢	٠.٩٣	٢.٨	١١٢١	%٦.٢	٢٥	%٧.٢	٢٩	%٨٦.٥	٣٤٦	ضعف الممارسات الشورية التشاركية لبعض مديري المدارس الابتدائية
١٣	٠.٨٤	٢.٥	١٠١٧	%١٣.٢	٥٣	%١٩.٢	٧٧	%٧٦.٥	٢٧٠	ضآلة الميزانية المخصصة لتطبيق المعايير القومية لجودة الاداء في بعض المدارس
١٤	٠.٩٤	٢.٨	١١٣٧	%٣.٧	١٥	%٨.٢	٣٣	%٨٨	٣٥٢	ارتفاع حجم الكثافة العددية للتلاميذ في المدارس الابتدائية سنويا
١٣٤٢١										مجموع الاوزان
٢.٣٨										المتوسط المرجح العام
٠.٧٩										متوسط الوزن النسبي للمحور ككل

* مستوى الدلالة (مرتفع) من ٣-٢.٥ ، (متوسط) من ٢.٤٩ - ١.٥ ، (منخفض) اقل من ١.٥

من البيانات الواردة في الجداول رقم (١١) حول : المعوقات التي تعوق تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء يتضح الاتي :

تراوحت قيم الاوزان النسبة لاستجابات افراد العينة علي عبارات الجزء الثاني من الاستبانة حول المعوقات التي تعوق تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية مل بين (٠.٩٥) و(٠.٤٦) .

احتلت العبارة (٨) المركز الاول بأعلى درجة تحقق ، وبنسبة وزنة بلغت (٠.٩٥) وكان مستوي الدلالة مرتفع .

ويشير ذلك الي ارتفاع موافقة افراد العينة علي ان :صعوبة التعامل مع تلاميذ المدرسة الابتدائية يشكل عائق يعوق تطوير الأداء الوظيفي لمديري هذه المدارس .

تدل النتيجة السابقة انه وعلى الرغم من عدم وجود احتكاك مباشر بين مدير المدرسة والتلاميذ فيها الا ان - مديري هذه المدارس يعانون من كثرة المشاكل الناجمة عن صعوبة التعامل مع التلاميذ هذه المرحلة وذلك من وجهه نظر افراد العينة.

وتفسير ذلك بأن مدير المدرسة وبحكم موقع الوظيفي يعد مسئول مسئولية مباشرة عن كل ما يحدث في المدرسة ، وكثرة المشاكل الصادرة عن التلاميذ في هذه المرحلة تشكل تحديات ، وعبء مضاعف علي ادواره ومسئوليته خاصة مع تزايد عمليات تدخل اولياء الامور في شئون المدرسة ، والضغط الذي يمارس من قبل السلطات العليا الامر الذي يستلزم ضرورة تطوير وتحسين ادائه وبما يمكن من التعرف علي حاجات هؤلاء المتعلمين ، والعمل علي اشباعها وبما يتفق وخصائص المرحلة العمرية التي يعيشونها .

"وفي هذا الصدد اشارت دراسة منصور العتيبي (٢٠٠٠) بأن الاستجابة السلوك التلميذ في المدرسة الابتدائية ، ومشاركته المواقف والخبرات المختلفة يشكل عبء كبير علي القائمين علي تربية هذا الطفل في المدرسة حيث يستقل الطفل عن امه واسرته نسبيا ليصبح عضوا في مجتمع جديد هو مجتمع المدرسة الذي يفرض علي الطفل الكثير من الضوابط والالتزامات التي لم يتعود عليها داخل اسرته ويصاحب ذلك العديد من المتاعب الصحية والنفسية التي تنعكس علي سلوكه ، وتشكل صعوبة بالغة في التعامل معه"^(٤٥)

"وكشفت دراسة عادل المطيري (٢٠١٠) عن بعض المشاكل الصادرة عن التلاميذ المدارس الابتدائية والتي تشكل صعوبة في التعامل معه من بينها :صعوبة التكيف مع المجتمع المدرس ، وعدم الانضباط ، وارتفاع نسب الغياب والانقطاع عن المدرسة ، والميول العدوانية ، وضعف المستوي التحصيلي والاسلوب المتكرر"^(٤٦)

احتلت العبارة رقم (١٤) المركز الثاني من حيث ارتفاع قيمة الوزن النسبي للعبارة بالمقارنة بسائر عبارات المحور ، وينسبة وزنية بلغت (٠.٩٤) ، وكان مستوي الدلالة مرتفع وتشير العبارة الي ان ارتفاع الكثافة العددية للتلاميذ في المدارس الابتدائية سنويا يشكل عائق يعوق تطوير آداء مديري هذه المدارس .

وتدل النتيجة السابقة علي ارتفاع حجم الكثافة العددية للتلاميذ في المدارس الابتدائية بالكويت "ويؤيد ذلك ما اشار اليه غازي عنيزان (٢٠١٢) : انه في اطار الجهود التي تبذلها وزارة التربية بالكويت في العمل علي استيعاب جميع التلاميذ في سن الدخول للمدرسة فأنها تفرض علي الادارات المدرسية ضرورة توفير الاماكن اللازمة لقبول الاعداد الوفيرة من التلاميذ في سن الالزام ، والتي تتوافد سنويا للالتحاق بهذه المدارس"^(٤٧)

وفي حاله ما تتجاوز نسبة قبول التلاميذ حدود وامكانات المدرسة ، فأن عدم تناسب اعداد الفصول والقاعات مع الكثافة العددية للطلاب سوف يشكل عبئا وضغوط علي مديري هذه المدارس ،

^{٤٥} منصور بن نايف العتيبي: الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها علي ادائهم من وجهة نظرهم ،مجلة جامع ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية ،ع(٢) ،مج(١٢) ،٢٠٠٠، ص٧٦-٨٢.

^{٤٦} عادل مجبل عوض المطيري: تطوير الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الكويت باستخدام المداخل الادارية الحديثة ،مرجع سابق ،ص٤٢ .

^{٤٧} غازي عنيزان الرشدي: النظام التربوي والتعليمي في دول الكويت ،مرجع سابق ،ص٦٤ .

ويضاغف من مسؤولياتهم التي تتطلب ضرورة تطوير ادائهم الوظيفي وبما يمكنهم من البحث عم الحلول ابتكاريه للتطلب علي هذه المشاكل .

