

## تقويم اداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الامتحانات من وجهة نظر المدرسين

م.د. مبي فيصل احمد  
جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة - ابن الهيثم

### المخلص:

دراسة ميدانية هدفت الى تقويم اداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الامتحانات من وجهة نظر المدرسين، واعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم تحديد مجتمع البحث الذي تكون من (٣٩٨١) مدرساً ومدرسة، واختيرت عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (٦,٨٨٢%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (٢٧٤) من مدرسي الثانوية. وتم بناء استبانة تضمنت (٦٠) فقرة موزعة بين مجالات الدراسة، وتأكّدت الباحثة من صدقها وثباتها. حُللت بيانات البحث باستعمال برنامج (SPSS)، وقامت الباحثة بتطبيق الاستبانة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦، وتوصلت إلى نتائج أهمها: أن مستوى اداء مديري المدارس في ادارة الامتحانات كان مرتفعاً بنحو عام ويعبر عن مهارة ومقدرة.

### Evaluate the performance of the secondary school principals in exams management from the perspective of teacher's

M.Dr. May Faisal Ahmed  
University of Baghdad - College of Education for pure science  
Ibn Al-Haitham

### Abstract:

A field study aimed to evaluate the performance of secondary schools in the examinations from the perspective of teachers, administration managers, adopted in this study, descriptive and analytical approach. Was identified research community which consisted of (3981), a school teacher, research sample stratified random way chosen by (6.882%) of the research community, as the number of respondents reached (274) of secondary teachers. Was built questionnaire included 60 items distributed among the fields of study. And make sure the two researchers of the validity and reliability. Data were analyzed using the search software (SPSS), and the researchers apply the resolution in the first semester of the academic year 2015-2016. And reached the following findings: that the performance of school principals in exams administration level was up about a year and reflects the skill and ability.

## المقدمة:

تحتل الامتحانات مكانة متميزة من بين الأعمال التي ينهض بها مديرو المدارس الثانوية؛ لأنها تقرر وتحسم مصير الطالب بين الرسوب أو النجاح، أو التقدم في مسيرة الطالب الدراسية أو الفشل، وهي -بهذا- تكتسب أولوية خاصة في اهتمامات المديرين الفنية والإدارية نظراً لحساسيتها وما يرتبط فيها من إجراءات وآليات عمل، وأحياناً شبهاً وأخطاءً وغشاً واتهامات وغيرها من الأمور التي يثيرها من يفشل فيها.

## مشكلة البحث:

نظراً لأهمية الامتحانات في حياة المدير والمدرس والطالب والمجتمع على حد سواء؛ كان تقويم أداء مديري المدارس الثانوية في إدارتها حاجة ملحة؛ لأن تقويم هذه الفعالية يحسم الكثير من الجدل بشأن جدارة المدير في إدارة امتحانات مدرسته، وعلى هذا الأساس فإن التقويم عمل عادل وعلمي وموضوعي تحتاج إليه المؤسسات كافة للتحقق من كفاءة إدارتها في أي عمل تتصدى لتحمل مسؤولياته. من هنا، تكمن مشكلة البحث في إطار الحاجة إلى تعرف كفاءة مديري المدارس الثانوية في إدارة الامتحانات عن طريق تقويم أدائهم من وجهة نظر زملائهم المدرسين الذين يعملون معهم في مدرسة واحدة.

## أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث بالآتي:

١- أهمية مديري المدارس الثانوية بوصفهم يتحملون المسؤولية الأولى في قيادة مدارسهم بما فيها الامتحانات، لذا، يكتسب إجراء دراسة ميدانية تتصل بكفاءتهم الإدارية في إدارتها؛ أهمية خاصة.

٢- أهمية توافر قدرات قيادية- إدارية لدى مديري مدارس الثانوية؛ لأنهم الأداة الفاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة.

٣- إثراء المكتبة التربوية بالمزيد من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

٤- أهمية توافر قدرات قيادية- إدارية لدى مديري الثانوية بوصفهم الأداة الفاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة.

٥- يسهم تقويم أداء مديري المدارس الثانوية في إدارة الامتحانات في تشخيص طبيعة العملية الإدارية والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها لإصدار الحكم بشأنها.

## أهداف البحث:

يهدف البحث الى تقويم أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد في إدارة الامتحانات

من وجهة نظر المدرسين. ويمكن صوغ الهدف في صورة السؤالين الآتيين:

١- ما مستوى تقويم أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد في إدارة الامتحانات؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) تتعلق بنتائج البحث تبعاً لمتغيرات عينة البحث:

- النوع الاجتماعي: (ذكر- أنثى)
- عدد سنوات الخبرة: من (١-١٠ سنوات) من (١١ سنة فأكثر)
- التخصص: (علمي- ادبي)

#### حدود البحث:

يتحدد البحث بالآتي:

- الحد المكاني: مديريات التربية في محافظة بغداد (الرصافة/ ١، والكرخ/ ١)
- الحد البشري: مدرسو المدارس الثانوية في المديريتين.
- الحد الزمني: الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦.

#### تحديد المصطلحات:

#### ❖ التقييم:

- عرفه كود (Good، ١٩٧٣):

بأنه عملية التأكد أو الحكم على قيمة الشيء أو مقداره باستخدام معيار أو مقياس معين وذلك (Good, 1973, p16) بتثمينه بعناية.

- عرفه (التميمي، ٢٠١٣):

بأنه عملية تشخيص وعلاج ووقاية ادارة الامتحانات، إذ أن عملية التشخيص تتضح في تحديد نواحي القوة والضعف في المنهج ومحاولة معرفة أسبابها، أما العلاج فيتمثل في ما يتم اقتراحه في حلول مناسبة للسيطرة على نواحي الضعف والافادة من نواحي القوة، أما الوقاية فتتمثل في العمل على تدارك الأخطاء وتلافيها. (التميمي، ٢٠١٣: ٢٧٧)

- عرفه (فرج ، ٢٠٠٩):

بأنه العملية التي يحكم بها على مدى نجاح العملية التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة.

(فرج، ٢٠٠٩: ١٢١)

ويعرف التقييم تعريفاً (إجرائياً): بأنه عملية جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بأداء تقويم مديري المدارس الثانوية وتحليلها لإصدار الأحكام في ضوء مستوى اجابات العينة عن فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

#### ❖ الأداء:

- عرفه تيد (Teed، ١٩٧٨)

بأنه الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز مهامه أو أدواره أو وظائفه بالفعل بحسب قدراته وإمكاناته ومؤهلاته (Teed, 1978, p:148).

- عرفه (صالح، ١٩٩٧):

بأنه ((مجموعة الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين وتكون قابلة للملاحظة والقياس)).

(صالح، ١٩٩٧: ١٠)

- عرفها (شويش، ٢٠٠٥):

هو مدى إسهام العاملين في اتخاذ الأعمال التي يكلفون بها. (شويش، ٢٠٠٥: ٢٥)

- وتعرف الباحثة الأداء إجرائياً: بأنه السلوك الإداري الهادف الذي ينبغي أن يمارسه مديرو المدارس الثانوية في إدارة الامتحانات بكفاءة وفاعلية مطلوبتين، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة إجاباتهم عن على فقرات الاستبانة.

#### ❖ تقويم الأداء:

- عرفه (عقيلي، ١٩٨٦):

بأنه ((عملية يتم بموجبها تقدير وتقويم جهود العاملين بشكل عادل وذلك بالاستناد إلى عناصر يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم)). (عقيلي، ١٩٨٦: ٩).

- يعرفه (معروف، ١٩٩٩)

بأنه: ((مقارنة الواجبات التي تتضمنها استمارات وصف العمل، مع واقع الإجراءات اليومية التي

يتولاها الشخص)). (معروف، ١٩٩٢: ١١٨)

- اما (هاشم، ١٩٩٩):

فعرفه بأنه ((تحليل وتقويم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم، وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى)). (هاشم، ١٩٩٩: ١٩١).

في حين تعرفه الباحثة (إجرائياً) بأنه عملية تحديد أداء مديري المدارس الثانوية لإدارة الامتحانات التي تحويها فقرات أداة التقويم التي أعدتها الباحثة.

#### ❖ مديرو المدرسة الثانوية:

• عرف (العنابي، ١٩٩٨) مدير المدرسة:

بأنه القائد الإداري المسؤول عن إدارة العملية التربوية والتعليمية في المدارس الثانوية. (العنابي،

١٩٩٨: ١٠١)

• وعرفهم (حلمي، ٢٠٠٠):

بأنهم المسؤولون عن إدارة العملية التربوية والتعليمية في المدارس الثانوية الذين يشترط فيهم أن يكونوا من ذوي تحصيل علمي جيد، مع مؤهل تربوي وخبرة في التربية والتعليم وفي الإدارة التربوية (حلمي، ٢٠٠٠: ٩٨).

وتعرفهم الباحثة بأنهم: أولئك الأشخاص المؤهلون تربوياً وتعليمياً ومهنياً، الذين يتولون منصب مدير مدرسة الثانوية.

#### ❖ المدرسة الثانوية:

عرفت على وفق نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ المعدل بأنها المدارس التي تشمل جميع الطلبة ممن أكملوا الدراسة الابتدائية أو ما يعادلها، وتهدف إلى تمكينهم من مواصلة تطوير شخصياتهم من جوانبها الجسمية والفكرية والخلقية والروحية كافة واكتشاف قدراتهم وميولهم وتوجيههم وتنمية معرفتهم بالثقافة العربية الإسلامية وتشربهم قيمها وفضائلها الأصيلة والعلوم وتطبيقاتها في الحياة ومواكبة تقدمها واكتساب المهارات والاتجاهات الفكرية والعلمية الممهدة للأعمال المهنية والإنتاجية ومواصلة الدراسات العليا. (نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧)

#### ❖ ادارة الامتحانات:

مجموعة من العمليات والاجراءات والآليات والتعليمات التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية للتهيئة والاستعدادات لإدارة الامتحانات والتخطيط والتنظيم والالتزام بالضوابط والتعليمات والحفظ والتنفيذ والمتابعة وتوثيق معلومات والتصحيح وتدقيق وتقييم العمل والتغذية الراجعة للتطور.

