

AR	تقييم مستوى أداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية
ENG	performance evaluation of primary school director in the light of administrative leadership skills
FR	E'valuation de la performance de directeur de l'école primaire à la lumière des habilités de leadership administratif.

د. نورالدين جعلاب

جامعة محمد بوضياف (مسيلة)

الجزائر

nour\_magra@yahoo.fr

تاريخ القبول للنشر

2018/06/19

تاريخ المراجعة

2018/04/06

تاريخ الارسال

2018/03/24

**الملخص**

للقوف على الفعالية الإدارية والقيادية لمدير المدرسة الابتدائية لا بد من تبني أساليب موضوعية ومقننة تفيد الباحثين ومتخذي القرار في تقييم مستوى الأداء لهذه الفئة بشقيه الإداري والقيادي، ومحاولة لقياس مدى تحكم مدير المدرسة الابتدائية في مهارات القيادة الإدارية بأبعادها الثلاث الفنية والإنسانية والإدراكية التصورية، أقترح تصورا نظريا لتقييم مستوى أداء هذا الأخير في ضوء مهارات القيادة الإدارية، من خلال استخدام شبكة الملاحظة المقننة التي تتضمن مؤشرات سلوكية قابلة للتكميم، محددًا مبرراتها وأهدافها وإجراءات تقنيها، وأطرحها للإثراء والمناقشة والتعديل لاستخدامها وفق ما تقتضيه الحاجة، ومن ثمّ إمكانية الاستفادة من نتائجها في إصدار أحكام موضوعية تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتحسين مستوى الأداء الإداري والقيادي لمدير المدرسة الابتدائية، وتفعيله في الاتجاه الذي يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية.

**Résumé**

Pour déterminer l'efficacité administrative et de leadership du directeur de l'école primaire ; il est nécessaire d'adopter des méthodes objectives et standardisés qui profitent aux chercheurs et aux décideurs dans l'évaluation duniveau de performance de cette catégorie, à la fois administratif et de direction. Et comme tentative de mesurer le degré de maîtrise du directeur de l'école primaire des habilités de leadership administratif dans ses trois dimensions : technique, humaine et conceptuelle, Je propose une approche théorique pour évaluer la performance de ce dernier à la lumière des habilités de leadeship administratif à travers l'utilisation d'une grille d'observation standardisée qui inclut des indicateurs comportementaux quantifiables, définissant leurs objectifs et les procédures de standardisation et les mettre pour l'enrichissement et la discussion selon les besoins, puis la possibilité de bénéficier des résultats dans la publication des dispositions objectives , contribuer à rationaliser le processus de prise de décision et améliorer le niveau

de performance administrative et de leadership du directeur de l'école primaire dans le sens qui contribue à la réalisation des objectifs éducatifs.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، مدير المدرسة الابتدائية، مهارات القيادة الإدارية

#### Abridged summary:

Considering the importance of performance evaluation in school administration, which is one aspect of recurrent nurturing that contributes to developing administrative work, and activating the leading role of school director, it was obligatory to consider legalizing the level of performance of primary school director as the primary supervisor of the school administration through relating him to a cluster of behaviors that collectively form the standard of a district performance that contributes to the advancement of administrative practices including the organization, planning, pursuing, and other administrative processes, in addition to activating the leading role of the school director which conserves the equilibrium of the institutions and the flexibility of performance. Therefore, the school succeeds in achieving the educational goals that the educational system identifies considering that the administrative and leadership effectivity of the school director are considered some of the basic determinants for the educational process effectivity, especially when it has to do with the most important educational stage, that is primary education.

This research paper is an attempt to contribute to moving the topic of performance evaluation in school administration from theoretical to practical processing. In this concern, I will try to offer an initial perception to an observational network that was the compendium of a persistent work throughout six years of research on the topic of administrative leadership skills

needed for primary school director, some were mentioned in the body of the work, such as testing leadership potency for Mohammed Mounir Moursi. It was also a connotation for a special effort that started based on administrative leadership skills on which a questionnaire about administrative leadership skills was built. This network aims at measuring the level of performance for school directors in the light of administrative leadership skills through direct observation. This tool helps researchers and decision makers in measuring the level of performance in school administration whatever its nature, goals, or tasks, and whatever position it occupies in the educational system starting from the similarity of the tasks and roles, and the need for the already mentioned skills.

And to facilitate performance evaluation, a cluster of skills were identified. These are divided into three dimensions whose indexes together form the formative standard performance and within which the performance of school director is judged. These standards were called administrative leadership skills based on what was outlined in the theoretical legacy about the topic, particularly Robert Cats who holds the importance of the availability of three leadership skills in each responsible on any regulative unit, which are the artistic competences, the humanitarian skills, and the perceptive skills, conceptual skills.

And to thoroughly grasp this topic, it was essential to start-up from its theoretical frame, beginning from problem statement, identification of the principal concepts, to the topic's theoretical background, to determining the justification of the suggested network observation and its objective; and identifying the proceedings of the application on the standard sample according

to what the methodological adjustments demand; and then doing the appropriate regulative measures; and finally, designing the primary form of the tool and displaying it in the appendices to project it for discussion and enrichment from the methodological, academic, procedural aspects, with the aim of reformulating and out putting it in an image that copes with the scientific demands particular to building scientific research tools, and then applying it to the scientific studies related to the topic.

### 1. الإشكالية

ينطلق علم النفس الفارقي من مبدأ اختلاف الأفراد عن بعضهم في بعض السمات، وهي ظاهرة عامة يمكن ملاحظتها في جميع نواحي الحياة، ولهذه الفروق تأثيرها على أداء الأفراد للأعمال التي يكلفون بها، من حيث صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة أدائه، وأخيرا استمراريته في العمل أو تركه، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك من خلال تقييم أدائهم وتصنيفها ضمن مستويات يتم تحديده في ضوء معايير معينة، وهذا ما يُصطلح عليه في علم النفس العمل والتنظيم بعملية تقييم الأداء.

ويُقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى، ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس أهمها أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، كما أن تقييم الأداء يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.<sup>1</sup> ونظرا لأهمية هذه العملية التي تندرج ضمن ما يُسمى بالتغذية الراجعة فقد ارتبطت بالعمليات الإدارية على غرار الرقابة، حيث يربط جمال الدين لعويصات في كتابه مبادئ الإدارة تقييم مستوى الأداء بالرقابة باعتبارها إحدى أهم عمليات الإدارة، لأنها توفر تغذية راجعة يمكن الاستفادة منها في تفعيل الأداء، حيث يرى أن الخطوة الرئيسية في نظام الرقابة تتمثل في قياس مستوى الأداء الفعلي، ومعرفة مدى قربه أو

بعده عن الأهداف أو المعايير التي تم تحديدها مسبقا، وكما أنه من الصعب القيام بمراقبة أعمال المنظمة في غياب وجود معايير الأداء، فإنه من غير المفيد وجود هذه المعايير دون أن تجري المنظمة عملية قياس دوري لمستوى أدائها، وبعد قياس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، فإن الدور الهام حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي عما تم رسمه أصلا من أهداف.