جاءت العبارات رقم (١٢) و(٤) في المركز الثالث والرابع ،وينسب وزنيه متقاربه بلغت (٠.٩٣) و(٠.٩١) علي التوالي ،وكان مستوي الدلالة مرتفع ويشير ذلك الي وجود اتساق في رؤية افراد العينة علي ان :

ضعف الممارسات السنوية التشاركية لمديري المدارس الابتدائية .

واحجام بعض مديري هذه المدارس عن تعويض بعض الصلاحيات للمعلمين .

من المعوقات التي تعوق تطوير الأداء الوظيفي لمديري هذه المدارس .

وتدل النتائج السابقة علي ضعف العلاقة بين مديري المدارس والمعلمين والعاملين فيها

وربما يرجع ذلك لضعف ثقة بعض مديري المدارس في قدرات وامكانيات هؤلاء المعلمين ومن ثم فهم لا يشركونهم بأبداء الرأي في الامور المتعلقة بالمدرسة ،ويرفضون تفويضهم تمنح بعض الصلاحيات لهؤلاء العاملين وفقا لقدراتهم رغم اهمية كل من (المشاركة) ،التعويض في التقليل من الاعباء الواقع علي عائق مدير المدرسة .

وقد يفسر هذا الاحجام بسبب تمسك بعض مديري المدارس بالنمط السلطوي الديكتاتوري في قيادة وادارة هذه المدارس .

احتلت العبارات (٥) و(١) و(١٣) و(١١) المركز الخامس والسادس والسابع والثامن وينسب وزنيه بلغت (٠.٨٨) و(٠.٨٧) و(٠.٨٤) و(٠.٨٣) علي التوالي .

وتشير دلالة الوزن النسبي للعبارات السابقة بأن :قله اعداد المديرية المؤهلين تربويا ، وضعف مهارات التفاوض لدي بعض المديرين ،وضاله الميزانية المخصصة لتطبيق معايير جودة الأداء ،ضعف اهتمام مديري المدارس بتفعيل المشاركة المجتمعية -جاءت ضمن المعوقات التي تعوق تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت .

وبالنظر الي هذه المعوقات يتضح ان العبارات (٥) و(١) و(١١) تتضمن معوقات ترتبط بمدير المدرسة من حيث اعداده ، وتأهيله ، والكفايات والمهارات التي يمتلكها ، بينما تشير العبارة رقم (١٣) الي معوقات ترتبط بالموارد المالية المخصصة لتطبيق معايير الجودة .

وتتفق نتيجة العبارة (٥) مع دراسة التي كشفت نتائجها عن وجود نقص في اعداد مديري المدارس الابتدائية المؤهلين تربويا الامر الذي تضطر معه بعض المدارس الي الاستعانة بغير التربويين رغم خطوة هذا الاتجاه وتأثيره السلبي علي كفاءة العملية التعليمية وعلى الاداء الوظيفي لهؤلاء المدرء

وكذلك تتفق نتائج العبارة رقم (١٣) مع دراسة يسري دعيس (٢٠٠٨) التي كشفت عن ضعف المشاركة المجتمعية لدى بعض مديري المدارس الابتدائية رغم اهميتها في تحقيق الاصلاح المدرسي ، وتحسين الاداء الوظيفي لمدير المدرسة حيث يساهم هذا الاتجاه في اندماج المجتمع بكافة مؤسساته في جهود واصلاح تطوير المدرسة ،ومواجهة التحديات التي تعاني منها ويقتل الفجوة بين الموارد المتاحة ،والطموحات الهائلة المراد تحقيقها الامر الذي يحقق النجاح لمدير المدرسة في ادائه الوظيفي والمهني

- جاءت العبارات (٧)،(٩)،(١٠)،(٣) في المركز التاسع والعاشر والحادي عشر والثاني عشر وينسب وزنية مقاربة بلغت (٠.٧٨) و (٠.٧٧) و (٠.٧٥) و (٠.٧٣) على التوالي وجاء مستوى الدلالة لهذه العبارات في النطاق المتوسط التحقق من منظور عينة الدراسة ، ويشير ذلك الى تباين آراء مجموعة العينة في استجاباتهم حول مدى تحقق هذه المعوقات والتي تشير الى المعايير القومية لجودة الاداء

وتدل النتيجة السابقة على ان هذه المعوقات ليست شائعة في جميع المدارس الابتدائية بالكويت لذلك جاءت دلالة الوزن النسبي بانها (غير واضحة التحقق) من وجهه نظر عينة الدراسة

- احتلت العبارات (٦)،(٢) المركز الثالث عشر والرابع عشر من منظور عينة الدراسة وبنسبة وزنية بلغت (٠.٤٧) و (٠.٤٦) جاءت العبارتين في المراكز الاخيرة بالمقاربة بسائر عبارات المحور ، وكان مستوى الدلالة (غير متحقق)

ويشير ذلك الى ان معظم افراد العينة يرفضون الموافقة على ان قلة الاهتمام بتوفير قواعد بيانات في بعض المدارس الابتدائية ، وقلة اهتمام بعض مديري المدارس بتوظيف التكنولوجيا في خدمة العملية التعليمية .

من المعوقات التي تعوق تطوير الاداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت ، وتدل النتيجة السابقة على اهتمام مديري المدارس الابتدائية بتوفير قواعد بيانات بمدارسهم ، وبتوظيف التكنولوجيا في خدمة العملية التعليمية ، وهو ما سبق ان كشفت عنه نتائج سابقة .

تشير الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (٣) الي ان متوسط الوزن النسبي للمحور ككل بلغ قيمة وزنية مقدارها (٠.٧٩) .

ويدل ذلك على اتفاق افراد العينة على ان بنود وعبارات هذا المحور في مجملها غير واضحة وان هناك تباين في ادراك افراد العينة لمدي تحقق هذه المعوقات وتأثيرها على الاداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت .

