



الجامعة

كلية الدراسات العليا

نظام تقييم أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في  
فلسطين

(أنموذج مقترح)

إعداد

لما ديب نمر زبون

إشراف

الدكتور أشرف أبو خيران

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الدكتوراه في تخصص  
الإدارة التربوية

كانون ثاني 2024

©الجامعة العربية الأمريكية -2024. جميع حقوق الطبع محفوظة

## إجازة الأطروحة

نظام تقييم أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة ذوي العلاقة في فلسطين  
(أنموذج مقترح)

إعداد

لما ديب نمر الزبون

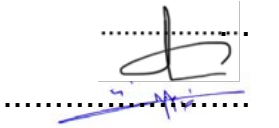
إشراف

الدكتور أشرف أبو خيران

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 28\1\2024 وأجيزت.

التوقيع





أعضاء لجنة المناقشة:

1. د. أشرف محمد أبو خيران

2. د. محمد عمران

3. د. تيسير أبو ساكور

4. د. خالد السرحان

مشرفا ورئيسا

ممتحنا داخليا

ممتحنا خارجيا

ممتحنا خارجيا


إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

نظام تقييم أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة ذوي العلاقة في فلسطين

( أنموذج مقترح )

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

التوقيع: ...

الاسم: لما ديب نمر الزبون

التاريخ: / / 2024

رقم الطالب الجامعي: 202011647

## الإهداء

إلى الأكرم منا جميعاً..... شهداء فلسطين

إلى من أبصرت بهما طريق حياتي.....إلى الشامخين اللذين علماني الإصرار وأن لا شيء  
مستحيل مع قوة الايمان .... الى والدي أمد الله في عمرهما

إلى زوجي الذي كان خير عون لي في مسيرتي...

إلى سندي ومن اقوى بهم على دنيتي أخوتي الأعزاء

إلى أولادي الأحباء تالا، أحمد ومحمد

إلى العلم... ورواده... وطلابه

لما ديب نمر الزبون

## شكر والتقدير

أشكر الله عز وجل أن وفقني لإتمام هذه الدراسة، وأن سخر لي الممكن والمستحيل  
وأتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى حضرة الدكتور أشرف أبو خيران الذي تولى مهمة الإشراف  
على هذه الدراسة، ولكل ما بذله من جهد في سبيل الإشراف العلمي طيلة مراحل إعدادها  
كذلك أتقدم بالشكر والتقدير الخاص إلى أساتذتي الكرام في الجامعة العربية الأمريكية الذين قدموا  
لي يد المساعدة العلمية والمعنوية، وكل من قدم لي يد المساعدة والعون من زملائي في مديرية  
التربية والتعليم في بيت لحم

كل من ساعدني من قريب أو بعيد

رسالة شكر وتقدير وعرفان وامتنان أنقلها لكم عبر هذه الدراسة

## نظام تقييم أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة ذوي العلاقة في فلسطين ( أنموذج مقترح)

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج تقييم أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين عبر تطوير معايير تقييم الأداء، والتعرف على مشاكل نظام التقييم الحالي ومقترحات العينة لتطويره.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم ومديري الدوائر الفنية والإدارية ورؤساء الأقسام ومديري المدارس الحكومية في فلسطين حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (2165) فرداً حسب سجلات وزارة التربية والتعليم للعام 2023. تكونت عينة الدراسة من (377) فرداً اختيرت بطريقة طبقية عشوائية موزعين حسب المسمى الوظيفي الى (8) مديراً ومديرةً عامة و(14) مدير ومديرة دائرة و(100) رئيس قسم و(255) مدير ومديرة، وأظهرت نتائج الفرضيات عدم وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) في متوسطات معايير نظام التقييم المقترح تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمديرية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها موافقة المبحوثين بدرجة عالية على معايير نظام التقييم المقترح، لذلك تم اعتمادها في النظام المطور. وكانت أبرز مشاكل نظام التقييم الحالي تتمثل في عدم وضوح وعدم شمولية معايير وبنود نظام التقييم الحالي، وأبرز المقترحات تحري الدقة والموضوعية والشفافية في عملية التقييم، وأن تتم من قبل لجنة من أكثر الأقسام صلة بأعمال المدير .

وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها مشاركة الهيئة التدريسية في عملية التقييم، وضرورة شرح بنود ومعايير نظام التقييم للمدير، وأن تكون عملية المتابعة مستمرة، وربط نتيجة التقييم بحوافز إدارية.

الكلمات المفتاحية: نظام تقييم الأداء، مديري المدارس الحكومية، الأنموذج المقترح

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	إجازة الرسالة
ب	الإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الملخص
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ر	فهرس الملاحق
ز	فهرس الاشكال
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2-1	المقدمة
4-3	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	فرضيات الدراسة
5-4	أهداف الدراسة
6-5	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7-6	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10-8	الإدارة المدرسية
12-10	الاتجاهات الإدارية المعاصرة
22-12	تقييم الأداء الوظيفي
34-22	نماذج لمعايير ومؤشرات أنظمة تقييم أداء مديري مدارس
43-34	واقع تقييم أداء مدير المدارس في فلسطين
52-44	الدراسات السابقة

	الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة
53	منهجية الدراسة
59-53	مجتمع الدراسة وعينتها
64-59	أداة الدراسة صدقها وثباتها
	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
74-65	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
90-74	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
91-90	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
108-91	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
110-109	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
114-110	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
115	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
116-115	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
117	التوصيات
124-118	المراجع
142-125	الملحقات
144-143	Abstract

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57-53	عدد أفراد مجتمع الدراسة	1
59-57	توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغيرات المستقلة	2
60	معاملات الارتباط بين المجال والدرجة الكلية للمقياس	3
61-60	معاملات ارتباط الفقرات بالدرجات الكلية	4
62-61	قيم معاملات الثبات لمقياس نظام التقييم المقترح	5
63	المحك المستخدم في قياس المقاييس	6
65	تحليل مجالات المقياس للمعايير التي يجب ان تقوم بها عملية التقييم	7
68-66	تحليل فقرات المحور الأول: متطلبات القيادة	8
71-69	تحليل فقرات المحور الثاني: الممارسات العملية	9
73-72	تحليل فقرات المحور الثالث: المقيمون واستمارة التقييم	10
74	تحليل فقرات المحور الرابع: نتيجة التقييم	11
75	الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس نظام التقييم المقترح تعزى الى متغير الجنس	12
76	الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس نظام التقييم المقترح تعزى الى متغير المؤهل العلمي	13
78-77	الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس نظام التقييم المقترح تعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة	14
79-78	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة	15
79	نتيجة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية	16
81-80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي	17
82-81	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسطات الحسابات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	18
83	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية	19
86-83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفقا لمتغير المديرية	20
87-86	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسطات الحسابات وقيمة	21

	"ف" ومستوى الدلالة تبعا لمتغير المديرية	
88	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية	22
89	الأعداد والنسب المئوية لعدد مرات التقييم	23
89	الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة تبعا لمتغير جهة التقييم	24
90	نسب إجابات افراد العينة على صيغة نتيجة التقييم	25
91	تكرارات استجابات افراد العينة على مشاكل نظام التقييم الحالي	26
92-91	تكرارات توصيات أفراد العينة لتطوير نظام التقييم الحالي	27
97	مصادر تقييم أداء مدير المدرسة في النموذج المقترح	28
101-99	استمارة تقييم أداء مدير المدرسة في النموذج المقترح	29
101	توصيات الأقسام الأخرى	30
103-101	تقرير الزيارات الميدانية	31
104-103	تقييم الهيئة التدريسية لأداء المدير في النموذج المقترح	32
104	معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية	33
105	معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية	34
105	معامل ثبات كرونباخ الفا لمحاور الأداء والدرجة الكلية	35
106	نتيجة تقييم الأداء في النموذج المقترح	36
107	نموذج التغذية الراجعة	37
108	خطة تحسين الأداء	38

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
133-125	الاستبانة قبل التحكيم	1
134	أسماء المحكمين	2
140-135	الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم	3
141	كتاب تسهيل مهمة بحثية من الجامعة العربية الأمريكية	4
142	كتاب تسهيل المهمة من المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي وزارة التربية والتعليم	5

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
96	الشكل (1) مراحل عملية التقييم

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## 1.1 مقدمة:

إن التركيز على إدارة موارد الوحدات والمؤسسات الحكومية بصورة تضمن تحقيق أهدافها وتضمن استمراريتها يتطلب الاهتمام بكفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية في تأدية الوظائف، وأصبح تطوير هذا الأداء وتحسينه من أهم التحديات التي تواجه القطاع الحكومي في ظل التقدم السريع والمنافسة الشديدة في كافة المجالات، ولتحقيق التحسين والتطوير المستمر للأداء لا بد من نظام فعال لتقييمه، وذلك للعمل على الحد من جوانب القصور في الأنظمة التقليدية وتحديثها بطريقة تعكس الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وتكون الأداة المحفزة للموظفين لتطوير أدائهم، فضلاً عن أن نظام تقييم الأداء يمثل الآلية الخاصة بالرقابة والمساءلة، وأحد أهم أساليب قياس الكفاءة والفعالية، وتتبع خصوصية إدارة المؤسسات التعليمية من كونها تؤثر تأثيراً مباشراً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمعات والدول، مما يتطلب سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل التربوي في البحث عن سبل تطوير أداء قادة هذه المؤسسات، وعلى رأسهم مديري المدارس، الذين أصبح ينظر إليهم كقادة التغيير التربوي داخل المؤسسات التعليمية، وتعتبر كفاءتهم وأدائهم من أهم المجالات التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة.

يمثل مدير المدرسة عنصراً رئيسياً في تشكيل المنظومة التعليمية المدرسية لما يقوم به من واجبات ومهام وأدوار، فهو المسؤول عن دعم عملية تعليم وتعلم الطلاب، وعن إدارة هيئة العاملين في المدرسة، وعن إدارة الموارد المادية المدرسية من مباني وتجهيزات، كما أنه المسؤول الأول عن دعم وتنمية الشراكة المجتمعية بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بكل مؤسساته وهيئاته. ومما لا شك فيه أن عملية التقييم التي يخضع لها المدير بشكل مستمر تكفل ان يحقق هذه الوظائف ويحافظ على جودة أدائه. (إبراهيم والشعيلي، 2021)

مما لا شك فيه أن القوة الدافعة لتحسين التعليم يكون من خلال زيادة المساءلة عبر تقييم الموظفين في التعليم، لأنه الدور المحوري لتعزيز الجهود الرامية إلى التحسين الأكاديمي وفعالية المدرسة على المدى الطويل، فالتغيير في الدور القيادي لمدير المدرسة يجعله يلعب دوراً رئيسياً داخل الهيكل التنظيمي في إنشاء والحفاظ على فعالية المدرسة، فالمديرين الفعالين يظهرون الالتزام بالأهداف الأكاديمية ويخلقون مناخاً من التوقعات العالية لتقدم الطلاب، ويخصصون الموارد المهمة ويظهرون القوة والديناميكية في أدائهم ويخلقون بيئة تعليمية مستقرة مع قانون انضباط واضح وبالمقابل فإن تراجع وتدني المخرجات التعليمية يجب أن يلقى استجابة من المستوى السياسي

بتطوير سياسات المساءلة التربوية وفحص ما يحدث في المدارس وينعكس في درجات تحصيل الطلبة، لذلك فإن عملية تطوير أنظمة مفيدة للتقييم هو حاجة ملحة في تعزيز المساءلة التربوية. (الحمود، 2007)

تعتبر عملية تقييم أداء مديري المدارس من السياسات الإدارية المهمة، كونها تجعل المديرين يمارسون عملهم بحيوية ونشاط، وحتى يتمكن رؤوسائهم ومسؤوليهم من تقييم أدائهم، من المفترض متابعتهم بشكل مستمر، لأنه في بعض الأحيان يصعب قياس الأداء كون طبيعته غير ملموسة ويصعب تقييمها، وخاصة تلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل أعمال الإدارة والإشراف، البحوث وغيرها من الأعمال، لذا تحرص وزارة التربية والتعليم على استثمار جهود مديري المدارس والاستفادة المثلى من قدراتهم، عبر اجراء تقييماً دورياً ومستمرأ لأدائهم، ليتم التعرف على أوجه القوة لتطويرها وتنميتها، وأوجه القصور والضعف لعلاجها ، وبناء برامج قدرات مناسبة تلائم احتياجاتهم وكفاياتهم ومهاراتهم، إلا أنه من النادر ما يتم استخدام تقييم الأداء بشكل جيد، نظراً إلى أن أساليب تقييم الأداء الحالية قد تفشل في استيعاب كافة نتائج أداء الموظف.

إن محاولة بناء أنموذج مقترح لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية أصبحت ضرورية وحيوية، خاصة انه لوحظ في السنوات الأخيرة تدني مستوى العمل الإداري للمدارس، وهذا يعيق عملية تطوير التعليم، فالكثير من مدراء المدارس يمارسون عملهم بشكل روتيني وآلي دون تغيير للكثير من ممارساتهم التقليدية، وهذا جعل الإدارة تواجه صعوبة في متابعة التطورات التكنولوجية من أجل توظيفها لتحقيق أهدافها، حيث عليها المبادرة بالتطوير والتغيير. (منصور، 2005)

وتعمل هذه الدراسة على تطوير نموذج مقترح يتوافق عليه عينة من ذوي العلاقة بألية تقييم أداء تتسم بالنزاهة والموضوعية والشمولية ومناسبة لاحتياجات العمل، وتعزز الفعالية في الأداء والمساءلة، وذلك للتخلص من فجوات الأداء الحرجة ومعالجة المشكلات الملحة التي تؤثر على مخرجات العملية التربوية التعليمية.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لما تقوم به المدارس من دور رئيسي وحيوي في تحقيق أهداف المجتمع يجب أن تحاط عملية تقييم أداء مديريها بأهمية وعناية فائقة خاصة في ضوء المؤشرات التربوية التي تظهر تراجعاً في الأداء الإداري لمديري المدارس مما يشكل عائقاً كبيراً في سبيل تطوير التعليم، حيث أظهرت دراسة (أبو سمرة وعويضات، 2020) أن واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في شمال الخليل على سبيل المثال متوسط، كما أظهرت دراسة (ترهي، 2016) أن توافر المعايير المهنية لدى مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة متوسطة، بالإضافة الى مؤشرات تشير الى تدنٍ في مستوى تحصيل طلبة المدارس، حيث جاءت فلسطين في المرتبة (72) عالمياً والسادسة عربياً في نتائج تقييم (PIZA) الدولي للعام 2022، وفي ظل وجود فجوة واضحة بين أداء مديري المدارس الحالي والأداء المتوقع، والذي يمكن أن يحقق التوجهات الاستراتيجية لتطوير التعليم، حسب رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومن خلال عمل الباحثة كمشرفة صحة ميدانية في مدارس محافظة بيت لحم، ومتابعتها للعديد من المدارس واعداد تقارير من الميدان، لاحظت التفاوت في أداء المديرين من حيث الاهتمام بالعملية التعليمية وتطوير البيئة المدرسية وتنفيذ أنشطة وبرامج وزارة التربية والتعليم، وانعكاس هذا الأداء على دافعية والتزام باقي مكونات العملية التعليمية من طلاب ومعلمين وعاملين ومجتمع محلي. بالإضافة إلى توصيات بعض الدراسات بعمل مثل هذه الدراسات التي تتناول موضوع تقييم أداء مديري المدارس، جاءت هذه الدراسة للخروج بأنموذج تقييم أداء مقترح لمديري المدارس، يفضي إلى تطوير أدائهم وقياسه وتقويمه بشكل مستمر، في ضوء معايير تميز عالية، تنعكس على المخرجات التعليمية بشكل عام، لذا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو الأنموذج المقترح لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين؟

### أسئلة الدراسة

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي ينبغي الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس في فلسطين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية).

**السؤال الثالث:** ما أبرز مشاكل نظام تقييم الأداء الحالي من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين؟  
**السؤال الرابع:** ما هي التوصيات لبناء نظام تقييم أداء جديد لمديري المدارس الحكومية من وجهة ذوي العلاقة في فلسطين؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم تحويله الى الفرضيات الصفرية التالية:

**الفرضية الصفرية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، تعزى إلى متغير الجنس.

**الفرضية الصفرية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الصفرية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

**الفرضية الصفرية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية الصفرية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، تعزى إلى متغير المديرية.

### 4.1 أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج مقترح لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين عبر تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح المعايير التي يجب ان يقوم عليها نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة ذوي العلاقة في فلسطين.
- اختبار الفروق في مستويات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية).
- تحديد أبرز مشاكل نظام تقييم الأداء الحالي من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين.
- تحديد أهم التوصيات لبناء نظام تقييم أداء جديد لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين

## 5.1 أهمية الدراسة:

### 1.5.1 الأهمية النظرية:

- تتمثل أهمية الدراسة النظرية في كونها تسعى لتحديد معايير نظام تقييم مقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس في فلسطين. ومن منطلق اهتمام الباحثة بتطوير أداة لتقييم أداء مديري المدارس فإن أهمية هذه الدراسة تظهر في يلي:
- تطوير نموذج تقييم أداء يراعي التغييرات الحالية والمستقبلية في دور مديري المدارس. وفي ضوء الاتجاهات المحلية والعالمية المعاصرة.
  - تتبع أهمية هذه الدراسة كونها تتسم بالحدثا انسجاماً مع الاهتمام العالمي الذي يتجه نحو دعم وتميز أداء موارده البشرية.

### 2.5.1 الأهمية التطبيقية:

- تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في كونها تسعى إلى:
- مساعدة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم على تحقيق معايير أداء عالية عبر اعتبار مخرجاتها أساساً لعمليات التقييم، مما سينعكس إيجابياً على أداء المديرين ويساعد في تحقيق أهداف الإدارات التربوية.

- مساعدة صناع القرار والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مديري المدارس، ووضع الخطط اللازمة لمعالجة نقاط الضعف والاستثمار الأمثل لنقاط القوة.

### 6.1 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على بناء أنموذج تقييم أداء مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية على ضوء دراسات تربوية معاصرة.

**الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على جميع المديرين العاملين لمديريات التربية ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام ومديري المدارس في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية البالغ عددها 18 مديرية. وتم استثناء موظفي ومديري المدارس في مديريات قطاع غزة لتعذر التواصل والوصول لمجتمع الدراسة هناك.

**الحدود المكانية:** مديريات التربية والتعليم في جميع مناطق الضفة الغربية ( المحافظات الشمالية) والبالغ عددها 18 مديرية.

**الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2023.

**الحدود المفاهيمية:** تقتصر الدراسة بالقيود المرتبطة بالأدوات المستخدمة على فقرات الاستبانة، وال أسئلة المفتوحة مع المستهدفين في العينة من حيث خصائص كل منهما السيكومترية.

**الحدود الإجرائية:** ستكون الدراسة محددة بالمنهج و الأداة المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عليها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

### 7.1: المفاهيم الاصطلاحية والإجرائية:

**نظام تقييم الأداء:** هي عملية تحديد أداء الموظفين وفعاليتهم المعتمدة في التعليم والتدريس، وايضا تحديد حالة الإدارة والقيادة وذلك بالاستناد الى مجموعة من المعايير التي تم تحديدها من قبل، ومن خلال المراقبة الدورية وغيرها من الوثائق. (Tim,2010)

كما يعرفه كلا من رحاحلة وخضور بأنه "تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توافر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلا، أو هو ببساطة شديدة قياس

كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي اداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل (رحاحلة وخضور، 2012).

وتعرف الباحثة نظام تقييم الأداء اجرائياً بأنه: عملية نظامية لجمع المعلومات وتحليلها لإصدار حكم كمي لمهارات وكفايات مدير المدرسة.

مدير المدرسة: قائد تربوي يمتلك خصائص ومهارات تناسب طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لتحقيق أهدافها في أجواء من الأمن والارتياح (شحادة، 2008)

وتعرف الباحثة مدير المدرسة اجرائياً بأنه: ذلك الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم بوصفه مدير إداري وقائد مدرسة، ليكون مسؤولاً ومشرفاً في مدرسته بشكل مباشر على جميع شؤون المدرسة سواء الإدارية أو التربوية، والتعليمية والاجتماعية، وذلك من أجل توفير بيئة تعلم أفضل، وتحقيق وتهيئة جميع الظروف والامكانيات المتوفرة من أجل تحقيق أهداف المدرسة بجهد ووقت وتكلفة أقل.

أداء مدير المدرسة: عرفه (أبو حامد، 2013) بأنه " قدرة مدير المدرسة على ممارسة المهام والمسؤوليات التي يتوقع منه القيام بها بمهنية".

وتعرف الباحثة أداء مدير المدرسة اجرائياً بأنه: جميع ما يقوم به مدير المدرسة من ممارسات أثناء عملية ادارته للمدرسة من أجل إنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها سواء بالمجال الفني أو بالمجال الإداري.

الأنموذج: مخطط مقترح يتضمن مجموعة من المعايير لتقييم أداء مدراء المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

## الفصل الثاني

الإطار النظري

الدراسات السابقة

## 2.1 الإطار النظري

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإدارة المدرسية وأبرز خصائصها الحديثة والمهام والمسؤوليات لمدير المدرسة. وملخصاً لعملية تقييم الأداء الوظيفي مفهومه وأهميته، معاييرها وأنواعه ونماذج غربية وعربية وفلسطينية لمعايير ومؤشرات تقييم أداء مدراء المدارس. كما اشتمل الفصل أيضاً على أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التقييم وتعقيب الباحثة عليها.

### أولاً: الإدارة المدرسية:

تعريف الإدارة المدرسية: كل نشاط منظم مقصود وهاذف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية وهي وسيلة لتحقيق اهداف العملية التربوية.

### أهمية الإدارة المدرسية:

إن أهمية الإدارة المدرسية تأتي من خلال قيامها بمهام مثل تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وكذلك من خلال تنظيم العمل من أجل تحقق العمليات التربوية بطريقة سهلة وميسرة وفعالة ومفيدة، وتأتي أهميتها أيضاً كونها تعتبر وسيلة من أجل إحراز وتحقيق تعاون يثمر ويؤدي لتحقيق أهداف المدرسة، ويمكن بيان أهمية الإدارة المدرسية بأنها ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي، وتؤمن الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتوفير الاشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، وترتبط الإدارة المدرسية بمصالح واهداف الدولة، وتحقق الموازنة بين مصلحة المدرسة ومصالح العاملين فيها.

### خصائص الإدارة المدرسية الحديثة:

توصف الإدارة المدرسية الحديثة بأنها إدارة هادفة وإيجابية وجماعية واجتماعية وإنسانية، وإدارة تكنولوجية وإدارة فاعلة، كما وتعتبر إدارة المؤسسات التربوية من أهم الإدارات لأن هدفها بناء الإنسان ومخرجاتها بشرية، لذلك تحتاج المؤسسات التربوية لقيادات حكيمة تتمتع بصفات خاصة ليكون لها التأثير الكبير في التغيير، فالقائد التربوي له أثره الواضح في التغيير، وعليه تقع المسؤولية الجسام، لأن بناء الأمم يبدأ ببناء الإنسان وإذا لم نحسن بناء الانسان فلن تنهض الأمم، وتعتبر المؤسسات التربوية المسؤول الأول عن عملية بناء الانسان، وهي مسؤولية القائد التربوي أو مدير المدرسة، فهناك دور فاعل يفترض أن يقوم بها مدير المدرسة بصفة القائد التربوي ويتمحور حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي بما فيها من معلمين وتلاميذ

ومناهج وأبنية وغيرها من مدخلات، يفترض أن يتم تفعيلها لتحقيق مخرجات تربوية، تنسجم مع أهداف النظام التربوي ومراميه لتحقيق الأهداف المنشودة (الطويل، 2001)

وقد حددت (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2014) مهام ومسؤوليات مدير المدرسة بما يلي:

1- اعداد الخطة المدرسية المنبثقة من خطة الوزارة وفق الأسس العلمية والاشراف على تنفيذها خلال العام الدراسي.

2- توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية حسب التعليمات والاسس المعتمدة من الوزارة.

3- المشاركة في اعداد التشكيلات المدرسية وقبول الطلبة الجدد والمنقولين الى المدرسة وتحديد حاجة المدرسة من التخصصات العلمية المختلفة بالتعاون مع نائب المدير ومديرية التربية والتعليم.

4- عقد الاجتماعات الدورية والطارئة مع الهيئة التدريسية او اللجان المختلفة ضمن جدول أعمال واضح ومحدد.

5- إدارة الشؤون المالية الخاصة بالمدرسة والإفادة من الإمكانيات المالية المتاحة على الوجه الاكمل وفق الأسس المالية والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم العالي.

6- اتباع التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة وإيجاد الالية المناسبة لذلك بما يخدم العملية التعليمية.

7- كتابة التقارير السنوية والتقييم السنوي النهائي للمعلمين في المدرسية وفق النظام التربوي فيما يخص المعلمين.

8- مخاطبة الجهات الرسمية في كل ما يتعلق بالعمل التربوي والإداري في المدرسة.

9- الاشراف العام على انتظام العملية التربوية في المدرسة وعلى كافة النشاطات غير الصفية المختلفة.

10- توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي ومشاركته في دعم المدرسة ماديا ومعنويا وتربويا.

11- دعوة شخصيات اكااديمية أو ثقافية او اجتماعية او صحية لزيارة المدرسة واللقاء بالطلاب وفق هدف محدد وجدول محدد ومشاركة المجتمع المحلي في الندوات والمؤتمرات والأيام المفتوحة في المدرسة.

12- التعرف على إمكانيات البيئة المحلية وحاجاتها وتنظيم البرامج الهادفة الى احداث تأثير متبادل بينها وبين المدرسة.

13- تعزيز العلاقة بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والطلبة.

14-حث المعلمين والطلبة على تطوير أنشطة منهجية إبداعية تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي.

15-متابعة التحصيل العلمي للطلبة ووضع الخطط العلاجية لذلك بالتعاون مع نائب المدير والمعلمين ذوي العلاقة.

16-تقييم أداء المعلمين فنيا ومعالجة ضعف الأداء ان وجد عند المعلمين أولا بأول.

17-تنظيم زيارات إشرافيه يومية للصفوف ومتابعة اعمال المعلمين.

18-الاطلاع على الخطة السنوية والفصلية والتحضير اليومي للمعلمين.

19-متابعة الامتحانات بأنواعها ومدى تلبيتها لأسس القياس والتقويم وارشاد المعلمين حول ذلك.

20-دراسة وتحليل الاختبارات المدرسية بأنواعها وتقييمها والإفادة من نتائجها لتحديد مستوى التحصيل المدرسي للطلبة وتنظيم الخطط العلاجية اللازمة ومتابعة تنفيذها.

21-الاطلاع على فلسفة المنهاج وأهدافه.

22-الإشراف على تنفيذ التقييم الذاتي للمدرسة ووضع خطة للتطوير الذاتي.

23 -إدارة الأزمات وحل الصراعات وضبط العملية التعليمية داخل المدرسة .

**الاتجاهات الإدارية المعاصرة ودورها في تطوير أداء مديري المدارس:**

1)ادارة الجودة الشاملة: وتعرف بأنها عملية تطبيق لمجموعة من المواصفات والمعايير التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج أو المخرج التعليمي بواسطة فرد او أكثر من العاملين بالمؤسسة التعليمية، وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة.(البوهي، 2019) وبناء على هذه الدراسة تعتبر إدارة الجودة الشاملة تعبيراً عن كفاءة المدرسة وقدرة المدير على تحسين المخرج التعليمي وتطويره عبر استراتيجيات ومفاهيم وأدوات يطبقها في ادارته لمدرسته وفي إدارة الطلاب والتعامل معهم في سبيل تحسين العملية التعليمية وتميزها.

2)إدارة الوقت: وتعرف إدارة الوقت على انها: " القدرة على الاستخدام الجيد والأفضل للوقت والإمكانات المتاحة بطريقة تحقق أهدافاً مهمة، وتتضمن إدارة الوقت، معرفة الكيفية لقضاء الوقت وكيفية التخطيط للاستفادة منه بالوقت الحالي، والاستفادة منه بالمستقبل بشكل فعال. (Larson, Erik W,2018)

ولذا يمكن ان تعرف إدارة الوقت بقدرة واستطاعة مدير المدرسة على الاستثمار الهادف والأمثل لوقت العمل عبر الاعتماد على أساليب وطرق معينة خلال فترة زمنية لأداء المهام الإدارية والفنية والاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

3) الإدارة الاستراتيجية: وتسعى إلى تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمات كنظام شامل متكامل كطريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية لصنع القرارات الاستراتيجية ويعرف (الخفاجي، 2001) الإدارة الاستراتيجية بأنها " العملية التي تقوم بها الإدارة العليا لتحديد اتجاه المنظمة طويل الأمد وأداءها من خلال التأكيد على صياغة جديدة وتنفيذ وتقييم مستمر للاستراتيجية المتبعة" وحسب (السالم، 2009) فإن المزايا التي تحققها الإدارة الاستراتيجية من تحديد لمهمة المنظمة وبيان فلسفتها وأهدافها وتوضيح لواقع المنظمة الذي يعكس ظروفها وقدراتها بالإضافة الى تقييم البيئة الخارجية للمنظمة واختيار مجموعة الأهداف السنوية والاستراتيجية التي تحقق المخرجات المرجوة وتطوير الأهداف والاستراتيجيات عبر توزيع المصادر من خلال ربط المهام والمصادر البشرية والهيكل والتكنولوجيا وفي النهاية عملية تقييم نجاح العملية الاستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية وأشارت (حسن، 2004) الى مراحل الإدارة الاستراتيجية وهي: أ-صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي عبر وضع رسالة المنظمة وتحديد مجال عملها وأهدافها طويلة المدى، مسح البيئة الخارجية العامة والخاصة وتحديد الفرص والتهديدات ومسح البيئة الداخلية واداءها الحالي ونقاط القوة والضعف ووضع الاستراتيجية على جميع المستويات ووضع السياسات والبرامج المتكاملة.

ب-التطبيق الاستراتيجي: حيث يتم التأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي للتطبيق الاستراتيجي ومن توافر المهارات القيادية والبشرية والتوافق بين حضارة المنظمة والسياسات الوظيفية.

ج-الرقابة الاستراتيجية: من خلال تحديد معايير قياس الأداء وقياس الأداء وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها.

4) إدارة المعرفة: يعرفها (الزامل، 2003) هي جميع العمليات التي تساعد المؤسسات والمنظمات على توليد المعرفة، وكيفية اختيارها وتنظيمها، ثم استخدامها ونشرها، وكذلك كيفية تحويل المعلومات والخبرات المهمة والضرورية إلى أنشطة إدارية مثل اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي، وحسب (الكبيسي، 2005) فإن خفض التكاليف وتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على المعرفة والخبرة وتحسينه دائما، وتحديد المعرفة المطلوبة، وبعد ذلك توثيقها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها، فتعد إدارة المعرفة إدارة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تيسير الوصول الى المعرفة بتحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة واستثمار معرفة سابقة، وأوضح (العلي واخرون، 2006) الى اهم عمليات إدارة المعرفة وهي ما يلي:

- أ-تشخيص المعرفة: عبر تحديد المعرفة المطلوبة والبحث عن أماكن وجودها.
- ب-اكتساب المعرفة: وذلك اما من مصادر داخلية كالمؤتمرات والندوات او من مصادر خارجية كالخبراء والمستشارين.
- ج-توليد المعرفة: عبر مشاركة فرق العمل الداعمة لإنتاج رأس مال معرفي جديد يسهم في التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة.
- د- تحويل المعرفة: عبر عملية تحويل المعرفة من الضمنية الى معلنة والعكس بالعكس.
- هـ-تخزين المعرفة: عن طريق الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على مجموعة من المعارف والوثائق وقواعد البيانات والمعرفة المخزنة في النظم الجديدة والمعرفة الموجودة في العمليات والإجراءات يتم حفظ وتخزين واسترجاع المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات.
- و- تطوير المعرفة وتوزيعها: ويركز على زيادة القدرات والمهارات والكفاءات من خلال البرامج المستمرة.
- ي- تطبيق المعرفة: عبر تحويل المعرفة الى عمليات تنفيذية وتوجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين أداء المنظمة من خلال صنع القرار والأداء الوظيفي.

### ثانياً: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم أداء موظفي أي مؤسسة من أهم الوظائف لإدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات التربوية كالمدارس التي هي مصنع الأجيال وصمام امان المجتمعات وستقوم الباحثة بالتعريف بهذه الوظيفة وتوضيح أهميتها وأهدافها الطرق المستخدمة في عملية التقييم.

