



نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره.

**Perspectives of Gaza UNRWA schools' principals
concerning their Performance Evaluation System and how
to develop it.**

إعداد الطالب :

صلاح الدين علي مصطفى أبو رزق

إشراف:

أ. د/ عامر يوسف الخطيب

أستاذ فلسفة التربية
مؤسس مدرسة الموهوبين

د. صهيب كمال الأغا

أستاذ التخطيط والإدارة التربوية المشارك
عميد كلية التربية السابق - جامعة الأزهر

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في أصول التربية

2012 م / 1433 هـ

غزة - فلسطين



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية
ماجستير أصول التربية

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالب/ صلاح الدين علي مصطفى أبو رزق ، المقدمة لكلية التربية لنيل درجة الماجستير في أصول التربية وعنوانها:

نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره

والمكونة من السادة :

مشرفاً ورئيساً	د. صهيب كمال الأغا
مشرفاً	أ. د. عامر يوسف الخطيب
مناقشاً داخلياً	د. فايز علي الأسود
مناقشاً خارجياً	أ. د. فؤاد علي العاجز

وتمت المناقشة العلنية يوم السبت بتاريخ 2012/03/10م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ صلاح الدين علي مصطفى أبو رزق، درجة الماجستير في التربية تخصص أصول التربية.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة والحكم :

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

د. صهيب كمال الأغا
أ. د. عامر يوسف الخطيب
د. فايز علي الأسود
أ. د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ
إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُورًا

﴿أَوْفُوا بِالْعَهْدِ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُنْهَرِينَ*
وَزِنُوا بِالْقِسْطِ أَلْسِنَتِكُمْ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ
أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾

الشعراء: ١٨١ - ١٨٣

وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ
إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُورًا

إهداء

إلي كل الذين وهبوا الحب والحنان و زرعوا في نفوسنا كل معاني
الكرم و الوفاء و أورثوا فينا كل دوافع التضحية والعطاء...
إلي من نحني لهم هامتنا إجلالاً وإكباراً إلى أحب الناس

روح المغفور له والدي ... والمغفور لها أُمي

من يفرح لفرحي ويسرهم نجاحي ... زوجتي العزيزة و أولادي
الأحباء

كل مجاهد و شهيد استشهد على ثرى الوطن الحبيب ... إلى روح
الشهيد "علي "

إليهم جميعاً أهدي رسالتي هذه ممزوجة بالدفء و العطاء

الباحث

صلاح الدين علي أبو رزق

شكر وتقدير

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (النمل: 19).

الحمد لله الذي قدر كل شيء فأحسن تقديره، والصلاة والسلام على رسول المحبة، وبعد:

فيسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة الأزهر متمثلة برئيسها الأستاذ الدكتور/ عبد الخالق الفراه لسعيه الدائم لتحسين وتطوير الجامعة ، ولعمادة الدراسات العليا متمثلة بالأستاذ الدكتور /جهد أبو طويلة لما يقدمه من تسهيلات وتذليل الصعاب للدارسين وتشجيع البحث العلمي، وكلية التربية وعميدها الدكتور / سفيان أبو نجيلة لما يقدمه من دعم مستمر للدراسات العليا ، ولقسم أصول التربية وأسائنته الأفاضل، الذي كان لهم الفضل في تقديم كل التسهيلات، والمعلومات التي ساعدت هذه الدراسة للخروج للنور.

كما أتقدم بالشكر لكل من أعانني على إخراج هذا العمل الذي لم يكتمل إلا بالجهود المخلصة للعديد من الشخصيات التي قدمت يد العون والمساعدة لي فقد حظيت هذه الرسالة بإشراف الدكتور صهيب كمال الأغا ، والأستاذ الدكتور عامر يوسف الخطيب فلهما مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان فقد منحاني من وقتهما وعلمهما الكثير .

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز ، والدكتور / فايز علي الأسود الذي يسعدني أن يكونا أعضاء لجنة المناقشة والحكم على الرسالة، فلهما كل الشكر والتقدير لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة ، وأرجو من الله أن تسهم ملاحظتهما القيمة وآرائهما السديدة في إثراء هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من الأستاذ محمود قنديل على مساعدته لي في المراجعة اللغوية للرسالة، وأتقدم بالشكر الأستاذ محمد البردويل الذي كان له دور فاعل في تشجيعي لاستكمال دراستي العليا.

ولا يفوتني أن أقدم شكري و امتناني للأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، وأخص بالشكر كلاً من الأستاذ إسماعيل الفقعاوي، والأستاذ عارف كوك على ما بذلاه من جهد كبير في تسهيل كثير من الأمور التي واجهتني. وأخيراً أدعو الله أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

صلاح الدين علي أبو رزق

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

(1) ما واقع نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وما سبل تطويره ؟

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة حول نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات (النوع، والمنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية)؟

(3) ما سبل تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة؟
وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة الميدانية (200) مديراً ومديرة. كما قام الباحث بإعداد استبانة، تكونت من أربعة مجالات، اشتملت على (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات، ثم أُضيف ثلاثة أسئلة الأول لترتيب مقترحات تطوير النظام، والثاني لترتيب سلبيات النظام، والثالث سؤال مفتوح لتقديم مقترحات لتطوير النظام.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء، حيث يقع عند (56.8%)، أي (دون المتوقع).
2. كان تقدير مديري ومديرات المدارس لـ (أهداف) نظام تقييم الأداء بوزن نسبي (63.3%)، أعلى تقدير، ولكنه يعتبر (دون المتوقع).
3. انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لـ (أدوات جمع البيانات) بوزن نسبي (58.3%)، أي (دون المتوقع).
4. انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لـ (نتائج التقييم) بوزن نسبي (53.3%)، أي (دون المتوقع).
5. انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لـ (الفريق الاستشاري وفريق التقييم) بوزن نسبي (51.7%)، أي (دون المتوقع).
6. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ومستوى 0.05، بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة، تعزى لمتغير النوع، لصالح الذكور.
7. في حين أبانت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات الدرجات لدى أفراد عينة، تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية - المنطقة التعليمية).

أهم التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة ، يقدم الباحث أهم التوصيات:

أولاً: توصيات خاصة بالقائمين على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة:

1- اختيار الفريق الاستشاري من الخبراء في الإدارة المدرسية .

ثانياً: توصيات خاصة بمصممي نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث:

1- وضع برنامج لتدريب فريق التقييم .

2- تصميم أدوات جمع البيانات بحيث تجمع كل أداة المعلومات حول جميع المهارات المراد تقييمها.

3- ربط برامج تدريب مديري المدارس بالتوصيات الناتجة عن عمليات التقييم.

ثالثاً: توصيات خاصة بمديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة:

1- تشكيل فريق العمل المدرسي، وتحديد مهام كل عضو .

2- إبراز دور مدير المدرسة في قيادة الأنشطة المدرسية.

3- تفعيل دور مجلس المدرسة، والمجتمع المحلي، وتوظيف إمكانات أعضائه لخدمة العملية

التعليمية.

Abstract

This Study aims at identifying the perspectives of Gaza UNRWA school principals concerning their Performance Evaluation System and how to develop it. This could be achieved through answering the following questions:

- 1) What is the reality of Gaza UNRWA school principal Performance Evaluation System?
- 2) Are there significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) significance between the estimation mean degrees of the sample on the views of Gaza school principals concerning their Performance Evaluation System that are attributed to the variables of gender, region, education, qualifications, years of experience in school administration.
- 3) What are the ways to develop the Performance Evaluation System used by UNRWA in Gaza?

The researcher depended the qualitative/analytical approach. The study population included 200 male and female UNRWA principals .To achieve the study goals, the researcher developed a questionnaire of 52 items distributed onto four sections included:

Three questions were added; the first is to organize suggestions to develop the system, the second is to organize the system's negatives, and the third is an open question to provide suggestions to develop the system.

Conclusions

The study arrives at the following conclusions:

- 1) The school principals show low estimation of the Performance Evaluation System located at 56.8%, i.e. (below expectation).
- 2) The school principals' highest estimation of the Performance Evaluation System aims was 63.3% which is (below expectations).
- 3) The school principals' estimation of data collection tools is with relative weight of 58.3% that is (below expectations).
- 4) The school principals' estimation of evaluation results is with relative weight of 53.3% that is (below expectations).
- 5) The school principals' estimation of the advisory and evaluative teams is with relative weight of 51.7% that is (below expectations).

- 6) There are significant differences at levels 0.01 and 0.05 between the mean degrees of the two principals groups in all the questionnaire fields. These differences are attributed to the gender variable in favor of the males.
- 7) There are no differences with statistical significance between the population's individual degrees means attributed to the variables of qualifications, years of experience at administration, and educational area.

Recommendations

In the light of the conclusions this study arrived at, the researcher would like to state the following recommendations in regard of the UNRWA school principals' Performance Evaluation System in hope they may help develop it:

First, recommendations to CFEP,G in Gaza:

- 1 - Choose a consultative group of experts in school administration.

Second, recommendations for system designers evaluate the performance of school principals in the UNRWA:

- 1 Develop a training program for the evaluation team.
- 2 design of data collection instruments so that each tool gathers information about all the skills to be assessed.
- 3 linking training programs for school administrators of the recommendations resulting from the evaluation.

Third: recommendations for managers in UNRWA schools in Gaza:

- 1- Forming a team of school work, and to identify the functions of each member.
- 2- highlight the role of principal leadership in school activities.
- 3 - Activating the role of the school, and community, and employment potential of its members to serve the educational process.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	قرآن كريم
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ي	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق
8 - 1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	فروض الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
37 - 9	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10	مقدمة
10	أ - الدراسات الفلسطينية
19	ب- الدراسات العربية
26	ج -الدراسات الأجنبية
33	التعليق العام على الدراسات السابقة
123 - 38	الفصل الثالث: الإطار النظري
39	المحور الأول : تقييم الأداء
40	مقدمة

الصفحة	الموضوع
40	تعريف نظام تقييم الأداء
41	أهمية نظام تقييم الأداء
42	أغراض نظام تقييم الأداء
42	أهداف نظام تقييم الأداء
43	مراحل نظام تقييم الأداء
44	خطوات نظام تقييم الأداء
45	عوامل نجاح نظام التقييم
46	الطرق المستخدمة في نظام تقييم الأداء للعاملين
47	الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء
49	معوقات تقييم الأداء
51	المحور الثاني : تقييم أداء مديري المدارس
52	مقدمة
53	معايير الإدارة المدرسية
54	أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس
55	خطوات تقييم أداء مديري المدارس
56	العناصر التي تشملها نماذج تقييم أداء مديري المدارس
62	المحور الثالث: نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة
63	مقدمة
63	نموذج التقرير الذي تستخدمه وكالة الغوث حتى العام 2006-2007 م
65	النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين المحليين
76	نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية الحالي
76	أولا : مدخلات نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية
77	فلسفة نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة
77	أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة
77	تنظيم فريق نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية
78	اختيار فريق التقييم
79	تنظيم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية
80	ثانيا : عمليات نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية
81	أولا: كفايات مديري المدارس

الصفحة	الموضوع
82	كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة
82	ثانيا: مهام مديري المدارس
84	مهام مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة
85	ثالثا: مهارات مديري المدارس
86	مهارات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة
87	رابعا: أساليب وأدوات نظام تقييم أداء مديري المدارس
88	أساليب وأدوات نظام تقييم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية - غزة
89	أولا : التقرير المعد من قبل مدير المدرسة
91	ثانيا: تقرير مدير المنطقة التعليمية
96	ثالثا: المقابلة
98	رابعا: الزيارة الميدانية للمدرسة
101	خامسا: المسح الميداني للمعلمين
111	ثالثا : مخرجات نظام تقييم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية
111	التقييم
117	التدريب
131 - 124	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
125	منهج الدراسة
125	مجتمع الدراسة
125	عينة الدراسة
126	أداة الدراسة
127	صدق الدراسة
129	ثبات الاستبانة
130	المعالجة الإحصائية المستخدمة
162 - 132	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
133	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
148	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
155	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
161	توصيات الدراسة
162	مقترحات الدراسة

الصفحة	الموضوع
161	المراجع
164	المراجع العربية
171	المراجع الأجنبية
173	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	الرقم
105	مصادر جمع البيانات لكل من الثلاث عشرة مهارة اعتماداً علي أدوات التقييم الخمس، للعام الدراسي 2010/2009 م.	1.
105	التعديلات على مصادر جمع البيانات لكل من الثلاث عشرة مهارة اعتماداً علي أدوات التقييم الخمس	2.
106	عدد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات عن كل مهارة من مهارات مديري المدارس.	3.
111	طريقة حساب نقاط كل مهارة من مهارات مدير المدرسة للعام الدراسي 2010 / 2011 م	4.
112	مثال توضيحي لحساب نقاط كل مهارة لمدير المدرسة للعام الدراسي 2010 / 2011 م	5.
113	طريقة حساب نقاط كل كفاية من كفايات مدير المدرسة للعام الدراسي 2010 / 2011 م	6.
114	التقييم النهائي للكفايات	7.
115	النتيجة النهائية	8.
115	التقييم النهائي	9.
115	تقييم الكفايات	10.
115	تقييم المهارات	11.
116	التوصيات	12.
126	توزيع أفراد عينة الدراسة الكلية وفقاً للمتغيرات التصنيفية	13.
127	توزيع الفقرات على المجالات	14.
128	ارتباط درجة كل فقرة من استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس مع درجة المجال الذي تنتمي إليه	15.
129	معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة	16.
130	معاملات الثبات لمجالات استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس باستخدام التجزئة النصفية	17.
130	معاملات الثبات لمجالات استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس باستخدام معامل ألفا	18.
133	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على مقياس نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة	19.

رقم الصفحة	بيان الجدول	الرقم
135	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على (أهداف) نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة	.20
136	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على (الفريق الاستشاري وفريق التقييم) لدى أفراد العينة	.21
141	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على أدوات جمع البيانات لدى أفراد العينة	.22
143	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على نتائج التقييم لدى أفراد العينة	.23
149	اختبار (ت) للفروق بين متوسطي درجات المديرين والمديرات في نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة تبعاً للنوع الاجتماعي	.24
150	اختبار (ت) للفروق بين متوسطي درجات المديرين والمديرات في نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي	.25
152	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة لدى أفراد العينة تبعاً لسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية	.26
154	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة لدى أفراد العينة تبعاً للمنطقة التعليمية	.27
156	تكرارات استجابات أفراد العينة على فقرات ترتيب مقترحات تطوير نظام تقييم الأداء	.28
157	تكرارات استجابات أفراد العينة على فقرات ترتيب سلبيات نظام تقييم الأداء	.29
158	تكرارات استجابات أفراد العينة على (مقترحات أخرى ترى أنها مناسبة لتطوير نظام تقييم الأداء)	.30

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	بيان الشكل	الرقم
44	خطوات نظام تقييم الأداء	.1
80	الهيكل التنظيمي الحالي لبرنامج التربية والتعليم	.2
89	يوضح آلية تقييم المدير بناءً على أدوات التقييم الخمسة.	.3

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	بيان الملحق	الرقم
174	ملحق رقم (1) مقابلة رئيس البرنامج.	.1
176	ملحق رقم (2) مقابلة مدير منطقة خان يونس التعليمية.	.2
179	ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها الأولية.	.3
180	ملحق رقم (4) قائمة المحكمين.	.4
185	ملحق رقم (5) الاستبانة في صورتها النهائية.	.5
190	ملحق رقم (6) طلب التحكيم.	.6
191	ملحق رقم (7) طلب الموافقة على تطبيق الاستبانة.	.7

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة.

أولاً: مشكلة الدراسة.

ثانياً: أسئلة الدراسة.

ثالثاً: فروض الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة.

سابعاً: مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

يتميز القرن الحادي والعشرون بالمتغيرات السريعة في جميع مناحي الحياة الفكرية والاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية ، نتيجة للانفجار العلمي والتكنولوجي المتزايد، وما ترتب عليه من تعقيدات للحياة الاجتماعية ، فأصبح الفرد يتحمل أعباءً وضغوطاً نفسية تفوق طاقته ، لذلك اهتم علماء التربية بالسعي الحثيث المتواصل لإعداد الفرد، وتربيته وتزويده بوسائل جديدة لمواكبة ركب الحضارة العالمية والتكيف معها ، من خلال إعداد البرامج التعليمية والتربوية التي تراعي حاجات الفرد ورغباته وقدراته وإمكاناته مع مراعاة طبيعة التطورات التي تحدث في العالم.

ووفقاً لهذا التطور المعرفي والتكنولوجي الكبير حدثت في الإدارة المدرسية تغييرات كبيرة شملت تغيير أهدافها واتساع مجالاتها، حيث تجاوزت تسيير شؤون المدرسة والأعمال الروتينية ، فأصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، وتهتم بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية ، وما يتصل بالطلاب والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع المحلي علاوة على أنها عملية إنسانية تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية. (الشريجة،2006: 2)

ولقد لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس ، وظهور بعض القصور الإداري في المدارس الذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تطوير التعليم، فالمدارس تقوم بالعمل الآلي الروتيني متمسكة بالكثير من الممارسات التقليدية، حتى أصبحت الإدارة تواجه مهمة صعبة ليست فقط متابعة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها، ولكن عليها، المبادرة بالتطوير وصنع التغيير . (منصور، 2005 : 23)

لذلك يجب أن يحظى مديرو المدارس بالاهتمام و العناية الخاصة بإعدادهم، من خلال تدريبهم الدائم، وتنميتهم مهنيًا، لتزداد قدرتهم على أداء مهماتهم و تنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية، والتي تتسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل، ومتكامل و تحسين نوعية الحياة في مدارسهم ليتحسن مستوى تعلم تلاميذهم كماً ونوعاً. (طوخان، 1993 : 2)

فمدير المدرسة الناجح، هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، والذي يتمثل في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات؛ ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية، والمتمثلة في مدير المدرسة، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (أبو الوفاء، حسين، 2000 : 203)

ولا يستطيع مدير المدرسة أن يقوم بأعماله الإدارية والفنية المكلف بها إلا إذا امتلك المهارات والكفايات اللازمة لهذه المهام، التي تساعد في إعداد الفرد للحياة ولا يمكن معرفة الكفايات اللازمة دون

تحديد الحاجات الإدارية والفنية لمدير المدرسة، ولأجل ذلك فإن التربويين معنيون بتقييم أداء مديري المدارس بهدف تطوير هذه الكفايات ،حيث تشكل عملية التقييم في أي نظام بعداً هاماً ، فمن خلالها تتم عملية تحديد حاجات تلك النظم الخاصة بالتدريب والتطوير ، وتظهر المهارات والكفايات التي تحتاج تطويراً علاجياً ،كما يستفاد منه كوسيلة تغذية راجعة للعاملين في النظام للتعرف على وجهة نظر النظام في أدائهم. (الشريعة، 2006 :5)

ولن يتسنى لمدير المدرسة أن يقوم بكامل أعماله بنجاح إلا إذا كان يملك الكفاية في مختلف المهارات ،كالمهارات الإدراكية و الفنية و الإنسانية ، وذلك لضرورتها في جميع المستويات الإدارية رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى. (العمايرة، 1999 : 56)

ونلاحظ أن الكثير من المفكرين والفلاسفة ورجال التربية في مجال الإدارة المدرسية قاموا بتحليل خصائص الإدارة ومتطلباتها من واقع الأعمال التي يقوم بها مديرو المدارس، وتحديد المواصفات اللازمة للمدير الناجح، وكيفية اختياره وتدريبه، وكيفية تطويره، أي أن المكتبة العربية تزخر بالكتب والمقالات والأبحاث حول الإدارة المدرسية، إلا أنها تفتقر في كثير من الأحيان إلى النظرة الموضوعية والشاملة الجديدة ، وتفتقر أيضاً إلى الدقة العلمية، وخاصة في مجال تقييم أداء مديري المدارس، الذي يتم من حين إلى آخر، وبطريقة ينفصها الأدوات الدقيقة اللازمة لتوفير المعلومات لتقييم أداء مديري المدارس.

ورغم أن كثيراً من الأبحاث والدراسات العالمية أشارت إلى أن التميز والإبداع في المدارس ناتج من خلال أداء مديري المدارس والمعلمين أكثر من أي شيء آخر، وأحد طرق الوصول إلي هذا التميز هو من خلال تطبيق برامج تقييم أداء قوية وواقعية، حيث توفر هذه البرامج فرصة كافية لتنمية التطوير المهني ، والتي تؤدي إلى تحسن ملحوظ وواضح لنوعية التعليم، ويقوم المعلمون بعملهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تميز الطلاب في المجالات الشخصية والأكاديمية، ونتيجة لذلك سيتزايد دعم وثقة المجتمع المحلي للمدارس.(وكالة الغوث الدولية، 2010 أ: 4)

ومن ثم فإن مدير المدرسة بحاجة ماسة، ومستمرة لمن يوجهه، ويشرف على أدائه، ويقوم بتقييم هذا الأداء ، وتنمية كفايته المهنية ، بطريقة دقيقة ليقوم بدوره الكامل. ومع هذا كثير من الدراسات أشارت إلى قلة الأبحاث التجريبية التي تناولت موضوع نظام تقييم مديري المدارس. (Johnson, 2005: 23)

وأشارت (وكالة الغوث الدولية ، 2006) أن مؤسسات التعليم والصحة في العديد من المناطق التابعة لها تعاني من الاكتظاظ وعدم كفاية التجهيزات والحاجة إلى تجديد المباني أو إعادة بنائها إضافة إلى عدم تلبية المتطلبات المتعلقة بتطوير الكوادر العاملة.(وكالة الغوث الدولية، 2006 :3)

منذ عدة سنوات، ودائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، تسعى جاهدة لتطوير الأداء في جميع مجالات العملية التعليمية، ورفع المستوى التحصيلي لدى الطلاب، وتحسين النظام المعمول به حالياً، من أجل تطوير الأداء، والعمل على بناء برامج تتناسب مع احتياجات وأهداف المدرسة. فقدمت عدة مبادرات الهدف الرئيس منها رفع المستوى التحصيلي للطلاب، وتحسين الأداء في

جميع مجالات العملية التعليمية. نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر : مبادرة الانضباط والاحترام، مبادرة التعليم التفاعلي المحوسب، مبادرة الامتحانات الموحدة، مبادرة تقييم أداء المعلمين المحوسب، مبادرة تقييم أداء مديري المدارس ، مبادرة تعليم الطلاب كبار السن...ألخ.

لقد نفذت دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة نظاماً لتقييم أداء مديري المدارس للعام الدراسي 2010/2009 م، إلا أنه كثير من مديري المدارس عبر عن قلقه من تطبيق هذا النظام من خلال الاجتماعات الدورية لمديري المدارس ، مما يجعلنا نطرح تساؤلاً هاماً ، ما واقع نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وما سبل تطويره.

مشكلة الدراسة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، ومن خلال موقع عمل الباحث كمدير مدرسة، لاحظ أن إعداد وتدريب مديري المدارس عامة، ونظام تقييم أداء مديري المدارس خاصة، يعاني ضعفاً، حيث أشارت دراسات في الوطن العربي، إلى أنه لا توجد مصادر للمعلومات كافية، لتقييم مديري المدارس، وكذلك طرق وآليات جمع هذه المعلومات محدودة جداً، ولا تؤدي للحصول على تقييم دقيق للممارسات المهنية في المدرسة، مما يدخل الشك في أن الأحكام المأخوذة قد تكون تعسفية، وغير دقيقة، ولا تملك الأسس المنطقية للدفاع عنها.

كما أشارت (وزارة التربية والتعليم العالي في السلطة الفلسطينية 2006م) أنه لا بد من وضع البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع كفاياتهم ومساعدتهم على اكتساب المهارات اللازمة لتمكينهم من أداء الأدوار المنوطة بهم في إطار عملية التطوير الشاملة للمدرسة. (الشريعة ، 2006 : 5) أكدت الأونروا أن نظام تقييم الأداء الحالي لم يعد يتماشى مع احتياجات الوكالة، فنموذج تقييم الأداء لا يسهل عملية تقييم المديرين لموظفيهم تقييماً موضوعياً، بل لا يقيس كفاءة الموظفين بشكل كافٍ. (وكالة الغوث، 2009ب : 2)

كما لاحظ الباحث من خلال عمله كمدير مدرسة منذ عام (1994م) ، أن نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة عانى من انتقادات متعددة تتعلق بأساليبه وطرق تنفيذه والقائمين على تنفيذ عملية التقييم ، مما دفعه للتفكير بدراسة نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس وسبل تطويره.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

- (1) ما واقع نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من حيث الأهداف - الفريق الاستشاري وفريق التقييم - أدوات جمع البيانات - نتائج التقييم من وجهة نظرهم؟
- (2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لنظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات (النوع ، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية)؟
- (3) ما سبل تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة في ضوء نتائج الدراسة؟

فروض الدراسة:

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لنظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع (ذكور - إناث).
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لنظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لنظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لنظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة - غرب غزة - شرق غزة - البريج والنصيرات - دير البلح والمغازي - خان يونس - رفح).

أهداف الدراسة :

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1) التعرف إلى واقع نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة، من وجهة نظرهم.
- 2) التعرف إلى أهمية نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.
- 3) التعرف إلى الأسس التي يقوم عليها نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.
- 4) الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أفراد العينة لواقع نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.
- 5) وضع مجموعة من السبل التي تسهم في تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.

أهمية الدراسة :

- 1) تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية نظام تقييم أداء مديري المدارس في تحسين وتطوير أداء مديري المدارس فنياً وإدارياً.
- 2) كما أنها تناولت موضوعاً ذا أهمية خاصة في تحسين وتطوير العملية التعليمية.
- 3) قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير عملية تقييم أداء مديري المدارس.

- 4) تعتبر الأولى - على حد علم الباحث - من نوعها في معالجة موضوع واقع نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.
- 5) قد تعتبر هذه الدراسة خطوة أساسية أولى للكثير من الدراسات والبحوث اللاحقة حول موضوع تقييم أداء مديري المدارس في محافظات غزة.

حدود الدراسة :

- اقتصرت الدراسة الحالية على ما يلي :
- أ- الحد الموضوعي : نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.
 - ب- الحد المكاني : محافظات غزة .
 - ج- الحد المؤسسي : مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.
 - د- الحد البشري : عينة من مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة .
 - هـ- الحد الزمني : العام الدراسي 2011 / 2012م.

مصطلحات الدراسة :

النظام :

"هو مجموعة من العناصر المترابطة بشبكة من العلاقات المترابطة والتي يؤثر بعضها ببعض بطريقة مستقرة ضمن فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف مخططة ومحددة مسبقاً." (الخطيب، 2003: 99)

كما يعرفه (الخميسي، 1428هـ) بأنه:

"كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة، تكون بيئة علاقات تبادل من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية متابعة النتائج التي يحققها النظام كله." (الخميسي، 428 هـ : 7)

ويعرف النظام إجرائياً بأنه :

مجموعة من العناصر المترابطة والمتداخلة والمتكاملة التي تتفاعل معاً لتحقيق هدف معين.

نظام تقييم الأداء:

عملية تحديد فعالية أداء الموظفين المعتمدة في التدريس والتعلم، أو تحديد وضع القيادة والإدارة ، استناداً إلى معايير محددة سلفاً، من خلال المراقبة الدورية وغيرها من الوثائق. (Tim,2010: 9)

كما يعرفه (Johnson, 2005):

عملية نظامية لجمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كانت تحقق أهدافها. (Johnson,2005:21)

ويعرف نظام تقييم الأداء إجرائياً 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 و توفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق جهود العاملين

فيه ، وتوجيههم و تقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية " (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996: نشرة رقم م ت ع / 1).

مدير المدرسة:

وتعرفه (شرير، 2003) بأنه " المسئول بشكل تام عن إدارة المدرسة وتنظيمها ورفع تقارير عن سيرها وعملها وكل ما يحدث داخل نطاق حدود المدرسة التي يشرف عليها.(شرير، 2003: 9)

ويُعرف مدير المدرسة إجرائياً بأنه:

ذلك الشخص المعين رسمياً في وكالة الغوث الدولية بوصفه مدير مدرسة، ليكون مسؤولاً مباشراً في مدرسته وهو المشرف على جميع شئونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية، لتحقيق بيئة تعلم أفضل، والعمل على تهيئة كل الظروف والإمكانات 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 : 24)

ويُعرف أداء مدير المدرسة إجرائياً بأنه:

الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة أثناء إدارته للمدرسة في المجال الإداري والفني بهدف إنجاح العملية التعليمية.

وكالة الغوث الدولية : (UNRWA)

UNITED NATIONS RELIEF AND WORKS AGENCY FOR PALESTINE
REFUGEES IN THE NEAR EAST . UNRWA

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى. (الأونروا). "تعد الأونروا المزود الرئيس للخدمات الأساسية (التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية) لما مجموعه 5 مليون لاجئ فلسطيني في منطقة الشرق الأوسط." (وكالة الغوث الدولية، 2009 د : 1)

قطاع غزة:

"شريط ساحلي من أرض فلسطين مساحته 364 كم ممتد من مدينة رفح على الحدود المصرية الفلسطينية جنوباً إلى قرية بيت حانون شمالاً وهي البقعة التي بقيت من الساحل الفلسطيني بعد النكبة عام 1948 م والتي احتلتها إسرائيل عام 1967 م ، وأصبحت خاضعة للسلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 م " (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997).

خطوات إجراء الدراسة:

- 1) جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بنظام تقييم الأداء بشكل عام.
- 2) جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بنظام تقييم أداء مديري المدارس بشكل عام.

- (3) جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بنظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة، واتجاهاته الحديثة وأهدافه ومجالاته وأساليبه ومهام وأدوار مديري المدارس ودراساتها وتحليلها وتصنيفها.
- (4) جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بنظام تقييم أداء مديري المدارس في بعض الدول المتقدمة، واتجاهاته الحديثة وأهدافه ومجالاته وأساليبه ومهام وأدوار مديري المدارس ودراساتها وتحليلها وتصنيفها.
- (5) إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية.
- (6) تحديد أفراد عينة الدراسة.
- (7) الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحث موجهة من عميد الدراسات العليا إلى رئيس برنامج التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية بغزة.
- (8) تطبيق الاستبانة على مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.
- (9) تبويب البيانات وترميزها وإدخالها للحاسوب.
- (10) معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .
- (11) تحليل وتفسير النتائج.
- (12) اقتراح سبل تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.

الفصل الثاني الدراسات السابقة

- ❖ أولاً : دراسات فلسطينية .
- ❖ ثانياً : دراسات عربية .
- ❖ ثالثاً : الدراسات الأجنبية .
- ❖ رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة بشكل عام .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

يعرض الباحث في هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة ، حيث قام بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات ، دراسات فلسطينية ، ودراسات عربية ودراسات أجنبية، وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات، من الأحدث فالأقدم.

أولاً : الدراسات الفلسطينية :

(1) دراسة أبو لبدة (2011) بعنوان "درجة فاعلية برنامج تقويم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية برنامج تقويم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الذين طبق عليهم البرنامج في العام 2009-2010م ، حيث بلغت عينة الدراسة (204) مديراً ومديرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، موظفة أداتين للدراسة وهما :استبانة موجهة لمجتمع الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة لثلاثة من المسؤولين عن بناء البرنامج وتطبيقه، وقد تكونت الاستبانة من (57) فقرة، وزعت على (7) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. أما المقابلة فقد تكونت من أسئلة حول تصميم البرنامج وإجراءات تطبيقه.

أهم النتائج:

- فاعلية البرنامج كانت بدرجة متوسطة.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بصدق البرنامج تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بباقي المجالات تعزى لمتغير النوع.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بفاعلية البرنامج تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بموضوعية البرنامج ومرونته يعزى للمنطقة التعليمية لصالح منطقة شرق غزة، و لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة من 5 - 10سنوات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة باستمرارية البرنامج يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة أقل من 5 سنوات.

أهم التوصيات:

- 1- ضرورة استمرارية عملية التقويم من بداية العام الدراسي بحيث تسير معه حتى نهايته.
- 2- تقديم تغذية راجعة مستمرة وفورية للمديرين في جميع مراحل التقويم بهدف تحسين الأداء مع إعطاء الفرصة للمديرين والمديرات لتحليل أسباب القوة أو الضعف واقتراح البدائل خلال المناقشة مع المقيمين.
- 3- ضرورة شمولية البرنامج للأدوار الأساسية في أداء مدير المدرسة (الإدارية، والفنية، والإنسانية)، وعدم الاهتمام بالمهام الفرعية فقط.

(2) دراسة أبو علي (2010) بعنوان " العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، - بمحافظة غزة للعام الدراسي 2009-2010م ، وبلغت عينة الدراسة (124) مديراً ومديرة. واستخدم الباحث استبانة، تكونت من أربعة مجالات، تشمل (العوامل المادية، والبشرية، والاجتماعية، والمادية ، وقد اشتملت على (73) فقرة موزعة على الأربعة مجالات، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول التوصيات التي تسهم في دعم العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية.

أهم النتائج:

- 1) أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي "العوامل الاجتماعية".
- 2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني العوامل البشرية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) لصالح الذكور.
- 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولقد كانت الفروق بين منطقة شمال غزة والوسطى لصالح الوسطى، وبين غرب غزة والوسطى لصالح الوسطى، وبين الوسطى وخان يونس لصالح الوسطى ، ولم يتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى.

4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في المجال الثاني "العوامل البشرية" تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وقد كانت الفروق بين الخبرة الأقل من 5 سنوات والخبرة الأكثر من 10 سنوات لصالح الأقل من 5 سنوات ، ولم يتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.

أهم التوصيات:

- 1- إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بتحليل الأنظمة التعليمية في محاولة لفهم الواقع التربوي بشكل مباشر وبصورة شاملة متكاملة وتحديد نقاط القوة والضعف، لإعادة تصميم نظام جديد قادر على تطوير العملية التعليمية.
- 2 - إعادة النظر في النظام الإداري المعمول به وتطويره مع التأكيد على إعطاء المدير الكثير من الصلاحيات.
- 3- توفير متطلبات وإمكانات كل من التقويم المدرسي الداخلي والخارجي بالتزامن لتوفير التغذية الراجعة المستمرة والدائمة للعمل المدرسي.

(3) دراسة شاهين (2010) بعنوان " مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية"

هدفت تحليل فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر .
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم لجمع البيانات استبانة طبقت على عينة طبقية بلغت (179) فرداً من مجتمع الدراسة والبالغ (250) فرداً.

أهم النتائج:

- 1) وجود رضا على نظام تقييم الأداء المطبق وعلى عدالته لدى العاملين في الجامعة الإسلامية.
- 2) مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلتا الجامعتين ، ومستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً في الجامعة الإسلامية عنه في جامعة الأزهر .
- 3) عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين.
- 4) عدم توفر متطلبات كل من الفاعلية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في جامعة الأزهر.
- 5) رضا غير كاف عن الوقت الذي تستغرقه عمليات تنفيذ المعاملات.
- 6) رضا غير كاف عن نظام الحوافز، والكيفية التي يتم بها محاسبة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين.

أهم التوصيات:

- تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوي المناصب الإدارية.
- تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر ليحقق الفاعلية والعدالة .

(4) دراسة أبو حطب (2009) بعنوان : " فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية." هدفت التعرف إلى فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين : حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، من خلال التأكد من فاعلية نظام تقييم الأداء، والتعرف على أفضل الطرق والوسائل المستخدمة ، وأثرها على تحسين أداء العاملين. تتكون عينة الدراسة من جميع العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة، وعددهم (121) موظفاً.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، مستخدماً استبانة مكونة من (65) فقرة .

أهم النتائج:

- 1) لا يتم مراجعة عملية التحليل الوظيفي في الجمعية بشكل دوري.
- 2) قلة المعايير المستخدمة لتقييم الأداء .
- 3) عدم كفاية الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء ، وعدم مناسبتها لطبيعة العمل.
- 4) نظام تقييم الأداء لم يصمم من قبل جهة مهنية مختصة.
- 5) لا يتبع عملية التقييم أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية، وتعديل الأجور والرواتب، والحوافز.

أهم التوصيات:

- 1) ضرورة مراجعة عملية التحليل الوظيفي في الجمعية بشكل دوري.
- 2) ضرورة وضع معايير لتقييم الأداء بشكل كاف.
- 3) ضرورة تنوع الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء وفقاً لطبيعة العمل.
- 4) ضرورة تصميم نظام تقييم الأداء من قبل جهة مهنية مختصة.

(5) دراسة أبو حصيرة (2008) بعنوان:

"فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية مدير المدرسة في ضوء معايير تطبيق الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين.

وتكونت عينة الدراسة من (٧٣) مشرفاً تربوياً، من مجتمع الدراسة البالغ (٧٥) مشرفاً تربوياً بواقع (٦١) مشرفاً و (١٤) مشرفة تربوية وهم مجتمع الدراسة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة ، وهم المشرفون التربويون العاملون في وكالة الغوث الدولية بغزة ، وتكونت أداة الدراسة من استبانة تكونت من خمسة مجالات وهي :فاعلية التخطيط ، وفعالية التنظيم ، وفعالية

الإشراف التربوي ، وفعالية التقويم ، وفعالية العلاقة مع المجتمع المحلي ، وتكونت فقرات الاستبانة من (٧٣) فقرة.

أهم النتائج:

- 1) كانت فاعلية الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسطة.
- 2) كان ترتيب فاعلية المجالات علي النحو التالي: (فاعلية التخطيط - فاعلية الإشراف التربوي - فاعلية التقويم - فاعلية التنظيم - فاعلية العلاقة مع المجتمع المحلي).
- 3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول فاعلية مديري المدارس يرجع إلي كل من الجنس والمؤهل وخبرة المشرفين التربويين.

أهم التوصيات:

- 1) ضرورة العمل على تقييم أداء مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- 2) ضرورة سعي المديرين إلى إحداث التميز في صورة المدرسة بشكل مستمر.

(6) دراسة أبو ماضي (2007) بعنوان : معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"

هدفت التعرف إلى معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) حيث بلغ مجتمع الدراسة (266) موظفًا وموظفة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (160) مفردة، أي (60 %) من مجتمع الدراسة الأصلي. وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات والتي تكونت من ستة أجزاء.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- 1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة -المستلزمات" معايير ونماذج التقييم، إجراءات التقييم - " مقابلة تقييم الأداء - دور المقيم- عملية التدريب)
- 2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول معوقات تقييم الأداء تعزى إلى (الجنس - العمر - نوع الوظيفة- المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).
- 3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل.
- 4) لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية .

(5) آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء، وأنه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.

أهم التوصيات:

1. العمل على الاهتمام بتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر إلى جانب إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم لتراعي خصوصية كل وظيفة.
2. استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء حسب نوع كل وظيفة مع التطوير الدوري لهذه النماذج.
3. العمل على تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافأة والحوافز بشقيها الإيجابية والسلبية.
4. ضرورة أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم وكيفية تحسينها.
5. تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة.

(7) دراسة عدوان (2006) بعنوان : "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في

محافظات غزة من وجهة نظر العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، و التعرف إلى الفروق في دراسة نظم تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني وفقاً لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة، وجهات الإشراف.

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني الستة، وعددهم (200) موظفاً وموظفة.

عينة الدراسة عشوائية طبقية بلغ عددها (118) موظفاً وموظفة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة.

وإستخدام الباحث استبانة لها سبعة أبعاد رئيسة مكونة من (68) فقرة مقسمة إلى (7) مجموعات رئيسة تتعلق بواقع تقييم الأداء.

أهم النتائج:

- 1) تعتمد المراكز في تقييم أداء موظفيها على طريقة واحدة فقط من طرق التقييم بغض النظر عن المستوى الإداري أو المهنة التي يمارسها كل موظف.
- 2) لا يتم مشاركة الرئيس المباشر أو مرؤوسه في صياغة أو وضع هذه المعايير.
- 3) عدم مشاركة أي أطراف أخرى، حيث لا يساهم الموظف أو زميله أو أي جهة استشارية خارجية أو داخلية في تقييم أداء الموظف.

4) نظام تقييم الأداء يفتقر إلى استخدام وسائل متنوعة تستخدم لجمع المعلومات اللازمة لعملية التقييم مما يؤثر سلباً على صحة المعلومات ونزاهتها كما يؤثر على كمية المعلومات ونوعيتها.

أهم التوصيات:

- 1) الاعتماد على جهات متعددة في عملية تقييم أداء الموظف، كتقييم زملاء العمل، والتقييم الذاتي وذلك من أجل الحصول على معلومات من جهات متعددة عن أداء الموظف بما يفيد في عملية التقييم، و يكسب عملية تقييم الأداء المصداقية والنزاهة مما يجعل النتيجة أكثر عدالة.
- 2) الاستعانة بجهة استشارية خارجية تساهم مع لجنة يتم تشكيلها من داخل المراكز لتصميم نماذج وطرق فعالة لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة.
- 3) يجب مراعاة المرونة عند وضع معايير الأداء بحيث يتم تعديلها أو تغييرها بما يتلاءم مع ظروف وطبيعة عمل هذه المراكز.