#### ❖ الهيئة التدريسية:

تعرف الباحثة الهيئة التدريسية بأنهم: أولئك المدرسون المستمرون بالخدمة الوظيفية حالياً في مهنة التدريس بالتعليم الثانوي ضمن الثانويات حصراً من الحاصلين على شهادة البكالوريوس على الأقل في أحد التخصصات العلمية، أو الادبية، أو الفنية.

#### الخلفية النظرية:

#### تقويم الاداء:

تعد عملية تقويم الأداء ممارسة قديمة تكونت مفاهيمها منذ عهود متقدمة، إذ ذكر أحد الباحثين بأنه ((منذ بدأ الإنسان يعي ما يدور حوله ويلتفت ليراقب غيره، يعمل، يقارن، يهز رأسه باستحسان أو يزم شفثيه باستياء، كان في الحقيقة بتعبيره الصامت عن الرضا والاستنكار يزن أداء غيره قياساً لتصوراته الخاصة)). (الصقر، ١٩٨٠: ٧٥).

وتعد عملية التقويم المستمر لأداء مديري المدارس ضرورية لتصحيح سلوكهم الإداري إن كان يحتاج إلى ذلك، وينبغي أن تكون عملية التقويم شاملة لمعظم مظاهر السلوك الإداري لمدير

المدرسة، ومتوازنة بحيث لا تركز على مظهر من دون الآخر (المفتي، ١٩٧٨: ٧٣). وأثبتت الدراسات التربوية أن تقويم أداء مديري المدارس هو إحدى الطرائق الأكثر قدرة وقوة في تحسين السلوك الإداري، وزيادة وعي المدراء بالأداء المهني (Wise, 1995, p:61).

ويؤكد بعض التربويين والمهنيين أن من أفضل الطرائق وأهمها في تقويم الأداء هي تلك الطريقة التي تعتمد على المهارات والقدرات والصفات التي ينبغي أن تتوفر لدى الإدارات من أجل القيام بأدوارهم وتحقيق مهامهم الإدارية بنحو فعال ومثمر (عبيدات، ١٩٩٥: ١٩).

وتعددت طرائق تقويم الأداء، فمنها ما هو تقليدي أو حديث، ومنها ما هو موضوعي أو ذاتي، ومنها ما هو تدرجي أو ترتيبى أو سلوكي. وهناك عدة مجالات لتصنيف هذه الطرائق منها محاولة تصنيف الطرائق المتشابهة في مجموعات بمسميات عامة وشاملة كالآتي:

- ١- طريقة التقدير النسبي للأداء.
- ٢- طريقة التقويم بالمقارنة.
- ٣- طريقة التقويم المستندة إلى اختيار الأداء ذات الأهمية القصوى.
- ٤- طريقة التقدير بالبحث الميداني.
- ٥- طريقة التقدير المستندة إلى حرية التعبير.
- ٦- طريقة التقويم بالقوائم الموضوعية مسبقاً.
- ٧- طريقة التقويم على أساس النتائج. (منصور، ١٩٩٥: ١٥٢).

وهناك عدة صيغ أو جهات تقوم بعملية تقويم الأداء، من أبرزها:

١- تقويم الرئيس للمرؤوس: وهي من أكثر الأنماط شيوعاً واعتماداً (توفيق، ١٩٧٨: ٥٩)، إذ يقوم الرئيس المباشر بتقويم أداء الأفراد الذين بمسؤوليته وتسجيل النتيجة، وهذه الصيغة في التقويم مبنية على أساس أن الرئيس المباشر هو أكثر معرفة بمن يعملون معه، هو قادر على تقويم أدائهم بنحو أدق، ويستطيع أن يبنى تقويمه على أساس واقعي. (عبد ربه، ١٩٩٩: ٨٩)

٢- تقويم الزملاء: تستوجب هذه الصيغة أن يقوم كل فرد من المجموعة في نطاق عمل معين، بتقويم جميع الأعضاء الآخرين بشأن جوانب من عملهم، بعد ذلك توحدهم هذه التقويمات بالنسبة إلى كل شخص، ويستخرج تقويماً موحداً لكل منهم. (الصقر، ١٩٩٩: ٨)

٣- تقويم المرؤوس للرئيس: ويتم في هذه الصيغة تقويم أداء الرئيس من المرؤوسين الذين يعملون برئاسته، وهذه أكثر الصيغ ديمقراطية وانفتاحاً، ولكنه لا يعتمد وحده؛ لأن المرؤوسين قد يقومون رئيسهم وفقاً لطريقة تعامله معهم. (الصقر، ١٩٩٩: ٨١)

٤- التقويم عن طريق لجنة: تتم هذه الطريقة بمجموعة من المقومين الذين يكونون على اتصال بالعمل، ولهم دراية بتفصيلاته، وهذه الصيغة تكون عادة أكثر موضوعية من تقويم شخص منفرد (الصقر، ١٩٩٩: ٨٠).

٥- التقويم الذاتي: وهو صيغة مثالية ونادرة الاعتماد، إذ تستعمل لغايات التعلم وتطوير الذات وليس لغايات الترقية أو غيرها من شؤون التوظيف. (الحسن، ١٩٩٧، ٦١) مدير المدرسة:

يعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن حسن سير الشؤون المدرسية، وعلى عاتقه تقع مسؤولية قيادتها، إذ إن كل عمل في المحيط المدرسي يمكن أن ينجح أو يفشل بفعل الإدارة المدرسية المتمثلة بمديرها (الأوسي، ١٩٩٧: ٣)، فهو يعمل على تشجيع الطلبة والمدرسين، وينسق الجهود بينهم، وبذلك تتطلق الطاقات وتتكامل لدى جميع المدرسين في المدرسة مما يؤدي إلى تحقيق المدرسة أهدافها المنشودة. (الخرجي، ١٩٩١: ٢٧)

ويمكن القول بأن تحديد الوظائف والمهام الإدارية لمديري المدارس يعد بمنزلة الدليل الذي يهتدي به مديرو المدارس عند ممارسة عملية الإدارة (الأوسي، ١٩٩٦: ١١ و ٣٠). فهناك من الباحثين من قسم وظائف وواجبات مدير المدرسة، عند تحديدهم للمهام والمسؤوليات المطلوبة من مديري المدارس على: ١- التخطيط، ٢- التنظيم، ٣- التوجيه والإشراف، ٤- الرقابة، ٥- التنسيق، ٦- اتخاذ القرارات، ٧- التقويم. (الياس، ١٩٨٤: ٤٣)

#### ومن المهام التي يتولاها مدير المدرسة:

- ١- الإشراف على الخطة السنوية للمدرسة، وقيد وقبول الطلاب، وتوزيع الشعب، والامتحانات بوصفها وسيلة من وسائل التقويم.
- ٢- تنظيم برنامج الدروس الأسبوعية وساعات المدرسين.
- ٣- التعاون مع أولياء أمور الطلاب.
- ٤- إعطاء الأذن الإداري، والتكليف بتعويض الحصص على الطلاب لتسيير العملية التعليمية. عقد الاجتماعات الدورية مع المدرسين وأعضاء اللجان الامتحانية قبل الامتحانات وبعدها لتوضيح القوانين والتعليمات. (البرادعي، ١٩٨٨: ١١٧)

ومدير المدرسة من أهم المدخلات التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق أهدافه. وإن تحقيق الأهداف التربوية، سواء ما كان منها متعلقاً بالسياسات العامة للإدارة التعليمية العليا، أم ما هو متعلق بأداء إدارة المدرسة؛ يُناط بمدير المدرسة الثانوية، لما له من أهمية كبيرة بالعملية التعليمية الثانوية، فنجاح أو فشل تحقيق الأهداف متوقف على قدرة وكفاءة مدير المدرسة الثانوية

بدرجة أساسية، بوصفه قائداً تربوياً له تأثيره وفاعليته، فهو المشرف المباشر على الجوانب الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والإنسانية داخل المدرسة أو خارجها، (محمد العزام: ١٩٩١: ١٣).

#### إدارة الامتحانات:

إن الإدارة مجموعة من عمليات تنظيمية تمارسها القيادات الإدارية لتنفيذ مهمات محددة عن طريق التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه والتقييم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى جودة وأقل كلفة.

وظهر مفهوم الإدارة كعلم في أوائل القرن العشرين، فالإدارة جهود تحتاج إلى موهبة مصقولة بالخبرة والممارسة تقوم على أسس علمية ومبادئ أخلاقية تحكم علاقات الأفراد، وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك. (عبد الحميد، ٢٠٠١: ١١)

ونقصد بـ"الامتحان examination" عمليات القياس والتقييم التي تجرى ضمن نظام معين. فالامتحان لا يقتصر على وضع الأسئلة والتصحيح وإعطاء العلامات والحكم على النجاح أو الرسوب فحسب، بل يتعداها إلى النظام التعليمي الذي تجرى في سياقه هذه العمليات. وجود الامتحانات قديم العهد، ففي الصين مثلاً نشأ نظام الامتحانات الامبراطوري في القرن السادس الميلادي (Lu Zhen, 1988)، وكان هدفه اختيار الموظفين لوظائف الخدمة العامة. والامتحانات تنشأ من الحاجة إلى الاصطفاء، عندما يفوق العرض (عدد الأشخاص الراغبين) الطلب (عدد الأماكن أو الوظائف المتوفرة)، فتكون الامتحانات وسيلة لفسح المجال للمؤهلين من العموم في التنافس للحصول على الوظيفة أو الترقية. ولكن إدخال الامتحانات العامة إلى المدارس والجامعات كما نعرفها اليوم تولاها اليسوعيون في القرن السادس عشر الميلادي في أوروبا (Medaus & Kellaghan, 1991)، وتطورت الامتحانات في أوروبا لتشمل أيضاً الامتحانات التحريرية إلى جانب الامتحانات الشفهية. ونشأ من جراء ذلك ثلاثة أنظمة لامتحانات في أوروبا وهي: النظام الألماني abitur والنظام الفرنسي baccalaureate والنظام البريطاني matriculation. وكان الهدف الرئيس من هذه الامتحانات اختيار الطلاب للدخول إلى الجامعات، وبالتالي للدخول في نظام الخدمة العامة أو المهن المختصة وذلك على أساس المؤهلات والقدرات وليس على أساس الانتماء الاجتماعي أو الاقتصادي.