### مفهوم تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة، ذلك انها تجعل المسؤولين يتابعون أداء مرؤوسيههم بطرق منظمة ومتواصلة ليتمكنوا من تقييمهم كما يجب. بالإضافة الى ان عملية تقييم الأداء تدفع للعاملين لتقديم أقصى ما يمكنهم من مستويات الأداء في حال تأكدهم بوجود من يقدر عملهم ويتابعه.

وسأتناول هنا تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل عدد من الباحثين:

التعريف الأول: "هو تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أي ترتبط هذه الأنماط والمستويات وبالتالي التقييم يعد لتحسين الأداء من خلال تعظيم نقاط القوة او التضييق او محو نقاط الضعف". (مصطفى،2008)

التعريف الثاني: "هو عياراً عن نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها" (ماهر، 2006)

التعريف الثالث: "هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين وذلك خلال مدة زمنية لكي يتم تحديد مستوى أدائه ونوعيته" (حمداوي، 2003)

التعريف الرابع: "هي عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، وإصدار الحكم يترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين وترقيتهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجاتهم المالية، أو تدريبهم أو تأديبهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم". (درة والصباغ، 2008)

التعريف الخامس: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور." (ثابت، 2001)

ومن خلال ما سبق من التعريفات يتضح أن تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة يتم من خلالها تحديد وقياس مدى كفاءة وفعالية الموظف من حيث السلوك والأداء في قيامه بمتطلبات وظيفته وفقاً لمعايير محددة سلفاً، كما يبرز قدرات ومواهب الموظف التي تتيح له الفرصة للارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

#### أهمية تقييم الأداء:

يعود تقييم الأداء بالكثير من الفوائد على صعيد العاملين والمؤسسة لذلك يعتبر عملية محورية في إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز فوائد تقييم الأداء ما يلي:

- هو أساس عمليات التطوير الوظيفي من خلال توفير المعلومات الهامة عن مستوى الأداء للعاملين.  
- له دور مهم في التخطيط للبرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستوى أداء العاملين من خلال تحسين قدراتهم ومهاراتهم.

- يساعد في الحكم على مدى صلاحية نظام اختيار وتوظيف الأفراد.

- يوفر الأساس الموضوعي والعاقل فيما يتعلق بالموارد البشرية مثل الترقية والأجور والتحفيز.

- يدعم إجراءات الترقية وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية.

- وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

- يساعد في تحديد مدى فعالية المدراء في تطوير وتنمية مرؤوسيتهم.

-يؤدي الى تحسين علاقات العمل بين الموظفين ورؤسائهم عندما يشعر الموظفون بأن ما يبذلونه من جهد في وظائفهم يحظى بتقدير واهتمام رؤسائهم في العمل.  
-يبعث الثقة في نفوس الموظفين ويرفع روحهم المعنوية بسبب وجود نظام رسمي يقيس الأداء على أساس من العدالة (Dessler,2017).

#### أهداف تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية لاتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية وذلك لإعادة توجيه الأنشطة بالمنظمة بما يحقق أهدافها التي تم تحديدها مسبقا وتصنف الى:  
1-بما يخص العاملين:

-تقدير كفاءة العامل ضمن اهداف المنظمة وذلك بتحليل الفروقات ومقارنة العوامل التالية: المردودية، المدة، نوعية العمل، معايير العمل، رضا المستفيد، احترام التكاليف، مناخ العمل بالإضافة الى المعوقات التي تواجه الموظف في تأديته لمهام وظيفته. (السودي،2016)  
-التكيف في مركز العمل:

-معرفة نقاط ضعف الموظف لضمان تطوره الشخصي على المستوى المهني ومستوى العلاقات.  
-الحصول على تغذية راجعة حول المتوقع منه من قبل المنظمة ورئيسه.  
-تحسين الاتصال والتواصل بين الرئيس والمرؤوسين.

#### 2-فيما يخص المنظمة:

-يزود متخذي القرار في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين من حيث كونه مرض او غير مرض.

-يشكل أداة مرجعية لمدى توفر موارد بشرية بمؤهلات وقدرات معينة وبالتالي يفيد بالتخطيط للموارد البشرية.

-يزيد من مستوى الترابط والانسجام بين أفراد المنظمة وذلك عبر توضيح أساليب التعايش وتحسين علاقات العمل.

- دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته لكي يوضع معدلات موضوعية لأداء العمل.

-وسيلة للتغذية الراجعة لأنه يبين للموظفين معايير الأداء.

3- فيما يخص المسؤولين:

-إن نتائج التقييم الموضوعية يجعل الإدارات العليا في المنظمة قادرة على متابعة ومراقبة جهود المشرفين وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية، بعد تحليل ومراجعة نتائج التقييم وتقديم توجيهات ودورات تكوينية على التقييم الأمثل (بوبرطخ،2012)

-تكوين علاقات جيدة مع الموظفين من خلال التعرف على مشاكلهم والصعوبات التي يواجهونها.  
-تنمية قدرات ومهارات المسؤولين عن عملية التقييم في مجالات الاشراف واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمرؤوسين.

-التعرف على كيفية تقييم أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.

#### تقييم الأداء والإنتاجية:

ترتبط فعالية تقييم أداء الموظف بإنتاجية المنظمات ارتباطاً مباشراً، إذ أنه يساهم بشكل كبير في كفاءة المنظمة بأكملها، ويضمن التحسين المستمر في المجالات الحاسمة لتوظيف نظام إدارة إيجابي ومعزز، (Khazem,2008)، فهناك حاجة لتقييم الأداء لمساعدة الموظفين على تطوير وتسهيل التقدم التنظيمي ، غالباً ما تستخدم التقييمات لتخطيط الأعمال في المنظمات كما يتيح للإدارة فحص المعايير ووضع التوقعات والأهداف والغايات وتسليم المهمات والالتزامات، وتحسين الاتصال داخل المنظمة، ومن أهم آثار تقييم الأداء، ميل الموظفين إلى أن يكونوا أكثر التزاماً ورضاً وسعياً لتحسين انتاجهم، كما أنه يتم تحديد احتياجات التدريب من خلال مثل هذا النظام، ويمكن أن يساعد نظام تقييم الأداء الفعال في اجراء تحليل احتياجات التدريب لزيادة إنتاجية المنظمة.(Walsh & Fisher,2008).

أخيراً يعد تقييم الأداء بمثابة سجل لأداء الموظفين، و يساعد في خطط التطوير المستقبلية بالإضافة إلى ذلك فإن تقييمات الأداء الوظيفي تخفض معدلات الدوران والتغيب، وبالتالي تحسين إنتاجية المنظمة. إن نظام التقييم الفعال للمنظمة يساعد الموظفين على تطوير وتسهيل التقدم التنظيمي من حيث الأداء وبمجرد وجود نظام إدارة فعال من المفترض أن إنتاجية المنظمة لن تتعرض للخطر بسبب نظام تقييم الأداء الفعال.(Khazem,2008)

## فعالية نظام تقييم الأداء:

تواجه عملية تقييم الأداء الكثير من المشاكل والصعوبات التي يمكن التغلب على في حال أن نظام التقييم اتسم بالدقة والموضوعية والفعالية وتم اعتماده على أساس علمي سليم بتوافر الشروط التالية:

- 1- تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية فيها.
- 2- اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والافتتاح بفائدته ومساهمته في التخطيط والتنفيذ.
- 3- أن يحوز نظام التقييم على ثقة وتعاون وطمأنينة الموظفين وقناعتهم بعدالته واشراك ممثلين عنهم في وضع برنامج للتقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يعترضون عليها.
- 4- التناسب بين معايير الأداء والأهداف المحددة لها.
- 5- وضوح أهداف عملية التقييم التي يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.
- 6- وجود أوصاف وظيفيه ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب والنماذج المناسبة للعملية.
- 7- وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، وسياسة موحدة للتقييم وأن يكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها النسبية وذلك تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم.
- 8- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي وتضمنها لكافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء الموظف بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة عمله.
- 9- تدريب كافة الرؤساء على كيفية اجراء التقييم ومقابلات التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية.
- 10- استناد التقييم إلى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع اليها مثل كمية ومستوى وجودة الإنتاج معدل الغياب عدد الشكاوى وغيرها.
- 11- وجود نظام فاعل للاتصالات يسهل نقل وتحديث المعلومات بين أطراف عملية التقييم .
- 12- استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

13- توفير تغذية راجعة ومستمرة عن الأداء ليتمكن الموظفون من معرفة مستويات أدائهم بصفة مستمرة و عما إذا كانت تتوافق مع المعايير والتوقعات، وتركز على حل المشكلات وليس توجيه الاستفسارات عن سلوك العامل أو طريقة أدائه لعمله.

14- مكافأة الممارسات الصحيحة للتقييم.

15- مرونة النظام وتطويره لمواجهة التطوير المستمر وليتمشى مع الظروف السائدة.

16- تكامل نظام التقييم مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

**أهم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء:**

تعتمد طرق تقييم الأداء على الغاية من التقييم فيوجد طرق تهتم بتوفير بيانات تخص العاملين لمعرفة تقدم أدائهم ويوجد طرق أخرى توفر بيانات لمتخذي القرار لتمكنهم من بناء خطط استراتيجية للعمل، تتناسب مع نتائج التقييم، ولكل طريقة من طرق التقييم مزايا وعيوب، وقد تلجأ بعض المؤسسات باستخدام أكثر من طريقة للحصول على مزايا عالية من عملية التقييم، وتقسم هذه الطرق الى تقليدية وحديثة:

أولاً: الطرق التقليدية وأهمها:

1-طريقة الترتيب: تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من المرؤوسين حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم تصاعديا وفق فكرة عامه لدى الرئيس عن الافراد تمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة الا انها تفتقد الى الموضوعية وتعتمد على الحكم الشخصي وبالتالي لا تعطي نتائج دقيقة ولا تصلح عند وجود عدد كبير من الموظفين. (حجازي،2005)

2-طريقة المقارنة المزدوجة: حيث يتم مقارنة كل موظف بزملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على زملائه. (المرسي،2006)

3-طريقة التوزيع الاجباري: تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي وتستند على ان توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي حيث تكتب أسماء الموظفين الذي سيتم تقييمهم على بطاقات صغيرة ويقوم المقيم بمقارنة أداء الموظفين ببعض البعض ويوزعهم الى مجموعات على النحو التالي: (درة،2003)

المجموعة الأولى: ضعفاء الكفاءة =10% من الموظفين.

المجموعة الثانية: اقل من المتوسط =20% من الموظفين.

المجموعة الثالثة: المتوسطين=40% من الموظفين.

المجموعة الرابعة: أعلى من المتوسط =20% من الموظفين

المجموعة الخامسة: الممتازين =10% من الموظفين.

4-طريقة التمثيل البياني: حيث يطلب من المقيم ان يقيس مدى توفر الخصائص والصفات المتعلقة في العمل الكفاء لدى الموظف وذلك باستخدام المقياس البياني لكل صفة حيث تقسم الى اقسام يمثل كل منها مرتبة معينة بالكفاءة. (درة،2003)  
ثانيا: الطرق الحديثة:

1-الإدارة بالأهداف: وتهدف هذه الطريقة الى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك ،وقد تم استخدامها كأسلوب لقياس الأداء عبر الخطوات التالية: (ماهر،2006)

-يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المرجوة التي تقع ضمن اهم اهداف المنظمة.

-يشرف الرؤساء والمرؤوسون على وضع وتحديد أهداف واقعية ويسهل قياسها.

-يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة ثانية لدراسة انجاز الاهداف وتقييمهم لها وتعديل نواحي الضعف ووضع الحلول المناسبة لها. (زايد،2003)

2-الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الاحداث التي تؤدي الى إنجاح او افشال العمل وتؤثر في أداء الموظفين من ناحية النجاح او الإخفاق، وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها، وعلى المقيم في هذه الحالة ان يحفظ سجل للموظفين ويدون الاحداث والإنجازات المميزة والمخالفات ووجوه القصور، موثقا تاريخ حدوثها مما يوجد قاعدة بيانات عادلة وواقعية طيلة فترة التقييم. (زويلف،2003)

3-التقرير المكتوب: حيث يقوم المقيم بكتابة تقرير مفصل عن الموظف يشمل نقاط القوة والضعف والمهارات التي يمتلكها وإمكانية تطويره وتقديمه الوظيفي وترقيته، وتفقر هذه الطريقة لوجود معايير لهذا التقرير ،ويعتمد على مهارة المقيم ويحتاج لوقت طويل لإعداده خاصة إذا كان عدد الموظفين كبير. (حسن،2004)

4-الاختبار الاجباري: ويتم في هذه الطريقة جمع عدد من العبارات الإيجابية والسلبية التي تصف أداء الموظف وتقسيمها الى مجموعات ثنائية ،وكل ثنائية تضم عبارتين الثنائية الأولى تصف النواحي الايجابية في الموظف والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية ،ويقوم المقيم باختيار ثنائية واحدة من كل معيار، ولأن المقيم لا يعرف مدى أهمية الثنائية عند اختيارها واذا كانت في صالح

الموظف او لا، يعتبر هذا الأسلوب الأكثر موضوعية وعدالة في القياس الا انه يؤخذ عليه صعوبة الاحتفاظ بالأوزان السرية للثنائيات ومهارة عالية لدى المقيم لتطبيقه (عقيلي،2005)

## 7.2 معايير تقييم الأداء الوظيفي:

تعتمد الإدارات على أسس ومبادئ عند وضع معايير ومقاييس الأداء لتجعل تقييم الأداء أداة ناجعة لقياس أداء الموظفين، وسأعرض هنا مفهوم معايير التقييم وانواعها وخصائصها والشروط الواجب توفرها في هذه المعايير ومتطلبات نجاح عملية التقييم.

### مفهوم معايير تقييم الأداء:

يقصد بها " تلك العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم الفرد"(ماهر،2006) كما تعرف على انها مستوى أو معدل الإنجاز الذي تضعه المنظمة للعاملين لديها كي يلتزمون به وهذه المعايير قد تأخذ شكل كمي أو نوعي أو الاثنين معا (المركسي، 2006) وتعتبر معايير تقييم الأداء هي المستويات التي يتم اعتبار فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وهذه المعايير يعتبر تحديدها ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنها تساعد العاملين لمعرفة ما هو مطلوب منهم لتحقيق اهداف المنظمة، كما انها توجه المسؤولين الى الأمور التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير أداء موظفيهم ،وعلى الموظفين المشاركة في صياغة هذه المعايير لأهمية ذلك في رفع مستوى أدائهم واخلاصهم للمنظمة. (بوبرطخ،2012)

### أنواع معايير تقييم الأداء: تصنف الى ما يلي:

1-المعايير الشخصية: وتعتمد على سمات شخصية في الموظف، مثل قدرته على البذل والعطاء وتحقيق ذاته والبراعة واللباقة التي يتحلى بها في مواقف مختلفة، ونضجه الانفعالي واستواء شخصيته، الا انه من الصعوبة تقييم المعايير الشخصية التي تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل وذلك للأسباب التالية:

-غموض العبارات التي تصف الشخصية وبالتالي سيكون التقييم غير موضوعي وغير صادق.

-لا يوجد اجماع عام على المعايير الشخصية لتقييم أداء الموظفين.

-يؤدي تقييم الأداء القائم على العوامل الشخصية الى العداء والحساسية والسلوك الدفاعي

(ثابت،2001)

2-معايير النتائج: النتائج في الغالب الهدف الأول من عملية التقييم لأنها المحصلة النهائية للأداء ويمكن قياسها بسهولة لأنها في معظم الأحيان ارقام مختصرة في وحدات الإنتاج او المبيعات او

الدخل الإجمالي، ويمكن استخدام الحكم الشخصي للعملاء ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربع عوامل: (بوبرطخ، 2012)

- الكمية: ما تم انتاجه بالمقارنة مع ما كان متوقعا.
- التكلفة: تكلفة تحقيق النتائج بالمقارنة مع التكلفة المحتملة.
- الجودة: نوعية العمل الذي انجز بالمقارنة مع المتوقع.
- الوقت: وهو انجاز الموظف العمل المطلوب منه ضمن وقت محدد وبحث أسباب التأخير.

3-معايير السلوك: تعتبر من اهم المعايير التي تتعلق بتقييم الأداء، وهي سهلة ويمكن تقييمها الا انه لا يمكن قياسها بموضوعية، فقد تصدر من الموظف تصرفات لا تؤثر على أدائه الوظيفي الا أنها تؤثر في أداء المنظمة لأنها تؤثر على صورتها مثل الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات. ومن الأمثلة على المعايير السلوكية التي يتم تقييمها: (ثابت، 2001)

- اتخاذ القرارات: تتمثل في اتخاذ إجراءات وتحمل مسؤوليتها.
- تحديد الأولويات: قدرة الموظف على ترتيب الأمور حسب أولوياتها.
- التنظيم: اهتمام الموظف بإنجاز اعماله اليومية حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة.
- التخطيط: امتلاك الموظف لمهارات الاتصال التي تمكنه من التعبير عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الاخرين متحريراً الصدق والموضوعية.

#### الاعتبارات والشروط التي يجب ان تتصف بها معايير تقييم الأداء:

حتى يضمن أن المقاييس التي تعطىها المعايير على درجة عالية من الدقة والفعالية، حسب (بعجي، 2007) يجب أن تتصف بما يلي:

- 1-التوافق الاستراتيجي: وهو قدرة نظام التقييم على استنباط وتمييز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وغايات واهداف وثقافة المنظمة.
- 2-الصلاحية: وهي قدرة مقياس تقييم الأداء على تقييم كافة الابعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، وحتى يكون مقياس الأداء ذو صلاحية يجب ان يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يضمن كافة الابعاد للنجاح في أداء الوظيفة.
- 3-الثبات: ويقصد به الاستقرار والتوافق في نتائج قياس الأداء في أوقات مختلفة او من قبل مقيمين مختلفين، فيجب ان تكون النتائج متقاربة من وقت الى اخر ومن شخص لآخر.
- 4-التمييز: وهو يعبر عن إمكانية المقياس من التمييز بين الجهود والأداء بطريقة واضحة، وهذا يوفر للمسؤولين فرصة اصدار قرارات خاصة بالتحفيز او التدريب او التطوير.

5-القبول: ويكون المعيار مقبولاً في حالة اشارته الى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للموظف.  
(عباس،2006)

### الأخطاء المتعلقة بعملية تقييم الأداء :

قد تحدث بعض الأخطاء التي تؤثر سلباً على دقة وموضوعية التقييم ومن أهم هذه الأخطاء:  
-الميل نحو الوسط في التقييم: ويمكن ان يحدث ذلك في حالة ميل المقيم الى تقييم كل الموظفين على انهم متوسطي الأداء ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف او ممتاز لبعضهم وذلك بسبب نقص معرفة المقيم سلوك الموظفين الذي يقيمهم.

-خطأ التأثير بالحالة: او الخطأ المستمر وذلك عندما يؤثر جانب واحد من أداء الموظف على تقدير المقيم لأدائه العام فاذا كان الموظف متوقفاً في كتابة التقارير فهو متفوق في كل النواحي .  
-خطأ الوقوع بالتحيزات الشخصية: عندما تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية التي تربط الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقات العائلية مما يؤدي الى انحياز المقيم وعدم الموضوعية في تقييمه لأداء الموظف.

-خطأ التشدد أو اللين: ويكون ذلك اما بتساهل الرؤساء مع المرؤوسين في تقييمهم واعطائهم تقديرات عالية اعلى من مستوى أدائهم لتجنب المشاكل والخصومات معهم او التشدد بإعطاء تقديرات ضعيفة لأسباب مضايقة الموظف او معاقبته لأمر تتعلق بعمله.

-عدم وضوح معدلات ومعايير: وهو من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء الوظيفي فوجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة ضروري لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب مع التأكيد على ان التطبيق والخبرة تمكن من الوصول الى معايير لمعظم الوظائف. (يخلف رابح،2006)

### متطلبات نجاح تقييم الأداء:

يمكن الاسترشاد ببعض النقاط التالية لتجنب أخطاء التقييم او التقليل منها:( عباس،2006)  
-استخدام المقاييس السلوكية: بدل من استخدام الخصائص والصفات كونها مفاهيم عامة لا يمكن تحديدها بدقة مثل الولاء والابداع إضافة الا انها تخضع للأحكام الشخصية بينما المقاييس المبنية على الأسس السلوكية فهي في معظمها ترتبط بالأداء في العمل من خلال تحديد وتشخيص السلوك المناسب للقيام بالعمل، بالإضافة الى انها مقاييس مفهومة ومحددة بدقة من الواقع والسلوك الفعلي.

-استخدام طرائق متعددة في وقت واحد لقياس أداء الموظفين، فتعطي نظرة متكاملة عن أداء الموظفين وتحدد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء، واستخدام نتائج التقييم في عملية التطوير للأفراد والتطوير التنظيمي وكذلك الاستفادة من المعلومات في عملية التخطيط للموارد البشرية بأكملها.

-استمرار تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة لتعريفهم بمستوى أدائهم، ويكون ذلك من قبل الرؤساء وبصورة مباشرة بعد التقييم، حيث يتم توضيح نتائج التقييم ونقاط القوة ونقاط الضعف ومن المفضل ان يتم ذلك قبل اتخاذ إجراءات بخصوص المكافآت او العقوبات.

-الاستعانة بأكثر من مقيم واحد لتقليل الأخطاء الناجمة من اللا موضوعية أو التحيز الذاتي لذلك يفضل استخدام لجان تقييمية لكل مجموعة من الموظفين ويمكن استخدام مقيمين من الداخل والخارج كاستشاريين للقيام بهذه المهمة. (عباس،2006).

-العمل على تدريب المقيمين لتعريفهم بأهمية عملية التقييم والنتائج المترتبة عليها وتقليل أخطاء التشدد والتساهل ومن المفضل ان يكون هذا التدريب مستمرا على فترات.

-الاهتمام والتركيز على إدارة التقييم وتحديد الطرائق المناسبة للتقييم والمعايير لأنها الأساس في فعالية عملية التقييم.

**ثالثا: نماذج لمعايير ومؤشرات أنظمة تقييم أداء مديري المدارس:**

### **1-نماذج عربية:**

#### **(أ) نموذج جمهورية مصر العربية:**

تم وضع معايير تقييم مديري المدارس من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في جمهورية مصر العربية (2011 ب) واهتمت بعض هذه المعايير بالقيادة التعليمية كما يأتي:

المعيار الأول: توفر القيادة بيئة متمركز حول المتعلم:

وتضمن المؤشرات التالية:

-توفير متطلبات البيئة المتمركزة حول المتعلم عبر تأمين مناخ آمن للمتعلمين.

-تلبية الاحتياجات التدريبية للمعلمين وكل ما يلزم لتنفيذ الأنشطة التربوية.

-استخدام التغذية الراجعة من المعلمين في المدرسة لتطوير ادائهم بما يدعم بيئة التعلم المتمركزة حول المتعلم.

المعيار الثاني: تطبيق نظاماً لمتابعة تقدم الطلبة في ضوء المخرجات المستهدفة:

ويتضمن هذا المعيار المؤشرات التالية:

-الاعتماد على مصادر المعلومات والبيانات مثل:(الاختبارات الشهرية والفصلية والسنوية – الملاحظة المباشرة للطلبة) في تتبع مدى تحقيق الطلبة مخرجات التعلم للمواد الدراسية في صفوفهم.

-الاستفادة من نتائج المتابعة في تحسين أداء الطلبة وتحفيز المتميزين منهم.

-تقييم الطلبة بناء على المستويات المعيارية للخريج.

المعيار الثالث: تطبيق القيادة نظاما لمتابعة أداء الطلبة وتقويمهم:

وتضمن هذا المعيار المؤشرات التالية:

-الاعتماد على كافة مصادر المعلومات والبيانات مثل (تقارير المشرفين-نتائج المتعلمين)في تتبع مستوى أداء المعلمين وتقويمهم.

-تحليل نتائج المتابعة لتحسين أداء المعلمين لتحفيز المتميزين منهم.

-تقييم المعلمين بناءً على المستويات المعيارية للمعلم.

المعيار الرابع: الاشتراك في الأنشطة والمسابقات المختلفة التي تلبي احتياجات الطلبة وتحقق نواتج التعلم لديهم، و توفير كافة الموارد اللازمة لذلك.

المعيار الخامس: تفعيل نظاما للتنمية المهنية المستدامة للمعلمين:

وتضمن هذا المعيار المؤشرات الآتية:

-توفير فرصا للتنمية المهنية للمعلمين مثل (الندوات والحلقات النقاشية والبحوث الإجرائية والمؤتمرات والتدريب،...)

-مساعدة المعلمين على اختيار الموضوعات، مع توفر مصادر المعرفة المناسبة واجراءاتها والاستفادة من نتائجها في تطوير أداء المدرسة.

-مساعدة المدارس الأخرى على الاستفادة من برامج التنمية المهنية.

#### ب) نموذج دولة قطر :

تم وضع المعايير المهنية لمديري المدارس في قطر حسب هيئة التعليم التابعة للمجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر في (7) مجالات وتضمن المجال الأول القيادة التعليمية واشتمل على أربعة

معايير هي:(State of Qatar,2007)

المعيار الأول: إيجاد بيئة تعلم آمنة منتجة ودافعة للتحدي ومؤشراتها هي:

-وضع وتنفيذ ومراجعة السياسات والإجراءات المدرسية، وجعلها تركز على التحصيل الفردي للطلبة وانجازاتهم ، والعمل على توفير خبرات تعلم بجودة عالية وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الطلبة والمعلمين.

-توظيف الاستراتيجيات التعاونية لإيجاد بيئة تعلم منتحة وأمنة ودافعة للتحدي للطلبة والمعلمين.  
-بناء ثقافة توقعاتها عالية من ناحية الإنجازات الأكاديمية والسلوك الشخصي والعمل على تعزيزها داخل مجتمع المدرسة.

-إعداد إجراءات وسياسات مدرسية توفر معاملة تتصف بالعدالة والمساواة بين جميع الطلبة دون تمييز.

-إعداد إجراءات وسياسات مدرسية تحثي بالنجاحات والإنجازات على المستويين الفردي والمؤسسي.

المعيار الثاني:قيادة عملية تنفيذ معايير المناهج المدرسية ومؤشراته كالتالي :

-اعداد وتنفيذ ومراجعة إجراءات وسياسات مدرسية تحدد حاجات تعلم جميع الطلبة.  
-تفسير معايير المناهج، وتزويدها للمعنيين بالعملية التعليمية داخل المدرسة ليتم تنفيذها وفق السياسات التعليمية.

-اعداد العمليات التي تراجع وتنفذ وتتابع المناهج.

-رفع تقارير عمليات مراجعة المنهج الى الجهات المعنية داخل وخارج المدرسة للعمل على تطوير المنهج .

المعيار الثالث: تشجيع عمليات تعليم وتعلم وتقييم عالية الجودة ومؤشراته:

-وجود رؤية لعمليات التعليم والتعلم والتقييم ذات جودة عالية تحسن من مخرجات تعلم الطلبة ،من خلال التعاون مع كافة المعنيين بالعملية التعليمية داخل وخارج المدرسة.

-اعداد منهجية لعمليات التعليم والتعلم والتقييم تشمل المدرسة بشك كامل، وتنفيذها وتعزيزها ضمن المعايير المهنية الوطنية للمعلمين ومديري المدارس.

-وضع إجراءات وسياسات مدرسية لدعم المعلمين في وضع إجراءات وسياسات مدرسية وتصميم خبرات التعلم واعداد عمليات تقييم الطلبة في ضوء الواقعية والموثوقية ومراجعتها وتقييمها.

-وضعة وتنفيذ ومراجعة الإجراءات والسياسات المدرسية لمتابعة الإنجازات الخاصة بنتائج تعلم الطلبة وتقييم هذه الإنجازات ورفع تقارير بها للجهات المعنية.

- تسجيل نتائج تقييم الطلبة وحفظها ضمن أنظمة معدة ، ورفع تقارير بها للجهات المعنية.

-اعداد التقارير الخاصة بنتائج تقييم تعلم الطلبة من الاختبارات المدرسية وعملية التقييم الوطني ورفعها الى الجهات المعنية داخل وخارج المدرسة.

المعيار الرابع: متابعة جودة برامج التعليم والتعلم وتقييمها ويتضمن المؤشرات التالية:

-إعداد أنظمة ضمان جودة وتنفيذها ومراجعتها مع مجلس الأمناء لضمان جودة برامج التعليم والتعلم المدرسة.

-جمع وتحليل وتوظيف البيانات الكمية والنوعية لمتابعة وتقييم جودة برامج التعليم والتعلم في المدرسة.

-العمل على مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في فحص وتفسير وتوظيف بيانات المدرسة لإعداد ومراجعة برامج التعليم والتعلم.

-إتاحة الفرص للمعلمين وأولياء أمور وأعضاء المجتمع المحلي للمشاركة في اعداد ومراجعة وتقييم برامج التعليم والتعلم .

-رفع تقارير دورية عن جودة وأداء برامج التعليم والتعلم في المدرسة بناء على مؤشرات الجودة المعتمدة من مجلس أمناء المدرسة.

رابعاً: أهم النماذج والمعايير الغربية في تقييم أداء مدرء المدارس:

**1)معايير تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدارس في نيوزلندا:**

قامت وزارة التعليم على وضع ستة معايير تعتمد عليها عملية تقييم أداء مدير المدارس هي:(Fancy,2005,24-25)

أولاً: القيادة المهنية: وهي اظهار مدير المدرسة الفهم الواضح للأساليب الحديثة في التعليم والتعلم، وتقديم التوجيهات المهنية والارشادية في العمل للأخرين عبر تشجيع الرؤية والابداع ووضع وتحليل التغذية الراجعة للتقييم والمراجعة الذاتية للمدرسة والتفتيش الخارجي واشراك مجلس الأمناء في كافة الفعاليات المدرسية.

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية:

معرفة وفهم نتائج التغيرات المستجدة في السياقات والأطر الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومدى تأثيرها على التخطيط الاستراتيجي المدرسي بالإضافة الى العمل بفعالية نحو تطوير رؤية تشاركية لمستقبل المدرسة توضح الأولويات والأهداف المتوقعة .

ثالثاً: إدارة هيئة العاملين: مساندة هيئة العاملين لفهم ميثاق المدرسة وأساسيات المناهج الدراسية وذلك لتحسين المخرجات وبناء وتأسيس إجراءات وممارسات لزيادة فعالية هيئة العاملين مثل التوظيف والإشراف وأدارة الأداء والتنمية المهنية والذاتية.

رابعاً: إدارة العلاقات: دعم ومساندة عملية بناء العلاقات المتكاملة مع الأسرة والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة واستثمار تلك العلاقات في توفير بيئة آمنة وداعمة وحافزة على التعلم تلبي متطلبات التلاميذ والمعلمين وأعضاء المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية.

خامساً: إدارة الأصول والتمويل: أي الاستخدام الفعال للموارد المتاحة لتدعيم تحسين مخرجات تعلم التلاميذ وتخطيط وتنفيذ النظم الدقيقة للميزانية حسب تلك الموارد والعمل مع مجلس الأمناء سادساً: التشريعات والمتطلبات القانونية: أي التزام مدير المدرسة بالتشريعات والمتطلبات المرتبطة بالوظيفة.

وتتعدد مصادر تقييم الأداء الوظيفي في نيوزلندا أهمها حسب ( The New Zealand Secondary Principals' Council,2008,7-12 )

-قانون التعليم الصادر عام 1989.

-معايير الجودة والوصف الوظيفي لمدير المدرسة.

-خطة المدرسة الاستراتيجية والتنفيذية السنوية،مكونات وأهداف وأغراض رسالة المدرسة .

- التقرير الأخير وتوصيات وتقويم النظرير أو الزميل لمكتب المراجعة التربوية .

-سمات المدرسة الخاصة ، من خلال ممثلين عن المعلمين يجمعون التغذية الراجعة من غيرهم من الموظفين او قطاع عريض من الموظفين، او عينة عشوائية من الموظفين.

-عينة من الطلاب حسب العمر والجنس والعرق، أو المشاركة الثقافية والرياضية أو المسؤوليات.

-عدد من الآباء في المدرسة ، والمجتمع المحلي مثل اللجنة الماورية (سكان البلدان الأصليين)، وقادة دور العبادة أو الجماعات العرقية ورئيس تحرير صحيفة المجتمع المحلي والموظفين في

خدمة الأشخاص والشرطي المجتمعي وغيرهم من المعنيين بالعملية التعليمية بالمدارس.

-مديري المدارس المجاورة للمدرسة.

-تقارير وتعليقات مجلس الأمناء الشهرية عن المدير.

- وسائل الاعلام في المدرسة مثل النشرات والصحف والمجلات المدرسية وغيرها.

-التقييم الذاتي للمدير والمدرسة وما يعده المدير من تقارير ونشرات استعدادا لمقابلة التقييم.

-سجلات الحضور والانصراف والتغيب عن المدرسة وسجلات العمليات التأديبية.