وللتعرف على اجمالي نتائج الدراسة الميدانية يشير الجدول رقم (٤) الي نتائج ذلك

الجدول رقم (٤)

يوضح اجمالي نتائج الاستجابات الكلية لمحاور الدراسة

م	محاور الاستبانة	عدد عبارات المحور	مجموع الازان المرجحة للمحور	المتوسط الحسابي المرجح للمحور	القوة النسبية	مستوي الدلالة	الترتيب
١	المحور الاول (الثقافة المؤسسية)	١٠	٨١١٤	٢.٠٢	.٦٧.٣	متوسط	٢
٢	المحور الثاني (المشاركة المجتمعية)	٧	٥٦٢١	١.٩٨	.٦٦.٤٢	متوسط	٣
٣	المحور الثالث (المهنية)	٧	٤٧٥٨	١.٧٢	.٥٧.١	متوسط	٤
٤	المحور الرابع (ادارة التغير والتطوير)	٧	٤٢٣٨	١.٤٩	.٠.٥٠	منخفض	٦
٥	المحور الخامس (رعاية الابداع)	٦	٤١٩٨	١.٧٢	.٠.٧٥	متوسط	٥
٦	المحور السادس (المعوقات)	١٤	١٣٤٢١	٢.٣٨	.٠.٧٩	متوسط	١
	المجموع	٥١					

مستوي الدلالة مرتفع = ٣-٢.٥ ، متوسط ٢.٤٩ - ١.٥ ، منخفض اقل ١.٥
من البيانات الواردة في الجداول رقم (١٢) حول إجمالي نتائج الدراسة الميدانية بالنسبة لجميع
محاور الاستبانة يتضح الاتي :

جاء المحور السادس (المعوقات التي تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية)
في الترتيب الاول حيث حصل علي مجموع اوزان (١٣٤٢١) ، ومتوسط مرجح (٢.٣) ، ونسبة
وزنية بلغت (٠.٧٩) ، وكان مستوي الدالة (متوسط) الامر الذي يشير الي وجود معوقات تحول
دون تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس ، وهذه المعوقات في النطاق المتوسط ومن الممكن
التغلب عليها .

وفي الترتيب الثاني جاء المحور الاول حول واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في
مجال (الثقافة المؤسسية) حيث حصل علي مجموع اوزان بلغت (٨١١٤) ، ومتوسط مرجح
(٢.٠٢) ، ونسبة وزنية بلغت (٦٧.٣) وجاء بمستوي دلالة في النطاق المتوسط مما يشير
الي ان الأداء الوظيفي المدارس الابتدائية في مجال الثقافة المؤسسية متوسط ويحتاج لتطوير .

جاء في الترتيب الثالث المحور الثاني حول الأداء الوظيفي لمديري الابتدائية في مجال (المشاركة
المجتمعية) حيث حصل علي مجموع اوزان بلغت (٥٦٢١) ، ومتوسط مرجح بلغت (١.٩٨)
ووزن نسبي مقداره (٠.٦٦.٤) ، وبمستوي دلالة متوسط مما يشير الي ان الأداء مديري هذه
المدارس في مجال المشاركة المجتمعية (متوسط) ويحتاج الي تحسين وتطوير .

جاء في الترتيب المحور الرابع المحور الثالث حول: الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في
مجال (المهنية) حيث حصل علي مجموع اوزان بلغت (٤٧٥٨) ، ومتوسط مرجح بلغت (١.٧٢)
ووزن نسبي مقدار (٥٧.١) ، وبمستوي دلالة متوسط ممل يشير الي ان أداء مديري هذه
المدارس في مجال المهنية في درجة متوسط وليس بالشكل المطلوب .

جاء في الترتيب الخامس المحور الخامس حول أداء مديري المدارس الابتدائية في مجال(رعاية
الابداع) حيث حصل هذا المحور علي مجموع اوزان بلغت (٤١٩٨) ، متوسط مرجح بلغت (١.٧٢)
() ، ووزن نسبي مقداره (٠.٥٧) ، وبمستوي دلالة متوسط مما يشير الي ان أداء مديري
المدارس الابتدائية في رعاية الابداع يحتاج الي تفعيل .

جاء في الترتيب السادس و الاخير المحور الرابع حول أداء مديري المدارس الابتدائية الوظيفي في
مجال ادارة التغيير والتطوير حيث حصل هذا المحور علي مجموع اوزان بلغت (٤٢٣٨) ، ومتوسط
مرجح مقداره (١.٤٩) ، ووزن نسبي بلغ (٠.٥٠) ، وبمستوي دلالة منخفض مما يؤكد وجود
قصور واضح من قبل الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في مجال ادارة والتغيير
والتطوير والحاجة الماسة لتطوير هذا المجال .

التصور المقترح :-

في ضوء النتائج التي اسفرت عنها الدراسة الميدانية في الدراسة الحالية بجانبها النظري
والميداني ، وما كشف عنه واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الفروانية
التعليمية بالكويت من وجود العديد من نواحي القصور التي اقترنت بهذا الأداء فإن الحاجة
تقتضي وضع تصور مقترح لتحسين وتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية وذلك من خلال بيان

مفهوم التصور ، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، وأهم مبرراته ، والمتطلبات الواجب توافرها حتى يمكن تحقيقه ، وأهم آلياته وذلك على النحو التالي :-

مفهوم التصور المقترح :- يقصد بالتصور المقترح رؤية مستقبلية تضم مجموعة من المقترحات التي توضح كيفية تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت ، والجهود التي تبذل لتحسين هذا الاداء كما يضم مجموعة من الإجراءات والآليات اللازمة لتحسين هذا الأداء ، والتغلب على المعوقات التي تعوق تطويره ، وتنفيذ التصور المقترح استناداً إلى المعايير القومية لجودة الاداء

مبررات التصور المقترح :-

هناك العديد من المبررات التي استدعت وضع التصور المقترح منها :-

- أهمية وخطورة المرحلة الابتدائية وما يعترضها من مشاكل ترتبط بالتلاميذ في هذه المرحلة من بينها

- ارتفاع الكثافة العددية للتلاميذ ، واكتظاظ الفصول في ضوء سياسة الدولة الرامية إلى تحقيق الاستيعاب الكامل للتلاميذ في هذه المرحلة ، اضافة إلى المشاكل السلوكية والتعليمية كالغياب المتكرر والتسرب الناجم عن صعوبة التكيف مع المجتمع المدرسي ، وعدم قدرة هؤلاء التلاميذ على الانضباط وغيرها من المشاكل التي تحتم وجود قيادة تمتلك الكفاءات اللازمة للتعامل مع هؤلاء التلاميذ والتصدي لمشاكلهم المتنوعة

- ان تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية يشكل أهمية خاصة تقترن بأهمية المرحلة الابتدائية باعتبارها مرحلة انتقالية مهمة يواجه فيها التلميذ مجتمع جديد يختلف عن مجتمع الاسرة ، وفيها تتشكل شخصية هذا التلميذ أو يتحدد مستقبله الامر الذي يتطلب ضرورة امتلاك مديري هذه المدارس المقدرات اللازمة التي تمكنهم من توفير بيئة مدرسية سوية تحقق النمو الشامل والمتكامل لهذا التلميذ