لامتحانات بنية تنظيمية وإدارية لوضع وتعديل السياسات والأنظمة والإجراءات الخاصة بإدارة الامتحانات وكذلك الأجهزة التي تقوم بتنفيذ عمليات إدارة الامتحانات من وضع أوراق الأسئلة والإشراف والتصحيح وإدارة عمليات المراقبة والنتائج. ولا شك في أن الإطار التنظيمي لإدارة الامتحانات يتأثر بالنظام السياسي والإداري المعتمد وكذلك بالأهداف المتوخاة من الامتحانات



ضمن النظام التربوي ففي كولومبيا تضطلع بإدارة الامتحانات مؤسسة الامتحانات التي هي جزء من المعهد الكولومبي لتنمية التعليم العالي، والأخير تموله الدولة ويتبع إدارياً وزارة التربية. (Luca, 1994)، أما في لبنان؛ فيحدد إدارة الامتحانات الرسمية مرسوم نظام الامتحانات وتعديلاته، في هذا المرسوم نرى أن مهام إدارة الامتحانات موزعة بين عدد كبير من الأشخاص بينهم عدد قليل من داخل الوزارة بحكم مراكزهم (مدير عام وزارة التربية هو رئيس اللجنة الفاحصة لكل الامتحانات، والآخر من خارجها، مدرسون)، أما دائرة الامتحانات في الوزارة فتتولى أمور تسجيل الطلاب للامتحانات وتنظيم عمليات المراقبة والتصحيح والتدقيق وإعداد النتائج وإعلانها وإصدارها للأشخاص المعنيين. إن دائرة الامتحانات توافر الدعم اللوجستي الكافي لعمليات الامتحانات، ولكن إدارة هذه الامتحانات والإشراف عليها هي خارج صلاحية دائرة الامتحانات. من المهم في هذا المجال توحيد مهام إدارة الامتحانات في دائرة واحدة تعطى الصلاحيات والإمكانات لتخطيط وتنفيذ وتقييم عمليات الامتحانات الرسمية. ولا بدّ عند ذكر إدارة الامتحانات الرسمية، من تأكيد مكننة ما يمكن مكننته (وهو أكثر مما هو قائم حالياً) من عمليات الامتحانات لزيادة الفعالية والانتاجية.

دراسات سابقة:

- دراسة (البيسوني، ٢٠٠٢)

"تقويم أداء مديري إعداديات التعليم المهني من وجهة نظر الإشراف الاختصاصي في جمهورية مصر العربية".

هدفت إلى تقويم أداء مديري إعداديات التعليم المهني من وجهة نظر الإشراف الاختصاصي عن طريق تحديد المهام المطلوبة لمديري إعداديات التعليم المهني وتحديد مستوى أدائهم لهذه المهام من وجهة نظر الإشراف الاختصاصي. تكونت عينة الدراسة من (٤٨٠) مشرفاً اختصاصياً. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بعدة إجراءات توصل منها إلى تحديد (٢٥) مهمة إدارية ينبغي أن يؤديها المدير، أما بالنسبة إلى تقويم أداء مديري إعداديات التعليم المهني، فقد قام ببناء استمارة تقويمية تضمنت (٨٠) فقرة تمثل الممارسات والنشاطات التي ينبغي أن يؤديها المدير لإنجاز تلك المهام، واعتمدت الدراسة في تحليل نتائجها الاختبار الزائي (Z .test)، والاختبار الفائي (F. test)، ومربع كاي (كا<sup>٢</sup>)، والنسبة المئوية التي كانت من أبرز نتائجها، أن هناك ممارسات ونشاطات إدارية مهمة اتفق المشرفون الاختصاص عليها، هي ضعف أدائها من مديري إعداديات التعليم المهني مثل إجراء البحوث والدراسات لمعالجة المشكلات المتنوعة التي تقع في

المدرسة، وتبادل الخبرات والزيارات مع نظرائهم المدرء الآخرين، وإقامة العلاقات مع قادة المجتمع المحلي، واستثمار إمكانات البيئة المحيطة بالمدرسة (البسيوني، ٢٠٠٢، ص ١٢-١٦).

#### - دراسة (القحطاني، ٢٠٠٣)

"تقويم أداء مديري مدارس التعليم الزراعي في المملكة العربية السعودية في ضوء وظائف الإدارة الأساسية".

هدفت إلى تقويم أداء مديري مدارس التعليم الزراعي في المملكة العربية السعودية في ضوء وظائف الإدارة الأساسية، وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والاتصال، والرقابة، والتقويم، والمتابعة، تألفت عينة الدراسة من (٢٨٠) مديراً، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استمارة تقويمية تضمنت (٦٤) سؤالاً تتعلق بأداء المدرء للوظائف الإدارية السبع آفة الذكر، وأبرز نتائجها أن المتوسط العام لمستوى أداء مديري مدارس التعليم الزراعي لوظائفهم الإدارية كان (٣، ٤) على المقياس السباعي المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على أن مستوى أدائهم العام كان جيداً جداً وأن المتوسط الحسابي لأداء المدرء لوظيفة التخطيط كان (١، ٤) على المقياس ذاته، وهذا يدل أيضاً على أن مستوى أدائهم لهذه الوظيفة كان جيد جداً. في حين كان المتوسط الحسابي لأدائهم لوظيفة التنظيم كان (٢، ٤)، وهذا يدل أيضاً أن مستوى أدائهم لهذه الوظيفة كان جيد جداً. بينما كان المتوسط الحسابي لأدائهم لوظيفة التوجيه على (٢، ٤) على المقياس ذاته، وهذا يدل أيضاً على أن مستوى أدائهم لهذه الوظيفة كان جيداً جداً، وأن المتوسط الحسابي لأدائهم لوظيفة الاتصال كان (١، ٤) على المقياس ذاته، وهذا يدل على أن مستوى أدائهم لهذه الوظيفة كان جيداً جداً. في حين كان المتوسط الحسابي لأدائهم لوظيفة الرقابة (٤، ٤)، وهذا يدل أيضاً على أن مستوى أدائهم لهذه الوظيفة كان جيداً جداً. في حين كان المتوسط الحسابي لأدائهم لوظيفة التقويم (٥، ٤)، وهذا يدل أيضاً على أن مستوى أدائهم لهذه الوظيفة كان جيداً جداً. في حين كان المتوسط الحسابي لأدائهم لوظيفة المتابعة (٠، ٥) على المقياس ذاته، وهذا يدل على أن مستوى أدائهم لهذه الوظيفة كان ممتازاً. (القحطاني، ٢٠٠٣، ص ١٦-٢١).

#### - دراسة توني (Toney، 2003):

### (performance Evaluation of Agricultural schools principals in conformity with needed Administrative tasks)

"تقويم أداء مديري المدارس الزراعية في ضوء المهام الإدارية المطلوبة".  
أجريت الدراسة في ولاية مشغان الأميركية للعام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤م، وهدفت إلى تقويم أداء مدرء المدارس الزراعية في ضوء المهام الإدارية المطلوبة عن طريق ذكر تلك المهام لمدرء تلك المدارس الزراعية، وتحديد مستوى أدائهم من وجهة نظر المدرسين والمشرفين الاختصاص

والمدرء أنفسهم. وشملت عينة الدراسة (٦٤٠) مدرساً ومدرسة و(١٢٠) مشرفاً اختصاصياً و(٦٠) مديراً ومديرة، ومن أهم الوسائل الإحصائية المعتمدة في تفسير وتحليل نتائجها هو الوسط المرجح، ومربع كاي، وتحليل التباين، وأهم ما توصلت هذه الدراسة من نتائج: هناك مهام إدارية يمارسها مدرء المدارس الزراعية بدرجة جيدة مما يتطلب تعزيزها لكي يستمر في أدائها مثل توجيه الطلبة وإرشادهم مهنيًا، والإشراف على تنظيم الجدول المدرسي، والإشراف على تطبيق الدروس العلمية (Toney, 2003, p: 36-37) في الحقول والمختبرات والورش المهنية.

- دراسة كريزر (Kreuzer, 2006):

### (Performance Evaluation Agricultural schools Administration in conformity with professional competencies indispensable)

#### "تقويم أداء إدارة المدارس الزراعية في ضوء الكفايات المهنية المطلوبة"

أجريت الدراسة في ولاية لوس أنجلوس الأميركية للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦م، وهدفت إلى تقويم كفايات إدارة المدارس الزراعية في ضوء الكفايات المهنية المطلوبة من وجهة نظر المشرفين الاختصاص والإداريين والمدرء أنفسهم والهيئات التدريسية، وشملت عينة البحث (١٠٠) مدير ومديرة و(٤٠٠) مدرس ومدرسة و(٨٠) مشرفاً، واعتمدت الاستبانة كأداة للبحث، إذ تكونت من (١٢٠) فقرة موزعة بين (٩) مجالات رئيسية، هي: مجال الكفايات: ١-العلمية، ٢-الإنسانية، ٣-المهنية، ٤-الاجتماعية، ٥-الإبداعية، ٦-التخطيط، ٧-النمو المهني، ٨-التنظيم، ٩-اتخاذ القرار. وعولجت البيانات إحصائياً باعتماد تحليل التباين ومربع كاي والوسط المرجح. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: جاءت آراء المشرفين الإداريين والاختصاص والهيئة التدريسية متفاوتة في جميع المجالات. واحتل مجال كفايات التنظيم المرتبة الأولى من بين مجالات الكفايات المطلوبة، في حين احتل مجال النمو المهني المرتبة الأخيرة منها. (Kreuzer, 2006, p: 25).

منهج البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافه، ويعتمد هذا المنهج أسلوب الدراسة الميدانية الذي يتعدى حدود وصف الظاهرة إلى التحليل والتفسير والاستنتاج.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من مدرسي المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة/ ١، والمديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/ ١ البالغ عددهم (٣٩٨١) مدرساً ومدرسة، يوضح الجدول رقم (١) مجتمع البحث.