-الخطط التعليمية التي تهتم بالطلاب المعرضين للخطر وما يرتبط بها من شبكات الرعاية الاجتماعية .

-نتائج الدراسات التي قام بها المجتمع المحلي وتقارير البحوث التي أجريت في المدرسة.

-نتائج أنشطة التنمية المهنية للمديرين.

#### مراحل تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في نيوزلندا :

-حسب ما أشار اليه (Piggot-Irvine,2003,254) والجمعية النيوزلندية لمجالس أمناء

المدارس (New Zealand :School Trustees Association,2009,37-40)

فإن مراحل تقييم أداء مدير المدرسة بعد أن يتم تعيينه وصياغة إجراءات الأداء المتوافق عليها

وعرضها على المدير وتعديل بعضها والمصادقة عليها تسير اللجنة في إجراءات التقييم التالية:

1. اجراء التقييم المؤقت الأول لمدير المدرسة:

وتكون نتيجته أداء مرضٍ او غير مرضٍ واذا كان الأداء غير مرضٍ يتم إيقاف العملية.

2. اجراء التقييم المؤقت الثاني لمدير المدرسة:

حيث يتم اجراء عملية إصلاحية علاجية لأداء المدير للتغلب على السلبيات والمعوقات التي تواجهه

في العمل ، ويمكن اجراء تعديل في إجراءات الأداء المتوافق عليها وتحديد اهداف قصيرة المدى،

ويطلب من المدير نتائج محددة ،ويتم تقييم أداءه للمرة الثانية وتكون نتيجته إما أداء مرضٍ او غير

مرضٍ واذا كان غير مرضٍ يتم توقف العملية وإصدار التقرير النهائي لأداء المدرس ويتم فصله من

العمل.

3. اجراء التقييم المؤقت الثالث لمدير المدرسة:

اذا نجح المدير في التقييم المؤقت الثاني تستمر عملية تقييم الأداء ويتم تجمع البيانات والمعلومات

عن أداء المدير للبدء في لتقويم النهائي.

4.التقييم النهائي لمدير المدرسة:

يتم عبر مقابلة رسمية تعرض فيه كافة البيانات والمعلومات التي قام المقومون بجمعها عن أداء

مدير المدرسة، ويتم اتاحة الفرصة كاملة لمدير المدرسة للتعبير عن رأيه وتقديم أدلة وبراهين على

أدائه، ثم يكتب التقرير الاولي المؤقت لأداء المدير، ويعرض عليه ويوقع المدير عليه بالعلم، وفي

حالة موافقته على ما جاء بالتقرير يعتبر التقرير نهائياً، واذا لم يوافق تأخذ اللجنة في الاعتبار رأي

المدير، وهنا اما أن يتم إقرار اللجنة صحة رأي المدير ووجهة نظره ويعدل التقرير بناء على ذلك،

أو ترفض وجهة نظره، وفي هذه الحالة ترفع اللجنة التقرير للمجلس ككل ، ويتم اعتماد التقرير

بشكل نهائي ويرسل صورة منه للمدير ويوقع عليه بالعلم والاستلام، وترسل صورة منه أو ملخص له لجميع أعضاء المجلس، و توضع صورة منه في ملف توظيف المدير، وبعد اصدار التقرير النهائي يتم الاجتماع بين المجلس والمدير أو رئيس ممثلا عن المجلس لمناقشة الخطوات التالية ، بحيث يتم التركيز على جوانب تطوير وتحسين أداء المدير وتنميته مهنيا فيها ، كما يتم التركيز على جوانب القوة التي تحققت وطرائق الحفاظ على تلك الجوانب وتدعمها باستمرار ومن ثم تبدأ الدورة التالية في تقييم الأداء للعام التالي.

### **ب)المعيار المهني الوطني لمديري المدارس في استراليا: (المعهد الأسترالي للتدريس والقيادة المدرسية،2014)**

يبني هذا المعيار على ثلاثة متطلبات للقيادة المدرسية تم وضعها ضمن خمسة مجالات وهذه المتطلبات تتضمن ما يلي:

#### **\*الرؤية والقيم:**

- أن يقدم مديرو المدارس نموذجا للتعلم للحياة عبر الممارسات المهنية والعمل على ترسيخ هذا المفهوم من خلال التفاعل مع الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع.

-ان يمثل مديرو المدارس مصدر الهام وكذلك دافعية سواء للأطفال أو الشباب أو حتى الموظفين وجميع المجتمع المدرسي وشركائه من المجتمع المحلي، وأن يقوموا يعتمدوا معايير عالية لكل متعلم وعلى الأخص الطلبة والعاملين.

- أن يتصرف مديرو المدارس بنزاهة وبدافع الأهداف المعنوية عبر تجسيد القيم والاتجاهات الأخلاقية في ممارساتهم وتنظيمهم المدرسة، بالإضافة الى تشجيع القيم الديمقراطية وأهمها المواطنة الفاعلة والنظرة الجامعة.

#### **\*المعرفة والفهم:**

-امتلاك مديرو المدارس للمعرفة واطلاعهم على آخر الدراسات حول التعليم والتعلم، وكذلك نمو الأطفال وتطبيق نتائج هذه الدراسات على احتياجات الطلبة في المدارس، و هذا يجب ان يشمل طريقة إدارة الأداء داخل المدرسة، وما هي الاستراتيجيات الضرورية واللازمة لجعل الأداء أحسن ونظيره.

-يطبق المديرون معارفهم وفهمهم لآخر التطورات في السياسات التعليمية والإدارة المدرسية والاتجاهات الاجتماعية والبيئية من أجل تعزيز الفرص التعليمية في المدرسة من خلال تعاون مدير المدرسة مع جميع العاملين بالإدارة وكذلك المشرفين عليهم حتى يتم تحقيق الغاية والهدف.  
-يطبق المديرون ما يعرفونه ويفهمونه لمبادئ الإدارة والقيادة، وممارساتهم بمساعدة الآخرين، ذلك كنموذج يحتذى به للقيادة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية.

#### **\*الخصائص الشخصية والمهارات التفاعلية والاجتماعية:**

-امتلاك المديرون القدرة لكيفية تحديد التحديات، وكيفية إيجاد الحلول الإيجابية لها بالتعاون مع الآخرين، واتخاذ القرارات الحاسمة بالوقت المناسب، والقدرة على استخدام الأدلة والمعلومات لتعزيز وتأييد القرارات التي اتخذوها لكي يعمموها.  
-امتلاكهم على قدرات التفاوض والاتصال والتواصل والتعاون، وكذلك حشد المناصرة والتأييد، وكيفية إقامة العلاقات مع المجتمع المدرسي وأعضاءه بشكل جيد، والاستماع والتدريب الجيدان للاستجابة لحاجات الآخرين ، وتقديم التغذية الراجعة وتلقيها.  
-مراعاة المديرون لجميع الظروف التي يعملون بها سواء الاجتماعية أو المحلية أو السياسية، والعمل على الاستمرار بتحسين مهاراتهم خاصة في التأثير والتواصل.

القيادة ومتطلباتها هي مشتركة لجميع القادة، هناك خمس ممارسات مهنية تخص وظيفة مدير المدرسة هي كالتالي:

1. قيادة التعليم والتعلم.
2. تحسن وتطوير الذات وتطوير الآخرين.
3. قيادة التغيير والتحسين والابتكار.
4. القيادة الإدارية للمدرسة.
5. العمل مع المجتمع المحلي وإشراكه معه.

#### **نموذج الممارسة المهنية**

ما يميز نموذج القيادة للممارسة المهنية أنه يعتبر حلقة دائرية، وهو يختص بأعمال يقوم بها مدير المدرسة وتعاونه مع الآخرين مثل التخطيط والتنفيذ وكذلك المراجعة والاستجابة لجميع متطلبات العمل.

التخطيط والتنفيذ:

تقييم وتشخيص موقف ما والتعامل معه ضمن خطة معينة، وتنفيذ الخطة من خلال تخصيص الموارد بما يتلائم مع رؤية وقيم المدرسة.

المراجعة:

من خلال جمع و من ثم تحليل البيانات واتخاذ القرارات.

الاستجابة:

توحيد العمل و تحديد ما يجب تغييره أو تعديل طريقة اتخاذ القرارات.

الممارسات المهنية التي تشمل:

### 1. قيادة التعليم والتعلم

يكون مديرو المدارس ثقافة الدعم والتحدي والدعم وتتسم بالإيجابية ، وتمكين التعليم وعملياته بشكل فعال، مما يعزز جميع التزام المتعلمين المتحمسين والمستقلين مدى الحياة. والمديرون يتحملون مسؤولية تطوير ثقافة التعليم الفعال، وكذلك قيادة وإدارة جودة التعليم والتعلم وتصميمها، وكذلك تحصيل الطلبة في كافة جوانب نموهم. وايضا وضع توقعات عالية للمدرسة ككل عبر تحري الدقة، والتعاون مع الآخرين في كل العمليات الإدارية كالتخطيط والمراقبة والمراجعة للتعلم وفعاليتيه. وأيضاً يضع المديرون معايير مرتفعة للسلوك المطلوب وطبيعة الدوام، وتشجيع المشاركة القعالة، وتشجيع الطلبة للتعبير عن أنفسهم.

التخطيط والتنفيذ:

عملية التعلم يجب وضعها في قلب عملية التخطيط خاصة الاستراتيجي، وكذلك التحقق من وجود منهاج مرن ومتنوع ومدعوم بأساليب التدريس التي تتصف بالإبداع، وتكون من خلال بيئة تعليمية مناسبة وفعالة. وتحويل التخطيط الاستراتيجي إلى نشاط داخل غرفة الصف وكذلك تصميم وتنفيذ التعلم، بالإضافة الى تطوير استراتيجيات تعليمية من أجل التحقق من ان تكون المخرجات التعليمية ذو جودة عالية، و كذلك المدرسة يجب إثرائها كونه بيئة تعليمية للطلبة وأسرهم وللمجتمع المحلي بشكل علم.

المراجعة:

تطبيق إطار عمل فعال للتعليم والتقييم تستخدم فيه البيانات والمقارنات والملاحظات لمراقبة التقدم الذي يتم تحقيقه في تعلم كل طفل على حدة. والتركيز المستمر على التحصيل الفردي لكل طالب.

الاستجابة:

الإشادة بالأداء الجيد وتعزيزه، ومعالجة الأداء المتدني بجميع مستوياته. وتشجيع المعلمين على التعامل الفعال واتخاذ جميع الإجراءات من أجل التصحيح والمتابعة. والعمل على تطبيق الاستراتيجيات الهادفة إلى تمكين الطلبة من خلال القيادة الموزعة لتحقيق أكبر قدر من إمكاناتهم، وانخراط الطلبة في عملية تعلمهم.

## 2. تطوير الذات وتطوير الآخرين

عمل مديرو المدارس مع ومن خلال الآخرين على بناء مجتمع مهني للتعلم يركز على التطوير المستمر للتعليم والتعلم. وهذا يكون من خلال إدارة الأداء والتعلم المهني المستمر والفعال والدوري والتغذية الراجعة، وكذلك المديرون يساعدون جميع العاملين للوصول إلى معايير عالية ولتطوير قدراتهم واستعداداتهم القيادية. وايضا المديرون يثمنون الدعم للآخرين وساعدوهم في بناء قدراتهم ويتعاملون معهم بعدالة واحترام. كما على المديرون ان يقوموا نموذج القدوة والفعال ليحتذى في القيادة الفعالة، مع التزامهم بعملية تطوير القدرات المهنية الخاصة بهم والعناية بصحتهم الشخصية ورفاههم، لضمان القدرة على التعامل مع التعقيدات التي تواجه وظيفتهم، وما تحتاجه الوظيفة من قدرات وعمليات تعليمية .

## التخطيط والتنفيذ

عليهم على ان التخطيط والتخصيص فعال، وكذلك دعم وتقييم الأعمال التي يقوم بها الآخرين، والتأكد من وضوح التفويض والمساءلة الخاصة بالمهام والمسؤوليات. واستدامة استراتيجيات وتطويرها، والإجراءات الفعالة حتى يتم توجيه عمل تعلم الموظفين المهني وتقييم أدائهم. ووضع أهداف شخصية والعمل على تطوير الذات.

## المراجعة:

عليهم العمل على مراجعة وتقييم العاملين ودعمهم: عبر تدريبهم وتوجيههم لتحقيق أفضل المعايير. المراجعة المستمرة للممارسات الذاتية. التحقق من التعريف الواضح لمساءلة الأفراد والفرق وفهمها والاتفاق عليها.

## الاستجابة:

عليهم تقدير ما ينجزه الأفراد والإشادة به. تعزيز الثقة وافساح المجال للإبداع عن طريق تطوير الانماط القيادية للآخرين، وتشكيل المجموعات المتعاونة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وتنمية وبناء القدرات الخاصة بالقوى العاملة المستقبلية. واحترام وتقدير المواهب

وأساليب حل المشكلات وتنفيذ المهام المختلفة المتنوعة. اتخاذ الإجراء المناسب نحو الأداء غير المرضي.

### **3. قيادة التحسين والابتكار والتغيير**

المديرون يعملون مع الآخرين من أجل وضع الخطط وتنفيذها من أجل، وضع سياسات من أجل المدرسة ومرافقها وتطويرها. الإدراك بأن إدارة الابتكار والتغيير جزءًا لا يتجزأ من وظيفة مدير المدرسة لضمان تطبيق الرؤية والخطة الاستراتيجية للمدرسة بأكملها، وضمان تحقيق أهدافها وغاياتها.

الممارسات المهنية المتعلقة بها:

التخطيط والتنفيذ:

العمل مع مجتمع المدرسة والاستعانة بالأبحاث المتعلقة بفاعلية المدرسة لتعزيز واستدامة عملية تحسين المدرسة وفعاليتها. وايضا الاستعانة بالمجموعات من أجل قيادة الابتكار و قيادة التغيير لكي تظهر التغييرات في المدرسة ومتطلباتها وتوقعاتها، واستخدام إدارة المشاريع لكي تدعم تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. و القيام بدور استراتيجي لتطوير وتنفيذ تقنيات جديدة تثري الخبرات التعليمية والتعلمية وتتوسع فيها .

المراجعة:

من أجل ضمان الجودة والمراجعة للتعرف على أهمية الحاجة إلى كفاءة التغيير والابتكار لضمان التقدم. يجب تطوير استراتيجيات لذلك. وكذلك التحقق من ضرورة ان تكون رؤية المدرسة رؤية مشتركة وواضحة ويتم تنفيذها من قبل الجميع بفاعلية.

الاستجابة:

العمل مع الآخرين وتحفيزهم من خلال رعاية الإبداع والابتكار والاستخدام المناسب للتقنيات الجديدة من أجل تحقيق التميز. وضرورة الالتزام الشخصي تجاه عمليات التحسين المستمر بتطبيق أساليب حل المشكلات والتفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي. تطبيق أساليب قيادية تراعي حساسية المرحلة، ومناسبة لنمو المدرسة وتطورها.

### **4. قيادة إدارة المدرسة**

يستخدم المديرون وسائل وتقنيات إدارة البيانات لكي تتحقق من التنظيم والإدارة الفعالة والمناسبة لجميع عاملين المدرسة ومواردها، وذلك لتوفير بيئة تعليمية آمنة وفاعلة بالإضافة إلى القيمة مقابل المال. وما يتضمنه من تفويض مناسب للمهام المختلفة لأعضاء العمل ومتابعة

المسؤوليات. والتحقق من الوفاء بهذه الالتزامات. والسعي لإيجاد المدرسة الناجحة بالتعاون مع الجهات المشرفة ومع أولياء الأمور وغيرهم بشكل فعال. واستخدام التقنيات بكفاءة وفاعلية لإدارة المدارس التي يديرونها.

## الممارسات المهنية

### التخطيط والتنفيذ

إدارة الموارد المتاحة يكون ضمن الإطار المعمول به والذي يتم تحديده من قبل السلطات المكلفة بدعم فاعلية التعليم والتعلم. التحقق من تكامل ميزانيات التعلم ومناسبتها لأولوياته. عمل هيكل تنظيمي يظهر قيم المدرسة، توضيح كيفية عمل النظم والهيكل الادارية وعملياتها بكفاءة و مراعاة جميع المتطلبات القانونية.

### المراجعة:

تقييم ومتابعة استخدام الأفراد والموارد من اجل دعم السياسات المدرسية وتنفيذها، وان تكون ضمن الميزانيات المتفق عليها الخطط الاستراتيجية. الاستمرار بالمراجعة لجودة جميع الموارد المتوفرة. وكذلك تقييم استثمار الموارد من اجل تحسين مخرجات التعليم والتعلم وجودتها لجميع الطلبة.

### الاستجابة:

من أجل تحقيق الأهداف والأولويات التعليمية للمدرسة، يجب إدارة جميع الموارد البشرية منها والمادية و وكذلك المالية بكفاءة وفاعلية. العمل على جذب وتطوير واستبقاء واستخدام العاملين في المدرسة بشكل مناسب، وإدارة عمل العاملين لضمان تحقيق رؤية وغاية المدرسة.

### 5. إشراك المجتمع والعمل معه

مديرو المدارس يقوموا بالتعامل مع الجميع حسب المفهوم الجامع، ويساعدون على إيجاد ثقافة من التوقعات العالية مع مراعاة التنوع في المجتمع الذي تنتمي إليه المدرسة، ومختلف أنظمة وقطاعات التعليم. يعمل المديرون على تطوير شراكات بناءة مع الطلبة وأولياء أمورهم وجميع المعنيين بالمجتمع الذي تنتمي إليه المدرسة، وتنمية تلك العلاقات. يغرس المديرون روح الاحترام مع مراعاة التطور الفكري والوجداني والثقافي والأخلاقي والاجتماعي والصحي للطلبة. يشجع المديرون الطلبة على التعلم مدى الحياة منذ مرحلة ما قبل المدرسة وحتى مرحلة الشباب. يقدر المديرون الطبيعة متعددة الثقافات للشعب الأسترالي. يقدر المديرون ويستخدمون

الموارد الثقافية واللغوية الغنية والمتنوعة داخل المجتمع المدرسي. يقدر المديرون ويدعمون أيضاً احتياجات الطلبة وأولياء الأمور الذين ينتمون إلى مجتمعات تواجه تحديات كبيرة.

الممارسات المهنية

التخطيط والتنفيذ

تطوير استراتيجيات لإتاحة فرص التعليم لمكافحة التمييز والتقليل من آثار الحرمان. الاشتراك مع العائلات وأولياء الأمور ومع مختلف فئات المجتمع وأفراده ومؤسساته وهيئاته وغيرها في تعزيز المدرسة وإثراء قيمتها في للمجتمع. تطوير والاستمرار في وجود هيكلية تعنى بالتنسيق والتعاون المستمر والفعال.

المراجعة:

العمل على ربط خبرات الطلبة التعليمية بمجتمعهم وتشجيع وتسهيل مشاركة المجتمع في تعلمهم. السعي للحصول على تغذية راجعة من العائلات وأولياء الأمور والمجتمع بفاعلية حول انطباعاتهم فيما يخص جودة التعلم وكذلك طموحاتهم بالنسبة للتعليم.

الاستجابة:

العمل على إيجاد شراكة مع العائلات وأولياء الأمور بطريقة فاعلة، ودعمها والحفاظ عليها من أجل تحسين تحصيل الطلبة وتطورهم الشخصي. المساهمة في تطوير النظام التعليمي من خلال إطلاع الآخرين على الممارسات الفعالة ومشاركة المدارس الأخرى لتطوير آليات متكاملة. التعاون والعمل مع الجهات ذات الاختصاص لحماية ودعم الأطفال والشباب.

**خامساً: واقع تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين:**

**(أ) نظام تقييم أداء العاملين في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية:**

قامت الباحثة في دراسة تقييم أداء العاملين في وكالة الغوث الدولية بناءً على دليل توجيه موظفين محليين رقم B-D-A-23 والذي صدر بتاريخ 2012/3/29 وأصبح ساري المفعول منذ تاريخ 2012/4/1 ويتضمن:

**أولاً: المبادئ التي تتبناها سياسية تقييم الأداء:**

أ. تعزيز مفهوم التغذية الراجعة المستمرة والحوار المتواصل طوال فترة الأداء السنوية التي تشمل وضع الأهداف في بداية فترة التقييم ومراجعتها ومتابعة الأداء بعد فترة ستة أشهر والمراجعة الكاملة في نهاية الفترة.

- ب. إفساح المجال للموظفين لتوضيح آرائهم وتعليقاتهم خلال فترة التقييم.
- ت. ربط الأهداف الفردية والكفايات وآلية الأداء بالنتائج المتوخاة.
- ث. العمل على إزالة المبالغة في التقدير النهائي: توفر هذه السياسات ثلاث درجات من التقدير لتصنيف أداء الموظفين وهي: "أفضل مؤدي/ يفوق التوقعات" والثاني هو "يلبي التوقعات بشكل كامل"، و تقدير للأداء المتدني وهو "لا يلبي التوقعات بشكل كامل".
- ج. ربط تقييم الأداء بالمبادرات من أجل:
- مكافأة الموظف صاحب الأداء المتميز حسب سياسات المكافآت والتقدير.
- معالجة الأداء المتدني عبر مجموعة من الطرق الخاصة بإدارة الأداء المتدني.
- د. تعزيز دور الإدارة العليا في الاشراف على الموارد البشرية والتخطيط لها في الإقليم/ الدائرة/الوحدة (وكالة الغوث الدولية، 2012:3)

#### ثانياً: دورة تقييم الأداء:

- عملية تقييم الأداء تشتمل مناقشات رسمية وغير رسمية بين الموظف والمشرف المباشر حول الأهداف وأداء العمل ومتطلبات تحسين أداء الموظف وكفاياته، وتوثيق هذه الأهداف والمؤشرات للموظف من بداية فترة التقييم لتكون مستويات الأداء المتوقعة واضحة له من البداية.
- على المشرف المباشر أن يحصل على رأي ذوي الاختصاص بما يتعلق بتقييم الأداء لمهنة محددة أو المدخلات الفنية خلال جميع مراحل التقييم، وذلك لضمان تقييم نزيه ومتوازن يشمل جميع عناصر عمل الموظف، وفي حالة تغيير المشرف المباشر خلال فترة التقييم على المشرف السابق تقديم فكرة موجزة عن كل موظف من موظفيه للمشرف الجديد، موافاته بتقرير خطي ان كان هناك فترة زمنية بينه وبين تسلم المشرف الجديد مهام عمله.
- مناقشة الخلافات بين الموظف والمشرف المباشر بشأن الأهداف و/أو مدى تحقق الأهداف وحل تلك الخلافات قبل الانتهاء من أي مرحلة من المراحل الرئيسية لعملية تقييم الأداء. وإذا لزم الامر بحث الموضوع مع المشرف الثاني، و طلب المشورة من الموارد البشرية بخصوص الموضوع محل الخلاف (وكالة الغوث الدولية، 2012:3).

#### ثالثاً: الفترة الزمنية المحددة لتقييم الأداء:

- اجراء المناقشات بين المشرف المباشر والموظف طوال الفترة السنوية وبشكل مستمر وأن تشمل العناصر الرئيسية التالية:

-بداية الفترة: اتفاق الموظف والمشرف المباشر على الأهداف (مع خطط عمل) والكفايات المطلوب تطويرها.

-مراجعة نصف فترية: مناقشة رسمية لما تم إنجازه من تقدم وما يلزم من تعديلات في الأهداف والغايات .

-نهاية الفترة المستعرضة: مناقشة رسمية نهائية لمراجعة ما تم تحقيقه طوال السنة بأكملها بناءً على الأهداف والغايات المتفق عليها وإعطاء درجة التقدير. (وكالة الغوث الدولية، 2012:4).

#### رابعاً: درجات تقدير الأداء:

هناك ثلاث درجات تقدير يمكن اعطاؤها وهي : تقديران مرضيان " أفضل مؤدي-يفوق التوقعات" و" يلبي التوقعات بشكل كامل" وعلى المشرف المباشر تقديم شرحاً إضافياً في حالة تقييم الموظف على أنه أفضل مؤدي أو أنه لا يلبي التوقعات فيما يتعلق بالأهداف العامة أو الأهداف الفردية.

مع العلم ان المشرف ملزم بمنح تقدير "أفضل مؤدي" لما لا يزيد عن 30% من مجموع الموظفين، و تبرير التقدير الممنوح بشكل كامل ، وفي حالة إعطاء التقدير " لا يلبي التوقعات" فيجب توضيح أسباب منح هذا التقدير من قبل المشرف وأن يبين الخطوات اللازمة لمعالجة الأداء

الضعيف (وكالة الغوث الدولية، 2012:6)

#### خامساً: معالجة الأداء المتدني:

تتكون هذه العملية من جزأين أساسيين وهي عملية التحسين غير الرسمية وعملية التحسين الرسمية. أ-عملية التحسين غير الرسمية:

ينبغي الاتفاق على الأسباب المؤدية الى تدني الأداء وعلى المعايير المطلوب الوصول اليها رغم أن هذه العملية " غير رسمية" ، ويجب أن تشمل هذه العملية ما يلي:

-جلسة تحسين أداء موثقة، تهدف أن يفهم الموظف نقاط تدني الأداء ويوافق عليها وعلى وضع أهداف للتحسين خلال فترة يتفق عليها.

-تقديم المساعدة المناسبة (مثل التدريب والاشراف المستمر) لمساعدة الموظف على تحقيق المعايير المنشودة.

لاحقاً لهذه الخطوات الأولية يمكن القيام بما يلي:

-تنفيذ جلسة حوار حسب جدول زمني منتظم لمتابعة سير العمل في خطة التحسين.

-الاشراف الحثيث وتوفير تغذية راجعة مستمرة وتعزيز التغيير الإيجابي.

- تدريب عملي للموظف أثناء أدائه لعمله إذا كانت نقطة الضعف خاصة بنقص في مهارة ما.

- يمكن تكليف الموظف ليعمل إلى جانب موظف آخر من الموظفين أصحاب الكفاءة الجيدة في الفريق. وهذا ما يسمى ربط الموظف بزميل عمل آخر في نفس الفريق.  
- تقدير طول الفترة الزمنية الواجب منحها للموظف كي يتحسن من قبل المشرف المباشر، لا تكون تتراوح من 30 يوماً - 90 يوماً.  
(وكالة الغوث الدولية 2012: 8-9).

ب-عملية التحسين الرسمية:

إذا لم ينجح الموظف في تحقيق مستوى أداء مرضٍ بعد مرور 90 يوماً على الفترة الممنوحة للتحسن، يقوم المشرف المباشر بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية والمشرف الثاني لبدء عملية تحسين رسمية، وعلى هذه الخطة أن توثق الآتي:

- الأهداف التي لم يتم تحقيقها ومؤشرات الأداء لكل هدف وتحليل مفصل للأهداف ومؤشرات الأداء التي كان أداء الموظف فيها غير مرضي، ويجب أن تشمل امثلة واقعية.

-وضع خطة علاجية لتحسين أداء الموظف، وتسجيل موافقة الموظف والمشرف الثاني على هذه الخطة، بحيث تشمل الجوانب التالية:

\* السقف الزمني لإتمام مستلزمات الخطة علماً بأن الوقت المسموح به لإتمام المستلزمات ضمن هذه المرحلة ينبغي ألا يزيد عن 90 يوماً.

\*جدولة التدريب اللازم ليتم في أقرب فرصة ممكنة.

بعد فترة التحسين الرسمية، على الموظف ان يعمل على تحقيق الأهداف المذكورة في خطة التحسين وعلى المشرف أن يسجل مدى ما تم من تقدم، وأن يعقد جلسات نقاش مستمرة مع الموظف لتقديم التغذية الراجعة عن مدى تحقيق الأهداف.

**عدم تعاون الموظف:**

-إذا رفض الموظف المشاركة في العملية غير الرسمية فعلى المشرف المباشر توثيق الأمر وإبلاغ المشرف الثاني، ومن ثم على المشرف الثاني أن يجتمع بالموظف والمشرف المباشر بهدف البدء بالعملية غير الرسمية. وفي حالة إصرار الموظف على رفضه المشاركة، على المشرف البدء بعملية التحسين الرسمية مع توثيق الحالة.

-في حالة رفض الموظف المشاركة بعملية التحسين الرسمية فعلى المشرف المباشر توثيق الأمر وإبلاغ المشرف الثاني الذي يجب عليه أن يجتمع بالموظف والمشرف المباشر من أجل البدء

بالعملية الرسمية. وفي حال إصرار الموظف على رفضه المشاركة بالعملية يحق لرئيس الدائرة أن يوصي بإعفاء الموظف من مهامه (وكالة الغوث الدولية، 2012:11)

#### سادساً: التقدير النهائي وعملية فرصة التحسن

ينبغي ان تنتهي عملية فرصة التحسن خلال الفترة التي يشملها التقرير التقييمي، ولكن هناك بعض الحالات من غير الممكن تحقيق ذلك وقد يؤثر ذلك على منح التقدير النهائي لسنة الأداء، وهناك ثلاثة احتمالات لعملية فرصة التحسن والتقدير النهائي:

أ- أن تكون عملية التحسن قد اكتملت خلال فترة تقييم الأداء بحيث يمكن منح الموظف تقدير على أنه " يلبي التوقعات بشكل كامل" أو أنه "يفوق التوقعات" في حالة كان ادائه فاق مجرد تحقيق الأهداف.

ب- أن تكون عملية التحسين ما زالت مستمرة مع نهاية فترة تقييم الأداء وبإمكان المشرف تقييم مدى التحسن الذي أحرزه الموظف حتى تاريخه، وان كان الموظف قد أحرز تقدماً ملحوظاً يمكن تأجيل وضع التقرير النهائي لمدى لا تزيد عن 30 يوماً لإتاحة الفرصة لعملية التحسين أن تكتمل، وإذا كان الموظف قد تحسن مع نهاية الفترة فيمكن منحه تقدير على أنه " يلبي التوقعات بشكل كامل" وفي حالة عدم تحسن الموظف فيجب منحه تقدير على أنه " لا يلبي التوقعات بشكل كامل".

ت- أن تكون عملية التحسين قد بدأت لتوها. وفي هذه الحالة يجب منح الموظف تقدير " لا يلبي التوقعات بشكل كامل". (وكالة الغوث الدولية، 2012:11-12)

#### سابعاً: اشراف الإدارة العليا وتخطيط الموارد البشرية

بما أن جميع تقييمات الأداء يجب ان تكون في نفس فترة دورة تخطيط العمل، فعلى المسؤولين في الإدارة العليا على مستوى الإقليم أو الدائرة أن يجتمعوا باعتبارهم لجنة إشرافية لمراجعة نتائج العملية، وذلك بعد انتهاء فترة تقييم الأداء، وتقوم الموارد البشرية على مستوى الإقليم أو الرئاسة العامة بتيسير عملية المراجعة عبر تزويد اللجنة بالبيانات والمعلومات المدعمة، والهدف من عملية المراجعة ما يلي:

-التأكد من تطبيق دورة الأداء حسب المواعيد المقررة وبشكل صحيح.

-التأكد من تقييم الأداء المتباين بتقدير متباين بما يتوافق مع النتائج التي حققتها الوحدة.

-التأكد من توزيع التقديرات بشكل عادل ضمن المجموعات الوظيفية، والوحدات والمستويات، والنوع الاجتماعي (الاناث، الذكور).

-التأكد من تطبيق عمليات التحسين بما يتوافق مع القوانين والأنظمة المعمول بها.

-التأكد من أنه يتم تمييز الموظفين من أصحاب الأداء المتميز ويمكن للجنة مراجعة استخدام المكافآت غير المالية على مستوى الإقليم أو الدائرة في الرئاسة العامة ومراجعة قائمة المرشحين لهذه المكافآت ووضع توصيات بخصوص تلك المكافآت.

-تحديد استراتيجيات لمعالجة حالات الاختلاف في مكان العمل والفرص السانحة لتعزيز الأداء الأفضل.

-التأكد من أن استراتيجيات التعلم تطبق لمعالجة مواطن الضعف داخل الوحدة أو على مستوى الأقسام (وكالة الغوث الدولية، 2012: 12-13)

### ثامناً: نظام التقييم الإلكتروني:

الهدف من هذا النظام خدمة العاملين في مكان عملهم وتوخي الدقة والبعد عن التعقيدات في المعاملات الورقية وقد تم تطويره من قبل إدارة الموارد البشرية ، ويتم تعبئة كل جزء من تقرير تقييم الأداء الإلكتروني من قبل مستخدم مختلف ضمن سلم الهرم الإداري، كما أن هناك ثلاثة مستخدمين ضمن التسلسل الهرمي لإدارة الأداء لكل واحد منهم مسؤولية مختلفة عن الآخر هم:

\*الموظف: وهو من يقوم بتعبئة إنجازاته الرئيسية خلال فترة التقييم ويقوم بالتوقيع على التقييم النهائي.