- التغيرات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها المجتمع الكويتي محلياً فضلاً عن تأثره بالمتغيرات العالمية التي تؤثر بشكل أو بآخر على العملية التعليمية عامة والمدارس الابتدائية بصفة خاصة وتستوجب ضرورة تحقيق التطوير المنشود في الاداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية

إجراءات تطبيق التصور المقترح وأهم آلياته :-

لتحقيق أهداف التصور المقترح في تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت هناك مجموعة من المتطلبات والعوامل المساعدة التي ينبغي توافرها لتحقيق هذا التصور ابرزها :-

- ضرورة الفهم والوعي بنظام التعليم الكويتي بصفة عامة ، والمرحلة الابتدائية نظامها واهدافها بصفة خاصة

- توفر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية والمعلومات ذات الصلة بالميدان التربوي عموماً والالمام الكافي بالهيكل لمؤسسات التعليم عامة والهيكل التنظيمي بالمدرسة الابتدائية والمهام

والمسئوليات الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية ، وتمكين هؤلاء المدراء وسائر العاملين بالمدرسة من التعرف عليها والاستفادة منها في تحقيق التطوير المنشود

- تهيئة البيئة التنظيمية والمناخ المدرسي الداعم للتطوير ، وتعزيز ادواته في المدرسة الابتدائية من خلال التوجه نحو اللامركزية ، وتعزيز استغلال الادارات المدرسية ، والوحدات الادارية بالمدرسة ، وتقوية العلاقات بين العاملين في هذه الوحدات أو على كافة المستويات للتعامل مع هذا التطوير ومتطلباته مع التأكيد على اهمية المناخ الشوري التشاوري وتقوية اوامر الاتصال بين كافة العاملين والمسئولين ومثل هذا المناخ سوف ييسر على مدير المدرسة تطوير وتحسين ادائه الوظيفي

- توفير كافة الامكانات والتسهيلات المادية والبشرية والفنية والتقنية المساعدة في تهيئة مديري المدارس وكافة العاملين فيها لعملية احداث التطوير في ادائهم الوظيفي

- بذل الجهود للحصول على دعم صانعي القرار التربوي ، ووضعي السياسات التعليمية في دولة الكويت سواء على مستوى وزارة التربية أو على مستوى المناطق التعليمية ؟ للحصول على مساندهم وتأييدهم لجهود التطوير ، وتعزيزها لها وبما يضمن توفير كافة الفرص المتاحة لحصول مديري المدارس الابتدائية على التنمية المهنية المستمرة ، واستمرار وتجديد تطوير ادائهم وبما يحقق نتائج اكثر فعالية في اطار مؤسسي متكامل

- تنمية مهارات وكفايات مديري المدارس الابتدائية ، وكافة الكوادر البشرية الفاعلة من العاملين والمعلمين في هذه المدارس واستثمار قدراتهم الابداعية والابتكارية ، ومهاراتهم في التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت ، وإدارة الازمات المدرسية ، والاتصال الفعال ، والمتابعة المستمرة وغيرها من الكفايات الضرورية التي ينبغي اكتسابها لتحقيق التطوير المنشود في الاداء الوظيفي لمدير المدرسة وسائر العاملين معهم .

محاور التصور المقترح وآليات تحقيق :-

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية ثم وضع محاور التصور المقترح وآليات تنفيذه وذلك علي النحو التالي :-

اولا : لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الفروانية التعليمية بالكويت في مجال (الثقافة المؤسسية)

- اجراءات تتعلق بقيم ومبادئ التشاورية كقيمة وتوفير بيئة ميسرة للتواصل الانساني :
- وتحقق آلية تنفيذ هذا المحور عن طريق :-

• عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الابتدائية بهدف توعيتهم بأهمية استخدام استراتيجية (المشاركة) في إدارة امور المدرسة ، وتأهيلهم بممارستها عمليا من خلال ورش العمل المتابعة لهذه الدورات التدريبية

ويقترح ان تتولي ادارات التدريب في المناطق التعليمية بالكويت بالتعاون مع اساتذة الجامعات العاملين في كليات التربية بجامعة الكويت وكلية التربية الاساسية تنفيذ هذه الدورات .

مع مراعاة اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ هذه الدورات لتشجيع مديري المدارس علي الالتحاق بها .

• الاهتمام بتحقيق التواصل الفعال مع سائر العاملين بالمدرسة في كافة المستويات وذلك بإتاحة الفرص للقاءات المستمرة من خلال (الاجتماعات /الاحتفالات) ومثل هذا التواصل بين مدير المدرسة والعاملين فيها سوف يسهل تبادل الآراء والأفكار ،ويرسخ لثقافة التشاور والتحاوور داخل المدرسة ،وتمكن مدير المدرسة من التعرف علي القدرات والمهارات الحقيقية للعاملين ومن ثم الاعتماد عليها مع مراعاة ان يبتعد مدير المدرسة في النهوض بالمدرسة علي الاعتماد علي سلطته الرسمية في التأثير علي العاملين .

• ان يحرص مدير المدرسة علي وجود صف ثاني للعاملين في كافة المجالات وخاصة المدير المساعد ،وكيل المدرسة ،المعلم الاول) وذلك بإتاحة الفرصة للعاملين والمعلمين علي القيام بالمهام ذات العلاقة بالمستقبل الوظيفي ،وان يتقبل بشجاعة فكرة اختيار اخرين للقيام بمهام محددة مع منحهم السلطات اللازمة بتحمل مسؤولية المهام التي كلف بها .

- اجراءات تتعلق بوضع رؤية استراتيجية للتعليم بالمدرسة :-

وتتحقق آلية تنفيذ هذا المحور عن طريق :-

• ان يهتم مدير المدرسة بعقد اجتماعات دورية منتظمة مع العاملين والمعلمين بهدف توعية هؤلاء العاملين بكيفية صياغة رؤية للمدرسة ، وكيفية تفعيل رسالتها .

- ان يحرص مدير المدرسة عند صياغة رؤية المدرسة ان تكون رؤية مشتركة معبرة عن آراء كافة العاملين وذلك باشتراك المعلمين والعاملين في صياغة هذه الرؤية مع مراعاة الشروط التي ينبغي مراعاتها عند وضع هذه الرؤية من واقعية ومرونة الشمول .