(8) دراسة عواد (2005م) بعنوان " تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية (في قطاع غزة)

هدفت إلى تحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وكذلك التعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة ، استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باستطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية منهم بحجم (520) موظفاً من مختلف مؤسسات السلطة.

أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة
 - 2- وجد أن هناك خللاً خطيراً في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقييم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية.
 - 3- عدم وجود جهة عليا تحدد تلك المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفية.
 - 4- هناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقييم .
 - 5- عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين .
- اقترح الباحث عدة توصيات تهدف إلى تجاوز نقاط الضعف في النظام من أبرزها:

- تفعيل معايير الأداء لجعلها أكثر دقة وعدالة .
- إشراك أكثر من مستوى إشرافي في التقييم وصياغة المعايير.
- يجب اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة .
- الاهتمام بالحوافز وعمليات التدريب .

(9) دراسة مسلم (2004) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية: "

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، وعلى المهام الإدارية والفنية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ووضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (60) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي: المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الاجتماعي. وتكونت عينة الدراسة من (196) شخصاً ضمت (96) مديراً ومديرة و (4) رؤساء أقسام للإدارة المدرسية و (96) معلماً .

أهم النتائج:

- أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري.
- أن الكثير من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار ، ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

(10) دراسة قرقش (2000) بعنوان " نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين "

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين وكذلك التعرف على درجة موافقة المشرفين التربويين العاملين في ميدان التربية والتعليم في المحافظات الشمالية لفلسطين على المعايير المقترحة للتقييم.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملائمته لأغراض الدراسة . أما عينة الدراسة فقد تكونت من جميع المشرفين التربويين العاملين في جهاز التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين البالغ عددهم (171) مشرفاً.

و استخدمت الباحثة استبانة شملت على (71) فقرة موزعة على (11) معياراً ، تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة .

وكانت النتائج كالتالي :

(1) درجة موافقة المشرفين التربويين كانت مرتفعة على جميع المعايير المقترحة.

- (2) الاختلاف في المتوسطات الحسابية بين درجة موافقة المشرفين التربويين والمشرفات التربويات كان خلاًفاً بسيطاً ، وكان الفرق لصالح الذكور، في المعايير التالية (السمات الشخصية ، والإشراف والمتابعة و التخطيط والتنظيم و العلاقات العامة وتطوير المناهج)
- (3) أما بالنسبة لمتغير الخدمة فقط كانت المتوسطات متقاربة جداً ، ولصالح المعايير (اتخاذ القرارات ، والاتصال والإشراف والمتابعة و التخطيط والإدارة المالية و التقييم والعلاقات العامة)
- (4) أما متغير المؤهل العلمي فقد كانت المتوسطات متقاربة جداً أيضاً ، ولصالح المعايير (اتخاذ القرارات ، والاتصال والإشراف والمتابعة و التخطيط والتقييم).

أهم التوصيات:

1. أن تستخدم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نموذج التقييم المقترح، في عملية تقييم مديري المدارس الثانوية.
2. ضرورة تعيين مشرفين إداريين لتقييم مديري المدارس.
3. إسناد مهام تقييم مديري المدارس للمشرفين من حملة مؤهل (ماجستير فأعلى).

ثانيا : الدراسات العربية :

(1) دراسة آل الشيخ (2010 م) بعنوان " دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية (دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية) "

هدفت التعرف إلى دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري ، وكذلك التعرف على ما حققه التقويم الشامل للمدرسة من الأهداف التي رسمها خاصة فيما يتعلق بأداء مدير المدرسة .. وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة وذلك في ضوء بعض الخبرات العالمية والعربية في هذا المجال . و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد تكونت الاستبانة من (62) عبارة. وتكونت عينة الدراسة من (137) فرداً، (15) مشرفاً للتقويم الشامل و(14) مشرف إدارة مدرسية و(108) عينة ممثلة من مديري المدارس الابتدائية .

توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

- 1) دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة ، مما يشير إلى فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة .
- 2) دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الإداري لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة ، مما يشير إلى فاعلية دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الإداري لمدير المدرسة .
- 3) وجود فروق دالة إحصائياً في دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير طبيعة العمل بين مشرف التقويم الشامل للمدرسة ، ومشرف الإدارة المدرسية، ومدير المدرسة ، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة لمتغير طبيعة العمل أكبر من قيمتها النظرية، لصالح مشرف التقويم الشامل للمدرسة ، مقابل متوسط حسابي لأقرانهم من مشرفي الإدارة المدرسية، ومديري المدارس.
- 4) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى لمتغير نوع المؤهل العلمي في درجة الموافقة على دور التقويم الشامل في تحسين أداء مديري المدارس الفني والإداري في منطقة عسير التعليمية وفقاً لمتغير نوع المؤهل ، و متغير الدورات التدريبية ، و متغير سنوات الخبرة .

أهم التوصيات:

- إسناد تقويم أداء المدارس في التعليم العام إلى هيئة مستقلة محايدة وذلك يؤدي إلى الموضوعية والشمولية في الحكم على أدائها ، ويمكن استقطاب الخبرات من الميدان التربوي وأساتذة كليات التربية والمتقاعدين التربويين في العمل بها .
- تحديث وتطوير أدوات التقويم الشامل بناء على مخرجات العمل الميداني والتغيير المستمر في المقررات ومنها المطبق حالياً مثل (المقررات الجديدة للرياضيات والعلوم) في المرحلة الابتدائية والمتوسطة ، إضافة إلى تصميم بعض النماذج والاستمارات التي تساعد على متابعة وتنفيذ أعمال التقويم .

(2) دراسة العمرات (2010) بعنوان : درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها.

هدفت إلى معرفة درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد تكونت الاستبانة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي: التخطيط، القيادة، التحصيل الدراسي، توظيف التكنولوجيا، المناخ المدرسي، الاختبارات المدرسية.

تكونت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة من المعلمين والمعلمات العاملين في تربية البتراء.

أهم النتائج:

-درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين عالية بوجه عام.

-عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية حيث جاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات.

أهم التوصيات:

-الاهتمام ببعث القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة.

-تحسين أداء مدارس الذكور في مجال الاختبارات المدرسية، وتطوير آليات إجراء الاختبارات المدرسية ومستوياتها لتتلاءم والتوجهات الحديثة في تقويم أداء الطلبة الذي تعمل الوزارة على تطبيقه في الميدان.

(3) دراسة الداود (2008) بعنوان "بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية".

هدفت إلى بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم الباحث أداتين للدراسة، إحداهما استمارة المقابلة المقننة للإجابة على سؤال الدراسة الأول: ما واقع تقويم أداء إدارات التربية والتعليم؟، والأداة الثانية هي الاستبانة للإجابة على باقي أسئلة الدراسة، واستخدم الباحث أسلوب دلفاي ذا الجولات المتعددة. تكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات:

الفئة الأولى: مديرو عموم التربية والتعليم في المناطق الإدارية ومديرو التربية والتعليم في المحافظات (بنين)، وعددهم (42) مديراً، **الفئة الثانية:** أعضاء هيئة التدريس تخصص إدارة تربوية في جامعتي الإمام محمد بن سعود وجامعة الملك سعود وعددهم (23) عضو هيئة تدريس أما **الفئة الثالثة:** مسئولو وزارة التربية والتعليم وعددهم 14 مديراً عاماً .

أهم نتائج الدراسة :

بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة يشتمل على مجموعة من المعايير الرئيسية والفرعية ومؤشرات لتقويم المعايير الفرعية.

أهم التوصيات :

- تقويم أداء إدارات التربية والتعليم وفق التصور المقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم.
- إعادة صياغة الأهداف وإعادة هيكلة العمليات الإدارية في إدارات التربية والتعليم.

(4) دراسة خريص (2007 م) بعنوان " تقويم وتطوير أداء وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية "

هدفت التعرف إلى مدى تحقق الوظائف الإدارية الأساسية لمديري المدارس بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية ، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بما يساعد على إيجاد التصور المطلوب عن الوظائف الإدارية لمديري المدارس ، وقد طبق الباحث استبانة على عينة تكونت من جميع الموجهين ومديري المدارس الأساسية وعينة من المعلمين في أمانة العاصمة باليمن.

وكانت أهم النتائج :

- 1) وظائف مديري المدارس هي : التخطيط ، التنظيم ، القيادة والتنفيذ ، التوجيه ، التقويم .
- 2) أهم ما تستهدفه الوظائف في أداء مديري المدارس لمهامهم فئات العمل المدرسي وهم : (المدرسون ، الطلاب ، الإداريون والعاملون بالمدرسة ، أولياء الأمور).
- 3) أعلى معدل لتنفيذ الوظائف الإدارية لدى مديري المدارس تمثل في وظيفة التنظيم 63% ويليهما وظيفة التوجيه 58% ويليهما وظيفة التنفيذ والقيادة 55% ويليهما وظيفة التخطيط 52% بينما أقل وأضعف معدل للوظائف تمثل في وظيفة التقويم 27%.

أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة القيام بعملية التقويم المستمر لأداء مديري المدارس لوظائفهم المدرسية.
- ضرورة توفر الشروط والمعايير التربوية عند اختيار مديري المدارس .
- الإثراء النظري والميداني للوظائف الإدارية لمديري المدارس.
- تفرغ مديري المدارس لأعمالهم مع مراعاة الحوافز المادية والمعنوية لهم.
- أهمية عملية التحسين والتطوير لأداء مديري المدارس من خلال برنامج التأهيل والتدريب المستمر لهم.

(5) دراسة الشريحة (2006 م) بعنوان " تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم "

هدفت إلى تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للعام الدراسي 2006/2005 والبالغ عددهم (111) مديراً ومديرة ، وانقسموا حسب متغير الجنس إلى (54) مديراً و (57) مديرة واشتملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة بالكامل ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة والتي تكونت من (86) فقرة مقسمة على سبعة مجالات.

وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

(1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متغيري القدرة والأهمية على عدد من الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ، كما أظهرت الدراسة وجود (19) حاجة.

(2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرة والأهمية في المجالات التالية : مجال التخطيط لصالح الأهمية، ومجال العمل مع المعلمين وتمييزهم مهنيًا ومجال العمل مع المجتمع المحلي لصالح القدرة ، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القدرة والأهمية ككل وكانت هذه الفروق لصالح القدرة.

(3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس علي متغير القدرة في المجالات التالية : مجال التخطيط ، والتقويم ، و مجال الأعمال الإدارية والكتابية لصالح الإناث ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة.

(4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس علي متغير الأهمية في المجالات التالية : مجال التقويم ، ومجال العمل مع المجتمع المحلي ، و مجال الأعمال الإدارية والكتابية لصالح الإناث ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي مجالات الدراسة ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداة ككل إلى صالح الإناث.

(5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة علي متغيري القدرة والأهمية في جميع المجالات .

أهم التوصيات:

- إعداد برنامج تربوي متكامل لإعداد مديري ومديرات المدارس وتأهيلهم والتركيز على الحاجات الفعلية للمديرين.

(6) دراسة البيضاني، (2005) : بعنوان "نموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها".

هدفت إلي بناء أنموذج لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها من خلال تقويم إدارة المدرسة الثانوية لتأدية وظائفها، وكذلك وضع رؤية مستقبلية لوظائف إدارة المدرسة الثانوية، والتوصل إلي أنموذج التطوير للإدارة المدرسية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى بلغت (62) مشرفاً تربوياً بنسبة (50%) من المجتمع الأصلي، والعينة الثانية تكونت من مجموعة من الخبراء وبلغ عددهم (22) خبيراً واستخدم الباحث لأغراض الدراسة استبانتين، إحداهما وزعت علي المشرفين التربويين لتقويم إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها والثانية هي استبانة آراء الخبراء بالرؤية المستقبلية لوظائف إدارة المدرسة الثانوية.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- 1- أن أغلب الوظائف التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر قد حصلت علي درجات مقبولة نسبياً بمدي تأديتها.
- 2- ركزت الرؤية علي توظيف فاعل لتقنيات التعليم واستخدامات التكنولوجيا الحديثة، وقاعدة البيانات والمعلومات في جميع مجالات أداء وظائف إدارة المدرسة الثانوية.
- 3- أشارت الرؤية المستقبلية إلي ضرورة المشاركة المجتمعية الفاعلة التي تسهم في دعم المدرسة الثانوية وإدارتها نحو تحقيق أهدافها.

(7) دراسة جاسم (2005 م) بعنوان: "تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة:صيغة مقترحة" (السويديان، 2010)

هدفت إلي التعرف على مدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين بالإضافة إلي إيجاد صيغة مقترحة لوصفه الوظيفي . كما هدفت التعرف إلي مدى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتوصل إلي صيغة مقترحة لاستمارة تقييم أدائه الوظيفي وفقاً لهذه المبادئ . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات. أما مجتمع الدراسة فتمثل في جميع مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين.

أهم النتائج :

- 1) هناك أربعة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ غير متوافرة في الوصف وهي: الهدف وهو تحسين الإنتاج والخدمات، إلغاء تقييم العمل على أساس السعر، المكافآت والتفاخر بالمعلمين وإنجازاتهم، تحقيق التغيير .
- 2) عدم توفر عشرة مبادئ من أصل أربعة عشر مبدأ في استمارة تقويم الأداء الوظيفي الخاصة به .

التوصيات:

- بث برامج توعية في جميع وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة حول أهمية نشر وتفعيل ثقافة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي.

(8) دراسة عمر (2004 م) بعنوان " تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية "

هدفت التعرف إلى أداء مديري المدارس لمهامهم ، الإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية التي حددتها اللائحة المدرسية من وجهة نظر المعلمين والموجهين ، وكذلك معرفة أوجه التوافق والتباين بين تصورات المعلمين والموجهين نحو تنفيذ مديريهم لمهامهم الإدارية والفنية والاجتماعية والإنسانية من حيث الوظيفة والخبرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكما قام الباحث بتطبيق استبانة على عينة من الموجهين ، وعينه من المعلمين من مدارس التعليم الثانوي بأمانة العاصمة صنعاء.

أهم نتائج الدراسة :

تحديد واقع الأداء الإداري والفني والاجتماعي والإنساني لمديري المدارس الثانوية ، ومقارنته بمعايير المهام المكتوبة في اللائحة المدرسية الموصى بها من كبار منطري التربية.

(9) دراسة العجمي (2003) بعنوان " نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان :دراسة تحليلية"

هدفت التعرف إلى واقع نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقامت بإعداد استبانة تكونت من (56) فقرة ، وتم التأكد من صدقها وثباتها . وقد صنفت فقرات الاستبانة على سبعة محاور ممثلة لمكونات نظام تقويم أداء مديري المدارس ، وهي : الأهداف ، المعايير ، وشروط ومواصفات المعايير، والنماذج، والأساليب ، والجهات ، ومجالات الاستفادة من عملية التقويم.

وتكونت عينة الدراسة من (257) مديراً ومديرة مدرسة بالتعليم العام ، و (99) قائماً على تقويم أدائهم من جميع المناطق التعليمية الإحدى عشرة بسلطنة عمان.

ومن أهم النتائج :

1) تقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور السبعة لدرجة توفر مكونات نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة ، حيث حصل محور المعايير على تقدير مرتفع ، بينما حصل محور النماذج على تقدير متوسط ، أما المحاور الأخرى من مكونات النظام فقد حصلت على تقديرات منخفضة.

2) توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة ، تعزى لكل من متغير النوع والموقع في نظام التقويم والمنطقة التعليمية.

3) لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري .

4) لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

(10) دراسة الطالب ، (2001): بعنوان " أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش "

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش ، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي وعددهم (27) مديراً ومديرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تألفت من (57)فقرة غطت المجالات الخمسة للبرنامج وهي التخطيط و العمل في فريق ، الدور الإشرافي لمدير المدرسة البحث الإجرائي، القيادة الإبداعية، وقيادة التغيير .

أهم النتائج:

1) أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين و المديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج.

أهم التوصيات:

- الاستمرار في تطبيق برنامج تطوير الإدارة المدرسية وتعميمه على مدارس المملكة.
- مشاركة الطلبة و المجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية.
- التركيز في التدريب على بناء استبانة لتحديد الحاجات التدريبية وتنظيم البرامج في ضوءها، والتأكيد على تجريب المدرسة لاستراتيجيات تعليمية حديثة.

الدراسات الأجنبية :

(1) دراسة بابو Babo (2010) بعنوان:

"Principal Evaluation and the ISLLC 2008 Standards"

"تقويم مدير المدرسة ومعايير ISLLC 2008"

"ISLLC" = The Interstate School leaders licensure Consortium Standards

المعايير المشتركة لاتحاد قادة المدارس.

هدفت تحديد مهام ومسؤوليات القيادة المرتبطة بمديري المدارس، وذلك باستخدام معايير ISLLC

كنموذج ، في ولاية New Jersey

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استبانة متعددة الاختيارات كأداة للدراسة واشتملت الاستبانة على (66) فقرة ، لقياس المواقف والتصورات و ما هو مهم عند وضع وتطوير مبادئ التقييم النهائي التي تتعلق بمهام ISLLC 2008 . تكونت عينة الدراسة من (485) من مديري مدارس نيو جيرسي.

أهم النتائج :

بناء على تحليلات البيانات الوصفية في كل من المعايير ISLLC 2008، نتج ترتيب المعايير:

- 1) ينبغي أن يركز مديرو المناطق على التعليم والتعلم (المعيار 2) .
- 2) أن يتصرفوا بطريقة أخلاقية (المعيار 5) .
- 3) أن يضعوا وينفذوا رؤية (المعيار 1) .
- 4) الإدارة والتنظيم (المعيار 3) .
- 5) التعاون مع المجتمع المحلي (المعيار 4).
- 6) وفهم السياق الأوسع العالمية (المعيار 6).

(2) دراسة ويليامز Williams (2009) بعنوان:

"An evaluation of principal Interns performance on the Interstate School leaders licensure Consortium Standards".

"تقييم الأداء الداخلي لمدير المدرسة المبني على معايير اتحاد قادة المدارس. "

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير ISLLC لقادة المدارس من

خلال التدريب لتحسين تعلم الطلاب .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة خاصة للتقويم الذاتي وتتكون من (179) بنداً تصف المعرفة والصفات الشخصية والأداء المتضمنة في معايير ISLLC لقادة المدارس، طُبقت مرتان، قبل التدريب والأخرى بعد التدريب.

تكونت عينة الدراسة من (16) مديراً متدرباً ومسجلاً في الدورة التدريبية لمدة سنة .

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- (1) أن النموذج الحالي والسائد في تقويم المديرين المتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير، خصوصاً خلال فترة التدريب.
- (2) ساعد المديرين المتدربين ليصبحوا ملاحظين خبراء بمهارات القيادة وتم إكسابهم المهارات الضرورية التي تمكنهم من توجيه وتغيير سلوكهم الخاص تجاه النتائج المرغوبة، في برامج إعداد الإدارة المدرسية.
- (3) عندما يتم إشراك المديرين المتدربين في عملية تقويم أنفسهم فإن ذلك يمكنهم من أن يتعلموا كيف يديرون سلوكياتهم المهنية التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج.

(3) دراسة إين OTHERS & Ellen (2008) بعنوان "

"The Evaluation of Principals: What and How do States and Districts Assess Leadership? "

تقييم مديري المدارس : ماذا وكيف المناطق والولايات تُقيم القيادة "

هدفت الاستعراض الشامل لتقييم الممارسات الحالية لقيادة ومديري المدارس في الولايات المتحدة، وكذلك أساليب التقييم وصلاحياتها. واستخدم الباحثون A systematic approach الاتجاه المنهجي لدراسة ممارسات تقييم القيادة. وشملت العينة ما مجموعه 74 مقاطعة في 43 ولاية ومقاطعة كولومبيا، والمناطق والولايات التي تشارك في مبادرة القيادة لتحسين المدرسة.

أهم النتائج:

- (1) إن المناطق تركز على مجموعة متنوعة من مجالات الأداء عند تقييم أداء المديرين فيها ، مع نماذج مختلفة على مستويات مختلفة من الدقة.
- (2) تغطية محدودة للغاية على سلوكيات القيادة للتأكد من المنهج وتعليمات الجودة ، والتي ترتبط مع تطور مستوى المدرسة والغرض النهائي من تعزيز تعلم الطلبة.
- (3) في معظم الحالات، فإن ممارسات تقييم القيادة، لا يوجد مبررات، ولا وثائق، وأدوات مساعدة، والأدوات غير دقيقة.

(4) دراسة ماكيا Makia (2008) بعنوان:

"Study of School Evaluation System in Japan ".(Focus on the perception of principals and vice -principals).

"دراسة نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس و نوابهم"

هدفت التعرف إلى نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس و نوابهم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة ذات المقياس الخماسي كأداة للدراسة ، لقياس بنود كفايات مديري المدارس.

عينة الدراسة (227) مديراً لمدرسة ابتدائية وثانوية وعليا في منطقة هيشكاوا Ishikawa، منهم (190) مديراً ، (37) مديرة.

أهم النتائج:

- 1) نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة.
- 2) 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 مهامات المدرسة على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي.
- 3) مدير المدرسة متمكن لديه أخلاقيات عمل، ويعتبر مثلاً للمدرسة والمجتمع.

أهم التوصيات:

- 1 يزود نظام تقييم المدارس المديرين بمعلومات بناءة حول أداء المديرين حسب معايير التقييم.
- 2 استمرار عملية التقييم خلال عملية التعليم وليس في فترات زمنية محددة.
- 3 أن تشمل عملية التقييم على الملاحظة الميدانية في زمان ومكان حدوث التعليم.

(5) دراسة سقوبا Segwapa (2008) بعنوان :

"Assessing the performance of school governing bodies selected farm school in the Limpopo province"

"تقييم أداء هيئات إدارة المدارس الزراعية في مقاطعة ليمبوبو"

هدفت تقييم أداء هيئات إدارة المدارس الزراعية في مقاطعة Limpopo .

تم إجراء هذا البحث في South Africa في منطقة Waterberg ، وبالتركيز على دائرة Nylstroom .

مجتمع الدراسة : المدارس الزراعية، في منطقة Nylstroom، حيث يوجد بها العديد من المدارس الزراعية. عينة الدراسة: أعضاء هيئة إدارة المدرسة مثل : رئيس المدرسة، مدير المدرسة، التربويون، في جميع المدارس الزراعية المشاركة في الدراسة. طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة :

- 1) الملاحظة الميدانية.
- 2) المقابلات شبه المنظمة semi-structured interviews .
- 3) تحليل الوثائق لبعض المدارس عشوائياً.

نتائج الدراسة :

العديد من هيئات إدارة المدارس الزراعية لا يستطيعون تأدية واجباتهم بسبب التحديات المختلفة مثل: الفقر والامية وعدم وجود إجازة من العمل والمسافات الطويلة التي ينبغي أن تقطع لحضور الاجتماعات.

(6) دراسة كتانو وسترونج Catano & Strong (2007) بعنوان :

"What do we expect of school principals? congruence between principal evaluation and performance standards."

"ما الذي نتوقعه من مديري المدارس؟ التطابق بين تقييم المدير ومعايير الأداء."

هدفت هذه الدراسة إلى:

- (أ) تحديد درجة التركيز التي يتم وضعها على سلوكيات القيادة والإدارة المتوقعة من مديري المدارس.
- (ب) استكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع سمات القيادة التعليمية والإدارية
- (ج) استكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع المعايير الدولية والمهنية. استخدم الباحثان منهج تحليل المحتوى . a content analysis program وتم توظيف خمس أدوات لتقييم مستوى المديرين، حيث تم تصميم أداتين لمديري المرحلة الدنيا، وواحدة لمديري المرحلة المتوسطة، واثنين للمرحلة الثانوية. وتم استخدام معايير وصفية وتحليلية لجميع أدوات تقييم المديرين. تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس في ولاية Virginia في الولايات المتحدة الأمريكية وعددهم (132) مديراً.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن معايير تقييم مديري المدارس في ولاية Virginia ركزت على القيادة المدرسية، والإدارة التنظيمية، كما أكدت على أهمية تقييم علاقات مدير المدرسة مع المجتمع، مما يعكس توقعات عامة للمديرين حول المعايير المهنية.
- بعض المسؤوليات الإدارية في نظام ولاية Virginia للتقويم منسجمة مع معايير التقويم وبعضها الآخر أقل انسجاماً.
- أكدت الدراسة على القيادة والمسؤوليات الإدارية المتوقعة من مدراء المدارس في ولاية Virginia

أهم التوصيات:

- أن يتم دمج أدوات التقويم للمديرين مع كل من المعايير المستخدمة في الولاية والمعايير المهنية، مما يسهل الاتصال والتواصل بشكل أوضح لدى المديرين اتجاه توقعاتهم ومسؤولياتهم وأدائهم.

(7) دراسة ستيفن وآخرون Others & Steven (2007) بعنوان :

"Implementation of Standards-Based Principal Evaluation in One School District: First Year Results From Randomized Trial"

" تنفيذ تقييم مدير المدرسة بناء على معايير جديدة ، في مدارس منطقة واحدة ، نتائج السنة الأولى من تجربة عشوائية. "

هدفت دراسة تجريبية لمدة سنتين لنظام تقييم أداء مدير المدرسة بناء على معايير جديدة في مدارس المنطقة الغربية الكبرى، ومن خلال التجربة يمكن الإجابة على:

(1) كيف تم تنفيذ نظام التقييم الجديد؟

(2) ما أثر نظام التقييم الجديد على وجهة نظر مديري المدارس و توقعاتهم لأداء القيادة في المنطقة؟

(3) ما أثر معايير التقييم الجديدة من وجهة نظر مديري المدارس حول نوعية التغذية الراجعة؟

(4) هل مديرو المدارس الذين تم تقييمهم وفق النظام الجديد يقضون مزيداً من الوقت على جوانب العمل في ظل النظام الجديد؟

(5) هل نظام التقييم الجديد مفيداً في مساعدة مديري المدارس لتحسين أدائهم؟

مجتمع الدراسة يتكون من جميع مديري مدارس المنطقة الغربية الكبرى، (88) مدرسة موزعة كالتالي: 61 مدرسة ابتدائية و 15 مدرسة متوسطة و 12 مدرسة ثانوية شاملة.

عينة الدراسة: تم اختيار مجموعتين من مجتمع الدراسة عشوائياً مجموعة تجريبية يتم تقييم أدائها بالنظام الجديد، وعدد أفرادها (44) مديراً، ومجموعة ضابطة يتم تقييم أدائها بالنظام القديم، وعدد أفرادها (44) مديراً، في العام الدراسي 2006/2005م.

وظف الباحثون المنهج التجريبي، وكذلك استخدام الأساليب النوعية والكمية، بالإضافة إلى إدارة عملية مسح لجميع مديري المنطقة ، وأجروا سلسلة من المقابلات مع عينة من مديري المدارس والمشرفين عليهم، وجمع البيانات الأرشيفية المصادر. وتناقشوا في تفاصيل مصادر البيانات المتوفرة لديهم والمنهجية المتبعة، لاستكشاف وجهة نظر مديري المدارس في التغذية الراجعة للأداء، والتوقعات في المنطقة ، وفائدة عملية التقييم، للتأكد من دقة التنفيذ ومعرفة وجهات نظرهم بشأن جدوى النهج الجديد للتقييم.

تم اختبار الفرضية " إن نظام التقييم الجديد من شأنه أن يولد تغذية راجعة أفضل للأداء، وتوضيح التوقعات في المنطقة ، والتأثير على أولويات المديرين بالمقارنة مع نظام التقييم القديم.

أهم النتائج:

(1) أظهر مديرو المدارس في كل من المجموعتين التشابه في أولوياتهم، ولكن مديري المدارس والمشرفين يحذون النظام الجديد لتحسين حوار التقييم وتوقعات أكثر وضوحاً للمنطقة.

(2) قدمت نتائج هامة حول أهمية معايير التقييم وإجراءات العمل لمديري المدارس، والقضايا التي أخذت في الاعتبار في تنفيذ قائمة المعايير في نظام تقييم مديري المدارس.

(8) دراسة إلين وآخرون Ellen & OTHERS (2006) بعنوان

"Measuring the Instructional Leadership Competence of School Principals."

" قياس كفاية القيادة التعليمية لمديري المدارس "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس كفاية القيادة التعليمية لمديري المدارس وقد قدم هذا البحث لجمعية البحث التربوي الأمريكي ، مدعوماً من قبل قسم التعليم بمعهد علوم التربية بالولايات المتحدة الأمريكية.

مجتمع الدراسة مديرو مدارس منطقة ساوثرن التعليمية، وجميع المعلمين العاملين فيها، حيث أجاب على أداة الدراسة 45 مديراً من أصل 52 مديراً، وأجاب جميع المعلمين على الأداة الخاصة بهم. وقدمت هذه الدراسة ثلاث أدوات لقياس كفاءة الإدارة التعليمية لمديري المدارس وهي استبانة مديري المدارس ، واستبانة المعلمين ، والسيناريوهات منفتحة النهاية .

النتائج:

- (4) مديرو المدارس بحاجة إلى معرفة المناهج وطرق التدريس.
- (5) لا يوجد تحديد للمعرفة الإجرائية التي تساعد المديرين على تحسين التعليم.
- (6) الطرق المتبعة في الدراسة تقيس بنيات مختلفة ، أسلوب السيناريو أقدر على قياس المهارات من قياس الكفايات.

(9) دراسة تولى Toler (2006) بعنوان:

"A comparative study of principals performance evaluation in the Commonwealth of Virginia."

"دراسة مقارنة لتقويم أداء مديري المدارس في الكومنولث في فرجينيا."

هدفت التعرف إلى واقع تقويم أداء مديري المدارس في الكومنولث في فرجينيا Virginia . وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي بثلاث طرق :

أولاً: من خلال دراسة وثائق تقييم مدير المدرسة من (132) مدرسة موزعة في ولاية Virginia ثانياً : عن طريق إجراء مسح لمديري الموارد البشرية في كل قسم لجمع البيانات الديموغرافية وغيرها حول ممارسات التقييم التي هي حالياً تستخدم من قبل الأقسام .
ثالثاً: عن طريق جمع البيانات لمديري الموارد البشرية عن كيفية تعرف مديري المدارس للأداء المتميز، أو دعمهم إذا كانوا بحاجة إلى تحسين.

أهم النتائج:

- (1) يوجد اتفاق بين الباحثين، وواضعي السياسات في أن عملية التقويم يجب أن توضع في الوضع الصحيح للحصول على مديرين فاعلين، وبالتالي مدارس فاعلة.
- (2) أكثر من نصف المستجيبين أي حوالي (67 %) استخدموا إجراءات ملائمة لمراجعة ممارسات تقويم المديرين، ومع ذلك فإن (33 %) من التقسيمات المدرسية لم تضع الممارسات في الوضع الملائم، ويعتبر هذا العدد كبيراً.

أهم التوصيات:

- (1) ينبغي أن يكون هناك قدر أكبر من المساءلة ليتماشى مع متطلبات الولاية.
- (2) وجود حاجة للبحث عن أساليب تقويم وأدوات مختلفة لمديري المدارس وتوظيف أساليب مبتكرة لذلك.

3) يجب أن يكون الهدف الرئيس من تقويم مديري المدارس تحسين مستوى أدائهم والتركيز على القيادة المدرسية.

4) يجب أن تختلف عملية تقويم مديري المدارس الابتدائية عن الإعدادية عن الثانوية لأن الوظائف مختلفة.

(10) دراسة جونسون Johnson (2005 م) بعنوان:

" Principal Evaluation: A different Perspective "

" تقييم مديري المدارس: وجهات نظر مختلفة "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على وجهات نظر مديري المدارس ومساعدتهم، للتحقق من عناصر نظام التقييم التي تحفز على النمو المهني. عينة الدراسة هادفة شملت مديري المدارس الابتدائية العامة أو مدير أو مساعد مدير الذين يعملون في مدارس جنوب شرق نبراسا العامة، والتي تبعد 120 ميل عن مكان الباحث، وله خبرة إدارية على الأقل سنة. وثلاثة متغيرات: الجنس، الانتماء العرقي، الوظيفة. واستخدمت الأدوات: المقابلة، ومراجعة الوثائق، واستخدم لتحليل البيانات طريقة المقارنة الثابتة للمقالات، وطريقة تحليل المحتوى للوثائق.

نتائج الدراسة:

- 1) التقييم ركز على: التركيب، التغذية الراجعة، التقييم الذاتي وانعكاساته، تحسين أنظمة التقييم.
- 2) خمسة عناصر لنظام التقييم تعزز النمو المهني: معايير القيادة، خطط النمو المهني، تغذية راجعة متعددة للمشكلة، الإنصاف (العدل)، واستخدمت هذه العناصر لتطوير إطار تقييم مديري (رئيس) المدارس حسب مديري المدارس.

التعقيب العام على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1) من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

يتشابه موضوع الدراسة الحالية وأهدافها " نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم " مع كل من الدراسات التالية، فمن حيث موضوع تقييم الأداء تشابهت مع دراسة شاهين (2010) التي هدفت معرفة مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، وكذلك أبو حطب (2009) التي هدفت معرفة فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، و دراسة عواد (2005م) التي هدفت تحليل وتقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية (في قطاع غزة)، وكذلك أبو ماضي (2007) التي هدفت معرفة معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها. و دراسة عدوان (2006) التي هدفت التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

ويتشابه موضوع هذه الدراسة بالدراسات التي تعرفت على برامج تقييم مديري المدارس المطبق في الدول العربية والدول الأجنبية، فقد قدمت دراسة قرقرش (2000) نموذجا مقترحا لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين. أما أبو لبد (2011) هدفت معرفة درجة فاعلية برنامج تقويم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، و دراسة آل الشيخ (2010) هدفت التعرف على دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية، أما دراسة الداود (2008) هدفت بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، أما دراسة جاسم (2005) هدفت إلى التعرف على مدى تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ودراسة عمر (2004م) تعرفت على تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية، ودراسة العجمي (2003) تعرفت إلى واقع نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان.

و دراسة OTHERS & Ellen (2008) هدفت الاستعراض الشامل لتقييم الممارسات الحالية لقادة ومديري المدارس في الولايات المتحدة، وكذلك أساليب التقييم وصلاحياتها، دراسة ماكيا (Makia) (2008) هدفت التعرف إلى نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس و نوابهم، ودراسة ماكيا (Makia) (2008) هدفت التعرف إلى نظام تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس و نوابهم، دراسة Segwapa (2008) هدفت تقييم أداء هيئات إدارة المدارس الزراعية في مقاطعة Limpopo، دراسة كتانو وسترونج، Catano & Strong (2007) هدفت استكشاف التطابق بين أدوات تقييم مديري المدارس مع المعايير الدولية والمهنية و دراسة Steven & Others (2007) هدفت دراسة تجريبية لمدة سنتين لنظام تقييم أداء مدير المدرسة بناء على معايير

جديدة في مدارس المنطقة الغربية الكبرى، دراسة "إلين بي .جولدريج Ellen B. (2006) Goldring م) هدفت هذه الدراسة إلى قياس كفاية القيادة التعليمية لمديري المدارس ، دراسة تولر Toler (2006) هدفت التعرف إلى واقع تقويم أداء مديري المدارس في الكومنولث في فرجينيا Virginia ، دراسة Johnson (2005 م) تعرفت إلى وجهات نظر مديري المدارس ومساعدتهم، للتحقق من عناصر نظام التقييم التي تحفز على النمو المهني .

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات التي قامت بدراسة أداء مديري المدارس فمثلا : دراسة أبو علي (2010) التي تعرفت على العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، ودراسة العميرات (2010) هدفت إلى معرفة درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها.

أما دراسة خريص (2007 م) ركزت على تقويم وتطوير أداء وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية، ودراسة الشريجة (2006 م) هدفت تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ودراسة البيضاني (2005) (قدمت أنموذجاً مقترحاً لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها، ودراسة الطالب (2001) تعرفت إلى أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش ، ودراسة مسلم (2004) التي تعرفت على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة ، ووضع تصور يسهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، ودراسة بابو (2010) Babo هدفت تحديد مهام ومسؤوليات القيادة المرتبطة بمديري المدارس، وذلك باستخدام معايير ISLLC كنموذج ، في ولاية New Jersey، ودراسة ويليامز Williams (2009) هدفت التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير ISLLC لقيادة المدارس من خلال التدريب لتحسين تعلم الطلاب ،

(2) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع هذه الدراسة من مديري المدارس وهي بذلك تتفق مع جميع الدراسات التي تعاملت مع نفس المجتمع والعينة مثل : دراسة أبو لبد (2011) وبلغ عددهم (204) مديراً، ودراسة أبو علي (2010) وبلغ عددهم (124) مديراً، دراسة آل الشيخ (2010) وعددهم (108) مديراً ومديرة، ودراسة خريص (2007) ودراسة الشريجة (2006 م) وعددهم (111) مديراً ومديرة ، ودراسة جاسم (2005) ، ودراسة الطالب (2001) وعددهم (27) مديراً ومديرة ، أما دراسة العجمي (2003) فبلغ عددهم (257) مديراً ومديرة.

دراسة بابو Babo (2010) عينة الدراسة (485) مديراً، ودراسة ويليامز Williams (2009) عينة الدراسة (16) مديراً، ودراسة Ellen & OTHERS (2008) عينة الدراسة (74) مديراً، دراسة ماكيا Makia (2008) عينة الدراسة (227) مديراً، دراسة Segwapa (2008) عينة الدراسة (مديري المدارس الزراعية) ، دراسة كتانو وسترونج Catano & Strong, (2007)

عينة الدراسة (132) مديراً و دراسة Others & Steven (2007) عينة الدراسة (88) مديراً ، دراسة " إلين بي .جولدرنج Ellen B. Goldring " (2006 م) عينة الدراسة (45) مديراً، دراسة تولر Toler (2006) عينة الدراسة (132) مديراً ، دراسة Johnson (2005 م) عينة الدراسة (مديري المدارس الابتدائية) .

(3) من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أن بعض هذه الدراسات استخدمت أداتين لغرض الدراسة مثل : دراسة الداود (2008) حيث صمم الباحث أداتين للدراسة ، الأولى استمارة مقابلة ، والثانية استبانة، وكذلك دراسة البيضاني (2005) وظفت استبانتين في الدراسة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

(1) من حيث موضوع الدراسة وأهدافها:

وهو نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم " حيث لم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة بشكل مباشر لهذه الدراسة ، إلا أن دراسة أبو لبد (2011) تطرقت إلى التعرف على درجة فاعلية برنامج تقويم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة.

(2) من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

بعض هذه الدراسات استخدمت منهجاً آخرًا مثل : دراسة إلين OTHERS & Ellen (2008) استخدم الباحثون A systematic approach الاتجاه المنهجي في الدراسة، أما دراسة Segwapa (2008) استخدمت عدة طرق لجمع المعلومات مثل الملاحظة الميدانية، و المقابلات شبه المنظمة semi-structured interviews ، تحليل الوثائق لبعض المدارس عشوائياً.

استخدم الباحثان في دراسة كتانو وسترونج Catano & Strong, (2007) منهج تحليل المحتوى a content analysis program. وتم توظيف خمس أدوات لتقييم مستوى المديرين، حيث تم تصميم أداتين لمديري المرحلة الدنيا، وواحدة لمديري المرحلة المتوسطة، واثنين للمرحلة الثانوية.

أما دراسة Others & Steven (2007) وظف الباحثون المنهج التجريبي، وكذلك استخدام الأساليب النوعية والكمية، بالإضافة إلى إدارة عملية مسح لجميع مديري المنطقة ، وأجروا سلسلة من المقابلات مع عينة من مديري المدارس والمشرفين عليهم، وجمع البيانات الأرشيفية المصادر.

و دراسة تولر Toler (2006) وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي بثلاث طرق : دراسة وثائق، إجراء مسح ، جمع البيانات .

و دراسة Johnson (2005 م) استخدمت الأدوات : المقابلة ، ومراجعة الوثائق ، واستخدم لتحليل البيانات طريقة المقارنة الثابتة للمقابلات، وطريقة تحليل المحتوى للوثائق.

3) من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اتخذت الدراسة الحالية مديري المدارس مجتمعاً للدراسة، واختلف مجتمع الدراسة مع كل من دراسة شاهين (2010) حيث اقتصرت على عينة مركبة بلغت (179) فرداً من مجتمع الدراسة والبالغ (250) فرداً من العاملين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة أبو حطب (2009) تكوّنت عينة الدراسة من جميع العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية في قطاع غزة، وعددهم (121) موظفاً، أما دراسة أبو حصيرة (2008) تكوّنت عينة الدراسة من (٧٣) مشرفاً تربوياً، من مجتمع الدراسة البالغ (٧٥) مشرفاً تربوياً بواقع (٦١) مشرفاً و (١٤) مشرفة تربوية وهم مجتمع الدراسة، ودراسة أبو ماضي (2007) تكوّنت من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة) حيث بلغ مجتمع الدراسة (266) موظفاً وموظفة، أما دراسة عدوان (2006) فقد تكوّنت من جميع العاملين في مراكز التدريب المهني الستة، وعددهم (200) موظفاً وموظفة، عينة الدراسة عشوائية طبقية بلغ عددها (118) موظفاً وموظفة، أما دراسة عواد (2005) فكان مجتمع الدراسة موظفو السلطة الفلسطينية، وعينتها عشوائية بحجم (520) موظفاً من مختلف مؤسسات السلطة.