\*المسؤول المباشر: وهو من يقوم بمناقشة أداء وحاجات تطوير الموظف خلال العام، ويقوم بتقييم جميع الموظفين في ضوء الأهداف والمؤشرات ذات الصلة، كما يقوم المسؤول المباشر بتعبئة التقييم الشامل أيضاً.

\*المسؤول الثاني: وهو من يقوم المراجعة والموافقة على تقرير التقييم . حيث يتطلب نموذج تقييم الأداء الجيد إلى توقيعين فقط لكل عملية تقييم، الأول توقيع المشرف الأول والثاني توقيع الموظف، وتضمن هذه العملية أن يكون الموقعون على نموذج تقييم الأداء على اطلاع على أداء الموظفين وقادرون على مراجعة أدائهم بشكل موضوعي، وتتم عملية التقييم بجميع مراحلها بشكل إلكتروني .

### ب) معايير تقييم أداء مدراء المدارس الخاصة في فلسطين:

تم تصنيف المؤسسات التعليمية الخاصة في فلسطين وفق معايير يتم وضعها من قبل لجان تضم في عضويتها كل من:

أ-الوكيل المساعد للشؤون التعليمية.

ب-مدير عام التعليم المدرسي.

ج-مدير عام التربية والتعليم في المديرية التابعة لها المؤسسة التعليمية.

د. مختص في القانون من الوحدة القانونية.

وتضم هذه المعايير:

الرؤيا والفكر والرسالة.

ب. المبنى المدرسي والمساحات المدرسية والمرافق والتسهيلات.

ج. الموارد البشرية والتنمية المهنية.

د. الموارد المالية.

ه. القيادة والتنظيم والاشراف.

و. المناهج الإضافية والبرامج الإضافية.

ز. التقييم والدرجات والنتائج المؤثرة.

ح. البيئة المدرسية والعلاقة مع أولياء أمور الطلبة.

ط. الخدمات المساعدة وأنشطة الطلبة.

ي. التطوير التربوي.

ك. الأمن والسلامة العامة.

ل. وسائل النقل والحافلات المادة (7)

أما بالنسبة لمدراء المدارس الخاصة فحسب المادة (9) يجب توفر الشرطين الآتيين:

أغير محكوم عليه بحكم نهائي من محكمة مختصة بجناية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة.

ب. التفرغ للقيام بعمله.

يتم متابعة المدارس الخاصة من قبل مديريات التربية والتعليم وتسجيل تقرير زيارة ميدانية تشمل

جوانب عديدة تتعلق بالبنية التحتية للمدرسة والبيئة المدرسية المعززة والهيئة الإدارية والتدريسية

من حيث سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية والالتزام بتدريس المناهج الفلسطينية الصادرة عن

الوزارة والعطل الرسمية وكل ما هو مصادق عليه في الترخيص لهذه المدرسة وفيما يلي النقاط

الخاصة بمتابعة وتقييم مدير المدرسة:

1-يقوم المدير بزيارات صفية للمعلمين.

2-يتابع المدير دفاتر اعداد الدروس للمعلمين.

3-يتابع حضور وغياب الطلبة.

4-يحتفظ بسجلات منظمة ومرتبطة.

5-يتابع مدير المدرسة سجلات الدرجات.

6- يتابع مشاركة المدرسة في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الوزارة.

(الوقائع الفلسطينية العدد 194 تاريخ 2022/9/25)

**ج) نظام تقييم أداء مدراء المدارس الحكومية في فلسطين:**

سيتم تقديم العناصر الأساسية لهذا النظام والمعمول به في مديريات التربية والتعليم:

**1. الفئة المستهدفة في نظام التقييم الحالي:**

يوجد نموذج واحد لتقييم أداء مدراء المدارس بغض النظر عن المرحلة الخاصة بالمدرسة او جنسها.

**2- أهداف نظام تقييم الأداء:**

حسب قانون الخدمة المدنية يجب ان يخضع كل موظف حكومي لتقييم سنوي وتم وضع نظام تقييم الأداء الحالي في عام 2017 والهدف الأساسي منه اتخاذ قرارات إدارية تتعلق بنقل المدراء وتنشيط المدراء الجديد. بالإضافة ان شروط ديوان الموظفين لأي ترقية أو وظيفة يمكن ان يتقدم لها الموظف ان يكون تقديره لآخر ثلاث سنوات جيد جدا على الأقل او معدلهم جيد جدا.

**3- معايير تقييم الأداء:**

يتكون نموذج تقييم أداء المدراء من جزأين:

الجزء الأول: يتكون من خمسة مجالات تمثل خمس معايير رئيسة ولها مؤشرات خاصة بها كل مؤشر علامته تتراوح من 1-5 وهذه المجالات هي:

المجال الأول: التخطيط: أي قدرة المدير على التخطيط وفق الأسس العلمية وله اربعة مؤشرات هي:

1- يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات البشرية والمادية والأجهزة والتجهيزات والاثاث ويرتبها حسب الأولويات.

2- يبني الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها

3- يوزع مسؤولية التنفيذ والمتابعة والتقييم.

4- يوثق الإنجازات ويطورها ما يخدم اهداف المدرسة

المجال الثاني: الاشراف والمتابعة: أي قدرة المدير على إدارة الموارد المادية والبشرية في المدرسة ولها ستة مؤشرات.

1- يدير شؤون العاملين بالمدرسة

2- يدير الأمور المالية وفق الأسس والتعليمات

- 3-يراعى النواحي الصحية وجوانب الامن والسلامة.
- 4-يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات.
- 5-يدبر الأمور المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة
- 6-يدير شؤون الطلبة في المدرسة.
- المجال الثالث: النمو المهني: أي يراعى النمو المهني لنفسه وللمعلمين في المدرسة بشكل مستمر. وله خمسة مؤشرات.
- 1-يشترك ببرامج تأهيل تخصصية وتربوية ويرشح العاملين لها وفق الحاجة.
- 2-يوظف أساليب الاشراف التربوي المختلفة.
- 3-يحاكم الاختبارات المدرسية وبنائها مع المعلمين.
- 4-يدعم المعلمين على تفعيل التقنيات في التعليم.
- 5-يدعم المعلمين في تصميم وتنفيذ الأنشطة الصفية وللصفية (اللجان)
- المجال الرابع: تعلم الطلبة: أي يسهم بالنهوض بنتائج الطلبة وله ست مؤشرات
- 1-يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أدائهم.
- 2-يواكب مدى انشغال الطلبة في عمليات البحث والاستقصاء.
- 3-يتابع اتقان الطلبة للمهارات الأساسية.
- 4-لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية.
- 5-يعمل على انخراط الطلبة في عملية التعليم والتعلم
- 6-ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الإيجابية والقيم لدى الطلبة.
- المجال الخامس: العلاقات والاتصال والتواصل وهذا يعني قدرة المدير على بناء علاقات فعالة سواء علاقات داخلية أوخارجية، لكي تساعد المدرسة على أداء واجباتها. وله اربعة مؤشرات .
- 1-يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق اهداف المدرسة.
- 2-يدير علاقات داخلية تسهم في توفير مناخ تعليمي.
- 3-يستثمر العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية شؤون أبنائهم.
- 4-يرعى نشاطات تسهم في إيجاد علاقات تبادلية مع المجتمع المحلي.
- الجزء الثاني: يشمل السمات الشخصية أي معيار الاتصاف بسمات شخصية تخدم العملية التربوية ويتضمن خمس مؤشرات هي القيادة، المبادرة والابداع، المعرفة والثقافة، عادات العمل ومؤشر الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.

#### 4-الجهة المسؤولة عن عملية التقييم:

يتكون نموذج تقييم الأداء من 30 مؤشراً كل قسم من الأقسام مسؤول عن وضع علامة للمؤشرات المتعلقة بعمل قسمه تشمل هذه الأقسام:

قسم اللوازم، قسم الأبنية، الإرشاد، الصحة، العلاقات العامة، التعليم المدرسي، الشؤون الإدارية، المالية، الامتحانات، الديوان، الأنشطة، الكتب وقسم التخطيط والرقابة.

يتولى كل من النائب الفني والإداري في مديرية التربية والتعليم مراجعة التقييم واجراء التعديل الذي يروونه مناسباً بناء على اعتبارات معينة.

#### 5-عدد مرات التقييم:

يتم تقييم أداء مدراء المدارس الحكومية في فلسطين مرة كل سنة وهذا يقلل من فرص تحسين أداء المدراء أو معالجة جوانب القصور في أدائهم.

#### 6-صيغة نتيجة التقييم:

توضع نتائج التقييم على شكل تقدير رقمي من 100 بعد عملية حسابية لمجموع علامات المؤشرات الثلاثين من 150 الى علامة من 100 وتقدير عام بالكلمات مناسباً للعلامة تقابل التقدير العام الذي وقعت هذه العلامة في مجاله.

## 2.2 الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم أداء مدراء المدارس تمحورت هذه الدراسات حول محورين اساسيين: المحور الأول يضم الدراسات التي تتعلق بخصائص الإدارة المدرسية الحديثة والاتجاهات الإدارية المعاصرة ودورها في تطوير الاداء والمحور الثاني يضم الدراسات التي تتناول أنظمة تقييم مختلفة من حيث واقعها، معاييرها وطريقة تطبيقها.

أولاً: الدراسات التي تناولت خصائص وأدوار الإدارة المدرسية الحديثة والاتجاهات الإدارية المعاصرة ودورها في تطوير الأداء:  
الدراسات العربية:

بينت دراسة (مقابلة، 2017) دور الابداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وتحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (285) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى دور الابداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وتحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين متوسط.

كما سعت دراسة (السودي، 2016) إلى التعرف على مستوى إدارة الابداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على عينة قدرها (322) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة أن دور المدير في مدارس شمال الضفة الغربية في إدارة الابداع كان مرتفعاً.

وفي دراسة (السناني، 2013) التي سعت إلى تحديد أهم الكفايات المهنية اللازم توفرها لدى مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر خبراء الإدارة التربوية والقيادات التربوية بالوزارة، تكونت عينة الدراسة من (40) خبيراً في مجال الإدارة التربوية و(100) قيادياً بوزارة التربية والتعليم واتبعت المنهج الوصفي ، ومن أهم نتائجها اعتماد تقويم الكفاية على تقويم الأداء كمعيار لإتقان الكفاية مع الأخذ في الاعتبار المعرفة النظرية لدى المقوم وأهمية ارتباط الكفاية بدور مدير المدرسة لذلك تتغير الكفايات المطلوبة تبعاً لتغير جوانب هذا الدور.

## الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة **ايجر (Ugur, 2019)**، وهي دراسة نوعية، الى التحقق من تأثير مديري المدارس الثانوية في تنظيم واستخدام التكنولوجيا بفعالية حيث تألف عينة الدراسة من (10) مشاركين من مدراء المدارس الثانوية، يمتلكون عددا من سنوات الخبرة يتراوح من 18-39 عاما في مدارس سكاريا وازميت وإسطنبول، وكان من أهم نتائج الدراسة ضرورة امتلاك المدراء دراية كافية بتطبيقات التكنولوجيا في مدارسهم، وتمكنهم من المهارات التقنية ليتمتعوا برؤية أكبر في البيئة التعليمية الرقمية.

بينما سعت دراسة **(Jasona, 2015)** إلى استكشاف أنماط استخدام الوقت لدى مدراء المدارس وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي عن طريق الاستبانة، ووزعت على عينة من المدراء، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن المدراء ذوي مهارات إدارة الوقت الجيدة، يستطيعون تخصيص الكثير من الوقت لإدارة العملية التعليمية في مدارسهم، وأن إدارة الوقت مرتبطة ارتباطاً كاملاً بالنمو لدرجة اختبار الطلاب في الرياضيات، وأن إدارة الوقت هي عملية كثيرة الابعاد تحتوي على المهارات السلوكية المرتبطة بالتخطيط قصير الأجل والوعي بالوقت وأهميته والتفويض لبعض المهام.

وعن أهمية إدارة الوقت تناولت دراسة **(TulowitzkiK , 2011)** طرق قضاء مديري المدارس لوقتهم وكيفية تعاملهم مع الأمور المتعلقة بتطوير المدرسة الثانوية بفرنسا، وقدمت الدراسة طرقاً كمية وكيفية تشترك فيها خمس مدارس فرنسية ومتابعة مدراءها على مدار أسبوع، واجراء مقابلات شبه منظمة معهم، وأوضحت نتائج البحث أن معظم المديرين قد وضعوا قوانين تؤكد على أهمية تطوير المدرسة بالإضافة الى استخدام العديد من الوسائل التكنولوجية في تطوير الممارسات التعليمية داخل المدرسة ويشمل ذلك خيار الامتحانات وشؤون الطلبة وتدريب المعلمين والإداريين على حد سواء.

**الثاني: دراسات حول أنظمة تقييم الأداء وسبل تطويرها:**

## الدراسات العربية:

تناولت دراسة **(أبو سمرة وعويضات، 2020)** واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل باستخدام المنهج الوصفي، وعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (200) فرداً، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة. وأشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة

الدراسة لواقع الاداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاءت بدرجة متوسطة.

وعن أثر فاعلية تقييم الأداء في تحسين الأداء المؤسسي تناولت دراسة (القراله، 2018) هذا الأثر من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الغير مالية المتمثلة في التعلم والنمو وعمليات التشغيل الداخلي في وزارة العدل، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في وزارة العدل في المملكة الأردنية الهاشمية وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (506) جمعت المعلومات من خلال استبانة صممت وطورت لهذه الغاية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية تقييم الأداء على الأداء المؤسسي في وزارة العدل. كما أوصت بضرورة أن يقوم نظام التقييم على المقابلات التي يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم لإتاحة فرص الاتصال وتحسين طرق الإشراف، وضرورة إنشاء لجنة أو جهة خاصة ترتبط مباشرة بالإدارة العليا مكلفة بمتابعة وقراءة نتائج التقييم ومتابعة التوصيات التي تسفر عنها نتائج التقييم، واستخدامها في اتخاذ القرارات وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

بينما عملت دراسة (أبو كميل، 2016) على التعرف إلى واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر نواب المديرين والمعلمين، وسبل تطوير هذا الواقع، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة تكون من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (3692) معلماً ومعلمةً بالإضافة إلى جميع نواب المدارس الثانوية والبالغ عددهم (129) نائباً، وبلغت عينة الدراسة من المعلمين (370) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أبرزها أن درجة تقدير نواب المديرين لواقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية حصلت على درجة كبيرة، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات، أهمها أن يتضمن الهيكل التنظيمي للوزارة إدارة مختصة بإدارة الموارد البشرية، بحيث تكون الجهة المسؤولة والمخولة بمتابعة الأنشطة والبرامج التنموية للكادر البشري.

ومن الدراسات التي تناولت سبل تطوير أنظمة التقييم دراسة (عطير، 2015) التي تناولت تطوير نظام لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، حيث تكونت عينة الدراسة من (112) فرداً من مديري المدارس ورؤساء الأقسام ومديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التحليلي التطويري، حيث استخدمت استبانة بالإضافة إلى المقابلات للتعرف على واقع تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية من وجهة

نظر المسؤولين في المديرية عن عمليات التقييم، وقد خلصت الدراسة إلى الحاجة عند مديري المدارس إلى تعديل نظام تقييم الأداء المعمول به بحيث يراعي أهداف تقييم الأداء، وأن تكون عدد مرات التقييم مرتين في العام الدراسي الواحد، وأن يطلع المدير على نتيجة تقييم الأداء، وقد قامت الباحثة بتطوير نظام تقييم أداء في حينه وأوصت بتطبيقه على عينة من المدارس وحساب دلالات صدق ادواته وثباتها حتى يتم تقنيه وتطبيقه فيما بعد.

كذلك دراسة (الشعيلي وإبراهيم، 2014) التي اهتمت بتطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء خبرة نيوزلندا ، حيث اتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى تولي مسؤولية مجلس الأمناء في نيوزلندا مسؤولية تقييم أداء مدير المدرسة بالاعتماد على معايير مهنية لمدير المدرسة وتنوع أدوات جمع البيانات، وأوصت الدراسة بتولي مجلس أولياء الأمور المسؤولية الكاملة عن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بمشاركة مشرفي الإدارة المدرسية، وتعديل تشكيلها بحيث تضمن ممثلين عن المجتمع المحلي، وتدريب أعضائها على أساليب التقييم الحديثة وتزويدهم بأدلة للتقييم لضمان كفاءة وفعالية عملية التقييم.

أما دراسة (القواسمة، 2014) فقد هدفت إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات العامة في الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على الجهات المسؤولة عن عملية التقييم، تحديد الإجراءات، المعايير والأهداف المستخدمة في العملية، والتعرف على الصعوبات التي تواجه عملية تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ومن ثم اقتراح نموذج لتقييم أداء الأكاديميين باستخدام أسلوب التغذية الراجعة 360 درجة.

واستخدمت الباحثة المنهج الاستكشافي الوصفي واعتمدت على الطريقة المختلطة لجمع البيانات وتحليلها.

وقد كان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم رضى من اعتماد عملية التقييم بشكل كبير على تقييم الطلبة، وأن المسؤول المباشر هو الجهة الأكثر مقدرة على تقييم أداء الأكاديميين، يلي ذلك الطلبة الذين يعتبرون الركيزة الثانية في عملية التقييم. كما أظهرت وجود صعوبات تعترض أنظمة التقييم أهمها فصل عملية تقييم أداء الأكاديميين عن دوائر الموارد البشرية، بالإضافة إلى عدم وجود رضى عن المعايير المستخدمة في عملية التقييم.

وجاءت دراسة (أبو رزق، 2012) للتناول نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبلغ عدد العينة

(200) مديراً ومديرة واستخدم الباحث استبانة.حيث بينت النتائج انخفاضاً في تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء من حيث أدواته وأهدافه ونتائجه، وأوصت الدراسة بوجود فريق استشاري من الخبراء في الإدارة المدرسية، ووضع برنامج تدريب لفريق التقييم، وتضخيم أدوات جمع البيانات، بحيث تجمع جميع المهارات المراد تقييمها وربط المدراء ببرنامج تدريبي حسب التوصيات الناتجة عن عمليات التقييم.

وعن معوقات عملية تقييم الأداء هدفت دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) إلى البحث عن معوقات تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المقيمين والتعرف على أثر المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس والمؤهل العلمي) على فاعلية عملية تقييم الأداء في الوزارات، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لها وتكون مجتمع الدراسة من (341) مديراً ومديرة ورئيس قسم في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، وعينة عشوائية مكونة من (151) مقيماً وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين يفهمون جيداً نظام التقييم إلا أنهم يشعرون بالظلم وعدم العدالة وأن عملية التقييم تنفذ بشكل عشوائي من قبل المقيمين. بالإضافة إلى أن نماذج التقييم لا تغطي كل الجوانب التي يجب تقييمها وكان هناك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على فاعلية عملية تقييم الأداء.

كما تناولت دراسة (أبو ماضي، 2007) أيضاً معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم واقتрحت الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من الاكاديميين والإداريين وأصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة حيث بلغ مجتمع الدراسة (266) واختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (160) فرداً وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء ومعوقاتهما وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى الى متغيرات (الجنس،العمر،نوع الوظيفة،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية.

وعن رأي الموظفين في نظام تقييم أدائهم، هدفت دراسة (أبو شيخة، 2005) إلى معرفة كيف ينظر العاملين في الجهاز الحكومي الأردني إلى نظام تقييم أدائهم، و نقاط الضعف التي يتسم بها هذا النظام، العلاقة بين مدى موضوعية نظام تقييم الأداء وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (357) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ادراك

العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء، ووجود فروق ذات دلالات إحصائية لإدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية.

### الدراسات الأجنبية:

عن فاعلية عملية التقييم عملت دراسة (Orlando , 2014 )الى معرفة فاعلية عملية تقييم أداء المديرين؛ وذلك بغرض تطوير نظام تقييم للقيادة المدرسية والتأكد من مدى مشاركة قادة المدارس في بناء الرؤية المدرسية، ومدى اعتمادهم على نتائج المدرسة في بناء نظام التقييم. حيث اتبعت الدراسة المنهجين النوعي والكمي، وتم تطبيق المقابلات والاستبانات كأدوات للدراسة. وكان من ضمن عينة الدراسة (10) قادة مدارس كانوا قد أسهموا في تطوير نظام التقييم لمدة سنتين، وبينت الدراسة على أن نظام تقييم أداء المديرين فاعل في دعم قادة المدارس وإرشادهم، كما بينت أهمية التغذية الراجعة في رفع مستوى أداء المديرين، وإلى ضرورة استمرار عملية المراجعة لنظام التقييم للتأكد من دعمه المتواصل للمديرين والطالب في العملية التعليمية، وإلى الحاجة إلى تعديل هيكلية نظام التقييم، وخاصة فيما يتعلق ببنود تقييم المديرين والاوزان النسبية لها، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب المديرين لتطوير نموهم المهني وإتاحة الفرصة لهم لتعديل نظام التقييم بناء على التغذية الراجعة ومنحهم الوقت اللازم لذلك.

أما دراسة (Owoyemi et al., 2013) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين في القطاع العام في نيجيريا، واعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة وعددها (220) موظف في القطاع العام في نيجيريا وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة مهمة بين تقييم الأداء وأداء الموظفين ، وأنه لكي تحقق المنظمة أهدافها التنظيمية يجب انشاء نظام جيد للمكافأة لتحقيق أداء عالي.

كما هدفت دراسة (Casavant and others,2012) إلى التعرف على رؤى وتصورات مديري المدارس والمشرفين لعمليات تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في مقاطعة (نيوانجلاند) بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة والمقابلات كأدوات في الدراسة الميدانية، وتم تطبيقها على (12) مشرفاً ومديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات تقييم الأداء لمدير المدارس تعتمد على عديد من الأدوات، مثل تحليل الوثائق ومراجعة الأدبيات والمقابلات، كما تركز على التغذية الراجعة والعدالة والمواقف الحرجة، كما أكد

المفحوصون على ضرورة جعل عملية التقييم مستمرة وذات جدول زمني واضح، وتحديد معايير واضحة وأدلة داعمة وتوحيد أدوات ونماذج عملية تقييم الأداء الوظيفي.

وعن أهمية اشراك قادة المدارس في تصميم عملية التقييم، وتضمين تعليقات أصحاب المصلحة في مجتمع المدرسة كجزء من عملية التقييم، سعت دراسة (Vincent.2012) إلى تحديد تصورات مديري المدارس الابتدائية الكاثوليكية حول عملية التقييم في مدارسهم، باستخدام البحث الاجرائي لتتبع التغييرات في المواقف والمعتقدات حول التقييم الفعال تكون مجتمع الدراسة من (27) مديراً وعينة من (5) مديرين تمت مقابلتهم ومناقشة أسئلة البحث معهم ثم تحديد الاتجاهات وترميزها باستخدام أسئلة البحث والاطار النظري لحوكمة نظرية التقييم ونظرية التغيير .

كما هدفت دراسة (Makia , 2008) إلى التعرف على نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة جمع البيانات ، لقياس بنود كفايات مديري المدارس .وشملت عينة الدراسة (227) مديرا لمدرسة ابتدائية وثانوية وعليا في منطقة هيشكاواIshikawa ، منهم (190) مديرا، (37) مديرة .

وكان أهم نتائجها أن نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة. وأن مديرو المدارس اليابانية يتمتعون بسمعة محترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع من خلال القيام بمهام مشتركة والتركيز على التعليم من أجل تيسير التطوير في مهمات المدرسة على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي. وأن مدير المدرسة متمكن لديه أخلاقيات عمل، ويعتبر مثالا للمدرسة والمجتمع.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة أن يزود نظام التقييم في المدارس المديرين بمعلومات بناءة حول أدائهم حسب معايير التقييم، واستمرار عملية التقييم خلال عملية التعليم وأن لا تكون في فترات زمنية. وأن تشتمل عملية التقييم على الملاحظة الميدانية في زمان ومكان حدوث التعليم.

### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح حجم الاهتمام بموضوع تقييم الأداء من قبل الباحثين محلياً وعربياً وعالمياً، حيث تم التركيز في هذه الدراسات على مجالات عديدة من تقييم الأداء شملت معرفة فاعلية عمليات تقييم الأداء، معرفة مدى تقدير مدراء المدارس لأنظمة التقييم التي يخضعوا لها من حيث أدواتها وأهدافها ونتائجها، النماذج المقترحة لتقييم أداء مدراء

المدارس، بناء معايير جديدة لأنظمة التقييم، وعي المدرء للمعايير التي يتم تقييمهم بناء عليها، موضوعية وشفافية أنظمة التقييم وتعدد الجهات التي تساهم في عملية التقييم.

**ويمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات بما يلي:**

- أن يخضع فريق التقييم لبرنامج تدريب مع تضخيم أدوات جمع البيانات بحيث تجمع جميع المهارات المراد تقييمها وربط المدرء ببرنامج تدريبي حسب التوصيات الناتجة من عمليات التقييم.  
- الاستمرار في عملية التقييم خلال عملية التعليم وليس فقط في فترات زمنية محددة، كذلك تشمل عملية التقييم على الملاحظة الميدانية في زمان ومكان حدوث التعليم.

- وضع معايير التقييم من قبل فريق وطني يتكون من ممثلين من مجموعة الشركاء التي تضم الأهالي وممثلون عن البلديات والمجالس المحلية وموظفي الوزارة والمعلمين وافتراضات المدرء.  
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عن وضع بنود تقييم الأداء تشمل ظروف سياق المدرسة ودمج الادبيات في مجال التقييم وتسليط الضوء على التغيير المجتمعي والمعايير التنظيمية وتقنيات ومنهجيات التقييم.

- ضرورة أن يكون المديرين واعيين للمعايير التي سيقومون عليها وأن يطوروا ملف انجاز محدث.  
- أن تتم عملية التقييم بموضوعية وصدق ونزاهة وشفافية لتحديد ما هو فعال حقا في نظام التقييم وتصميم استراتيجيات لمعالجة مشاكل الأداء.

- مشاركة المجتمع المدرسي من معلمين وأولياء أمور في عملية تقييم مديري المدارس.  
لقد كان للاطلاع على الدراسات السابقة فائدة في التعرف على معايير أنظمة التقييم وأدوار مدير المدرسة الجديدة المواكبة للعصر، ودور المدرسة الريادي في تمكين طلاب القرن الواحد والعشرين من مهارات وكفايات جديدة، كما انها كانت مفيدة في بناء أدوات الدراسة، واختيار العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، وعلى الرغم من ان هذه الدراسة تتقاطع مع كثير من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تقييم أداء مدرء المدارس الا انها تختلف في عدة جوانب أهمها:

\* اختلاف الهدف من الدراسة: حيث تسعى هذه الدراسة الى تطوير نموذج تقييم أداء لمديري المدارس في مختلف مراحل المدارس التي يرأسونها في ضوء سياق الواقع الفلسطيني والاتجاهات الإدارية والتربوية المعاصرة، في حين هدفت الدراسات السابقة الى دراسة واقع أداء المدرء وأهم المعايير التي يجب التركيز عليها في نظام التقييم.

\*سيتم في هذه الدراسة اشراك مديري المدارس والقائمين على تقييمهم في مديريات التربية في تطوير نظام تقييم يشمل المعايير الإدارية الحديثة ويراعي خصوصية وسياق المدارس كافة وأخذ توصياتهم بعين الاعتبار

## الفصل الثالث

### الإجراءات والطريقة

مقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

إجراءات تطبيق الدراسة

أساليب المعالجة الاحصائي

## إجراءات الدراسة

تناولت الباحثة خلال هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وعرض تفصيلي لمجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار عينة الدراسة، وأداة الدراسة، وكيفية إعدادها، وعمل الصدق والثبات له وطريقة تطبيقها، والتصميم لهذه الدراسة، والإجراءات التي تم تطبيقها، والإحصاء المناسب لهذه الدراسة لتحليل بياناتها للوصول إلى النتائج النهائية.

### 1.3 منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي التطويري، لملائمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تطوير نموذج تقييم أداء مدراء المدارس الحكومية في فلسطين، من خلال معرفة وتحليل نظام التقييم المتبع حالياً والمعمول به من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتحليل المعايير التي يجب أن يشملها نظام التقييم المطور من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس أنفسهم حيث سيتم الربط بين جميع وجهات النظر وبين الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء المدراء ونماذج معمول بها في بعض الدول الغربية والعربية، ونماذج غير حكومية يعمل بها في المدارس الفلسطينية.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام ومديري المدارس في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (2165) كما هو موضح في الجدول (1) التالي:

الجدول رقم (1) يمثل عدد افراد مجتمع الدراسة

الرقم	المديرية	المسمى الوظيفي	ذكور	اناث	المجموع
1	جنين	مدير عام تربية	0	1	1
		مدير دائرة	2	0	2
		رئيس قسم	11	5	16
		مدير مدرسة	74	85	159
		المجموع	87	91	178
2	جنوب نابلس	مدير عام تربية	1	0	1
		مدير دائرة	2	0	2
		رئيس قسم	7	5	12

87	49	38	مدير مدرسة		
<b>102</b>	<b>54</b>	<b>48</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	نابلس	3
2	0	2	مدير دائرة		
15	6	9	رئيس قسم		
185	99	86	مدير مدرسة		
<b>203</b>	<b>105</b>	<b>98</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	سلفيت	4
1	0	1	مدير دائرة		
12	3	9	رئيس قسم		
75	44	31	مدير مدرسة		
<b>88</b>	<b>47</b>	<b>41</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	طولكرم	5
3	1	2	مدير دائرة		
15	3	12	رئيس قسم		
142	78	64	مدير مدرسة		
<b>161</b>	<b>82</b>	<b>79</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	قلقيلية	6
3	1	2	مدير دائرة		
14	1	13	رئيس قسم		
83	41	42	مدير مدرسة		
<b>101</b>	<b>43</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	بیر زيت	7
1	0	1	مدير دائرة		
14	4	10	رئيس قسم		

73	48	25	مدير مدرسة		
<b>89</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	رام الله	8
2	1	1	مدير دائرة		
12	5	7	رئيس قسم		
135	81	54	مدير مدرسة		
<b>150</b>	<b>87</b>	<b>63</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	ضواحي القدس	9
3	0	3	مدير دائرة		
10	1	9	رئيس قسم		
74	50	24	مدير مدرسة		
<b>88</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	القدس	10
3	1	3	مدير دائرة		
13	9	4	رئيس قسم		
51	35	16	مدير مدرسة		
<b>69</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	بيت لحم	11
2	0	2	مدير دائرة		
14	7	7	رئيس قسم		
130	76	54	مدير مدرسة		
<b>147</b>	<b>83</b>	<b>64</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	يطا	12
1	0	1	مدير دائرة		
13	4	9	رئيس قسم		

95	46	49	مدير مدرسة		
<b>110</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	اريجا	13
1	1	0	مدير دائرة		
13	6	7	رئيس قسم		
24	12	12	مدير مدرسة		
1	0	1	مدير عام تربية	شمال الخليل	14
2	1	1	مدير دائرة		
13	1	12	رئيس قسم		
108	56	52	مدير مدرسة		
<b>124</b>	<b>58</b>	<b>66</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	الخليل	15
2	0	2	مدير دائرة		
16	7	9	رئيس قسم		
158	97	61	مدير مدرسة		
<b>177</b>	<b>104</b>	<b>73</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	جنوب الخليل	16
3	0	3	مدير دائرة		
15	6	9	رئيس قسم		
177	99	78	مدير مدرسة		
<b>196</b>	<b>105</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	قباطية	17
3	0	3	مدير دائرة		
16	1	15	رئيس قسم		

95	45	50	مدير مدرسة		
<b>115</b>	<b>46</b>	<b>69</b>	<b>المجموع</b>		
1	0	1	مدير عام تربية	طوباس	18
1	0	1	مدير دائرة		
17	2	15	رئيس قسم		
48	26	22	مدير مدرسة		
<b>67</b>	<b>28</b>	<b>39</b>	<b>المجموع</b>		
<b>2165</b>	<b>1431</b>	<b>734</b>	<b>المجموع العام</b>		

### 3.3 عينة الدراسة:

#### أولاً: العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (40) مديراً ومديرة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، حيث قامت الباحثة باستخدامها للتعرف على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وذلك للتأكد من صدق الأدوات المستخدمة في الدراسة وثباتها.

#### ثانياً: عينة الدراسة الأصلية:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من خلال التواصل المباشر مع المدراء، وقد بلغ حجم العينة (377)، يشكلون حوالي (17%) من مجتمع الدراسة، يختارون بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع (377) استبانة، والجدول (2) يوضح توزيع المستجيبين حسب متغيرات الدراسة.