- ان يحرص مدير المدرسة علي تفعيل رؤية المدرسة ورسالتها من خلال :استخدام التكنولوجيا ،الانشطة والممارسات التعليمية .

- ان يتابع مدير المدرسة تنفيذ رؤية المدرسة ، ويوظف موارد وامكانيات المدرسة في تحقيقها وان يدمج مجتمع المدرسة بطافة العاملين فيه ، في تحقيق هذه الرؤية ، ويحدد المعوقات تحول دون تحقيق رؤية المدرسة وسبل التغلب عليها .

ثانيا: لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالفرانسية في مجال (المشاركة المجتمعية) وتتحقق آلية تنفيذ هذا المحور عن طريق :-

- تفعيل المشاركة بين المدرسة وامر التلاميذ واولياء امورهم عن طريق :-

• ان يهتم مدير المدرسة بتشكيل مجلس الاباء والمعلمين ايماننا بالدور التربوي الذي تمكن ان يحقق هذا المجلس وذلك بالحرص علي توفير كافة الشروط التي تسهم في اتجاهاه من خلال تنوع المستويات الاقتصادية والاجتماعية لأسر التلاميذ المشاركة في تشكيل هذا المجلس .

وتفعيل دور هذا المجلس من خلال تفعيل دور الاخصائي الاجتماعي ونشاطه في عقد

اجتماعات هذا المجلس بشكل دوري مع وضع جدول اعمال مخطط له ، واشترك هذا

المجلس في الاطلاع علي كافة الامور المتعلقة بالمدرسة (خطة تحسين المدرسة

- المشكلات التي تتعرض لها ،اوضاع التلاميذ ومستوياتهم ،نتائج تقويم الأداء المدرسي ،توزيع الموازنة المالية وتحديد اوجه الصرف)
- وان تبني العلاقة بين ادارة المدرسة ومديرها ومجلس الاباء والمعلمين علي الاحترام المتبادل بين الطرفين والنقد الموضوعي ودون ان يتدخل المجلس في الاختصاصات الفنية لمدير المدرسة والمعلمين فيها
- ان يحرص مدير المدرسة علي الالتقاء بأولياء الامور في مناسبات متعددة ولا يقتصر فقط علي الاجتماعات الرسمية لمجاس الاباء والمعلمين وذلك بدعوتهم للحضور في الاحتفالات والمناسبات والاعياد الوطنية والدينية وتكريم المتفوقين وغيرها من المناسبات التي تقوي من اواصر المحبة بين ادارة المدرسة واسر التلاميذ فيها
 - ان يحرص مدير المدرسة علي مشاركة مجلس الاباء والمعلمين في صياغة رؤية المدرسة وتحقيق رسالتها
 - ان يحرص مدير المدرسة علي الاهتمام بشكاوي اولياء الامور ودراستها والاستفادة منها في تحسين الأداء وحرصا علي ذلك يخصص مدير المدرسة جزء من وقته للالتقاء باولياء الامور
 - حتي يتفادى مدير المدرسة تدخل اولياء الامور في بعض الجوانب الفنية وخاصة ما يتعلق بأداء المعلم في الفصل يمكن ان يستخدم بعض الاساليب الابداعية كعمل استطلاعات للرأي او استبيانات يراعي فيها تقدير اراء اولياء الامور وتحقيق الاحترام للمعلم.
 - ان يهتم مدير المدرسة بتفعيل دور الاخصائي الاجتماعي وذلك بتقدير المتميزين منهم وتشخيصهم علي اعمالهم وجهودهم بالحوافز المادية والمعنوية
- ب-تحقيق المشاركة بين المدرسة والمجتمع المحلي :-
- ان يهتم مدير المدرسة بعمل قاعدة بيانات تتخمن حصر شامل للجمعيات الاهلية والشركات الخاصة ورجال الاعمال والفئات المستنيرة في المجتمع المحلي ،وتحديد الاحتياجات التي تمكن للمدرسة الابتدائية الاسهام فيها واحتياجات المجتمع المحلي وايضا المجالات التي تمكن للمجتمع المحلي ان يقوم من خلالها خدماته للمدرسة واستثمار امكانات وموارد المجتمع المحلي في تحقيق اهداف المدرسة
 - ان يهتم مدير المدرسة بتوعية العاملين والمعلمين والتلاميذ واولياء الامور ، بأهمية المشاركة المجتمعية -ووسائل تفعيلها وتوسيع دورها في مواجهة مشاكل المدرسة
 - ان يحرص مدير المدرسة علي استغلال امكاناتها المختلفة في خدمة المجتمع المحلي ،وان تكون متاحة للاستخدام الجمهور وذلك علي النحو التالي :-
- ان تفتح مكتبة المدرسة ابوابها للجمهور ،وتضع نظاما يسمح بالقراره في المكتبة واستعارة الكتب مع الحرص علي نظافة ونظام المكتبة وحماية الكتب فيها
 - ان تستخدم ملاعب المدرسة للتدريب الرياضي ،مع الاهتمام بتنوع كافة الالعاب التي تلبي احتياجات الشباب والطلاب مع الحرص علي وجود المدرسين المتخصصين لتعليم التلاميذ الالعاب المختلفة