أما دراسة قرقرش (2000) فقد تكوّنت عينة الدراسة من جميع المشرفين التربويين العاملين في جهاز التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين البالغ عددهم (171) مشرفاً. وبالإضافة لمديري المدارس أضافت دراسة آل الشيخ (2010 م) عينة أخرى من المشرفين بلغ عددهم (29) مشرفاً، ودراسة خريص (2007) أضافت عينة أخرى من المشرفين.

أما دراسة البيضاني (2005) فكانت عينة الدراسة (62) مشرفاً، بالإضافة لعينة أخرى مكونة من (22) خبيراً، ودراسة عمر (2004) فتكونت من عينة من المشرفين ، وعينة أخرى من المعلمين، أما دراسة العمرات (2010) اقتصرت على المعلمين ، أما دراسة الداود (2008) طبقت على ثلاث عينات الأولى مديري إدارة التعليم، وعددهم (42) مديراً، والعينة الثانية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وعددهم (23) أستاذاً، والعينة الثالثة مسئولو وزارة التربية والتعليم وعددهم (14) مسئولاً.

4) من حيث مكان إجراء الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة حيث تنفذ هذه الدراسة في محافظات غزة، أما تلك الدراسات أجريت خارج فلسطين مثل: دراسة آل الشيخ (2010) التي أجريت في منطقة عسير بالسعودية، ودراسة العمرات (2010) التي أجريت في مديرية البتراء بالأردن، دراسة ويليامز Williams (2009) التي أجريت في الولايات الوسطى، ودراسة ماكيا Makia (2008) التي أجريت في مقاطعة هيشكاوا باليابان، دراسة بابو Babo (2010) التي أجريت في ولاية New Jersey، ودراسة Segwapa (2008) التي أجريت في South Africa ، دراسة كتانو وسترونج (Catano & Strong (2007) ، التي أجريت في ولاية Virginia وسط أطلنتا، ودراسة خريص (2007) التي أجريت بأمانة العاصمة باليمن، دراسة " إلين بي .جولدرنج Ellen " (2006)

B. Goldring م) منطقة ساوثرن ، دراسة تولى Toler (2006) التي أجريت في الكومنولث في فرجينيا Virginia .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

- 1- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- 2- بناء أدوات الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها، والمقابلات الشخصية.
- 3- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- 4- إعداد الإطار النظري.
- 5- تعرف نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 6- الإجراءات المناسبة للدراسة.
- 7- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية:

- تناولت دراسة نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم كدراسة تقييمية وسبل تطويره.
- تُقدم مقترحات وتوصيات قد تسهم في تحسين وتطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.
- قد تفيد في إظهار وجهة نظر مديري المدارس المؤثرة في تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس، التي تهدف إلى رفع كفاءتهم وزيادة إنتاجهم وشحنهم من أجل مواكبة التكنولوجيا التي يشهدها العالم ومواجهة متطلبات العصر المتجددة.
- وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها رائدة الدراسات التقييمية - في حدود علم الباحث - التي تجرى في محافظات غزة لدراسة نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية .

الفصل الثالث

- ❖ المحور الأول : تقييم الأداء .
- ❖ المحور الثاني : تقييم أداء مديري المدارس .
- ❖ المحور الثالث : نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة .

المحور الأول : تقييم الأداء .

- ❖ مقدمة .
- ❖ تعريف نظام تقييم الأداء.
- ❖ أهمية نظام تقييم الأداء.
- ❖ أغراض نظام تقييم الأداء.
- ❖ أهداف نظام تقييم الأداء.
- ❖ مراحل نظام تقييم الأداء.
- ❖ خطوات نظام تقييم الأداء.
- ❖ عوامل نجاح نظام تقييم الأداء.
- ❖ الطرق المستخدمة في نظام تقييم الأداء للعاملين.
- ❖ الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء.
- ❖ معوقات تقييم الأداء.

الفصل الثالث

المحور الأول (تقييم الأداء)

مقدمة:

يعتبر مديرو المدارس من أهم العناصر التي تمتلكها المدرسة ، وتعتبر كفاءته و أدائه من أهم المجالات التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة، لذا تحرص وزارات التربية والتعليم وكذلك وكالة الغوث الدولية على استثمار جهود مديري المدارس والاستفادة منها الاستفادة المثلى . ولكي تتم هذه الاستفادة تحتاج أن تجري تقييماً دورياً، ومستمرأ لأداء مديري المدارس حتى يتم التعرف على أوجه القوة ومن ثم تطويرها وتنميتها، وأوجه القصور والضعف ومن ثم علاجها، وبناء برامج قدرات مناسبة تتوافق مع احتياجاتهم ، وكفاياتهم، ومهاراتهم والتي تمكنه من إثبات كفاءته للقيام بالدور المنوط به تجاه المدرسة.

كما تعتبر عملية تقييم أداء مديري المدارس من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة ، فهي الوسيلة التي تدفع المديرين للعمل بحيوية ونشاط ، وتجبر رؤسائهم على مراقبة أدائهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها عملية معقدة لأن أداء بعض مديري المدارس يصعب قياسه حيث طبيعة الأداء غير ملموسة ويصعب تقييمها ، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية والإشرافية، و أعمال البحوث وغيرها من الأعمال.

أولاً: تعريف نظام تقييم الأداء:

- عملية تحديد فعالية أداء الموظفين المعتمدة في التدريس والتعلم أو تحديد وضع القيادة والإدارة ، استناداً إلى معايير محددة سلفاً، من خلال المراقبة الدورية وغيرها من الوثائق. (9:2010 Tim,
 - كما عرفه (Johnson,2005) بأنه عملية نظامية لجمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كانت تحقق أهدافها. (Johnson,2005:21)
 - أما (ربايعة، 2003) اعتبره عملية قياس كفاءة العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل . (ربايعة،2003: 86)
 - وأكد (حنفي، 2002) أنه يمكن تعريفه بأنه" الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي .ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين ." (حنفي، 2002 : 361)
- وبمراجعة التعريفات أعلاه وتعريفات أخرى نجد أن أغلبها يتفق على أن عملية قياس وتقييم أداء العاملين تهدف تحديد ما يلي: (الهيبي ، 2003: 200)
- 1- مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل .
 - 2- نقاط القوة أو الضعف في أداء الفرد.

3- مدى تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل.

4- انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية المؤسسة .

تعتبر وكالة الغوث الدولية (2006) أن تقييم الأداء هو حوار رسمي منظم بين المرؤوس والمشرف والذي عادة ما يأخذ شكل مقابلة دورية تتم فيها مناقشة أداء عمل المرؤوس مع رؤية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالإضافة إلى فرص التقدم وتطوير المهارات. (وكالة الغوث ، 2006 : 56) ويرى الباحث أن نظام تقييم الأداء:

عملية نظامية يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات حول أداء العاملين، باستخدام أدوات معينة، لتحديد مدى فاعلية أدائهم، بناء على معايير محددة، وتحليل هذه البيانات لإصدار حكم كمي لمهارات وكفايات العاملين، وليحقق نظام تقييم الأداء الغرض منه نقترح أن تتوفر فيه المميزات التالية:

(1) عمليات إدارية مخطط لها سابقاً

(2) تهتم بمعرفة نقاط القوة والضعف فهي عملية إيجابية، لا تهدف فقط إلى كشف العيوب بل تهتم بنقاط القوة الموجودة لدى الفرد.

(3) عملية مستمرة على مدار العام، يتخللها حوارات متعددة لمناقشة الأداء.

(4) وجود معايير ومعدلات للأداء يقاس على أساسها أداء الفرد.

(5) يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية تتعلق بمستقبل العاملين.

ثانياً : أهمية نظام تقييم الأداء:

تقييم أداء العاملين له أهمية كبرى في العملية الإدارية، فهو وسيلة للعمل بحيوية و نشاط، تدفع الرؤساء لمتابعة واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم باستمرار، وتحفز المرؤوسين للعمل بفاعلية، وتظهر هذه الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء ، والتي أشار لها (الهيبي، 2003 : 210)

(1) تحديد صلاحية الموظف الجديد.

(2) الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.

(3) الاسترشاد بها عند النقل والترقية.

(4) تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية.

(5) الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية.

(6) فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.

(7) النهوض بمستوى أداء الوظيفة.

(8) تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويرى الباحث أن أهمية تقييم الأداء تكمن في مدى شفافية وعدالة هذه العملية، ومدى مصداقيتها وموضوعيتها، التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتحفزهم لتنمية أدائهم، وتشعرهم بالأمن والاستقرار الوظيفي، وتعمل على زيادة الثقة برؤسائهم، وزيادة انتمائهم للمؤسسة، أي أن تقييم الأداء له أهمية خاصة لكل من العاملين، والمديرين ، والمؤسسة.

أغراض نظام تقييم الأداء:

تتعدد أغراض نظام تقييم الأداء، حيث يرى (الشريف، 2004) أنها:

- 1) رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل .
- 2) تنمية الكفاءة لدى الرؤساء و قدرتهم على التقدير والرقابة والحكم السليم على الأمور.
- 3) مساعدة الإدارة على تحديد العناصر الضعيفة في العمل والتي لا بد من الاستغناء عن خدماتها أو نقلها.
- 4) وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
- 5) تقليل معدل دوران العمل، والاستقرار.
- 6) الكشف عن احتياجات التدريب.
- 7) يساهم في الكشف عن طاقات ومواهب وقدرات ومهارات كامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي.
- 8) يساهم في تقوية برامج وأساليب التقييم من خلال التغذية الراجعة. (الشريف، 2004: 178)

ويضيف (Anderson, 1991) أن هناك خمسة أغراض لنظام تقييم الأداء:

1) توفير هيكل لتحديد الأهداف السنوية ، والتقييم الذاتي.

To provide a structure for annual goal setting and self appraisal.

2) توفير هيكل للنمو المهني.

To provide a structure for professional growth

3) توفير هيكل لتقييم المشرف.

To provide a structure for supervisor evaluation

4) لتبادل أفضل الممارسات.

To share best practices

5) توفير هيكل لاستعراض المجلس وتقديراً لأداء القيادة.

To provide a structure for board review and recognition of leadership performance

(Anderson, 1991 : 98)

يرى الباحث لكي يؤدي نظام تقييم الأداء الغرض المطلوب منه فإنه يجب أن يكون هناك تعاون من جانب الرؤساء واستعداد لتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم بطريقة واضحة محددة، تؤدي لوضع برامج التدريب والتنمية التي ترفع من كفاءة العاملين.

أهداف نظام تقييم الأداء:

ذكر (عواد، 2005) عدة أهداف لنظام تقييم الأداء نوجزها فيما يلي:

- 1) تحديد مستوى أداء الموظف مقارنة بالمعايير المحددة سلفاً .
- 2) التعرف بطريقة علمية على الصف الثاني من المديرين المناسبين والمقتردين على تحمل مسؤوليات ومناصب أعلى في المستقبل.
- 3) بث المنافسة الشريفة بين العاملين لزيادة الإنتاجية وتحسن سلوكيات وعلاقات العمل وبث روح الإبداع والتطوير من خلال سياسة فعالة لنظم الحوافز الإيجابية

4) تطبيق نظام تقييم الأداء بشكل فعال يمكن أن يحقق مبدأ العدالة والموضوعية والمساواة بين العاملين ويمكن أن يقلل من الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء الوظيفي ، وعلى رأسها التخمين وتأثير العلاقات الشخصية.

5) يبين مدى فاعلية المتغيرات البيئية المحيطة بظروف العمل والتي تنعكس مباشرة على الإنتاج وسلوك العاملين ، وتقدم الحلول والوسائل المتوفرة لتطويرها وتحسينها.

6) تحسين الاتصال بين الموظف والإدارة عن طريق استخدام التغذية الراجعة بين كلا الطرفين.

7) استخدام نظام تقييم الأداء كأداة سيطرة . (عواد، 2005 : 43)

أما (أبو حطب، 2009) قام بتجميع عدد من أهداف نظام تقييم الأداء نوجزها فيما يلي:

1) تتبع أداء الموظف ومراقبته على وجه الدوام.

2) دفع العاملين للاجتهاد في العمل.

3) تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد.

4) النهوض بمستوى الخدمة المدنية.

5) تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى.

6) كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية. (أبو حطب، 2009 : 18)

وعليه يمكن القول أن نظام تقييم الأداء الفاعل يجب أن يهدف إلى اتخاذ قرار ، بشأن الموظف موضع التقييم مثل زيادة الراتب أو العلاوة الدورية ، الترفع إلى منصب أعلى ، إعادة تعيين في موقع آخر ، الانتهاء من فترة تجريب الموظف و توظيفه بشكل نهائي ، الترشيح لمنح جوائز، تحديد مستوى الأداء ونوعيته في كل درجة. ..الخ.

مراحل نظام تقييم الأداء: Phases of Evaluation

1) مرحلة التخطيط : Planning for evaluation

الذي يشمل تحليل وضع معين، وصياغة أغراض التقييم، وتحديد أهدافه بدقة، واتخاذ قرار بشأن وسائل لقياس العمليات المستخدمة والنتائج.

2) جمع المعلومات : Collecting information

يشمل رصد وقياس الأنشطة المخططة والنتائج التي تتجم عن هذه الأنشطة.

3) استخدام المعلومات : Using information

الذي يشمل الاتصالات بشأن تحليل وتفسير المعلومات، فضلاً عن اتخاذ القرارات حول الخطوات المقبلة الواجب اتخاذها. (Anderson, 1991 : 81)

وتحدثت (قرقش، 2000) على لسان بولتن (Bolten, 1980) : إذا أرادت المدرسة أن يكون تقييمها ناجحاً يجب أن تأخذ الخطوات التالية بعين الاعتبار:

1) التخطيط للتقييم ويتضمن: تحليل الموقف، وتحديد الغرض من التقييم، وتحديد الأهداف، وتحديد

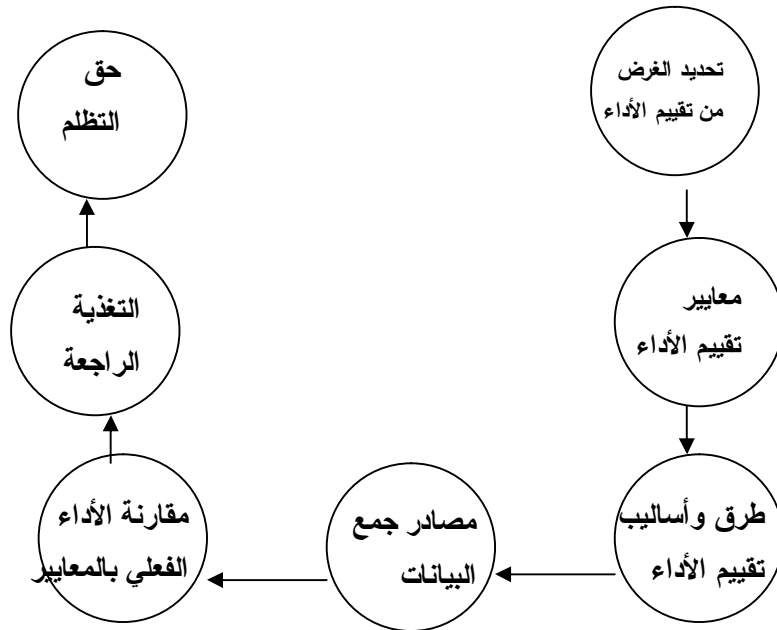
وسائل القياس، وتحديد المخرجات النهائية.

- (2) جمع المعلومات، ويتضمن: ضبط الأنشطة المخططة، والمخرجات التي نتجت عنها.
- (3) توظيف المعلومات، ويتضمن: عمليات التحليل، وتفسير المعلومات، من أجل اتخاذ قرارات بشأن الخطوات اللاحقة. (قرقش، 2000: 24)

خطوات نظام تقييم الأداء:

نظام تقييم الأداء نظام شامل ومتكامل، عند تنفيذه لا بد من إتباع عدة خطوات، حتى يتحقق الهدف المطلوب ونظراً لأن عمليات تقييم الأداء صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها، وجب على القائمين على النظام أن يخططوا له جيداً ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة. ذكرت (قرقش، 2000) أنه : لكي يحقق نظام تقييم الأداء أهدافه يجب وضع خطة شاملة تتناول الخطوات التالية:

- (1) تحديد الأهداف العامة والخاصة للعملية التربوية ولبرنامج التقييم.
 - (2) تعريف القائمين على العمل بأهداف المؤسسة ، ومناقشتهم في الأهداف ووسائل تحقيقها.
 - (3) اختيار المقاييس التي تناسب كل هدف.
 - (4) تطبيق المقاييس على الأفراد المراد تقييمهم.
 - (5) تسجيل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها وتنظيمها.
 - (6) تحليل البيانات والمعلومات وإصدار الأحكام.
 - (7) تدريب القائمين بأمر التقييم. (قرقش، 2000: 24)
- قام (أبو ماضي ، 2007) بتقديم رسم توضيحي لخطوات نظام تقييم الأداء:
- شكل رقم (1) يوضح خطوات نظام تقييم الأداء



المصدر (أبو ماضي ، 2007: 16)

وبناء على ما سبق فإن كثير من الكتاب ذكروا خطوات مشابهة لما ذكر أعلاه، وقدموا شرحاً تفصيلياً لتلك الخطوات ، لا يتسع المجال في هذا البحث لذكرها، لكني أطرح بعض التساؤلات جديرة بالبحث للإجابة عليها:

- هل يوجد معدلات لمعايير الأداء؟ وهل العاملون على اطلاع عليها؟
- تحديد طريقة للتقييم لجميع العاملين في المؤسسة، هل يناسب فعلاً جميع العاملين رغم اختلاف قدراتهم وإمكانياتهم والظروف المحيطة بعملهم؟
- نماذج وأدوات التقييم المستخدمة كافية لتقييم جميع العاملين رغم اختلاف وظائفهم ومهامهم؟
- ما مدى تأثير ذاتية المقوم في عملية التقييم؟

عوامل نجاح نظام التقييم:

ذكر (شاهين ، 2010) عدة عوامل لنجاح نظام تقييم الأداء نختصرها فيما يلي:

- 1) وجود معايير أداء موحدة وواضحة ومنطقية شرط لنجاح نظام التقييم.
 - 2) يجب أن تكون نماذج تقييم الأداء واضحة ، ودقيقة، شاملة للعناصر الضرورية للتقييم.
 - 3) مشاركة المرؤوسين للرئيس في عملية التقييم.
 - 4) بناء نظام تقييم الأداء على الوصف الوظيفي للوظائف.
 - 5) شمولية نظام تقييم الأداء. (شاهين، 2010 : 27-28)
- أما (النونو ، 2004) قدمت عدة نصائح لنجاح نظام التقييم نقدم منها:
- 1) توظيف معايير موضوعية واضحة ومفهومة ومشروحة في تقييم الأداء، مستخلصة من دراسة تحليلية لطبيعة العمل.
 - 2) تحديد أوزان نسبية مختلفة للمعايير ، استناداً إلى علاقتها بالأداء.
 - 3) يفضل تدريب الرؤساء المباشرين على طريقة التقييم ، والنماذج المتبعة في التقييم.
 - 4) يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم .
 - 5) يجب الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم، وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة.
 - 6) يفضل أن تكون نتائج التقييم علنية.
 - 7) يجب أن يمنح العاملون الحق في النظم من نتيجة التقييم. (النونو، 2004 : 51-52)
- يتفق الباحث مع ما قدمه (شاهين ، 2010) من عوامل نجاح نظام تقييم الأداء، وما نصحت به (النونو، 2004) ، ويضيف أن التغذية الراجعة من عملية التقييم ، وكذلك التوصيات الناتجة عنها لها أهمية كبيرة في تطوير الأداء، لذا يجب أن تكون محددة بدقة وتصف جوانب القصور في العمل، حتى يتمكن العاملون من معالجة وتطوير نقاط الضعف لديهم.**

الطرق المستخدمة في نظام تقييم الأداء للعاملين:

أولاً: الطرق التقليدية:

(1) طريقة التدرج البياني:

تعتمد على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، وتكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، وبناءً على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف (شحادة وآخرون، 2000، 81)

(2) طريقة الترتيب:

يقوم الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءاتهم، وذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين، ويجب ألا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب، بل وفق الأداء العام للموظف (أبو شيخة، 2000: 234)

(3) طريقة التوزيع الإجمالي:

يقوم كل رئيس بتوزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل التوزيع الطبيعي، ويكون فيه غالبية الموظفين يأخذون درجة متوسطة من التقييم، وتأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض (ماهر، 2008: 300)

(4) طريقة التقييم بحرية التعبير:

يكتب المقوم انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل: طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية. لذا يجب على المقوم أن يخصص الوقت الكافي لذلك، وأن يفكر بالإجراءات التي سيتبعها، فمن الضروري أن يوظف المقوم عمليات الملاحظة والتحليل. (شاويش، 2000: 95)

ثانياً: الطرق الحديثة:

(1) طريقة التقييم على أساس النتائج:

يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف أو النتائج المطلوبة من المرؤوس تحقيقها والمدة التي يجب أن تحقق النتائج خلالها، وعند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية التقييم. (شاويش، 2005: 96)

(2) طريقة الوقائع الحرجة:

تعتمد تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل ولا يطلع على تلك القيمة

الشخص القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أيضاً من هذه الوقائع تحدث خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد. (زويلف، 2003 : 210)

(3) طريقة البحث الميداني:

يتمثل في قيام ممثل عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس . ثم يقوم بصياغة هذه الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب، و يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي، للمراجعة من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم تقييم أدائهم على أساس أحد التقديرات (ممتاز، جيد، مرضٍ أو مقبول، أو غير مرضٍ). (شاويش، 2005 : 98)

(4) طريقة التقدير الجماعي :

يتم تقييم أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، أحدهم الرئيس المباشر للعامل، و ممثل عن إدارة الأفراد في المؤسسة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله ، لمناقشة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به لمناقشة بعض الأمور مثل معايير الأداء . وإنجاز العامل نفسه، وكذلك الأعمال الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في تقييم أداء العامل بموجب هذه الطريقة . إلا أن علمه المسبق بأن تقييمه الذي ستم مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة وحرصاً في تقييمه، وهذا يعتبر ميزة من مزايا هذه الطريقة، كما أن نتائج هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تركز على موضوعية أكثر من الطرق الأخرى. (شاويش، 2005 : 99)

(5) الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف تعتبر طريقة من طرق تقييم الأداء، لأن المرؤوس يشترك مع رئيسه في جميع مراحل التقييم، بدءاً بتحديد الأهداف وانتهاءً بتقييم مدى تحققها .وهي لا تسعى إلى إصدار حكم على أداء الموظف بل تسعى إلى مساعدته على النمو والتطور. (أبو شيخة، 2000 : 240)

(6) قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، وليس هناك عدد محدد لهذه الأسئلة، بل أن عددها يتحدد وفق نوع الوظيفة وماهيتها وطبيعتها.

ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة للصفات أو للأسئلة حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقيم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه. وبعد الانتهاء من الإجابة تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه (أبو شيخة، 2000 : 38)

الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء:

إن اختيار الجهة التي تنفذ عملية التقييم قد لا تقل شأنًا عن عملية التقييم نفسها، فالمقيم يعتبر هو الأساس في عملية التقييم، ويجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية حول أداء العاملين المراد تقييمهم.

1) الرئيس المباشر:

حوالي (98 %) من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للعاملين، باعتباره أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الصلة المباشرة والمستمرة بهم، مما يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه، وضماناً للعدالة والموضوعية في التقييم، تقرر معظم المنشآت أن يتم عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى في التنظيم مثلًا مدير الإدارة المختص وذلك لمراجعة التقارير التي وضعها الرئيس المباشر وله حق التعليق أو التعديل مع إيداء الأسباب المنطقية. ويعتقد البعض أن تلك الطريقة تضمن سلامة التقدير وواقعيته. (عبد الباقي، 2000 : 289)

وأكدت ذلك قرقرش (2000) حيث ذكرت أن مسؤولية تقييم أداء مديري المدارس تقع على عاتق مديري المناطق التعليمية في الوطن العربي، ففي البحرين تقع مسؤولية التقييم على عاتق مدير المرحلة التعليمية المعنية، وكذلك في عمان يقوم مدير المرحلة التعليمية المعنية بمسؤولية تقييم مديري المدارس، أما في المملكة العربية السعودية، فإن مسؤولية تقييم مديري المدارس تقع على عاتق كل من رئيس التوجيه التربوي في المنطقة التعليمية، والموجه التربوي للإدارة المدرسية. (قرقرش، 2000 : 26)

2) نظام التقييم المتبادل:

يقوم كل موظف بتقييم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر وتتم العملية بأسلوب سري ويتخذ هذا التقييم ثلاثة أشكال:

- طريقة الترتيب : تتمثل بترتيب العاملين من الأحسن إلى الأسوأ .
 - طريقة التقديرات : وفيها يتم إعطاء درجات على سلم التقدير .
 - طريقة الترشيحات : حيث يقوم كل موظف في المجموعة باختيار وانتخاب عدد محدد من أعضاء المجموعة كأفضل موظفين بالنسبة لجانب معين أو صفة معينة . ويطلب أحياناً من الموظف تسمية أسوأ الأشخاص بالنسبة لجانب الأداء أو لتلك الخاصية. (السالم وصالح ، 2002 : 121)
- يرى الباحث : أن هذه الطريقة قد يكون لها أثرٌ سيئٌ على العلاقات الإنسانية التي تربط العاملين خاصة إذا كانت نتائج التقييم أقل من المتوقع والمرغوب، كما يخشى الباحث ألا تتوفر لأعضاء المجموعة المعلومات الكافية عن أداء بعضهم البعض، وقد لا تتوفر الثقة بين العاملين في المجموعة فقد يحكمون

على الموظف على أساس علاقتهم الشخصية معه بدلاً من مدى مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه، كما أعتقد أن هذه الطريقة نادرة الاستخدام.

(3) مقيمون من الخارج:

تقوم بعض المؤسسات بالطلب من خبراء من الخارج بإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة.

يرى الباحث : أن المقيم الخارجي قد يكون ليس لديه معرفة وإطلاع كافٍ عن طبيعة الأعمال التي تتم داخل المؤسسة، كما لا تتوفر لديه معرفة بخبرة ومهارة العاملين، مما يدخل الشك في قدرته على تقييم العاملين بشكل فعال، وقد يتأثر المقيم الخارجي ببعض آراء الموظفين العاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم الموضوعية، علاوة على ما تتكبدته المؤسسة من الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى انخفاض من كفاءة رؤساء العمل أو الثقة بهم من قبل المرؤوسين.

معوقات تقييم الأداء:

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المعوقات تشمل الآتي :

عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء.

إن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم ويجب مناقشتها مع الموظفين والمشرفين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم.

سرية التقييم .

يجب الإعلان عن نتائج الأداء ، وأن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء ، فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سراً عن الموظفين الآخرين فقط وليس الموظف المعني بالأمر .

عدم موضوعية المقوم.

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته ، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة .

اعتبار التقييم جزءاً من العملية الانضباطية.

مقابلة الأداء يجب أن تقتصر على السعي لحفز الموظفين وتنمية أدائهم في المستقبل وهي ليست فرصة لتأديبهم .

إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم.

ليس من العدالة أن نقوم بعمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقييم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي.

<http://www.hrdiscussion.com/hr18564.html> (2011/3/9)

يمكن الوصول إلى ما يلي:

- معوقات التقييم حقيقة لا يمكن إغفالها، لذا على الإدارة تفهمها والعمل على حل هذه المعوقات.
- تدريب مشرفي التقييم على كيفية التعامل مع الموظفين والظروف المختلفة التي تحيط بهم.
- سرية عملية التقييم تكون على الآخرين وليس على الموظف الذي يتم تقييمه.

المحور الثاني

تقييم أداء مديري المدارس.

- ❖ مقدمة.
- ❖ معايير الإدارة المدرسية.
- ❖ أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس.
- ❖ خطوات تقييم أداء مديري المدارس.
- ❖ العناصر التي تشملها نماذج تقييم أداء مديري المدارس.

المحور الثاني

تقييم أداء مديري المدارس

مقدمة:

يمكن اعتبار نظام تقييم مديري المدارس أحد الأنظمة الفرعية للنظام التربوي ، مثل نظام التدريس ، نظام الإرشاد ، نظام الإدارة ، ... الخ، التي يتفاعل معها نظام تقييم مديري المدارس ، وبتطوير نظام تقييم مديري المدارس ، سيؤدي إلى تطوير في النظام التربوي، بشكل عام. والهدف من نظام التقييم ليس فقط تحسين النظام نفسه ، ولكن أيضا الحفاظ على نظام من شأنه أن يعزز تحصيل الطلاب من خلال ممارسات تعليمية أكثر فعالية وإنتاجية في المدارس والفصول الدراسية. (Tim, 2010: 8)

كما أن البحوث والدراسات التجريبية في مجال نظام تقييم مديري المدارس ما زالت قليلة، (Johnson, 23 : 2005) ، ونظام تقييم مديري المدارس من زاوية تحليل النظم هو عبارة عن سلسلة من التفاعلات والأحداث بين مدير المدرسة والعاملين فيها والطلاب، وهو نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته التي تعمل على تحقيق أهداف نظام تقييم مديري المدارس ، وبالتالي تحسين العملية التربوية. ظهر تحليل النظم كأحد الاتجاهات الحديثة في الفكر التربوي المعاصر، وبدأ الاهتمام به واستخدامه في ميادين التربية في أوائل الخمسينيات من القرن السابق، وأصبح أسلوباً لمعالجة المشكلات التعليمية ويساعد الإدارة التعليمية ويمكنها من اتخاذ القرارات الفاعلة ضمن السياسات التعليمية القومية. (مصطفى، 1986 : 84-86)

ومن خلال تحليل النظم نستطيع أن نتعرف على :

- (1) حدود النظام وأهدافه.
 - (2) تحديد مدخلات النظام ومخرجاته وكيفية قياسها.
 - (3) إيجاد نظم بديلة ، والمقارنة بينها ، وتحديد الأفضل.
 - (4) اعتماد الأسلوب الكمي في المقارنة والتفضيل.
 - (5) توفير نتائج التحليل للمسؤولين ، لاتخاذ القرارات المناسبة في ضوءها. (أبو شرح، 2009 : 52)
- المدخلات:** هي إحدى العناصر المكونة للنظام التربوي، والتي تتمثل في المعطيات الأساسية الداخلة في بيئة النظام، وأهدافه، ووظائفه سواء أكانت أفكاراً أو مواداً أو طاقة أو معلومات.
- العمليات:** هي إحدى مكونات النظام التربوي، وتتمثل في التفاعلات أو الإجراءات ، التي تحدث داخله لاستثمار مدخلاته، في تحقيق الأهداف المتمثلة في نوعية الكفايات الداخلية.
- المخرجات:** هي إحدى مكونات النظام التربوي، وتتمثل في خصائص النتائج النهائية ، أو خصائص الخريجين، ومدى قدرتهم على اكتساب الأهداف، لتحقيق الكفايات الخارجية. (صبح ، 2005 : 27)

يرى الباحث : أنه من خلال تحليل النظم يمكن التعرف على عدة عناصر، وإيجاد علاقة فيزيائية أو منطقية بينها، مثل التعرف على النظام ومكوناته ، وبيئة النظام ، وكذلك التعرف على المستخدمين للنظام.

معايير الإدارة المدرسية:

كما أن الإدارة المدرسية لها معايير تحدد مدى نجاحها، حيث حددها مرسى (1995) بأربعة معايير هي:

- 1) التحديد الواضح للمسئوليات.
 - 2) تفويض السلطات بطريقة تضمن حسن أداء العمل.
 - 3) تحسين الإمكانيات المادية والبشرية لخدمة العمل.
 - 4) ممارسة الديمقراطية. (مرسى، 1995 : 78)
- كما ذكر مرسى (1995) خمسين معياراً تستخدم للتقويم الذاتي لمدير المدرسة في بريطانيا صيغت على شكل أسئلة في غاية الأهمية من حيث فائدتها لمدير المدرسة في القيام بالتقويم الذاتي لنفسه. (مرسى ، 1995 : 185-189)

معايير تقويم الإدارة المدرسية في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية:

ذكر (الترتوري، 2006) عدة معايير رئيسة يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

- 1- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
- 2- التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.
- 3- الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
- 4- أن تكون كل طاقات المدرسة - من طاقات مادية وبشرية- مجندة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال .
- 5- تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصا بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، و بينها وبين السلطات التعليمية العليا . (الترتوري ، 2006 : 5)

أما (مرسى، 1995) أشار إلى وجود عدة معايير رئيسة يتميز بها التقويم الجيد من أبرزها:

- 1- أن يكون التقويم في حدود الأهداف العملية والتربوية بمحصلاتها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية.
- 2- أن تكون عملية التقويم مستمرة، بهدف دعم الايجابيات وتقليل السلبيات.
- 3- مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية التقويم من معلمين وطلاب وأولياء أمور، لتكون عملية تعاونية.

- 4- أن تكون عملية التقييم عملية متكاملة وشاملة ، لجميع جوانب العمل المدرسي.
- 5- استخدام وسائل متنوعة ، تتميز بالدقة والموضوعية، والصدق والثبات.
- 6- أن تكون عملية التقييم مثيرة لبذل الجهد. (مرسي، 1995: 183)

ومن الدراسات الأجنبية لتقييم الإدارة المدرسية ذكر (Tim، 2010) المعايير التالية:

- المعيار 1 : الرؤية
 - المعيار 2 : ثقافة المدرسة والتعلم
 - المعيار 3 : الإدارة
 - المعيار 4 : التعاون
 - المعيار 5 : النزاهة والعدالة والأخلاق
 - المعيار 6 : السياسية والاقتصادية والقانونية (Tim, 2010: 73-76)
- وأكد على هذه المعايير الستة (Christopher & Matthew, 2010) في كتابه MEASURING PRINCIPAL PERFORMANCE

- 1 - وضع رؤية مشتركة على نطاق واسع للتعلم.
 - 2 - تطوير ثقافة المدرسة والبرنامج التعليمي لتؤدي لتعلم الطالب والنمو المهني للموظف.
 - 3 - ضمان الإدارة الفعالة للتنظيم ، والموارد اللازمة لتهيئة بيئة آمنة وفعالة ، وفعالة للتعلم.
 - 4 - التعاون مع أعضاء هيئة التدريس والمجتمع ، والاستجابة لمصالح المجتمع والاحتياجات المتنوعة ، وتعبئة موارد المجتمع المحلي.
 - 5 - العمل مع الإنصاف والنزاهة ، وبطريقة أخلاقية.
 - 6 - التفاهم والاستجابة لها والتأثير في سياق السياسية والاجتماعية والقانونية والثقافية.
- (Christopher & Matthew, 2010 : 3)

يرى الباحث: إن تحديد معايير لتقييم الإدارة المدرسة يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الإدارة، فالكثير من المقيمين يعتبر التقييم وسيلة للتحقق من مدى تحقق الأهداف، بغض النظر عن مدى أهمية هذه الأهداف، أو مدى مناسبتها، ومدى الحاجة إليها، وبعضهم يعتبر عملية التقييم ، هي جمع للمعلومات والبيانات ، ودراستها وتحليلها، وتحديد حاجات الأفراد، وإمكانياتهم، واتخاذ القرارات في ضوء هذه الظروف المتفاعلة معا. رغم أن اختيار أي معيار له ما يبرره، ولكن يجب أن تكون هذه المعايير محددة بدقة، ومعلنة، وواضحة تماماً لمديري المدارس.

أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس:

صنف (شعلان و آخرون، 1987) أهداف التقييم إلى:

- 1- أهداف خاصة.

2- أهداف عامة.

نذكر أهم هذه الأهداف:

- 1- التأكد من مدى تحقق الأهداف المدرسية، من خلال البحث وجمع المعلومات عن التلاميذ والمعلمين، وأوجه النشاط المدرسي، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- 2- تشخيص ما تواجهه المدرسة من عقبات، (ما يواجهه التلاميذ، والمعلمون، والإدارة) .
- 3- مدى عمل المدرسة على تذليل الصعوبات التي تواجه التلاميذ، والمعلمين، وأوجه النشاط المختلفة.
- 4- مدى التحسن الذي وصلت إليه المدرسة، وما تم تحقيقه من أهداف. (شعلان وآخرون، 1987 : 188 – 190)

أما نظام المدارس العامة في ولاية بنيمور يرى أنه تم تصميم نظام تقييم الأداء من أجل :

- 1) إبلاغ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين مثل النقل والترقية والتخفيض، وفصل المدرسين .
- 2) تحديد الحاجة إلى التنمية المهنية التي تدعم التعليم الفعال .
- 3) رصد ومساعدة المعلمين الذين في حاجة إلى تحسين أدائهم.
- 4) الاعتراف بالأداء الممتاز للمعلمين. (7 : PBES Handbook, 2003)

أما (Tim ، 2010) حدد أن أهداف نظام التقييم أربعة أهداف هي:

- 1) تحسين التعليم.
- 2) توفير قدر من المساءلة عن الأداء للموظفين.
- 3) تعزيز النمو المهني وتقديم المساعدة المعتمدة للموظفين.
- 4) دعم الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات. (11 : Tim, 2010)

يرى الباحث أن أهداف وأهمية تقييم أداء مديري المدارس:

- 1) مساعدة المدير على إدراك قيمته الاعتبارية ومكانته، وأدواره ومسؤولياته المهنية .
- 2) دعم جوانب القوة لتعزيزها وجوانب القصور لمعالجتها ، وتشجيع المديرين لمزيد من البذل والعطاء.
- 3) الحكم على مدى إسهام المدير في تحقيق أهداف المدرسة وعلى إنجازة الشخصي.
- 4) استخدام نتائج التقييم في وضع خطط لتحسين وتطوير الأداء.

خطوات تقييم أداء مديري المدارس:

قدم نظام ولاية كارولينا الشمالية (North Carolina School Executive (NC, 2008)، مجموعة من الإرشادات تساعد في عملية تقييم مديري المدارس حيث حدد الغرض المقصود من عملية تقييم المديرين وهو التركيز على التنمية المهنية التكوينية بطريقة جماعية .

وأشار إلى أن المديرين يمكن أن يتولوا المبادرة في إجراء عملية التقييم من خلال توظيف التقييم الذاتي، والتفكير وجمع معلومات من مختلف الجهات المعنية.

وحدد الخطوط العريضة لعملية تقييم أداء مديري المدارس بما يلي:

(1) التوجيه : Orientation

في بداية العام الدراسي، يقدم مشرف التقييم مجموعة من التوجيهات لمديري المناطق، لتقديمها لمديري المدارس، ليكون لديهم مجموعة كاملة من التوجيهات والمواد التي تحدد عملية التقييم.

(5) قبل التخطيط للتقييم: Pre-Evaluation Planning

يقوم مديرو المدارس بعملية التقييم الذاتي، بشكل فردي، وهذا التقييم يعتبر أساس للقاء مشرف التقييم.

(3) لقاء مع مشرف التقييم : Meeting with Superintendent/Designee

يجتمع مديرو المدارس على أفراد مع مشرف التقييم في المنطقة أو من يعينه لمناقشة نتائج التقييم الذاتي، وأهداف الأداء الأولية والأدلة والبيانات التي سيتم جمعها لعملية التقييم، وسيتفقون على البيانات والأدلة والمستندات اللازمة لإتمام عملية التقييم، وتحديد مستوى الأداء للمدير.

(4) جمع البيانات: Data Collection

سيجمع مدير المدرسة البيانات الأساسية، والتي تشمل المستندات المدرجة لكل معيار؛ التغذية الراجعة من الآباء والطلاب والمجتمع المدرسي؛ ووثائق التطوير المهني التي أنجزت خلال السنة، وبيانات أخرى لتحقيق أهداف وثيقة الأداء. وسيقوم مشرف التقييم في المنطقة بزيارة المدرسة خلال هذه الفترة من أجل مراقبة البيئة والتفاعل مع المعلمين وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي.

(5) إعداد تقييم الأداء الموحد : Prepare a Consolidated Performance Assessment

بعد جمع المعلومات يضع المدير تقييماً موحداً، أو رؤية شاملة للأداء على مدار السنة، وتقديم ملخص للبيانات والمستندات المستخدمة في الحكم على الأداء لمشرف التقييم لمناقشة المستوى النهائي للأداء.