جدول (2): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	196	52
	أنثى	181	48
<b>المجموع</b>		<b>377</b>	<b>100</b>
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	253	67.1

المتغيرات المستقلة	المتغير	العدد	النسبة المئوية
	ماجستير فأعلى	124	32.9
<b>المجموع</b>		<b>377</b>	<b>100</b>
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	38	10.1
	من 6-10 سنوات	40	10.6
	أكثر من 10 سنوات	299	79.3
<b>المجموع</b>		<b>377</b>	<b>100</b>
المسمى الوظيفي	مدير عام التربية	8	2.1
	رئيس قسم	100	26.5
	مدير مدرسة	255	67.7
	مدير دائرة	14	3.7
<b>المجموع</b>		<b>377</b>	<b>100</b>
المديرية	أريحا	13	3.4
	الخليل	56	14.9
	بيت لحم	55	14.6
	جنين	55	14.6
	رام الله	47	12.5
	شمال الخليل	36	9.5
	ضواحي القدس	37	9.8
	طولكرم	33	8.8
	يطا	45	11.9

المتغيرات المستقلة	المتغير	العدد	النسبة المئوية
المجموع		377	100

### 3.4 أداة الدراسة وخصائصها السيكمترية

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والمتمثل في تقييم نظام التقييم الحالي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بالرجوع إلى الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة، ونماذج تقييم الأداء في استراليا بشكل أساسي ونموذج تقييم مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية وعرضها على (12) من المحكمين في مجال الإدارة التربوية لإجراء ما يلزم من تعديلات لتناسب الواقع والسياق الفلسطيني، حيث تعد الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة لهذه الدراسة الميدانية من أجل الحصول على المعلومات والبيانات التي يقوم المبحوثون بتعبئتها.

#### الخصائص السيكمترية للمقياس

**صدق المقياس:** استخدمت الباحثة نوعان من الصدق، هما

#### أ- صدق المحتوى (Content Validity)

للتحقق من صدق المحتوى، أو ما يعرف بصدق المحكمين للمقياس، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (12) محكم من ذوي الاختصاص الذين يحملون درجة الدكتوراه في العلوم التربوية، كما هو موضح في ملحق (2)، وقد تشكلت الاستبانة في صورتها الأولية من (78) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملحوظات المحكمين، فقد أجريت التعديلات المقترحة، وأصبح عدد فقرات المقياس بصورته النهائية (64)، كما هو مبين في الملحق (3).

#### ب- صدق البناء (Construct Validity):

للتحقق من صدق الأداة تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (40) من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط العبارة بالمجال الذي تنتمي إليه، بالمعيار المعتمد لقبول العبارة حيث أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تعد ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30- أقل أو يساوي 0.70) تعد متوسطة، والقيم التي تزيد على (0.70) تعد قوية، والجداول التالية توضح ذلك:

## 1. معاملات ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية للأداة، كما هو موضح بالجدول (3):

جدول (3): معاملات الارتباط بين المجال والدرجة الكلية للأداة

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	المحور الأول: محور متطلبات القيادة: الى أي درجة تتفق مع ضرورة قياس نظام تقييم الأداء متطلبات القيادة التالية	17	.830**
2	المحور الثاني: الممارسات العملية	20	.877**
3	المحور الثالث: المقيمون واستمارة التقييم: الى أي درجة تتفق مع ما يلي فيما يتعلق بممارسات الجهة المسؤولة عن عملية التقييم؟	15	.897**
4	المحور الرابع: نتيجة التقييم: الى أي درجة تتفق مع الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية؟	9	.867**

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05 // غير دالة

تبين من الجدول (3) أن مجالات نظام التقييم الحالي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المقيمين ومدراء المدارس تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث بلغت معاملات الارتباط لمجالات المقياس (تساوي (0.830، 0.897) على الترتيب، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عال، ويقاس ما وضع لقياسه حيث تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل المجالات مع الدرجة الكلية، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

## 2. معامل الارتباط بين درجة كل فقرة، والدرجة الكلية، كما هو موضح بالجدول (4):

جدول رقم (4): يبين معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية

رقم الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	*.378	2	** .701	3	** .732	4	** .672	5	** .836
6	** .771	7	** .871	8	** .757	9	** .855	10	.578**

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة
**729	14	**773	13	**672	12	*372	11	**558	10
**773	19	**704	18	**732	17	*304	16	**604	15
771.**	25	771.**	24	441.**	23	866.**	22	.875**	21
552.*	30	472.*	29	632.*	28	572.*	27	861.**	26
444.*	35	884.*	34	544.*	33	344.*	32	472.*	31
441.**	40	781.**	39	771.**	38	771.**	37	504.*	36
782.*	45	552.*	44	572.*	43	572.*	42	671.**	41
361.*	50	662.*	49	804.*	48	334.*	47	472.*	46
661.**	55	561.**	54	841.**	53	781.**	52	604.*	51
663.*	60	772.*	59	632.*	58	562.*	57	271.**	56

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05 // غير دالة

ينتضح من الجدول (4) أن جميع العبارات دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى صدق جميع عبارات الأداة. ثبات مقياس نظام التقييم الحالي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين.

جدول رقم (5): قيم معاملات الثبات لمقياس نظام التقييم المقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المقيمين ومدراء المدارس ككل، والمجالات الفرعية

معامل كرونباخ الفا	عدد الفقرات	المجالات	رقم المحور
0.901	17	متطلبات القيادة: الى أي درجة تتفق مع ضرورة قياس نظام تقييم	المحور الأول

		الأداء متطلبات القيادة؟	
0.893	20	الممارسات العملية: الى أي درجة تتفق مع ضرورة تقييم الممارسات العملية لمدير المدرسة؟	المحور الثاني
0.896	15	المقيمون واستمارة التقييم: الى أي درجة تتفق مع ما يلي فيما يتعلق بممارسات الجهة المسؤولة عن عملية التقييم؟	المحور الثالث
0.912	9	نتيجة التقييم: الى أي درجة تتفق مع الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية؟	المحور الرابع
<b>0.9005</b>	<b>60</b>	<b>المقياس الكلي</b>	

تبين من خلال الجدول (5) أن معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس نظام التقييم الحالي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المقيمين ومدراء المدارس ككل، والمجالات الفرعية، تراوحت ما بين (0.893 – 0.912)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا لدرجة الكلية بلغ (0.9005)، وتعد هذه القيمة لمعاملات الثبات مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

**تصحيح مقياس معايير نظام التقييم المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين:**

تتراوح درجات هذا المقياس من 60 درجة وحتى 300 درجة، وتقع الإجابة عن هذا المقياس في خمسة مستويات (أعراض بشدة، أعراض، محايد، أوافق، أوافق بشدة)، وتتراوح الدرجة الكلية لكل عبارة ما بين (درجة واحدة إلى 5 درجات)، بمعنى إذا كانت الإجابة (1: أعراض بشدة، 2: أعراض، 3: محايد، 4: أوافق، 5: أوافق بشدة)، وانطلاقاً من ذلك تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها على هذا المقياس لكامل عبارات المقياس هي (300) درجة، وأقل درجة يمكن أن يحصل عليها هي (60) درجة، والدرجة المتوسطة للمقياس هي (150) درجة ليتم الحكم نسبياً عن مستوى نظام التقييم الحالي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المقيمين ومدراء المدارس.

## المحك المستخدم في الدراسة

استخدمت الباحثة مقياس ليكرات الخماسي لقياس المقاييس، حيث تم اعتماد المقياس التالي:

جدول (6): المحك المستخدم في مقياس المقاييس

مستوى الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكثر من 4.20
النسبة المئوية	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكثر من 84%

### 5.3 تصميم الدراسة، ومتغيراتها:

متغيرات الدراسة:

تحتوي هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

أولاً: الجنس: 1. ذكر. 2. أنثى.

ثانياً: المؤهل العلمي: وله ومستويان 1. بكالوريوس أو أدنى 2. ماجستير أو أعلى

ثالثاً: عدد سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات هما: أقل من 5 سنوات ،من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، 10سنوات فأكثر.

رابعاً: المسمى الوظيفي: وله أربع مستويات: مدير عام التربية، مدير دائرة، رئيس قسم، مدير مدرسة.

خامساً: المديرية: ( طولكرم، جنين، رام الله، بيت لحم، ضواحي القدس، أريحا، الخليل، شمال الخليل، يطا)

ثانياً: المتغير التابع:

تقييم معايير نظام التقييم المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس في فلسطين.

### 6.3 المعالجات الإحصائية

تم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS):

- 1- حساب المتوسطات، والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
- 2- استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق لمتغير الجنس.
- 3- استخدام تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية) وليبيان أدنى الفروق تم استخدام LSD.
- 4- حساب معامل ارتباط بيرسون.
- 5- معادلة كرونباخ، ألفا وذلك لإيجاد معامل ثبات الاختبار.
- 6- معامل الارتباط لحساب الصدق الداخلي.

## الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

## عرض نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وفقاً لترتيب أسئلتها، وقد تضمن هذا العرض تحليلاً للبيانات، واختباراً للفرضيات، وفيما يلي استعراض هذه النتائج كما يلي:

**النتائج المتعلقة السؤال الأول: ما معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وترتيب المعايير التي يجب أن تقوم عليها عملية تقييم مديري المدارس من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس في فلسطين، كما يوضحها الجدول (7):

**جدول (7): تحليل محاور الأداة للمعايير التي يجب ان تقوم عليها عملية تقييم مديري المدارس من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين، يبين المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للمقياس**

رقم المحور	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	محور متطلبات القيادة: الى أي درجة تتفق مع ضرورة قياس نظام تقييم الأداء متطلبات القيادة؟	4.19	0.45	84%	1	عالية
2	الممارسات العملية: الى أي درجة تتفق مع ضرورة تقييم الممارسات العملية لمدير المدرسة؟	4.18	0.42	84%	2	عالية
3	المقيمون واستمارة التقييم: الى أي درجة تتفق مع ما يلي فيما يتعلق بممارسات الجهة المسؤولة عن عملية التقييم؟	3.58	0.47	72%	4	عالية
4	نتيجة التقييم: الى أي درجة تتفق مع الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية؟	3.79	0.77	76%	3	عالية
	الدرجة الكلية للمقياس	3.99	0.34	80%		عالية

يتضح من الجدول (7) أن المعايير التي يجب أن تقوم عليها عملية تقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، يتفاوت من حيث قوتها، إذ كان متوسط درجة الموافقة على المحاور المقترحة في المقياس ككل من وجهة نظر عينة الدراسة (3.99)، كما بلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (80%) ما يشير إلى أن المعايير التي يجب ان تقوم عليها عملية تقييم مديري المدارس من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، درجاتها عالية.

#### 1.1.4 النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

**المحور الأول: متطلبات القيادة: الى أي درجة تتفق مع ضرورة قياس نظام تقييم الأداء المقترح لمتطلبات القيادة التالية؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة، كم هو موضح في جدول (8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات المحور الأول.

**جدول (8): تحليل فقرات المحور الاول: محور متطلبات القيادة: الى أي درجة تتفق مع ضرورة قياس نظام تقييم الأداء متطلبات القيادة التالية**

المحور	الرقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
<b>المتطلب الأول: الرؤية والرسالة</b>						
<b>المحور الأول: محور متطلبات القيادة</b>	1	يمتلك مدير المدرسة رؤية ورسالة واضحتين.	4.36	0.62	87%	عالية جدا
	2	يمثل مصدر الهام ودافعية للطلبة والمعلمين والمجتمع المدرسي وشركائه.	4.23	0.61	85%	عالية جدا
	3	يتصرف بنزاهة وبدافع الأهداف الاستراتيجية.	4.25	0.64	85%	عالية جدا
	4	يشجع على القيم الفاضلة بما في ذلك المواطنة الفاعلة.	4.41	0.58	88%	عالية جدا
	5	يمتلك القدرة على قيادة عمليات التحسين المستمر.	4.23	0.61	85%	عالية جدا

عالية	82%	0.63	4.12	يقدم نموذجا لربط التعلم بمهارات الحياة .	6
عالية جدا	85%	0.49	4.27	الدرجة	
<b>المتطلب الثاني: المعرفة</b>					
عالية	كبيرة جدا	0.53	4.21	يعزز الفرص المتاحة لتنمية العملية التعليمية بالتعاون مع الهيئات التدريسية ومديريات التربية.	7
عالية	81%	0.63	4.03	يمتلك المعرفة والاطلاع على أحدث الأساليب المتعلقة بالتعليم والتعلم.	8
عالية	81%	0.64	4.07	يطبق مبادئ القيادة والإدارة وفقا لنظم الإدارة الحديثة.	9
عالية	82%	0.49	4.11	الدرجة	
<b>المتطلب الثالث: الخصائص الشخصية والمهارات التفاعلية والاجتماعية</b>					
عالية	84%	0.58	4.19	يمتلك القدرة على تحديد التحديات بوضوح.	10
عالية جدا	85%	0.61	4.27	يسعى الى إيجاد حلول إيجابية للمشاكل بالتعاون مع الآخرين.	11
عالية	83%	0.65	4.15	يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة باستخدام الأدلة والمعلومات المتوافرة .	12
عالية	82%	0.58	4.10	يمتلك القدرة على التواصل لحشد التأييد والمناصرة.	13
عالية	85%	0.60	4.26	لديه علاقات جيدة مع كافة	14

				أطراف العملية التعليمية.	
عالية	80%	0.63	3.98	يملك القدرة على التدريب وفق احتياجات الآخرين.	15
عالية	84%	0.63	4.19	يقدم تغذية راجعة للآخرين.	16
عالية جدا	84%	0.68	4.21	يراعي جميع الظروف الاجتماعية والاقتصادية.	17
عالية	83%	0.48	4.17	الدرجة	
عالية	84%	0.45	4.19	الدرجة لجميع عبارات المحور	

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

يوضح جدول (8) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الأول "متطلبات القيادة: الى أي درجة تتفق مع ضرورة قياس نظام تقييم الأداء المقترح لمتطلبات القيادة التالية " حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.19) وبانحراف معياري (0.45)، وبنسبة مئوية (84%) أي بدرجة عالية، وقد جاءت أعلى المتطلبات على النحو الآتي:

1-المتطلب الأول: الرؤية والرسالة، بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.27)، وبنسبة مئوية (85%) حيث جاءت العبارة هي " يشجع على القيم الفاضلة بما في ذلك المواطنة الفاعلة" بمتوسط حسابي (4.41) وبدرجة عالية جداً،

2-المتطلب الثاني: الخصائص الشخصية والمهارات التفاعلية والاجتماعية بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.17) وبنسبة مئوية (83%) حيث جاءت العبارة " يسعى الى إيجاد حلول إيجابية للمشاكل بالتعاون مع الآخرين" بمتوسط 4.27 وبدرجة عالية جدا.

**3-المتطلب الثالث: المعرفة** بدرجة عالية بمتوسط (4.11) وبنسبة 82% وهي بدرجة عالية حيث جاءت العبارة " يعزز الفرص المتاحة لتنمية العملية التعليمية بالتعاون مع الهيئات التدريسية ومديريات التربية" بمتوسط (4.21) وهي عالية جداً.

#### 2.1.4-4 النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: الممارسات العملية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة كما هو مبين في الجدول (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة عبارات هذا المحور (الممارسات العملية).

جدول (9): تحليل عبارات المحور الثاني: الممارسات العملية

الدرجة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم العبارة	المحور
أولاً: قيادة العملية التعليمية						المحور الثاني: الممارسات العملية
عالية جدا	85%	0.59	4.27	يعمل على اثراء البيئة التعليمية المدرسية	1	
عالية جدا	85%	0.59	4.25	يركز في خطته الاستراتيجية على عملية التعلم والتعليم	2	
عالية	79%	0.66	3.93	يطوع المنهاج عبر تدريب المعلمين على اساليب تدريس إبداعية	3	
عالية	79%	0.64	3.94	يطور استراتيجيات وطرق تقويم تربوية حديثة	4	
عالية جدا	86%	0.54	4.31	يحسن المرافق المدرسية مسترشدا بذوي الاختصاص	5	
عالية جدا	86%	0.58	4.29	يستثمر المشاريع المقدمة للمدرسة بكل كفاءة وفاعلية	6	
عالية	82%	0.61	4.11	يطور تقنيات ووسائل لإثراء الخبرات التعليمية التعلمية	7	
عالية	84%	0.59	4.19	يستخدم التكنولوجيا لإدارة واستخدام البيانات	8	

9	يفوض المهام لفريق العمل ويقوم بمتابعة تنفيذها	4.25	0.54	85%	عالية جدا
الدرجة قيادة العملية التعليمية					
ثانياً: تطوير الذات وتطوير الآخرين					
10	يستقطب مؤسسات المجتمع المحلي الداعمة	4.23	0.58	85%	عالية جدا
11	يساعد الطلبة والمعلمين والعاملين على تنمية قدراتهم	4.25	0.58	85%	عالية جدا
12	يطور قدراته القيادية والمهنية	4.24	0.61	85%	عالية جدا
درجة: تطوير الذات وتطوير الآخرين					
ثالثاً: التخطيط والتنفيذ					
13	يستثمر كافة الموارد المتاحة المادية والبشرية للنهوض بمستوى التعليم في المدرسة	4.25	0.61	85%	عالية جدا
14	يدير الميزانيات المالية المخصصة لمدرسته وفق التعليمات	4.45	0.57	89%	عالية جدا
التخطيط والتنفيذ					
رابعاً: اشراك المجتمع والعمل معه					
15	يتيح فرصة الالتحاق بالمدرسة لجميع الطلاب دون تمييز	4.29	0.61	86%	عالية جدا
16	يعزز قيمة التعليم لدى مختلف فئات المجتمع	4.14	0.64	83%	عالية
17	يستعين بذوي الاختصاص من المجتمع في معالجة	3.99	0.61	80%	عالية

بعض القضايا الطارئة					
عالية	79%	0.65	3.94	يوجه الطلبة للاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي	18
عالية	77%	0.67	3.87	يطور النظام التعليمي من خلال التعاون مع المدارس الأخرى	19
عالية جدا	87%	0.51	4.35	يتعاون مع مؤسسات دعم قطاع الطفولة ورياض الاطفال ونوادي الشباب	20
عالية	84%	0.42	4.18	اشراك المجتمع والعمل معه	
عالية جدا	85%	0.59	4.27	الدرجة الكلية لجميع عبارات المحور	

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

يوضح جدول (9) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الأول " المحور الثاني: الممارسات العملية " بلغ (4.27)، وبانحراف معياري (0.59)، وبنسبة مئوية (85%) بدرجة عالية جدا، حيث تبين من هذا الجدول:

1-قيادة العملية التعليمية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.17) وبنسبة 83% حيث جاءت العبارة " يحسن المرافق المدرسية مسترشداً بذوي الاختصاص " بمتوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.54) وبنسبة مئوية (86%).

2-التخطيط والتنفيذ بدرجة كبيرة جدا بمتوسط حسابي (4.37) وبنسبة مئوية (87%)، حيث كانت العبارة " هي يدير الميزانيات المالية المخصصة لمدرسته وفق التعليمات " بمتوسط حسابي (4.45) وبانحراف معياري (0.57) وبنسبة مئوية (89%).

3-تطوير الذات وتطوير الآخرين بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.24)، وبنسبة مئوية (85%) حيث جاءت العبارة "يساعد الطلبة والمعلمين والعاملين على تنمية قدراتهم" بمتوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.58) وبنسبة مئوية (85%).

4-اشراك المجتمع والعمل معه بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة عالية وبنسبة (84%) حيث جاءت العبارة " يتعاون مع مؤسسات دعم قطاع الطفولة ورياض الاطفال ونوادي الشباب "

بمتوسط حسابي ( 4.35 ) وبانحراف معياري ( 0.51 ) وبنسبة مئوية (87%) بدرجة عالية جداً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة العالية من درجة الاستجابة على هذا البند هو الاهتمام في هذه الأيام بضرورة أن تستفيد المدرسة من كافة مؤسسات المجتمع المحلي وذلك من خلال التشبيك مع هذه المؤسسات وبشكل خاص المؤسسات التي تعنى بقطاعي الطفولة والشباب.

#### 3.1.4 النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: المقيمون واستمارة التقييم:

إلى أي درجة تتفق مع ما يلي فيما يتعلق بممارسات الجهة المسؤولة عن عملية التقييم؟

جدول(10): نتائج المحور الثالث: المقيمون واستمارة التقييم: إلى أي درجة تتفق مع ما يلي فيما يتعلق

بممارسات الجهة المسؤولة عن عملية التقييم يبين المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي

الرقم	العبارات القياسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
3	يعتمد المقيمون على مجموعة من الاجراءات والمعايير	3.86	0.68	77%	عالية
1	يعتمد المقيمون على التصور المسبق عن مدير المدرسة	3.82	0.82	76%	عالية
7	يتم الاعتماد على مجموعة من البيانات والمصادر في التقييم	3.80	0.71	76%	عالية
6	يتم اخذ مبادرات المدراء خلال العام بعين الاعتبار	3.76	0.76	75%	عالية
4	يعتمد المقيمون نمط التقييم التراكمي على مدار العام	3.67	0.81	73%	عالية
9	يتم الاخذ بعين الاعتبار اداء المدير في السنوات السابقة	3.66	0.80	73%	عالية
5	يتأثر المقيمون بالعلاقات الشخصية مع مديري المدارس	3.59	1.05	72%	عالية
8	تعتبر بنود استمارة التقييم شاملة لجميع نواحي اعمال المدير	3.57	0.92	71%	عالية

13	يستخدم المقيمون مقياس متدرج يشير الى مستويات معايير الأداء	3.55	0.79	71%	عالية
12	يأخذ المقيمون بمدى رضا اولياء الامور ومؤسسات المجتمع المحلي عن مدير المدرسة	3.46	0.87	69%	عالية
2	يمنح المديرين ضعيفي الاداء تقييم اعلى مما يستحقون لتجنب الخلافات	3.43	1.01	69%	عالية
11	يقارن المقيمون اداء المدير بمستوى اداء اقرانه الاخرين	3.39	0.88	68%	متوسطة
14	تتم عملية التقييم بطريقة موضوعية بعيدا عن اسماء المدراء او سلوكهم وسماتهم الشخصية	3.33	0.99	67%	متوسطة
10	يتم الاخذ في الحسبان مستوى وجنس وعدد طلاب المدرسة عند التقييم	3.29	1.04	66%	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.58</b>	<b>0.47</b>	<b>72%</b>	<b>عالية</b>

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث (المقيمون واستمارة التقييم) (3.58)، وبلغ الوزن النسبي لجميع عبارات هذا المحور (72%)؛ بدرجة عالية، حيث جاءت العبارة "يعتمد المقيمون على مجموعة من الإجراءات والمعايير" بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.68) وبنسبة (77%)، أما العبارة "يتم الأخذ في الحسبان مستوى وجنس وعدد طلاب المدرسة عند التقييم" فقد كانت أدنى عبارة بمتوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (1.04) وبنسبة (66%) وكانت بدرجة متوسطة.

#### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالمحور الرابع (نتيجة التقييم)

إلى أي درجة تتفق مع الاستفادة من نتائج تقييم الأداء من العبارات التالية؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة، كما هو موضح في جدول (11)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع (نتيجة التقييم).

جدول (11): نتائج المحور الرابع: نتيجة التقييم: الى أي درجة تتفق مع الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية

الرقم	العبارات القياسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
7	إعطاء المدير دورة تدريبية في مجال معين.	3.97	0.84	79%	عالية
1	التثبيت في وظيفة مدير (الجديد)	3.90	0.78	78%	عالية
5	إعطاء مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات (إدارة ذاتية)	3.86	1.05	77%	عالية
3	الترقية في السلم الوظيفي.	3.85	1.03	77%	عالية
2	منح علاوة سنوية.	3.78	1.08	76%	عالية
6	منح دراسية.	3.77	1.05	75%	عالية
4	منح مكافآت مادية.	3.64	1.13	73%	عالية
8	توجيه عقوبة إدارية.	3.58	0.87	72%	عالية
	جميع الفقرات	3.79	0.77	76%	عالية

أقصى درجة للاستجابة 5 درجات

يوضح جدول (11) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور الرابع ( نتيجة التقييم ) بلغ (3.79)، وبانحراف معياري (0.77)، وبنسبة مئوية (76%) وبدرجة عالية، فقد جاءت العبارة " إعطاء المدير دورة تدريبية في مجال معين" بمتوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.84) وبنسبة (79%)، بينما بينما أظهرت النتائج أن أقل عبارات هذا المحور كانت العبارة " توجيه عقوبة إدارية " بمتوسط حسابي (3.58)، وبانحراف معياري (0.87) وبنسبة مئوية (72%) وبدرجة عالية.

**2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية)؟ وللإجابة عن السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الأولى والتي تنص على أنه:  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام  
تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين، تعزى  
إلى متغير الجنس.

وللتحقق من هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق،  
كما يوضحها جدول (12).

جدول (12) حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار "ت"؛ للكشف عن  
الفرق بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس نظام التقييم المقترح لمديري  
المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين، تعزى إلى متغير الجنس

المجالات	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول	ذكر	4.12	0.45	-3.098	375	0.002
	أنثى	4.27	0.44			
المجال الثاني	ذكر	4.12	0.40	-3.049	375	0.002
	أنثى	4.25	0.43			
المجال الثالث	ذكر	3.64	0.46	2.388	375	0.017
	أنثى	3.52	0.48			
المجال الرابع	ذكر	3.87	0.71	2.060	375	0.040
	أنثى	3.71	0.83			
الدرجة الكلية للمقياس	ذكر	3.97	0.34	-0.915	375	0.361
	أنثى	4.00	0.34			

يتضح من الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )  
بين متوسطات نظام التقييم الحالي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر ذوي  
العلاقة تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) حيث كانت مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة

( 0.361 ) وهي أكبر من مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، بينما أظهرت النتائج وجود فروق في المحورين الأول والثاني لصالح الإناث، بينما أظهرت النتائج وجود فروق في المحورين الثالث والرابع لصالح الذكور. وهما الجهات المسؤولة عن عملية التقييم واستمارة التقييم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثانية والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وللتحقق من هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق، كما يوضحها جدول رقم (13).

جدول (13): حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار "ت"؛ للكشف عن الفرقين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة على مقياس نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المقيمين ومدراء المدارس، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول	بكالوريوس فأقل	4.20	0.40	0.404	375	0.687
	ماجستير فأعلى	4.18	0.54			
المجال الثاني	بكالوريوس فأقل	4.18	0.39	-0.073	375	0.942
	ماجستير فأعلى	4.18	0.48			
المجال الثالث	بكالوريوس فأقل	3.61	0.45	1.400	375	0.162
	ماجستير فأعلى	3.54	0.51			
المجال الرابع	بكالوريوس فأقل	3.89	0.67	3.538	375	0.000
	ماجستير فأعلى	3.60	0.93			
الدرجة الكلية للمقياس	بكالوريوس فأقل	4.01	0.31	1.767	375	0.078
	ماجستير فأعلى	3.94	0.39			

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المقيمين ومدراء المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فاقل، ماجستير فأعلى) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة (0.078) وهي اكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أظهرت النتائج وجود فروق في المحور الرابع لصالح بكالوريوس فاقل. وبهذا قبلت هذه الفرضية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الثالثة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

جدول(14): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية؛ وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخبرة	المحور
0.34	4.31	أقل من 5 سنوات	المحور الأول
0.43	4.12	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.46	4.19	من 10 سنوات فأكثر	
0.40	4.34	أقل من 5 سنوات	المحور الثاني
0.41	4.10	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.42	4.17	من 10 سنوات فأكثر	
0.62	3.73	أقل من 5 سنوات	المحور الثالث
0.46	3.60	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.45	3.56	من 10 سنوات فأكثر	
0.83	4.03	أقل من 5 سنوات	المحور الرابع
0.76	3.80	من 5-أقل من 10 سنوات	

المحور	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	من 10 سنوات فأكثر	3.76	0.77
الدرجة الكلية للمقياس	أقل من 5 سنوات	4.14	0.35
	من 5- أقل من 10 سنوات	3.94	0.33
	من 10 سنوات فأكثر	3.97	0.34

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

**جدول (15): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى الدلالة، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة**

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	0.693	2	0.347	1.716	0.181
	داخل المجموعات	75.562	374	0.202		
	المجموع	76.256	376			
المحور الثاني	بين المجموعات	1.247	2	0.624	3.632	0.027
	داخل المجموعات	64.226	374	0.172		
	المجموع	65.473	376			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.916	2	0.458	2.082	0.126
	داخل المجموعات	82.313	374	0.220		
	المجموع	83.230	376			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الرابع	بين المجموعات	2.442	2	1.221	2.045	0.131
	داخل المجموعات	223.314	374	0.597		
	المجموع	225.756	376			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	1.036	2	0.518	4.553	0.011
	داخل المجموعات	42.534	374	0.114		
	المجموع	43.569	376			

يتضح من الجدول رقم (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المقيمين ومدراء المدارس في فلسطين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية المحسوبة (0.011) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك رفضت هذه الفرضية، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (16) التالي:

جدول رقم (16) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المتغير	5 سنوات فما دون	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
5 سنوات فما دون			
من 6-10 سنوات			.19593*
أكثر من 10 سنوات		0.0278-	.16864*

كما يظهر من الجدول رقم (16) السابق فإن الفروق كانت بين عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات مقابل عدد سنوات الخدمة من 5-أقل من 10 سنوات لصالح أقل من 5 سنوات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة والتي تنص على أنه:  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات معايير نظام  
تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، تعزى  
إلى متغير المسمى الوظيفي.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير  
المسمى الوظيفي ( مدير عام التربية، مدير دائرة، رئيس قسم، مدير مدرسة كما يظهر في الجدول  
رقم (17) التالي:

جدول(17): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية؛ وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

رقم المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	مدير عام التربية	4.29	0.39
	مدير دائرة	3.91	0.31
	رئيس قسم	3.95	0.56
	مدير مدرسة	4.29	0.36
المحور الثاني	مدير عام التربية	4.29	0.29
	مدير دائرة	4.23	0.30
	رئيس قسم	3.97	0.50
	مدير مدرسة	4.25	0.36
المحور الثالث	مدير عام التربية	3.79	0.27
	رئيس قسم	3.56	0.45
	مدير مدرسة	3.59	0.48
	مدير دائرة	3.59	0.57
المحور الرابع	مدير عام التربية	4.20	0.37

رقم المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	مدير دائرة	3.91	0.92
	رئيس قسم	3.78	0.68
	مدير مدرسة	3.79	0.81
الدرجة الكلية للمقياس	مدير عام التربية	4.16	0.14
	مدير دائرة	3.94	0.39
	رئيس قسم	3.84	0.41
	مدير مدرسة	4.04	0.30

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير مسمى عام مدير التربية كانت (4.16) وانحراف معياري (0.14)، بينما كان المتوسط الحسابي لمتغير مدير الدائرة (3.94) بانحراف معياري (0.39)، كما أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمتغير رئيس القسم كان (3.84) بانحراف معياري (0.41)، بينما كان المتوسط الحسابي لمتغير مدير المدرسة كان (4.04) بانحراف معياري (0.30).

وللتحقق من هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

جدول(18): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة "ف"، ومستوى

الدلالة، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	8.654	3	2.885	15.917	0.000
	داخل المجموعات	67.601	373	0.181		
	المجموع	76.256	376			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الثاني	بين المجموعات	5.934	3	1.978	12.392	0.000
	داخل المجموعات	59.539	373	0.160		
	المجموع	65.473	376			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.408	3	0.136	0.613	0.607
	داخل المجموعات	82.821	373	0.222		
	المجموع	83.230	376			
المحور الرابع	بين المجموعات	1.425	3	0.475	0.790	0.500
	داخل المجموعات	224.330	373	0.601		
	المجموع	225.756	376			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	3.065	3	1.022	9.409	0.000
	داخل المجموعات	40.504	373	0.109		
	المجموع	43.569	376			

يتضح من خلال جدول (18) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر ذوي العلاقة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما يلي.