ويعتبر تقييم أداء القيادات التربوية حسب العجمي 2007 ص 381 من بين المداخل الحديثة التي يؤخذ بها في التدريب، والذي يهدف لقياس الأداء الفعلي للمديرين ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو من الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، وتنفيذ الخطط الموضوعية والكشف عن الخطاء لتصويبها، وتحديد المهارات والمعلومات والقيم التي تلزم المديرين لتحسين أدائهم لوظائفهم، أو لأدائهم وظائف جديدة بشكل فعال بما ينبي السلوك الواجب إتباعه لتطوير أدائهم من جديد بشكل أكثر فعالية.

ويرى جريفيس 1995 أن مستوى الأداء في المدارس يرتبط بالمسائل المتعلقة بالقيادة التربوية، وأنه على الدوام كان الحكم على نجاح قيادات المدارس بصورة غير دقيقة، عوض إجراء تقييم منهجي وجدي لأن ذلك يتطلب مراجعة مجموعة من البيانات قبل اتخاذ القرار حول درجة فعاليتهم، وهذا لا يلي متطلبات المساءلة أو يعطي تقييما أكثر موضوعية، ولكي يساهم كوسيلة لزيادة فعالية هؤلاء المديرين، كما يمكن من تصنيف المديرين وفق مستويات من الأداء، لتوفير حوافز للذين يكتسبون أداء عاليا، ومن جهة أخرى إخضاع الذين يظهرون أداء ضعيفا إلى تدابير تصحيحية وتقويمية.<sup>2</sup>

ونتيجة لذلك فإن دور مدير المدرسة لم يعد مقتصرًا على شؤون المدرسة اليومية، بل تعدى ذلك ليشمل دوره القيادي، باعتباره مشرفًا تربويًا مقومًا (بكسر الواو مع الشدة)، انسجامًا مع توصيات المؤتمرات التربوية التي أكدت على مفهوم القيادة الإدارية الفعالة، حيث أصبح الدور الإشرافي من أهم واجبات مدير المدرسة، ولا يتسنى لمدير المدرسة أن يقوم بكافة أعماله التربوية والإدارية الفنية إلى إذا امتلك المهارات والكفاءات اللازمة لأداء هذه المهام.<sup>3</sup>

ونظرا لأهمية تقييم الأداء في الإدارة المدرسية باعتباره أحد أوجه التغذية الراجعة التي من شأنها المساهمة في تطوير العمل الإداري، وتفعيل الدور القيادي لمدير

المدرسة الابتدائية، فإنه كان لزاما التفكير في تقنيين مستوى الأداء وربطه بمهارات القيادة الإدارية، وتأتي هذه الورقة البحثية كمحاولة للمساهمة في الانتقال بهذا الموضوع من المعالجة النظرية إلى المعالجة التقنية، وفي هذا الإطار سأحاول تقديم تصور مبدئي قائم على الملاحظة المباشرة لأداة تساعد الباحثين ومتخذي القرار في قياس مستوى أداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية.

## 2. تحديد المفاهيم

**1.2 تقييم مستوى الأداء:** العملية التي يتم من خلالها إصدار حكم على مدى تحكم مدير المدرسة الابتدائية في مهارات القيادة الإدارية، وذلك من خلال الملاحظة المقننة لمجمل السلوكيات التي تصدر عنه أثناء القيام بالمهام الموكلة إليه، والتي يُعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة عند تطبيق البنود المضمنة في شبكة الملاحظة المقترحة.

**2.2 مدير المدرسة الابتدائية:** الشخص المؤهل المكلف بمهام التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري والتنشيط التربوي وتسيير المطعم المدرسي، يمارس سلطته على جميع الموظفين والأعوان العاملين في المؤسسة، وهو مسؤول على حفظ النظام وأمن الأشخاص والحفاظ على الممتلكات، ويؤهل بهذه الصفة لاتخاذ جميع التدابير الضرورية لضمان حسن سير المؤسسة<sup>4</sup>، ويمارس مهامه في المدرسة الابتدائية.

**3.2 مهارات القيادة الإدارية:** هي التأثير المباشر أو غير المباشر الذي يمارسه مدير المدرسة على سلوك المعلمين باعتبارهم نواة الفريق التربوي، والعمال من حيث هم أحد الشركاء في العملية التعليمية، والتلاميذ باعتبارهم محور العملية التربوية، بغية حفزهم على الأداء الجيد والفعال بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة، ويُقصد بها في هذه الورقة البحثية تحكم مدير المدرسة الابتدائية في المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية التصورية، والتي تشكل الأبعاد الثلاثة لمهارات القيادة الإدارية.

**1.3.2 المهارات الفنية:** يُقصد بها تحكم مدير المدرسة الابتدائية في إعداد التنظيم التربوي للمدرسة وضبط خدمات المعلمين، القيام بإعداد السجلات الإدارية ومختلف الأعمال المكتتبية، متابعة سير العمل ومراقبة تنفيذ البرامج ورفع التقارير للإدارة التعليمية، إدارة شؤون الأفراد والمرافق المدرسية، تنظيم الاجتماعات الخاصة بالمجالس وكتابة التقارير، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المدير عند تطبيق الأداة المقترحة (شبكة ملاحظة).

2.3.2 المهارات الإنسانية: يُقصد بها في البحث تمكن مدير المدرسة الابتدائية من توفير بيئة تربوية ودية ومشجعة ومحفزة على العمل، إقامة علاقات حسنة مع المجتمع المحلي والشركاء والسلطات الوصية، العمل مع المعلمين على تطوير الأنشطة المدرسية وإشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة، التأثير في المعلمين وتوجيه سلوكهم توجيهًا إيجابيًا، حل الخلافات والنزاعات ومعالجة الاضطرابات، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المدير عند تطبيق الأداة المقترحة (شبكة ملاحظة).

3.3.2 المهارات الإدراكية التصورية: يُقصد بها تمكن مدير المدرسة الابتدائية من المعرفة الواسعة بأهداف التعليم الابتدائي واستراتيجياته، الإلمام بطبيعة الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية والوعي بوظائف وأهداف كل مستوى، تفعيل القدرات العقلية بحيث يتمكن من إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، الإلمام بطبيعة الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية والوعي بدرجة التأثير، الإلمام بوسائل تحقيق الأهداف التعليمية وتنفيذ المناهج الدراسية، ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المدير عند تطبيق الأداة المقترحة (شبكة الملاحظة المقترحة).

### 3. مهارات القيادة الإدارية لمدير المدرسة

يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية في المدرسة واحداً من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة التربوية، وتعتمد فاعليتها في جزء كبير منها على درجة تأزر وتوجه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف، ولاشك أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته، ومن الطبيعي أن يُتوقع منه القيام بهذا الدور، فالمسؤولون في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون في المدرسة وكذلك العاملون والتلاميذ والآباء، بل والمجتمع المحلي، ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد ويحملونه المسؤولية خاصة إذا تعلق الأمر بالفشل في تحقيق النتائج المرضية.