جدول (١) مجتمع البحث

ت	المديريات	الذكور	الاناث
١-	الرصافة / ١	٤٦٩	١٤٤٢
٢-	الكرخ / ١	٤٢٣	١٦٤٧
	المجموع	٨٩٢	٣٠٨٩
	المجموع الكلي	٣٩٨١	

## عينة البحث:

اختيرت العينة من أفراد المجتمع الأصلي بنحوٍ دقيق بحيث تكون ممثلة لمجتمعها أكثر ما يمكن إمام النتائج (الجبوري، ٢٠٠٥: ١١٦). واستناداً إلى ذلك تم اعتماد الطريقة التطبيقية العشوائية البسيطة لاختيار العينة بواقع (١٤٠) مدرساً من تربية بغداد الرصافة الاولى، و(١٣٣) مدرساً من تربية بغداد الكرخ الاولى، كما مبين في الجدول رقم (٢).

جدول (٢) عينة البحث

ت	المديريات	الذكور	الاناث
١-	الرصافة / ١	٦٥	٧٥
٢-	الكرخ / ١	٦٠	٧٤
	المجموع	١٢٥	١٤٩
	المجموع الكلي	٢٧٤	

وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث كما مبين في الجدول رقم (٣).

جدول (٣) المعلومات العامة لعينة البحث

السمة	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١٢٥	%٤٦
	اناث	١٤٩	%٥٤
المجموع		٢٧٤	١٠٠
عدد سنوات الخبرة	١-١٠ سنوات	١٣٤٧	%٤٩
	١١ سنة فأكثر	١٤٠	%٥١
المجموع		٢٧٤	١٠٠
التخصص	علمي	١٥١	%٥٥
	ادبي	١٢٣	%٤٥
المجموع		٢٧٤	١٠٠

- تبين أن نسبة الذكور في العينة هي (٤٦%) أما نسبة الإناث فقد بلغت (٥٤%).
  - احتلت مدة الخدمة من (١١ سنة فأكثر) المرتبة الأولى بنسبة (٥١%)، وهذا يؤكد خبرة المدرسين في المدارس الثانوية، في حين كانت مدة الخدمة (١-١٠ سنوات) بنسبة (٤٩%).
  - أما بالنسبة إلى التخصص العلمي فقد كانت النسبة الكبرى بنسبة (٥٥%)، وهذه النسبة جيدة لفهم مكونات الاستبانة، في حين كانت أقل نسبة التخصص الأدبي وهي نسبة (٤٥%).
- أداة البحث:**

يتحدد اختيار الاداة استناداً الى طبيعة البحث وأهدافه (كريم، ٢٠٠٦: ١٢)، واعتمد البحث الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات عن ميدان بحثه. وجرى اتباع الخطوات التالية لإعداد الأداة:

توجيه استبانة استطلاعية مفتوحة تتضمن سؤالين:

- الأول: عن إجراءات ومراحل تنظيم الامتحانات في مدرستهم الثانوية؟
  - الثاني: عن مدى التزام مديريهم في تنفيذ هذه الخطوات؟
- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث.
- اجراء مناقشات وحوارات مع عدد من الاساتذة في التخصصات التربوية، ومع مدرسي المدارس الثانوية بوصفهم اكثر خبرة ومعايشة لموضوع البحث.
- وفي ضوء خبرة الباحثين صيغت استبانة بصيغتها الاولية مكونة من (٦٨) فقرة موزعة بين (٨) مجالات، كما جرى وضع خمسة بدائل لكل فقرة (دائماً، وغالباً، وأحياناً، ونادراً، وأبداً)، وتحدد لها الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، على التوالي.
- صدق الأداة:**

يُعدُّ الصدق أحد الشروط المهمة الواجب توافرها في المقاييس، ويعني أن الاداة تقيس الاهداف المصصمة من أجلها (Best, 1981, 172)، ولغرض التثبت من صدق الأداة ظاهرياً وصلاحياتها تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص بلغ عددهم (١٤) محكماً، واقترح الخبراء تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر، استقر عدد فقرات الاستبانة عند (٦٠) فقرة بعد ان كان العدد (٦٨) فقرة، ويوضح الجدول (٣) توزيع الفقرات بين المجالات بصيغتها النهائية.

الجدول (٣)

توزيع الفقرات على وفق مجالات الاستبانة بصيغتها النهائية

ت	المجالات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١-	التهيئة والاستعداد للامتحانات	٧	١٢%
٢-	التخطيط والتنظيم	٦	١٠%
٣-	التعليمات والضوابط الامتحانية	٩	١٥%

٤-	التنفيذ والمتابعة	٩	١٥%
٥-	السرية والحفظ	٨	١٣%
٦-	التصحيح والتوثيق	٩	١٥%
٧-	التدقيق وإعلان النتائج	٦	١٠%
٨-	تقويم العمل والتغذية الراجعة للتطوير	٦	١٠%
	المجموع	٦٠	١٠٠%

### ثبات الأداة:

للتثبت من ثبات الاداة، اعتمدت الباحثة (طريقة الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) وذلك بتطبيق الاداة واعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة مكونة من (٣٠) مدرساً ومدرسة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم في المرتين، اذ بلغ (٠,٨٢). كما جرى حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة ألفا كرونباخ، اذ بلغت (٠,٩١) وعدت هذه القيم ملائمة لغايات الثبات.

- في ما يخص الهدف الثاني (مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الامتحانات في مدارس الثانوية محافظة بغداد، لكل مجال من مجالاتها، تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، والخبرة، والتخصص) تم اعتماد اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين غير متساويتين كما مبين في نتائج البحث.

### تطبيق الاستبانة:

تم تطبيق الاداة على عينة البحث من المدرسين في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، وجرى توزيع (٣٠٠) استمارة في كل من مدارس الرصافة والكرخ بواقع (١٥٠) لكل مديرية منها، وبفضل تعاون الاشراف التربوي والمتابعة الميدانية تم استعادة (١٤٠) استمارة من مدارس تربية (الرصافة/١) و(١٣٤) استمارة من مدرسي تربية (الكرخ/ ١) صالحة للتحليل والتفسير والمناقشة. أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمدت الوسائل الإحصائية التالية عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss):

١- نسبة الاتفاق: لاستخراج نسبة المحكمين بشأن كل فقرة في أداة البحث، بحسب المعادلة

$$\text{نسبة الموافقة} = \frac{\text{عدد الموافقين}}{\text{العدد الكلي}} \times 100$$

٢- معادلة ارتباط بيرسون: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاستقرار:

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

١- معادلة الفا كرونباخ: لقياس معامل الثبات بمفهوم الاتساق:

$$\text{معامل الثبات} = (1 - \frac{1}{n}) \times (1 - \text{مع } T^2) \times T^2$$

٢- معادلة فيشر: لوصف كل فقرة من فقرات أداة البحث ومعرفة قيمتها وترتيبها بالنسبة الى الفقرات الأخرى ضمن المجال الواحد لعرض النتائج بحسب القانون الآتي:

$$T_1 \times 5 + T_2 \times 4 + T_3 \times 3 + T_4 \times 2 + T_5 \times 1$$

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{\text{مجموع } T}{\text{الوسط المرجح}}$$

مجموع

الوسط المرجح

$$\text{الوزن المئوي} = \frac{\text{القيمة القصوى}}{100} \times$$

القيمة القصوى

القيمة القصوى: يقصد بها أعلى درجة اعتمدت في مقياس ليكرت لقياس حدة الفقرات، وهي (٥).

٦- (T-test) لعينتين مستقلتين غير متساويتين لإيجاد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في ادارة الامتحان في مدارس الثانوية في محافظة بغداد تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والتخصص).

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض نتائج البحث وتفسيرها، كذلك الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

الهدف الأول: ما مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد في إدارة الامتحانات؟  
أولاً: النتائج على مستوى المجالات:

• يشير الجدول (٤) الى أن النتيجة العامة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية في ادارة الامتحانات كانت بمستوى مرتفع بوسط مرجح (٣،٧٩٣) ووزن مئوي (٨٦٧،٧٥%)، ويمكن ان تعزى هذه النتيجة الى ان المديرين يولون هذا الجانب اهتماماً كبيراً نظراً لما يترتب عليه من حرص ورقابة وحذر من الوقوع في التقصير والأخطاء والحزم والمحاسبة عند حصول اي تقصير أو سلبية.

## جدول (٤)

## الوسط المرجح والوزن المئوي لمجالات ادارة الامتحانات

المرتبة	ت	المجال	عدد الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	١	التهيئة والاستعداد لامتحانات	٧	٣،٩٩٦	٧٩،٩٣٧
٢	٢	التخطيط والتنظيم	٦	٣،٩٧١	٧٩،٤٣
٤	٣	التنفيذ والمتابعة	٩	٣،٨٧٥	٧٧،٥١٧
٣	٤	التعليمات والضوابط الامتحانية	٩	٣،٨٢٣	٧٦،٤٧١
٦	٥	التصحيح والتوثيق	٩	٣،٧٤١	٧٤،٨٣٣
٥	٦	السرية والحفظ	٨	٣،٧٣٧	٧٤،٧٥٢
٧	٧	التدقيق وإعلان النتائج	٦	٣،٦٨٧	٧٣،٧٤٦
٨	٨	تقويم العمل والتغذية الراجعة للتطوير	٦	٣،٥١٧	٧٠،٣٥٣
		المعدل		٣،٧٩٣	٧٥،٨٦٧

أما على مستوى المجالات، فكما هو واضح في الجدول (٤) جاء مجال التهيئة والاستعداد لامتحانات في المرتبة الاولى بحصوله على وسط مرجح (٣،٩٩٦) ووزن مئوي (٧٩،٩٣٧%)، ويعزى هذا السبب الى ادراك المدير أهمية التهيئة والاستعداد المبكرين لامتحانات؛ لأن ذلك يمثل الاساس السليم التي تستند إليه بقية مجالات وخطوات الصحيحة لامتحانات.

ثانياً/ النتائج على مستوى الفقرات لكل مجال:

المجال الأول: التهيئة والاستعداد لامتحانات: يتضح من الجدول (٥) ان هذا المجال يتضمن (٧) فقرات.