جدول رقم (19) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المسمى الوظيفي	مدير عام التربية	رئيس قسم	مدير مدرسة	مدير دائرة
مدير عام التربية				
رئيس قسم	0.32186			
مدير مدرسة	0.12530	-.19657*		
مدير دائرة	0.22161	-0.10025	0.09632	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (19) السابق أن الفروق كانت بين متغير مدير مدرسة ومتغير رئيس قسم لصالح مدير المدرسة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام التقييم المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، تعزى إلى متغير المديرية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة

الكلية لمحاور الأداة تبعاً لمتغير مديرية التربية كما يظهر في الجدول رقم (20) الآتي:

جدول(20): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية؛ وفقا لمتغير المديرية

رقم المحور	المديرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول	أريحا	4.13	0.54
	الخليل	4.15	0.38
	بيت لحم	4.04	0.54
	جنين	4.09	0.34
	رام الله	4.23	0.40
	شمال الخليل	4.37	0.45

رقم المحور	المديرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ضواحي القدس	4.21	0.54
	طولكرم	4.15	0.27
	يطا	4.39	0.39
		4.11	0.49
المحور الثاني	أريحا	4.14	0.33
	الخليل	4.02	0.56
	بيت لحم	4.10	0.31
	جنين	4.25	0.35
	رام الله	4.31	0.42
	شمال الخليل	4.19	0.46
	ضواحي القدس	4.13	0.28
	طولكرم	4.42	0.39
	يطا	3.59	0.49
		3.48	0.44
	أريحا	3.53	0.49
	الخليل	3.62	0.53
المحور الثالث	بيت لحم	3.60	0.41
	جنين	3.61	0.41
	رام الله	3.45	0.49

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المديرية	رقم المحور
0.37	3.80	شمال الخليل	
0.68	3.36	ضواحي القدس	
0.72	3.83	طولكرم	
0.73	3.78	يطا	
0.94	3.56		
0.74	3.87	أريحا	المحور الرابع
0.67	3.76	الخليل	
0.80	3.85	بيت لحم	
0.92	3.59	جنين	
0.56	4.01	رام الله	
0.92	3.99	شمال الخليل	
0.39	3.95	ضواحي القدس	
0.31	3.93	طولكرم	
0.42	3.84	يطا	
0.31	3.95		
0.29	4.02	أريحا	الدرجة الكلية للمقياس
0.35	4.10	الخليل	
0.36	3.93	بيت لحم	
0.21	4.04	جنين	

رقم المحور	المديرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	رام الله	4.10	0.39
	شمال الخليل	4.13	0.54
	ضواحي القدس	4.15	0.38
	طولكرم	4.04	0.54
	يطا	4.09	0.34

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (20) السابق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحاور الاستبانة لمديرية تربية اريحا كانت (4.04) بانحراف معياري (0.29)، بينما جاءت نتائج مديرية الخليل (4.10) بانحراف معياري (0.35)، أما مديرية بيت لحم فكانت بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.36)، كما أن مديرية جنين كانت بمتوسط حسابي (4.04) بانحراف معياري (0.21)، (α ≤ 0.05) أما مديرية رام الله كانت بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.39)، كما أن مديرية شمال الخليل كانت بمتوسط (4.13) وبانحراف معياري (0.54)، ومديرية ضواحي القدس بمتوسط حسابي (4.15) بانحراف معياري (0.38)، أما مديرية طولكرم فكانت بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.54)، أمل مديرية يطا فكانت بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.34).

وللتحقق من هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المديرية، وجدول (4 - 10) يوضح ذلك.

**جدول (21): مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة**

**"ف"، ومستوى الدلالة، تعزى إلى متغير المديرية**

رقم المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	3.938	8	0.492	2.521	0.011

رقم المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	71.663	367	0.195		
	المجموع	75.602	375			
المحور الثاني	بين المجموعات	3.490	8	0.436	2.602	0.009
	داخل المجموعات	61.530	367	0.168		
	المجموع	65.020	375			
المحور الثالث	بين المجموعات	4.828	8	0.604	2.826	0.005
	داخل المجموعات	78.377	367	0.214		
	المجموع	83.205	375			
المحور الرابع	بين المجموعات	7.842	8	0.980	1.651	0.109
	داخل المجموعات	217.872	367	0.594		
	المجموع	225.713	375			
الدرجة الكلية للمقياس	بين المجموعات	2.136	8	0.267	2.376	0.017
	داخل المجموعات	41.233	367	0.112		
	المجموع	43.369	375			

يتضح من الجدول رقم (21) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس في فلسطين تعزى إلى متغير المديرية، وبذلك رفضت هذه الفرضية لان مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة كانت (0.017) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكانت النتائج كما يلي.

الجدول رقم ( 22 ) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المديرية	أريحا	الخليل	بيت لحم	جنين	رام الله	شمال الخليل	ضواحي القدس	طولكرم	يطا
أريحا									
الخليل	0.0274								
بيت لحم	0.1182	0.0909							
جنين	0.0617	-0.0157	-0.1065						
رام الله	-0.0613	-0.0886	-0.1795*	-0.0730					
شمال الخليل	-0.1469*	-0.1643	-0.1551	-0.1486	-0.0756				
ضواحي القدس	0.0231	0.0058	-0.0851	0.0115	0.0874	0.16 301			
طولكرم	-0.0834	-0.1007	-0.1976	-0.0911	-0.0201	0.05 55	- 0.1065		
يطا	-0.14360	-0.16434	-0.25543	-0.14977	-0.07848	-	-	-	
						0.00 291	0.1659 2	0.0582 7	

تشير نتائج اختبار شيفيه الواردة في الجدول رقم (22) السابق أن الفروق كانت بين مديرية رام الله ومديرية بيت لحم ومديرية اريحا ومديرية شمال الخليل لصالح مديرية رام الله ومديرية اريحا.

كم عدد المرات التي تراها مناسبة لتقييم أداء مدير المدرسة الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الاعداد والنسب المئوية لإجابات افراد العينة وكانت النتائج كما يلي:

**الجدول رقم (23): الاعداد والنسب المئوية لعدد مرات التقييم**

عدد مرات التقييم	العدد	النسبة
حسب مستوى اداء المدير	143	38.0
مرة كل سنة	154	41.0
مرة كل فصل دراسي	79	21.0

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم ( 23 ) أن 41 % من افراد العينة يرون أن مرة كل سنة كافية لتقييم اداء المدير ، بينما يرى 38% من افراد العينة ضرورة أن تتم عملية التقييم وفقاً لمستوى أداء المدير، في حين يرى 21% أن تتم عملية التقييم مرة كل فصل دراسي.

ما هي الجهة التي تراها مناسبة للقيام بعملية تقييم الأداء؟

من أجل تحديد الجهة التي يجب عليها القيام بعملية التقييم تم حساب الاعداد والنسبة المئوية تبعاً لمتغير الجهة، وذلك كما يظهر في الجدول رقم (24) التالي:

**جدول رقم (24): الاعداد والنسب المئوية لإجابات افراد العينة وكانت النتائج كما يلي:**

متغير جهة التقييم	العدد	النسبة
رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي	73	19%
مدير الدائرة الإدارية	45	12%
لجنة من رؤساء الأقسام في المديرية	85	23%
مدير عام التربية والتعليم	103	27%
أعضاء الهيئة التدريسية	39	10%
مجالس اولياء الأمور	32	8%

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم ( 24 ) السابق أن 27% من أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل مدير عام التربية والتعليم، بينما يرى 23% من أفراد عينة الدراسة أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل من قبل لجنة من رؤساء الاقسام تشكل خصيصاً لعملية التقييم، في حين يرى 19% من أفراد العينة أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل رئيس قسم ضبط الأداء بحكم وصفه الوظيفي، ، بينما يرى 12% من أفراد العينة أن عملية التقييم يجب أن تتم

من قبل مدير الدائرة الإدارية ، في حين يرى 12% من أفراد العينة أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، كمان أن 8% من أفراد العينة يرون أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل مجلس أولياء الأمور.

**ما الصيغة التي تراها مناسبة لوضع نتيجة التقييم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الاعداد والنسب المئوية لإجابات افراد العينة وكانت النتائج كما يلي:

**الجدول (25): نسب إجابات افراد العينة على صيغة نتيجة التقييم**

النسبة	العدد	صيغة التقييم
11.4	43	اربعة درجات للتقييم(فوق التوقعات،يلبي التوقعات بشكل كامل،يلبي التوقعات بشكل جزئي،لا يلبي التوقعات اطلاقاً)
44.4	167	الدرجات من 100
44.1	166	تقدير السلم الخماسي (ممتاز ، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف)

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم ( 25 ) السابق أن 44.4% يفضلون صيغة التقييم الحالية وهي (100 درجة)، بينما 44.1% يفضلون تقدير السلم الخماسي (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف)، في حين أظهرت النتائج أن 11.4% يفضلون صيغة أربعة مستويات للتقييم(فوق التوقعات، يلبي التوقعات بشكل كامل، يلبي التوقعات بشكل جزئي، لا يلبي التوقعات اطلاقاً).

**نتائج السؤال الثالث: ما أبرز مشاكل نظام تقييم الأداء الحالي من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس؟**

للإجابة عن السؤال فقد تم رصد المشاكل التالية:

1)أجاب عن هذا السؤال (36) فرداً من أفراد العينة أي ما نسبته (9.5%) من أفراد العينة البالغ عددهم (377).

2)تم رصد جميع إجابات أفراد العينة، التي تمثل مشاكل نظام التقييم الحالي من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس، ثم اختيار الفقرات التي تكررت مرتين فأكثر، ورصد جميع التكرارات وترتيبها تنازلياً حسب النسبة المئوية للتكرار، وذلك كما يبين الجدول التالي:

**جدول (26) لتكرارات استجابات أفراد العينة على (مشاكل نظام التقييم الحالي)**

الرقم	المشكلة	التكرار	النسبة المئوية
1	عدم وضوح ودقة معايير نظام التقييم الحالي وغير شاملة لكافة أعمال المدير ولا تراعي خصوصية المدرسة	8	22%
2	الافتقار للموضوعية عند التقييم	4	11%
3	مشاركة أقسام في التقييم لا علاقة لها بعمل المدير	3	8.3%
4	التركيز في التقييم على الأعمال الكتابية للمدير	3	8.3%
5	وجود تصور مسبق عن أداء المدير والاعتماد على نتيجة التقييم السابق	3	8.3%
6	تأثير العلاقات الشخصية بين المقيمين والمدير على نتيجة التقييم	2	5.5%
7	عدد مرات التقييم غير كافي	2	5.5%

-يتضح من الجدول السابق أن الفقرة " عدم وضوح ودقة معايير نظام التقييم الحالي وغير شاملة لكافة أعمال المدير ولا تراعي خصوصية المدرسة" احتلت المرتبة الأولى.

-احتلت الفقرة " الافتقار للموضوعية عند التقييم" المرتبة الثانية.

-جاءت فقرات "مشاركة أقسام في التقييم لا علاقة لها بعمل المدير" و "التركيز في التقييم على الأعمال الكتابية للمدير" وجود تصور مسبق عن أداء المدير والاعتماد على نتيجة التقييم السابق" جميعها في المرتبة الثالثة.

-جاءت فقرات "تأثير العلاقات الشخصية بين المقيمين والمدير على نتيجة التقييم" و "عدد مرات التقييم غير كافي" في المرتبة الأخيرة من مشاكل نظام التقييم الحالي.

نتائج السؤال الرابع: ما هي التوصيات لبناء نظام تقييم أداء جديد لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس في فلسطين؟

الردود على هذا السؤال (115) رد من افراد العينة أي ما نسبته (30.5%) من حجم العينة وقد رصدت تكرارات التوصيات ونسبتها المئوية في الجدول التالي:

**جدول (27) تكرارات توصيات افراد العينة لبناء نظام تقييم أداء جديد**

الرقم	الفقرة	التكرار	النسبة المئوية
1.	تحري الموضوعية والنزاهة والشفافية والمصداقية والمهنية في التقييم والابتعاد عن المحسوبية	15	13%

2.	التقييم يتم من خلال رؤساء الأقسام التي تواكب أعمال المدير عن كُتب قسم ضبط الأداء المدرسي، وقسم الرقابة والتعليم المدرسي، و نسب معينة أقل للأقسام الأخرى .	10	8%
3.	الاستناد إلى معايير وأسس واضحة وتعليمات ناظمة تتصف بالموضوعية والمصدقية لتمييز بين اصناف المديرين بصورة شمولية ومتكاملة لإصدار احكام وفق اسس علمية ممنهجة.	8	7%
4.	مشاركة الهيئة التدريسية في تقييم الأداء	7	6%
	التقييم بناء على الإنجازات المختلفة	7	6%
6.	ضرورة المتابعة المستمرة من المقيمين على مدار العام الدراسي	6	5%
7.	الآخذ بعين الاعتبار مستوى المدرسة وعدد الطلاب فيها	6	5%
8.	مشاركة أولياء الأمور في تقييم الأداء	4	3.5%
9.	لا داعي للتقييم بعد عشر سنوات من الخبرة	3	2.6%
10.	شرح بنود استمارة التقييم للمدراء في بداية العام الدراسي	3	2.6%
11.	أن يترتب على نتيجة التقييم حوافز إدارية.	3	2.6%

جاءت التوصية " تحري الموضوعية والنزاهة والشفافية والمصدقية والمهنية في التقييم والابتعاد عن المحسوبية" في المرتبة الأولى بين مقترحات العينة بتطوير نظام تقييم مقترح بنسبة (13%) من مجموع التوصيات (115) ثم توصية "أن يتم التقييم من خلال رؤساء الأقسام التي تواكب أعمال المدير عن كُتب قسم ضبط الأداء المدرسي، وقسم الرقابة والتعليم المدرسي، و نسب معينة أقل للأقسام الأخرى " في المرتبة الثانية بنسبة (8%) من التوصيات.

والمرتبة الثالثة لتوصية " الاستناد إلى معايير وأسس واضحة وتعليمات ناظمة تتصف بالموضوعية والمصدقية لتمييز بين اصناف المديرين بصورة شمولية ومتكاملة لإصدار احكام وفق اسس علمية ممنهجة" بنسبة (7%). والتوصيتين "ضرورة المتابعة المستمرة من المقيمين على مدار العام الدراسي " و" الآخذ بعين الاعتبار مستوى المدرسة وعدد الطلاب " بنفس النسبة (5%) ثم توصية " مشاركة أولياء الأمور في التقييم " بنسبة (3.5%) والتوصيات " لا داعي للتقييم بعد عشر سنوات خبرة " و"شرح بنود استمارة التقييم للمديرين في بداية العام الدراسي " وان يترتب حوافز إدارية على نتيجة التقييم" بنفس النسب وهي (2.6%).

**للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي: ما النموذج المقترح لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية ومن وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين؟**

وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال بعد مراجعة استمارة تقييم الأداء الحالية المتبعة لتقييم مديري المدارس الحكومية التي تم عرض معاييرها ومؤشراتها في الإطار النظري لهذه الدراسة، حيث تبين وبعد عرض واقع تقييم الأداء لمديري المدارس الحكومية في فلسطين يتضح ما يلي:

-لا تتوفر لمديري المدارس المعلومات عن معايير تقييم أدائهم والمؤشرات الخاصة بهذه المعايير ولا الفرصة الى الدخول إلى استمارة تقييم الأداء وتسجيل انجازاتهم، مما يفقدهم المشاركة في تقييم ذاتهم والتعرف على ما حققوه من أهداف خلال العام الدراسي.

-يتولى كل قسم عدد من البنود تتعلق بطبيعة عمله الذي يرتبط به، بحكم متطلبات العمل مع إدارة المدرسة . مع أن عدد الأقسام التي تكون على اتصال مباشر مع إدارات المدارس وتنظم لها زيارات ميدانية محدودة، بحكم طبيعة عملها مثل قسم الامتحانات وقسم الديوان.

-اعتماد تقييم الأداء على مجموعة من المعايير والمؤشرات، يرتبط عدد منها بواجبات ومسؤوليات وأدوار المدير في المدرسة.

-سرية تقارير النتائج السنوية للمدير من حيث توزيع العلامات فيها ويكتفى بإعطاء العلامة النهائية.

-غياب دور مجالس أولياء الأمور والهيئات التدريسية في تقييم أداء مدير المدرسة.

-افتقار أدوات جمع البيانات والمعلومات الى ملفات الإنجاز وملاحظات المقيمين والزيارات الميدانية.

-عدم وجود مراحل محددة لعلمية التقييم، واجراء تقييم مؤقت لتقديم التغذية الراجعة للمدير وتحسين وتطوير الأداء.

-قلة وضوح الإجراءات الناتجة عن تقرير تقييم الأداء في حالة حصول المدير على تقدير ضعيف.

### **منطلقات الأنموذج المقترح:**

تعتمد منطلقات الأنموذج المقترح على ما سبق عرضه من نماذج ومعايير وممارسات في نماذج عربية وغربية ومحلية، وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، وفي ضوء المفاهيم والمبادئ الأساسية لعملية تقييم الأداء كما وردت في الاطار النظري، وإلى ما توصلت اليه الباحثة من نتائج الدراسة. من خلال نتائج السؤال الأول والثاني والثالث لتطوير محاور ومعايير نظام تقييم أداء مديري المدارس، من خلال التعرف إلى درجة موافقة المقيمين ومديري المدارس على فقرات هذه المحاور التي تمثل معايير نظام التقييم المقترح، وعدد مرات التقييم وشكله وأبرز التوصيات

لتطوير النظام الحالي، حيث جاءت درجات الموافقة على معايير النظام المقترح جميعها بدرجة كبيرة عند عينة الدراسة مما يعني اعتمادها في نظام التقييم المقترح. وقد تم الاستفادة من النماذج العربية والغربية والمحلية لصياغة وتطوير محاور ومعايير نظام تقييم الأداء المقترح كما هو مبين فيما يلي:

**1) مجالات الإفادة من مجالات المعايير المهنية للإدارة المدرسية في نماذج الدول العربية السابقة الذكر في الإطار النظري:**

- الاعتماد على معايير ومؤشرات القيادة التعليمية في نظام تقييم مديري المدارس في مجالات:
- تطوير طرق وأساليب التدريس وتقييم المناهج المدرسية.
- متابعة عمليات التعليم والتعلم داخل وخارج الغرفة الصفية.
- التنمية المهنية للمعلمين.
- دعم عمليات التعليم والتعلم الفعال عبر بناء رؤية ورسالة وتحديد قيم وأهداف استراتيجية .
- توفير بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة وملهمة لكل من الطلبة والمعلمين.
- العمل على زيادة صلاحيات وسلطات نسبة من مديري المدارس عبر تبني مدخل الإدارة الذاتي للمدارس لزيادة فعالية إدارة المدرسة.

**2) جوانب الإفادة من نظام تقييم الأداء لمديري المدارس في نيوزلندا ما يلي:**

- تعدد مصادر تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في مصادرها واتساع نطاقها حيث تتضمن مصادر لا توجد في نظام تقييم الأداء الحالي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين مثل هيئة العاملين في المدرسة والآباء والمجتمع المحلي.
- وجود إجراءات محددة وواضحة ناتجة عن التقرير النهائي لمديري المدارس فإذا حصل المدير على تقدير غير مرض فيتم إنهاء عمله وإذا كان مرض يتم تجديد تعاقده وإجراء دورة تقويم جديدة تعتمد على برامج تنمية مهنية منظمة داخل المدرسة.

**3)مجالات الإفادة من معايير نظام تقييم أداء مديري المدارس في استراليا:**

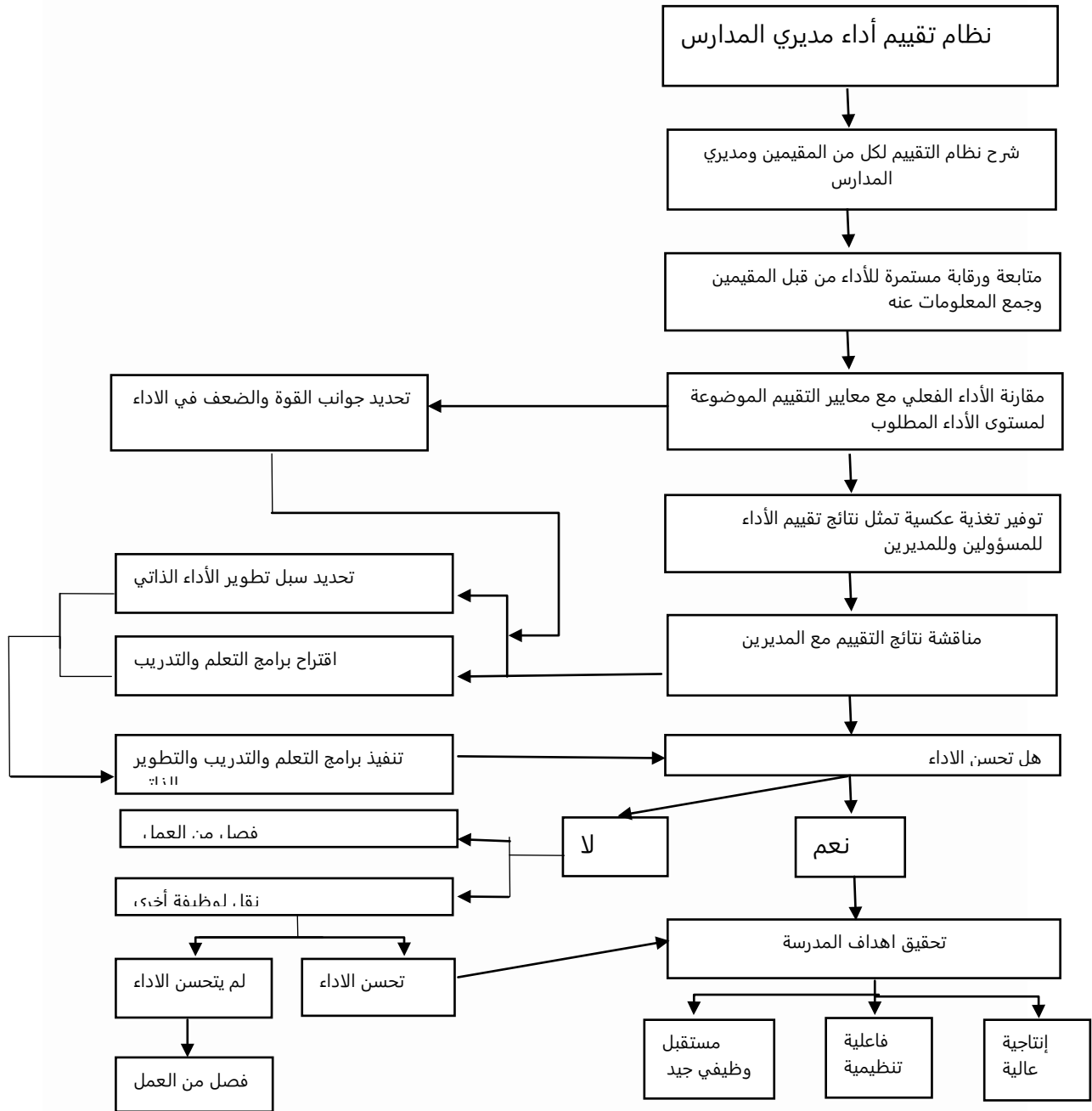
- بعد مراجعة المتطلبات والممارسات القيادية والتعليمية والإدارية لمدير المدرسة ومقارنتها بالنماذج العربية والنموذج النيوزلندي تبين أنه نموذج متكامل بين الخصائص والقدرات المشتركة للقيادة الناجحين والمتمثلة في متطلبات القيادة الثلاثة، حيث يستند مديرو المدارس الى هذه المتطلبات ضمن خمسة مجالات للممارسة المهنية ومتطلبات القيادة الثلاثة التي يقوم عليها هذا المعيار. تم الأخذ بهذه المعايير بصورة كبيرة لبناء معايير نموذج تقييم الأداء المقترح.

4) مجالات الإفادة من نظام وسياسات وإجراءات تقييم الأداء التي تتبعها وكالة الغوث الدولية هناك نوعاً من ضمان حقوق الموظفين عبر منحهم فرصة للتقييم الذاتي و سياسة الحوار المفتوح في عملية التقييم، ومتابعة أداء العاملين خلال فترة التقييم وتزويدهم بتغذية راجعة لتصحيح الشذوذ عن المسارات والأهداف الموضوعية، كما يؤكد هذا النظام في تقييم أداء العاملين بتجنب العوامل الشخصية والاحطاء والمشكلات الشائعة في عمليات التقييم، فيجب ان يوقع على نموذج التقييم كل من المشرف المباشر والمسؤول الثاني مع مراجعة الوثائق اللازمة ، وفي هذا انصاف للعاملين فالمكافآت كما الإجراءات المتبعة للأداء الأفضل والأداء المتدني تؤخذ بعين الحسبان بناء على نظام متكامل يجتهد في قياس الأداء البشري. ومساهمة الهيئة التدريسية في تقييم مديري المدارس. لذلك تم تضمين نموذج التقييم المقترح قسم خاص لتقييم الهيئة التدريسية ونموذجاً للتغذية الراجعة يقدم للمدير بعد تقييمه بالإضافة الى قسم خاص بالزيارات الميدانية من الأقسام المختصة في المديرية.

#### الهدف العام للأنموذج المقترح:

- القيام بتقييم موضوعي ونزيه وشامل لأداء مديري المدارس الحكومية.
- القيام بتقييم يتناسب مع واقع وبيئة المدرسة.
- إيجاد خطة لتطوير وبناء قدرات مديري المدارس بناء على نتائج التقييم.
- توثيق تقدم أداء مديري المدارس ليتسنى تقديم حوافز مناسبة لهم بناء على تقدمهم ونتائج تقييمهم.

ثالثاً: مراعاة مراحل عملية التقييم حسب الشكل المرفق التالي:



الشكل (1) مراحل عملية التقييم (عقيلي، 2004)

### حيث سيضم النموذج المقترح المراحل التالية:

- 1- الاجتماع بمديري المدارس قبل بداية العام الدراسي ومناقشة المعايير ومراحل التقييم.
- 2- تطبيق النموذج المقترح بجميع أدواته السبع.
- 3- إصدار نتيجة التقييم
- 4- إعطاء المدير فرصة للاعتراض على النتيجة
- 5- مقابلة المدير لمناقشة نتيجة التقييم والنقاط التي تحتاج الى تحسين.
- 6- التغذية الراجعة
- 7- اعتماد نتيجة التقييم
- 8- خطة تحسين الأداء أو التحفيز حسب توصيات اللجنة ومدير عام التربية والتعليم.

### مصادر تقييم الأداء في استمارة تقييم الأداء المقترح:

#### جدول (28) مصادر تقييم أداء مدير المدرسة في النموذج المقترح

الرمز	النسبة المئوية	المجموع	المصدر	الرقم
A	%13.3	40	تقرير الزيارة الميدانية التي يقوم بها فريق من الأقسام التالية: ( التعليم المدرسي، ضبط الأداء المدرسي، الرقابة، التقنيات، قسم الصحة الشمولية، قسم الأنشطة)	1.
B	%6.7	20	تقارير الأقسام الأخرى التي تزور المدرسة وما تتضمنه من توصيات (الأبنية، العلاقات العامة، الإنجاز والتميز، التربية الخاصة)	2.
C	%8.3	25	التغذية الراجعة من الهيئة التدريسية	3.
D	%3.3	10	ملاحظات وتوصيات المؤسسات التي تزور المدرسة وتنفذ بها فعاليات وأنشطة مثل: (الشرطة، الدفاع المدني، مديرية الصحة، الهلال الأحمر، الإغاثة الطبية، مديرية الزراعة)	4.
E	%6.7	20	ملف إنجاز المدير	5.
F	%51.7	155	استمارة تقييم الأداء	6.
G	%10	30	السجلات الإدارية	7.
	%100	300	المجموع	

### عدد مرات التقييم:

من الضروري ان تكون عدد مرات التقييم حسب أداء المدير وتقييماته السابقة، الا انه وحسب نتائج الدراسة فإن (41%) من العينة ترى أن مرة واحدة في السنة تكفي ولكن ذلك لا يمنع الاستمرار في المتابعة طيلة العام الدراسي.

### الجهة التي تتولى التقييم:

حسب رأي الأغلبية فإن الجهة التي يفضل المفحوصون ان تقوم بهذه المهمة مدير عام مدير التربية والتعليم بنسبة (27%) و(23%) من العينة يفضل ان يقوم بهذه المهمة لجنة من رؤساء الأقسام ذات العلاقة المباشرة بالمدرسة وأعمال المدير ويكون الالتزام بمعايير الاستثمارة والأدوات التقييمية لضمان النزاهة والموضوعية.

### التغذية الراجعة:

وتوضع ضمن نموذج خاص وإجراءات محددة. وهي اما لتحسين الأداء او للعمل على تقديم محفزات للمدير المتميز وفي كلتا الحالتين يتم التركيز على تعزيز نقاط القوة في الأداء ومحاولة فهم نقاط الضعف في الأداء لوضع مخطط مقترح للتحسين والعمل على مساعدة المدير في انجاحها.

**نتيجة التقييم:** حسب رأي اغلبية المفحوصين فإن شكل النتيجة يكون تقدير رقمي من (100).

**اعتماد نتائج التقييم:** تتم من خلال المدير الإداري ومدير عام التربية ويمكن إعادة النظر في تقييم المدير بشرط وجود أسباب ومبررات مع تقديم ادلة عليهم. وذلك لزيادة تحري الموضوعية والأمانة في التقييم.

### ما يترتب على عملية التقييم:

-تعجيل فترة الدرجة ثلاث سنوات بدل خمس سنوات إذا كان التقدير السنوي < من 85% لسنتين على التوالي.

-إذا لم يطرأ تحسن على التقييم وكان دون 65% لسنتين على التوالي ينقل المدير لوظيفة إدارية أخرى حسب رأي لجنة مختصة.

تم بناء نموذج تقييم مقترح مبني على سبعة أدوات ومصادر مختلفة تهدف الى زيادة الشمولية والدقة والموضوعية في عملية التقييم ولكل منها وزن معين في نتيجة التقييم ويتكون من الأدوات التالية:

أولاً: استمارة تقييم أداء مدير المدرسة الحكومية: من أبرز الأدوات استمارة تقييم أداء مدير المدرسة والتي تشكل (51.7%) من علامة التقييم النهائي و تتضمن المعايير التالية :

جدول (29) استمارة تقييم أداء مدير المدرسة في النموذج المقترح

استمارة تقييم أداء مدير مدرسة حكومية	
اسم المدير:	المدرسة:
المرحلة:	عدد الطلاب:
سنوات الخبرة:	العام الدراسي:
أعضاء لجنة التقييم:	

المحور الاول: محور متطلبات القيادة			
المتطلب الأول: الرؤية والرسالة			
الرقم	الفقرة	الدرجة القصوى	الدرجة المستحقة
1.	يملك مدير المدرسة رؤية ورسالة واضحتين.	5	
2.	يمثل مصدر الهام ودافعية للطلبة والمعلمين والمجتمع المدرسي وشركائه.	5	
3.	يتصرف بنزاهة وبدافع الأهداف الاستراتيجية.	5	
4.	يشجع على القيم الفاضلة بما في ذلك المواطنة الفاعلة.	5	
5.	يملك القدرة على قيادة عمليات التحسين المستمر.	5	
6.	يقدم نموذجاً لربط التعلم بمهارات الحياة .	5	
المتطلب الثاني: المعرفة			
7.	يعزز الفرص المتاحة لتنمية العملية التعليمية بالتعاون مع الهيئات التدريسية ومديريات التربية.	5	
8.	يملك المعرفة والاطلاع على أحدث الأساليب المتعلقة بالتعليم والتعلم.	5	

9.	5	يطبق مبادئ القيادة والإدارة وفقاً لنظم الإدارة الحديثة.
<b>المتطلب الثالث: الخصائص الشخصية والمهارات التفاعلية والاجتماعية</b>		
10	5	يملك القدرة على تحديد التحديات بوضوح.
11.	5	يسعى الى إيجاد حلول إيجابية للمشاكل بالتعاون مع الآخرين.
12.	5	يملك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة باستخدام الأدلة والمعلومات المتوافرة.
13.	5	يملك القدرة على التواصل لحشد التأييد والمناصرة.
14.	5	لديه علاقات جيدة مع كافة أطراف العملية التعليمية.
15.	5	يملك القدرة على التدريب وفق احتياجات الآخرين.
16.	5	يقدم تغذية راجعة للآخرين.
17.	5	يراعي جميع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
<b>المحور الثاني: الممارسات العملية</b>		
<b>أولاً:</b>		<b>قيادة العملية التعليمية</b>
18.	5	يعمل على إثراء البيئة التعليمية المدرسية.
19.	5	يركز في خطته الاستراتيجية على عملية التعلم والتعليم.
20.	5	يطوع المنهاج عبر تدريب المعلمين على أساليب تدريس إبداعية.
21.	5	يطور استراتيجيات وطرق تقويم تربوية حديثة.
22.	5	يحسن المرافق المدرسية مسترشداً بذوي الاختصاص
23.	5	يستثمر المشاريع المقدمة للمدرسة بكل كفاءة وفاعلية .
24.	5	يطور تقنيات ووسائل لإثراء الخبرات التعليمية العملية.
25.	5	يستخدم التكنولوجيا لإدارة واستخدام البيانات.
26.	5	يفوض المهام لفريق العمل ويقوم بمتابعة تنفيذها
<b>ثانياً:</b>		<b>تطوير الذات وتطوير الآخرين</b>
27.	5	يستقطب مؤسسات المجتمع المحلي الداعمة.