ويذهب Stogdill 1950 إلى إن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه. أما كل من Tannenbaum، 1957 Massrik فيذهب إلى أن القيادة هي عملية التأثير بين الأشخاص، وهي التي توجه عمليات الاتصال من أجل الحصول على هدف أو أهداف خاصة.<sup>5</sup>

ويحاول دارسو الإدارة التعليمية في تناولهم لمفهوم القيادة أن يقارنوا بينها وبين مفهوم الإدارة، فبعضهم يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة

التعليمية تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يخلق على مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، ولا يعني هذا أن يكون القائد غير مسؤول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الاثنين. وهو يرى الغايات في ارتباطها بالوسائل، والأهداف في ارتباطها بالطرق وأساليب التنفيذ، كما أنه يقوم بدور في رسم السياسة وتنفيذها.<sup>6</sup>

فالقيادة الإدارية مفهوم مركب من كلمتين؛ القيادة والإدارة، والمتبع للتراث النظري في أدبيات الاختصاص ينتبه إلى وجهة نظر مفادها أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن وبالتالي فهو عامل استقرار وعنصر من عناصر الاتزان في المنظمة، من منطلق أن الإدارة معنية بالحاضر، أما القيادة فهي تُعنى بالتغيير والتطوير، بعبارة أخرى فإن القائد هو الوجه الآخر لشخصية مدير المدرسة، وهو هذا مطالب بفهم الغايات الكبرى، وترجمتها إلى أهداف تتميز بالواقعية والقابلية للتحقيق باستخدام الأساليب الإدارية. وتستهدف كافة الأساليب الإدارية التأثير في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الأهداف. ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون المدير بارعا في القيادة وإيجاد صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي قلب ولب الإدارة، وتهدف عملية التأثير في الأفراد إلى استمالتهم وحفزهم لتحقيق الأهداف، فالقيادة أصبحت رغبة حقيقية من المرؤوسين في التبعية وتقبل التأثير التوجيهي من الرؤساء، فليس قائدا كل من يمتلك صفات وسمات القيادة، وإنما القائد من يظهر القدرة على التأثير التوجيهي في سلوك المرؤوسين، لا بالقوة أو بالتهديد، إنما عن طيب خاطر لأنهم واثقون أنه الشخص القادر على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.<sup>7</sup>

ويرى السيد عليوة أن القيادة الإدارية هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين، وهي بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف".<sup>8</sup>

فالقيادة الإدارية في الإدارة المدرسية إذن هي التأثير المباشر أو غير المباشر الذي يمارسه مدير المدرسة على سلوك المعلمين باعتبارهم نواة الفريق التربوي، والعمال باعتبارهم أحد الشركاء في العملية التعليمية، والتلاميذ من حيث هم محور العملية التربوية، بغية حفزهم على الأداء الجيد والفعال بشكل يضمن تحقيق الأهداف المسطرة.

#### 4. تصنيف مهارات القيادة الإدارية

عرف **Ghablin** المهارة بأنها قدرة عالية على أداء فعل حركي معقد بسهولة ودقة، وعرف كل من **Seaborne&Borger** المهارة بأنها نشاط معقد يتطلب فترة من التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة بحيث يُؤدَّى هذا النشاط بطريقة ملائمة. وتُعرف المهارة بأنها درجة من الكفاءة والجودة في الأداء، ولقد اختلف العلماء في تصنيف المهارات، فقد صنّفها **Gagne** إلى صنفين؛ الأولى مهارات حركية وهي الأنشطة التي تتطلب تتابعا دقيقا ومحكما للحركات العضلية، والثانية مهارات عقلية تتعلق باكتساب المعلومات واكتشاف القواعد وحل المشكلات، وهناك من يصنفها إلى مهارات حركية ومهارات عقلية ومهارات اجتماعية.<sup>9</sup>

وانطلاقا من الافتراض القائم على أن مهام مدير المدرسة ذات بعدين، أحدهما يتعلق بالعمليات الإدارية، بينما الآخر يركز على الجوانب القيادية، فقد أثر ذلك على توجه الباحثين في هذا الموضوع، الأمر الذي جعل بعضهم يربط المهارة بالعمليات الإدارية، فيما ربط الفريق الثاني المهارة بالقيادة، فنجد الفريق الأول قد تبني مفهوما مركبا هو المهارات الإدارية، بينما اعتمد الفريق الثاني مفهوم المهارات القيادية، ولربط بين المفهومين فإننا نعتد مفهوما مركبا هو مهارات القيادة الإدارية، على اعتبار أن القيادة هي لب العملية الإدارية وجوهرها.

وفي الوقت الذي تعددت وجهات نظر علماء الإدارة والمشتغلون بها حول اعتماد تصنيف معين لمهارات القيادة الإدارية، ظهر تصور جديد أُطلق عليه **محمد منير مرسى** في كتابه الإدارة المدرسية الحديثة **نظرية المهارات**، والتي يمكن اعتبارها اتجاها علميا حاول من خلاله بعض العلماء إبراز أهم المهارات الواجب توافرها في المدير أيا كان المجال الذي يعمل فيه. وقد تجلت أفكار هذا الاتجاه من خلال تصنيفات كل من **Mintzberg**، وتصنيف **Burgoyne** الذي تبناه في 1976.

وفي هذا الاتجاه قدم **Robert Katz** تصورا بناه على أساس ضرورة توافر مهارات ثلاث لدى القائد والإداري التربوي تشكل إطارا مرجعيا ومنطلقا لازما لنجاح تفاعله مع المهام الموكلة إليه، ويرى أن هذه المهارات تعد أساسا لازما لمساعدة المسؤول التربوي في تفعيل متطلبات دوره بطريقة متميزة. وتتشكل هذه المهارات من المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية التصورية.<sup>10</sup>

**1.4 المهارات الفنية:** تتجلى أهميتها في أنها توفر فهما ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة، كتلك التي تتصل بتطوير العمليات الإدارية المختلفة باعتماد الأساليب العلمية الأكثر نجاعة، وفي هذا الإطار ينبغي أن يتميز المدير بمهارات فنية وعلمية في مجال التدريس والإدارة تمكنه من كسب ثقة العاملين في المدرسة واحترامهم، وتمكنه من القيام بالوظيفة الإشرافية، كإلمامه بطبيعة الهيكل التنظيمي في المدرسة، ووظائف وأهداف كل مستوى إداري.

ومدير المدرسة بحاجة إلى قدر كاف من المعرفة والدراية بما يقوم به المرؤوسون، غير أن ذلك لا يستلزم بالضرورة أن يكون المدير موسوعة تخصصية شاملة لكل العمال والمهام التي يقومون بها في المدرسة، لأن طبيعة المهام وارتباطها بالكثير من العمليات الإدارية الكتابية، وافتقاد إدارة المدرسة الابتدائية إلى معاونين إداريين متخصصين في الأعمال المكتبية، يفرض تحديات جديدة على مدير المدرسة تقتضي ضرورة إيجاد نوع من التوازن بين المهام ذات الطابع الإداري التوثيقي على وجه الخصوص، والمهام الإشرافية المتعلقة أساسا بممارسة الدور الرقابي والتوجيهي على المعلمين.