## جدول (٥)

## الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التهيئة والاستعداد

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	١	يطبق مدير المدرسة التعليمات والانظمة الامتحانية.	٤،١٩٧	٨٣،٩٤١
٢	٢	يفتح المدير مديرية التربية مبكراً لتزويده بالاجهزة والقرطاسية والمتطلبات الاخرى.	٤،١٨٩	٨٣،٧٩٥
٣	٤	تشجع الإدارة الهيئة التدريسية على اعطاء دروس اضافية لطلبتهم.	٤،١٢٤	٨٢،٤٨١
٤	٣	يحث المدير طلبة المدرسة على الاستعداد لاداء الامتحانات بنحوٍ مميز.	٤،٠٦٩	٨١،٣٨٦
٥	٦	يهيئ المدير اللجان الامتحانية من المدرسين لمتابعة سير الامتحانات.	٣،٨٩٧	٧٧،٩٥٦
٦	٧	تهيئ الادارة وسائل اتصال سريعة مع قسمي الاشراف والامتحانات لتبليغها عند حصول اي طارئ.	٣،٨٧٥	٧٧،٥١٨
٧	٥	تحت ادارة المدرسة اولياء الامور على متابعة أبنائهم للاستعداد لامتحانات.	٣،٦٢٧	٧٢،٥٥٤



- يشير الجدول (٥) الى حصول الفقرة (١): (يطبق مدير المدرسة التعليمات والانظمة الامتحانية) على المرتبة الاولى بوسط مرجح (٤،١٩٧) ووزن مؤني (٨٣،٩٤١%)، وهي نتيجة مرتفعة تعزى للالتزام العالي من المدير بتطبيق التعليمات والانظمة الامتحانية، وذلك لتعدد الجهات التي تراقب وتزور المدارس في اثناء الامتحانات ابتداء من المشرفين ومديري الدوائر وحتى الوزير ووكلائه، لذا يحرص الجميع على تطبيق التعليمات والانظمة الامتحانية بدقة ووضوح.
  - اما الفقرة (٢): (يفتح المدير مديرية التربية مبكراً لتزويده بالاجهزة والقرطاسية والمتطلبات الاخرى) فقد حصلت على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٤،١٨٩) ووزن مؤني (٨٣،٧٩٥%)، تبين هذه النتيجة اهمية التزام المدير بتسلسل الاداري وذلك بمفاتيح مديرية التربية بتزويده بالاجهزة والقرطاسية؛ لانها مطلب اساسي لاجراء ادارة الامتحانات.
  - حصلت الفقرة (٧): (تهيئ الادارة وسائل اتصال سريعة مع قسمي الاشراف والامتحانات لتبليغها عند حصول اي طارئ) ما قبل الاخير على وسط مرجح (٣،٨٧٥) ووزن مؤني (٧٧،٥١٨%)، بالرغم من اهمية هذه الفقرة لحصولها على نتيجة متوسطة، ترتبط هذه الفقرة عند اجراء الامتحانات ولا سيما أن مديري المدارس هم اكثر حرصاً وحذراً على ان لا يحصل طارئ يؤدي الى الاتصال مع قسمي الاشراف والامتحانات.
  - اما الفقرة (٥): (تحث ادارة المدرسة اولياء الامور على متابعة أبنائهم للاستعداد للامتحانات) فقد كانت بوسط مرجح (٣،٦٢٧) ووزن مؤني (٧٢،٥٥٤%) ، مما يدل على ضعف اداء المديرين في تعاملهم مع أولياء الأمور ومحدودية تأثيرهم في هذا الجانب.
- المجال الثاني/ التخطيط والتنظيم: يتضح من الجدول (٦) ان هذا المجال يتضمن (٦) فقرات.

## جدول (٦)

## الوسط المرجح والوزن المؤني لفقرات مجال التخطيط والتنظيم

الوزن المؤني %	الوسط المرجح	الفقرة	ت	المرتبة
٨٣،٢١١	٤،١٦٠	يشكل المدير لجنة مشرفة على الامتحانات من عناصر امينة وذات كفاءة.	١	١
٨٢،٧٧٣	٤،١٣٨	توزع الادارة المهام بين كل عضو في اللجنة الامتحانية لتنظيم سير اعمالها.	٦	٢
٨٠،٨٠٢	٤،٠٤٠	ترسل الادارة نسخة تفصيلية من خطة الامتحانات الى قسم الامتحانات في المديرية.	٥	٣
٧٧،٠٠٧	٣،٨٥٠	يناقش المدير خطة العمل مع المدرسين للالتزام الدقيق بتنفيذها.	٤	٤
٧٧،٥٩١	٣،٨٧٩	يضع المدير خطة عمل بتوقيينات وآليات محددة لادارة الامتحانات.	٢	٥
٧٥،٢٥٥	٣،٧٦٢	يسعى المدير لتنفيذ الخطة من دون أخطاء وسلبيات.	٣	٦

- يوضح الجدول (٦) ان الفقرة (١): (يشكل المدير لجنة مشرفة على الامتحانات من عناصر امينة وذات كفاءة)؛ حققت المرتبة الاولى بوسط مرجح (٤،١٦٠) ووزن مئوي (٨٣،٢٢١%)، ويعزى السبب في هذه النتيجة المرتفعة الى الحرص الشديد لدى معظم المديرين لتشكيل اللجنة المشرفة على ادارة الامتحانات من اكفأ المدرسين واكثرهم حرصاً وأمانة، نظراً لما يترتب على أي اخطاء وسلبيات من عواقب وخيمة لا يستثنى منها المدير الذي قام باختيارهم.
  - حصلت الفقرة (٦): (توزع الادارة المهام بين كل عضو في اللجنة الامتحانية لتنظيم سير اعمالها) على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٤،١٣٨) ووزن مئوي (٨٢،٧٧٣%)؛ لأن هذه الفقرة تمثل جوهر عمل الامتحانات؛ لأنها تنظم وتوزع المهام بين اعضاء اللجنة الامتحانية وبين عموم المدرسين تجنباً الفوضى والارباك .
  - وحصلت الفقرة (٢): (يضع المدير خطة عمل بتوقيات وآليات محددة لادارة الامتحانات) بوسط مرجح (٣،٨٧٩) ووزن مئوي (٧٧،٥٩١%)، ويعزى سبب هذه النتيجة الى ان المدرسين يعرفون بخبرتهم التوقيات وآليات العمل في التعاطي مع الامتحانات.
  - أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الاخيرة ضمن هذا المجال فكانت الفقرة (٣): (يسعى المدير لتنفيذ الخطة من دون أخطاء وسلبيات) بوسط مرجح (٣،٧٦٢) ووزن مئوي (٧٥،٢٥٥%)، وهي نتيجة جيدة بنحو عام، لكنها تبقى في آخر السلم، وربما يعزى السبب الى أن المدير ليس هو من يتولى بنفسه ادارة الامتحانات، وانما اللجنة الامتحانية، وهو بهذا يتحمل المسؤولية التضامنية في ادارتها وليس الفعلية المباشرة.
- المجال الثالث/ التعليمات والضوابط الامتحانية: يتضح من الجدول (٧) ان هذا المجال يتضمن (٩) فقرات.

## جدول (٧)

## الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التعليمات والضوابط الامتحانية

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	٣	تؤكد الإدارة مسألة التزام الطلبة بالتعليمات الامتحانية بمنع إدخال الكتب والملخصات واجهزة الاتصال واي شيء له علاقة بالامتحان الى القاعة الامتحانية.	٤،٠٨٤	٨١،٦٧٨
٢	٢	تبلغ الإدارة المدرسين والطلبة بالحضور قبل نصف ساعة من موعد الامتحان ضماناً لسير الامتحانات بصورة سليمة.	٣،٩٧٠	٧٩،٤١٦
٣	٤	يلتزم الطلبة بالجلوس في الاماكن المخصصة لهم من دون تغيير بالتعاون مع المراقبين المدرسين.	٣،٩١٢	٧٨،٣٤٨
٤	٧	يسمح للطلاب بدخول قاعة الامتحان بعد عشر دقائق عند تأخرهم.	٣،٨٨٦	٧٧،٧٣٧

٧٧،٣٧٢	٣،٨٦٨	توضح ادارة المدرسة واللجنة الامتحانية التعليمات الامتحانية للطلبة.	١	٥
٧٦،٦٤٢	٣،٨٣٢	يقوم المدرسون بتوعية الطلبة وحثهم على الالتزام بالامانة وعدم الغش وتفادي مخاطره.	٨	٦
٧٤،١٦٠	٣،٧٠٨	تؤكد الادارة مسألة التنوع في الاسئلة بين المقالية والموضوعية.	٩	٧
٧٢،٥٥٤	٣،٦٢٧	توجه الادارة بأن تكون الاسئلة مناسبة في الصعوبة وتراعي الفروق الفردية.	٥	٨
٧٠،٥١٠	٣،٥٢٥	تؤكد الادارة للمدرسين ان تكون الاسئلة مناسبة للوقت، وواضحة في صوغها وتوزيع الدرجات.	٦	٩

- يبين الجدول (٧) ان الفقرة (٣): تؤكد الإدارة مسألة التزام الطلبة بالتعليمات الامتحانية بمنع إدخال الكتب والملخصات واجهزة الاتصال واي شيء له علاقة بالامتحان الى القاعة الامتحانية؛ احتلت المرتبة الاولى بوسط مرجح (٤،٠٨٤) ووزن مئوي (٨١،٦٧٨%)، ويعزى سبب هذه النتيجة إلى حرصها الادارة الكبير على إيصال التعليمات الامتحانية للطلبة لضمان التزامهم بها، ومن المتوقع ان كل إدارة تجتهد في ايجاد سبل واليات عدة تنشر الاعلانات او تنظيم الندوات او تكليف المدرسين بعقد لقاءات مع الطلبة لشرح التعليمات ومكوناتها الكثيرة.
- حصلت الفقرة (٢): (تبلغ الإدارة المدرسين والطلبة بالحضور قبل نصف ساعة من موعد الامتحان ضماناً لسير الامتحانات بصورة سليمة) على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٣،٩٧٠) ووزن مئوي (٧٩،٤١٦%)، وتبين هذه النتيجة أهمية التزام المدرسين والطلبة في وقت مبكراً لضمان التهيئة والاعداد كل بحسب واجبه لتنظيم سير عمل ادارة الامتحانات.
- حصلت الفقرة (٥): (توجه الادارة بأن تكون الاسئلة مناسبة في الصعوبة وتراعي الفروق الفردية) بوسط مرجح (٣،٦٢٧) ووزن مئوي (٧٢،٥٥٤%)، تعزى هذه النتيجة المتوسطة لا يهتم المدرسون توجهات المدير بهذا الجانب، إذ إن لكل مدرس ولكل مادة سياقاتها وطريقته الخاصة بوضع الاسئلة، لذا نجد ان مدرساً قد اعتاد على وضع اسئلة صعبة نجده يستمر عليها.
- أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة ضمن هذا المجال فكانت الفقرة (٦): (تؤكد الادارة للمدرسين ان تكون الاسئلة مناسبة للوقت، وواضحة في صوغها وتوزيع الدرجات) بوسط مرجح (٣،٥٢٥) ووزن مئوي (٧٠،٥١٠%)، ومن المحتمل أن يكون سبب هذه النتيجة هو ان الادارة تتأى بنفسها (احياناً) ان تتدخل في تفصيلات الامتحانات؛ لأن المدرسين يعرفون هذه التوجهات ويلتزمون بها من خبراتهم السابقة.