(6) لقاء بين المدير ومشرف التقييم: Meeting Between Principal and Superintendent

يجتمع مدير المدرسة ومشرف التقييم في المدرسة لمناقشة التقدم في إنجاز عملية التقييم، حيث يتم مناقشة التقييم الذاتي والتقييم الموحدة، وكذلك تقييم المشرف، الذي أعده سابقاً قبل الاجتماع، وتحليل البيانات والمستندات التي أعدها مدير المدرسة، وكذلك الاتفاق على أهداف الأداء وتوصيات خطة النمو المهني. (5 : 2008, NC)

العناصر التي تشملها نماذج تقييم أداء مديري المدارس:

ذكرت (قرقش، 2000) أن نماذج تقييم أداء مديري المدارس في دول الخليج العربي تتضمن العناصر الرئيسية التالية:

(1) الإلمام بالعمل من حيث المعرفة ومتطلبات العمل.

- (2) العلاقات الإنسانية.
- (3) الكفايات الشخصية.
- (4) المواظبة في الحضور والانتظام في العمل.
- (5) السلوك والمحافظة على النظام.
- (6) العناية بمرافق المدرسة.
- (7) القدرة على الابتكار والتجديد.
- (8) تدريب العاملين وتطوير أدائهم.
- (9) الإشراف على النشاط المدرسي.
- (10) الإشراف على المجالس المدرسية.
- (11) الاهتمام بالمستوى التحصيلي للطلاب.
- (12) الرغبة في العمل والمساهمة في تقديم المقترحات لتطويره.
- (13) التعاون مع الموجهين التربويين.
- (14) تحمل المسؤولية.
- (15) كمية العمل. (قرقش، 2000: 21)

نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية (إدارية) في المملكة العربية

السعودية لعام 1426هـ / 2005 م: (وزارة التربية والتعليم السعودية ، 2005 أ: 1)

العناصر التي يتضمنها التقرير:

(1) معلومات عامة.

(2) عناصر التقييم :

- الأداء الوظيفي. (وزارة التربية والتعليم السعودية ، 2005 أ: 1)

- القدرة على تطوير أساليب العمل.
- القدرة على تدريب غيره من العاملين.
- القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل على النحو المطلوب.
- المهارة في التنفيذ.
- القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني.
- المحافظة على أوقات العمل.
- القدرة على التغلب على صعوبات العمل.
- المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.
- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.
- المتابعة لما يستجد في مجال العمل.
- المشاركة الفعالة في الاجتماعات.

- القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.
- المعرفة بأهداف ومهام الجهاز.
- تقديم الأفكار والمقترحات.
- إنجاز العمل في الوقت المحدد.
- القدرة على المراجعة والتدقيق.

- الصفات الشخصية: (وزارة التربية والتعليم السعودية ، 2005 أ: 1)

- القدرة على الحوار وعرض الرأي.
- تقدير المسؤولية .
- حسن التصرف .
- تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها.
- الاهتمام بالمظهر .

- العلاقات مع: (وزارة التربية والتعليم السعودية ، 2005 أ: 1)

- الرؤساء.
- العاملين.
- المراجعين.

(3) مجموع الدرجات والتقدير.

(4) ملحوظات عامة: (وزارة التربية والتعليم السعودية ، 2005 أ: 1)

- مواطن القوة : (إنجازات أو نشاطات أخرى يتميز بها ولم تشتمل عليها العناصر السابقة)

- مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على عمله دون أن يكون هناك تكرار للعناصر السابقة)

- التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير قدراته : (إن وجدت)

- رأي معد التقرير

(5) دليل شرح مفردات عناصر التقييم للوظائف التنفيذية (إدارية) وأسس التحقق منها.

(وزارة التربية والتعليم السعودية ، 2005 أ: 2-9)

العناصر التي تشملها نماذج تقييم أداء مديري المدارس في ولاية كارولينا الشمالية

:North Carolina School Executive

(1) معلومات عامة.

(2) معيار الأول : استراتيجيات القيادة :

أ- رؤية ورسالة المدرسة والأهداف الإستراتيجية.

ب- قيادة التغيير .

ج- خطة تحسين المدرسة.

د- تفويض القيادة.

(3) المعيار الثاني : القيادة التعليمية:

أ- التركيز على التعليم والتدريس والمناهج الدراسية والتدريس والتقييم.

ب- التركيز والمحافظة على وقت التعليم.

(4) المعيار الثالث : القيادة الثقافية:

أ- التركيز على بيئة العمل التعاونية.

ب- ثقافة المدرسة والهوية.

ج- يُقر بالفشل؛ ويحتفل بالإنجازات والمكافآت.

د- الكفاءة والتمكن.

(5) المعيار الرابع: قيادة الموارد البشرية :

أ- التنمية المهنية / لجان التعلم.

ب- التوظيف والتعيين، ووضع التوجيه للموظفين.

ج- تقييم المعلمين والموظفين.

(6) المعيار الخامس : القيادة الإدارية:

أ- موارد المدرسة والميزانية.

ب- إدارة الصراعات وحلها.

ج- نظام الاتصالات .

د- طموحات المدرسة بالنسبة للطلاب والموظفين

(7) المعيار السادس: تنمية المهارات القيادية الخارجية:

أ- مشاركة الأهالي والمجتمع والتواصل.

ب- الدولة ، الدولة الاتحادية والمقاطعات والولايات.

(8) المعيار السابع: لقيادة السياسات :

أ- قيادة السياسة التنفيذية للمدرسة .

(9) دليل شرح مفردات عناصر التقييم. (NC,2008: 16-24)

العناصر التي تشملها نماذج تقييم الأداء السنوي لسنة 2010 (الفئة العليا) في السلطة

السلطانية: (ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2010)

(1) المعلومات الشخصية للمُقيّم.

(2) المعلومات الشخصية للمسئول المباشر.

(3) معايير التقييم :

- أ- المعيار الأول : الإنتاج والتطوير: (ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2010 : 1)
- المعرفة بطبيعة العمل وفهم للواجبات والمسؤوليات المخصصة للوظيفة.
 - يشارك في إعداد الخطط الإستراتيجية والسياسات العامة للمؤسسة.
 - القدرة على اتخاذ القرارات.
 - الاهتمام بالتطوير وتحسين مستوى العمل.
 - القدرة على التحليل وحل المشكلات.
 - يجيد التعامل مع الأمور في حال الأزمات والمواقف الصعبة .
 - متابعة وتقييم أداء مرؤوسيه بشكل مستمر وتوفير التغذية الراجعة لهم.
 - تفويض الصلاحيات ومتابعتها.
 - القدرة على إدارة الإدارة وقيادتها.
- ب- المعيار الثاني : مهارات الاتصال والتواصل والعمل بروح الفريق: (ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2010 : 1)
- حسن العلاقة مع رؤسائه ومرؤوسيه.
 - يحرص على تكوين علاقات تعاون مع مؤسسات خارجية مرتبطة بالعمل.
 - يعمل على نقل الخبرة لغيره من العاملين.
 - القدرة على التعبير عن الأفكار ومناقشتها مع الآخرين.
- ج- المعيار الثالث : إدارة الذات:
- المعرفة بالأنظمة واللوائح والإجراءات الخاصة بالعمل.
 - يلتزم بمواعيد الدوام ويستغل وقت العمل الرسمي.
 - حسن الملبس والمظهر
 - يلتزم بالأنظمة واللوائح المعمول بها.
- د- المعيار الرابع : المسؤولية والمبادرة: (ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2010 : 1)
- أداء الأمانة المهنية
 - يبادر بالقيام بمهام جديدة لم يكلف بها
 - يتحمل المسؤولية ويتقبل المساءلة عن الأعمال التي يقوم بها.
- (4) اسم وتوقيع الرئيس المباشر .
- (5) اسم واعتماد الوزير / الوكيل
- (6) مجموع الدرجات والتقدير .
- (7) رأي المسئول المباشر حول حاجة الموظف لعمليات التدريب ، أو نقله إلى مكان آخر ، أو ترقية الموظف ويحدد أيضاً نوع هذه الترقية.
- (8) رأي المسئول الأعلى في هذه الحاجات.
- (9) دليل الشروحات الخاصة بالفئة العليا.(ديوان الموظفين العام الفلسطيني، 2010 : 2-6)

يرى الباحث: أن العناصر التي تشملها نماذج تقييم أداء مديري المدارس يجب أن تتضمن:
أولاً: صفات شخصية.

ثانياً: إنجازات مديري المدارس خلال عام دراسي كامل، وتتضمن هذه الإنجازات:

- أعمال تتسم بالتكرار أو الاستمرارية .
- أعمال إبداعية ومبادرات تتعلق بجوانب العمل.
- المهارات الإدارية.

ثالثاً: علاقات الاتصال والتواصل مع الآخرين :

رابعاً: مهارات تطبيق القوانين والسياسات .

خامساً: مواطن القوة والضعف.

ويرى الباحث : ينبغي لعملية التقييم ألا تثبط أو تقلل من أهمية التنوع في السلوك المهني، وكذلك توفر عدة مصادر للبيانات وآليات جمع البيانات أمراً ضرورياً للوصول إلي تصور حقيقي للممارسات المهنية لمدير المدرسة، كما أنه يجب تحديد عدد الأهداف المهنية التي سيعمل في إطارها خلال السنة الدراسية.

المحور الثالث: نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.

- ❖ مقدمة.
- ❖ نموذج التقرير الذي تستخدمه وكالة الغوث حتى العام الدراسي 2006-2007 م.
- ❖ النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين المحليين.
- ❖ نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية الحالي.
- ❖ أولاً : مدخلات نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية .
- ❖ ثانياً : عمليات نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية .
- ❖ ثالثاً : مخرجات نظام تقييم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية .

المحور الثالث

نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة:

مقدمة:

شعب فلسطين كغيره من شعوب دول العالم يتمتع بنظام تعليمي، ولكنه يختلف قليلا عن غيره من النظم، نظراً للظروف الاستثنائية التي يمر بها.

بدأ ظهور هيكلية تنظيمية تعليمية بعد تولي وكالة الغوث الدولية مسؤولية التعليم في كل من غزة والضفة الغربية وذلك بعد عام 1948م، فأصبح للتعليم إدارتان تعليميتان : الأولى إدارة التربية والتعليم التابعة للإدارة المصرية في غزة والإدارة التعليمية التابعة للحكومة الأردنية في الضفة الغربية، بالإضافة إلى المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية، اتسمت الإدارة التربوية بالمركزية الشديدة ووجود هيكلية تنظيمية رأسية يتحكم فيها ضابط ركن التعليم ويدير شؤون التعليم وفق سياسة الحكومة الإسرائيلية، الأمر الذي ساهم في زيادة عمليات التسلط الإداري والتحكم في كافة الأمور التعليمية ولم يساهم في حدوث أي تغيير أو تطور تعليمي يذكر، حيث ساءت الأمور التعليمية بدرجة كبيرة نتيجة للتسلط الإداري والقمعي على جميع الموظفين والطلاب. (أبو عبده، 2011 : 42)

أطلقت وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) برنامج التطوير التنظيمي في عام 2006 ، والذي يتكون من سلسلة من الإصلاحات الداخلية التي ترمي وتهدف إلى تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها للاجئين الفلسطينيين من خلال تحسين الخدمات الإدارية في كافة قطاعات الوكالة . (وكالة الغوث، 2008 : 10)

أقرت الأونروا أن نظام تقييم الأداء الحالي لم يعد يتماشى مع احتياجات الوكالة، فتموذج تقييم الأداء لا يسهل عملية تقييم المديرين لموظفيهم تقييماً موضوعياً، خصوصاً بمدى تأثير الأداء إيجابياً أو سلبياً على تقديم الخدمات، فلا توجد وسيلة تحدد الأهداف التي توجه الموظفين أثناء فترة التقييم. ولا يُطلب من المشرفين تقديم تعليقات ونقد مباشر ومنتظم لموظفيهم ، بل اقتنعت الأونروا أن نموذج تقييم الأداء الحالي لا يقيس كفاءة وقدرات الموظفين بشكل كافٍ. (وكالة الغوث، 2009 ب : 2)

يستخدم نظام تقييم الأداء في وكالة الغوث أربعة أنماط مختلفة من نموذج التقرير الذي يتم ملؤه سنوياً بعد مرور عام على التعيين، وهذه النماذج لا تحقق أهداف العاملين الفردية ، ونتيجة لذلك لم يقيّم أداء العاملين بناءً على الأهداف الفردية المحددة، كذلك لا تقع أهداف الوكالة أو المديرية أو البرنامج ضمن الأهداف الشخصية للأفراد العاملين فيها، علاوة على انه لا يُطلب من العاملين تحقيق خطة تطوير شخصية يمكن أن تستخدم إلى حد ما من قبل الإدارة في مساعدة العاملين الفرديين على التطور، كما يحدث التضارب في كيفية ملء النماذج . (وكالة الغوث، 2006 : 56)

نموذج التقرير الذي تستخدمه وكالة الغوث حتى العام الدراسي 2006-2007 م، لتقييم جميع العاملين فيها: (UNRWA Form No. 06.1.304.1)

يتكون هذا النموذج من خمسة أجزاء :

الجزء الأول : معلومات شخصية:

ويتضمن كذلك الغرض العام من التقرير وهو الزيادة السنوية أو الترقيّة على الأداء المرضي.

الجزء الثاني : ويتكون من خمسة أقسام :

1- القسم الأول : عناصر الأداء :

أ- الجد والنشاط.

ب- كمية الأداء.

ج- نوعية الأداء.

يختار المقوم بند من خمسة بنود لتقييم الأداء.

د- المواظبة.

يختار المقوم بند من ثلاثة بنود لتقييم الأداء.

2- القسم الثاني : عناصر الشخصية :

أ- أهليته للاعتماد عليه.

ب- القدرة على التمييز وإصدار الأحكام.

يختار المقوم بند من خمسة بنود لتقييم الأداء.

ج- المبادرة.

د- العلاقات الشخصية.

هـ- القدرة على توجيه الهيئة العاملة.

و- القدرة على تنظيم العمل.

يختار المقوم بند من ثلاثة بنود لتقييم الأداء.

3- القسم الثالث : ملاحظات إضافية:

تستخدم لتغطية أية نقاط لم تعالج بشكل كافٍ أعلاه - بما فيها نقاط القوة والضعف.

مثل: هل أثرت الحالة الصحية للموظف على فعاليته.

4- القسم الرابع : إشعار الموظف :

حدد بدقة إلى أي مدى ناقشت مع الموظف أي من النقاط غير المرضية التي ورد ذكرها في التقرير.

5- القسم الخامس : الكفاية المهنية أو الفنية :

أ- مدى معرفته ومهارته في الأداء.

يختار المقوم بند من خمسة بنود لتقييم الأداء.

الجزء الثالث : التقدير العام : يعبا هذا الجزء من مسئول أعلى (المسئول الثاني للموظف):

يختار المقوم بند من خمسة بنود لتقييم الأداء.

- التعليق على نقاط الضعف.

- التعليق إذا لم يوافق على أي بند في الجزء الثاني.

- التقدير الفني العام.

الجزء الرابع : تعليق المسئول الرئيس.

الجزء الخامس : إقرار الموظف باستلام نسخة من التقرير.

دليل تعبئة التقرير.

يرى الباحث :

من واقع عمل الباحث في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة منذ عام (1985) وحتى تاريخه، كمعلم ، ومدير مدرسة حالياً لاحظ أن :

-التقرير يطبق على جميع العاملين في وكالة الغوث الدولية بغزة.

-عملية التقييم تتم من قبل المسئول المباشر للموظف.

-التقرير مصاغ باللغة الانجليزية.

-لفترات طويلة كان التقرير سرياً ، لا يطلع عليه الموظف، ولا تتم مناقشته فيه.

- تعرض التقرير لبعض الإضافات البسيطة والمهمة في نفس الوقت، مثل إقرار المقوم بمناقشة الموظف، وتوقيع الموظف باستلام نسخة من التقرير، لدرجة وجود أربعة أنماط مختلفة من نموذج التقييم.

- لا توجد آلية محددة للتنظيم.

-ضعف المقوم في اللغة الانجليزية ، يجعل عملية ملء التقرير روتينية ، ولا تعبر عن الواقع الحقيقي لأداء الموظف.

-ضعف الموظف في اللغة الانجليزية ، يجعل مناقشة التقرير ، سطحية ، ولا توفر له التغذية الراجعة المناسبة حول أدائه.

-بنود التقرير لا توضح الأهداف المتوقع تحقيقها خلال فترة التقييم.

- التقرير لا يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.

- كثير من المقومين يفتقر إلى الموضوعية في عملية التقييم ، ويفضل إعطاء تقييم مرتفع نسبياً.

-الغرض العام من التقرير منح الموظف زيادة سنوية أو ترقيته على الأداء المرضي.

-يعتبر هذا التقرير الأداة الوحيدة لتقييم الموظف.

النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين المحليين:

بدا تنفيذ النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين المحليين في العام الدراسي 2007-2008 م، وطبق على جميع الموظفين ، وكذلك مديري المدارس HEAD TEACHER.

النظام الجديد يركز على تقديم الخدمات والأهداف والكفاءات والقدرات، فنظام تقييم الأداء الجديد:

أ- يبسط عملية التقييم.

ب- يزيد مستوى مسؤولية الموظفين والمديرين عن الأداء.

ج- يتناول موضوع الإفراط في التصنيف الطبقي والتقليل منه.

د- يخلق نهجاً نظامياً للتعامل مع الأداء الضعيف.

هـ- يشكل الاحتياجات الاستشارية المتوقعة من المديرين. (وكالة الغوث ، أ2009 : 2)

المزايا الرئيسية للنظام الجديد:

حددت وكالة الغوث (2009ب) أربع مزايا رئيسية لنظام تقييم الأداء الجديد، هي :

1. **التركيز على تقديم الخدمات:** "يُبدى نظام تقييم الأداء الجديد المسؤولية الجمة لجميع موظفي الوكالة لتقديم الخدمات للاجئين الفلسطينيين".

2. **التقييم على أساس الكفاءة والأهداف :** يعتمد نظام تقييم الأداء الجديد للموظفين على أساس **خمس كفاءات أو قدرات رئيسية، وهي:**

(1) تقديم الخدمات.

(2) والمعرفة والإدراك.

(3) والسلوك والنزاهة.

(4) الاتصال.

(5) القيادة والإدارة.

3. **تصنيف التقييم :** ثلاث تقييمات لتحديد مستوى أداء الموظفين:

أ- "أفضل أداء" .

ب- "كما هو متوقع تماماً" .

ج- "هناك فرصة للتحسن".

تقييم "أفضل أداء" مقتصرٌ على نسبة 30% من الموظفين الذين يقيمهم كل مشرف، وبذلك يُجبر المديرين على تقييم أداء موظفيهم تقيماً جاداً وموضوعياً.

4. **العملية المحسنة:** يتطلب نموذج تقييم الأداء الجديد توقيعين فقط لكل عملية تقييم، وهما توقيع المشرف الأول والمشرف الثاني للموظف المطلعين على أداء موظفيهم وأنهم قادرون على مراجعة أداء الموظفين مراجعة موضوعية. (وكالة الغوث ، 2009 ب: 3)

النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين المحليين: هو نظام إلكتروني محوسب على شبكة الانترنت على العنوان <http://GFO.SCH/PMS> يمكن الدخول له بالرقم الوظيفي وكلمة السر الخاصة بكل موظف. (وكالة الغوث ، 2009 أ: 2) .

حددت دائرة الموارد البشرية في وكالة الغوث الدولية في رسالة مديرتها كورنيلا موسى في وصف النظام الجديد لتقييم الأداء أن أهم مميزات هذا المنحنى أنه سهل الاستعمال، ومعد على شبكة الانترنت ويدعم مبادئ السياسة التالية:

(1) يعزز مبدأ الحوار بين الرئيس والمرؤوس.

(2) الربط بين النتائج والأهداف.

(3) القضاء على الزيادة في عدد طبقات تقييمات الموظفين.

4) الربط بين المبادرات الرامية إلى مكافأة ذوي الأداء الأفضل، ومعالجة ذوي الأداء الضعيف.

5) تعزيز دور الإدارة العليا في الرقابة والتخطيط. (وكالة الغوث الدولية، 2010د : 1)

وصف النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين المحليين: (وكالة الغوث ، 2009 أ: 3-15)

أولاً : صفحة الموظف (المعلم)

1) الجزء الأول - رأس الصفحة:

و يحتوي على اسم المستخدم و اسم المشرف و رابط لتسجيل الخروج من النظام و رابط آخر للتعديل على الملف الشخصي، و زر آخر للاطلاع على التقارير السابقة.

2) الجزء الثاني - القائمة:

يوجد نوعان من القوائم الخاصة بالمستخدمين للنظام:

النوع الأول : للموظف العادي و فيه تظهر قائمة تحتوي على أمرين (إنجازاتي و التقرير السنوي)

أ- إنجازاتي:

يسجل الموظف الإنجازات الرئيسة خلال فترة التقييم في هذا القسم، و تقارن مع الأهداف المنفق عليها، إذا كان هناك عوامل حالت دون تحقيق أي من الأهداف، فيجب على الموظف تحديدها .

ب- التقرير السنوي:

يتم عرض تقرير الموظف بالكامل مع جميع مراحل بداية بتحديد الأهداف و تقييمها و من ثم التقييم النهائي من قبل المشرف المباشر، و موافقة المشرف الثاني ، موافقة الموظف، و تحديد تاريخ اجتماع تقييم أداء منتصف الدورة و تاريخ اجتماع تقييم الأداء النهائي.

النوع الثاني : خاص بالمشرفين و فيه تظهر قائمة مكونة من جزأين ، **الجزء الأول و هو الجزء العام** الذي يظهر في النوع الأول ، أما **الجزء الثاني** فهو الخاص بعملية التقييم و يمكن الوصول إليه باستخدام زر عند الضغط عليه ستظهر القائمة الخاصة بعملية التقييم للموظفين.

ج) الأهداف والمؤشرات (معلمين)

من خلال هذه الصفحة يتعرف المعلمون على الأهداف الخاصة بعملية تقييمهم، و المؤشرات التي تدل على هذه الأهداف. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 8)

د) التقارير السابقة:

يمكن للمعلم مراجعة جميع التقارير السابقة لتقييم أدائه. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 9)

و) مراجعة التقرير السنوي:

يمكن مراجعة المعلم للتقرير السنوي، في أي وقت من العام ، و بإمكانه طباعته. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 10)

3) الجزء الثالث - نماذج العمليات:

يظهر في هذا الجزء النماذج الخاصة بعملية التقييم.

تحتوي شاشة التقييم على زرین، الأول لتقييم الأهداف و الثاني للتقييم النهائي.

الأهداف التي يُقيم الموظف بناء عليها:

تحدد لكل فئة من الموظفين أهداف خاصة: (المعلمون) : (وكالة الغوث الدولية، 2009 أ : 11)
أولاً: كفاية : تقديم الخدمات: يركز الموظف على احتياجات الزبائن وتقديم الخدمات لمجتمع اللاجئين أو لدائرة العمل داخل الأونروا.
حُدّد لتحقيقها هدفان :

الهدف الأول : يحقق التعليم أهداف المنهاج، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال:

مؤشرات الأداء:

- وضوح رؤية المعلم من التخطيط والتنفيذ.
- يدعم المعلم طلابه للاحتفاظ بالمعرفة واستدعائها.
- يحتفظ المعلم بسجلات علامات ومستويات الطلاب.
- يحقق الطلاب نتائج إيجابية في الامتحانات الموحدة مقارنة بأقرانهم في المدارس المحيطة و بالمنطقة.
- يوظف الخطط العلاجية لدعم الطلاب ذوي التحصيل المتدني.

الهدف الثاني : يكسب الطلاب اتجاهات وسلوكيات ايجابية من خلال القدوة الحسنة.

مؤشرات الأداء:

- يمكن الطلاب من حل مشكلاتهم سلمياً.
 - يلتزم الطلاب بأنظمة المدرسة وقوانينها.
 - يلتزم الطلاب باتجاهات ايجابية نحو الآخرين.
 - تقلص مستوى العنف داخل الصف و خارجه.
 - قلة أو عدم الشكاوى ضد المعلم أو المدرسة.
- ثانياً: كفاية : المعرفة و الإدراك : يتمتع الموظف بالمعرفة المناسبة لإيجاز المهمات الموكلة إليه ويسعى إلى كسب المعرفة ليحسن أدائه.
حُدّد لتحقيقها هدف واحد :

الهدف الثالث : يسعى المعلم إلى تطوير نفسه مهنيّاً.

مؤشرات الأداء:

- ينوع في استراتيجيات التعليم والتعليم.
 - يشارك بفاعلية في لجنة المادة.
 - يستفيد من تجارب الآخرين.
 - يلتزم بالتدريب و يطبق ذلك عمليّاً.
- ثالثاً: كفاية : السلوك و النزاهة : يبدي الموظف موقفاً إيجابياً تجاه عمله، وزملائه، والمجتمع، والأمم المتحدة، وينجز جميع المهام بمستوى عالٍ من الأمانة.
حُدّد لتحقيقها هدف واحد :

الهدف الرابع : يتبنى اتجاهات إيجابية نحو مهنة التدريس.

مؤشرات الأداء:

- ينفذ أهداف وسياسات دائرة التربية والتعليم.
 - يعبر عن الرضا الوظيفي من خلال حماسه للعمل.
 - يلتزم بأخلاق مهنة التعليم.
 - يفخر بكونه معلماً.
 - يتقبل التوجيه و يعمل به.
- رابعاً: كفاية : العلاقات: يطور الموظف علاقات جيدة ويحافظ عليها مع رؤوسيه، وأقرانه، والموظفين الكبار، والآخريين من خارج الوكالة والوكالات الأخرى.
- حُدّد لتحقيقها هدف واحد :

الهدف الخامس : يتواصل إيجابياً مع كل من (الطلاب، المعلمين، المدير، المشرفين و المجتمع المحلي).

مؤشرات الأداء:

- يشارك المجتمع المحلي وزملاءه في المناسبات المختلفة.
 - يتقبل الطلاب ويتفهم مشكلاتهم.
 - يقدم التوجيه والنصح لطلابه.
 - يبادر إلى العمل الفريقي.
 - يشارك في إعداد و تنفيذ خطط التطوير.
 - يشارك في اللجان المدرسية بفاعلية.
- خامساً: كفاية : القيادة والإدارة : يضمن الموظف التوزيع المناسب للعمل على الموظفين مستخدماً الموارد، ويحفّز الموظفين، ويقدم التوجيهات لإنجاز المهام.
- حُدّد لتحقيقها هدف واحد :

الهدف السادس : يراعي حاجات التلاميذ في إطار من العدل والمساواة.

مؤشرات الأداء:

- ينوع في الأنشطة لتلبي الفروق الفردية.
 - يحفز ويثير دافعية الطلاب.
 - يقدر جهود وانجازات طلابه.
 - يستثمر الموارد المادية باتزان وعدل.
 - يشارك في رعاية الطلاب المعوزين. (وكالة الغوث الدولية، 2009 أ : 11)
- ثانياً : صفحة المشرف المسئول: (مدير المدرسة) (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 11)
- (1 إحصائيات: لمتابعة نشاطات التقييم.
- (2 الملف الشخصي: لتعديل البيانات الشخصية، كلمة المرور ، الهاتف، ...

3) التقارير السابقة: لمراجعة جميع التقارير السابقة لتقييم أدائه.

4) التقييم الذاتي : يمكن تسجيل جميع انجازاته خلال فترة التقييم، والتحديات التي واجهته، وكيفية التغلب عليها، يمكن الاستفادة من هذا التقييم الذاتي الحر، خلال المناقشات مع المشرف المباشر.

5) التقرير السنوي: مراجعة التقرير في أي وقت، ومتابعة دورة تقييم الأداء.

6) قائمة التقييم: تظهر هذه القائمة للموظف الذي يشرف على تقييم موظفين آخرين، مثل مديري المدارس.

7) الأهداف والمؤشرات الخاصة بمديري المدارس:

يمكن لمدير المدرسة الاطلاع على الأهداف والمؤشرات الخاصة والتي يتم تقييم مديري المدارس بناء عليها.

الأهداف التي يُقيم مديرو المدارس بناء عليها حسب أهداف العام الدراسي 2010-2011: (وكالة الغوث الدولية، 2009 ج)

<http://gfo.sch/eper/ar/Default.aspx?p=9>

أولاً: كفاية : تقديم الخدمات: يركز الموظف على احتياجات الزبائن وتقديم الخدمات لمجتمع اللاجئين أو لدائرة العمل داخل الأونروا.

حُدّد لتحقيقها هدفان :

الهدف الأول : يبسر الممارسات المدرسية والصفية التي تعزز التعليم والتعلم.
مؤشرات الأداء:

- يضع المدير نصب عينيه تطلعات سامية، وأهدافاً تحمل في طياتها تحديات للواقع، و يراقب الفعالية ويقوم مخرجات التعلم.

- يشجع توظيف التفكير الخلاق، والتفكير الناقد، وفنون حل المشكلات بين العاملين في مجالي إثراء المناهج وطريقة تنفيذها.

- يوجه الجهود والأفراد نحو التعليم والتعلم الفعالين، استناداً إلى معرفته بالقضايا المستجدة، والبيانات الخاصة بتعلم الطلبة، ونظريات التعليم والتعلم، ونظريات التحفيز، ومبادئ إثراء المناهج الدراسية.

- يبسر استخدام التكنولوجيا و الممارسات التربوية القائمة على الأبحاث في تنفيذ المناهج الدراسية وإثرائها.

- يدعم البرامج الخاصة، مع الحرص على إمداد الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة بالموارد الملائمة والبرامج والخدمات التعليمية التي تنسم بالفعالية والمرونة.

- يبسر استخدام إستراتيجيات متنوعة لمراقبة أداء الطلبة وتوفير دعم متواصل لهم.

- يدعم المبادئ والممارسات التربوية الخاصة بأنظمة ضمان الجودة ونظام مراجعة الجودة المدرسية (SQR).

الهدف الثاني : يوفر بيئة تعلم آمنة وفعالة.:(وكالة الغوث الدولية، 2009 ج)

مؤشرات الأداء:

- ينفذ إستراتيجيات توفر السبل للاستفادة من البيئة المدرسية وتجهيزاتها على نحو آمن وفعال وناجح.
- يطبق إستراتيجيات لضمان سلامة الطلبة والعاملين، وكذلك لمعالجة الحالات الطارئة والمخاوف الأمنية.
- يشجّع بيئة مدرسية صديقة ترغّب في التعلّم، بحيث تتماشى هذه البيئة مع حقوق الإنسان، وحقوق الطفل، والصحة.
- يتواصل مع المجتمع المحلي لضمان ترسيخ مبدأ عدم التهاون مع العنف، والتنمر، والعقاب الجسدي. المعرفة و الإدراك : يتمتع الموظف بالمعرفة المناسبة لإنجاز المهمات الموكلة إليه ويسعى إلى كسب المعرفة ليحسن أدائه.
- ثانيا: كفاية : المعرفة و الابتكار : يمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليه ، يسعى وراء المعرفة لتحسين الأداء ويمتلك القدرة على تجديد و تطوير الممارسات القائمة. يفهم الغرض من مهمة الوكالة وأهميتها بالنسبة لمتلقي الخدمات.
- حُدّد لتحقيقها هدف واحد :

الهدف الثالث : يتأمل مدير المدرسة أداءه ويتدبره، ويسعى إلى الارتقاء به، ويطبق

النماذج الإشرافية والتقويمية الملائمة لتحقيق التطوير المهني للمعلمين.

مؤشرات الأداء:

- يقوم المدير أداءه، و يسعى إلى الارتقاء به.
- يختار النماذج الملائمة للإشراف وتطوير العاملين وينفذها، ويطبق الإجراءات القانونية المتعلقة بإدارة أداء العاملين.
- يتعاون مع الآخرين لوضع خطط التطوير المهني، وتنفيذها، وتقويمها، بحيث تعالج الخطط احتياجات العاملين وتحدد الأهداف الخاصة بالتطوير المهني.
- يوفر القيادة والإدارة والدعم للعاملين لتعزيز النشاطات الرامية للتطوير المهني، بما في ذلك المحتوى التعليمي والعمليات والسياقات الملائمة لتحقيق هذه المهمة.
- يحدد المشكلات ويحللها مؤظفاً مهارات حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرارات.
- ييسر تطوير المدرسة كمنظمة للتعلّم بهدف تحسين عمليتي التعلّم والتعلم وإحداث التغيير المطلوب من خلال الدراسة المتواصلة للأبحاث والممارسات التربوية الفضلى في هذا المجال.
- يتواصل مع المجتمع التربوي خارج المدرسة وينشئ شبكة علاقات مع البرامج الأخرى في الأونروا، والمنظمات غير الحكومية NGOs، والمؤسسات الحكومية، ومراكز الأطفال بغية دعم تعليم الطلبة، وتطوير المدرسة ككل. السلوك و النزاهة : يبدي الموظف موقفاً إيجابياً تجاه عمله، وزملائه، والمجتمع، والأمم المتحدة، وينجز جميع المهام بمستوى عالٍ من الأمانة.

ثالثاً: كفاية : الموقف و النزاهة : يظهر موقف إيجابي إزاء العمل و الزملاء و مجتمع اللاجئين و الأمم المتحدة، و يقوم بأداء جميع المهمات و الواجبات على مستوى عال من المعايير الأخلاقية بما في ذلك مبدأ الحياد.

حُدّد لتحقيقها هدف واحد :

الهدف الرابع : يتصرف بنزاهة و إنصاف، و بطريقة أخلاقية و قانونية مع الطلبة و المعلمين

و أولياء الأمور و المديرين .: (وكالة الغوث الدولية، 2009 ج)

مؤشرات الأداء:

- يطبق قوانين الأونروا، و ميثاق الأخلاق و السياسات ذات الصلة، بهدف دعم عملية اتخاذ القرارات المرتبطة ببرامج المدارس و عملياتها.
 - ينمذج قدوة في "المهنية" و يشجع أسى معايير السلوك و المبادئ الأخلاقية و النزاهة في صناعة القرار، و كذلك في الأفعال و التصرفات.
 - يطبق الإرشادات القانونية لحماية حقوق الطلبة و العاملين، و يؤسس مجتمعاً مدرسياً ديمقراطياً.
 - يبدي التزاماً بالعمل بوصفه نصيراً عادلاً للطلبة جميعها، و المدرسين و المجتمع المحلي.
- رابعاً: كفاية : العلاقات: يضع و يحافظ على علاقات جيدة مع الرؤوسين و الأقران و المديرين الأعلى منه و الناس الخارجيين و الوكالات المعنية.

حُدّد لتحقيقها هدف واحد :

الهدف الخامس : يتواصل بشكل ملائم مع مجتمع المدرسة (من طلبة و معلمين و أولياء أمور،

و إدارة، و أعضاء المجتمع المحلي) و يتعاون معهم.:(وكالة الغوث الدولية،:2009ج)

مؤشرات الأداء:

- يعقد اللقاءات مع المدرسين و الطلبة و أولياء الأمور و غيرهم.
- يتواصل مع مجتمع المدرسة و يعمل معه بفعالية لضمان تمتع الطلبة جميعهم بفرص متساوية لتحقيق ما يصبون إليه من نجاح تعليمي و تطور اجتماعي.
- يتواصل بفعالية مع أولياء الأمور، و الإدارة، و الأفراد الآخرين في المجتمع المحلي فيما يخص القضايا التربوية.
- يضع إستراتيجيات لتحقيق التواصل الفعال داخل المدرسة و خارجها، لتحقيق النتائج التي تلبى تطلعات المدرسة و أهدافها.
- يستجيب للقضايا الاجتماعية و الاقتصادية ذات العلاقة بالمدرسة و الطلبة.
- ينسق الجهود و الآراء بما يحقق الإجماع و يدير الصراعات بفاعلية.
- يقدر مساهمة الطلبة و يحتفي بها، و كذلك المساهمة التي يقدمها العاملين و المجتمع المحلي في سبيل تحقيق رؤيا المدرسة

خامساً: كفاية : القيادة و الإدارة : التأكد من تخصيص حجم عمل مناسب للموظفين و استخدام مناسب

للموارد ، يحفز الموظفين و يقوم بتقديم التوجيهات المناسبة من أجل إنجاز مهمة الوكالة.

حُدّد لتحقيقها هدف واحد :

الهدف السادس : يطور رؤية وأخلاقيات تربوية مشتركة و يطبق مبادئ القيادة والإدارة
الفعاليتين فيما يخص موازنة المدارس، والإدارة المالية، والعاملين واستغلال الموارد،
واستخدام التكنولوجيا. (وكالة الغوث الدولية، 2009 ج)

مؤشرات الأداء:

- يولد المعلومات ويحللها (البيانات الديموغرافية، وبيانات تحصيل الطلبة، والقضايا المستجدة التي تؤثر في التعليم، ..الخ) بغية تطوير رؤية خاصة بالمدرسة ويضع خطة لتنفيذ هذه الرؤية.
 - يوظف إستراتيجيات لإشراك المعنيين جميعهم في عملية التخطيط، مع التطوير التشاركي لرؤية تركز على التعليم والتعلم.
 - يخطط بفعالية ويدير وقته وينظّم جهود العاملين لتحقيق الحد الأقصى من أهداف المدرسة
 - ينشئ ثقافة تشجّع التعليم وتحفز على التفكير لدى الطلبة والمعلمين.
 - يوزع المهام القيادية في المدرسة ويؤثر في الآخرين ليظهروا دعماً مشتركاً لتحقيق الأهداف.
 - يراجع أداء العاملين ويقوّمه ويدعمهم في التطور المهني.
 - ينشئ بيئة تعزز التمكين وتدعم الإبداع والانخراط في صنع القرار والتطوير المهني المستمر.
 - يضمن بقاء العاملين متحفزين ومفعمين بالحيوية لتأدية أعمالهم بأقصى درجات الفعالية.
 - يشجع التغيير الإيجابي ويسهله، ويوفر الدعم لتحقيق التغيير، و يبني قيادة قادرة على التغلب على العقبات الماثلة أمام التغيير الإيجابي.
 - يدير الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية ويوزعها وفقاً لسياسات الأونروا وأولويات المدرسة.
- (وكالة الغوث، 2009 ج) <http://gfo.sch/eper/ar/Default.aspx?p=9>

(8) التدريب:

يتم تحديد حاجات التدريب لكل موظف من قبل المشرف المباشر للموظف، وذلك بعد مراجعة نشاطات التطور المهني ، وتحديد وتخطيط فرص التطور المهني والشخصي للموظف، مع التركيز على تحسين الأداء. يمكن للموظف الاطلاع على عمليات التدريب المخططة.

(وكالة الغوث الدولية، 2011 ب:18)

(9) اللقاء النصفي:

يعقد في منتصف دورة تقييم الأداء للموظف، بين الموظف والمشرف المباشر، لمراجعة الأداء من خلال الحوار والنقاش المباشر بين الموظف والمشرف ، ويسجل تاريخ اللقاء، وما تم الاتفاق عليه. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 19)

(10) التقييم :

هي المرحلة الثالثة لمراجعة أداء الموظف، وتجري فيها مراجعة شاملة لأداء الموظف، من قبل المشرف المباشر، وتحديد درجات الأداء لكل هدف من أهداف التقييم، ثم التقييم الشامل.

تقديرات تقييم الأداء للموظفين:

- أ- الأداء الأفضل والمميز: لمن حصل على أربعة أهداف أو أكثر كأفضل أداء.
- ب- يلبي التوقعات بشكل كامل: لمن حقق جميع الأهداف وفقاً للمعايير المتوقعة.
- ج- فرصة للتحسن: لمن لم يحقق جميع الأهداف وفقاً للمعايير المتوقعة.
- ويجب على المشرف المباشر أن يقدم تبريراً عن كل موظف حصل على تقدير "الأداء الأفضل والمميز" وعن كل موظف حصل على تقدير "فرصة للتحسن"
- يمنح تقدير "الأداء الأفضل والمميز" لما لا يزيد عن 30% من الموظفين المسئول عنهم. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 21)

11) مراجعة المسئول الثاني والموافقة:

يقوم المسئول الثاني بمراجعة التقرير والموافقة عليه، وكتابة التعليقات اللازمة عليه، ويمكن للموظف الاطلاع على التقرير بعد موافقة المشرف الثاني على التقرير.

12) التوقيع النهائي للموظف:

يوقع الموظف على التقرير بعد الانتهاء من تعبئته، وتوقيعه يعني أنه تمت مناقشة التقرير معه وجهاً لوجه مع المسئول المباشر، يمكن للموظف كتابة التعليقات التي يراها مناسبة على التقرير. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 25)

والجدير بالذكر:

- طبق هذا النظام على مديري المدارس HEAD TEACHER لمدة سنتين، وعند ترقية مديري المدارس إلى وظيفة SCHOOL PRINCIPAL منذ تاريخ 2009/4/1 م، تم تطبيق نظام خاص بتقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية، إلا أن هذا النظام مازال ساري المفعول ويطبق من قبل مديري المناطق التعليمية لتقييم مديري المدارس، بحيث تكون نتيجته متوافقة مع نتيجة النظام الحالي.
- يعتبر المدير المباشر للموظف مسئولاً عن عملية التقييم.
- إن تحديد خمس كفايات عامة للموظف، وتحديد ستة أهداف عامة لتحقيق هذه الكفايات، وتفصيل هذه الأهداف إلى أهداف جزئية، يجعل عملية تقييم الموظفين واضحة تماماً، ويساعد الموظف على بناء خطة تطويرية خاصة به لتحقيق هذه الأهداف.
- توفير الفرصة للموظف للدخول لبرنامج تقييم الأداء، وتسجيل انجازاته، هي مشاركة حقيقية للموظف في تقييم نفسه، والتعرف على مدى ما حققه الموظف من الأهداف المحددة، وتوفير للمقيم مصدراً للمعلومات هاماً جداً، تساعده في مناقشة أداء الموظف.
- إمكانية اطلاع الموظف على تقرير التقييم، وتسجيل تاريخ الاجتماع معه في مرحلة التقييم في منتصف الدورة وكذلك في نهاية الدورة، يوفر فرصة للتغذية الراجعة للموظف، وتعديل وتطوير أدائه، مما يتماشى مع هدف التقييم وهو تحسين الأداء والخدمات المقدمة، كما يزيد من نسبة مسئولية الموظف اتجاه أدائه.