ويشير **محمد العميرة (1999)** إلى بعض الخصائص التي أشار إليها **Katz, 1974** والتي تميز المهارات الفنية عن غيرها، حيث أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، بحيث يمكن التحقق من توافرها لدى المسؤولين بسهولة من خلال أدائهم لأعمالهم، كما أنها أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى، وتتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة واستخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.<sup>11</sup> وتهتم الإدارة المدرسية بالعديد من الأعمال التي تتطلب وجود قدر من المهارات الفنية، "كتخطيط العملية التعليمية، ورسم السياسة التعليمية العامة في المدرسة، وإعداد الميزانية، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات وكتابة

التقارير واختيار العاملين، وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، والإشراف الفني والتجديد التربوي، وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة.<sup>12</sup>

وللوقوف على مدى توافر هذه المهارات لا بد من التحقق من مؤشرات الدالة عليها من خلال السلوكات المهنية التي تبين مدى تحكم المدير فيها، والتي يمكن اعتبارها حزمة الملامح التقنية التي تبدو على أداء مدير المدرسة بشكل يضمن القيام بالمهام المحددة، وانطلاقاً من التراث النظري وأدبيات الاختصاص وبعض الدراسات السابقة، وكذا المعايير الميدانية لهذه الفئة بحكم الوظيفة الإشرافية عليها والرقابية على أدائها في سنوات سابقة. يمكن تحديد بعض مؤشرات هذه المهارات، كالتحكم في إعداد السجلات الإدارية المختلفة ومختلف الأعمال المكتبية، ومتابعة سير العمل ومراقبة تنفيذ البرامج ورفع التقارير للإدارة التعليمية، وإدارة شؤون الأفراد والمرافق المدرسية، وتنظيم الاجتماعات الخاصة بالمجالس وكتابة التقارير، وإعداد التنظيم التربوي للمدرسة وضبط خدمات المدرسين.

وغالباً ما يتعرض المدير في عمله إلى الكثير من المشكلات التي تتطلب تدخلاً فورياً ومدرّساً بغرض التصحيح والمعالجة، وحتى يتحقق الهدف لا بد من وجود هذه المهارات التي تتطلب من مدير المدرسة أن تكون لديه المعرفة الفنية العالية، والقدرة على تحليل الأعمال في مجاله الإداري والتربوي، وعلى اقتراح الوسائل الفنية والطرق الملائمة للقيام بالعمل، ويعتبر التعليم والتدريب والتكوين المتخصص روافد مهمة للحصول على المعرفة المتخصصة التي تمكن القادة والإداريين التربويين من هذه المهارة عبر برامج مصممة خصيصاً لتأهيلهم وتمهينتهم من خلال نشاطات مدروسة بعناية تشمل تعريضهم لمساقات وخبرات من شأنها تطوير هذه المهارات ورفع كفاءتهم فيها.

وتنمية هذه المهارات ليست مسؤولية السلطة التعليمية فقط، بل هي مسؤولية مشتركة يساهم فيها رجل الإدارة المدرسية بالحرص على تنمية مهاراته الفنية بتعميق الجانب العملي للعملية الإدارية وزيادة مهاراته المعرفية والإدارية باستمرار من خلال ما يسمى بالتكوين الذاتي، وفي نفس الوقت على السلطات التعليمية إعداد برامج هادفة وفق استراتيجية واضحة وشاملة تساعد رجل الإدارة المدرسية على النمو المهني في مجال عمله.

**2.4 المهارات الإنسانية:** تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم

على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.<sup>13</sup>

وتقتضي طبيعة عمل مدير المدرسة الابتدائية التحكم في المهارات الإنسانية، ذلك أن العملية الإدارية والقيادية ذات بعد نفسي اجتماعي لا يمكن إهماله بحكم التوسع الأفقي والعمودي لشبكة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، فإذا كانت القيادة الإدارية في جوهرها هي عملية التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيهه في الاتجاه المرغوب، فإن الأمر لا يتحقق إلا إذا اتضحت طبيعة الدوافع من حيث هي المحرك الرئيس لسلوك الأفراد التي تؤدي في النهاية إلى إشباع حاجاتهم، وحيث أن مدير المدرسة لا يمكن أن ينفذ خطته وأعماله إلا من خلال الآخرين، فهو في حاجة إلى هذه المهارات.

وبتحكمه في المهارات الإنسانية يحقق مدير المدرسة جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ التعامل مع دوافع الآخرين والتعرف على حاجاتهم بغية توجيه سلوكياتهم.
- ✓ فهم ديناميات التفاعل المختلفة في الجماعة التربوية داخل المدرسة.
- ✓ اعتماد آليات عمل مناسبة في حفظ النظام المدرسي يُراعى فيها احترام خصوصية المتعلم من حيث هو محور العملية التعليمية.
- ✓ إقامة شبكة من العلاقات مع المعلمين، التلاميذ، الرؤساء، السلطات المحلية وهيئات المجتمع المحلي وعلى رأسها جمعيات الأولياء.

ويتصف الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة بأنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، ومدرك لاتجاهاته ومسلّماته، ويعيش أمنا ذاتيا واثقا بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، إضافة إلى أنه قادر على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في النظام في إحداث تغيير منظم في كل منهما.<sup>14</sup>

وإذا كان القيام بوظائف الإدارة المدرسية بالشكل المطلوب المفضي إلى تحقيق الأهداف يقتضي توافر المهارات الإنسانية فيمن يقوم بهذه الوظائف، فإن وجودها يتطلب من المدير الإلمام ببعض المفاهيم والمعارف المتعلقة بالشخصية وأنماطها، والسلوك والدوافع والحاجات، وفهم الديناميات الفاعلة في تحريك الجماعة، وذلك بغية تحديد الأساليب القيادية الأكثر نجاعة في التأثير على سلوك المرؤوسين، كتبني التحفيز في رفع الروح المعنوية وغيرها من الأساليب التي من شأنها إثارة الدافعية للعمل.

3.4 المهارات الإدراكية التصورية: الإدراك عملية عقلية تتضمن التعرف على طبيعة الذات والأشياء والمواضيع من حيث مكوناتها وما يربطها من علاقات، وإذا سلمنا أن الإدارة المدرسية - باعتبارها أصغر وحدة في التنظيم الهيكلي للإدارة التربوية - نظام متكامل متعدد الأبعاد والمكونات، وتزامله أنظمة أخرى يتأثر بها ويؤثر فيها، فإن إدراك هذا النظام على قدر كبير من الأهمية لأنه يوفر المعطيات الكافية والمعلومات اللازمة التي تساهم بشكل فعال في تحديد الأساليب والطرق والاستراتيجيات الملائمة في التفاعل والتعامل الإيجابيين مع هذا النظام ومع غيره من الأنظمة.