- ان تقدم المدرسة تحت اشراف مديرها برامج تثقيفية حياتية متنوعة وخاصة في مجالات الوالدية والتنشئة الاصبغية.
 - ان يهتم مدير المدرسة بالثقافة التكنولوجية وتدريب شباب الحي علي استخدام التكنولوجيا
- ثالثا : لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في مجال (المهنية)
- أ- امتلاك مدير المدرسة الكفايات المهنية اللازمة لتحسين وتطوير ادائه الوظيفي وتحقيق الية تنفيذ هذا النحر عن طريق :-
- ان يمارس مدير المدرسة مهارة (الاتصال الفعال) مع كافة العاملين داخل المدرسة وايضا ع المسؤولين في الادارات في المستويات العليا ويتم ذلك عن طريق اتاحة الفرص للالتقاء بالمعلمين والعاملين بالمدرسة في غير اوقات العمل الرسمية ويتواصل بفاعلية معهم ويوثق العلاقات بينهم .
 - ان يهتم مدير المدرسة بعملية (التفويض) باعتباره ضمن الكفايات والمهارات الاساسية الميسرة لعمل مدير المدرسة وذلك بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين والعاملين بالمدرسة وفقا لقدراتهم وللقيام بمهام محددة شريطة ان تكون المهمة المراد تفويضها محددة بوضوح مع منح القائم بعملية التفويض السلطات والصلاحيات حتي يكون مسئولا امام مدير المدرسة عن العمل الذي كلف بأدائه
 - ان يهتم مدير المدرسة بتطوير ادائه الوظيفي من خلال اكتساب مهارة (القدرة علي التفاوض) كوسيلة محل الصراعات والمشاكل المدرسية بالأساليب العلمية المناسبة وذلك بالالتحاق بالدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة في اكساب هذه الكفاية والتعرف علي انواع التفاوض ومراحله ومنهج ادارته مع التركيز مع الجوانب العملية .
 - ان يحرص مدير المدرسة علي (ادارة الوقت)بفاعلية ومرونة من خلال التعرف علي النماذج المختلفة التي يمكن استخدامها في ادارة لوقت وتحديد اولويات المهام التي يمكن انجازها وعدم تسويقها وبما حقق اهداف المدرسة .
 - ان يهتم مدير المدرسة بالتعرف علي (المشكلات المدرسية) واستخدام الاسلوب العلمي في التغلب عليها قبل ان تتفاقم الي ازمات .
 - ان يهتم مدير المدرسة باكتساب المهارات الخاصة (بإدارة الازمات المدرسية) وذلك بالحرص علي وجود فريق لإدارة هذه الازمات داخل المدرسة ،وتوزيع المهام والمسئوليات علي اعضائه مع مراعاة العدالة في توزيع هذه المهام وان تتناسب هذه المهام مع قدرات وامكانيات كل عضو مع الاهتمام بعقد اجتماعات دورية مع اعضاء هذا الفريق لوضع تصوراتهم للازمات المحتملة وكيفية التخطيط لمواجهةها والتغلب عليها ثم الوقاية منها .
- ب- في مجال التنمية المهنية المستمرة :-
- وتتحقق آلية تنفيذ هذا المحور عن طريق :-
- ان يحرص مدير المدرسة علي الالتحاق بالبرامج التدريبية واستغلال الفرص المتاحة لتنمية مهاراته اللازمة لتطوير ادائه الوظيفي مهما كبر السن او تقدم به العمر

- مع تقديم كل وسائل التحفيز والتشجيع من قبل المسؤولين عن هذه البرامج لتشجيع مديري المدارس علي الالتحاق بها مع اعادة النظر في اساليب تطوير أداء مديري المدارس اثناء الخدمة لتتواءم مع معايير الجودة
- ان يحرص مدير المدرسة علي الاستفادة من كل فرص وسائل الاتصال التكنولوجية في الحصول علي الثقافة العامة، وتنويع هذه الثقافة لتشمل كافة المجالات التربوية والعلمية والحياتية
 - ان يهتم مدير المدرسة بالقراءة والاطلاع والاستفادة من مكتبة المدرسة في الحصول علي الكتب التي تفيده علي توسيع مداركه وتنويع ثقافته وان يخصص جزء من وقته للاطلاع علي بعض هذه الكتب وخاصة ما يتعلق بمهام وظيفته
 - ان تهتم الادارات العليا بفئات المديرين (الغير مؤهلين تربويا) بتكثيف الدورات التدريبية اللازمة لإمدادهم بكافة المعارف والمهارات التي تعوضهم في القصور في اعدادهم.
 - ان يعمل مدير المدرسة علي تفعيل (وحدة التدريب)والاستفادة من برامجها في تحقيق التنمية المهنية لكافة العاملين في المدرسة مع مراعاة دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمدرسة
 - ان يهتم مدير المدرسة بالعمل علي الارتقاء بمهنته ووظيفته من خلال الاستفادة من خبرات الاخرين سواء عن طريق تبادل الخبرات والزيارات المدرسية
 - رابعا لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالفروانية في مجال (ادارة التغيير والتطوير) وتتحقق آلية تنفيذ هذا المحور عن طريق :-
 - ان يحرص مدير المدرسة علي تشجيع العاملين والمعلمين فيها علي التنافس الايجابي وذلك بتقديم الدعم للمعلمين المتميزين سواء دعم مادي او معنوي ،والاحتفال بإنجازات المتميزين منة خلال وسائل التكريم المختلفة وتقدير جهودهم وايضا ان يراعي ذلك خلال عمليات الاشراف علي هؤلاء المعلمين ومن خلال دورة في تقييم الكفاءة ،وربط الحوافز التشجيعية بمستوي الأداء والانجاز .
 - ان يهتم مدير المدرسة باشتراك المعلمين في وضع خطط التطوير المدرسي مع توزيع الادوار والمسئوليات بعدالة وايضا مراعاة الادوار التي يجب ان توافرها لتنفيذ الخطة من حيث المرونة والواقعية ،وتحديد الجدول الزمني الملائم للتنفيذ .
 - ان يهتم مدير المدرسة بالمجالات المختلفة لتحقيق التطوير المنشود ،ويضع السياسات المختلفة للتعامل مع ثقافة مقاومة التغيير والتطوير لدي العاملين بالمدرسة باستخدام استراتيجيات التنقيف والتوعية وذلك عن طريق
 - ازالة المخاوف والشكوك السائدة لدي العاملين والمعلمين في المدرسة نحو قبول فكرة التغيير والتطوير
 - التوعية بأهمية التغيير كضرورة تقتضيها التغيرات التي طرأت مع المجتمع الكويتي وباعتباره يمثل رؤية مستقبلية ترقى بثقافة الكويت وتسهم في مواكبة التغيرات العالمية التي تشهدها طبيعة العصر من عولمة وثورة معلوماتية وتكنولوجية .

• الاعتماد علي حجج المنافسة العالمية التي تشهدها دول العالم في ظل ظهور عوامل الجودة والاعتماد المؤسسي واقتاعهم بدور التطوير كعملية في حل وعلاج مشاكل المدرسة وتمك لمدير المدرسة الاستعانة بذوي الحكمة والقدرة علي الاقتناع لتدعيم آرائهم بالحجج المنطقية والمبررات المقنعة نحو قبول فكرة التطوير والتغيير وذلك من خلال الندوات وورش العمل والمحاضرات .