- توقيع الموظف على البرنامج يعني أنه اطلع على أهداف التقييم ، وتمت مناقشتها معه عدة مرات مما يعزز مبدأ الحوار بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة الشفافية في عملية التقييم ، ويدفع الرئيس إلى الدقة والموضوعية، ويحقق هدف وكالة الغوث الدولية أن تقييم الأداء هو حوار رسمي منظم بين المرؤوس والمشرف والذي عادة ما يأخذ شكل مقابلة دورية تتم فيها مناقشة أداء عمل المرؤوس مع رؤية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالإضافة إلى فرص التقدم وتطوير المهارات.
- إتاحة الفرصة للموظف لكتابة التعليقات التي يراها مناسبة تعتبر فرصة للتظلم.
- وجود مشرف ثانٍ للتوقيع على تقرير تقييم الأداء، يدفع المشرف الأول على تحسين عملية التقييم، وتنفيذها كما يجب، ويعطي الموظف حق التظلم.
- يقوم مديرو المناطق بجمع المعلومات بطرق متنوعة كما أفاد مدير منطقة خان يونس في المقابلة التي أجراها معه الباحث بتاريخ 2010/12/4م، حيث أفاد أنه يتم جمع المعلومات حول أداء مديري المدارس بعدة طرق متنوعة مثل : (ملحق رقم (2))
- الزيارات المتعددة للمدارس، ومناقشة مديري المدارس في الأنشطة التي يتم تنفيذها.
- متابعة الخطة التطويرية للمدرسة ، والخطط الفرعية.
- متابعة التقارير الشهرية التي يقدمها مديرو المدارس حول العمل المدرسي.
- متابعة الأعمال الإدارية لمديري المدارس.
- متابعة الأعمال الإشرافية لمديري المدارس.
- متابعة الملف التراكمي لمديري المدارس.
- مشاركة وفاعلية مديري المدارس خلال الاجتماعات التي يعقدها مديرو المناطق شهرياً.
- الأعمال المميزة والإبداعية لمديري المدارس.
- مناقشة انجازات مديري المدارس التي تم تسجيلها على موقع التقييم الالكتروني.
- مراعاة واقع وإمكانات المدارس المختلفة.
- ما زال هذا النظام في بدايته، والتعرف عليه، واكتشاف مزاياه من قبل الموظفين والمديرين ما زالت تحتاج لمزيد من الوقت والجهد، ومزيد من التدريب.
- وفر هذا النظام فرصة للتنافس بين الموظفين، من خلال تعريفهم بأهداف التقييم، وحثهم على الإبداع، في تخطيط وتنفيذ الأنشطة التي تحققها، يؤدي لنموهم المهني، في مجال إعداد الخطط التطويرية لأدائهم.
- وفر هذا النظام فرصة للتعاون بين الموظفين، والتفكير والتخطيط المشترك، من أجل تحقيق الأهداف.

نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية الحالي :

بدأ تطبيق هذا النظام منذ العام الدراسي 2009-2010 م لتقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.

سيركز الباحث في دراسة نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية على (دليل تقييم أداء مديري المدارس) الذي نشرته وكالة الغوث الدولية في عام (2010) ، والذي تم تعديله في عام (2011) ، وذلك لأنه المرجع الوحيد حسب علم الباحث الذي نشرته وكالة الغوث في هذا المجال.

أولاً : مدخلات نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية :

- فلسفة نظام تقييم مديري المدارس.
- أهداف نظام تقييم مديري المدارس.
- تنظيم فريق نظام تقييم أداء مديري المدارس
- تنظيم مديري المدارس.
- اختيار فريق التقييم.

ثانياً : عمليات نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية :

- كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.
- مهام مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.
- مهارات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.
- أساليب وأدوات نظام تقييم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية .
- أدوار فريق التقييم.

ثالثاً : مخرجات نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية :

- التقييم.
- التدريب بعد التقييم.

أولاً : مدخلات نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية :

تشمل المدخلات في نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة على :

- فلسفة نظام تقييم مديري المدارس.
- أهداف نظام تقييم مديري المدارس.
- تنظيم فريق نظام تقييم أداء مديري المدارس
- اختيار فريق التقييم.
- تنظيم مديري المدارس.

أولاً: فلسفة نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة:

حددت وكالة الغوث (2011 أ) فلسفة نظام تقييم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية ، بتحديد ست كفايات تحتوي سبع عشرة مهمة ، كل مهمة تتطلب مجموعة من المهارات والمعارف الواجب توافرها لدى المدير ليستطيع القيام بالكفايات المطلوبة منه . وعليه تم تحديد ثلاثة عشر مجالاً من المهارات والمعارف والتي ستم عملية جمع وتحليل البيانات بالتركيز على كفاءة المدير في هذه المجالات. (وكالة الغوث ، 2011 أ ، 7).

ثانياً: أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة:

الأهداف الصادرة عن دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية لتقييم أداء مديري المدارس، كما حددتها وكالة الغوث (2011 أ) .

أ - التعليم يحقق أهداف المنهاج.

ب - يمثل المدير القدوة الحسنة ويكسب السلوكيات الإيجابية للموظفين.

ج - يسعى المدير إلي تطوير نفسه مهنيًا.

د - يتواصل المدير إيجابياً مع المعلمين والمشرفين والمجتمع المحلي.

هـ - يراعي المدير حاجات الآخرين بشكل عادل

وفيما يلي الأهداف المرجوة من برنامج التقييم:

1) تطوير التعليم والتعلم في المدرسة.

2) التركيز على الأداء العملي الميداني والابتعاد عن الجوانب النظرية.

3) يعتبر برنامج التقييم ونتائجه قاعدة بيانات قوية للوصول إلى برنامج تطوير فعال. (وكالة

الغوث ، 2011 أ ، 6).

أما أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس كما حددها د. محمود الحمضيات رئيس برنامج التربية

والتعليم في وكالة الغوث الدولية بغزة، في مقابلة خاصة مع الباحث: (ملحق رقم (1) : 189)

1) تعرف مواطن الضعف والقوة في أداء المديرين.

2) تعزيز مواطن القوة، وتوفير الدعم الكامل للمديرين بحسب حاجاتهم.

3) النهوض بمستوى أداء المديرين لينعكس ذلك إيجابياً على النتائج.

4) نقل الخبرات الإيجابية من مدرسة لأخرى.

5) تفجير الطاقات الإبداعية لدى المديرين والعاملين.

6) غرس ثقافة العمل الفريقي في المؤسسة التربوية.

ثالثاً: تنظيم فريق نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية:

1) الفريق الاستشاري. (فريق خارجي لا يعمل في وكالة الغوث الدولية.)

أ- د. عبد المجيد نصار. (رئيساً)

ب- د. جهاد حمد. (عضواً)

ج- د. مأمون القدرة. (عضواً)

د- د. محمد عرفة. (عضواً)

وهم من حملة شهادة الدكتوراه في مجالات الهندسة، ويعملون في الجامعة الإسلامية بغزة.

(2) مدير المنطقة التعليمية. (عضو فريق التقييم)

(3) فريق التقييم. (فريق خارجي، متقاعدون، سبق لهم العمل في وكالة الغوث الدولية).

تم اختيار فريق التقييم من مديري المدارس والمشرفين التربويين المتقاعدين - والذين كانوا يعملون في وكالة الغوث الدولية قبل سن التقاعد - للعمل في برنامج تقييم أداء مديري المدارس ، على نظام

المياومة (يومي)

(4) معلمو المدرسة.

رابعاً: اختيار فريق التقييم :

وفي مقابلة شفوية للباحث مع عضو الفريق الاستشاري د. مأمون القدرة في شهر نوفمبر 2010م

أفاد أنه تم تقسيم فريق التقييم حسب نوع المدارس كما يلي:

- فريق لزيارة مدارس الإعدادية الذكور .
- فريق لزيارة مدارس الإعدادية بنات .
- فريق لزيارة مدارس الابتدائي طلاب .
- فريق لزيارة مدارس الابتدائي المشتركة .
- بحيث سيكون الفريق من ثلاثة أشخاص .

وعن سؤال له حول كيفية اختيار فريق التقييم أفاد : تقدم عدد (32) مديراً ومشرفاً متقاعداً للعمل في

فريق التقييم ، خضعوا لمقابلة شفوية لاختيار فريق التقييم المكون من عدد (12) عضواً، وكان

أعضاء فريق المقابلة لاختيار فريق التقييم كالتالي:

(1) رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية ، د. محمود الحمضيات.

(2) نائب رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية ، الأستاذ خليل الحلبي.

(3) عضو الفريق الاستشاري د. جهاد حمد.

(4) عضو الفريق الاستشاري د. مأمون القدرة.

ذكر (عوض ، 2009) أنه من أجل تحقيق غاية التقييم لا بد للمقوم من امتلاك كفايات هي:

(1) كفايات شخصية .

(2) كفايات معرفية .

1- الكفايات الشخصية :

يمتلك المقوم مجموعة من الكفايات الشخصية تتضمن :

- العدالة في التقويم وعدم التحيز .

- تنمية ذاته مهنيًا .

- التعامل مع المشكلات واقتراح الحلول المناسبة .
- مواكبة التطورات والتغيرات في مجال تخصصه والقدرة على التكيف معها ، (وخاصة في - مجال تقييم مديري المدارس)
- تقديم التغذية الراجعة للمعنيين بأسلوب ودي .
- إشراك مديري المدارس عند اختيار أدوات ومعايير التقويم والاتفاق عليها .
- القدرة على توظيف التكنولوجيا في التقييم

2. الكفايات المعرفية :

- على المقوم أن يكون قادراً على :
- معرفة فلسفة التربية والتعليم وأهدافها .
- تحديد هدف التقويم بوضوح .
- تنويع استراتيجيات التقويم وأدواتها .
- جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها .
- الاستفادة من نتائج التقويم وتوظيفها لمعالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة .
- معرفة حقوقه وواجباته ومسؤولياته . (عوض ، 2009 : 4)

يرى الباحث أن:

فريق التقييم. (فريق خارجي، متقاعدون، سبق لهم العمل في وكالة الغوث الدولية).
وظيفة مدير مدرسة، من أهم الوظائف في وكالة الغوث الدولية، بل من أهم الوظائف في أي مجتمع، لما له من تأثيرات متنوعة في المجتمع، وبنيتة الثقافية، لذا فإن عملية تقييم أداء مديري المدارس ، يجب أن تحظى بالاهتمام الواسع على جميع المستويات ، واختيار فريق خاص من الخبراء في مجال الإدارة المدرسية ، لتنفيذ عملية تقييم الأداء.

كلمة (متقاعد) ألا تعني أنه كبير السن ، وأن وضعه الصحي لا يؤهله لممارسة مهام عمله، الذي مارسه لسنوات طوال، وأنه عرضة لكثير من الأمراض، الجسدية والنفسية، ألا تعتبر وكالة الغوث الدولية أن التقاعد حالة من حالات العجز تستوجب الرعاية الاجتماعية .(وكالة الغوث الدولية، 2010 : 20)

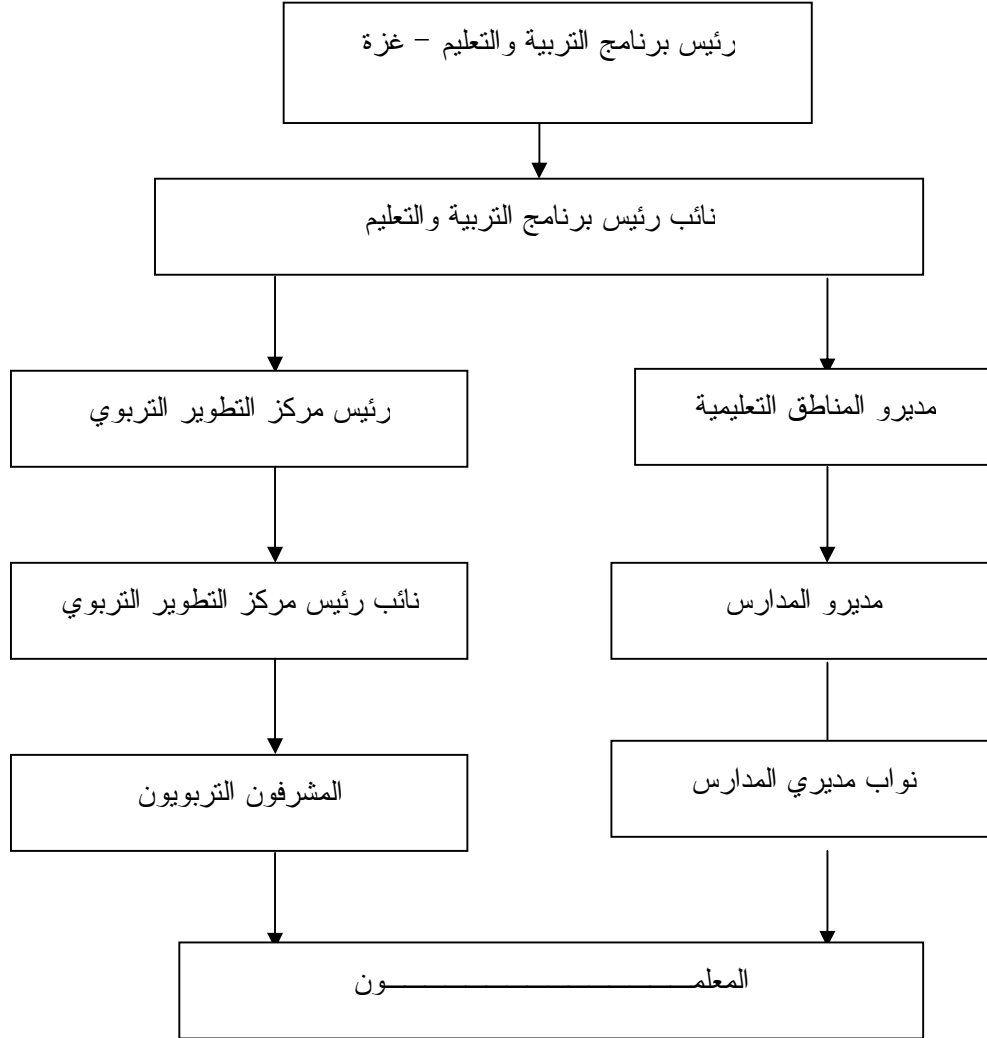
عملية تقييم أداء مديري المدارس، ألا تحتاج إلى كفايات خاصة يجب أن تتوفر لدى المُقيم ، بل يجب توفير التدريب اللازم والكافي لتنفيذ عملية التقييم.

خامساً: تنظيم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية:

في مقابلة خاصة للباحث مع مدير منطقة خان يونس التعليمية، د. إبراهيم عواد حيث تحدث عن الموقع التنظيمي لمديري المدارس :

يقع مديرو المدارس في المستوى الثاني من مستويات الإدارة أي في مستوى الإدارة الوسطى، حيث يكون في المستوى الأول الإدارة العليا والتي تتمثل برئيس برنامج التربية والتعليم ، ثم يليه نائب رئيس

برنامج التربية والتعليم ، ومديرو المناطق التعليمية السبعة وهي (شمال غزة - غرب غزة - شرق غزة - البريج والنصيرات - دير البلح والمغازي - خان يونس - رفح) ، أما المستوى الثالث ويتمثل بالمديرين المساعدين ، والمعلمين .
ويتلقى مديرو المدارس التوجيهات والتعليمات بشكل مباشر من مديري المناطق التعليمية.



الهيكل التنظيمي الحالي لبرنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية - غزة
شكل رقم (2) (المصدر مدير منطقة خان يونس التعليمية ملحق رقم (2) : 192)

- ثانياً : عمليات نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية :
- تتمثل عمليات نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في:
- كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.
 - مهام مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.
 - مهارات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.
 - أساليب وأدوات نظام تقييم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية .
 - أدوار فريق التقويم.

أولاً: كفايات مديري المدارس :

الكفاية :

عرقها (عابدين ، ٢٠٠١) أنها "القدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المدرسة ورسالتها " (عابدين، 2001 : 9)

وبناء على أهمية الكفايات في أداء مديري المدارس ، سعى الكثير من التربويين للتعرف على الكفايات اللازمة لمديري المدارس وتحديدها.

حددت المعايير الدولية ستة محاور رئيسة للكفايات التي تشكل دور مديري المدارس:

(1) تشكيل المستقبل.

(2) قيادة عمليات التعليم والتعلم.

(3) تطوير الذات والعمل مع الآخرين.

(4) إدارة المنظمة (المدرسة).

(5) ضمان المسؤولية والمحاسبة.

(6) تقوية وتطوير العلاقة مع المجتمع المحلي. (النجوم وآخرون، 2006 : 27)

الكفايات الأساسية لمدير المدرسة كما حددتها وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (2005) (وثيقة كفايات مديري المدارس):

الكفاية الأولى: السمات الشخصية.

الكفاية الثانية: القيادة.

الكفاية الثالثة: جمع المعلومات.

الكفاية الرابعة: تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

الكفاية الخامسة: التخطيط.

الكفاية السادسة: تطوير المنهج.

الكفاية السابعة: التعليم والتعلم.

الكفاية الثامنة: النمو المهني.

الكفاية التاسعة: تطوير نمو الطلاب وإرشادهم .

الكفاية العاشرة : التقويم التربوي .

الكفاية الحادية عشرة : الاتصال والعلاقات الإنسانية.

الكفاية الثانية عشرة: الأنظمة واللوائح المدرسية.

الكفاية الثالثة عشرة: الإدارة المالية.

الكفاية الرابعة عشرة : سلامة البيئة المدرسية. (وزارة التربية والتعليم السعودية، 2005ب : 1-7)

أما الكفايات الإدارية، كما حددها (Tim ، 2010):

(1) إبراز فعالية المهارات الإدارية الموظفين.

(2) إبراز العلاقات الفعالة بين المدرسة والمجتمع.

3) إبراز التقنيات الإدارية المناسبة.

4) إبراز مهارات التخطيط والتقييم.

5) إبراز مهارات الاتصال الفعال.

كفايات التعامل :

1) إبراز العلاقات الفعالة بين المدرسة والمجتمع.

2) إبراز مهارات الاتصال الفعال. (Tim, 2010 : 15)

كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة:

حددت وكالة الغوث (2011 أ) ست كفايات واجب توافرها لدى المدير ليستطيع القيام بوظيفته وهي:

الكفاية A قيادة التخطيط والتقييم.

الكفاية B القيادة لخدمة المستفيدين.

الكفاية C قيادة المصادر البشرية.

الكفاية D إدارة العمليات (عمليات المدرسة).

الكفاية E إدارة الموارد.

الكفاية F قيادة المراقبة والإبداع. (وكالة الغوث، 2011 أ: 5)

يرى الباحث:

إن برنامج إدارة الأداء (<http://gfo.sch/eper/ar/Default.aspx?p=9>) حدد خمس كفايات هي:

1) تقديم الخدمة.

2) المعرفة و الابتكار.

3) الموقف و النزاهة.

4) العلاقات.

5) القيادة والإدارة.

إن الاختلاف في عدد الكفايات ونوعيتها ، يتطلب اختلافاً في المهارات والمعارف التي تحقق هذه الكفايات، وكذلك تحتاج إلى مؤشرات أداء مختلفة، مما يزيد العبء الملقى على مديري المدارس، الذي يؤدي إلى تشويش أفكارهم، وإعاقة قدرتهم على التخطيط الجيد.

ولا ننسى أن هذا النظام ما زال سارياً ويتم العمل به من قبل مديري المناطق التعليمية ، رغم وجود نظام آخر لتقييم مديري المدارس.

ثانياً: مهام مديري المدارس :

لكي تتحقق كفايات مديري المدارس ، لابد من أداء مهام محددة من خلال الأعمال اليومية .

وقد وصف (الترتوري ، 2006) تسع مهام لمديري المدارس هي:

1) تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.

2) المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.

- 3) تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات لتحقيق رؤية المدرسة.
 - 4) التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
 - 5) الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم...الخ.
 - 6) الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
 - 7) التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
 - 8) النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.
 - 9) الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها.
- (الترتوري ، 2006 : 1)

مهام مديري المدارس في فلسطين:

يعتبر مدير المدرسة في فلسطين المسئول الأول عن كل ما يتعلق بمدرسته ، حيث تدرج تحت هذه المسئولية أربعة مستويات كما ذكرها (النجوم وآخرون، 2006) :

1) **المستوى الإداري** : توفير الظروف المادية والبشرية لتسيير العملية التربوية، ممثلة في أحد عشر محوراً .

2) **المستوى الفني** : متابعة وتشجيع المعلمين على الابتكار وتوفير النمو المهني للطلاب والعاملين، وحددها في ستة محاور.

3) **المستوى الاجتماعي** : توثيق علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ووصفها في أربعة محاور.

4) **المستوى الإبداعي** : تطوير العملية التربوية وقيادة التجديد، وحددها في محورين.

(النجوم وآخرون ، 2006 : 35-37)

وذكرت (أبو حصيرة ، 2008) أن مهمات مدير المدرسة تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول :المهمات الإدارية والتنظيمية ، وتنقسم إلى:

1- إدارة شؤون التلاميذ.

2- تنظيم التسهيلات المادية المدرسية.

3- تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.

4- رعاية شؤون العاملين.

5- إدارة الشؤون المالية.

6- التقويم الختامي.

القسم الثاني :المهمات الفنية المهنية والإشرافية وتنقسم إلى:

1) ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج.

2) ما يتعلق بهيئة العاملين.

3) ما يتعلق بالتلاميذ .

4) ما يتعلق بالتنظيم المدرسي .

(5) ما يتعلق بالشؤون المالية والإدارية . (أبو حصيرة ، 2008: 68-73)

أما (Tim، 2010) ذكر ثمانية وعشرين من المهام والمسئوليات لمديري المدارس، نذكر أهمها:

- (1) يحافظ على بيئة تعليمية فعالة في المدرسة.
- (2) الإشراف على العملية التعليمية بالمدارس .
- (3) تخطيط وتنظيم وتنفيذ مباشر للأنشطة المدرسية المحددة التي أقرها المدير .
- (4) إنشاء والحفاظ على علاقات طيبة مع مجموعات المجتمع المحلي والأفراد من أجل تعزيز التفاهم والتماس الدعم لتحقيق أهداف المدرسة العامة وبرامجها.
- (5) تفسير سياسات المجلس والتوجيهات الإدارية ؛ ومناقشة وحل مشكلات الطلاب التعليمية الفردية.
- (6) تقييم ومناقشة جميع الموظفين بخصوص الأداء الفردي.
- (7) مواكبة التغيرات والتطورات في هذه المهنة عن طريق حضور الاجتماعات المهنية، وقراءة المجالات المتخصصة وغيرها من المنشورات ومناقشة المشكلات ذات الاهتمام المشترك مع الآخرين في هذا المجال.
- (8) ممارسة القيادة في تطوير برامج التنمية المهنية لجميع الموظفين.

(Tim, 2010: 71-70)

مهام مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة:

يعتمد الإطار العام لبرنامج التقييم المطور علي تحديد ست كفايات تتضمن سبع عشرة مهمة لتحقيق هذه الكفايات وهي:

- (1) إيجاد بيئة جيدة تركز على المستفيدين والتطوير المستمر واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
- (2) إيجاد وتحقيق رؤية تعتمد على القيم والالتزامات.
- (3) تنسيق التخطيط في المدرسة لإنجاز الرؤية والهدف .
- (4) قيادة تطوير المناهج الدراسية والبرامج التعليمية.
- (5) تلبية حاجات المستفيدين.
- (6) خلق بيئة من التعاون.
- (7) الإشراف علي الموظفين وعملية تقييمهم.
- (8) تحفيز وقيادة التطوير لدى الموظفين.
- (9) تحفيز روح القيادة لدى العاملين وغيرهم.
- (10) تركيز العمليات اليومية علي عمل الطلبة.
- (11) إنشاء مناخ إيجابي في المدرسة وحمائته والمحافظة عليه.
- (12) خلق بيئة تعليمية آمنة.
- (13) إدارة الموارد المالية.
- (14) إدارة تكنولوجيا المعلومات.
- (15) إدارة المسئوليات المهنية.

16) المراقبة والتقييم المستمر لتحقيق الأهداف.

17) تنمية الإبداع. (وكالة الغوث ، 2011 أ: 7-13)

ثالثاً: مهارات مديري المدارس:

لكي يستطيع مديرو المدارس القيام بمهامهم وتحقيق الكفايات الخاصة بهم ، لا بد أن يتوفر لديهم المهارات والمعارف التي يجب على مديري المدارس امتلاكها ليتمكنوا من تنفيذ مهامهم وكفاياتهم على الوجه السليم.

تعريف المهارة:

ذكرت (بدر ، 2010) عدة تعريفات للمهارة نختار منها :

" القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة و دقة و إتقان، وفق سلسلة من الحركات أو الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين أو عدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين ، أو أداء مهمة ما. " (بدر، 2010 : 37)
وعرفها أبو كشك (2006) بأنها: " أداء العمل بسرعة ودقة تمتاز أنها مكتسبة وليس موروثه، يكتسبها المرؤوس أو الموظف بالممارسة والخبرة والتدريب " (أبو كشك، 2006 : 103).

كثير من الباحثين في مجال التربية يرى أنّ هناك مجموعة من المهارات اللازم توافرها في مدير المدرسة، ولا بد من وجودها حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه صحيح.

ذكر (مرسي ، 1995) أنه لا بد أن تتوفر عدة مهارات فنية لدى مدير المدرسة كي يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح في الميادين المختلفة التي تمثل عمل مدير المدرسة.

أولاً : مهارات تتعلق بالتعليم وتطوير المنهج ، وحدد لها عشر مهارات فرعية.

ثانياً : مهارات تتعلق بالتلاميذ وبنموهم المتكامل ، وحدد لها ست مهارات فرعية.

ثالثاً : مهارات تتعلق بتطوير المعلمين مهنيّاً، وحدد لها تسع مهارات فرعية.

رابعاً : مهارات تتعلق بالمدرسة ، وحدد لها ست مهارات فرعية.

خامساً : مهارات تتعلق بالتنظيم المدرسي، وحدد لها ثمان مهارات فرعية.

سادساً : مهارات تتعلق بالشؤون المالية والإدارية، وحدد لها أربع مهارات فرعية. (مرسي ،

1995: 97-100)

مهارات مدير المدرسة في فلسطين :

ب- مهارة التواصل مع الآخرين.

ج- مهارة إقامة علاقات اجتماعية إنسانية مع الآخرين.

د- امتلاك الوعي الاجتماعي والسياسي اللذين يمكنانه من فهم المجتمع وقضاياها بصورة شاملة.

هـ- التحلي بالنظرة النقدية والأخلاق والقيم المستندة إلى العدالة والمساواة.

و- التحلي بالمرونة والتضحية.

ز- الصدق والصراحة والموضوعية.

ح- القدرة على مواجهة المشكلات والسعي لحلها. (النجوم وآخرون ، 2006: 24)

ومن الدراسات الأجنبية نقدم مهارات مدير المدرسة حسب نظام تقييم مديري المدارس في ولاية Alabama (2002) ، حيث تم تحديد ثلاث عشرة مهارة يجب على مدير المدرسة امتلاكها:

- 1- مهارات التواصل. Communication
- 2- مهارات التعاون. Collaboration
- 3- التقدير / القياس / التقييم. Assessment/Evaluation
- 4- الإدارة بالنتائج. Organizing for Results
- 5- مهارات التخطيط. Planning
- 6- قوانين وسياسات. Laws and Policies
- 7- حل المشكلات. Problem Solving
- 8- الابتكار. Innovation
- 9- إدارة تكنولوجيا المعلومات. Technology Management
- 10- إدارة عمليات المدرسة. School Operations/Management
- 11- قيادة الإدارة المالية وإدارتها. Fiscal Leadership
- 12- إدارة المسؤوليات المهنية. Professional Responsibilities
- 13- قيادة الموارد البشرية. Human Resources Leadership

(Alabama,2002:2)

مهارات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة:

مهارات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية - غزة كما حددتها (وكالة الغوث ، 2011 أ)

1. مهارات التواصل.
2. مهارات التعاون.
3. التقدير / القياس / التقييم.
4. الإدارة بالنتائج.
5. مهارات التخطيط.
6. قوانين وسياسات الأونروا.
7. حل المشكلات.
8. الابتكار.
9. إدارة تكنولوجيا المعلومات.
10. إدارة عمليات المدرسة.
11. قيادة الإدارة المالية وإدارتها.
12. إدارة المسؤوليات المهنية.
13. قيادة الموارد البشرية. (وكالة الغوث، 2011 أ: 14)

لاحظ التطابق بين مهارات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية ومديري المدارس لولاية Alabama التعليمية، والذي نتج عن قيام الفريق الاستشاري بوكالة الغوث بمراجعة وثائق متعددة لتحديد مهارات مديري المدارس، فقام بدراسة " أنظمة تقييم مديري المدارس المحلية والعالمية" (وكالة الغوث، 2011 : 5)، فوق الاختيار على تطبيق نظام تقييم مديري المدارس في ولاية Alabama الأمريكية، على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، الذي أسست من أجل إغاثة اللاجئين الفلسطينيين، متجاهلاً تماماً البيئة الفلسطينية وما تعانيه من مشكلات اقتصادية نتيجة الحصار الخانق الذي فرض عليها، ولم تُراعِ الفروق الثقافية والفكرية للمجتمع الفلسطيني، كما أن عملية إعداد وتدريب مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة تحتاج إلى إعادة نظر حتى تكون قادرة على التكيف مع النظام الجديد لتقييم أداء مديري المدارس.

ولا ننسى أن وكالة الغوث الدولية توفر الحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية للمدارس، فكثير من المدارس تنقصها الإمكانيات البشرية فعلى سبيل المثال لا الحصر مدرسة ذكور خان يونس الابتدائية د للاجئين ينقصها نائب مدير مدرسة ، وينقصها سكرتير، وأخصائي دعم نفسي، أما الإمكانيات المادية ، فرغم من بناء الكثير من المدارس ، إلا أن المدارس القديمة ينقصها الكثير من الإمكانيات المادية ، مثل المكتبة ، الغرف متعددة الأغراض ، أو قاعة الاجتماعات .

ولا ننسى أن وكالة الغوث الدولية لا تخصص ميزانيات للمدارس في قطاع غزة، بل تعتمد كل مدرسة في تنفيذ أنشطتها على ريع المقصف المدرسي ، وما يقدمه المجتمع المحلي من مساعدات يسيره. رغم ذلك يجب أن ن فكر في التطوير والتغيير، الذي يساعدنا على تذليل العقبات والصعاب، فتطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس يدفع المديرين إلى الإبداع والتميز ، وتطوير أداء المعلمين ، وكذلك تحسين تعلم الطلاب، وتحسين العملية التعليمية بشكل عام. من أجل التطوير لن ننتظر أن ينتهي الحصار الخانق ، أو يعود اللاجئين إلى ديارهم، أو أن ينتهي الاحتلال ، بل يجب أن نقوم بعملية التطوير طالما يوجد حاجة للتطوير.

رابعاً: أساليب وأدوات نظام تقييم أداء مديري المدارس :

من أحد العوامل الهامة في نجاح نظام تقييم أداء مديري المدارس ، توظيف أساليب وأدوات متنوعة لجمع البيانات و تحليلها حول أداء مديري المدارس، فيما يلي استعراض لبعض هذه الأدوات:

1) نظام تقييم مديري المدارس في المملكة العربية السعودية:

يستخدم حالياً في تقييم مدير المدرسة نموذج تقييم الأداء لشاغلي الوظائف التعليمية ويتم التقويم بواسطة مشرف الإدارة المدرسية في إدارات التعليم ، ويعتمد هذا النموذج على الكفايات المهنية لمدير المدرسة والتي حددتها وزارة التربية والتعليم السعودية بأربع عشرة كفاية ، يجب العمل على تحقيق هذه الكفايات. (وزارة التربية والتعليم السعودية ، 2005 أ)

سبق ذكر العناصر التي يحتويها هذا النموذج في صفحة 64 من هذا البحث.

أساليب وأدوات نظام تقييم مديري المدارس حسب نظام تقييم مديري المدارس لولاية Alabama
التعليمية (Alabama,2002)

أدوات التقييم / مصادر المعلومات

- 1- التقرير المعد من قبل مدير المدرسة. (Portfolio developed by principal)
- 2- عمليات المسح الميداني للمعلمين. (Surveys of various stakeholder)
- 3- المقابلة مع مدير المدرسة. (Interviews (written or oral))
- 4- تقرير مدير المنطقة التعليمية. (Supervisor's Review Form)
- 5- الزيارة الميدانية للمدرسة. (School observation)

(Alabama,2002:4)

أساليب وأدوات نظام تقييم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية - غزة كما حددها (وكالة الغوث
2011 أ)

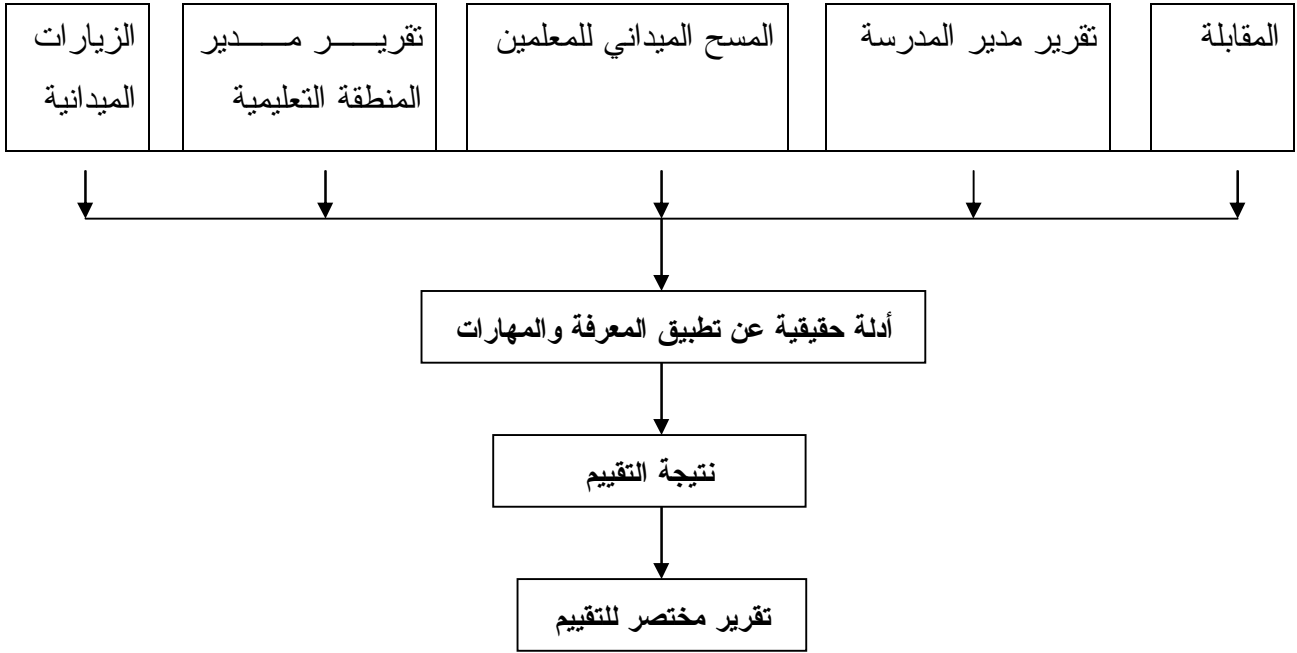
تعتبر القيادة والإدارة في البيئة المدرسية عملية معقدة للغاية، ولذلك يتوجب توفر عدة مصادر للمعلومات وكذلك عدة طرق لجمع المعلومات من أجل الحصول على تقييم دقيق للممارسات المهنية لمدير المدرسة.

تساعد آليات وأدوات التقييم ضمان أن الأحكام المأخوذة في التقييم ليست ارتجالية أو تعسفية، من خلال الأدلة المدعومة بالبيانات الكافية ، فضلاً عن الأسس المنطقية في إصدار هذه الأحكام تتم بناء على عملية منظمة لجمع البيانات وتحليلها واستخدامها كأدلة.

أدوات التقييم / مصادر المعلومات

- 1- التقرير المعد من قبل مدير المدرسة.
- 2- عمليات المسح الميداني للمعلمين.
- 3- المقابلة مع مدير المدرسة.
- 4- تقرير مدير المنطقة التعليمية.
- 5- الزيارة الميدانية للمدرسة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 15)

الشكل رقم (3) يوضح آلية تقييم المدير بناءً على أدوات التقييم الخمسة.



المصدر : (وكالة الغوث، 2011 أ: 18)

وصف الأدوات المستخدمة في نظام تقييم مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بغزة:

أولاً : التقرير المعد من قبل مدير المدرسة:

وصف الأداة:

يقوم مدير المدرسة بإعداد تقرير خاص حول إنجازاته خلال العام الدراسي ، والذي سيتم من خلاله تقديم المعلومات لتقييم اثنتي عشرة مهارة، والتي سيقوم مدير المدرسة بتقديم ثلاث وثائق تثبت امتلاكه لكل مهارة، ويشرح لماذا تعتبر هذه الوثيقة دليلاً على توفر المهارة. كما يتضمن التقرير وصفاً لكل وثيقة، وشرحاً لمحتوياتها، وكيف يصنف مدير المدرسة هذه الوثيقة. يمكن لكل مدير أن يستخدم ما لا يزيد عن ثلاث عشرة وثيقة ويمكن أن تكون كل وثيقة دليلاً على ثلاث مهارات كحد أقصى .

سيتم مراجعة التقرير بواسطة كل عضو من أعضاء لجنة التقييم ، ويجب أن يحتوي التقرير على بيانات ومعلومات عن (12 مهارة) ، وسيقوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم بمراجعة الأدلة المذكورة بواسطة المدير لكل من (12 مهارة) ومن ثم إعطاء نقاط من 1 إلى 5 ستجتمع اللجنة بعد ذلك وتتوافق على تقييم واحد لكل مهارة.

(وكالة الغوث، 2011 أ: 38-43)

المهارات التي يتم جمع المعلومات عنها في تقرير مدير المدرسة للعام الدراسي 2010-2011م:

(1) مهارة الاتصال.

(2) مهارة التعاون.

(3) مهارة التقدير/القياس/التقييم.

(4) مهارة الإدارة بالنتائج.

(5) مهارة التخطيط.

(6) مهارة قوانين وسياسات الأونروا.

(7) مهارة حل المشكلات.

(8) مهارة الابتكار.

(9) مهارة إدارة تكنولوجيا المعلومات

(10) مهارة إدارة عمليات المدرسة.

(11) مهارة الإدارة المالية.

(12) مهارة قيادة المصادر البشرية. (وكالة الغوث، 2011 أ:16)

تقرير مدير المدرسة يتضمن تقييم إحدى عشرة مهارة من أصل ثلاث عشرة مهارة من مهارات مديري المدارس بولاية **Alabama** التعليمية (Alabama,2002)

1- مهارة التواصل. Communication

2- مهارة التعاون. Collaboration

3- مهارة التقدير / القياس / التقييم. Assessment/Evaluation

4- مهارة الإدارة بالنتائج Organizing for Results

5- مهارة التخطيط. Planning

6- مهارة قوانين وسياسات. Laws and Policies

7- مهارة حل المشكلات. Problem Solving

8- مهارة الابتكار. Innovation

9- مهارة إدارة عمليات المدرسة. School Operations/Management

10- مهارة قيادة الإدارة المالية وإدارتها. Fiscal Leadership

11- مهارة قيادة الموارد البشرية. Human Resources Leadership

(Alabama,2002 : 15)

لاحظ التوافق بين مهارات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية التي يتضمنها تقرير مدير المدرسة والمهارات التي تتضمنها تقرير مدير المدرسة في نظام تقييم أداء مديري المدارس لولاية **Alabama** التعليمية.

من واقع عمل الباحث كمدير مدرسة ومن ملاحظاته أثناء النقاش الذي كان يدور بينه وبين مديري المدارس الأخرى :

-إعداد ملف أو تقرير مدير المدرسة من أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس، فحسب نتائج عملية التقييم التي نفذت في العام الدراسي 2009-2010 أن أهم نقاط الضعف كانت إعداد تقرير وملف مدير المدرسة.