وهذا النوع من المهارات يساعد مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التعليمية، وطبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وإدراك أن العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ومتابعة وتقييم إنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، ويكسبه القدرة على الفهم والتنسيق لكل أهداف وأنشطة المؤسسة، وإدراك أهمية المنهج التعليمي ودوره في تحقيق أهداف التعلم، وهذا ما يجعل المدير الذي تتوافر فيه المهارات الإدراكية التصورية يتميز بما يلي:

- ✓ المعرفة الواسعة بأهداف التعليم الابتدائي وباستراتيجياته.
  - ✓ والإلمام بطبيعة الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية والوعي بوظائف كل مستوى.
  - ✓ الإلمام بطبيعة الأطراف الفاعلة في العملية التعليمية والوعي بدرجة التأثير.
  - ✓ الإلمام بوسائل تحقيق الأهداف التعليمية وتنفيذ المناهج الدراسية.
- تعد المهارات السالفة الذكر على قدر كبير من الأهمية، وتختلف درجة الأهمية من مستوى إداري إلى آخر، غير أن توافرها في مدير المدرسة الابتدائية من شأنها مساعدته على ترجمة وظائف الإدارة المدرسية إلى واقع عملي يتبلور من خلال ما يلي:
- ✓ الاهتمام بالاتصال الإداري الرأسي أو الأفقي، باعتباره الأداة القانونية في توفير المعلومات والمعطيات والتواصل البيئي.
  - ✓ القدرة على مواجهة المشكلات التربوية من خلال الدراسة العلمية المبنية على أسس التفكير العلمي، وذلك من خلال الاستعانة ببعض أعضاء الفريق التربوي من الأساتذة والمعلمين في إجراء مثل هذه الدراسات خاصة أولئك الذين يمتلكون تأهيلا مناسباً.

✓ اتخاذ القرار باعتباره عملية جوهرية في الإدارة المدرسية، خاصة المواقف التي تتطلب حسما مناسباً.

### 5. تصور مقترح لتقييم مستوى أداء مدير المدرسة الابتدائية

#### (يُنظر إلى الملحق المرفق)

في البداية لابد أن نشير إلى حاجة المؤسسات التعليمية عموماً والمدرسة الابتدائية على وجه الخصوص في ظل تجربة الإصلاح التربوي التي تمر بها العديد من الأنظمة التربوية العربية والمغربية إلى قيادات تعي مهامها جيداً، وتحاول القيام بها بشكل يضمن تناغم وانسجام الجماعة التربوية، وتحقيق هذه الغاية مرهون بالالتفات إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار قبل اختيار مديري المدارس الابتدائية أو أثناء تكوينهم ضرورة توافر وبناء وتنمية هذه المهارات في شخصية مدير المدرسة، والتي تظهر في شكل ممارسات يومية مع الفريق التربوي الذي يعمل تحت إشرافه، يتم التركيز فيها على العمل الإداري من جهة وعلى القيادة التربوية من جهة أخرى، واستناداً إلى التراث النظري وأدبيات الاختصاص، وبعد الاطلاع على الإطار التشريعي المنظم لعمل جهاز الإدارة المدرسية خاصة فيما يتعلق بتحديد المهام، أطر هذا التصور المقترح لأداة تهدف إلى قياس مستوى أداء مدير المدرسة الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية، والتي تتمثل في شبكة ملاحظة تتضمن الأبعاد الثلاثة لمهارات القيادة الإدارية، ومجالات كل مهارة بالإضافة إلى مؤشرات كل مجال، وحتى يتم إثراء هذه الأداة المقترحة من جميع جوانبها الأكاديمية والمنهجية والتقنية فإنني أضعها بين يدي المختصين والباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة المدرسية، للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم البناءة التي من شأنها المساعدة في الإخراج النهائي لهذه الأداة، حتى تكون لبنة أساسية في تقنين مهارات القيادة لهذه الفئة أو غيرها من الفئات الأخرى التي تتشابه معها في المهام.

**1.5 مبررات وأهداف شبكة الملاحظة المقترحة:** تتميز الملاحظة عن غيرها من أدوات البحث في الاستفادة منها في جمع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة، بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة، إلا أنها لا تُستخدم في الحالات والمواقف الماضية، وكذلك المواقف التي يجد فيها الباحث صعوبة في التنبؤ بأنواع السلوك المطلوب دراستها.<sup>15</sup> واللجوء إلى الملاحظة كأحد أدوات جمع البيانات التي تتميز بالدقة في بعض الدراسات والبحوث خاصة إذا كانت هذه البحوث تهتم بدراسة

تقييم مستوى الأداء، يبرره عدة معطيات موضوعية يمكن الإشارة إليها في العناصر التالية:

✓ التنوع في أساليب جمع المعلومات، إذ لا يجب أن يكتفي الباحث بأداة واحدة ووحيدة لأن التنوع من شأنه إضفاء أكبر قدر من الموضوعية على الدراسة، وبالتالي زيادة نسبة الموثوقية في نتائج الدراسة، والملاحظة المنظمة تندرج ضمن أدوات جمع البيانات الأكثر دقة وموضوعية.

✓ تحرى أكبر قدر ممكن من الدقة والموضوعية في عملية التقييم التي تتناول مستوى الأداء، على اعتبار أن من يطبق الملاحظة يتميز في أغلب الحالات بالحياد العلمي، والذي يتناسب طردا مع دقة المؤشرات التي تعبر عن السلوكات موضوع الرصد.

✓ أغلب أدوات البحث العلمي خاصة المقاييس والاختبارات النفسية والمدرسية والمهنية والمتعلقة بتقييم مستوى الأداء يتم صياغتها بصيغة المتكلم، بمعنى أن المبحوث هو الذي يصدر أحكاما على المجالات المراد تقييمها، مما يؤدي إلى تأثر استجابات الأفراد بالذاتية، أو ببعض الحالات الانفعالية التي يكون المبحوث تحت تأثيرها، مما يؤثر على نتائج الدراسة.

✓ مساعدة متخذي القرار والمسؤولين المشرفين أو التنفيذيين على إصدار أحكام تقييمية تتميز بالإنصاف، على اعتبار أن هذه العملية يترتب عليها قرارات إدارية تتعلق بالمسار المهني للموظف كالترقية، الإجازات، العقوبات، وغيرها من القرارات، أو ببعض العمليات المتعلقة بالتغذية الراجعة كالتدريب والتأهيل والرسكلة وغيرها من أساليب التحسين والتطوير.