28.	يساعد الطلبة والمعلمين والعاملين على تنمية قدراتهم.	5
39.	يطور قدراته القيادية والمهنية.	5
<b>ثالثاً: التخطيط والتنفيذ</b>		
30.	يستثمر كافة الموارد المتاحة المادية والبشرية للنهوض بمستوى التعليم في المدرسة.	5
31.	يدير الميزانيات المالية المخصصة لمدرسته وفق التعليمات.	5
	المجموع:	155

ثانياً: توصيات الأقسام الأخرى التي زارت المدرسة خلال العام الدراسي: (مجموع العلامات 20 تقسم على عدد زيارات الأقسام)

جدول (30) توصيات الأقسام الأخرى في النموذج المقترح لتقييم الأداء

الرقم	القسم الذي قام بالزيارة وطبيعة الزيارة	الدرجة الصوى	الدرجة المستحقة
1		10	
2		10	
المجموع			20

ثالثاً: تقارير الزيارات الميدانية: ويقوم الفريق كل على حدة أو مجتمعين بتعبئة النموذج الذي يقيس: (وكالة الغوث، 2011:19)

جدول (31) تقرير الزيارات الميدانية من لجنة تقييم الأداء في النموذج المقترح

الرقم	الفقرة	الدرجة القصوى	الدرجة المستحقة
1.	إدارة عمليات المدرسة		
	حركة الطلاب خلال الدوام الدراسي (فترة الاستراحة، بين الحصص، في الممرات)	5	

	5	متابعة المدير لعمليات المدرسة (المناسبة، تجول المدير في مرافق المدرسة، توجه المعلمين الى حصصهم دون تأخير، استقبال أولياء الأمور)	
	5	النظافة (متابعة نظافة الوحدات الصحية والمرافق، توفير أدوات ومواد النظافة، نظافة الأرضيات والجدران)	
	5	بيئة المدرسة: (تتوافر مظاهر الأمان والسلامة، جمال الحديقة ونظافة الملاعب، طفايات الحريق، توفر التهوية والاضاءة في الصفوف)	
2.	<b>التواصل مع الطلبة والمعلمين</b>		
	5	عرض الإعلانات للطلبة والمعلمين بشكل واضح	
	5	يوجد تعليمات واضحة تجاه الإجراءات المتبعة في المدرسة	
	5	تعلق الإجراءات والتعليمات الخاصة بالمعلمين في غرفتهم مثل برنامج الحصص والمناسبة والاشغال	
	5	يوجد نشرات حول الإجراءات المتبعة في حالة الطوارئ	
	<b>3. القوانين والسياسات</b>		
	5	توفر بيئة آمنة بعيدا عن مظاهر العقاب البدني	
	5	التزام الطلاب بالزي المدرسي	
	5	التزام الطلاب بالتواجد عند بدء الطابور	
	5	ضبط الحضور والغياب يوميا لكل صف	
	5	توفر عوامل السلامة العامة في جميع مرافق المدرسة (اسعافات أولية، أدوات إطفاء واخلاء)	
	<b>4. تكريم الإنجازات ذات الصلة بالعملية التعليمية</b>		
	5	وجود لوحات وجداريات تحفز على النجاح والتفوق	

	5	تكريم الطلبة ذوي الإنجازات والنجاحات
	5	يوجد ادلة على الإنجازات والأهداف التي تحققت
	80	المجموع

رابعاً: تقييم الهيئة التدريسية لأداء المدير.

### جدول (32) تقييم الهيئة التدريسية لأداء مدير المدرسة في النموذج المقترح

رقم العبارة	العبارات القياسية	الدرجة القصوى	الدرجة المستحقة
<b>المحور الأول: دور مدير المدرسة في تطوير الأداء المدرسي ( العملية التعليمية )</b>			
1	ييدي مدير المدرسة اهتماماً بالطلبة ذوي القدرات والمواهب الخاصة.	5	
2	يحرص على توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة.	5	
3	يهتم بمتطلبات وحاجات الطلبة بالمدرسة.	5	
4	يتواصل مع أولياء أمور الطلبة بانتظام	5	
5	يوفر المصادر والوسائل التعليمية للطلبة بالصفوف الدراسية.	5	
6	يتابع سير العملية التعليمية على مدار اليوم الدراسي.	5	
7	يستخدم البيانات والمعلومات المتوفرة لديه لتحسين العملية التعليمية.	5	
8	يعمل على تحفيز الطلبة بناءً على نتائجهم الأكاديمية والسلوكية.	5	
<b>المحور الثاني: الدور القيادي لمدير المدرسة</b>			
9	يراعي رغبات المعلمين عند إعداد التشكيلات المدرسية	5	
10	لديه القدرة السريعة في التعامل مع الظروف الطارئة	5	
11	يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة	5	
12	يضع معايير محددة للوصول إلى إنجازات طموحة.	5	
13	يلتزم بسياسات وقوانين وزارة التربية والتعليم.	5	
14	يمتلك صفات شخصية تؤهله إلى قيادة المدرسة	5	
15	يؤدي واجباته بطريقة مهنية.	5	
16	يقوم المدير بعمله وفقاً لرؤية المدرسة ورسالتها	5	

17	يوظف ويدير الموارد المالية لتحسين كفاءة المرافق التعليمية.	5
18	يستعين بمؤسسات المجتمع المحلي لتطوير وتعزيز البيئة التعليمية	5
<b>المحور الثالث: الاتصال والتواصل والعلاقات الاجتماعية</b>		
19	يقيم علاقات ودية ومتوازنة مع جميع أطراف العملية التعليمية.	5
20	يعمل بروح الفريق لإنجاز المهمات المطلوبة	5
21	يقوم بإيصال التعليمات الإدارية بإيجاز ووضوح	5
22	يمنح فرص متساوية للجميع في المشاركة بأنشطة المدرسة.	5
23	ينشاور مع الهيئة التدريسية قبل اتخاذ أي قرار.	5
24	يفوض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.	5
25	يشارك العاملين والمجتمع المحلي مناسباتهم المختلفة.	5
	المجموع	25=5/125

وقد اعتمدت هذه الاستمارة في نظام التقييم المقترح بعد تحكيمها من قبل السادة في مكتب التربية والتعليم في بيت لحم (الأستاذ أيمن حمامرة مدير الدائرة الفنية و الدكتور محمد عساكره، رئيس قسم التعليم العام والأستاذ معاوية عواد رئيس قسم الصحة الشمولية) .

كما تم أخذ عينة استطلاعية من (40) من أفراد عينة الدراسة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، حيث قامت الباحثة باستخدامها للتعرف على الخصائص السيكومترية لأداة (استمارة تقييم الهيئة التدريسية للمدير)، وذلك للتأكد من صدق الأدوات المستخدمة في الاستمارة وثباتها. كما هو موضح بالجدول التالية:

### جدول (33) : معاملات ارتباط المحاور بالدرجة الكلية

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: دور مدير المدرسة في تطوير الأداء المدرسي ( العملية التعليمية)	0.863	0.000
المحور الثاني: الدور القيادي لمدير المدرسة	0.945	0.000
المحور الثالث: الاتصال والتواصل والعلاقات الاجتماعية	0.811	0.000

جدول (34) معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.690	19	0.000	0.607	10	0.000	0.531	1
0.000	0.645	20	0.000	0.749	11	0.000	0.624	2
0.010	0.373	21	0.000	0.549	12	0.000	0.632	3
0.000	0.711	22	0.000	0.508	13	0.001	0.470	4
0.000	0.690	23	0.000	0.738	14	0.002	0.461	5
0.000	0.697	24	0.005	0.406	15	0.000	0.708	6
0.003	0.427	25	0.004	0.417	16	0.247	0.113	7
			0.000	0.555	17	0.001	0.504	8
			0.002	0.448	18	0.000	0.687	9

يتضح من الجدول ان معظم الفقرات كانت قوية الارتباط بالدرجة الكلية ولهذا يتضح وجود اتساق للأداة.

جدول (35): معامل الثبات كرونباخ الفا لمحاور الاداة والدرجة الكلية

عدد الفقرات	معامل الثبات	المحور
8	0.750	دور مدير المدرسة في تطوير الأداء المدرسي ( العملية التعليمية)
10	0.791	الدور القيادي لمدير المدرسة
7	0.863	الاتصال والتواصل والعلاقات الاجتماعية
	0.905	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول ان جميع معاملات الثبات كانت اكبر من 0.7 مما يدل على تمتع الاداة بدرجة عالية من الثبات.

#### خامساً: ملف انجاز المدير

ويشمل جميع المبادرات والفعاليات والمسابقات والإنجازات التي تم تنفيذها خلال العام الدراسي.  
سادساً: السجلات الإدارية: وتتطلع عليها الأقسام كل حسب تخصصه (سجلات تحصيل الطلبة، خطط المدرسة واللجان، نماذج المتابعة، سجلات الحاسوب ومختبر العلوم، سجلات تفعيل المكتبة، سجلات ورش العمل والمسابقات والدورات التي شاركت بها المدرسة المنشرات على الصفحة الالكترونية للمدرسة، التعليم الإلكتروني فترات الطوارئ)

#### جدول (36) نتيجة تقييم الأداء في النموذج المقترح

نتيجة تقييم الأداء:

حسب المعادلة التالية:

$$\text{المجموع} = (A/2)+B+(C/5)+D+E+F+G$$

النتيجة بالدرجات التقدير (الرقمي)..... درجة من (300) درجة

النتيجة بالدرجات التقدير (الرقمي) = النتيجة من (300) / (3) = ..... درجة من (100) درجة

توصيات لجنة التقييم:

.....

توقيع أعضاء لجنة التقييم:

عضو اول                      عضو ثاني                      عضو ثالث

.....                      .....                      .....

رأي مدير عام التربية:

.....

النتيجة النهائية ..... درجة من (100)

توقيع مدير عام التربية: ..... التاريخ: / / 20

جدول (37) نموذج التغذية الراجعة: (مسؤولية قسم ضبط الأداء المدرسي)

معلومات عامة عن مدير المدرسة:

الاسم: .....

المؤهل العلمي: .....

سنوات الخبرة: .....

اسم المدرسة: .....

ملخص عام لأداء مدير المدرسة:

أولاً: أبرز جوانب القوة:

.....  
.....

ثانياً: جوانب تحتاج الى تحسين في الأداء:

.....  
.....

النتائج والتوصيات:

.....  
.....

توقيع مشرف قسم ضبط الأداء المدرسي

توقيع مدير المدرسة:

.....

.....

التاريخ: ..... / / 20

**خطة تحسين الأداء:** وهي من أهداف عملية التقييم وتصف مجالات تقويم الأداء والبرامج التدريبية المقترحة لتحسين أداء مدير المدرسة في بعض المجالات الرئيسية التي تتعلق بمهام عمله كما تظهر في الجدول ( 38 ):

**جدول ( 38 ) خطة تحسين الأداء**

المديرية: ..... اسم المديرية: ..... اسم مدير المدرسة: ..... رقم الهوية: ..... المؤهل العملي: ..... تاريخ التعيين: .....				
مخرجات التدريب	الفترة الزمنية	الجهة القائمة على التدريب	برامج التدريب المقترحة	المهارة التي تحتاج تحسين
التاريخ:		التوقيع:		مدير عام التربية والتعليم :
التاريخ:		التوقيع :		الجهة القائمة على التدريب :
التاريخ:		توقيع مدير المدرسة :		

## الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها  
التوصيات



## تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها حسب أسئلة الدراسة ويفسرها كما يعرض مجموعة من التوصيات التي تقترحها الباحثة في ضوء هذه النتائج على النحو التالي:

**أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس في فلسطين؟**

بعد الاطلاع على مجموعة من معايير تقييم أداء مديري المدارس من الدراسات السابقة، وتلك المستندة إلى الاتجاهات الإدارية الحديثة، وبعد الاطلاع على نماذج عالمية وعربية ومحلية، تم التوصل إلى مجموعة من المعايير وعددها (37) معياراً، تم تحكيما وتنقيحها للتناسب مع الواقع الفلسطيني من قبل (12) من حملة شهادة الدكتوراه في العلوم التربوية، ثم توزيعها الى (2) من المحاور، المحور الأول: متطلبات القيادة، والذي يتضمن المتطلبات التالية: الرؤية والرسالة، المعرفة، الخصائص الشخصية والمهارات التفاعلية والاجتماعية، والمحور الثاني: الممارسات العملية والتي تشمل: قيادة العملية التعليمية وتطوير الذات والآخرين والتخطيط والتنفيذ واشراك المجتمع والعمل معه. جاءت جميعها بدرجات عالية حسب الجدول (7)، وكانت هذه النتائج بمثابة الخطوة الأولى لبناء مقاييس معايير تقييم الأداء في النموذج المقترح، فعدم كفاءة معايير قياس الأداء تؤثر سلباً على عملية التقييم حسب (رابح، 2006) و(بعجي، 2007) لأن عملية تقييم الأداء تستند بالأساس على معايير واضحة ومحددة ومتطورة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع. وما يتوافق أيضاً مع دراسة (عطير، 2015) من ضرورة مراعاة معايير نظام التقييم أهداف عملية التقييم. وتعزو الباحثة هذه الدرجة العالية لمستوى استجابة عينة الدراسة عن عبارات التصور المقترح لتقييم مديري المدارس هو رغبة عدد كبير منهم في تغيير معايير وآلية التقييم الحالية، وتحديد جهة أو شخص معين للقيام بهذه العملية، وهذه الرغبة في التغيير تظهر جلياً في نهاية كل عام دراسي حيث يتذمر العديد من مديري المدارس من درجة تقييمهم، وينتقدون بشدة الآلية الحالية المتبعة في التقييم، لأنها لا تتم بناءً على نتائج عملهم، ولا يوجد ربط واضح بين نتائج تقييم أدائهم والإنجازات التي يحققونها، وأن معايير تقييم الأداء المستخدمة حالياً لا تغطي كافة الأنشطة التي يقومون بها، بالإضافة لعدم اطلاعهم على مراحل عملية التقييم خلال العام الدراسي واعطائهم فرصة لاستدراك جوانب الضعف في الأداء قبل اعتماد نتيجة التقييم النهائية.

أما نتائج المحور الثالث الذي يعنى بالمقيمين واستمارة التقييم فحسب الجدول (10) يرى المبحوثون أن المقيمون يعتمدون على مجموعة من الإجراءات والمعايير، إلا انه لا يتم الأخذ بالحسبان مستوى

وجنس وعدد الطلبة في المدرسة، وهذا يتوافق مع دراسة (أبو رزق، 2012) التي أوصت بتضخيم أدوات جمع البيانات لتكون أكثر شمولية وتراعي خصوصية المدرسة. وتعزو الباحثة هذه الدرجة العالية من الاستجابة لأفراد العينة على هذا المحور وبالأخص العبارة "يعتمد المقيمون على مجموعة من الإجراءات والمعايير"، هو الرؤية الواضحة لدى أفراد العينة وهي ضرورة أن يأخذ النموذج المقترح بعين الاعتبار وجود مجموعة من الضوابط والإجراءات والمعايير لتنعكس بشكل واضح على موضوعية التقييم، أما العبارة "يتم الأخذ في الحسبان مستوى وجنس وعدد طلبة المدرسة عند التقييم" التي كانت أقل درجة للاستجابة والتي تعتقد الباحثة أن ذلك بسبب أن كثيراً من مديري المدارس يرون أن نظام التقييم الحالي لا يراعي جنس ومستوى وعدد طلبة المدرسة عند تقييم مدير المدرسة، وهذه النتيجة تدلل على ضرورة تضمينها في النموذج المقترح.

أما عن نتائج المحور الرابع الذي تناول كل ما يتعلق بنتيجة التقييم، فقد كانت أعلى النتائج للعبارة "إعطاء المدير دورة تدريبية في مجال معين" بناءً على نتيجة تقييم أدائه، وأقل النتائج لعبارة "توجيه عقوبة إدارية"، وهذا ما يتوافق مع دراسة (أبو كميل، 2016) بضرورة ربط التدريب والتطوير بالتقييم السنوي للموظف، وتعزو الباحثة هذه النتائج لاهتمام عينة الدراسة بأن يتم البناء على نتائج عملية التقييم، من حيث العمل على تنمية وتطوير أداء مدير المدرسة وتقديم التغذية الراجعة له بهدف التحسين وليس الانتقاد، فإن النظم التربوية الحديثة توظف التقييم من أجل التحسين والتطوير والعمل على معالجة الجوانب التي بحاجة إلى تطوير بطرق تربوية حديثة بعيداً عن نظام العقوبات والتهديد.

**ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس في فلسطين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المديرية).**

جاءت نتائج هذا السؤال من خلال النتائج المتعلقة بالفرضيات الصفرية الخمس المنبثقة عنه وهي كالتالي:

1) مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الأولى والتي تنص على أنه:  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام  
تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة ذوي العلاقة في فلسطين ، تعزى إلى  
متغير الجنس.

يتضح من النتائج في الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كان مستوى  
الدلالة الاحصائية المحسوبة ( 0.361 ) وهي أكبر من مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، بينما أظهرت  
النتائج وجود فروق في المحورين الأول والثاني لصالح الإناث، و وجود فروق في المحورين  
الثالث والرابع لصالح الذكور. ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( بحر وعبد الواحد، 2011) عدم  
وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فعالية نظام تقييم الأداء تعزى إلى الجنس، وتعزو الباحثة  
وجود فروق في المحور الأول والثاني لصالح الإناث هو أن الإناث لديهن اهتمام كبير بمعرفة كافة  
متطلبات القيادة من أجل تطبيقها بشكل علمي على أرض الواقع، ولا يتم الاكتفاء بالجانب النظري  
من وجهة نظرهن، حيث تهتم المديرات بتفاصيل معايير نظام التقييم لضمان تنفيذها والحصول على  
تقييم أداء عالي بسبب ارتفاع روح المنافسة بينهن، واعتبار عملية التقييم تعبير عن صفاتهن  
الشخصية ، بالإضافة إلى قدرتهن على تطوير منظور استراتيجي لطبيعة عملهن ولخبرتهن الفنية  
في القيادة، إلى جانب المهارات الفطرية مثل قدرات إدارة الصراع ومهارات التفاوض . أما فيما  
يتعلق بوجود فروق في المحورين الثالث والرابع لصالح الذكور فإن الباحثة تعزو هذه الفروق إلى  
أن الذكور لديهم اهتمام كبير بمعرفة الأشخاص والجهات الذين سيقومون بعملية التقييم ومعرفة  
البنود التي سيتم على أساسها عملية التقييم، من أجل بناء علاقات جيدة مع هذه الجهات للحصول  
على تقييم مرتفع، لاهتمام الذكور بشكل عام في الحصول على ترقية في العمل والتقديم لوظائف  
إدارية عليا.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تنص على أنه:  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات معايير نظام  
تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر ذوي العلاقة، تعزى  
إلى متغير المؤهل العلمي.

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة  
مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة (0.078) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وتتفق

هذه النتيجة مع دراسة (القواسمة، 2014) التي بينت بأنه لا يوجد رضى عن المعايير المستخدمة في عملية التقييم على اختلاف الرتب العلمية ، كما أظهرت النتائج وجود فروق في المحور الرابع لصالح بكالوريوس فأقل، وتعزو الباحثة هذا الفرق أن المديرين الذين لا يحملون الشهادات العليا من الماجستير والدكتوراه هم في الغالب الفئة الأكبر عدداً في العينة، ويولون اهتماماً أكثر من غيرهم بضرورة تطوير نظام تقييم الأداء بشكل يضمن الموضوعية والشمولية حسب معايير وأسس علمية وإدارية حديثة. بالإضافة إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس يخضعون لنفس نظام تقييم الأداء، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، ولديهم نفس التوجه حول نظام التقييم المقترح ، فالجميع يعرفون كافة التحديات التي تواجه مديري المدارس، بما فيها تحفظات بعض المديرين على نظام التقييم الحالي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

تشير النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، حيث كانت قيمة الدلالة الاحصائية المحسوبة ( 0.011 ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك رفضت هذه الفرضية، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكانت النتائج تشير إلى أن الفروق كانت بين عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات مقابل عدد سنوات الخدمة من 5- أقل من 10 سنوات لصالح أقل من 5 سنوات ، ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر وعبد الواحد، 2011) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك أن هذه الفئة من الموظفين أكثر حماسة وتقبلاً لتبني معايير جديدة للعمل على تغيير الواقع الحالي في عملية تقييم الأداء. وإلى حد ما هذه الفئة في العمل الإداري ، ولكون الموظف في بداية عهده بالعمل الإداري يركز على كافة جوانب العمل الإداري ويلتزم بكافة تعليماته، ويرى أنه من الأهمية أن يتم التعديل على نموذج التقييم الحالي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الرابعة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين ، تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

أشارت النتائج إلى أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكانت النتائج تشير إلى أن الفروق كانت بين متغير مدير مدرسة ومتغير رئيس قسم لصالح مدير المدرسة. ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو ماضي، 2009) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة بصفته الشخص الذي يتم تقييمه، هو الأكثر حرصاً على ضرورة انتهاج نمط أكثر موضوعية وشمولية ونزاهة في عملية التقييم السنوي، بينما يقوم المقيمون من رؤساء أقسام ومديري الدوائر والمديرين العامين بوضع تقييم الأداء.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الصفرية الخامسة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات معايير نظام تقييم الأداء المقترح لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين، تعزى إلى متغير المديرية.

اتضح من النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى إلى متغير المديرية، وبذلك رفضت هذه الفرضية لأن مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة كانت (0.017) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وكانت النتائج تشير إلى أن الفروق كانت بين مديرية رام الله ومديرية بيت لحم ومديرية أريحا ومديرية شمال الخليل لصالح مديرية رام الله ومديرية أريحا.

وتعزو الباحثة ذلك على الأغلب إلى طبيعة عمل طاقم تقييم الأداء في المديريتين. وطبيعة العلاقات بين مديري المدارس والمسؤولين عنهم في المديريات، مما ينعكس على تقدير المبحوثين لهذه المعايير.

#### كم عدد المرات التي تراها مناسبة لتقييم أداء مدير المدرسة الحكومية؟

تشير النتائج أن 41% من أفراد العينة يرون أن مرة كل سنة كافية لتقييم أداء المدير، بينما يرى 38% من أفراد العينة ضرورة أن تتم عملية التقييم وفقاً لمستوى أداء المدير، في حين يرى 21% أن تتم عملية التقييم مرة كل فصل دراسي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نمط التقييم المتعارف عليه والمعتمد من قبل وزارة التربية والتعليم مرة واحدة في نهاية العام الدراسي. بالإضافة إلى العبء النفسي الذي يتعرض له المدير خلال عملية التقييم وما يترتب عليها من استعدادات وليتسنى

له تحسين مخرجات أدائه خلال السنة الدراسية، وهذا يختلف مع دراسة (عطير، 2015) التي أوصت بأن تكون عملية التقييم مرتين في السنة الدراسية الواحدة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن نمط التقييم المتعارف عليه والمعتمد من قبل وزارة التربية والتعليم مرة واحدة في نهاية العام الدراسي والذي يتم بناءً عليه اتخاذ القرارات المناسبة.

**ما هي الجهة التي تراها مناسبة للقيام بعملية تقييم الأداء؟**

**من أجل تحديد الجهة التي يجب عليها القيام بعملية التقييم تم حساب الاعداد والنسبة المئوية تبعاً لمتغير الجهة التي يراها المبحوثون مناسبة للقيام بعملية تقييم الأداء:**

تشير النتائج أن 27% من أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل مدير عام التربية والتعليم، بينما يرى 23% من أفراد عينة الدراسة أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل من قبل لجنة من رؤساء الاقسام تشكل خصيصاً لعملية التقييم، في حين يرى 19% من أفراد العينة أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل رئيس قسم ضبط الأداء بحكم وصفه الوظيفي، ، بينما يرى 12% من أفراد العينة أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل مدير الدائرة الإدارية ، في حين يرى 12% من أفراد العينة أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل أعضاء الهيئة التدريسية، كمان أن 8% من أفراد العينة يرون أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل مجلس أولياء الأمور، وهذا يتعارض مع دراسة (أبو كميل، 2016) التي أوصت بضرورة وجود إدارة مخصصة للموارد البشرية في الوزارة تتولى عملية التقييم، ودراسة (الشعيلي، 2014) التي أوصت بتنوع أدوات جمع البيانات. وتعزو الباحثة كون اغلبية أفراد العينة يرون أن عملية التقييم يجب أن تتم من قبل مدير عام التربية، حيث أن 103 من أفراد العينة مع هذا التوجه بمعنى أن الجزء الاكبر من هذا العدد من مدراء المدارس والذين هم في أغلب الاحيان يبدون تذمراً أو احتجاجاً على درجة تقييمهم.

**ما الصيغة التي تراها مناسبة لوضع نتيجة التقييم؟**

تشير النتائج أن 44.4% يفضلون صيغة التقييم الحالية وهي (100 درجة)، بينما 44.1% يفضلون تقدير السلم الخماسي (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف)، في حين أظهرت النتائج أن 11.4% يفضلون صيغة أربعة مستويات للتقييم (يفوق التوقعات، يلبي التوقعات بشكل كامل، يلبي التوقعات بشكل جزئي، لا يلبي التوقعات اطلاقاً)، وتعزو الباحثة رغبة الغالية من أفراد عينة الدراسة باعتماد نمط التقييم الحالي من ( 100 علامة) لأنه ينعكس تلقائياً على الصيغ المقترحة الأخرى تبعاً لدرجة التقييم. وهي الأقرب الى نفس المديرين لأن قيمتها واضحة .

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أبرز مشاكل نظام تقييم الأداء الحالي من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين؟

يتضح من الجدول (26) أن الفقرة " عدم وضوح ودقة معايير نظام التقييم الحالي وغير شاملة لكافة أعمال المدير ولا تراعي خصوصية المدرسة" احتلت المرتبة الأولى، وقد نتج هذا الرأي عند أفراد عينة الدراسة على الأغلب لعدم مناقشة المديرين في طبيعة هذه المعايير وعدم درايتهم بها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو رزق، 2012) التي بينت انخفاض تقدير مديري المدارس لمعايير نظام التقييم من حيث أدواته وأهدافه وأوصت بتضخيم أدوات جمع البيانات لتكون أكثر شمولية وتراعي خصوصية المدرسة. وتتوافق مع دراسة (Casavant and others, 2012) التي خرجت بنتيجة ضرورة تحديد معايير واضحة وأدلة داعمة عند القيام بعملية التقييم.

-احتلت الفقرة " الافتقار للموضوعية عند التقييم" المرتبة الثانية.

وذلك على الأغلب لأن مديري المدارس لا يعلمون البنود التي يقيمون بناء عليها لذلك وحسب دراسة (عطير، 2015) يجب ان يتم اطلاع مديري المدارس على نتائج تقييمهم كما توصي دراسة كل من (Orlando, 2014) ودراسة (Casavent وآخرون، 2012) على ضرورة استمرار عملية التقييم خلال العام الدراسي والتغذية الراجعة لما تعطيه من مصداقية لعملية التقييم وتحسين للأداء.

-جاءت فقرات "مشاركة أقسام في التقييم لا علاقة لها بعمل المدير" و "التركيز في التقييم على الأعمال الكتابية للمدير" وجود تصور مسبق عن أداء المدير والاعتماد على نتيجة التقييم السابق" جميعها في المرتبة الثالثة وهي نقاط تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام التقييم المقترح.

-جاءت فقرات "تأثير العلاقات الشخصية بين المقيمين والمدير على نتيجة التقييم" و "عدد مرات التقييم غير كافي" في المرتبة الأخيرة من مشاكل نظام التقييم الحالي. وهذا يتعارض مع دراسة (عطير، 2015) التي خرجت بنتيجة أن المديرين يفضلون أن يكون التقييم مرتين في العام الدراسي الواحد.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما هي التوصيات لبناء نظام تقييم أداء جديد لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر ذوي العلاقة في فلسطين؟

جاءت التوصية " تحري الموضوعية والنزاهة والشفافية والمصداقية والمهنية في التقييم والابتعاد عن المحسوبية" في المرتبة الأولى بين توصيات العينة بتطوير نظام تقييم مقترح بنسبة (13%) من مجموع التوصيات (115) ثم توصية "أن يتم التقييم من خلال رؤساء الاقسام التي تواكب

اعمال المدير عن كذب قسم ضبط الاداء المدرسي، وقسم الرقابة والتعليم المدرسي، وهو ونسب معينة اقل للأقسام الاخرى" في المرتبة الثانية بنسبة (8%) من التوصيات. وهو ما يتوافق ودراسة (أبو رزق،2016) بضرورة تضخيم أدوات تقييم الأداء وتعدد مصادره . ودراسة (الشعيلي،2014) التي أوصت بالاعتماد على معايير مهنية عند تقييم الأداء وتنوع أدوات جمع البيانات.

والمرتبة الثالثة لتوصية " الاستناد إلى معايير وأسس واضحة وتعليمات ناظمة تتصف بالموضوعية والمصدقية لتمييز بين أصناف المديرين بصورة شمولية ومتكاملة لإصدار احكام وفق أسس علمية ممنهجة" بنسبة (7%). والتوصيتين "ضرورة المتابعة المستمرة من المقيمين على مدار العام الدراسي " و" الاخذ بعين الاعتبار مستوى المدرسة وعدد الطلاب " بنفس النسبة (5%) وهو ما يتوافق ودراسة (Orlando,2014) بضرورة استمرار عملية المتابعة والتغذية الراجعة لعملية التقييم ، ثم توصية " مشاركة أولياء الأمور في التقييم " بنسبة (3.5%) وهو ما يتوافق مع دراسة (Vincent,2012) التي اوصت بمساهمة أولياء الأمور والهيئة التدريسية في عملية تقييم أداء مدير المدرسة مما يحسن في الأداء. ودراسة (Casavant وآخرون،2012) باعتماد العديد من الأدوات وعلى التغذية الراجعة وضرورة التقييم المستمر.

والتوصيات " لا داعي للتقييم بعد عشر سنوات خبرة " و"شرح بنود استمارة التقييم للمديرين في بداية العام الدراسي " وان يترتب حوافز إدارية على نتيجة التقييم" بنفس النسب وهي (2.6). وهو ما يتوافق توصيات دراسة (كميل،2016) بتبني نظام داخلي للحوافز بناء على نتائج عملية التقييم

## التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج سوف يتم تقديم مجموعة من التوصيات التي تسعى الى تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس الحكومية في فلسطين لتحسين مخرجات العملية التعليمية:

1. اعتماد أنموذج تقييم الأداء المقترح.
2. واختيار لجنة من رؤساء الأقسام ذات العلاقة المباشرة في عمل المدير للقيام بعملية التقييم بشكل رئيسي وتحديد مهام كل عضو فيها.
3. اطلاع مديري المدارس والمقيمين على مراحل عملية التقييم ومعاييرها في بداية العام الدراسي.
4. تشكيل لجنة خاصة لمتابعة تنفيذ عمليات التقييم بكل مراحلها ومدى موضوعيتها ودقتها.
5. الاستمرار في تقديم التغذية الراجعة للمدير طوال مراحل تقييم الأداء.
6. ربط نتيجة تقييم الأداء ببرنامج حوافز وبرنامج تدريب لتحسين الأداء.

## المراجع

### المراجع العربية

إبراهيم، حسام والشعيلي، سيف. (2021). تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء خبرة نيوزلندا. مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع: العدد 72.

أبو حامد، عارف. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.

أبو رزق صلاح الدين (نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة، فلسطين، 2012.

أبو سمرة، محمود، وعويضات، بيسان، وقفيشة، سندس. (2020). واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل. المجلة العربية للنشر العلمي. 26، 203-221.

أبو شيخة، نادر. (2000). إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو كميل محمد عدنان (واقع أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء إدارة الموارد البشرية وسبل تطويره)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر: غزة، (2016).

أبو ماضي خالد ماضي (معوقات تقييم أداء العاملين بالجامعات الفلسطينية وسبل علاجها)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2007.

بحر، يوسف عبد، وعبد الواحد، مؤمن خلف. (2011). معوقات عملية تقييم الأداء في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد (13)، عدد (1): ص 767-804.

بعجي سعاد. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

بوبرطخ، عبد الكريم (دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2012.

البوهي، رأفت عبد العزيز (2019). الجودة الشاملة في التعليم. كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.

حجازي، محمد (2005). إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

حسن، راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة الإسكندرية، مصر.

حمداوي، وسيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة الإسكندرية، مصر.

الحمود، لاما. (2007). أنموذج مقترح للمساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، المجلة العلمية بكلية التربية بجامعة أسيوط مصر، ع5، ج2، ص35.

الخفاجي، نعمة. (2010). الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري إبراهيم (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

درة، عبد الباري و الصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية عمان، الأردن.

ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رياض ستراك (2004): دراسات في الإدارة التربوية، طبعة (1): دار وائل، عمان، الأردن.

الزامل، ريم ( إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة) مجلة العالم الرقمي، العدد (16). 2003.

زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية-رؤية استراتيجية. جامعة القاهرة،.