خامسا : لتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالفروانية في مجال (رعاية الابداع) وتحقق آلية تنفيذ هذا المحور عن طريق :-

- ان يهتم مدير المدرسة بتوفير بيئة مدرسية محفزة للإبداع سواء للعاملين او المعلمين او التلاميذ من خلال المشاركة في اكتشاف مواهب الطلاب بالتعاون مع المعلمين والاختصاصي الاجتماعي وان يعمل علي رعايتها وتشجيعها .
- ان يهتم مدير المدرسة باستغلال الانشطة المدرسية كوسيلة تمكن من خلالها اكتشاف الطلاب المبدعين ورعايتهم وتشجيعهم وكذلك تشجيع الافكار الابداعية للمعلمين المبدعين وتمكن لمدير المدرسة اقتراح بنود لائمة لمدرسة تمكن من خلالها توفير حوافز لتشجيع المعلمين والطلاب الموهبين مع التوصية بان تنتج الادارات العليا الفرص لذلك يمنح مديري المدرسة الصلاحيات التي تمكنهم من توفير الدعم المادي للموهبين والمتميزين من الطلاب والمعلمين واقرار حوافز تشجيع لهذه الفئات .

سادسا : للتغلب علي المعوقات التي تعوق تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بمنطقة الفروانية في الكويت في ضوء معايير جودة الأداء (الجزء الثاني من الاستبانة)

- أ- للتغلب علي معوقات صعوبة التعامل مع تلاميذ المدرسة الابتدائية عن طريق :-
 - ان يحرص مدير المدرسة علي التعرف علي نظريات ونماذج الادارة المدرسية ، واسس ونظريات التعلم ،وخصائص نمو التعليم وحاجتهم التعليمية واساليب اتباعها وكل ما يتعلق بتلميذ المدرسة الابتدائية وكيفية التعامل معه ومعالجة مشاكله وذلك مع الحرص علي التعاون مع الاختصاصي الاجتماعي ،واولياء امور هذه التلاميذ في هذا المجال بالإضافة الي ضرورة اهتمام مدير المدرسة بالاطلاع علي البحوث الحديثة التي تتناول مشكلات التلاميذ التربوية والسلوكية بالمرحلة الابتدائية والاستفادة من نتائجها في التغلب علي صعوبات التعامل مع تلاميذ هذه المرحلة .
- ب- للتغلب علي معوقات ارتفاع الكثافة العددية للتلاميذ في المدارس الابتدائية سنويا عن طريق :-
 - استغلال كافة الامكانيات المتاحة داخل المدرسة لتوفير اماكن لهؤلاء التلاميذ .
 - تشجيع الافكار الابتكارية للتغلب علي هذا المعوق من قبل العاملين والمعلمين مثل فكرة الفصل الطائر .
 - التعاون مع المجتمع المحلي ومجالس الاباء والمعلمين لمساندة المدرسة في التغلب علي هذه المشكلة سواء بتقديم الدعم المادي او الفكري .
- ج-للتغلب علي المعوقات التي ترتبط بثقافة الجودة عن طريق :-

- نشر ثقافة المعايير القومية للتعليم من خلال عقد الدورات التثقيفية والتدريبية لكافة العاملين والتلاميذ وأولياء الامور لمعرفة اهميتها وآليات تحقيقها .
- توزيع نشرات وكتيبات عن المعايير القومية للتعليم ، وجودة التعليم ، واجراءات الاعتماد .
- اطلاع مديري المدارس علي اصدارات الهيئة القومية المسئولة عن تحقيق الجودة في التعليم .
- ان يعمل مدير المدرسة علي توفير الامكانيات المخصصة لتطبيق معايير الجودة في المدرسة .
- ان يهتم مدير المدرسة بتشكيل فريق للجودة داخل المدرسة يضم ذوي الخبرة في هذا المجال من المعلمين والعاملين .
- ان يحرص مدير المدرسة علي تشجيع العاملين علي الالتحاق بالبرامج التدريبية المخصصة بالتعريف بالمعايير القومية للتعليم ، وثقافة الجودة ، وكيفية الحصول علي شهادة الاعتماد .

ثالثا البحوث المقترحة :-

- الأداء الوظيفي لمديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة (المرحلة المتوسطة ، المرحلة الثانوية) في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد
- المعوقات التي تعوق تحقيق المعايير القومية لجودة الأداء في المؤسسات التعليمية وسبل التغلب عليها

دراسة المتغيرات المؤثرة علي الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في المراحل التعليمية المختلفة

التوصيات :

انطلاقا مما تشير اليه النتائج والاستنتاجات وفي ضوء اهداف البحث يقترح البحث التوصيات الاتية:

١. ضرورة الفهم والوعي بنظام التعليم الكويتي بصفة عامة ، والمرحلة الابتدائية نظامها واهدافها بصفة خاصة
٢. توفر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية والمعلومات ذات الصلة بالميدان التربوي عموماً والالمام الكافي بالهيكل لمؤسسات التعليم عامة والهيكل التنظيمي بالمدرسة الابتدائية والمهام والمسئوليات الوظيفية لمديري المدارس الابتدائية ، وتمكين هؤلاء المدراء وسائر العاملين بالمدرسة من التعرف عليها والاستفادة منها في تحقيق التطوير المنشود
٣. تقوية العلاقات بين العاملين في هذه الوحدات أو على كافة المستويات للتعامل مع هذا التطوير ومتطلباته مع التأكيد على اهمية المناخ الشوري التشاوري وتقوية اوامر الاتصال بين كافة العاملين والمسئولين ومثل هذا المناخ سوف ييسر على مدير المدرسة تطوير وتحسين ادائه الوظيفي
٤. توفير كافة الامكانيات والتسهيلات المادية والبشرية والفنية والتقنية المساعدة في تهيئة مديري المدارس وكافة العاملين فيها لعملية احداث التطوير في ادائهم الوظيفي
٥. تنمية مهارات وكفايات مديري المدارس الابتدائية ، وكافة الكوادر البشرية الفاعلة من العاملين والمعلمين في هذه المدارس واستثمار قدراتهم الابداعية والابتكارية ، ومهاراتهم في التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت ، وإدارة الازمات المدرسية ، والاتصال الفعال ، والمتابعة المستمرة وغيرها

من الكفايات الضرورية التي ينبغي اكتسابها لتحقيق التطوير المنشود في الاداء الوظيفي لمدير المدرسة وسائر العاملين معهم .