وتهدف الملاحظة إلى الرصد الموضوعي والمقنن للسلوكات كما هي في الحاضر التي تصدر من أفراد العينة المستهدفة، والوقوف على مدى تكرارها، وتحويلها إلى معطيات كمية يتم دراستها وتحليلها في ضوء موضوع البحث، للوصول إلى الاستنتاجات التي تقتضيها طبيعة الدراسة، وتهدف شبكة الملاحظة المقترحة في هذه الورقة البحثية إلى هدف أساسي وواضح وهو الوقوف على مدى تحكم مدير المدرسة الابتدائية في مهارات القيادة الإدارية بمجالاتها الثلاث، وذلك من خلال:

- ✓ رصد السلوكيات المتعلقة بالمهارات الفنية والتي يُعبر عنها بالمؤشرات المضمنة في البنود المتعلقة بهذه المهارات. (يُنظر إلى الملحق ....)
- ✓ رصد السلوكيات المتعلقة بالمهارات الإنسانية والتي يُعبر عنها بالمؤشرات المضمنة في البنود. (يُنظر إلى الملحق ....)
- ✓ رصد السلوكيات المتعلقة بالمهارات الإدراكية التصورية والتي يُعبر عنها بالمؤشرات المضمنة في البنود. (يُنظر إلى الملحق ....)
- وقد تم الاستناد في بناء شبكة الملاحظة المقترحة جملة من الأدوات والمقاييس التي تم تطبيقها في العديد من الدراسات الميدانية، والتي تم من خلالها قياس بعض الجوانب المتعلقة بالقيادة الإدارية على غرار:
- ✓ قائمة مهارات القيادة الإدارية.<sup>16</sup>
- ✓ استبيان أحمد إبراهيم أحمد لدراسة واقع ممارسة العلاقات الإنسانية.<sup>17</sup>
- ✓ استبيان المهارات الإدارية المحددة لسلوك القائد الفعال.<sup>18</sup>
- ✓ استبيان شهرزاد محمد شهاب لمهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية.<sup>19</sup>
- ✓ اختبار القيادة الإدارية لمحمد منير مرسي.<sup>20</sup>
- 2.5 وصف شبكة الملاحظة المقترحة: تتكون هذه الشبكة من عدد معتبر من البنود موزعة على ثلاث مجالات أساسية (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية التصورية)، وكل مجال من هذه المجالات يتكون من عدة أبعاد يتم قياسها بمجموعة من البنود، وعن طبيعة الملاحظة فسوف يتم اعتماد الملاحظة المقيدة والمنظمة، أما القائم بالملاحظة فإنّ مفتش التعليم الابتدائي هو الأنسب لتطبيق هذه الأداة للمبررات التي سبق ذكرها، مع إمكانية تغيير الملاحظ لاستخدام النتائج المحصل عليها في دراسة بعض الخصائص السيكومترية التي تتطلبها طبيعة الدراسة التي تُستخدم فيها هذه الأداة المقترحة، وتتم عملية الملاحظة بطريقة غير مباشرة، يتم فيها اعتماد الملاحظة الدورية، حيث يتم وصف السلوك وفق المؤشرات المعبرة عن الأبعاد الخاصة بكل مجال من المجالات الثلاث أثناء الزيارات الميدانية التي يقوم بها مفتش المقاطعة لمديري المدارس الابتدائية. وسوف يتم اعتماد سلالمة التقدير ومنها سلم التقدير البياني اللفظي في إعداد الشبكة وفق الآتي:

الأبعاد	البنود	تنطبق	تنطبق بدرجة متوسطة	لا تنطبق
	البند 01	X		
	البند 02		X	

3.5 إجراءات تطبيق شبكة الملاحظة المقترحة: الملاحظة المنظمة والموجهة لرصد سلوكيات تتعلق بمجالات معينة تختلف عن باقي أدوات جمع المعلومات كالمقابلة والاستبيان وغيرهما، لأن الباحث في بعض الحالات لا يتعامل مباشرة مع العينة المستهدفة، كما أن هذه الأخيرة ليست معنية بالتعاطي المباشر مع بنود شبكة الملاحظة. وهذا يجزنا إلى طرح سؤال مهم حيال من يقوم بالملاحظة، أو بالأحرى من هي الأطراف المؤهلة للقيام برصد السلوكيات التي تصدر عن أفراد العينة المستهدفة؟ وما هي الآليات التي يعتمد عليها الملاحظ في رصده للسلوكيات؟

يتفق العديد من الباحثين في أن من يقوم بالتطبيق الفعلي للملاحظة يجب أن تتوفر فيه جملة من المواصفات أهمها الحياد والموضوعية، التأهيل العلمي والعملية، الدراية بطبيعة العينة المستهدفة، والوعي بأهمية البحث وبطبيعته والهدف منه، بالإضافة إلى الجدية والالتزام المني، ويرى البعض الآخر بضرورة تدريب الملاحظين على التعامل الإيجابي مع البنود التي تتضمنها شبكة الملاحظة من جهة، والتعامل مع أفراد العينة من جهة أخرى بما يخدم الأهداف النهائية للبحث.

ولتطبيق شبكة الملاحظة المقترحة في هذه الورقة البحثية، يعتبر مفتش التعليم الابتدائي بيداغوجيا كان أو إداريا المرشح الأول للقيام بدور الملاحظ وذلك للاعتبارات التالية:

- ✓ المهنية العالية التي يتميزها غالبية أفراد هذه الفئة باعتبارهم يشكلون جهازا رقابيا وإشرافيا على مديري المدارس الابتدائية.
- ✓ استفادة أفراد جهاز التفيتيش من مساقات تكوينية وتأهيلية تؤهلهم من الناحية العملية وحتى من الناحية العلمية، على اعتبار أن أغلبهم من حملة الشهادات الجامعية حتى العليا منها، بالإضافة على أن مقرراتهم التكوينية تأخذ بعين الاعتبار بعض الجوانب الأكاديمية المتعلقة بالبحث العلمي.

✓ الاتصال الدائم والمستمر والمباشر مع العينة المستهدفة بحكم العلاقة الإشرافية وحتى التنظيمية في بعض الحالات.

✓ تعدد فرص القيام بالملاحظة والرصد تبعاً لتعدد اللقاءات التي تجمع المفتش مع المديرين طيلة العام الدراسي مما يتيح إمكانية تطبيق الأداة بأشكال مختلفة.

ونظراً لتعدد المجالات التي تغطيها هذه الأداة المقترحة فإن تطبيقها يحتاج مدة زمنية تتغير تبعاً لعدد أفراد العينة المستهدفة، وللحصول على نتائج أكثر موضوعية لا بد من تعدد الملاحظات الهادفة لرصد سلوك واحد، ويمكن للملاحظ (مفتش التعليم الابتدائي في هذه الحالة) أن يسجل ملاحظاته أثناء:

✓ لقاءات التكوين الفردي التي يقوم بها مع المديرين كل على حدا، من خلال الزيارات الإشرافية والتوجيهية.

✓ جلسات التكوين الجماعي التي يقوم بها مع المديرين في الأيام الدراسية أو الإعلامية والملتقيات التكوينية.

✓ الزيارات ذات الطابع الرقابي كزيارات التفتيش التي يقوم بها المفتش بشكل دائم ومستمر.

✓ الاجتماعات التنسيقية ذات الطابع الإداري.