زهير، ثابت (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21-كيف تقيم أداء الشركات والعاملين) دار قباء، القاهرة، 2001.

زويلف، مهدي حسن. (2003). إدارة الافراد، عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

السالم، مؤيد (2009): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

السودي، سناء راجي محمد (درجة إدارة الابداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين. 2016.

شؤون تربوية. (2023, December 9). نتائج الدول العربية في تقييم الطلبة بالبرنامج الدولي

\* (PISA) شؤون تربوية (educationalaffairs.net)

الشعيلي، سيف، وإبراهيم، حسام. (2021). تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء خبرة نيوزلندا. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع*. ع 72. الطويل، عبد الرحمن. (2001). *الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق*، دار وائل للنشر والطباعة. عباس، سهيلة محمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي*، الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر.

عقيلي، عمر وصفي. (2004). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. ط1. عمان: دار وائل. عقيلي، عمر وصفي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة، (بعد استراتيجي)*، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمري، غسان. (2006). *المدخل الى إدارة المعرفة*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان،.

القراله، علاء عبد الحافظ. (2018). أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة وزارة العدل في الأردن، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، العدد السادس، المجلد الثاني.

القواسمة، لينا (تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية: نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، الخليل، فلسطين. 2014

الكبيسي، صلاح الدين (2005): *إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، القاهرة. ماهر، أحمد (2006): *التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية*، الدار الجامعية الابراهيمية.

المرسي، جمال الدين محمد. (2006): *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين*، الإسكندرية، الدار الجامعية. مصطفى، أحمد سيد. (2000): *إدارة الموارد البشرية*، دار الكتاب، مصر.

المعشر، زياد يوسف، الطراونة، مجدولين عصري(2012). " أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 8، العدد 4، 624-652.

مقابلة، منصور احمد حسين. (2017). دور الابداع الإداري في إدارة الصراع الإيجابي وفي تحقيق الإنجازات في المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، *المجلة الدولية لتطوير التفوق*، المجلد الثامن، العدد (15)، اليمن، ص 154.

منصور، نعمة عبد الرؤوف( تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ) ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية، غزة 2005،

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية.(2011أ). وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي: مرحلة التعليم الثانوي، القاهرة. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بجمهورية مصر العربية.(2011ب). وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي: مرحلة التعليم الثانوي، القاهرة.

وزارة التربية والتعليم العالي بفلسطين،هيئة تطوير مهنة التعليم،المعايير المهنية لمدير المدرسة، رام الله،2014،ص 17-19.

الوقائع الفلسطينية،العدد 194، 2022/9/25،

وكالة الغوث الدولية (2012أ). دليل تقييم أداء مديري المدارس، غزة.

يخلف،رابح ( نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية)،رسالة ماجستير،جامعة أمجد بوقرة،بومرداس،الجزائر، 2006.

Australian Institute for Teaching and School Leadership (AITSL). (2014).

*Australian professional standard for principals and the leadership profiles.*

Casavant, C. & Collins, W. & Ann, E. & Stark, F. & McCandless, J. & Tencza, M. (20

12). Perceptions of the Principal Evaluation Process and performance

Criteria: A qualitative study of the challenge of principal evaluation

, dissertation in practice submitted in partial fulfillment of the requirements

for the degree of education, Boston College, Department of Educational

Administration and higher Education, March, 2012.

Cisse, M. (2008). Study of School Evaluation System in Japan: Focus on the

perception of principals and vice-principals. Bulletin of the Graduate School

of Education, Hiroshima University. Part 3, Education and human science,

57, 49-55.

Day, C. (2001). Ground Knowledge of school in stakeholder 'Realities:

An Multi-Perspective Study of Effectiveness School Leaders, *School*

*Leadership & Management*, 21(1), 19-42.

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*, (15 th ed.), Pearson.

Fancy, Howard. (2005). *Guidelines for Boards of Trustees: Managing*

*Principal Appraisal*. Wellington :New Zealand School Trustees

Association, p.3.

Glenewinkel, J. R. (2011). *How do superintendents use the ISLLC standards to evaluate principals? Or do they?*. Washington State University.

Gokce, F. (2010). Assessment of teacher motivation. *School Leadership and Management*, 30(5), 487-499.

Johnson, R. A. (2005). *Principal evaluation: a different perspective*. Wichita State University.

Khazem,H.A.(2008).*Productive performance appraisals. Journal of Applied Management and Entrepreneurship*,13(3),109.

Kimball, S. M., Milanowski, T., & McKinney, S. (2007, April). Implementation of standards-based principal evaluation in one school district: First year results from randomized trial. In *annual conference of the American Educational Research Association*, available at <http://cpre.wceruw.org/publications/KimballMilanowskiMcKinney.pdf>.

Murley, T. (2010). Performance evaluation for teachers and administrators. *Warren country public schools PO Box, 51810, 9*.

New Zealand School Trustees Association.(2009).*Primary Principals' Performance Review*, wellington ,p.46-47.

New Zealand School Trustees Association,[http://www.nzsta.org.nz/employer/principal-performance management](http://www.nzsta.org.nz/employer/principal-performance-management)

Orlando, N. (2014). *Development of a school leadership evaluation system* (Doctoral dissertation, Fielding Graduate University).

Owoyemi, O., George, O. (2013). "The use Performance Appraisal System in Enhancing Employees' Performance in a Public Sector Agency in Nigeria", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3, No.10, pp 240-249

Piggot-Irvine, Eileen. (2003). *Key Features of Appraisal Effectiveness*, *The International Journal of Educational Management*, 17(6), 254-261.

Reed, D. S., & McNergney, R. F. (2000). *Evaluating Technology-Based Curriculum Materials*. ERIC Digest.

State of Qatar. (2007). *National Professional Standards and School Leaders, Qatar*: Superme Education Council, Education Institute.

Tulowitzki: القيادة وتطوير المدرسة في فرنسا, 2013

TIM MURLEY, (2010). *Performance evaluation for teachers and administrators*, Warren country public schools P.O.Box 51810

Vincent, K. B. (2013). *Principal evaluation in Catholic elementary schools*. Lewis and Clark College.

Walsh, K and Fisher, D. (2005). *Action in inquiry and performance appraisals*. *The Learning Organisation*, 12(1), 26-41.

Wallin, J. (2003). Improving school effectiveness. *Abac Journal*, 23(1).

ملاحق الدراسة

ملحق (1)

الاستبانة قبل التحكيم

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور ..... المحترم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه بعنوان " نظام التقييم الحالي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المقيمين ومديري المدارس في فلسطين (بناء نموذج على ضوء نظريات وخبرات حديثة ونتائج الدراسة)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقياسي الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً.

شاكرين حُسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: لما ديب نمر الزبون

إشراف: د. أشرف أبو خيران

بيانات المحكم			
	التخصص:		الاسم:
	الجامعة:		الدرجة العلمية:
			رقم الهاتف أو البريد الإلكتروني:

### مصطلحات الدراسة:

#### \*نظام تقييم الأداء:

عملية تحديد فعالية أداء الموظفين المعتمدة في التدريس والتعلم، أو تحديد وضع القيادة والإدارة، استنادا الى معايير محددة سلفا، من خلال المراقبة الدورية وغيرها من الوثائق. (Tim,2010) كما يعرفه (Johnson,2005): عملية نظامية لجميع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كانت تحقق أهدافها. (Johnson,2005) ويعرف نظام تقييم الأداء اجرائيا بأنه: عملية نظامية لجمع المعلومات وتحليلها لإصدار حكم كمي لمهارات وكفايات مدير المدرسة.

\*مدير المدرسة: تعرفه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأنه: "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق جهود العاملين فيه وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية،1996: نشرة رقم م ت ع/1)

\*مدير المدرسة: وتعرفه (شرير،2003) بأنه "المسؤول بشكل تام عن إدارة المدرسة وتنظيمها ورفع تقارير عن سيرها وعملها وكل ما يحدث داخل نطاق حدود المدرسة التي يشرف عليها (شرير،2003)

ويعرف مدير المدرسة اجرائيا بأنه: ذلك الشخص المعين رسميا في وزارة التربية والتعليم بوصفه مدير مدرسة، ليكون مسؤولا مباشرا في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية لتحقيق بيئة تعلم أفضل والعمل على تهيئة كل الظروف والامكانيات لتحقيق الأهداف المدرسية في أقل وقت وجهد وتكلفة.

أداء مدير المدرسة: عرفه (عبود،1997) بأنه: "السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته(عبود،1997)

ويعرف أداء مدير المدرسة اجرائياً بأنه: الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة أثناء ادارته للمدرسة في المجال الإداري والفني بهدف إنجاح العملية التعليمية.  
**النموذج:** مخطط مقترح يتضمن مجموعة من المعايير لتقييم أداء مدراء المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.  
القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية:  
أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

الجنس	1- ( ) ذكر	2- ( ) أنثى
المؤهل العلمي	1- ( ) بكالوريوس	2- ( ) ماجستير فأعلى
عدد سنوات الخبرة الوظيفية	1- ( ) 5 سنوات فما دون	2- ( ) من 6-10 سنوات
المسمى الوظيفي	1- ( ) مدير عام التربية	2- ( ) مدير دائرة
	3- ( ) رئيس قسم	4- ( ) مدير مدرسة
اسم المديرية	-----	

علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

موافق بشدة	موافق	لا أعرف	لا اوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

**القسم الثاني:** عبارة عن مقياس درجة موافقة افراد العينة على فقرات النظام المطور لتقييم الأداء ويضم (73) فقرة موزعة (6) محاور تمثل متطلبات القيادة والممارسات المهنية الخمسة للإدارة المدرسية ومحاور أداة التقييم، المسؤولين عن عملية التقييم، نموذج التقييم والاستفادة من نتيجة التقييم.

الرقم	العبارات القياسية	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية	التعديلات والاقتراحات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة		

								محور متطلبات القيادة: الى أي درجة تتفق مع ضرورة قياس نظام تقييم الأداء متطلبات القيادة التالية:	المحور الأول:
المتطلب الأول: الرؤية والرسالة									
								1. يقدم مدير المدرسة نموذجاً لربط التعلم بمهارات الحياة .	
								2. يمثل مصدر الهام ودافعية للطلبة والمعلمين والمجتمع المدرسي وشركائه .	
								3. يتصرف بنزاهة وبدافع الأهداف الاستراتيجية و يجسد القيم والاتجاهات الأخلاقية .	
								4. يشجع على القيم الفاضلة بما في ذلك المواطنة الفاعلة.	
								5. يمتلك القدرة على قيادة عمليات التحسين المستمر	
المتطلب الثاني: المعرفة والثقافة									
								6. يعزز الفرص المتاحة لتنمية العملية التعليمية بالتعاون مع الهيئات التدريسية ومديريات التربية	
								7. يمتلك المعرفة والاطلاع على أحدث الأساليب المتعلقة بالتعليم والتعلم.	
								8. يطبق ويمارس مبادئ القيادة والإدارة وفقاً لنظم الإدارة الحديثة.	
المتطلب الثالث: الخصائص الشخصية والمهارات التفاعلية والاجتماعية									
								9. يمتلك القدرة على تحديد التحديات بوضوح .	
								يسعى الى إيجاد حلول إيجابية للمشاكل بالتعاون مع الأخرين	
								10. يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة باستخدام الأدلة والمعلومات المتوافرة .	
								11. يمتلك القدرة على التواصل والتفاوض والتعاون وحشد التأييد والمناصرة	

							يمتلك على إقامة علاقات جيدة مع كافة أطراف العملية التعليمية.	12.
							يمتلك القدرة على التدريب والاستجابة لاحتياجات الآخرين بوضوح وتقديم التغذية الراجعة وتصويب الأخطاء.	13.
							يراعي مختلف الظروف المحيطة كالظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.	14.
<b>المحور الثاني: الممارسات العملية</b>								
<b>قيادة التعليم والتعلم</b>								<b>أولاً:</b>
							يعمل اثناء البيئة التعليمية للمدرسة لتحسين نوعية التعليم	16.
							يركز في خطته الاستراتيجية على عملية التعلم والتعليم بوصفها الهدف الاسمي لعملية التعليم.	17.
							يعمل على تطوير المنهاج من خلال تدريب المعلمين على أساليب وطريقة تدريس إبداعية .	19.
							يقوم بتطوير استراتيجيات وطرق تقويم تربوية .	20.
<b>تطوير الذات وتطوير الآخرين</b>								
							يسعى الى استقطاب مؤسسات المجتمع المحلي لدعم وتطوير عمليتي التعليم والتعلم.	21.
							يساعد الطلبة والمعلمين والعاملين على تنمية قدراتهم.	22.
							يقدم مثالا يحتذى به في القيادة التربوية الفاعلة ويطور قدرته الإدارية والمهنية.	23.
<b>قيادة التحسين والابتكار والتغيير</b>								
							يستعين بكافة اركان العملية التعليمية من أجل تحسين المرافق المدرسية مسترشداً بذوي الاختصاص	24.
							يستثمر المشاريع المقدمة للمدرسة بكل كفاءة وفاعلية .	25.

							يعمل على تطوير تقنيات ووسائل لإثراء الخبرات التعليمية التعليمية.	26.
<b>قيادة إدارة المدرسة</b>								<b>رابعاً:</b>
							يستخدم انماطاً من التكنولوجيا والتقنيات المختلفة لإدارة واستخدام البيانات المتعلقة بالإدارة المدرسية والعاملين فيها.	27.
							يفوض المهام لفريق العمل ويقوم بمتابعة تنفيذها.	28.
							يتعاون بشكل فاعل مع مديرية التربية ومؤسسات المجتمع المحلي ومجلس أولياء الأمور على إبراز وفاعلية المدرسة.	29.
<b>التخطيط والتنفيذ</b>								<b>خامساً</b>
							يستثمر كافة الموارد المتاحة المادية والبشرية للنهوض بمستوى التعليم في المدرسة.	30.
							يدير الميزانيات المالية المخصصة لمدارسهم وفق التعليمات المالية.	31.
							ينتج المجال لكافة العاملين في المدرسة للعمل بكفاءة وفق الأنظمة والقوانين.	32.
<b>اشراك المجتمع والعمل معه</b>								<b>سادساً:</b>
							يتيح فرصة الالتحاق بالمدرسة لجميع الطلاب دون تمييز.	33.
							يعزز قيمة التعليم لدى مختلف فئات المجتمع وتنمية وترسيخ الانتماء للمدرسة.	34.
							يستتير بذوي الاختصاص من المجتمع المحلي في معالجة بعض القضايا الطارئة.	35.
							يوجه الطلبة الى ضرورة الاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في تنمية قدراتهم التعليمية.	36.
							يسنفيذ من التغذية الراجعة المقدمة له من أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في تحسين جودة ونوعية التعليم.	37.

					38. يبني شراكة وعلاقات فاعلة مع أولياء الأمور في رفع كفاءة وتحصيل الطلبة.
					39. يعمل على تطوير النظام التعليمي من خلال اطلاع ذوي الاختصاص على الممارسات الفعالة والعمل بروح الشراكة مع المدارس الأخرى لتطوير آليات متكاملة.
					40. يتعاون مع المؤسسات والجهات ذات الاختصاص لدعم قطاع الطفولة ورياض الأطفال ونوادي الشباب.
<b>المحور الثالث: المقيمون واستمارة التقييم: الى أي درجة تتفق مع ما يلي فيما يتعلق بممارسات الجهة المسؤولة عن عملية التقييم؟</b>					
					41. يعتمد المقيمون على التصور المسبق عن مدير المدرسة
					42. يمنح المدراء ضعيفي الأداء تقييم اعلى مما يستحقون لتجنب الخلافات والمشاكل
					43. يعتمد المقيمون على مجموعة من الإجراءات والمعايير .
					44. يعتمد المقيمون نمط التقييم التراكمي على مدار العام.
					45. يتأثر المقيمون بالعلاقات الشخصية مع مديري المدارس
					46. يتم أخذ مبادرات المدراء خلال العام بعين الاعتبار.
					47. يتم الاعتماد على مجموعة من البيانات والمصادر في التقييم
					48. تعتبر بنود استمارة التقييم شاملة لجميع نواحي أعمال المدير وتقيس أداءه بطريقة نزيهة وشاملة.
					49. يتم الأخذ في الحسبان مستوى وجنس وعدد طلاب المدرسة عند التقييم
					50. يتم الأخذ بعين الاعتبار أداء المدير في السنوات السابقة.
					51. يقارن المقيمون أداء المدير بمستوى أداء اقرانه الاخرين.

					52. يأخذ المقيمون بمدى رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن مدير المدرسة
					53. يأخذ المقيمون بمدى رضا أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي عن مدير المدرسة.
					54. يستخدم المقيمون مقياس متدرج يشير الى مستويات معايير الأداء
					55. يقارن المقيمون أداء المدير بمديرين آخرين في ظروف وبيئات مشابهة.
					56. تتم عملية التقييم بطريقة موضوعية بعيدا عن أسماء المدراء او سلوكهم وسماتهم الشخصية.
<b>المحور الرابع: نتيجة التقييم: الى أي درجة تتفق مع الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية؟</b>					
					57. التثبيت في وظيفة مدير (الجديد)
					58. منح علاوة سنوية
					59. الترقية في السلم الوظيفي
					60. منح مكافآت مادية
					61. إعطاء مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات (إدارة ذاتية)
					62. منح دراسية
					63. نقل المدير لمدرسة أخرى تناسب قدراته
					64. إعطاء المدير دورة تدريبية في مجال معين
					65. توجيه لفت نظر
					66. توجيه انذار
					67. تجميد درجة المدير

القسم الثالث: يتعلق باقتراحات أفراد عينة الدراسة بخصوص نظام تقييم الأداء ويضم (5) فقرات  
1. فيما يلي مجموعة من فقرات الاختيار من متعدد نرجو منكم وضع دائرة حول رمز الخيار الذي  
ترونيه مناسباً:

الرقم	العبارات القياسية
68.	كم عدد المرات التي تراها مناسبة لتقييم أداء مدير المدرسة الحكومية؟ أ. مرة كل شهر ب. مرة كل فصل دراسي ج. مرة كل سنة د-حسب مستوى أداء المدير
69.	ما هي الجهة التي تراها مناسبة للقيام بعملية تقييم الأداء؟ أ. رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي ب. مدير الدائرة الادارية ج. لجنة من رؤساء الأقسام في المديرية د. مدير عام التربية والتعليم ه. جميع ما ذكر
70.	ما الصيغة التي تراها مناسبة لوضع نتيجة التقييم؟ أ. الدرجات من (100) ب. تقدير السلم خماسي (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف) ج. ثلاث درجات للتقييم: أ. يفوق التوقعات ب. يلبي التوقعات بشكل كامل ج. يلبي التوقعات بشكل جزئي د- لا يلبي التوقعات اطلاقاً
71.	ما أبرز مشكلات نظام التقييم الحالي؟
	----- -----
72.	ما اقتراحاتك لتطوير نظام التقييم الحالي؟ -----

مع الاحترام والتقدير

## ملحق (2):

### أسماء المحكمين

يحتوي الجدول الآتي على قائمة بأسماء السادة الأعضاء لجنة المحكمين الذين استعانتم بهم الباحثة لتحكيم أداة الدراسة

الجامعة	الاسم	الرقم
الجامعة الأردنية\الأردن	أ.د. راتب أبو السعود	.1
جامعة فلسطين التقنية/ الخضوري	د. حسام حسني القاسم	.2
جامعة الخليل	د. جولتان حسن	.3
جامعة القدس المفتوحة	أ.د. باسم محمد شلش	.4
جامعة الخليل	د. كرم سفيان الكركي	.5
كلية العلوم الإسلامية	د. حنان موسى محمد سمير	.6
جامعة القدس المفتوحة	أ.د. خالد نظمي قرواني	.7
جامعة الخليل	د. محمد رضوان التخمان	.8
جامعة القدس المفتوحة	د. جمال محمد حسن بحيص	.9
جامعة الخليل	أ.د. نبيل الجندي	.10
جامعة فلسطين التقنية/ الخضوري	د. جعفر أبو صاع	.11
التعليم العام/ التربية والتعليم	د.محمد عساكره	.12

### ملحق (3)

#### الاستبانة بعد التحكيم

Arab American University  
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

حضرة الأستاذة ..... المحترم ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه بعنوان " نظام التقييم الحالي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المقيمين ومدراء المدارس (بناء نموذج على ضوء نظريات وخبرات حديثة ونتائج الدراسة)، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية. أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بمنتهى الشفافية والواقعية، شاكرًا لكم ومقدرًا تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي سوف تقدمونها ستعامل بسريّة تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلميّ هذا.

شاكرين حُسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: لما ديب نمر الزبون

إشراف: د. أشرف أبو خيران

## القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

الجنس	1- ( ) ذكر	2- ( ) أنثى		
المؤهل العلمي	1- ( ) بكالوريوس فأقل	2- ( ) ماجستير فأعلى		
عدد سنوات الخبرة	1- ( ) 5 سنوات فما دون	2- ( ) من 6-10 سنوات	3- ( ) أكثر من 10 سنوات	
المسمى الوظيفي	1- ( ) مدير عام التربية	2- ( ) مدير دائرة	3- ( ) رئيس قسم	4- ( ) مدير مدرسة
اسم المديرية				

**القسم الثاني:** عبارة عن مقياس درجة موافقة افراد العينة على فقرات النظام الحالي لتقييم الأداء ويضم (64) فقرة موزعة (6) محاور تمثل متطلبات القيادة والممارسات المهنية الخمسة للإدارة المدرسية ومحاور أداة التقييم، المسؤولين عن عملية التقييم، نموذج التقييم والاستفادة من نتيجة التقييم

الرقم	العبارات القياسية				
	درجة الاستجابة				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	5	4	3	2	1
المحور الأول: محور متطلبات القيادة: الى أي درجة تتفق مع ضرورة قياس نظام تقييم الأداء متطلبات القيادة التالية:					
المتطلب الأول: الرؤية والرسالة					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

المتطلب الثاني: المعرفة					
					7. يعزز الفرص المتاحة لتنمية العملية التعليمية بالتعاون مع الهيئات التدريسية ومديريات التربية.
					8. يمتلك المعرفة والاطلاع على أحدث الأساليب المتعلقة بالتعليم والتعلم.
					9. يطبق مبادئ القيادة والإدارة وفقاً لنظم الإدارة الحديثة.
المتطلب الثالث: الخصائص الشخصية والمهارات التفاعلية والاجتماعية					
					10. يمتلك القدرة على تحديد التحديات بوضوح.
					11. يسعى الى إيجاد حلول إيجابية للمشاكل بالتعاون مع الآخرين.
					12. يمتلك القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة باستخدام الأدلة والمعلومات المتوفرة.
					13. يمتلك القدرة على التواصل لحشد التأييد والمناصرة.
					14. لديه علاقات جيدة مع كافة أطراف العملية التعليمية.
					15. يمتلك القدرة على التدريب وفق احتياجات الآخرين.
					16. يقدم تغذية راجعة للآخرين.
					17. يراعي جميع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
المحور الثاني: الممارسات العملية					
					أولاً: قيادة العملية التعليمية
					18. يعمل على اثناء البيئة التعليمية المدرسية.
					19. يركز في خطته الاستراتيجية على عملية التعلم والتعليم.
					20. يطوع المنهاج عبر تدريب المعلمين على أساليب تدريس إبداعية.
					21. يطور استراتيجيات وطرق تقويم تربوية حديثة.
					22. يحسن المرافق المدرسية مسترشداً بذوي الاختصاص
					23. يستثمر المشاريع المقدمة للمدرسة بكل كفاءة وفاعلية .
					24. يطور تقنيات ووسائل لإثراء الخبرات التعليمية التعلمية.
					25. يستخدم التكنولوجيا لإدارة واستخدام البيانات.
					26. يفوض المهام لفريق العمل ويقوم بمتابعة تنفيذها
ثانياً: تطوير الذات وتطوير الآخرين					
					27. يستقطب مؤسسات المجتمع المحلي الداعمة.

					يساعد الطلبة والمعلمين والعاملين على تنمية قدراتهم.	28.
					يطور قدراته القيادية والمهنية.	39.
					<b>التخطيط والتنفيذ</b>	<b>ثالثاً:</b>
					يستثمر كافة الموارد المتاحة المادية والبشرية للنهوض بمستوى التعليم في المدرسة.	30.
					يدير الميزانيات المالية المخصصة لمدرسته وفق التعليمات.	31.
					<b>اشراك المجتمع والعمل معه</b>	<b>رابعاً:</b>
					يتيح فرصة الالتحاق بالمدرسة لجميع الطلاب دون تمييز.	32.
					يعزز قيمة التعليم لدى مختلف فئات المجتمع.	33.
					يستعين بذوي الاختصاص من المجتمع المحلي في معالجة بعض القضايا الطارئة.	34.
					يوجه الطلبة للاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي.	35.
					يطور النظام التعليمي من خلال التعاون مع المدارس الأخرى.	36.
					يتعاون مع مؤسسات دعم قطاع الطفولة ورياض الأطفال ونوادي الشباب.	37.
					<b>المحور الثالث: المقيمون واستمارة التقييم: الى أي درجة تتفق مع ما يلي فيما يتعلق بممارسات الجهة المسؤولة عن عملية التقييم؟</b>	
					يعتمد المقيمون على التصور المسبق عن مدير المدرسة.	38.
					يمنح المدراء ضعيفي الأداء تقييم أعلى مما يستحقون لتجنب الخلافات.	39.
					يعتمد المقيمون على مجموعة من الإجراءات والمعايير.	40.
					يعتمد المقيمون نمط التقييم التراكمي على مدار العام .	41.
					يتأثر المقيمون بالعلاقات الشخصية مع مديري المدارس.	42.
					يتم أخذ مبادرات المدراء خلال العام بعين الاعتبار.	43.
					يتم الاعتماد على مجموعة من البيانات والمصادر في التقييم.	44.
					تعتبر بنود استمارة التقييم شاملة لجميع نواحي أعمال المدير.	45.
					يتم الأخذ بعين الاعتبار أداء المدير في السنوات السابقة.	46.
					يتم الأخذ في الحسبان مستوى وجنس وعدد طلاب المدرسة عند التقييم	47.
					يقارن المقيمون أداء المدير بمستوى أداء أقرانه الآخرين.	48.
					يأخذ المقيمون بمدى رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن مدير المدرسة	49.

50.	يأخذ المقيمون بمدى رضا أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي عن مدير المدرسة.				
51.	يستخدم المقيمون مقياس متدرج يشير الى مستويات معايير الأداء.				
52.	تتم عملية التقييم بطريقة موضوعية بعيدا عن أسماء المدراء او سلوكهم وسماتهم الشخصية.				
المحور الرابع: نتيجة التقييم: الى أي درجة تتفق مع الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في المجالات التالية؟					
53.	التثبيت في وظيفة مدير (الجديد)				
54.	منح علاوة سنوية.				
55.	الترقية في السلم الوظيفي.				
56.	منح مكافآت مادية.				
57.	إعطاء مدير المدرسة المزيد من الصلاحيات (إدارة ذاتية)				
58.	منح دراسية.				
59.	إعطاء المدير دورة تدريبية في مجال معين				
60.	توجيه عقوبة إدارية.				

القسم الثالث: يتعلق بتوصيات افراد عينة الدراسة بخصوص نظام تقييم الأداء المقترح ويضم

### (5) فقرات

1. فيما يلي مجموعة من فقرات الاختيار من متعدد نرجو منكم وضع دائرة حول رمز الخيار الذي ترونه مناسباً:

الرقم	العبارات القياسية
61.	كم عدد المرات التي تراها مناسبة لتقييم أداء مدير المدرسة الحكومية؟ أ. مرة كل شهر ب. مرة كل فصل دراسي ج. مرة كل سنة د-حسب مستوى أداء المدير
62.	ما هي الجهة التي تراها مناسبة للقيام بعملية تقييم الأداء؟ أ. رئيس قسم ضبط الأداء المدرسي ب. مدير الدائرة الادارية ت. لجنة من رؤساء الأقسام في المديرية ث. مدير عام التربية والتعليم ج. أعضاء الهيئة التدريسية ح. مجالس أولياء الامور.

<p>63. ما الصيغة التي تراها مناسبة لوضع نتيجة التقييم؟ (ملاحظة: اختيار احدى الصيغ الثلاث)</p> <p>1. الدرجات من (100)</p> <p>2. تقدير السلم خماسي (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف)</p> <p>3. أربعة درجات للتقييم:</p> <p>أ. يفوق التوقعات    ب. يلبي التوقعات بشكل كامل    ج. يلبي التوقعات بشكل جزئي</p> <p>د- لا يلبي التوقعات اطلاقاً</p>	<p>63</p>
<p>64. ما أبرز مشكلات نظام التقييم الحالي؟</p>	<p>64</p>
<p>-----</p> <p>-----</p>	
<p>65. ما توصياتك لبناء نموذج نظام تقييم أداء جديد؟</p> <p>-----</p>	<p>65</p>

## ملحق (4)

### كتاب تسهيل المهمة من الجامعة العربية الامريكية

Arab American University  
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

2023/10/30

حضرة الدكتور محمد مطر المحترم

مدير مركز البحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم

#### تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تُبدىكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة لما ديب نمر الزبون والتي تحمل الرقم الجامعي 202011647 هي طالبة دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على أطروحة الدكتوراه الخاصة بها بعنوان:

" نظام التقييم الحالي لمندري المدارس الحكومية من وجهة نظر المقيمين ومندري المدارس في فلسطين- بناء نموذج على ضوء نظريات وخبرات حديثة وتلّاج الدراسة"، تحت إشراف الدكتور أشرف أبو الخيران. نأمل من حضرتكم الإعياز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطيب



Page 1 of 2

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240  
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan  
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

## ملحق (5)

### كتاب تسهيل المهمة من المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي

**State Of Palestine**  
Ministry of Education  
National Centre for Examination,  
Measurement and Educational Evaluation.

  
دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي

الرقم: و ت / ١٣ / ٥٥٧  
التاريخ: 2023/ 11 / 12 م

**لمن يهمه الأمر**  
\* تسهيل مهمة بحثية \*

تعديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

\* لما ديب نمر الزبون \*

من الجامعة العربية الأمريكية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

\* نظام التعليم الحالي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس في فلسطين-بناء نموذج على ضوء نظريات وخبرات حديثة ونتائج الدراسة.\*

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة على عينة من المدرّاه العاميين والمدرّاه الإداريين والقائمين ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، بالإضافة إلى مديري المدارس الحكومية في مديريات: \* رام الله، جنين، طولكرم، ضواحي القدس، بيت لحم، أريحا، شمال الخليل، الخليل، بعلبكا.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- ستُرسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع العينة برباط الأدوات البحثية المحوسب.

ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

م. جهاد دريدي

رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



نسمة: حلولة وكيل الوزارة المساعد.  
حقوقه الوكيل المساعد للشؤون التطويرية المحترم.  
السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم في رام الله، جنين، طولكرم، ضواحي القدس، بيت لحم، أريحا، شمال الخليل، الخليل، بعلبكا المحترمون.  
د. كثراف أبو خيزران/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد إلكتروني: staff.alquds.edu.aldk@alquds.edu.aldk

د. حيدر  
2023/11/12

Ramallah Tel (02-2969348) Fax (02-2969399)

## **Abstract:**

The study aimed to develop a model for evaluating the performance of public school principals from the perspective of stakeholders in Palestine. by developing performance evaluation standards, identifying the problems of the current evaluation system and sample proposals for developing it. The descriptive analytical approach was followed in the study, the study population consisted of general directors of education directorates ,directors of technical and administrative departments, heads of departments, and principals of government school in Palestine, where the number of the study population reached (2165) individuals, according to the records of the ministry of education for the year 2023. The study sample consisted of (377). individuals were selected in a random stratified manner, distributed according to job title into (8 general managers and directors, (14) department directors, (100) department heads, and (255) male and female directors. The results of the hypotheses showed that there were no significant differences at the level of statistical significance (0.05) in the averages of the criteria of the proposed evaluation system due to the variables of gender and academic qualification, while it showed that there were significant differences at the level of statistical significance (0.05) due to the variable of years of experience, job title, and directorate. The study reached a set of results, the most important of which is the respondents' high degree of agreement on the system's criteria. The proposed evaluation was therefore adopted in the developed system . the most prominent problems of the current evaluation system were the lack of clarity and lack of comprehensiveness of the criteria and items of the current evaluation system. the most prominent proposals were to ensure accuracy, objectivity and transparency in the evolutions process, and for it to be

carried out by a committee from the departments most closely related to the directors work.

The study came out with recommendations, the most important of which is the participation of the faculty. In the evaluation process the necessity of explaining the terms and criteria of the evaluation system to the director, the follow up process must be continuous and the evaluation result must be linked to administrative incentives.

Keywords: performance evaluation system, public school principals , proposed model