المجال الرابع/ التنفيذ والمتابعة: يتضح من الجدول (٨) ان هذا المجال يتضمن (٩) فقرات.

### جدول (٨)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التنفيذ والمتابعة

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	٩	يعامل الطالب الممتحن معاملة حسنة قبل واثناء ادائه الامتحان.	٤،١٦٠	٨٣،٢١١
٢	٤	يتم اعداد سجلات لتسجيل حضور الطلبة وغيابهم وعند تسليم دفاترهم.	٤،١٣١	٨٢،٦٢٧
٣	٧	تسليم اللجنة الامتحانية الدفاتر المختومة للمراقبين واعادتها كاملة.	٤،١٢٧	٨٢،٥٥٤
٤	٣	تتابع الادارة واللجنة الامتحانية سير الامتحانات بدءاً من دخول القاعات ومراعاة النظام حتى انتهاء الوقت المحدد لأداء الامتحان.	٤،٠٢٩	٨٠،٥٨٣
٥	١	تراعي الادارة تهيئة القاعات الامتحانية مع قائمة بأسماء الطلبة والجدول قبل موعد الامتحانات.	٣،٩٥٦	٧٩،١٢٤
٦	٢	تتابع الادارة متطلبات الراحة كالتهووية المناسبة والماء والانارة في القاعات الامتحانية.	٣،٦٧٨	٧٣،٥٧٦
٧	٦	تضع الادارة الجدول الامتحاني مع مراعاة رغبات الطلبة في تسلسل المواد الامتحانية.	٣،٦٦٤	٧٣،٢٨٤
٨	٥	تقوم اللجنة بتهيئة متطلبات اليوم الثاني كاملة قبل الانصراف.	٣،٦٤٢	٧٢،٨٤٦
٩	٨	توفير الهدوء داخل القاعة الامتحانية لتجنب ارباك الطلبة.	٣،٤٩٦	٦٩،٩٢٧

- يوضح الجدول (٨) ان الفقرة (٩) : (يعامل الطالب الممتحن معاملة حسنة قبل وفي اثناء ادائه الامتحان) حلت في المرتبة الاولى بوسط مرجح (٤،١٦٠) ووزن مئوي (٨٣،٢١١%)، وهي نتيجة مرتفعة تؤكد تركيز الادارة على اللجنة الامتحانية والمدرسين أن تعامل الطلاب معاملة حسنة؛ لأن ذلك جزء من المناخ العام الواجب توافره لهم في اثناء أدائهم الامتحان، وان اتفاق عينة البحث على نتيجة مرتفعة تأتي مصداقاً لتركيز الادارة على مراعاة الطلبة بمعاملة حسنة.
- حصلت الفقرة (٤): (يتم اعداد سجلات لتسجيل حضور الطلبة وغيابهم وعند تسليم دفاترهم) على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٤،١٣١) ووزن مئوي (٨٢،٦٢٧%)، وتبين هذه النتيجة المرتفعة بأن سجلات حضور الطلبة وثيقة اساسية من وثائق اجراء الامتحانات.
- حصلت الفقرة (٥): (تقوم اللجنة بتهيئة متطلبات اليوم الثاني كاملة قبل الانصراف) على وسط مرجح (٣،٦٤٢) ووزن مئوي (٧٢،٨٤٦%)، وتبين هذه النتيجة بانه ليس دائماً تحقق برغم بان هذا طموح يرغب بتحقيق اللجان الامتحانية مع زخم العمل وساعات متأخر من اليوم الدراسي نجدهم يؤجلون تهيئة هذه المتطلبات الى اليوم الامتحانات نفسه.
- اما الفقرة (٨): (توفير الهدوء داخل القاعة الامتحانية لتجنب ارباك الطلبة) فقد جاءت آخر الفقرات بوسط مرجح (٣،٤٩٦) ووزن مئوي (٦٩،٩٢٧%)، وهي نتيجة تقع ضمن المستوى المتوسط، ويُعزى ذلك كما يعتقد الى ان توفير الهدوء يأتي كنتيجة حتمية، ولم تكن الحاجة واردة إلى تأكيدها.

المجال الخامس/ السرية والحفظ: يتضح من الجدول (٩) ان هذا المجال يتضمن (٨) فقرات.

جدول (٩)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال السرية والحفظ

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	٢	يؤكد المدير الالتزام بسرية اسماء الطلبة عند التصحيح.	٤،١٨٩	٨٣،٧٩٥
٢	٥	تتأكد اللجنة الامتحانية من ان ورقة الامتحان خالية من اي اشارة او رمز وغير ذلك.	٤،١٠٢	٨٢،٠٤٣
٣	٤	تطبق اللجنة ضوابط حازمة لمنع الغش والتلاعب او اثاره المشكلات والفوضى داخل القاعات الامتحانية.	٤،٠٥٤	٨١،٠٩٤
٤	٣	تمنع الادارة ايّا كان من دخول غرفة اللجنة الامتحانية او التدخل بشؤونها.	٣،٧٤٨	٩٦٣،٧٤
٥	٨	تؤكد الإدارة مسألة توقيع المدرس عند تسلمه وتسليمه الدفاتر الامتحانية في سجل خاص بذلك لضبط العدد والتسليم والتسلم.	٣،٧١٥	٧٤،٣٠٦
٦	١	يحفظ المدير بالاسئلة والنتائج بخزانة محكمة متعددة الاقفال.	٣،٥٦٩	٧١،٣٨٦
٧	٦	تلتزم الادارة واللجنة الامتحانية بسرية أجهزة الحاسوب وملحقاتها في ادارة الامتحانات.	٣،٥٣٢	٧٠،٦٥٦
٨	٧	ترصد الدفاتر الامتحانية على وفق ترقيم محدد وسري.	٢،٩٩٢	٥٩،٨٥٤

• ويشير الجدول (٩) إلى أن الفقرة (٢): (يؤكد المدير الالتزام بسرية أسماء الطلبة عند التصحيح) حصلت على المرتبة الأولى بوسط مرجح (٤،١٨٩) ووزن مئوي (٨٣،٧٩٥%)، ويمكن تعليل السبب بأن هذا الجانب يكتسب أهمية كبيرة في تحقيق العدالة ومنع التلاعب والتواطؤ والمحاباة بالغش وبأساليب مرفوضة، ومن المؤكد أن أغلب المدرسين على قدر عالٍ من الأمانة والشعور بالمسؤولية الأخلاقية في الالتزام بسرية التصحيح.

• حصلت الفقرة (٥): (تتأكد اللجنة الامتحانية من أن ورقة الامتحان خالية من أي اشارة أو رمز وغيرها) على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٤،١٠٢) ووزن مئوي (٨٢،٠٤٣%)، وتبين هذه النتيجة المرتفعة أهمية الشفافية في الامتحانات بعيداً عن أي اشارة أو رمز يؤدي الى المحاذاة في تصحيح الورقة الامتحانية.

• وحصلت الفقرة (٦): (تلتزم الادارة واللجنة الامتحانية بسرية أجهزة الحاسوب وملحقاتها في ادارة الامتحانات) على وسط مرجح (٣،٥٣٢) ووزن مئوي (٧٠،٦٥٦%)، تبين هذه الفقرة ان هناك حذراً من سرقة او تغيير او تلاعب بنتائج، ولهذا يفضل المديرون توثيق بسجلات ورقية.

• أما آخر فقرة في هذا المجال فقد كانت الفقرة (٧): (ترصد الدفاتر الامتحانية على وفق ترقيم محدد وسري) بوسط مرجح (٢،٩٩٢) ووزن مئوي (٥٩،٨٥٤%)، وتبين هذه الفقرة مستوى منخفضاً لدى إدارات المدارس وذلك لعدم اهتمامهم برصد الدفاتر الامتحانية وترقيمها، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم تمتعهم بالخبرة الكافية.

المجال السادس/ التصحيح والتوثيق: يتضح من الجدول (١٠) ان هذا المجال يتضمن (٩) فقرات.