الملاحظ أن تعدد اللقاءات وتنوعها مع المديرين يتيح للمفتش فرصاً متنوعة تمكنه من رصد السلوكات موضوع الملاحظة، كما أن الاحتكاك الدائم للمفتش بفريق العمل الذي يشرف عليه المدير من شأنه تزويده بمعلومات تساعد في بناء أحكام تتسم بالموضوعية.

## خاتمة

تعتبر هذه الأداة المقترحة في صورتها الأولية خلاصة عمل دؤوب طيلة ست سنوات من البحث في موضوع مهارات القيادة الإدارية اللازمة لمدير المدرسة الابتدائية، تم بناؤها اعتماداً على عدة أدوات ومقاييس ذُكر بعضها في المتن، كما أنها جاءت تتويجاً لجهد خاص كانت بدايته قائمة بمهارات القيادة الإدارية التي تم في ضوءها تحليل محتوى برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية، ثم تنقيح هذه القائمة واعتمادها في بناء استبيان مهارات القيادة الإدارية الذي تم تطبيقه في الدراسة الميدانية الخاصة بأطروحة الدكتوراه، وفي هذه الورقة البحثية أضعها بين أيدي الباحثين والمهتمين بالموضوع لإثرائها وتقييمها وإبداء رأيهم فيها من الناحية المنهجية والأكاديمية والإجرائية، بغرض تعديلها وإخراجها في صورة تتماشى وفق المتطلبات العلمية الخاصة ببناء أدوات البحث العلمي، ومن ثم تطبيقها في الدراسات العلمية ذات الصلة بالموضوع، ودراسة إمكانية تعميمها على باقي أسلاك التأطير الإداري والقيادي في النظام التربوي، خاصة إذا أخذنا في الحسبان تشابه المهام والأدوار من جهة، وتشابه المناخ التنظيمي من جهة أخرى، ولحاجة متخذ القرار إلى معايير يصدر في ضوءها أحكاماً متعلقة بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية.

- 1 . صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، بدون طبعة، ص367.
- 2 . صادق مدراج: تأثيرات مؤشرات الأداء على تطور وفعالية المراء التربويين، المؤتمر العربي الثالث حول التربية وإدارة جودة التعليم، ص2.
- 3 . عبد الرزاق شنتي: تقييم مستوى أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء مهامهم الإدارية والبيداغوجية والتربوية المحددة في النصوص التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص....
- 4 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 240/12، المطبعة الرسمية، الجزائر، ص25.
- 5 . محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي دراسات عربية وعالمية الجزء الثاني، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة، ط4، ص322.
- 6 . محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1999، طبعة معدلة، ص102.
- 7 . زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، بدون سنة، بدون طبعة، ص243.
- 8 . السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ط1، ص45.
- 9 . وهيب مجيد الكبيسي وصالح حسن احمد الدايري: المدخل في علم النفس التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع، ط....، ص....
- 10 . هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ط1، ص26.
- 11 . محمد عبد القادر عابدين: محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 2001، ط1، ص92.
- 12 . وهيب سمعان ومحمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، 1975، بدون طبعة، ص65.
- 13 . محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1998، طبعة معدلة ومنقحة، ص162.
- 14 . هاني عبد الرحمن صالح الطويل(الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق): مرجع سابق، ص27.
- 15 . فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص143.
- 16 . نورالدين جعلاب: تحليل محتوى برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2010.
- 17 . أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2002.
- 18 . محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
- 19 . شهبزاد محمد شهاب: أثر برنامج تطوري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، 2009.
- 20 . مدونة الدكتور مشعل بن سليمان العدوانى بتاريخ 6 أفريل 2015 على الساعة 14:05:20.

## قائمة المراجع

1. أحمد إبراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، ط1، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2002.
2. الأمانة العامة للحكومة: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 12/240، المطبوعة الرسمية، الجزائر.
3. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، بدون طبعة، وكالة المطبوعات، الكويت، بدون سنة.
4. السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
5. شهرزاد محمد شهاب: أثر برنامج تطوري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، 2009.
6. صادق مدراج: تأثيرات مؤشرات الأداء على تطور وفعالية المدراء التربويين، المؤتمر العربي الثالث حول التربية وإدارة جودة التعليم.
7. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
8. عبد الرزاق شنتي: تقييم مستوى أداء مديري مؤسسات التعليم الثانوي في ضوء مهامهم الإدارية والبيداغوجية والتربوية المحددة في النصوص التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
9. فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
10. محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 2001، ط1.
11. محمد منير مرسي: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، طبعة معدلة ومنقحة، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
12. محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، طبعة معدلة، عالم الكتب، القاهرة، 1999.
13. محمود السيد أبو النيل: علم النفس الاجتماعي دراسات عربية وعالمية الجزء الثاني، ط4، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة.
14. محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
15. مدونة الدكتور مشعل بن سليمان العدواني بتاريخ 6 أبريل 2015 على الساعة 14:05:20.
16. نورالدين جعلاب: تحليل محتوى برنامج التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية في ضوء مهارات القيادة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2010.
17. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، ط1، داروائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.
18. وهيب سمان ومحمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، بدون طبعة، عالم الكتب، القاهرة، 1975.
19. وهيب مجيد الكبيسي وصالح حسن احمد الداھري: المدخل في علم النفس التربوي، دار الكندي للنشر والتوزيع.

## الملحق 01: مؤشرات المهارات الفنية

أولاً: المهارات الفنية	
المؤشرات	الأبعاد
يضيظ وضعية المواظبة للتلاميذ.	التأدية
يراقب دوريا وثائق المعلمين.	
يصادق على وثائق المعلمين شهريا.	
يحرص على التقييم الدائم للمعلمين .	
يتخذ الإجراءات المناسبة في حالات شغور منصب.	
يعتمد التخصص والكفاءة التربوية في عملية الاستخلاف.	حفظ النظام
يسطر الجداول الخاصة بدخول وخروج التلاميذ	
يسطر الجداول الخاصة بحراسة التلاميذ في الساحة	
يترك المبادرة للمعلمين في حراسة التلاميذ أثناء فترة المطعم المدرسي.	إدارة المرافق
يتابع حالات الإخلال بالنظام وفق النصوص التنظيمية المعمول بها.	
يتفقد دوريا وضعية الحجرات الدراسية.	
يتفقد دوريا وضعية المطعم المدرسي.	
يتفقد دوريا وضعية المرافق الصحية.	
يضيظ وضعية التجهيزات المدرسية.	ن
يبلغ السلطات الوصية حسب الاختصاص عن كل وضعية.	
يعتمد على العمال المتوفرين في تأمين الحراسة نهارا.	د