المراجع:

١	إبراهيم محمد مسعود حمتون : المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي ووسائل التغلب عليها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ليبيا ، جامعة طرابلس ، (٢٠٠٦).
٢	احمد البستان : الادارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية ، الكويت ، مؤسسة البستان للطباعة والنشر والاعلان ، ١٩٩٨ ، ص ٣٦ .
٣	احمد الطيرى : دور مدير المدرسة في إدارة التطوير في عصر العولمة ، مجلة ينابيع تربوية ، ع (٥) ، ج (١٢) ، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٢-٣٨
٤	احمد الهليل : واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، ٢٠٠٨
٥	احمد عبدالقادر المسوري : واقع الاداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الاساسي من وجهة نظر المديرين ، ص ٢١٧
٦	احمد محمد غنيم : اساسيات الادارة في عصر العولمة ، الاردن ، دار الجيوش ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٦
٧	اشرف عبدالعزيز سلامة : تقييم نظم الرقابة وتقييم الاداء في الجامعة الاسلامية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، ٢٠١٣ ، ص ٥٧.
٨	جاسم الحمدان : مشكلات الادارة المدرسية في دولة الكويت ، مجلة كلية التربية بطنطا ، ع ٢٨ ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٩٦-١٠٧
٩	توفيق احمد مرعي : الكفايات التعليمية في ضوء النظم ، عمان ، دار الفرقان ، ١٩٨٣ ، ص ٣٩.
١٠	جاسم الحمدان : مشكلات الادارة المدرسية في دولة الكويت ، مجلة كلية التربية جامعة طنطا ، ع ٢٨ ، ٢٠٠١ ، ص ٦٧
١١	جورجيب دميان جورج : المشاركة المجتمعية وطلب اساسي لمواجهة بعض قضايا التعليم بين اصالة الماضي وواقع الحاضر ، المؤتمر العلمي السنوي : آفاق الاصلاح التربوي ٢-٣ اكتوبر ٢٠٠٤ ، جامعة المنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٢٩٣.
١٢	حسن احمد الطحاني : درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن ، مجلة جامعة دمشق، ٢ مج ٢٨ ، ع (٢) ، ص ٦٦-٧
١٣	حسن شحاتة وآخرون : معجم المصطلحات التربوية والنفسية ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٤٦.
١٤	دلال عبد الواحد الهدود: الكفايات الاساسية لمدير المدرسة في دولة الكويت ، الكويت ، مجله دراسات تربوية ٢٠٠٢، ج ٣٧، القاهرة، ٢٠٠٢، من ص ٣٨٥-٤١٥
١٥	راويه محمد : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، القاهرة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠١ ، ص ٢٠٩
١٦	سامي عبدالسميع نور الدين : دعم العلاقة بين المجتمع ومؤسسات التعليم في ضوء بعض الخبرات الاجنبية ، القاهرة ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٢
١٧	سعيد عبد العزيز البهواشي وآخرون : تصور مقترح لتطوير الاداء المدرسي في ضوء اتجاهات التغيير التربوي مستقبلا ، المؤتمر السنوي الحادي عشر - نظم تقويم الاداء المدرسي في الوطن العربي في عصر المعلومات ، ٢٥-٢٦ يناير ٢٠٠٣ ، القاهرة دار الفكر العربي ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٦
١٨	عادل مجبل عوض المطيري : تطوير الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدولة الكويت باستخدام المداخل الادارية الحديثة ، رسالة ماجستير ، جامعة طنطا ، كلية التربية ، ٢٠١٠ ، ص ٧٦ .
١٩	عبد العزيز شمس الدين : تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة القاهرة ، ٢٠١١ م ص ٤٥
٢٠	عبد العزيز الغانم : الكفايات المهنية لنظار المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، ع (١٤) ، ج (١) ، جامعة أسيوط ، كلية التربية ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٥
٢١	غازي عنيزان الرشيدى: النظام التربوي والتعليمي في دولة الكويت ، الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر

	والتوزيع ، ٢٠١٢ ، ص ٣٩٦
٢٢.	فاطمة الرامزي : التعليم الحكومي في الكويت ، مشكلات وسبل الحل ، الكويت ، وزارة التربية ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٦
٢٣.	فيصل بن مصطفى محمد الجابري : تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموظفين في الادارة الاليكترونية ، دراسة استطلاعية علي موظفي جامعة الملك عبدالعزيز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جدة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، كلية الاقتصاد والادارة ، ص ١٦ .
٢٤.	فيصل عايد محمد ناصر : درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في دولة الكويت وعلاقتها بأداء المعلمين التعليمي عن وجهة نظر المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠١٠
٢٥.	كمال محمد هاشم : كفايات المعلم التدريسية ، الرياض ، مكتبة الراشد ، ٢٠٠٤ ، ص ١٧
٢٦.	مبارك البرازي : تطوير ادارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقا لمعايير الجودة ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٢ .
٢٧.	محمد السيد حسونة وآخرون : رؤية مستقبلية للتعليم في مصر ، مجلة التربية ، ع (٢) يناير ٢٠٠٥ ، ص ٢٣ - ٢٧
٢٨.	محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط(٢) الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر ، ١٩٩٩ ، ص ٤١٨
٢٩.	محمد علي المانع : تقنيات الاتصال الاداري وعلاقته مع الأداء من وجهة نظر الموظفين في الاجهزة الاجنبية ، رسالة ماجستير ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الاجنبية ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٥
٣٠.	مصطفى نجيب شاويش : ادارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤ ، ص ٨٧
٣١.	منال لافي خلف الحربى : تطوير اداء القيادات التربوية في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الادارية المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، جامعة طنطا ، كلية التربية ، (٢٠١٠)
٣٢.	١) ناجى شنودة نحلة : متطلبات تحقيق معايير الجودة في المدرسة الابتدائية ، مجلة التربية والتعليم ، ع ٤٩ ، القاهرة وزارة التربية والتعليم والمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، ربيع ٢٠٠٨ ، ص ٩-٣٣
٣٣.	ناصر محمد العجمي : درجة تطبيق مديري المدارس في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، عمان ، جامعة الشرق الاوسط ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٧٠ .
٣٤.	وزارة التربية بالكويت : الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الابتدائية بالكويت ، إصدارات الوزارة ، ٢٠٠٨
٣٥.	وزارة التربية بالكويت : الوثيقة الأساسية المرحلة الابتدائية في دولة الكويت - إصدارات الوزارة ، ٢٠١٤ ، ص ١٥
٣٦.	وزارة التربية بالكويت : دليل العمل المدرسى ، واجبات ومهام مدير المدرسة ، إصدارات الوزارة ، ٢٠٠٩ ، ص ٩
٣٧.	وزارة التربية والتعليم : المعايير القومية للتعليم في مصر ، مج (١) ، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