## جدول (١٠)

## الوسط المرجح والوزن المنوي لفقرات مجال التصحيح والتوثيق

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المنوي %
١	١	تمنع الادارة الحك والشطب واي تلاعب بالاوراق والسجلات الامتحانية.	٤،١٣١	٨٢،٦٢٧
٢	٨	تتأكد اللجنة الامتحانية من صحة جمع الدرجة النهائية على غلاف الدفتر الامتحاني.	٣،٩١٢	٧٨،٢٤٨
٣	٣	تشرف الادارة واللجنة الامتحانية على عمليات التصحيح ونقل الدرجات وتوثيقها.	٣،٨٥٧	٧٧،١٥٣
٤	٢	تقوم اللجنة بتوثيق النتائج في سجلات اصولية واقلام حبر خاصة بذلك.	٣،٧٩٩	٧٥،٩٨٥
٥	٧	تدقق اللجنة الامتحانية توزيع الدرجات بين الاسئلة في واجهة الدفتر ومحتواه.	٣،٧٤٨	٧٤،٩٦٣
٦	٤	تعزز الادارة الثقة مع المدرسين والمشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات.	٣،٦٧٥	٧٣،٥٠٣
٧	٩	تعتمد الإدارة مبدأ تصحيح الدفاتر داخل المدرسة.	٣،٦٢٠	٧٢،٤٠٨
٨	٦	تشتترط الادارة ان يكون توزيع الدرجات بين اسئلة الامتحان واضحاً.	٣،٥٩٨	٧١،٩٧٠
٩	٥	تسعى الادارة واللجنة الى استعمال أفضل برامجيات الحاسوب في ادارة الامتحانات وتوثيقها.	٣،٣٣٥	٦٦،٧١٥

• يشير الجدول (١٠) إلى أن الفقرة (١): (تمنع الادارة الحك والشطب وأي تلاعب بالأوراق والسجلات الامتحانية)، حصلت المرتبة الأولى بوسط مرجح (٤،١٣١) ووزن مؤوي (٨٢،٦٢٧%)، وهي نتيجة مرتفعة، تعزى إلى تأكيد التعليمات الامتحانية الصارمة هذه الجوانب؛ لأنها مفتاح للتلاعب والمحابة وبيع الذمم، لذا جاءت النتيجة منسجمة مع الحزم الذي يمارسه المشرفون والمدققون للاوراق والسجلات الامتحانية.

• حصلت الفقرة (٨): (تتأكد اللجنة الامتحانية من صحة جمع الدرجة النهائية على غلاف الدفتر الامتحاني) على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٣،٩١٢) ووزن مؤوي (٧٨،٢٤٨%)، تبين هذه النتيجة أهمية تطابق الدرجة في وسط الدفتر مع الغلاف ومع القوائم ومع السجلات تجنباً لحصول أي خطأ في عمل التوثيق.

• وحصلت الفقرة (٦): (تشتترط الادارة ان يكون توزيع الدرجات بين أسئلة الامتحان واضحاً) على وسط مرجح (٣،٥٩٨) ووزن مؤوي (٧١،٩٧٠%)، يعزى السبب الى ان المدرسين يتقنون توزيع الدرجات بنحو واضح بين أسئلة الموضوع من دون الحاجة الى توجهات الادارة استناداً الى خبرتهم في وضع الأسئلة وتوزيع الدرجات بينها.

• أما الفقرة التي حصلت على أقل النتائج في هذا المجال؛ فكانت الفقرة (٥): (تسعى الإدارة واللجنة الامتحانية إلى استعمال أفضل برامجيات الحاسوب في إدارة الامتحانات وتوثيقها) بوسط مرجح (٣،٣٣٥) ووزن مئوي (٦٦،٧١٥%)، وهي نتيجة بمستوى متوسط، تعزى هذه النتيجة المنخفضة الى ضعف استعمال الادارات للحاسوب والبرامجيات في ادارة الامتحانات لأسباب منها الحذر من فقدان وسرقة البيانات، وتكرار اعطالها، وقل خبرة في استعمالها، وغيرها كثير.

المجال السابع/ التدقيق وإعلان النتائج: يتضح من الجدول (١١) ان هذا المجال يتضمن (٦) فقرات.

### جدول (١١)

#### الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال التدقيق وإعلان النتائج

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	١	تقوم اللجنة الامتحانية بتدقيق النتائج عدة مرات قبل اعلانها.	٣،٨٧٥	٧٧،٥١٨
٢	٣	تعطي الادارة حق الطالب في الاعتراض على درجته او نتيجته في اي مادة دراسية وتراعي الدقة في ذلك.	٣،٨٦٨	٧٧،٣٧٢
٣	٤	يتم ادراج النتائج في السجلات الخاصة بها حال اعلانها تجنباً للضغط والاحراج.	٣،٧٠٨	٧٤،١٦٠
٤	٢	ترفض الادارة التوسط وتوزيع الهدايا عند اعلان النتائج.	٣،٦٩٣	٧٣،٨٦٨
٥	٥	تسعى الادارة الى ارسال نسخة من النتائج لقسم الامتحانات قبل إعلان النتائج.	٣،٦٨٩	٧٣،٧٩٥
٦	٦	تحرص الادارة على اعتماد شهادات بورق صقيل تليق بطلبتها.	٣،٢٩١	٦٥،٨٣٩

• يوضح الجدول (١١) أن الفقرة (١): (تقوم اللجنة الامتحانية بتدقيق النتائج عدة مرات قبل اعلانها) جاءت بالمرتبة الاولى بوسط مرجح (٣،٨٧٥) ووزن مئوي (٧٧،٥١٨%)، ويعزى السبب بدافع الحرص العالي لتجنب أي قدر من الاخطاء في نقل وتوثيق النتائج، لذا كانت الفقرة جديرة بالنتيجة التي حصلت عليها.

• حصلت الفقرة: (تعطي الادارة حق الطالب في الاعتراض على درجته او نتيجته في اي مادة دراسية وتراعي الدقة في ذلك) على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٣،٨٦٨) ووزن مئوي (٧٧،٣٧٢%)، تعزى هذه النتيجة الى مراعاة الادارة بحقوق الطلبة باعتراض على درجتهم ومراجعتها لأنها عنوان في العدالة وتكسب رضا الطالب وولي امره.

• وحصلت الفقرة (٥): (تسعى الادارة الى ارسال نسخة من النتائج لقسم الامتحانات قبل إعلان النتائج) على وسط مرجح (٣،٦٨٩) ووزن مئوي (٧٣،٧٩٥%)، تعزى هذه النتيجة الى ان المدير يسعى جاهداً الى تجنب الضغوط والوساطات ، لذا فإنه يتخلص من الاحراج بارسالها مسبقاً الى مديريات الامتحانات قبل اعلانها. وهذا مؤشر على استقامة الادارة في التعامل مع الامتحانات.

• اما الفقرة (٦): (تحرص الادارة على اعتماد شهادات بورق صقيل تليق بطلبتها) فقد حصلت على آخر مرتبة في هذا المجال بوسط مرجح (٣،٢٩١) ووزن مئوي (٦٥،٨٣٩%)، اي بدرجة متوسطة، ولعل سبب هذه النتيجة الواطنة هو ضعف اهتمام الادارة بتوفير شهادات بورق صقيل، ربما لعدم توافر ائمانها، أو أنها لا تمثل شيئاً جوهرياً في ادارة الامتحانات وغير ذلك من الاسباب. **المجال الثامن/ تقويم العمل والتغذية الراجعة للتطوير:** يتضح من الجدول (١٢) ان هذا المجال يتضمن (٦) فقرات.

## جدول (١٢)

الوسط المرجح والوزن المئوي لفقرات مجال تقويم العمل والتغذية الراجعة للتطوير

المرتبة	ت	الفقرة	الوسط المرجح	الوزن المئوي %
١	٢	تتحمل الادارة بجدارة مسؤولية الامتحانات وما يحصل في أثنائها.	٣،٧٧٣	٧٥،٤٧٤
٢	١	تشخص الادارة مواطن القوة في ادارة الامتحانات ومواطن الضعف لتلافيها مستقبلاً.	٣،٧٧٣	٧٥،٤٧٤
٣	٥	تثمن الادارة أية جهود متميزة أسهمت بنجاح ادارة الامتحانات.	٣،٥٥١	٧١،٠٢١
٤	٦	توظف الادارة النتائج المتحققة في ادارة الامتحانات كتغذية راجعة للتطوير.	٣،٤٨١	٦٩،٦٣٥
٥	٣	تهتم الادارة باعتماد اساليب حديثة في ادارة الامتحانات.	٣،٣٠٦	٦٦،١٣١
٦	٤	تسعى الادارة للاطلاع على تجارب المدارس الاخرى المحلية والاجنبية للاستفادة منها.	٣،٢٢٢	٦٤،٤٥٢

• يشير الجدول (١٢) الى أن الفقرة (٢): (تتحمل الادارة بجدارة مسؤولية الامتحانات وما يحصل في أثنائها) أحرزت المرتبة الاولى بوسط مرجح (٣،٧٧٣) ووزن مئوي (٧٥،٣٧٣%)، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة الى ان الادارة تتحمل في كل الاحوال ومهما كان دورها المباشر محدوداً وحتى لو فرضت العمل بكامله للجنة الامتحانية تبقى هي المسؤول الاول في تحمل أي خلل او أخطاء او سلبيات تقع، لذا، فالمدير لا يعفيه من المسؤولية تفويضها كلاً أو جزءاً للغير، وهذا ما تقرره القوانين والانظمة.

• حصلت الفقرة (١): (تشخص الادارة مواطن القوة في ادارة الامتحانات ومواطن الضعف لتلافيها مستقبلاً) على المرتبة الثانية بوسط مرجح (٣،٧٧٣) ووزن مئوي (٧٥،٤٧٤%)، تفسر هذه النتيجة مدى اهمية الافادة من نتائج ادارة الامتحانات لتوظيفها مستقبلاً كتغذية راجعة لتلافي الاخطاء والسلبيات التي تقع فيها هذه الدورة، وهو مؤشر لعمل الادارة.

• وحصلت الفقرة (٣): (تهتم الادارة باعتماد اساليب حديثة في ادارة الامتحانات) على وسط مرجح (٣،٣٠٦) ووزن مئوي (٦٦،١٣١%)، وتؤكد هذه النتيجة أن الإدارة تعتمد أساليب تقليدية موروثة من جيل إلى جيل من دون تطوير أو تحديث في إدارة الامتحانات.



• أما الفقرة الأخيرة في ترتيب فقرات المجال فكانت (٤): (تسعى الإدارة للاطلاع على تجارب المدارس الأخرى المحلية والأجنبية للافادة منها)؛ إذ حصلت على وسط مرجح (٣،٢٢٢) ووزن مئوي (٤٥٢،٦٤%)، وتقع في المستوى المتوسط، ويُعزى السبب إلى ضعف اهتمام المديرين بهكذا أنشطة وتواصل اعتقاداً من أغلبهم أن لا شيء يمكن أن يفيد من الاطلاع تجارب الآخرين، ويمكن أن يكون لضعف الدافعية للتطوير أثر في ذلك.

الهدف الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية (0.05) تتعلق بنتائج البحث تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والتخصص)؟

• متغير الجنس:

يبين الجدول (١٣) نتائج التحليل.