	يعتمد على العمال المتوفرين في تأمين الحراسة ليلا يتحقق من هوية الأشخاص الداخلين إلى المدرسة. يمنع خروج التلاميذ مع غير أوليائهم. لا يتحفظ على خروج التلاميذ مع أقاربهم. يتخذ الإجراءات المناسبة في حالة وقوع حادث.
حفظ الصحة والنظافة	يتخذ الإجراءات الخاصة بظهور الأمراض المعدية. ينسق مع المصالح الصحية لتلقيح التلاميذ. يرجع زيارات التلاميذ إلى وحدات الكشف والمتابعة. يحرص على النظافة الدورية المستمرة للحجرات. يحرص على النظافة الدورية المستمرة لساحة المدرسة. يكلف أحد العمال بالسهر على النظافة الدورية للمرافق الصحية.
الأعمال المكتبية	يعد مقر الإدارة بشكل يساعد على القيام بالمهام على أكمل وجه. يكلف أحد الموظفين بفتح البريد الوارد وترتيبه . يصنف الأرشيف ويحفظه. يفتح ملفا إداريا لكل المعلمين المعينين بالمدرسة. يفتح ملفا إداريا لكل التلاميذ المسجلين بالمدرسة. يهتم بإعداد السجلات الإدارية بالمدرسة . يحرص على فهرست السجلات وترتيبها. يستعمل السجلات المدرسية كلما دعت الضرورة. يحرص على كتابة التقارير والمراسلات الإدارية كلما دعت الحاجة.
<b>الملحق 02: مؤشرات المهارات الإنسانية</b>	
ثانيا: المهارات الإنسانية	
المؤشرات	الأبعاد
	بناء علاقات
	حسم الأمور
	إشراك المرؤوسين
	التعامل الإيجابي

يعتمد أساليب تسيير قائمة على تفعيل قيم العمل الجماعي.	
يشارك المعلمين في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية.	
يتعامل بإيجابية مع توجهات المشرفين.	
يساهم في مختلف اللقاءات والجلسات بالاقتراحات البناءة.	
يتعاطى بإيجابية مع محتوى الأيام التكوينية.	
يتعامل بمرونة مع أفراد الفريق التربوي.	
يتعامل بإيجابية مع آراء المعلمين وأفكارهم.	
يتبنى الاقتراحات البناءة ويجسدها على أرض الواقع.	التأثير في المدرسين
يخصص جوائز سنوية للمعلمين الذين يثبتون جدارتهم.	
يعتمد أسلوب الثواب في تعزيز الممارسات الإيجابية.	
يعتمد أسلوب العقاب في الحد من الممارسات السلبية.	
يشجع التلاميذ لتحسين التحصيل الدراسي.	
يطبق حرقيا اللوائح والتنظيمات لتحسين الممارسة التعليمية.	
ينوع في نظام الجوائز والمكافآت للتلاميذ والمعلمين على حد سواء.	
يعتمد أسلوب الإقناع لتوجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف المدرسية.	حل الخلافات
يعتمد الحوار أسلوبا لحل الخلافات التي تحدث داخل المدرسة.	
يتجاهل الخلافات التي لا تؤثر على السير الحسن للمؤسسة.	
يعقد جلسات صلح بين المتخاصمين لحل الخلافات بشكل ودي.	
يشعر المعلمين بالعدالة فيما بينهم.	
يتعامل بحكمة مع مختلف أشكال التعنت.	
يساعد على تسوية الخلافات ضمن الأطر القانونية.	
يعتمد الحوار أسلوبا لحل الخلافات التي تحدث داخل المدرسة.	
يتجاهل الخلافات التي لا تؤثر على السير الحسن للمؤسسة.	
يعقد جلسات صلح بين المتخاصمين لحل الخلافات بشكل ودي.	

## الملحق 03: مؤشرات المهارات الإدراكية التصورية

ثالثا: المهارات الإدراكية التصورية	
المؤشرات	الأبعاد
يعرف غايات التربية الوطنية المحددة في القانون التوجيهي للتربية.	الإلمام بالأهداف التعليمية
يعرف ملمح التخرج من التعليم الابتدائي المحدد في المناهج التعليمية.	
يعرف ملمح التخرج من كل مستوى دراسي.	
يتطلع على أهداف الأنشطة التعليمية.	معرفة استراتيجيات التدريس
يركز أثناء العملية الإشرافية على فعالية المعلم في تقديم دروسه فقط.	
يوجه المعلمين إلى اعتماد مقاربات التدريس المحددة في المناهج.	
يشجع المعلمين على اعتماد حل المشكلات في بعض الأنشطة التعليمية.	
يوجه المعلمين إلى التدريس بالوضعيات باختلاف أنواعها.	معرفة التنظيم الهيكلي
يعمل على اعتماد أساليب التدريس القائمة على التعلم التعاوني.	
يوجه المعلمين إلى الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الفروق الفردية.	
يعرف مستويات التنظيم الهيكلي للنظام التربوي.	
يعرف مهام وزارة التربية الوطنية.	
يعرف بمهام مديرية التربية.	
لا يبيد اهتماما بهيكلية وزارة التربية الوطنية لعدم الارتباط المباشر بها.	

	<p>لملم بمهام إدارة المدرسة الابتدائية.</p> <p>يراعي طبيعة كل مستوى في عمليات الاتصال المختلفة.</p>
<b>معرفة طبيعة المتعلم</b>	<p>يعرف خصائص المتعلمين في المرحلة الابتدائية.</p> <p>له دراية بمراحل الطفولة المختلفة.</p> <p>يعرف مظاهر النمو الخاصة بكل مرحلة.</p> <p>له دراية بالفروق الفردية بين المتعلمين.</p> <p>يحدد أساليب التعامل مع المتعلمين في ضوء الخبرة الشخصية فقط.</p>
<b>الوعي بدرجة التأثير</b>	<p>يدرك دور المعلم في العملية التعليمية.</p> <p>يدرك دور المتعلم في العملية التعليمية.</p> <p>واعي بأهمية كل طرف في العملية التعليمية.</p> <p>واعي بدرجة تأثير كل طرف في الموقف التعليمي.</p>
<b>الإدراك والفهم</b>	<p>يعي أهمية وجود فلسفة تربوية واضحة.</p> <p>له صورة واضحة حول مشروع المجتمع.</p> <p>يعي أهمية مؤسسات التربية الموازية للمدرسة.</p> <p>يدرك درجة تأثير هذه المؤسسات في التربية.</p>
<b>التشخيص والتوقع</b>	<p>له القدرة على امتلاك المعطيات الكافية التي تشخص واقع المدرسة.</p> <p>يرتب المعلومات والمعطيات ويصنفها حسب الحاجة إليها.</p> <p>يوظف المعطيات في عمليات التخطيط المختلفة.</p> <p>له القدرة على توقع واقع المدرسة بعد مدة زمنية معينة.</p>
<b>الاطلاع الواسع</b>	<p>يطلع على ثقافة المجتمع المحلي الذي يعمل فيه.</p> <p>يراعي ثقافة المجتمع المحلي .</p> <p>يستوعب المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية.</p> <p>يستوعب المفاهيم المتعلقة بالإدارة التشاركية.</p> <p>يوظف ما توصلت إليه النظريات الحديثة في الممارسة الإدارية.</p> <p>يعتمد أساليب تسير حديثة قائمة على المشاركة .</p>