- اختيار الوثائق الذي تثبت امتلاك مدير المدرسة للمهارة المحددة، من بين الكثير من الوثائق المتوفرة في المدرسة، يعتبر عملية غاية في التعقيد ، كما أن أهمية الوثيقة نسبية لمدير المدرسة، وقد تختلف أهميتها بالنسبة للمقيم.
- التوقيت الزمني لإعداد تقرير مدير المدرسة (نهاية العام الدراسي)، لا يتناسب مع ضغوط العمل التي يعاني منها مديرو المدارس في هذا الوقت.
- كبر حجم تقرير وملف مدير المدرسة، وضيق الوقت المخصص لبدء عمليات التحقق من الوثائق التي أعدها مدير المدرسة، وزيارة مدرستين في يوم واحد، تعتبر مؤشراً بأن تقرير مدير المدرسة قد لا يحظى بالدراسة التحليلية الكافية.
- عدم وجود مدير المدرسة أثناء مناقشة التقرير ، يقلل من نسبة الموضوعية والشفافية أثناء مناقشة التقرير.
- وجود ثلاثة من أعضاء فريق التقييم معاً أثناء مناقشة التقرير، يعتبر رأياً واحداً، وليس ثلاثة آراء يمكن تبني متوسط هذه الآراء.
- رغم أن تقرير مدير المدرسة يقدم معلومات حول اثنتي عشرة مهارة في العام الدراسي 2009-2010م ، وكذلك في العام الدراسي 2010-2011م إلا أن وزن تقرير مدير المدرسة النسبي زاد من 20% إلى 28% من أوزان جميع الأدوات.

ثانياً: تقرير مدير المنطقة التعليمية :

وصف الأداة:

عبارة عن تقرير محدد النقاط ، يطلب من مدير المنطقة التعليمية بتعبئة النموذج الخاص به والمعد لهذا الغرض والذي يهدف لجمع معلومات حول (13) مهارة وسيعطي نقاطاً لكل مهارة 1 إلى 10 . كما وضع دليلاً إرشادياً لكل مهارة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 32-37)

المهارات التي يتم جمع المعلومات عنها في تقرير مدير المنطقة التعليمية للعام الدراسي 2010-2011م:

(1) مهارة الاتصال.

1. السمات الشخصية لدى مدير المدرسة.
2. قدرة المدير على التواصل مع العاملين في المدرسة.
3. القدرة على التواصل مع المجتمع المحلي.
4. القدرة على التواصل مع الطلبة.
5. القدرة على التواصل مع المسؤولين. (وكالة الغوث، 2011 أ: 35)

(2) مهارة التعاون.

6. يبني المدير عمله في المدرسة بناء على العمل التعاوني.
7. ينسق الجهود بين المدرسة والمجتمع المحلي.

8. يشارك المدير العاملين في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار .
9. يفعل اللجان والمجالس المدرسية المختلفة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 35)
(3) مهارة التقدير/القياس/التقييم.

10. يقوم المدير بتقويم أداء الطلبة في المدرسة.
11. يقوم المدير بتقويم أداء المعلمين والعاملين في المدرسة.
12. يتوفر لدى المدير تقدير واضح لاحتياجات المدرسة.
13. يعمل المدير على تقييم مستوى المدرسة بالمقارنة مع المدارس المماثلة.
14. التغذية الراجعة.
15. يناقش المدير كل معلم في تقديره النهائي بموضوعية وشفافية عالية.
16. يتوافر سجل تراكمي لكل معلم يسهم في تقدير وقياس وتقويم أداء المعلم خلال العام الدراسي. (وكالة الغوث، 2011 أ: 34)

(4) مهارة الإدارة بالنتائج.

17. معرفة المدير بواقع المدرسة السابق والتقدم الذي تم تحقيقه.
18. يتوفر لدى المدير دراسة معمقة للنتائج واستخلاص العبر.
19. ينظم المدير وسائط إعلامية مختلفة لإظهار إنجازات المعلمين والطلاب في شتى المجالات الأكاديمية والسلوكية.
20. يحقق تحسن مستمر في نتائج الطلاب التحصيلية.
21. يضع المدير في خطته نتائج متوقعة تتلاءم مع طموحات المدرسة وواقعها. (وكالة الغوث، 2011 أ: 34)

(5) مهارة التخطيط.

22. يجهز مدير المدرسة المعلومات اللازمة لإعداد الخطط (ملف ما قبل التخطيط)
23. تتوفر خطة واضحة لكل من (اللجان المدرسية - الخطة المالية - الخطة المدرسية...)
24. يعمل أعضاء الهيئة التدريسية بأدوار ومهام واضحة.
25. تسيير العملية التعليمية بشكل منظم وهادف بدون وجود إرباك.
26. ترتبط الأهداف بنتائج تحليل البيئة وتتصدى لنقاط الضعف.
27. تعتمد الخطة على التغذية الراجعة من الخطط السابقة.
28. يتوفر أدلة على تحديد حاجات العاملين بدقة والإجراءات المناسبة لتلبيتها.
29. تتوفر أدلة على تحديد حاجات المدرسة من بداية العام والإجراءات المناسبة لتلبيتها.
(وكالة الغوث، 2011 أ: 35)

(6) مهارة قوانين وسياسات الأونروا.

30. توفر أنشطة حول التواصل مع العاملين لتوضيح سياسات وكالة الغوث (اجتماعات، مطويات، نشرات...)

31. توفر إجراءات إدارية موثقة ضد المخالفين للتعليمات.
32. توفر أمثلة لقيام بعض العاملين بمبادرات تدعم سياسة دائرة التربية والتعليم.
(وكالة الغوث، 2011 أ:33)

(7) مهارة حل المشكلات.

33. تتوفر نماذج لبعض المشكلات وكيفية حلها بشكل صحيح.
34. يوجد إجراءات وقائية للحد من المشكلات قبل وقوعها.
35. هناك منهجية واضحة في حل المشكلات المدرسية.
36. يحسن المدير التصرف في الظروف الطارئة.
37. يتوفر سجل لمجلس الانضباط يشتمل على حلول لمشكلات الطلبة.
38. شكاوى المعلمين في حدها الأدنى.
39. قلة شكاوى أولياء الأمور من الإدارة.
40. انخفاض مستوى المظاهر السلبية من المدرسة مثل التأخر الصباحي - الهروب - العدوانية. (وكالة الغوث، 2011 أ:36)

(8) مهارة الابتكار.

41. يعزز المبدعين في المدرسة من المعلمين.
42. يعزز المبدعين في المدرسة من الطلبة.
43. يتبنى المدير الأفكار الخلاقة للمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.
44. يبتكر المدير طرقاً وأساليب بسيطة وسهلة في تنفيذ عمليات المدرسة في أسرع وقت وأقل جهد.
45. يستخدم المعلمون مصادر ووسائل مبتكرة في التعليم. (وكالة الغوث، 2011 أ:36)

(9) مهارة إدارة تكنولوجيا المعلومات.

46. المختبر نظيف ويستخدم بانتظام.
47. يتم التخلص من الأجهزة المعطلة والقديمة.
48. هناك صيانة دورية للأجهزة.
49. تتوفر التسهيلات اللازمة لتوظيف التكنولوجيا في المدرسة.
50. يتم تنفيذ ورشات عمل لتطوير قدرات المعلمين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في المدرسة.

51. يتم توظيف التكنولوجيا في التواصل مع المجتمع المحلي.
52. يتم توظيف التكنولوجيا في التعليم الصفي. (وكالة الغوث، 2011 أ:36)

(10) مهارة إدارة عمليات المدرسة.

53. تتوفر بيئة آمنة ومحفزة للتعليم والتعلم من خلال (النظام - النظافة - الأمن والسلامة...)
54. يهتم المدير بإعلام العاملين بالنشرات والتعليمات الإدارية الهامة في مواعيدها.

55. يقوم أولياء الأمور بزيارة المدرسة في مواعيد محددة وبطريقة منظمة.
56. تعمل اللجان المدرسية وفق خطط واضحة.
57. ينظم المدير عمل المعلمين من خلال (جدول الحصص- الاحتياط - المناوبة - الطابور...)
58. صيانة الشبائيك والإنارة وحسن استخدامها لتوفير التهوية والإنارة المناسبين.
59. مظهر الملاعب والحدائق والساحات يدل على اهتمام واضح وعناية من مدير المدرسة بالبيئة المدرسية. (وكالة الغوث، 2011 أ: 37)
- (11) مهارة الإدارة المالية.**
60. إعداد خطة مالية وموازنة للمدرسة مدعمة بالوثائق اللازمة.
61. لدى المدير القدرة على إعداد مقترحات التمويل وتحديد مؤسسات ممولة لتنفيذ المشاريع.
62. توافق الخطط المالية والموازنة العامة مع متطلبات الخطة الإجرائية للمدرسة.
63. يقوم المدير بإعداد وثائق سليمة ومفصلة لأوجه الصرف.
64. يقوم المدير بعمل مراجعات دورية للخطة المالية.
65. يوظف صندوق المدرسة للأنشطة التي تخدم الطلبة والمعلمين.
66. المعاملات المالية يتم إدارتها من قبل لجنة مالية.
67. يتم إطلاع العاملين بالتقرير الشهري المالي للمدرسة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 34)
- (12) مهارة إدارة المسؤوليات المهنية**
68. إنجاز المهام الروتينية :الخطة اليومية، قيادة الاجتماعات واللقاءات، تعميم النشرات، الزيارات الصفية.
69. مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات.
70. يجعل من نفسه قدوة حسنة للعاملين.
71. يحقق النمو المهني للعاملين. (وكالة الغوث، 2011 أ: 33)
- (13) مهارة قيادة المصادر البشرية.**
72. للعاملين دور واضح في بناء الخطة المدرسية وإنجاز أنشطتها.
73. يحتوي السجل التراكمي على معلومات تفصيلية عن إنجازات العاملين وحاجاتهم.
74. يتوفر لدى المدير تقويم مرحلي للعاملين يبني عليه توجيهات محددة لكل منهم.
75. المدير على دراية كافية بالقدرات المختلفة للعاملين ويوظفها بشكل مناسب.
76. المدير يحسن التعامل مع العاملين في المدرسة.
77. يبادر العاملون بأنشطة تدعم خطة المدرسة ومكانة المدير.
- (وكالة الغوث، 2011 أ: 33)

ملاحظات:

أولاً : تقرير مدير المنطقة التعليمية للعام الدراسي 2010/2009 يتضمن تقييم خمس مهارات فقط

من أصل ثلاث عشرة مهارة من مهارات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية وهي :-

- 1- قيادة المصادر البشرية
- 2- إدارة المسئوليات المهنية
- 3- قوانين ولوائح وكالة الغوث (الأونروا)
- 4- قيادة وإدارة الموارد المالية
- 5- الإدارة بالنتائج (وكالة الغوث، 2010 أ: 28 - 30)

ثانياً : تقرير المشرف يتضمن تقييم أربع مهارات فقط من أصل ثلاث عشرة مهارة من مهارات مديري المدارس ولاية Alabama التعليمية :

- 1- المسئوليات المهنية Professional Responsibilities
 - 2- المالية القيادة / الإدارة Fiscal Leadership/Management
 - 3- القوانين / السياسات Laws/Policies
 - 4- قيادة الموارد البشرية Leadership of Human Resources
- (Alabama,2002:14)

يرى الباحث:

- يتوجب على مدير المنطقة التعليمية زيارة المدرسة ليتمكن من جمع المعلومات والبيانات التي تساعده في تعبئة النموذج الخاص بمدير المنطقة التعليمية ، والذي يتطلب تقييم ثلاث عشرة مهارة، والتي فصلت إلى (77) مؤشراً للأداء ،لابد من التحقق من وجوده.
- في العام الدراسي 2010-2009م لم تحدد أي مؤشرات لأي مهارة كي يلاحظها مدير المنطقة، بل ترك الأمر غامضاً لكل من مدير المنطقة، وكذلك مدير المدرسة، فلم تحدد له الأهداف التي سيسترشد بها بالنسبة لتقرير مدير المنطقة.
- كم زيارة يحتاج مدير المنطقة للتأكد من وجود هذه المؤشرات؟ وكم من الوقت ستستغرق هذه الزيارة، أخذين في الاعتبار أنه يتخلل هذه الزيارة مناقشات حول أداء مدير المدرسة؟
- مثال (بعنوان : دع الأرقام تتكلم !) : يوجد في منطقة خان يونس (48) مدرسة ، فإذا قرر مدير منطقة خان يونس التعليمية زيارة كل مدرسة زيارتين على الأقل، خلال العام الدراسي، أولاهما توجيهية والأخرى تقييمية، فإنه يحتاج عملياً (96) يوماً دراسياً من أصل حوالي (200) يوماً دراسياً في العام.

- أجب مدير منطقة خان يونس التعليمية عن هذا التساؤل في اللقاء الذي عقده الباحث معه بتاريخ 2011/12/4م ، والذي أفاد فيه أن العبد الملقى على كاهل مديري المناطق كبير جد، إلا أنه يتبع عدة طرق لجمع المعلومات . (ملحق رقم 2)

- في العام الدراسي 2009-2010م، كان تقرير مدير المنطقة التعليمية يتضمن تقييم خمس مهارات فقط، والوزن النسبي لأداة تقرير مدير المنطقة التعليمية 30 % من أوزان الخمس أدوات، ثم تم تطويره ليتضمن ثلاث عشرة مهارة، وبقي الوزن النسبي لتقرير مدير المنطقة 30 %، فما فائدة إضافة ثماني مهارات لتقرير مدير المنطقة التعليمية ولم تُغير في الوزن النسبي للتقرير سوى زيادة العبد في جمع المعلومات لإعداد تقرير مدير المنطقة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 17)

- في تقرير عام 2009-2010م كان الوزن الفعلي لمهارات التقرير الخمسة 20 % من وزن المهارات، ووزن التقرير 30 % من وزن جميع الأدوات، فيفترض عند زيادة عدد المهارات إلى ثلاث عشرة مهارة أن يرتفع وزن المهارات الفعلي إلى 100% ويتبعه زيادة في الوزن النسبي لتقرير مدير المنطقة ليصبح 50 % من وزن الأدوات.

ثالثاً: المقابلة :

وصف الأداة:

يعقد فريق التقييم مقابلة مع مدير المدرسة بهدف جمع المعلومات حول (6) مهارات ويتم إعطاء نقاط لكل مهارة/معرفة من 1 إلى 5 . (وكالة الغوث، 2011 أ: 50 - 54)
المهارات التي يتم جمع المعلومات عنها في المقابلة للعام الدراسي 2010/2011:

1 - مهارة التواصل.

لم يحدد لها أي سؤال. (وكالة الغوث، 2011 أ: 51)

2 - مهارة التعاون.

سؤال عن: كيف يتم إشراك الهيئة التدريسية وأعضاء المجتمع المحلي وغيرهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة؟ وعلى المقيم أن يناقش كيف يستخدم المدير هذه المجموعات في تطوير وتنفيذ رؤية ومهام وأهداف وبرامج المدرسة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 51)

3 - مهارة التقدير/القياس/التقييم.

سؤال عن: كيف يحدد المدير مدى نجاح العملية التعليمية في المدرسة، ومدى فاعلية طاقم الهيئة التدريسية؟ وكيف يستخدم المدير ما يتوفر لديه من بيانات؟ (وكالة الغوث، 2011 أ: 52)

4 - مهارة التخطيط.

سؤال عن: كيف يقوم المدير بقيادة عمليات التخطيط في المدرسة؟

على سبيل المثال ، كيف يقوم بالتخطيط لتطوير المدرسة؟ وماذا يفعل المدير لإنتاج خطة تطوير المدرسة؟ (وكالة الغوث، 2011 أ: 52)

5- مهارة حل المشكلات.

سؤال عن :كيف يقوم المدير بدوره في إزالة العوائق والعقبات التي تواجه العملية التعليمية في المدرسة؟ مع وصف آلية عمله مع الهيئة التدريسية لمواجهة العديد من التحديات على مستوى الطلاب والمدرسة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 53)

6- مهارة إدارة تكنولوجيا المعلومات.

سؤال عن :كيف يقوم المدير بالتأكد من توظيف التكنولوجيا بواسطة الهيئة التدريسية وغيرهم في المدرسة؟ (وكالة الغوث، 2011 أ: 53)

كما تحدد المقابلة نقاط القوة والضعف في أداء مديري المدارس.

ملاحظة:

المقابلة تتضمن تقييم سبع مهارات فقط من أصل ثلاث عشر مهارة من مهارات مديري المدارس لولاية Alabama التعليمية (Alabama,2002:11)

Communication	1- مهارة التواصل.
Collaboration	2- مهارة التعاون.
Assessment/Evaluation	3- مهارة التقدير / القياس / التقييم.
Organizing for Results	4- مهارة الإدارة بالنتائج.
Planning	5- مهارة التخطيط.
Problem Solving	6- مهارة حل المشكلات.
Technology Management	7- مهارة إدارة تكنولوجيا المعلومات.

يرى الباحث:

- إن المقابلة تنفذ خلال اليوم الدراسي، وضغوط العمل اليومية، مما قد يؤثر سلباً على تفكير مدير المدرسة.

- يغلب على المقابلة الطابع البولييسي في التحقيق، وليس المناقشة والحوار من أجل تطوير الأداء، وليس كما تعتبره (وكالة الغوث الدولية، 2006) حواراً رسمياً منظماً لمناقشة أداء مديري المدارس، مع رؤية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالإضافة إلى فرص التقدم وتطوير المهارات (وكالة الغوث، 2006: 56)

- ينفذ المقابلة فريق التقييم (وهو فريق خارجي ، متقاعدون سبق لهم العمل في وكالة الغوث) ، و لاقى تنفيذ المقابلة اعتراضات شديدة من قبل مديري المدارس، في العام الدراسي 2009-2010 م، مما أدى لعدم تنفيذ المقابلة في العام الدراسي 2010-2011 م .

- في العام الدراسي 2009-2010م كان الوزن النسبي لأداة المقابلة 20 % من وزن الأدوات إلا أنه انخفض إلى صفر % نتيجة عدم تنفيذ أداة المقابلة في العام الدراسي 2010-2011م.

(وكالة الغوث، 2011 أ: 17)

رابعاً: الزيارة الميدانية للمدرسة:

وصف الأداة:

يقوم فريق التقييم بزيارة المدرسة، كل على حدة أو مجتمعين لتعبئة نموذج الملاحظات المعد لهذا الغرض ويسجل الفريق خلال الزيارة ملاحظات بهدف جمع المعلومات عن (4) مهارات وسيتم إعطاء نقاط لكل مهارة من 1 إلى 10. (وكالة الغوث ، 2011 أ: 19)

المهارات التي يتم جمع المعلومات عنها في الزيارة الميدانية للمدرسة للعام الدراسي 2011/2010:

أولاً: مهارة إدارة عمليات المدرسة

1- حركة الطلبة خلال الدوام الدراسي:

- 1-ينتقل الطلبة من الصفوف بالحد الأدنى من الإرباك عند تغيير الحصص.
- 2-يشرف المعلم المناوب على تنظيم الطلبة عند المقصف المدرسي.
- 3-يتحرك الطلبة بانتظام عند الخروج من الفصول عندما تبدأ الاستراحة.
- 4-يتحرك الطلبة بطريقة منظمة وهادئة عند دخولهم الفصول وانصرافهم منها.
- 5-يتحرك الطلبة بين الحصص الدراسية بشكل قليل وهادف.
- 6-يسير الطلبة بهدوء في الممرات.

يلاحظ الهدوء والنظام في الفصول من بداية الحصص. (وكالة الغوث، 2011 أ: 29)

2- متابعة المدير/ المدير المساعد لعمليات المدرسة:

- 7- يتحرك المدير أو مساعده بصورة منتظمة في داخل المبنى.
 - 8- يقف المدير أو مساعده في مواقع مختلفة خلال زيارة المدرسة.
 - 9- يتجول المدير أو مساعده بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة
 - 10- يقف المعلمون المناوبون بين التلاميذ أثناء فترة الاستراحة.
 - 11- يتوجه المعلمون إلى فصولهم بدون تأخير .
- ينظم المدير أو مساعده دخول أولياء الأمور إلى المدرسة بحسب طريقة منظمة وهادفة.
- (وكالة الغوث، 2011 أ: 29)

3- النظافة:

- 12- يتابع المدير أو مساعده نظافة دورات المياه والمرافق المدرسية.
- 13- يعمل المدير أو مساعده على توفير أدوات النظافة في أماكن عديدة في المدرسة.
- 14- يحرص المدير أو مساعده على إزالة بقايا الملصقات الموجودة في أماكن متعددة.
- 15- يحرص المدير أو مساعده على نظافة الأرضيات وعدم وجود المياه المسكوبة عليها. (وكالة الغوث، 2011 أ: 29)

4- بيئة المدرسة:

- 16- تتوافر مظاهر الأمان والسلامة خلال الجولة.

- 17- يحرص المدير أو مساعده على جمال الحديقة ونظافة الملاعب حتى يتمكن الطلبة من ممارسة هواياتهم.
- 18- يعمل المدير أو مساعده على توفير المعدات الخاصة بإطفاء الحريق وسهولة استعمالها.
- 19- تتوفر مظاهر التهوية والإضاءة في الفصول الدراسية.
- 20- يحرص المدير أو مساعده على أن تكون أشجار المدرسة مهذبة وجميلة.
- (وكالة الغوث، 2011 أ: 29)

ثانياً : مهارة التواصل

1- التواصل مع الطلبة والمعلمين

- 21- تعرض إعلانات الطلبة والمعلمين بشكل واضح ومفهوم.
- 22- يصدر المدير أو مساعده تعليمات واضحة اتجاه الإجراءات المتبعة في المدرسة.
- 23- تعلق الإجراءات والتعليمات الخاصة بالمعلمين في غرفة المعلمين مثل (المناوبة ، وبرامج الاحتياط ..)
- 24- تحتوي النشرات المعلقة على الإجراءات المتبعة في حالة الطوارئ.
- 25- تتوفر إجراءات السلامة والأمان في الغرف والقاعات والمختبرات.
- 26- يوجد صندوق خاص لاقتراحات الطلبة.
- 27- يضع الطلبة الذين يخرجون من صفوفهم للضرورة إشارات مميزة.
- 28- تكتب الإعلانات بلغة واضحة ومميزة.
- 29- تتجدد الإعلانات من وقت لآخر بحسب كل مناسبة.
- 30- تغطي الإعلانات الموجودة معظم المجالات .(وكالة الغوث، 2011 أ: 30)

ثالثاً : مهارة القوانين والسياسات

- 31- يوجد لوحات إرشادية تحتوي على قوانين وسياسات الوكالة.
- 32- يوفر المدير أو مساعده بيئة آمنة ومحفزة بعيداً عن مظاهر العقاب البدني.
- 33- يوجد على لوحة الإعلانات وثائق تعرض قوانين وسياسات الوكالة على العاملين (نشرات عن العقاب البدني، الإجازات والعطل ، مواعيد الامتحانات ، التوقيت ... الخ)
- 34- يلتزم الطلاب بالزى المدرسي.
- 35- يلتزم الطلاب بالتواجد عند بدء الطابور.
- 36- ضبط الحضور والغياب على السبورة في كل صف.
- 37- تتوفر عوامل السلامة والأمن في جميع مرافق المدرسة (إسعافات أولية ، أدوات الإطفاء ، الإخلاء ..)
- 38- خلو المدرسة من الشعارات والملصقات على الجدران.
- 39- لا يتحدث المعلمون بالجوال خلال الحصص.

40- تخلو الممرات والغرف وساحة المدرسة من أعقاب السجاير. (وكالة الغوث، 2011 أ: 30)

(30)

رابعاً: مهارة الإدارة بالنتائج:

تكريم الانجازات من ذوي الصلة بالعملية التعليمية

41- تحتوي لوحات الإعلانات وجدران المدرسة على الكثير من العبارات الدافعة باتجاه التفوق والنجاح وبذل قصارى الجهد.

42- تتضمن لوحة الإعلانات في المدرسة صور الطلبة ذوي الانجازات والنجاحات.

43- يلاحظ صور تكريم للطلبة الذين يحصلون على انجازات معينة.

44- توجد صورة أفضل طالب في مجالات مختلفة لفترات سابقة.

45- تشمل الإعلانات في الإذاعة المدرسية على انجازات المعلمين والطلبة.

46- يشجع المدير أو مساعده على تنظيف أماكن محددة في المدرسة.

47- يحرص على تكريم الطلبة الذين حققوا مراتب متقدمة في النشاطات الصفية و الا صفية.

48- يشرك أولياء الأمور في الاحتفالات المدرسية.

49- يكرم أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي والمؤسسات الذين ساهموا في انجازات المدرسة.

50- يوجد دليل على شحذ الهمم وتوفير المناخ والدعم للعملية التعليمية.

51- تتوافر الأدلة اللازمة على الانجازات والأهداف التي تحققت.

52- يبرز دور المجتمع المحلي في الأنشطة المدرسية.

53- يوظف قدرات العاملين لصالح المدرسة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 31)

ملاحظة:

1) مهارة إدارة عمليات المدرسة في الزيارة الميدانية لها 4 أضعاف وزن باقي المهارات في هذه

الأداة. (وكالة الغوث ، 2011 أ: 24)

تقرير الزيارة الميدانية يتضمن تقييم خمس مهارات فقط من أصل ثلاث عشرة مهارة من مهارات مديري المدارس لولاية Alabama التعليمية (23 : Alabama,2002)

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| Communication | 1- مهارات التواصل. |
| Organizing for Results | 2- الإدارة بالنتائج. |
| Innovation | 3- الابتكار. |
| Technology Management | 4- إدارة تكنولوجيا المعلومات. |
| School Operations/Management | 5- إدارة عمليات المدرسة. |

يرى الباحث:

- ينفذ فريق التقييم (المكون من ثلاثة أعضاء) ثلاث زيارات ميدانية للمدرسة كل على انفراد ، وتمثل هذه الزيارة في جولة ميدانية داخل مباني وساحات ومرافق المدرسة، وبعض الفصول الدراسية، للبحث عن (55) مؤشراً من مؤشرات الأداء التي تثبت امتلاك مدير المدرسة لأربع مهارات يتطلب تقييمها خلال الزيارة الميدانية.
- لا تتم أي مناقشة بين مدير المدرسة والزائر المنفذ، وقد يكون مجهولاً تماماً بالنسبة لمدير المدرسة.
- في العام الدراسي 2009-2010م كانت الزيارة الميدانية تستهدف تقييم خمس مهارات، حُذف منها مهارتا الابتكار، ومهارة إدارة التكنولوجيا ، وأضيفت مهارة القوانين والسياسات.
- الزيارة الميدانية توجب على مدير المدرسة أن يعرض جميع الأنشطة المدرسية، على جدران المدرسة والساحات والممرات، ليوفر الفرصة للمقيم للبحث بينها على (55) مؤشراً لهذه المهارات.
- الزيارة الميدانية مجهولة الموعد بالنسبة لمدير المدرسة.
- الوزن النسبي لأداة الزيارة الميدانية في العام الدراسي 2009-2010م كان 20 % من وزن الأدوات، إلا أنه انخفض في العام الدراسي 2010-2011م إلى 15 % من وزن الأدوات، هل يدل هذا على انخفاض فاعلية أداة الزيارة الميدانية.

خامساً: المسح الميداني للمعلمين:

وصف الأداة:

عبارة عن استبانة لاستطلاع رأي المعلمين في أداء مديري المدارس، تهدف هذه الأداة إلى جمع معلومات عن (12) مهارة وسيتم إعطاء كل مهارة نقاط من 1 إلى 5 . في البداية تقدم هذه الأداة توجيهات للمعلم لتعبئة الاستبانة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 55-57) المهارات التي يتم جمع المعلومات عنها في المسح الميداني للمعلمين للعام الدراسي 2010/2011: أولاً : مهارة التواصل:

1. يقوم المدير بإيصال المعلومات بوضوح وإيجاز.
2. يُقيم المدير علاقات ودية ومتوازنة وعادلة مع العاملين في المدرسة.
3. يتواصل المدير مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي (احتفالات، اجتماعات، ورش عمل، مجلة مدرسية، زيارات... إلخ) (وكالة الغوث، 2011 أ: 56)

ثانياً : مهارة التعاون:

4. يمنحني المدير الفرصة للمشاركة في أحداث وفعاليات المدرسة.
5. تشكل آراء واقتراحات الهيئة التدريسية جزءاً في عملية اتخاذ القرار.
6. يهتم المدير باحتياجات الطلاب وأولياء الأمور.

7. يتبنى المدير العمل الفريقي في إنجاز المهمات المطلوبة.
8. يعتمد المدير على بعض المقربين في إنجاز المهمات (وكالة الغوث، 2011 أ: 56)

ثالثاً : مهارة التخطيط

9. يطلب المدير منا دراسة ما سنقوم بعمله، وكيف سنقوم به؟ ولماذا نقوم بهذا العمل؟
10. يقوم المدير باستخدام المعلومات المتعلقة بأداء الطلاب لتحسين العملية التعليمية في المدرسة.
11. يتابع المدير البرامج والتطورات في المدرسة.
12. يستند المدير إلى قاعدة بيانات دقيقة في تنفيذ مهماته التطويرية.
13. يستخدم المدير أدوات متنوعة لتحديد الحاجات.
14. يصمم المدير أنشطة تلبي احتياجات المدرسة (وكالة الغوث، 2011 أ: 56)

رابعاً : مهارة الإدارة بالنتائج :

15. يقوم المدير بوضع معايير محددة للوصول إلى إنجازات طموحة (أداء الطلبة، المعلمين، البيئة المدرسية ... إلخ).
16. يعتمد المدير النتائج الأكاديمية والسلوكية أساساً لتحفيز وتشجيع المدرسين والطلاب.
17. يستخدم المدير مصادر مختلفة للمعلومات لقياس النتائج وقيادة التغيير. (وكالة الغوث، 2011 أ: 56)

خامساً : مهارة القوانين والسياسات :

18. يقودنا المدير في تنفيذ سياسات وإجراءات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث داخل المدرسة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 56)

سادساً : مهارة حل المشكلات :

19. يُجيد المدير تحديد وحل المشكلات في المدرسة.
20. يحدد المدير المعوقات والمشكلات التي تواجه العملية التعليمية. (وكالة الغوث، 2011 أ: 57)

سابعاً : مهارة الابتكار :

21. يطور المدير طرقاً مبتكرة للقيام بالمهام بشكل أفضل.
22. يقوم المدير بتحفيز ودعم الأفكار المبدعة الخلاقة والابتكارات. (وكالة الغوث، 2011 أ: 57)

ثامناً : مهارة إدارة التكنولوجيا:

23. يُحفز المدير استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في المدرسة.
24. يوفر المدير التسهيلات اللازمة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في المدرسة.

25. يمتلك المدير ويوظف مهارات التكنولوجيا الحديثة في العمل المدرسي.

26. يفضل المدير الأساليب التقليدية في إدارة المهام. (وكالة الغوث، 2011 أ: 57)

تاسعاً : مهارة عمليات المدرسة :

27. يجعل المدير من المدرسة بيئة مناسبة للتعليم والتعلم.

28. يوجد المدير عمليات يومية في المدرسة تساهم في تقدم العملية التعليمية (حركة

الطلبة، استثمار الوقت، الأنشطة المدرسية، الطابور، أمن وسلامة الطلبة ...

إلخ.) (وكالة الغوث، 2011 أ: 57)

عاشراً : مهارة إدارة المسئوليات المهنية:

29. يؤدي المدير واجباته بطريقة مهنية.

30. يمتلك المدير صفات شخصية تؤهله لقيادة المدرسة. (وكالة الغوث، 2011 أ:

57)

أحد عشر : مهارة القيادة المالية :

31. يهتم المدير بإيجاد مصادر تمويل متنوعة لتنفيذ نشاطات المدرسة.

32. يوظف المدير المصادر المتاحة لخدمة العملية التعليمية والمدرسة. (وكالة

الغوث، 2011 أ: 57)

اثنا عشر : مهارة قيادة المصادر البشرية :

33. يقوم المدير بتفويض المعلمين وغيرهم في المدرسة للقيام بأنشطة مختلفة، ويقوم

بمساعدهم للنجاح في هذه النشاطات.

34. يوفر المدير لي فرصاً لتطوير قدراتي المهنية.

35. يوضح المدير للعاملين نقاط القوة والضعف لديهم.

36. ينفذ المدير عملية تقييم أداء العاملين ضمن آلية واضحة ومحددة. (وكالة

الغوث، 2011 أ: 57)

سؤال مفتوح: ملاحظات أخرى تود ذكرها فيما يتعلق بأداء مدير المدرسة. (وكالة الغوث، 2011 أ: 57)

تقرير المسح الميداني للمعلمين يتضمن تقييم اثنتي عشرة مهارة من أصل ثلاث عشرة مهارة من

مهارات مديري المدارس لولاية Alabama التعليمية هي: - (21 : 2002, Alabama)

1- مهارات التواصل. Communication

2- مهارات التعاون. Collaboration

3- التقدير / القياس / التقييم. Assessment/Evaluation

4- الإدارة بالنتائج. Organizing for Results

5- قوانين وسياسات. Laws and Policies

6- حل المشكلات. Problem Solving

7- الابتكار. Innovation

Technology Management	إدارة تكنولوجيا المعلومات.	8-
School Operations/Management	إدارة عمليات المدرسة.	9-
Fiscal Leadership	قيادة الإدارة المالية وإدارتها.	10-
Professional Responsibilities	إدارة المسؤوليات المهنية	11-
Human Resources Leadership	قيادة الموارد البشرية.	12-

لاحظ التطابق بين مهارات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية التي يتضمنها المسح الميداني للمعلمين والمهارات التي تتضمنها المسح الميداني للمعلمين في نظام تقييم أداء مديري المدارس لولاية **Alabama** التعليمية.

يرى الباحث:

رأي المعلمين ومشاركتهم يعتبر مصدراً هاماً لجمع المعلومات التي تساعد في تقييم أداء مديري المدارس، فهم المحور الأساسي في تنفيذ جميع الأنشطة المدرسية. رغم أنه لا يتوفر لدى الكثير من المعلمين المعلومات الكافية لتقييم اثنتي عشرة مهارة من مهارات مدير المدرسة.

- قد تؤثر العلاقة الشخصية إيجاباً أو سلباً على موضوعية تقييم المعلمين لمدير المدرسة.
- قد تؤثر هذه الأداة على قدرة مدير المدرسة في اتخاذ القرارات والإجراءات في تقييم المعلمين.
- البنود المتوفرة في أداة المسح الميداني غير كافية لتقييم مهارات مديري المدارس.
- الوزن النسبي لأداة المسح الميداني في عام 2009-2010م كان 10% من وزن جميع الأدوات ، أضيفت مهارة جديدة لأداة المسح الميداني في العام 2010-2011م ، ولكن الوزن النسبي لهذه الأداة ارتفع إلى 27% من وزن جميع الأدوات، وهذه زيادة كبيرة لمثل هذه الأداة التي تحتاج إلى الموضوعية والدقة.

التعقيب على أدوات جمع المعلومات في نظام تقييم أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بغزة:

يوجد خمس أدوات مختلفة لجمع البيانات والمعلومات حول مهارات مديري المدارس ، لكن هذه الأدوات لا تستخدم لجمع المعلومات عن جميع المهارات المطلوب تقييمها، بل كل أداة تجمع المعلومات والبيانات حول عدد معين من المهارات فقط، فالزيارة الميدانية يتم من خلالها جمع المعلومات عن أربع مهارات فقط، والمقابلة تجمع المعلومات عن ست مهارات، أما تقرير مدير المنطقة التعليمية جمع المعلومات عن خمس مهارات في العام الدراسي 2009-2010م ، ثم تم تطويره ليجمع المعلومات عن ثلاث عشرة مهارة في العام الدراسي 2010-2011م، واستبانة المسح الميداني للمعلمين يقدم معلومات عن اثنتي عشرة مهارة ، وكذلك التقرير الذي يقدمه مديرو المدارس يقدم المعلومات عن اثنتي عشرة مهارة. أي أن هذه الأدوات المختلفة والمنفصلة لا تستطيع جمع المعلومات والبيانات حول ثلاث عشرة مهارة مطلوب تقييمها، وإذا اجتمعت فإن بعض المهارات يتم جمع المعلومات عنها بأكثر من أداة.

الجدول التالي يظهر مصادر جمع البيانات لكل من الثلاث عشرة مهارة اعتماداً على أدوات التقييم الخمس، للعام الدراسي 2010/2009 م.

الجدول رقم (1)

المهارة / الأداة	المسح الميداني للمعلمين	تقرير المدير	تقرير مدير المنطقة	الزيارات الميدانية	المقابلة
مهارات الاتصال	*	*		*	*
مهارات التعاون	*	*			*
التقدير/القياس/التقييم		*			*
الإدارة بالنتائج	*	*	*	*	
مهارات التخطيط	*	*			*
قوانين وسياسات الأونروا	*	*	*		
حل المشكلات	*	*			*
الابتكار	*	*		*	
إدارة تكنولوجيا المعلومات	*			*	
إدارة عمليات المدرسة	*	*		*	
الإدارة المالية	*	*	*		
إدارة المسؤوليات المهنية		*	*		
قيادة المصادر البشرية	*	*	*		
عدد المهارات لكل أداة	11	12	5	5	5

المصدر (وكالة الغوث، 2010 أ: 17)

الجدول التالي يظهر التعديلات على مصادر جمع البيانات لكل من الثلاث عشرة مهارة اعتماداً على أدوات التقييم الخمس، التي سيتم تقييم مديري المدارس سنوياً بناءً عليها، على أن تكون أداة التقييم (المقابلة) غير سنوية. (وكالة الغوث، 2011 أ: 16)

الجدول رقم (2)

المهارة / الأداة	المسح الميداني للمعلمين	تقرير مدير	تقرير مدير المنطقة	الزيارات الميدانية	المقابلة
مهارات الاتصال	*	*	*	*	*
مهارات التعاون	*	*	*		*

المقابلة	الزيارات الميدانية	تقرير مدير المنطقة	تقرير مدير	المسح الميداني للمعلمين	المهارة / الأداة
*		*	*		التقدير/القياس/التقييم
	*	*	*	*	الإدارة بالنتائج
*		*	*	*	مهارات التخطيط
	*	*	*	*	قوانين وسياسات الأونروا
*		*	*	*	حل المشكلات
		*	*	*	الابتكار
*		*	*	*	إدارة تكنولوجيا المعلومات
	*	*	*	*	إدارة عمليات المدرسة
		*	*	*	الإدارة المالية
		*	*	*	إدارة المسؤوليات المهنية
		*	*	*	قيادة المصادر البشرية
6	4	13	12	12	عدد المهارات لكل أداة

المصدر (وكالة الغوث، 2011 أ: 16)

من دراسة الجدولين أعلاه الجدول رقم (1) ، والجدول رقم (2)، نصل إلى خلاصة عن عدد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات عن كل مهارة من مهارات مديري المدارس.