جدول (١٣)

التعرف الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير الجنس

الدلالة الاحصائية	الاختبار التائي		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
	الجدولية	المحسوبة					
دالة لصالح الذكور	1.960	7.179	272	14.58	252.35	125	ذكور
				28.74	233.02	149	اناث

يتضح من الجدول الآتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) دالة لصالح الذكور في تقويم اداء مديري مدارس الثانوية في إدارة الامتحانات بنحو عام، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين أكثر خبرة ودراية في إدارة الامتحان من وجهة نظر المدرسين ربما يعود إلى أن المديرين أكثر قدرة على الحركة والتفاعل مع أقرانهم واكتساب الخبرة من بعضهم.

• متغير الخبرة:

يبين الجدول (١٤) نتائج التحليل.

جدول (١٤)

التعرف الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير الخبرة

الدلالة الاحصائية	الاختبار التائي		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
	الجدولية	المحسوبة					
غير دالة	1.960	1.899	272	21.66	244.78	١٣٤	١٠-١ سنوات
				28.00	239.06	١٤٠	١١ فأكثر سنة

يتضح من الجدول أنف الذكر أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تقويم اداء مديري مدارس الثانوية في إدارة الامتحانات بنحو عام، ويعزى السبب الى ان عامل الخبرة لدى المدرسين في

نظرتهم الى ادارة الامتحانات يبقى في إطار سياق واحد وتقاليد في ادارة الامتحانات لا يجدون فرقاً كبيراً سواء كانت الخبرة طويلة أم قصيرة.

#### • متغير التخصص:

يبين الجدول (١٥) نتائج التحليل.

#### جدول (١٥)

##### التعرف الفروق في مجالات الاستبانة إلى متغير التخصص

الدالة الاحصائية	الاختبار التاني		درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص
	الجدولية	المحسوبة					
دالة لصالح العلمي	1.960	4.873	272	23.34	248.60	١٥١	علمي
				25.23	234.24	123	ادبي

#### يتضح من الجدول المذكور آنفاً:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح العلمي في تقويم اداء مديري مدارس الثانوية في إدارة الامتحانات بنحو عام، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدرسين من ذوي التخصصات العلمية لديهم الحزم من التعامل مع الامتحانات أكثر من التخصصات الانسانية نظراً لما تتميز به دورسهم من صعوبة وتنوع في طبيعة الأسئلة وفي محاولات الطلبة للحصول على نتيجة جيدة بشتى السبل.

#### ثالثاً/ الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث يمكن استنتاج الآتي:

- ١- إن مستوى أداء مديري المدارس في إدارة الامتحانات كان مرتفعاً ويعبر عن مهارة ومقدرة.
- ٢- اهتم مديرو المدارس الثانوية بإدارة الامتحانات حرصاً منهم على سير العملية التعليمية على أفضل وجه.
- ٣- حرص مديرو المدارس الثانوية على تطبيق التعليمات والأنظمة الامتحانية التي تنظم سير العملية الامتحانية.
- ٤- عمل مديرو المدارس على تشكيل لجان مشرفة ذات قدر عالٍ من الكفاءة والأمانة والمهارة لإدارة عمل الامتحانات.
- ٥- تؤكد الإدارة مسألة التزام الطلبة بتنفيذ التعليمات الامتحانية داخل القاعة.

#### رابعاً/ التوصيات:

استناداً إلى استنتاجات البحث توصي الباحثة بالآتي:

- ١- على الرغم من تحقيق مستوى مرتفع في إدارة الامتحانات من المديرين، لا يعفيهم ذلك من رفع كفاءتهم أكثر عن طريق الدورات التدريبية والحلقات والمؤتمرات والكراسات والكتب والمصادر.

- ٢- التركيز على تطوير أساليب ونماذج وآليات مبدعة وحديثة لإدارة الامتحانات وتنويعها.  
٣- تحقيق قدر من التواصل والتفاعل مع خبرات محلية وأجنبية للإفادة منها بكفاءة ونوعية متطورة.

#### خامساً/ المقترحات:

- ١- دراسة إدارة الامتحانات في مستويات دراسية من غير عينة في هذا البحث.  
٢- دراسة إعداد الامتحانات وتصميمها في شتى المواد والمراحل الدراسية.  
٣- دراسة لرصد أكثر الأخطاء والسلبيات تكراراً في إدارة الامتحانات وسبل علاجها.  
٤- دراسة عن المصاعب التي تواجه مديري المدارس في شتى المراحل في ادارتهم للامتحانات وسبل تجاوزها.

#### المصادر:

- ١- الأوسي، علي إبراهيم محمد ، تقويم أداء مدرء المدارس الابتدائية في ضوء مهامهم الإدارية المطلوبة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية التربية، ١٩٩٧.  
٢- البرادعي ، عرفان، مدير المدرسة الثانوية صفاته - مهامه- أساليب اختياره-إعداده ، دار الفكر، دمشق، ١٩٨٨.  
٣- البسيوني، أحمد مصطفى، تقويم أداء مديري إعداديات التعليم المهني من وجهة نظر الإشراف الاختصاصي في جمهورية مصر العربية، القاهرة، مكتبة الخانجي، ٢٠٠٢.  
٤- التميمي، عواد جاسم محمد، المنهج وتحليل الكتب، ط٢، دار الكتب والوثائق، بغداد، ٢٠١١ .  
٥- توفيق، حسن إبراهيم ، المشكلات الإدارية وصناعة القرار، القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨.  
٦- الجبوري ، وداد مهدي محمد، بناء نموذج لتطوير عملية الاتصال الإداري والتربوي في الاقسام العلمية بكلية القادسية، اطروحة دكتوراه ، كلية التربية - ابن الهيثم، ٢٠٠٥.  
٧- الحسن، ربحي ، "الإدارة بالأهداف، أسلوب للتطوير الإداري"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العددان الأول والثاني، ١٩٩٧ .  
٨- حلمي، محمد عبد الله ، استراتيجيات النهوض بواقع التعليم الزراعي في العراق، مطبعة جامعة الموصل، ٢٠٠٠.  
٩- الخزرجي، عبد السلام محمود، معالم السياسة التربوية في الوطن العربي بين التطوير والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، ١٩٩١.  
١٠- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية - إدارة الافراد، دار الشروق عمان، ٢٠٠٥ .  
١١- الصقر، مهدي، "تقييم الأداء وسيلة لهدف"، مجلة التنمية الإدارية، العدد الثالث عشر، بغداد، ١٩٨٠ .  
١٢- الطعاني، محمد مبارك، فن الإدارة المدرسية، مكتبة الفلاح، ١٩٩٦.  
١٣- عبد الحميد، مصطفى صلاح، الإدارة والتخطيط التربوي، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، ٢٠٠١.  
١٤- عبد ربه، عبد الوهاب ، إدارة القوى البشرية في التربية والتعليم، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٩.  
١٥- عبيدات، محمد صايل، تقييم الأداء، رسالة المعلم، العدد الثاني، المجلد (٣٦)، مطبعة ظفار، عمان، ١٩٩٥.  
١٦- العتابي، حسن حطاب صخي ، القيادة الإدارية، مكتب الفنون للطباعة بغداد، وزارة التربية، الإعداد والتدريب ، ١٩٩٨ .  
١٧- عقيلي، عمر وصفي، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦.

- ١٨- القحطاني، بدر مطاوع ، تقويم أداء مديري مدارس التعليم الزراعي في المملكة العربية الزراعية، في ضوء وظائف الإدارة الأساسية، مطبعة دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٣.
- ١٩- كريم ناصر علي، الإدارة والأشراف التربوي، دار فينوس للحاسبات للطباعة والنشر ، بغداد، العراق، ٢٠٠٦.
- ٢٠- معروف، هوشيار ، القيادة والتنظيم ، مكتب فنون للطباعة، بغداد، ١٩٩٢.
- ٢١- المفتي، منصور أحمد، إدارة القوى البشرية في القطاع الزراعي ، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٨.
- ٢٢- منصور، منصور أحمد ، استراتيجيات تقويم أداء القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٩٥.
- ٢٣- الموسوي، محمد علي حبيب، المناهج الدراسية (المفهوم، الابعاد، المعالجات)، ط١، دارالبصائر، بيروت، ٢٠١١.
- ٢٤- نظام المدارس الثانوية رقم ٢ لسنة ١٩٧٧ وتعديلاته .
- ٢٥- هاشم، عبد العزيز ، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الأردن، دار الندوة للنشر والتوزيع، الاردن ، ١٩٩٩.
- ٢٦- الياس، مصطفى (١٩٨٤)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، أهداف وسياسات وبرامج ، دار العلم للملايين، بيروت ١٩٨٤.

- 1- Best, J.W. (10981): Research in Education, 4<sup>th</sup> Ed, Englewood Cliffs, N. Prentice Hill, Inc.
- 2- Daft, Richard L.(2008): New Era of Management, 2<sup>nd</sup> ed., Thomson South-Western, China.
- 3- Good carter, V., (1973): "Dictionary of Education", 3<sup>rd</sup> – ed, New York Mc Graw- Hill book co.
- 4- Kreuzer, Roderick (2006): "Performance Evaluation Agricultural schools Administration in conformity with professional competecies in dispensable", Academic press, New york.
- 5- Luca, D.C. (1994): The Impact of Examination Systems on Curriculum Development: An International Study. Paris: UNESCO.
- 6- Lu Zhen (1988): "A Brief Introduction to the System of Higher School Enrollment Examinations in China". In Heynemon, S.P. & Fagerlind, (eds), University Examinations and Standardized Testing. Principles, Experience and Policy Options. Washington D. C.: The Wold Bankr.
- 7- Madaus, G. F. & Kelaghan, T. (1992): "Curriculum Evaluation and Assessment". In Jackson, P.W. (Ed.), Handbook of Research on Curriculum. New York: Macmillan.
- 8- Teed, J. R. (1978): "Leader behavior descriptions questionnaire", U. S. A. Ohio state University.
- 9- Toney, J. E. (2003): "Performance Evaluation of Agricultural schools principles in conformity with needed Administrative tasks", New York Mc Grew- Hill book co.
- 10- Wise, A. F. (1995): "Teacher Evaluation A study of Effective practices, Elementary school journal. Vol. (86), No. (1)".