الجدول رقم (3)

عدد أدوات جمع البيانات المستخدمة عن مهارات مديري المدارس		المهارة
2011-2010م	2010-2009م	
5	4	مهارات الاتصال
4	3	مهارات التعاون
3	2	التقدير/القياس/التقييم
4	4	الإدارة بالنتائج
4	3	مهارات التخطيط
4	3	قوانين وسياسات الأونروا
4	3	حل المشكلات

عدد أدوات جمع البيانات المستخدمة عن مهارات مديري المدارس		المهارة
2010-2011م	2009-2010م	
4	3	الابتكار
4	2	إدارة تكنولوجيا المعلومات
4	3	إدارة عمليات المدرسة
3	3	الإدارة المالية
2	2	إدارة المسؤوليات المهنية
3	3	قيادة المصادر البشرية

من دراسة الجدول أعلاه رقم (3) نلاحظ ما يلي :

- لم تستخدم الخمس أدوات في جمع المعلومات عن أي من المهارات المطلوبة.
- استخدم أربع أدوات لجمع المعلومات عن مهارة التواصل، ومهارة الإدارة بالنتائج.
- استخدم ثلاث أدوات لجمع المعلومات عن مهارة التعاون، مهارة التخطيط، مهارة قوانين وسياسات الأونروا، مهارة حل المشكلات، مهارة الابتكار، مهارة إدارة عمليات المدرسة، مهارة الإدارة المالية، مهارة قيادة المصادر البشرية.
- استخدم أداتين لجمع المعلومات عن مهارة التقدير/القياس/التقييم، ومهارة إدارة تكنولوجيا المعلومات، ومهارة إدارة المسؤوليات المهنية.
- أي أنه لم تستخدم جميع الأدوات في جمع المعلومات والبيانات، عن جميع المهارات، فلماذا هي خمس أدوات؟ هل يعني أن المهارة التي استخدم في جمع المعلومات عنها أربع أدوات أكثر أهمية لمديري المدارس، من المهارة التي استخدم في جمع المعلومات عنها ثلاث أدوات ، وبالتالي هي أهم من التي استخدم في جمع المعلومات عنها أداتين؟
- في العام الدراسي 2009-2010م كان تقرير مدير المنطقة التعليمية يجمع المعلومات عن خمس مهارات، وكان الوزن النسبي لتقرير مدير المنطقة التعليمية 30 % من أوزان الأدوات الخمس، (وكالة الغوث، 2010 أ: 16) ، أما في العام الدراسي 2010-2011م تم تطوير تقرير مدير المنطقة التعليمية ليجمع البيانات عن ثلاث عشرة مهارة ، إلا أن وزنه النسبي بين الأدوات الخمس مازال 30 % (وكالة الغوث، 2011 أ: 17) ، كيف نفهم إضافة ثماني مهارات إلى تقرير مدير المنطقة التعليمية، ولم تؤثر في الوزن النسبي للتقرير بين الأدوات الخمس.
- أشارت وكالة الغوث (2001) أنه تم التوافق على عدم تنفيذ أداة المقابلة في العام الدراسي 2010-2011م ، ولم تبد الأسباب التي أدت إلى اتخاذ هذا القرار، والباحث يطرح سؤالاً: هل كانت المقابلة التي نفذت في العام الدراسي غير مجدية في جمع المعلومات المطلوب تقييمها من خلال المقابلة؟ (وكالة الغوث، 2011 أ: 17)

- الزيارة الميدانية التي يتم تنفيذها من قبل فريق تقييم خارجي، والتي تنفذ ثلاث مرات خلال العام الدراسي، ووزنها النسبي 15 % من أوزان الأدوات المستخدمة، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات عن أربع مهارات فقط، والتي يتم تقييم هذه المهارات الأربع من خلال ثلاث أدوات أخرى مثل : تقرير مدير المنطقة التعليمية، تقرير مدير المدرسة، المسح الميداني للمعلمين، ألا تكفي هذه الثلاث أدوات لتقييم المهارات التي تُقيم من خلال الزيارة الميدانية، علاوة على أن الزيارة الميدانية تكرر ثلاث مرات خلال العام الدراسي، ولا تقدم أي تغذية راجعة خلال الزيارة الميدانية للمدرسة. (وكالة الغوث، 2011 أ : 17)

- لا تتوفر الفرصة لمديري المدارس للدخول لبرنامج تقييم الأداء ، وتسجيل انجازاته، مما يفقده المشاركة الحقيقية في تقييم نفسه، والتعرف على مدى ما حققه من الأهداف.
- النظام لا يوفر الفرصة لمديري المدارس لمناقشة أدائهم مع أعضاء فريق التقييم.
- لا يوفر التغذية الراجعة خلال فترة التقييم.
- لا يتيح النظام لمديري المدارس الفرصة للاطلاع على دورة التقييم ومجرياتها لاستخلاص العبر لمراجعة أدائهم وتطويره.
- النظام لا يراعي سياسة وكالة الغوث الدولية، بخصوص سياسة تقييم الأداء ، وهو أن التقييم حوار رسمي منظم بين المرؤوس والمشرف. (وكالة الغوث الدولية، 2006 : 56)
- لا تتوفر إمكانية اطلاع مديري المدارس على تقرير التقييم ، ولا تتوفر أي فرصة للاجتماع مع فريق التقييم في أي مرحلة من مراحل التقييم، مما يفقده الفرصة للتغذية الراجعة ، وتعديل وتطوير أدائه، مما لا يتماشى مع هدف التقييم وهو تحسين الأداء والخدمات المقدمة.
- لا يتم أي توقيع لمديري المدارس على أي من أدوات التقييم ولا تتم مناقشته في أي من مراحل عملية التقييم ، مما يفقده الفرصة في تحسين أدائه، مما يتنافى مع مبدأ الحوار بين الرئيس والمرؤوس، ويفقد عملية التقييم شفافيته، ولا يحقق هدف وكالة الغوث الدولية (أن تقييم الأداء هو حوار رسمي منظم بين المرؤوس والمشرف والذي عادة ما يأخذ شكل مقابلة دورية تتم فيها مناقشة أداء عمل المرؤوس مع رؤية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بالإضافة إلى فرص التقدم وتطوير المهارات). (وكالة الغوث ، 2006 : 56)
- عدم وجود جهة عليا توقع على تقرير تقييم الأداء أو تشرف على عملية التقييم ، يدفع فريق التقييم إلى عدم الدقة والموضوعية في تنفيذها كما يجب.
- لا يعطي هذا النظام حق التظلم لمديري المدارس.
- النظام يتماشى مع التطور المعرفي والأنظمة العالمية لتقييم أداء مديري المدارس، لكنه في حاجة للتطوير ليتلاءم مع واقع وإمكانيات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، ويستطيع تلبية حاجاتهم.

كيفية تصميم البرنامج:

في مقابلة أجرتها الباحثة (أبو ليدة، 2011 : 184-187) مع رئيس الفريق الاستشاري ومصمم برنامج " نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية " د. عبد المجيد نصار، حول كيفية تصميم البرنامج.

حول سؤال (كيف تم اختياركم لتصميم هذا البرنامج؟) .

أجاب : " في نهاية هذا العام (2008-2009) تم عرض فكرة تصميم برنامج لتقييم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية من قبل مدير عمليات الوكالة السيد (جون كنج) فقبلنا هذا العرض ، وقمنا بتصميم البرنامج"

- حول سؤال (ما مبررات وجود برنامج جديد للتقويم؟).

أجاب : " من أهم الأسباب أن البرنامج السابق مبني على تقويم شخص لشخص، وليس على مجموعة من الأدوات، كما أن برنامج التقييم السابق لا يساعد على بناء برنامج يساعد على تطوير الأداء."

- حول سؤال (ما الإجراءات التي فتمت بها في تصميم البرنامج؟).

أجاب : " دراسة مجموعة من أنظمة التقييم ومن ثم عمل نموذج مقترح ، ثم مناقشته مع عدة مستويات متمثلة في إدارة الوكالة العليا (جون كنج، السيد أيدين، السيد سكوت)، ثم مع السيد محمود الحمضيات رئيس برنامج التربية والتعليم، والسيد خليل الحلبي نائب رئيس دائرة التربية والتعليم،، ثم على مستوى مديري المناطق التعليمية،، مديري المدارس، اتحاد الموظفين."

- حول سؤال (كيف تم تصميم هذه الأدوات الخمسة؟).

أجاب: "، وبالاطلاع على نماذج عالمية سابقة تم تصميم البرنامج ."

- حول سؤال (من قام بتحليل وتفسير نتائج أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية عام 2009-2010م؟)

- أجاب: " قام بتحليل وتفسير النتائج اللجنة الاستشارية."

تعقيب عام على كيفية تصميم النظام:

- في نهاية العام الدراسي 2008-2009م عرض السيد جون كنج مدير عمليات الوكالة على د. نصار فكرة تصميم برنامج لتقييم أداء مديري المدارس، فقبلها !! وقام بتصميم البرنامج ، حيث قام بدراسة مجموعة من أنظمة التقييم ومن ثم عمل نموذجاً مقترحاً ، ثم مناقشته مع عدة مستويات متمثلة في إدارة الوكالة العليا (جون كنج، السيد أيدين، السيد سكوت)، ثم مع السيد محمود الحمضيات رئيس برنامج التربية والتعليم، والسيد خليل الحلبي نائب رئيس دائرة التربية والتعليم،، ثم على مستوى مديري المناطق التعليمية،، مديري المدارس، اتحاد الموظفين، علاوة على تشكيل الفريق الاستشاري، وتشكيل فريق التقييم من مديري المدارس والمشرفين التربويين المتقاعدين الذين سبق لهم العمل في وكالة الغوث الدولية،

وبداً تطبيق نظام تقييم أداء مديري المدارس في العام الدراسي 2009-2010م ، أي خلال عدة شهور، ألا يحتاج مثل هذا النظام لوقت أكثر لدراسته بعمق ، ومدى مناسبته للواقع الفلسطيني في غزة، ومدى قدرة مدارس وكالة الغوث على توفير متطلبات هذا النظام، أو تطبيقه على عينة تجريبية قبل تعميمه على جميع المدارس.

- مديرو المدارس الذين يقع على عاتقهم تقييم أداء آلاف العاملين سنوياً، ولديهم الخبرة الكافية لإعداد وتنفيذ إجراءات التقييم للعاملين لديهم، ألم يكن جديراً أن يكون لهم مشاركة جديفة في دراسة نظام تقييم أدائهم.

نعم عقدت عدة لقاءات مع مديري المدارس بهدف التعرف على نظام تقييم أداء مديري المدارس الجديد، مما أوقع مديري المدارس في حيرة، حيث خضع مديرو المدارس لعدة لقاءات للتعرف على نظام تقييم أداء العاملين - ومن ضمنهم مديرو المدارس - الجديد والذي ينفذ إلكترونياً على شبكة الانترنت ، ولم يكتمل التدريب ، وما زال مديرو المدارس يحتاجون لمزيد من التدريب على النظام الجديد، يُفاجأ مديرو المدارس بتعريفهم على نظام تقييم جديد آخر لتقييم أدائهم، والغريب أنه بتاريخ 2010/6/21م أشارت السيدة كورنياليا موسى مديرة الموارد البشرية في وكالة الغوث في رسالتها بعنوان " سياسة إدارة الأداء الجديدة للموظفين المحليين " أنه " تم تجربة هذا النظام بنجاح في دائرة التربية والتعليم في إقليم غزة خلال العام الدراسي 2008-2009 و 2009-2010 " كما أشارت إلى أنه يجب توفير مزيد من التدريب للمديرين على كيفية إدارة الأداء المستند إلى النتائج ووضع الأهداف والحوار المستمر.

- فبالرغم من النجاح الذي حققه النظام يعرض السيد (جون كنج) على د. نصار فكرة تصميم برنامج لتقييم أداء مديري المدارس!!، ما المبررات والحاجات التي أدت إلى هذا العرض؟ ، وكيف تم اختياره لهذه المهمة؟ وما الحكمة في اختيار عميد التخطيط في كلية الهندسة بالجامعة الإسلامية لهذه المهام؟.

- أما إذا كانت المبررات والحاجات هي ما ذكر د. نصار " أن النظام السابق مبني على تقييم شخص لشخص، كما أنه لا يساعد على بناء برنامج لتطوير الأداء." أود أن أشير إلى أن برنامج تقييم الأداء الإلكتروني والجديد في وكالة الغوث الدولية بغزة، يوفر الفرصة لمشاركة الموظف بالتقييم الذاتي من خلال تسجيل إنجازاته على البرنامج، ومشاركة المشرف المباشر للموظف بمناقشة وتقييم أداء الموظف، وكذلك المشرف الثاني للموظف بمتابعة إجراءات التقييم ونتائجه والموافقة عليها، ويتيح للموظف التوقيع على أن جميع إجراءات التقييم تمت معه كما يجب.

أما بالنسبة لتطوير الأداء يطلب من المشرف المباشر للموظف تحديد الحاجات التدريبية لكل موظف وتسجيلها على برنامج تقييم الأداء، وذلك بعد مراجعة نشاطات التطوير المهني للموظف، ويمكن لكل موظف الاطلاع عليها. (وكالة الغوث الدولية، 2011ب : 18-25)

- هل يعني الحصول على نسخة عن :

Alabama Professional Education Personnel Evaluation Program

Principal Evaluation System(2002)

وتقديمها للسيد (جون كنج) يعني تصميماً لبرنامج لتقييم أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بغزة يلبي حاجات ومتطلبات وإمكانيات مديري المدارس بغزة.

ثالثاً : مخرجات نظام تقييم مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية :

- التقييم.
- التدريب.

التقييم:

وتتم عملية التقييم بتقدير مدى توافق أداء مديري المدارس مع الأهداف التي حددتها دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية - غزة ، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف لتداركها والعمل على علاجها.

الجدول التالي يوضح طريقة حساب نقاط كل مهارة من مهارات مدير المدرسة للعام الدراسي 2010 / 2011 م: المصدر (وكالة الغوث، 2011 أ: 20)

جدول رقم (4)

المهارة / الأداة	المسح الميداني للمعلمين A (1-10)	تقرير المدير B (1-10)	تقرير مدير المنطقة C (1-10)	الزيارات الميدانية D (1-10)	المقابلة E	نقاط المهارة (من 100)
مهارات الاتصال	*	*	*	*	*	متوسط العلامات × 10
مهارات التعاون	*	*	*		*	متوسط العلامات × 10
التقدير/القياس/التقييم		*	*		*	متوسط العلامات × 10
الإدارة بالنتائج	*	*	*	*		متوسط العلامات × 10
مهارات التخطيط	*	*	*		*	متوسط العلامات × 10
قوانين وسياسات الأونروا	*	*	*	*		متوسط العلامات × 10
حل المشكلات	*	*	*		*	متوسط العلامات × 10
الابتكار	*	*	*			متوسط العلامات × 10
إدارة تكنولوجيا المعلومات	*	*	*		*	متوسط العلامات × 10
إدارة عمليات المدرسة	*	*	*	*		
الإدارة المالية	*	*	*			متوسط العلامات × 10
إدارة المسؤوليات	*		*			متوسط العلامات × 10

المهارة / الأداة	المسح الميداني للمعلمين A (1-10)	تقرير المدير B (1-10)	تقرير مدير المنطقة C (1-10)	الزيارات الميدانية D (1-10)	المقابلة E	نقاط المهارة (من 100)
المهنية						
قيادة المصادر البشرية	*	*	*			متوسط العلامات × 10
عدد المهارات لكل أداة	12	12	13	4	6	

مثال توضيحي لحساب نقاط كل مهارة لمدير المدرسة للعام الدراسي 2010 / 2011 م:

جدول رقم (5)

المهارة / الأداة	المسح الميداني للمعلمين A (1-10)	تقرير المدير B (1-10)	تقرير مدير المنطقة C (1-10)	الزيارات الميدانية D (1-10)	المقابلة E (1-10)	نقاط المهارة (من 100)
مهارات الاتصال	8	8	8	8.33		$80.825=10 \times [4 / (8.33+8+8+8)] =$
مهارات التعاون	7.78	9	8			82.6
التقدير/القياس/التقييم		8	8			80
الإدارة بالنتائج	8.26	6	8	8.66		77.3
مهارات التخطيط	8.52	6.5	8			76.73
قوانين وسياسات الأونروا	8.88	6	8	8		77.2
حل المشكلات	8.76	8	8			82.53
الابتكار	8	8.5	8			81.66
إدارة تكنولوجيا المعلومات	8	7	8			76.66
إدارة عمليات المدرسة	8.92	6	8	8		$80.825=10 \times [7 / (8 \times 4+8+6+8.92)] =$
الإدارة المالية	8.9	8	8			83
إدارة المسؤوليات المهنية	9.08		8			85.4
قيادة المصادر البشرية	8.44	8	8			81.46
عدد المهارات لكل أداة						

المصدر (وكالة الغوث ، 2011 أ: 24)

الجدول التالي يوضح طريقة حساب نقاط كل كفاية من كفايات مدير المدرسة للعام الدراسي 2010 /

جدول رقم (6)

2011 م:

تقييم الكفاية (OE, WE, BE)	نقاط الكفاية= (النقاط الكلية/ الحد الأعلى) * 100	النقاط المعطاة لكل مهارة/معرفة	المهارة	الكفاية
WE	+77.3+80+82.6+80.83)]= %7/((81.67+82.53+76.73 % 80=	80.83	التواصل	الكفاية A قيادة التخطيط والتقويم.
		82.60	التعاون	
		80.00	التقدير / القياس/التقييم	
		77.30	الإدارة بالنتائج	
		76.73	التخطيط	
		82.53	حل المشاكل	
		81.67	الابتكار	
WE	% 81	80.83	التواصل	الكفاية B القيادة لخدمة المستفيدين
		80.00	التقدير / القياس/التقييم	
		77.30	الإدارة بالنتائج	
		82.60	التعاون	
		82.53	حل المشاكل	
		83.00	قيادة وإدارة الموارد المالية	
WE	% 80	80.83	التواصل	الكفاية C قيادة المصادر البشرية.
		82.60	التعاون	
		77.20	القوانين والسياسات	
		81.47	قيادة الموارد البشرية	
		80.00	التقدير / القياس/التقييم	
		76.73	التخطيط	
WE	% 80	80.83	التواصل	الكفاية D إدارة العمليات) عمليات المدرسة .)
		80.00	التقدير / القياس/التقييم	
		76.73	التخطيط	
		82.60	التعاون	
		77.20	القوانين والسياسات	

تقييم الكفاية (OE, WE, BE)	نقاط الكفاية= (النقاط الكلية/ الحد الأعلى) * 100	النقاط المعطاة لكل مهارة/معرفة	المهارة	الكفاية
		78.46	إدارة عمليات المدرسة	
		82.53	حل المشكلات	
WE	% 80	82.60	التعاون	الكفاية E إدارة الموارد.
		77.30	الإدارة بالنتائج	
		76.73	التخطيط	
		77.20	القوانين والسياسات	
		83.00	قيادة وإدارة الموارد المالية	
		80.83	التواصل	
		76.67	إدارة التكنولوجيا	
		85.40	إدارة المسؤوليات المهنية	
WE	% 81	80.83	التواصل	الكفاية F قيادة المراقبة والإبداع.
		80.00	التقدير / القياس/التقييم	
		81.67	الابتكار	
		76.67	إدارة التكنولوجيا	
		78.46	إدارة عمليات المدرسة	
		85.40	إدارة المسؤوليات المهنية	
		81.47	قيادة الموارد البشرية	

المصدر (وكالة الغوث ، 2011 أ:25، 26)

التقييم النهائي للكفايات :

جدول رقم (7)

التقييم / الكفاية	النسبة المئوية للنقاط
فوق المتوقع (OE)	82 % أو أعلى
ضمن المتوقع (WE)	أكبر من 68 % وأقل من 82 %
دون المتوقع (BE)	68 % أو أقل

المصدر (وكالة الغوث ، 2011 أ:23)

جدول رقم (8)

الحالة	النتيجة النهائية
إذا كانت 4 كفايات أو أكثر فوق المتوقع	فوق المتوقع (OE)
إذا كانت 3 كفايات أو أكثر دون المتوقع	دون المتوقع (BE)
أية حالة أخرى	ضمن المتوقع (WE)

المصدر (وكالة الغوث ، 2011 أ:23)

مثال : تقرير تقييم مدير مدرسة للعام الدراسي 2009-2010 : من برنامج نتائج تقييم أداء مديري

المدارس بوكالة الغوث الدولية غزة. المصدر <http://GFO.sch/spe>

الجدول رقم (9) التقييم النهائي

التقييم النهائي:
ضمن المتوقع

الجدول رقم (10) تقييم الكفايات

تقدير الكفايات

#	الكفاية	التقييم	تقدير الكفاية
1	قيادة التخطيط والتقييم	72.00 %	ضمن المتوقع
2	القيادة لخدمة المستفيدين	71.00 %	ضمن المتوقع
3	قيادة المصادر البشرية	73.00 %	ضمن المتوقع
4	إدارة المدرسة	73.00 %	ضمن المتوقع
5	إدارة المصادر	72.00 %	ضمن المتوقع
6	قيادة المراقبة والإبداع	74.00 %	ضمن المتوقع

الجدول رقم (11) تقييم المهارات

تقييم المهارات

#	المهارة	التقدير	تقدير المهارة
1	مهارات التواصل	75.71 %	
2	مهارات التعاون	75.25 %	
3	مهارات التخطيط	70.88 %	
4	التقدير/القياس/التقييم	72.86 %	

5	الإدارة بالنتائج	73.04 %
6	قوانين وسياسات الأونروا	72.08 %
7	حل المشكلات	63.55 %
8	الابتكار	72.5 %
9	إدارة التكنولوجيا	82.83 %
10	إدارة عمليات المدرسة	79.75 %
11	إدارة المسؤوليات المهنية	60.63 %
12	الإدارة المالية	65.83 %
13	قيادة المصادر البشرية	70.83 %

الجدول رقم (12) التوصيات

التوصيات

1	<u>مهارات التعاون</u>
	- اعتمد على ذوي الكفاءات في إنجاز المهمات أفضل للنجاح.
2	<u>الإدارة بالنتائج</u>
	- كن دقيقاً في تحديدك للمصادر المختلفة للمعلومات لقياس النتائج وقيادة التغيير ولا تعتمد مصدراً واحداً للمعلومات.
	- حاول وضع معايير محددة للوصول إلى إنجازات طموحة لأداء الطلبة والمعلمين والبيئة المدرسية.
3	<u>الابتكار</u>
	- وفر أساليب مبتكرة في العملية التعليمية التعلمية للعاملين وحثهم إبداعاتهم وابتكاراتهم بطرق مفعلة لهم.
4	<u>إدارة التكنولوجيا</u>
	- يحسن بك أن تستخدم أساليب جديدة ومتطورة في أداء مهامك وتبتعد عن الأسلوب التقليدي.
5	<u>إدارة المسؤوليات المهنية</u>
	- حاول أن تكون قائداً في كل أعمالك متسلحاً بروح القيادة الحقيقية.
	- كن مهنيًا في إدارتك لمسئولياتك.
	- كن مهنيًا في إنجاز مهماتك الروتينية وحل المشكلات وكن القدوة الحسنة في مهامك اليومية وحل المشكلات وإدارة الأزمات.
6	<u>الإدارة المالية</u>

لا تعتمد على صندوق المدرسة فقط في تمويل نشاطات المدرسة، واعتنِ بفتح علاقات ودية ومالية مع الآخرين.

- ينبغي تحري الدقة وإتباع القوانين في العمليات المالية تخطيطاً وتدقيقاً ومتابعة.

المصدر <http://GFO.sch/spe>

التدريب

التدريب لغة:

أصل الكلمة من درب بالشيء أي اعتاد ودرب عليه. (عدوان، 2011 : 16)

تعريف التدريب:

عملية مخططة لتعديل السلوك المهاري ، والمعرفة والاتجاه، عن طريق اكتساب الخبرة، لتحقيق أداء فعال من خلال الأنشطة، بهدف تطوير قدرات الأفراد وتلبية احتياجاتهم في الحاضر والمستقبل. (كشواي، 2006 : 118)

وعرفه (عباس، 2003) بأنه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة و مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في أدائهم. (عباس، 2003 : 184)

ويتبنى الباحث تعريف التدريب على أنه: " نشاط مخطط بناءً على حاجات حقيقية، لإكساب أو تطوير المهارات لدى العاملين و رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.

أهمية التدريب:

تتضح أهمية التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب حيث بلغ متوسط الإنفاق (10 %) من إجمالي ميزانيات المنظمات ونجد بعض المنظمات تخصص (25 %) من مجموع الأجور التي تدفع للعاملين بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل . (الهيبي، 2003 : 225)

كما تبرز أهمية التدريب في عبء تهيئة وإعداد الموظفين في المؤسسات بما يتناسب مع التغييرات المعاصرة . (الجهني، 2008 : 21)

ويحقق التدريب فوائد عديدة للعاملين إذا اتبع الإجراءات العلمية الصحيحة كما يراه (عباس، 2003 : 188) و(السالم، 2009 : 273) وهي:

- 1) يوفر فرصة لصقل المهارات وزيادة الخبرات.
- 2) يضيف معلومات تساعد في إنجاز العمل.
- 3) يتعرف الفرد على قدراته وإمكانياته الحقيقية.
- 4) يساعد الموظف في التقدم الوظيفي.
- 5) يساعد الأفراد على التأقلم مع العمل .
- 6) تجهيز الفرد ليكون مستعداً لتحمل مسؤوليات إضافية جديدة.

(7) يخفف من عملية دوران العمل و زيادة الإخلاص للمنظمة للوصول إلى اللولاء.

(8) تفتح للموظف آفاقاً للإبداع والابتكار.

مبادئ التدريب:

من أهم مبادئ التدريب ما يلي:

- (1) وضع هدف واضح، وقابل للتطبيق.
- (2) أن يكون التدريب شاملاً لجميع فئات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.
- (3) اختيار المدربين على أسس واضحة بما يتوافق مع الأهداف الموضوعية.
- (4) تحفيز دافعية المتدربين للالتزام بالتدريب.
- (5) التدرج في التدريب حسب مراحل واضحة أي يبدأ بالمرحلة السهلة ثم الأصعب.
- (6) استخدام التطبيقات العملية.
- (7) مراعاة الفروق الفردية بين فئات المدربين.
- (8) التأكد من أن التدريب قد حقق الأهداف الموضوعية.
- (9) مواكبة التطور العلمي والفني لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية . (رباعية، 2003 : 54)

أما (الجهني، 2008) ذكر مبادئ أخرى لعملية التدريب تتلخص في :

- ١ -الشرعية : وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها.
 - ٢ -المنطلق : بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
 - ٣ -الهدف : أهداف التدريب واضحة ، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ، ومحددة تحديداً دقيقاً.
 - ٤ -الشمول : يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية.
 - ٥ -الاستمرارية : تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة ، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته .
 - ٦ -التدرج والواقعية بحيث يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً .
 - ٧ -مرونة التدريب : يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته ، مع التطورات التي تحدث.
- (الجهني، 2008 : 34-35)

أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات اللازمة لتأدية عمل محدد، وتزويده بالأساليب المتطورة، لأداء واجباته وتزويده بمهارات تمكنه من إنجاز العمل بأقل جهد ووقت، ويعمل التدريب على تنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية وتتمثل أهداف العملية التدريبية فيما يلي : (أبو شيخه، 2000 : 262)

- تغيير السلوك.

• تنمية المهارات.

• تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل.

• تحسين مستويات الأداء للفرد والجماعة.

وحدد (زايد، 2003) أهداف عملية التدريب في تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال:

- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم اللازمة لأداء وظائفهم .
- تطوير معلومات الأفراد ، وتنمية معارفهم، حول طبيعة المؤسسة، ونشاطها، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى.
- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين. (زايد، 2003 : 286)

أساليب التدريب:

التدريب التقليدي :

يهدف إلى تزويد المشاركين بالمعرفة والمعلومات المختلفة، والنظريات المستخدمة في مجال التدريب.

التدريب العملي:

يهدف تنمية مهارات وظيفية محددة، وضمان تطبيق هذه المهارات أثناء العمل.

فرق العمل:

يهدف إلى تنمية القدرات الجماعية بدلاً من تنمية القدرات الفردية. (زايد، 2003 : 317-322)

فوائد التدريب:

ذكر (عدوان، 2011) أن عملية التدريب تحقق الفوائد التالية:

- زيادة قدرة الأشخاص على الأداء وتحقيق ذواتهم.
- تأهيل الفرد ليحتل مركزاً أعلى ومسؤوليات أكبر.
- ممارسة الرقابة الذاتية.
- زيادة الخبرات ومستويات الأداء.
- غرس أخلاقيات العمل.
- رفع الإنتاجية بصقل مهارات وقدرات العاملين وتحسين الأداء. (عدوان، 2011 : 21)

شروط نجاح التدريب:

ذكر (ربايعة، 2003) شروطاً لنجاح العملية التدريبية وهي:

- اقتناع الإدارة بنشاط التدريب و بأهميته .
- يركز المدرب على تحقيق الأهداف الموضوعية للتدريب.
- اختيار المتدربين حسب حاجاتهم التدريبية.

- إيجاد بيئة تنظيمية مناسبة للمتدرب بحيث يطبق الأفكار والأساليب الجديدة التي تدرّب عليها واكتسبها في التدريب.

(رابعة، 2003 : 55)

مراحل وإجراءات العملية التدريبية:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات:

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وكذلك بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أو من خارجها، وبالتالي فإن هذه المرحلة لا يجب النظر إليها على أنها عملية مرحلية ومؤقتة، بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملاً من نظام المعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات كالمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات كالتهيئة لاتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب. (بربر، 1997 : 163)

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر هذه الخطوة الهدف الأساسي لعملية التدريب، لأنها تركز على حصر عدد ونوعية العاملين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها لممارسة أعمالهم بكفاءة (الهيتي، 2003 : 232)

المرحلة الثالثة: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي:

يرى (توفيق، 2002) أن التصميم الجيد للبرنامج التدريبي يعتبر العنصر الرئيس لنجاح البرنامج ، وان الجهد المبذول في تصميم البرنامج استثماراً مهماً، لملائمة محتويات البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية. (توفيق، 2002 : 191)

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي:

تعني عملية تنفيذ البرنامج التدريبي، بوضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ أو التطبيق ، وتستهدف هذه المرحلة ما يلي : (أبو شيخة، 2000 : 277)

- معرفة آراء المتدربين في البرنامج التدريبي.
- تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.
- توزيع شهادات المشاركة، من خلال إقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي.

المرحلة الخامسة: تقييم البرنامج التدريبي:

إن تقييم عملية التدريب والمتدربين يعد نشاطاً رئيساً وهاماً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفاعلية من التدريب

(بربر، 1997 : 174)

تدريب مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية:

تولي وكالة الغوث الدولية أهمية خاصة لتدريب مديري المدارس وخاصة الجدد منهم حيث تستخدم عدة أساليب ووسائل مختلفة لتدريب مديري المدارس.

أساليب ووسائل التدريب :

وضح (نتيل، 2007) أساليب التدريب المباشرة وغير المباشرة التي تستخدمها وكالة الغوث الدولية بشكل مفصل نختصرها في:

أولاً: أساليب التدريب المباشرة:

- أ- الحلقات والندوات والمشاعل التربوية التي تنظم بواقع لقاء واحد كل أسبوع.
- ب- التدريب العملي والتطبيقات التربوية.
- ج- المشروعات التطويرية والبحوث العلمية الإجرائية.
- د- اللقاءات التوجيهية والإرشادية.
- هـ- تطبيقات عملية في الدورات الصيفية. (نتيل، 2007 : 88-90)

ثانياً: أساليب التدريب غير المباشرة:

- أ- مواد التعلم الذاتي من تعيينات إدارية وأوراق عمل وحقائب ومجمعات تدريبية وهي جميعها مصممة ومعدة وفق معايير ومواصفات مواد التعلم الذاتي.
 - ب- القراءات التي تأخذ شكل المصادر والمراجع العلمية والمجلات والبحوث والدراسات التربوية التي تتوافر في مكتبات مراكز التطوير التربوي ومراكز المصادر.
 - ج- مجلة المعلم / الطالب: وهي مجلة دورية نصف سنوية يصدرها معهد التربية ويساهم في إعداد دراساتها وبحوثها ومقالاتها التربوية نخبة من خبراء المعهد وأساتذة في دائرة التربية والتعليم.
- (نتيل، 2007 : 90-91)

ثالثاً: دورات القيادة التربوية :

هي دورات موجهة نحو تدريب مديري المدارس ومديرتها والكفايات الإدارية والإشرافية اللازمة لهم، ومدة هذه الدورات سنة تدريبية واحدة يتخللها (30) لقاء تدريبياً (4-3) ساعات لكل لقاء أسبوعي، تليها دورة صيفية مدتها (12) يوماً وبواقع (5) حصص يومياً. وقد صمم برنامج دورات المديرين في ضوء تحليل عمل مدير المدرسة وتحديد الكفايات الأساسية، وبذلك فهو برنامج قائم على الكفايات الأساسية. ويزور المديرون / والمديرات زيارات توجيهية تدريبية بالإضافة إلى زيارات تقييمية ويطلب إليهم تقديم امتحانات فترية وشاملة. ويذكر في هذا المجال إن الامتحانات ينظر إليها في معهد التربية كوسيط تدريبي، ويطلب إلى جميع الملتحقين/ الملتحقات بهذه الدورات إجراء بحث أو مشروع تطويري كمتطلب لإتمام الدورة بنجاح وذلك وفق أنظمة وتعليمات النجاح الخاصة بهذا النوع من الدورات.

(خضر وآخرون، 2006 : 95)

واقع التدريب في وكالة الغوث الدولية:

وذلك بتدريب مديري المدارس أثناء الخدمة، من خلال تنظيم حلقات تدريبية وورشات عمل، وأيام دراسية حول المواضيع المتعلقة بالإدارة المدرسية والإشراف التربوي.

بناء على نتائج التقييم لمديري المدارس بوكالة الغوث الدولية للعام الدراسي 2009-2010م تم إعداد وتنفيذ برنامج لبناء قدرات مديري المدارس، لمعالجة مهارات الضعف التي أظهرها نظام التقييم.

وصف برنامج بناء قدرات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية: (وكالة الغوث الدولية، 2010 ج 1-7)

المهارات التي تضمنها برنامج بناء القدرات:

(1) مهارة التخطيط : Planning

وخضعت لها مجموعتان من مديري المدارس :

- المجموعة الأولى: شارك فيها (24) مديراً ومديرة من منطقة غزة ومنطقة الشمال.
- المجموعة الثانية : شارك فيها (24) مديراً ومديرة من منطقة الوسطى ومنطقة خان يونس.

(2) مهارة حل المشكلات : Problem Solving

خضع لها خمس مجموعات من مديري المدارس :

- المجموعة الأولى: شارك فيها (20) مديراً ومديرة من منطقة الشمال.
- المجموعة الثانية : شارك فيها (29) مديراً ومديرة من منطقة شرق غزة، ومنطقة غرب غزة.
- المجموعة الثالثة: شارك فيها (29) مديراً ومديرة من المنطقة الوسطى.
- المجموعة الرابعة: شارك فيها (30) مديراً ومديرة من منطقة خان يونس.
- المجموعة الخامسة: شارك فيها (27) مديراً ومديرة من منطقة رفح.

(3) مهارة التقييم: Evaluation / Assessments

خضع لها ثلاث مجموعات من مديري المدارس :

- المجموعة الأولى: شارك فيها (30) مديراً ومديرة من منطقة شرق غزة ومنطقة الشمال.
- المجموعة الثانية : شارك فيها (27) مديراً ومديرة من منطقة الوسطى ومنطقة غرب غزة.
- المجموعة الثالثة شارك فيها (30) مديراً ومديرة من منطقة خان يونس، ومنطقة رفح.
- أي أن مجموع من شارك في برنامج بناء القدرات (270) مديراً ومديرة، مع ملاحظة أن بعض المديرين شارك في أكثر من دورة حسب المهارات التي يحتاجها.
- نفذ البرنامج ابتداءً من تاريخ 2010/10/16م ، لمدة (15) ساعة بواقع (3) ساعات يومياً، ولمدة خمسة أيام.
- استمر تنفيذ البرنامج لمدة خمسة أسابيع من تاريخ 2010/10/16م وحتى تاريخ 2010/11/17م.
- شارك في المجموعات جميع المديرين بهدف تبادل الخبرات بين ذوي الأداء المتميز، وذوي التقدير " فرصة للتحسن" (وكالة الغوث الدولية، 2010 ج 1-7)
- قائد النشاط لحلقات التدريب هو أحد مديري المدارس ذوي الأداء المتميز.

سبل تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية:

كما يراها رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية:

- 1- وعي المديرين الكامل بأدوات التقويم وآلياته.
- 2- التواصل المستمر والايجابي بين فريق التقويم والمديرين.
- 3- تزويد المديرين بالتغذية الراجعة المباشرة.
- 4- إطلاق العنان للمديرين للبحث عن حلول إبداعيه لمشكلاتهم.
- 5- دعم المدارس بكل أسباب النجاح.
- 6- احترام آراء وأفكار المديرين .
- 7- اعتبار المديرين جزءاً من التقويم وليسوا من يقع عليهم التقويم. (ملحق رقم (1) : 187).

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

- ❖ منهج الدراسة.
- ❖ مجتمع الدراسة.
- ❖ عينة الدراسة.
- ❖ أداة الدراسة.
- ❖ صدق الاستبانة.
- ❖ ثبات الاستبانة.
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

يتضمن هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، والأدوات التي استخدمتها الدراسة، والدراسة الاستطلاعية لاختبار صدق وثبات الأدوات، والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغص، 2002: 43)، إذ تحدد الدراسة الوصفية الوضع الحالي للظاهرة المراد دراستها، وهو منهج يستخدم الاستبانة في جمع البيانات على أن تكون على درجة من الموضوعية والثبات (أبو علام، 1998: 50).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من (243) مديراً ومديرة من مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة، منهم (117) مديراً و(126) مديرة. (مدير منطقة خان يونس التعليمية ملحق رقم (2) : 191)

ثالثاً: عينة الدراسة:

أ. العينة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (40) من مجتمع الدراسة الأصلي من الجنسين، وتم تطبيق أداة الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، المراد التطبيق عليها، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

ب. العينة المستهدفة:

تم اختيار عينة الدراسة، حيث بلغت (200) مديراً ومديرة، بواقع (95) من الذكور بنسبة (47.5%) ومنهم (105) من الإناث بنسبة (52.5%).

وتم وصف عينة الدراسة بإعداد الجدول التالي الذي يبين التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات المستقلة، وذلك كما يلي:

جدول (13)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الكلية وفقاً للمتغيرات التصنيفية

البيان	المتغير	العدد	%
النوع	ذكور	95	47.5
	إناث	105	52.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	171	85.5
	دراسات عليا	29	14.5
سنوات الخدمة في الإدارة	أقل من 5 سنوات	24	12.0
	من 5 - 10 سنوات	70	35.0
	أكثر من 10 سنوات	106	53.0
المنطقة التعليمية	شمال غزة	27	13.5
	غرب غزة	26	13.0
	شرق غزة	26	13.0
	البريج والنصيرات	24	12.0
	دير البلح والمغازي	15	7.5
	خان يونس	45	22.5
	رفح	37	18.5

رابعاً: أداة الدراسة:

1. استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة: (من إعداد الباحث).

خطوات بناء الاستبانة:

لبناء الاستبانة قام الباحث بالخطوات التالية:

- 1 - الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وقد استفاد منها الباحث في بناء فقرات الاستبانة وصياغتها.
- 2 - تحديد مجالات الاستبانة وبنودها من خلال لقاءات غير رسمية أجراها الباحث مع عدد من مديري المدارس ذوي الخبرة في مجال تقييم أداء مديري المدارس.
- 3 - تصميم الاستبانة بصورته الأولية مكونة من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات ، موجهة لمديري المدارس العاملين بوكالة الغوث بغزة .
- 4 - تم عرض الاستبانة في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين يعملون في الجامعات، ومؤسسات تربوية وبحثية مختلفة، (أنظر ملحق رقم 3) حيث قاموا بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم من حيث:

- تحديد مدى مناسبة فقرات الاستبانة ومدى ملائمتها للمجالات.

- حذف بعض الفقرات وإضافة أخرى.

-تعديل الصياغة لبعض الفقرات.

-تطوير التعليمات للمستجيبين عن كيفية الإجابة على الفقرات.

هـ -في ضوء آراء الأساتذة المحكمين وبإشراف الأستاذ المشرف على الدراسة تم تعديل ، بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل ليستقر الاستبانة في صورته النهائية على(52) فقرة موزعة على أربعة مجالات . (ملحق رقم 5)

تتكون الاستبانة من (52) فقرة موزعة على 4 مجالات (الملحق رقم 5))، وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً) وتصحح على التوالي بالدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1)، ولا توجد فقرات سلبية التصحيح.

ويتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وتتراوح الدرجة على الدرجة الكلية الاستبانة بين (52 - 260 درجة)، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن ضعف نظام تقييم أداء مديري المدارس فيما تعبر الدرجة المرتفعة عن قوة نظام تقييم أداء مديري المدارس، كما أُضيف سؤال (رتب مقترحات تطوير نظام تقييم الأداء حسب أهميتها) ، وكذلك سؤال حول (رتب العوامل التالية(حسب أهميتها) التي تعتبر من سلبيات نظام تقييم الأداء) ، وأضيف سؤال مفتوح لمقترحات تطوير النظام، والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة على المجالات:

جدول (14)

يبين توزيع الفقرات على المجالات

عدد الفقرات	المجال
10	أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس
12	الفريق الاستشاري وفريق التقييم
19	أدوات جمع البيانات
11	نتائج التقييم
52	الدرجة الكلية للاستبانة

صدق وثبات الاستبانة:

الصدق:

1. صدق المحكمين:

للتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين، قام الباحث بتوجيه كتاب لاستئذان المحكمين بتحكيم الاستبانة، ومن ثم تم عرض الصورة الأولية للاستبانة (ملحق رقم 4)) على مجموعة من الأساتذة المتخصصين من هيئة التدريس بقسم أصول التربية بجامعة غزة، "جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية ، جامعة الأقصى وجامعة القدس المفتوحة ، ورئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة ، ومدير منطقة خان يونس التعليمية " (ملحق رقم 3))، وذلك بهدف التأكد من مدى تحقيق

كل فقرة للهدف الموضوعية من أجله، وصحة الصياغة اللغوية لل فقرات، وفي ضوء الملاحظات التي أبداهها المحكمون، تم تعديل بعض الفقرات وحذف بعضها، حيث تم في المحور الأول إعادة صياغة الفقرة (2) ، (9)، وحذف الفقرة (10) ، وإضافة فقرة جديدة، المحور الثاني تم حذف الفقرة (9) وتعديل الفقرة (2) ، المحور الثالث تم حذف الفقرات (13) ، (16) ، (18) ، (21)، وإعادة صياغة الفقرات(1)،(19)،(20) ، وإضافة الفقرة (8)، المحور الرابع تم نقل الفقرة (4) للمحور الثالث، ونقل الفقرة (9) للمحور الأول، وإعادة صياغة الفقرات (5)،(7)،(8).

2. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه والجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه من مجالات الاستبانة موضوع الدراسة:

جدول (15)

ارتباط درجة كل فقرة من استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس مع درجة المجال الذي تنتمي إليه

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1- أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس	1	0.828	دالة عند 0.01	3- أدوات جمع البيانات	5	0.751	دالة عند 0.01
	2	0.773	دالة عند 0.01		6	0.781	دالة عند 0.01
	3	0.748	دالة عند 0.01		7	0.791	دالة عند 0.01
	4	0.741	دالة عند 0.01		8	0.721	دالة عند 0.01
	5	0.764	دالة عند 0.01		9	0.700	دالة عند 0.05
	6	0.828	دالة عند 0.01		10	0.704	دالة عند 0.01
	7	0.819	دالة عند 0.01		11	0.689	دالة عند 0.01
	8	0.810	دالة عند 0.01		12	0.708	دالة عند 0.01
	9	0.724	دالة عند 0.01		13	0.699	دالة عند 0.01
	10	0.588	دالة عند 0.01		14	0.633	دالة عند 0.01
2- الفريق الاستشاري وفريق التقييم	1	0.821	دالة عند 0.01	4- نتائج التقييم	1	0.523	دالة عند 0.01
	2	0.713	دالة عند 0.01		2	0.630	دالة عند 0.01
	3	0.787	دالة عند 0.01		3	0.780	دالة عند 0.01
	4	0.729	دالة عند 0.01		4	0.611	دالة عند 0.01
	5	0.737	دالة عند 0.01				

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
3- أدوات جمع البيانات	10	0.736	دالة عند 0.01		5	0.764	دالة عند 0.01
	11	0.780	دالة عند 0.01		6	0.781	دالة عند 0.01
	12	0.622	دالة عند 0.01		7	0.569	دالة عند 0.01
	1	0.675	دالة عند 0.01		8	0.498	دالة عند 0.01
	2	0.819	دالة عند 0.01		9	0.695	دالة عند 0.01
	3	0.784	دالة عند 0.01		10	0.825	دالة عند 0.01
	4	0.790	دالة عند 0.01		11	0.449	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية (د.ح= 38) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.325، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.418

يتبين من الجدول السابق أن جميع فقرات استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس (52 فقرة) حققت ارتباطات دالة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة 0.01 ومستوى 0.05. كما قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (16)

يبين معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس	0.879	دالة عند 0.01
2	الفريق الاستشاري وفريق التقييم	0.917	دالة عند 0.01
3	أدوات جمع البيانات	0.960	دالة عند 0.01
4	نتائج التقييم	0.814	دالة عند 0.01

قيمة (ر) الجدولية (د.ح= 38) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.325، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.418

يتبين من الجدول السابق أن جميع مجالات استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل أن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الصدق تعزز النتائج النهائية التي سيتم جمعها.

ثبات الاستبانة:

كما قام الباحث بحساب ثبات استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس بالطرق التالية:

أ. ثبات التجزئة النصفية:

قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية على الفقرات الفردية لكل مجال، ودرجاتهم على الفقرات الزوجية، ثم استخدم معادلة سبيرمان براون (النصفين متساويين)، للمجال الأول والثاني، ومعادلة جتمان (النصفين

غير متساويين)، للمجال الثالث والرابع ، لتعديل طول الاستبانة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات مجال التعديل بتلك المعادلة.

جدول (17)

معاملات الثبات لمجالات استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس باستخدام التجزئة النصفية

مستوى الدلالة	معامل الثبات مجال التعديل	معامل الارتباط	مجالات الاستبانة
دالة عند 0.01	0.868	0.767	أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس
دالة عند 0.01	0.896	0.811	الفريق الاستشاري وفريق التقييم
دالة عند 0.01	0.885	0.794	أدوات جمع البيانات
دالة عند 0.01	0.721	0.563	نتائج التقييم
دالة عند 0.01	0.931	0.871	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، الأمر الذي يدل على درجة عالية من الثبات.

ب. معادلة كرونباخ ألفا:

كما تم كذلك تقدير ثبات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة بمجالاته، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (18)

يبين معاملات الثبات لمجالات استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس باستخدام معامل ألفا

مستوى الدلالة	قيمة ألفا	مجالات الاستبانة
دالة عند 0.01	0.911	أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس
دالة عند 0.01	0.926	الفريق الاستشاري وفريق التقييم
دالة عند 0.01	0.935	أدوات جمع البيانات
دالة عند 0.01	0.855	نتائج التقييم
دالة عند 0.01	0.970	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن قيم ألفا دالة عند مستوى دلالة أقل 0.01، وتفي بمتطلبات تطبيق الاستبانة على أفراد العينة.

ومما سبق اتضح للباحث أن استبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس موضوع الدراسة يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ تعزز النتائج التي سيتم جمعها للحصول على النتائج النهائية للدراسة.

خامساً: الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS لتفريغ البيانات ومعالجتها كما يلي:

بهدف حساب صدق وثبات أدوات الدراسة تم تطبيق الأدوات على العينة الاستطلاعية، ثم استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الأدوات:
- معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة جتمان: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ولثبات التجزئة النصفية.
 - الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
 - الثبات بمعامل كرونباخ ألفا.

ب- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- 1- النسب المئوية والتكرارات لدراسة توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، المنطقة التعليمية)، ودراسة استجابات أفراد العينة لمقترحات تطوير النظام ، وكذلك دراسة استجابات العينة للسؤال المفتوح.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ، وكذلك اختبار التجزئة النصفية ، لحساب ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط، لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 4- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، لدراسة استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- 5- اختبار (T-Test) للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 6- اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (النوع، والمؤهل العلمي).
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، المنطقة التعليمية)

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها التوصيات - المقترحات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك بعد الإجابة عن التساؤلات والتحقق من الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل منها، كما سيتم تفسير ومناقشة النتائج التي يتم التوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما واقع نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من حيث الأهداف - الفريق الاستشاري وفريق التقييم - أدوات جمع البيانات - نتائج التقييم من وجهة نظرهم، لدى أفراد العينة؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على مقياس نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة، والجدول التالي يبين ذلك:

أولاً : تفسير المجال الأول : أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس.

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مقياس نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (19)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات

أفراد العينة على (المجال الأول) نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة

م	أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	أهداف النظام واضحة ودقيقة.	3.48	0.79	69.5	1
4	ترمي الأهداف إلى تطوير ممارسات التعليم والتعلم في المدرسة.	3.30	0.98	65.9	2
2	تتبنى الأهداف من حاجات مديري المدارس المهنية.	3.29	0.85	65.8	3
3	تركز الأهداف على الأداء العملي الميداني.	3.27	0.94	65.3	4
8	تدعم الأهداف التنوع في السلوك المهني والإداري لمديري المدارس	3.26	0.84	65.3	5
6	تتراعي الأهداف تطوير مهارات مديري المدارس الإدارية.	3.16	0.99	63.3	6
9	تصاغ الأهداف في صورة مخرجات يُمكن تحقيقها في فترة زمنية محددة.	3.14	0.89	62.8	7

م	أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
7	تراعي الأهداف تطوير مهارات مديري المدارس الفنية.	3.08	0.92	61.6	8
5	تؤدي الأهداف إلى تحديد برامج تطويرية فاعلة.	3.05	0.94	60.9	9
10	يعتبر إجراء عملية التقييم سنوياً مناسباً.	2.60	1.22	52.0	10

إذا طبقنا نفس ميزان التقييم الذي يطبق في نظام تقييم أداء مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية، على النتيجة الكلية للاستبانة حسب الجدول رقم (7) ، حيث يحدد هذا النظام:

- درجة (82%) أو أعلى للأداء المتميز (فوق المتوقع).
- درجة (أكبر من 68% وأقل من 82%) للأداء (ضمن المتوقع).
- درجة (أقل من 68%) للأداء الذي يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع).

حيث يتبين من الجدول السابق أن مظاهر (أهداف) نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة كانت بين (52% – 69.5%) وكانت أعلى المظاهر:

- الفقرة رقم (1) "أهداف النظام واضحة ودقيقة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.5%)، (أداء (ضمن المتوقع))، مما يدل على مدى حرص مديري ومديرات المدارس على التعرف إلى أهداف نظام التقييم، حيث تم توضيح هذه الأهداف أيضاً من خلال دليل تقييم أداء مديري المدارس ، والذي تم توزيعه على جميع مديري ومديرات المدارس.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به (أبو حصيرة، 2008) بضرورة تقييم أداء مديري المدارس في ضوء معايير الجودة.
- وتختلف مع دراسة (أبو حطب، 2009) التي أظهرت نتائجها قلة وجود المعايير لتقييم الأداء.
- الفقرة رقم (4) "ترمي الأهداف إلى تطوير ممارسات التعليم والتعلم في المدرسة" احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي (65.9%)، (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، مما يدل على مدى اهتمام مديري المدارس بهذه الأهداف واعتبارها موجهاً لجميع الأنشطة المدرسية.
- الفقرة رقم (2) "تنبثق الأهداف من حاجات مديري المدارس المهنية" احتلت المرتبة الثالثة، بوزن نسبي (65.3%)، (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، فعملت هذه الأهداف على تشجيع العمل التعاوني والفريقي بين المدارس، وتفجير الكثير من الطاقات الإبداعية لدى مديري المدارس، التي تؤدي لتحسين عملية التعليم، وتلبية حاجات مديري المدارس.

- أما الفقرة رقم (10) "يعتبر إجراء عملية التقييم سنوياً مناسباً" تبوأَت أدنى مرتبة وهي المرتبة العاشرة (الأخيرة) بوزن نسبي (52%)، (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، رغم أن مديري المدارس مقتنعون بمدى أهمية عملية تقييم الأداء مع كل عام دراسي، إلا أن أعباء هذا النظام، وكثرة متطلباته، وتعدد أدواته، والطريقة التي تنفذ بها الزيارة الميدانية والتي

تتطلب عرض الأنشطة المدرسية في ساحات وممرات المدرسة، يشكل عبئاً كبيراً على كاهل مديري المدارس، كما أن عملية التقييم تنتهي مع نهاية العام الدراسي، وتظهر نتائجها في شهر أغسطس، مما لا يوفر الوقت الكافي لتدريب ذوي الحاجات التي أظهرتها نتائج التقييم، كما لا يتوفر الوقت الكافي، والتغذية الراجعة، لمديري المدارس لإعادة دراسة وتحليل أدائهم السابق ووضع خطة مهنية تطويرية شخصية، ثم العمل على تنفيذها.

- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عواد، 2005) "النظام معقد ومطول في مراحلها"، مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذه سنوياً.

- الفقرة رقم (5) "تؤدي الأهداف إلى تحديد برامج تطويرية فاعلة" جاءت في المرتبة التاسعة (قبل الأخيرة) بوزن نسبي (60.9%)، (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، نتيجة لتنفيذ برنامج "بناء القدرات" الذي تم تنفيذه في عقب نتائج العام الدراسي 2009-2010م، بتاريخ 2010/10/16م حيث كان قائد النشاط أحد مديري المدارس الحاصلين على الأداء المتميز، ولم يشعر مديرو المدارس بالكثير من الفائدة وأن هذا البرنامج لم يلبي حاجاتهم المهنية، كما تجاهل مهاراتهم التي تحتاج إلى تطوير مهني.

- الفقرة رقم (7) "تراعي الأهداف تطوير مهارات مديري المدارس الفنية" جاءت في المرتبة الثامنة بوزن نسبي (61.6%)، (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، هذه النتيجة جاءت متفقة تماماً مع نتيجة الفقرة رقم (5) "لم يشعر مديرو المدارس بالكثير من الفائدة وأن هذا البرنامج لم يلبي حاجاتهم المهنية، كما تجاهل مهاراتهم الفنية التي تحتاج إلى تطوير مهني.

ثانياً : تفسير المجال الثاني : الفريق الاستشاري وفريق التقييم.

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مقياس نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة، والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (20)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

لاستجابات أفراد العينة على (الفريق الاستشاري وفريق التقييم) لدى أفراد العينة

م	الفريق الاستشاري وفريق التقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
12	يحدد فريق التقييم جداول زمنية لمواعيد زيارته للمدارس.	3.20	1.31	64.0	1
2	يمتلك الفريق الاستشاري الموضوعية في تقييم أداء مديري المدارس.	3.02	1.01	60.4	2
7	يتمتع فريق التقييم بالخبرة الكافية في مجال التقييم الإداري .	2.85	0.94	57.0	3
1	يتمتع الفريق الاستشاري بالخبرة في مجال الإدارة المدرسية.	2.73	1.07	54.7	4

م	الفريق الاستشاري وفريق التقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
3	يمتلك الفريق الاستشاري القدرة على التفاعل مع مديري المدارس من خلال الأداء العملي.	2.72	0.98	54.4	5
10	يجمع فريق التقييم بيانات عن سير العملية التعليمية التعليمية داخل الفصول.	2.61	1.03	52.3	6
5	يقوم الفريق الاستشاري بتزويد مديري المدارس بال نشرات التربوية الحديثة المتعلقة بنظام التقييم.	2.51	1.14	50.3	7
6	يسعى الفريق الاستشاري لتطوير النظام من خلال التغذية الراجعة لعمليات التقييم التي تنفذ سنوياً.	2.51	1.05	50.1	8
4	يزود الفريق الاستشاري المديرين بالمعلومات اللازمة لتحسين الأنشطة المدرسية.	2.28	0.98	45.5	9
9	يقدم فريق التقييم خبرات مستمرة في مجال العمل لمديري المدارس.	2.26	0.93	45.2	10
8	يقدم فريق التقييم العون لحل بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس.	2.22	0.92	44.4	11
11	يقوم فريق التقييم بالمسح الدوري للمشاكل التي تواجه العمل المدرسي.	2.12	0.87	42.3	12

يتبين من الجدول السابق أن مظاهر الفريق الاستشاري وفريق التقييم لدى أفراد العينة كانت بين (42.3% - 64%) وكانت أعلى المظاهر:

- الفقرة رقم (12) "يحدد فريق التقييم جداول زمنية لمواعيد زيارته للمدارس" احتلت المرتبة الأولى في هذا المجال بوزن نسبي (64%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لعدم تحديد مواعيد للزيارة الميدانية، والتي يوليها مديرو المدارس اهتماماً خاصاً، وما يلزم لهذه الزيارة من عرض الأنشطة المدرسية في ساحات وممرات المدرسة، وما يترتب على ذلك من جهد، فمهمة فريق التقييم ملاحظة وجود هذه الأنشطة في الساحات المدرسية، و لا يتم أي مناقشة بين المُقيم ومدير المدرسة، علاوة على أن المُقيم قد يكون مجهولاً بالنسبة لمدير المدرسة. وكذلك زيارة مدير المنطقة التقييمية ليس لها موعدٌ محددٌ، أما المقابلة فيأتي موعدها في نهاية العام الدراسي، وكذلك تقرير مدير المدرسة يأتي موعده في نهاية العام الدراسي أكثر أوقات العام الدراسي ضغطاً على مديري المدارس ، فيجتمع فيه (تقويم الطلاب - الامتحانات - تقويم المعلمين - عمليات الجرد السنوي للمدرسة... الخ).

- الفقرة رقم (4) "يمتلك الفريق الاستشاري الموضوعية في تقييم أداء مديري المدارس." احتلت المرتبة الثانية في هذا المجال بوزن نسبي (60.4%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون

المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لعدم انسجام التوصيات في تقرير نتائج التقييم مع نتائج المهارات التي خصصت لها هذه التوصيات، رغم تصميم عدة أدوات لجمع البيانات، وهذه الأدوات اعتمدت معايير محددة للأداء، مما يزيد الموضوعية، إلا أن عدم الانسجام الذي أظهرته التوصيات، قلل من نسبة الموضوعية للفريق الاستشاري، أضف إلى ذلك عدم الإجابة على الكثير من تساؤلات مديري المدارس أثناء اللقاءات التي عُقدت بهذا الخصوص أدت إلى انخفاض نسبة الموضوعية من وجهة نظر مديري المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (أبو لبدة، 2011) حيث حصل مجال الموضوعية على ووز نسبي (68.17%).

- الفقرة رقم (2) "يتمتع فريق التقييم بالخبرة الكافية في مجال التقييم الإداري" احتلت المرتبة الثالثة في هذا المجال بوزن نسبي (57%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة - رغم أنهم مديرو مدارس سابقون أو مشرفون تربويون سابقون - لعدم ممارستهم عملية تقييم أداء مديري المدارس سابقاً، كما يفتقرون إلى التدريب الكافي لتوظيف أدوات وعملية التقييم.

- الفقرة رقم (11) "يقوم فريق التقييم بالمشح الدوري للمشاكل التي تواجه العمل المدرسي" احتلت المرتبة الثانية عشرة (الأخيرة) في هذا المجال بوزن نسبي (42.3%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض جداً نتيجة لعدم تقديم أي شكل من أشكال العون لمديري المدارس من قبل فريق التقييم، وعدم مناقشة مديري المدارس أثناء الزيارات الميدانية لعملية التقييم، وكذلك عدم تقديم أي نوع من التغذية الراجعة، مما يفقد عملية تقييم الأداء معناها الحقيقي في وكالة الغوث الدولية، حيث تعتبر تقييم الأداء حواراً منظماً بين الموظف والمقيم.

- الفقرة رقم (8) "يقدم فريق التقييم العون لحل بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس" احتلت المرتبة الحادية عشرة في هذا المجال بوزن نسبي (44.4%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لعدم تقديم أي نوع من التغذية الراجعة لمديري المدارس.

- الفقرة رقم (9) "يقدم فريق التقييم خبرات مستمرة في مجال العمل لمديري المدارس" احتلت المرتبة العاشرة في هذا المجال بوزن نسبي (45.2%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لعدم تقديم أي نوع من التغذية الراجعة لمديري المدارس.

تتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (أبو علي، 2010) بتوفير التغذية الراجعة المستمرة والدائمة للعمل المدرسي.

ثالثاً : تفسير المجال الثالث : أدوات جمع البيانات.

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مقياس نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة، والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (21)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

لإستجابات أفراد العينة على أدوات جمع البيانات لدى أفراد العينة

م	أدوات جمع البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
18	يُجهز مديرو المدارس الوثائق المطلوبة لتقرير مدير المدرسة بيسر .	3.27	1.13	65.4	1
17	يتمتع مديرو المدارس برؤية واضحة لإعداد تقرير مدير المدرسة .	3.21	0.96	64.3	2
7	تحتوي الأدوات على بنود محددة قابلة للقياس.	3.20	0.85	64.0	3
16	يكفي عدد زيارات مدير المنطقة للمدرسة لجمع البيانات حول المهارات المطلوب تقييمها.	3.15	1.05	63.0	4
9	تعتمد أداة المقابلة أسئلة محددة لتقييم جميع مديري المدارس.	3.12	1.05	62.3	5
2	تغطي أدوات جمع البيانات جميع جوانب العمل المدرسي.	3.04	0.96	60.7	6
6	تحفز بنود الأدوات مديري المدارس على فهم أدائهم.	3.02	0.94	60.5	7
13	توجد معايير موحدة لدى المقيمين أثناء الزيارة الميدانية.	3.02	1.04	60.4	8
3	تكشف أدوات جمع البيانات أنماط السلوك المختلفة لمديري المدارس.	3.00	0.89	60.0	9
5	تقيس الأدوات مهارات مدير المدرسة من شتى جوانبها.	3.00	0.90	59.9	10
8	تحافظ أدوات التقييم على الموضوعية.	2.99	0.89	59.8	11
10	تغطي أسئلة المقابلة جميع المهارات المطلوب تقييمها.	2.93	0.99	58.7	12
4	تتراعى الأدوات الثقافة التنظيمية والمتغيرات المتداخلة في العمل المدرسي.	2.92	0.85	58.4	13
14	تقدم بنود أداة المسح الميداني للمعلمين المعلومات الدقيقة لتقييم مهارات مديري المدارس.	2.85	0.99	57.0	14
19	يستلم مدير المدرسة تقريراً مفصلاً عن نتيجة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .	2.65	1.27	53.0	15

م	أدوات جمع البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
15	توظف بنود أداة المسح الميداني للمعلمين في تطوير أداء مديري المدارس.	2.63	1.01	52.5	16
12	تكفي الزيارة الميدانية لجمع البيانات حول المهارات المطلوب تقييمها.	2.51	1.01	50.3	17
1	يُشرك مديرو المدارس في بناء أدوات جمع البيانات.	2.44	0.98	48.9	18
11	توفر أداة المقابلة فرصة لمراجعة نتائجها.	2.40	1.10	48.1	19

يتبين من الجدول السابق أن مظاهر أدوات جمع البيانات لدى أفراد العينة كانت بين (48.1% - 65.4%) وكانت أعلى المظاهر:

- الفقرة رقم (18) "يُجهز مديرو المدارس الوثائق المطلوبة لتقرير مدير المدرسة ببسر" احتلت المرتبة الأولى في هذا المجال بوزن نسبي (65.4%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ:

- صعوبة اختيار الوثائق المطلوبة من بين العديد من الوثائق التي يمتلكها مدير المدرسة.
- مدى ملائمة وأهمية الوثيقة يتوقف على مدير المدرسة.
- توقيت تقديم التقرير في نهاية العام الدراسي ، وكثرة أعباء مديري المدارس في هذا التوقيت.

- الفقرة رقم (17) "يتمتع مديرو المدارس برؤية واضحة لإعداد تقرير مدير المدرسة"، احتلت المرتبة الثانية في هذا المجال بوزن نسبي (64.3%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ:

- معاناة مديري المدارس أثناء كتابة التقرير.
- كبر حجم التقرير ، والتفاصيل المطلوب توضيحها حول كل وثيقة يتضمنها التقرير.
- تضارب المعلومات حول هل يتم تقييم التقرير من ناحية جودة كتابته أم جودة الوثائق التي يتضمنها؟

• أشارت نتائج العام الدراسي 2009-2010 على وجود ضعف لدى مديري المدارس في كتابة تقرير مدير المدرسة، ورغم ذلك لم يثقل مديرو المدارس أي تدريب بهذا الخصوص.

- الفقرة رقم (2) "تحتوي الأدوات على بنود محددة قابلة للقياس" احتلت المرتبة الثالثة في هذا المجال بوزن نسبي (64%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ:

- رغم وجود مؤشرات أداء في الأدوات المستخدمة في جمع البيانات إلا أنها تحتاج إلى الدقة والتحديد، حتى لا يختلف في تفسيرها مديرو المدارس وفريق التقييم، فأتثناء زيارات التقييم لا يتم أي نقاش بينهما، بل يفسرها كل منهم حسب ما يراه ملائماً.
- لا توجد معايير كمية تصف حجم الأداء وجودته، مما يصعب قياسه.

– الفقرة رقم (11) "توفر أداة المقابلة فرصة لمراجعة نتائجها" احتلت المرتبة التاسعة عشر (أي الأخيرة) في هذا المجال بوزن نسبي (48.1%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ :

الطريقة التي تدار بها المقابلة غير تربوية، وهي أقرب للتحقيق البوليسي، يغلب عليها طابع السؤال والجواب، وليس حواراً تربوياً يتم فيه مناقشة أداء عمل مديري المدارس من خلال رؤية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد فرص التقدم وتطوير المهارات لدى مديري المدارس.

– الفقرة رقم (1) "يُشرك مديرو المدارس في بناء أدوات جمع البيانات" احتلت المرتبة الثامنة عشرة في هذا المجال بوزن نسبي (48.9%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ :

لم يتم مشاركة مديري المدارس في بناء أي من أدوات التقييم، بل تم استخدام أدوات التقييم التي يتم بها تقييم أداء مديري المدارس في ولاية Alabama الأمريكية وتطبيقها على مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة، علاوة على أنها لم تخضع لفترة تجريبية.

تنفق هذه النتيجة ما توصيات (عواد، 2005) بوضع معايير نتيجة جهد مشترك بين الرئيس والمرؤوس.

– الفقرة رقم (12) "تكفي الزيارة الميدانية لجمع البيانات حول المهارات المطلوب تقييمها" احتلت المرتبة السابعة عشرة في هذا المجال بوزن نسبي (50.3%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ :

عدد الزيارات الميدانية ثلاث زيارات كاف جداً، غير أن الطريقة التي تنفذ بها الزيارة الميدانية، وهي جولة في ساحات وممرات المدرسة، دون مناقشة أي من المسؤولين في المدرسة، لا تعتبر كافية لجمع المعلومات، أضف إلى ذلك أن المقيم متقاعد أي كبير في السن، وضعفت عيناه، ولم تعد تقوى على الملاحظة الدقيقة.

رابعاً : تفسير المجال الرابع : نتائج التقييم.

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مقياس نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة، والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (22)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على نتائج التقييم لدى أفراد العينة

م	نتائج التقييم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
7	تحتاج نتائج تقييم أداء مديري المدارس إلى الدقة.	3.56	1.16	71.2	1
8	تعتبر نتائج التقييم ملزمة.	3.02	1.10	60.5	2
9	يترتب على نتائج التقييم تعزيز (سلبي - إيجابي).	2.95	1.20	59.1	3
10	تعتبر نتائج التقييم مؤشراً لتطوير نظام التقييم.	2.76	0.98	55.2	4
1	يعتبر التقييم النهائي للكفايات أقل من 68% دون المتوقع مناسباً	2.71	1.18	54.2	5
6	تحفز نتائج تقييم الأداء مديري المدارس لتحسين أدائهم.	2.70	1.17	54.0	6
5	ترتبط نتائج التقييم بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي.	2.68	0.98	53.6	7
2	يتلقى مديرو المدارس دورات تدريبية حسب نتائج التقييم.	2.42	1.07	48.4	8
3	تعالج الدورات التدريبية نقاط الضعف لدى مديري المدارس.	2.28	0.97	45.7	9
4	تعتبر مقارنة تقييم المدارس المشاركة في مبادرة الانضباط والاحترام بالمدارس غير المشاركة مناسباً.	2.27	0.96	45.4	10
11	يبيح نظام التقييم مجالاً للتظلم والشكوى من نتائج التقييم.	2.23	1.13	44.7	11

يبين من الجدول السابق أن مظاهر نتائج التقييم لدى أفراد العينة كانت بين (44.7% - 71.2%) وكانت أعلى المظاهر:

- الفقرة رقم (7) "تحتاج نتائج تقييم أداء مديري المدارس إلى الدقة" احتلت المرتبة الأولى في هذا المجال بوزن نسبي (71.2%)، أي (أداء (ضمن المتوقع))، وجاء هذا التقدير (ضمن المتوقع) نتيجة لـ:

- شعور مديري المدارس بعدم دقة ومصداقية نتائج التقييم، هذا الشعور ناتج من:

- التناقض بين التوصيات ونتائج المهارات في تقرير تقييم الأداء.
- التقرير الذي تسلمه مديرو المدارس غير واضح ويحتاج إلى كثير من التفسير، فهو لا يحتوي سوء اسم المهارة والكفاية، والتقدير بالنسبة المئوية، والتوصيات التي تتناقض مع تقدير المهارات.

• لم يحدد تقرير نتائج التقييم أي من نقاط القوة أو الضعف.

• لم يوفر التقرير التغذية الراجعة اللازمة.

• لم يراع التقرير واقع المدارس المختلف.

- الفقرة رقم (8) "تعتبر نتائج التقييم ملزمة" احتلت المرتبة الثانية في هذا المجال بوزن نسبي (60.5%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ:

• لم تُتخذ أي إجراءات حسب نتائج التقييم، سواء لذوي الأداء (دون المتوقع) أو ذوي الأداء المميز (فوق المتوقع).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حطب، 2009) بأن نتيجة التقييم لا يتبعها أي قرارات.

• شعور مديري المدارس وجود فائدة محدودة تعود على مديري المدارس أو على المدرسة من تطبيق هذا النظام.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (عواد، 2005) بأن نسبة كبيرة من الموظفين ترى لا فائدة كبيرة تعود على الموظف أو المؤسسة من تطبيق نظام تقييم الأداء.

- الفقرة رقم (2) "يترتب على نتائج التقييم تعزيز (سلبى - إيجابى)" احتلت المرتبة الثالثة في هذا المجال بوزن نسبي (59.1%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ :

• لا يوجد نظام خاص بالحوافز، والتشجيع.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (عواد، 2005) حيث لا يتبع عملية التقييم أي من التشجيع أو التحفيز.

- الفقرة رقم (11) "يتيح نظام التقييم مجالاً للنظم والشكوى من نتائج التقييم." احتلت المرتبة الحادية عشرة أي (الأخيرة) في هذا المجال بوزن نسبي (44.7%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ :

• لا يوفر هذا النظام أي فرصة للنظم أو مراجعة النتائج ، وذلك لأن فريق التقييم فريق خارجي يعمل على نظام اليومي.

• مدير المنطقة لا يملك سوى التقارير التي قدمت إليه من الفرق الاستشاري، ولا يملك قاعدة البيانات التي يمكن الرجوع إليها.

- الفقرة رقم (4) "تعتبر مقارنة تقييم المدارس المشاركة في مبادرة الانضباط والاحترام بالمدارس غير المشاركة مناسباً" احتلت المرتبة العاشرة في هذا المجال بوزن نسبي (45.4%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ :

عدم موافقة مديري المدارس على مقارنة المدارس المشاركة في مبادرة الانضباط والاحترام بغير المشاركة في المبادرة ، وذلك لأنه يتوفر لديها:

• ميزانية كبيرة لتنفيذ الأنشطة المدرسية.

• معلم متفرغ لتخطيط وتنفيذ الأنشطة.

- الفقرة رقم (3) "تعالج الدورات التدريبية نقاط الضعف لدى مديري المدارس" احتلت المرتبة التاسعة في هذا المجال بوزن نسبي (45.7%)، أي (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، وجاء هذا التقدير المنخفض نتيجة لـ :

- برنامج بناء القدرات التي قامت بتنفيذه وكالة الغوث الدولية في العام الدراسي 2010-2011، حسب نتائج تقييم العام السابق، قام بتحديد ثلاث مهارات فقط (التخطيط - حل المشكلات - التقييم)
- العام الدراسي 2011-2012 لم تنفذ فيه دورات تدريبية حسب نتائج التقييم.

خامساً:- تفسير الدرجة الكلية للاستبانة:-

جدول (23)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على مقياس نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المقياس
1	63.3	7.48	31.63	10	أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس
4	51.7	9.05	31.03	12	الفريق الاستشاري وفريق التقييم
2	58.3	12.79	55.36	19	أدوات جمع البيانات
3	53.8	7.34	29.60	11	نتائج التقييم
	56.8	32.60	147.62	52	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لاستبانة نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد عينة الدراسة من المديرين يقع عند (56.8%)، وتأتي أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس في أعلى مراتب نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة بوزن نسبي (63.3%)، أي المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية أدوات جمع البيانات بوزن نسبي (58.3%)، ثم تأتي نتائج التقييم بوزن نسبي (53.3%) في المرتبة الثالثة، وأخيراً يأتي الفريق الاستشاري وفريق التقييم بوزن نسبي (51.7%) في المرتبة الرابعة.

- **الوزن النسبي لمقياس " نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة " ككل هو (56.8%)** يعتبر منخفضاً نسبياً ، مقارنة بدراسة (أبو لبد، 2011) حيث كان الوزن النسبي للمقياس (60.78%)، ودراسة (أبو علي، 2010) كان الوزن النسبي للمقياس (74.14%) ، ودراسة (أبو حطب، 2009) كان الوزن النسبي للمقياس ككل (64.40%)، أما دراسة (العمرات، 2010) فقد كان الوزن النسبي عالياً حيث بلغ ما نسبته (73.8%).

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (خريص، 2007) حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (51%)، ودراسة (العجمي، 2003) أن معظم محاور مكونات نظام تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان حصلت على تقديرات منخفضة، ويتفق مع دراسة (عواد، 2005) بوجود ضعف عام في نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (MAKIA, 2008) التي أكدت أن نظام تقييم أداء مديري المدارس في اليابان كان مناسباً بدرجة كبيرة.

- التقدير العام للوزن النسبي للاستبانة (دون المتوقع)، ويعتبر منخفضاً جداً ويحتاج للكثير من عمليات التطوير والتحسين، ويفسر الباحث ذلك:

- بأن نظام تقييم أداء مديري المدارس نظام جديد طبق في العام الدراسي 2009-2010م، ويحتاج مديرو المدارس مزيداً من الوقت والتدريب للتعرف عليه، وتحديد حاجاتهم التطويرية، والعمل على تحسينها من وجهة نظر هذا النظام، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن هذا النظام طبق مباشرة، و لم يطبق قبل ذلك على عينة تجريبية ودرسته دراسة تحليلية لمدى ملائمة تطبيق هذا النظام في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، ومدى انعكاس الظروف الاقتصادية والسياسية التي يمر بها قطاع غزة ، على تطبيق مثل هذا النظام.

❖ أي أنه وبشكل عام يدل على انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس بوكالة

الغوث الدولية لـ " نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة "

- ثانياً:- تفسير (أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس)

احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (63.3%)، فهو (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، ولكنه يدل كمرتبة (الأولى) على مدى حرص مديري ومديرات المدارس على التعرف إلى أهداف نظام التقييم ، وأن تكون هذه الأهداف موجهاً لجميع الأنشطة المدرسية، كما شجعت هذه الأهداف العمل التعاوني والفريقي بين المدارس، مما أدى إلى تفجير الكثير من الطاقات الإبداعية لدى مديري المدارس، التي تؤدي لتحسين عملية التعليم.

تتنفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (TOLER, 2006) وهو " يجب أن يكون الهدف الرئيس من تقويم مديري المدارس تحسين مستوى أدائهم." ، ويتفق مع ما أوصت به دراسة (عدوان، 2006) بأن يكون الهدف من نظام تقييم الأداء تطويري و بنائي، وليس للعقاب أو المكافأة.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (العجمي، 2003) حيث حصل محور الأهداف على تقدير منخفض، وتختلف أيضاً مع ما أوصت به دراسة (الداود، 2008) بإعادة صياغة الأهداف.

- تحتاج أهداف نظام تقييم الأداء لمزيد من الدراسة ، والتحليل وتحديد الأنشطة الإجرائية التي تحقق هذه الأهداف، ومزيد من اللقاءات التربوية لمناقشة مديري المدارس والاطلاع على آرائهم في هذا المجال.

❖ أي أنه وبشكل عام يدل على انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث

الدولية لـ (أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس).

- ثالثاً:- تفسير (أدوات جمع البيانات)

- احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (58.3%) ، (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، مما يدل على مدى أهمية تنوع الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، التنوع الذي يؤدي لموضوعية ومصداقية عملية جمع المعلومات ، إلا أن تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية منخفضة، ويرجع ذلك إلى:

- تعدد وتنوع أدوات جمع البيانات بكثرة، (5) أدوات لجمع البيانات، وتكرار بعض الأدوات عدة مرات، تكرار زيارة مدير المنطقة، تكرار زيارة فريق التقييم (الزيارة الميدانية للمدرسة) ثلاث مرات.

وهذه النتيجة (المرتبة الثانية) تتفق مع ما طالبت به دراسة (أبو حطب، 2009) بضرورة تنوع الأساليب المستخدمة في عملية التقييم، ودراسة (أبو ماضي، 2007) بضرورة استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء، ودراسة (عواد، 2005) بضرورة اعتماد أكثر من نموذج لقياس الوظائف المختلفة، ودراسة (شاهين، 2010) يتم استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء في الجامعة الإسلامية بغزة.

تتفق أيضاً مع المعايير التي وضعها (مرسي، 1995) للتقويم الجيد، وهو استخدام وسائل متنوعة تتميز بالدقة والموضوعية، والصدق والثبات.

تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ELLEN & OTHERS, 2008) حيث أشارت إلى أنه لا يوجد وثائق أو أدوات مساعدة بل الأدوات المستخدمة في التقييم غير دقيقة، وأيضاً تختلف مع دراسة (TOLER, 2006) الذي أكدت وجود حاجة للبحث عن أساليب وأدوات مختلفة لتقويم مديري المدارس، وكذلك تختلف مع دراسة (عدوان، 2006) التي أكدت أن نظام تقييم الأداء يفتقر إلى استخدام الوسائل المتنوعة لجمع المعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء.

❖ أي أنه وبشكل عام يدل على انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث

الدولية لـ (أدوات جمع البيانات).

- رابعاً:- تفسير (نتائج التقييم)

- احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (53.8%) ، (أداء يحتاج إلى تحسين (دون المتوقع))، ويعتبر هذا الوزن منخفضاً، مما يدل على عدم رضا مديري ومديرات المدارس عن نتائج التقييم، الناتج من الإحساس بانخفاض مستوى عدالة هذا النظام، حيث لا يتعرف مديرو المدارس على نتائج التقييم قبل مرور عدة شهور على عملية التقييم، كما أن التقرير الذي يتسلمه مديرو المدارس غير دقيق، فيه كثير من التناقضات فيما يخص التوصيات وارتباطها بالمهارات، فمثلاً يوصي التقرير باستخدام أساليب جديدة ومتطورة في أداء مهامك (مهارة إدارة التكنولوجيا) رغم أن تقييم هذه المهارة (82.83%) أي "فوق المتوقع"، وفي الإدارة المالية مثلاً يوصي التقرير بفتح علاقات ودية ومالية مع الآخرين، وفي نفس الوقت يوصي بإتباع القوانين في العمليات المالية

تخطيطاً وتدقيقاً ومتابعة، كيف لمدير المدرسة أن يفتح علاقات مالية مع الآخرين، ويتبع القوانين وهي تمنع أي علاقات مالية مع الآخرين.

- لا تتم أي مناقشة لمديري المدارس لتقرير نتائج التقييم.
- لا يعطى الفرصة للتنظيم أو مراجعة نتيجة التقييم.
- عدم وجود جهات رقابية لمتابعة إجراءات التقييم.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو لبد، 2011)، حيث حصل مجال الضوابط الأخلاقية على وزن نسبي (56.72%) لاعتقاد مديري المدارس أن نتائج التقييم غير عادلة، ودراسة (شاهين، 2010) في عدم عدالة نظام التقييم المطبق في جامعة الأزهر، وتتفق مع دراسة (عدوان، 2006) التي أشارت إلى وجوب الحصول على المعلومات من عدة جهات مختلفة ليُكسب التقييم المصادقية والنزاهة ويجعل النتيجة أكثر عدلاً، وتتفق مع دراسة (MAKIA, 2008) بضرورة تزويد مديري المدارس بمعلومات بناءة حول أدائهم، حسب معايير التقييم، وتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عواد، 2005) وجود نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة، مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

❖ أي أنه وبشكل عام يدل على انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية لـ (نتائج التقييم).

- خامساً: - تفسير (الفريق الاستشاري وفريق التقييم)

- احتلت المرتبة الرابعة (الأخيرة) بوزن نسبي (51.7%)، (أداء يحتاج إلى تحسين) دون (المتوقع))، ويعتبر هذا الوزن منخفضاً جداً، مما يدل على مدى استياء مديري ومديرات المدارس من (الفريق الاستشاري وفريق التقييم)، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:
- إن اختيار الجهة التي تنفذ عملية التقييم قد لا تقل شأنًا عن عملية التقييم نفسها، فالمقيم يُعتبر هو الأساس في عملية التقييم، فقد يكون سبباً في نجاحها أو سبباً في تعثرها، إن لم تتوفر لديه المعلومات الكافية حول أداء العاملين المراد تقييمهم، أو الموضوعية الركن الضروري واللازم لعملية التقييم.
- ومهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة.
- الفريق الاستشاري وفريق التقييم (فريقان من خارج وكالة الغوث) والمقيم الخارجي قد يكون ليس لديه معرفة وإطلاع كافٍ عن طبيعة الأعمال التي تتم داخل المدرسة، والمبادرات الجديدة التي تنفذها وكالة الغوث، كما لا تتوفر لديه معرفة بخبرة ومهارة العاملين، مما يدخل الشك في قدرته على تقييم العاملين بشكل فعال، وقد يتأثر المقيم الخارجي ببعض آراء الموظفين العاملين في المدرسة أو المنطقة التعليمية، مما يؤدي إلى عدم الموضوعية، علاوة على ما تنكبه وكالة الغوث الدولية من الجهد والمال والوقت، وهي تشكي من ضائقة، وأزمات مالية، كما قد يؤدي

إلى انتفاص من كفاءة مديري المناطق التعليمية أو الثقة بهم من قبل مديري المدارس في مدى قدرتهم على تقييم موظفيهم.

- رغم أنه: تقوم بعض المؤسسات بالطلب من خبراء متخصصين محترفين، من الخارج بإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي، بيد أن هذه الطريقة ليست منتشرة في قطاع غزة الذي ما زال في مرحلة بناء مؤسساته في المجالات المختلفة، وخاصة المدارس، التي لا يتوفر لها من الإمكانيات سوى الحد الأدنى، والذي يعاني من الحصار الاقتصادي والسياسي والصحي، والفقر وسوء الظروف المعيشية.

- أولاً: الفريق الاستشاري:

- مُصمّم نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة. (أبو لبة، 2011: 184)
- من حملة شهادة الدكتوراه في مجال الهندسة، مما يعطي انطباع بعدم وجود الخبرة الكافية لديهم لتقييم أداء مديري المدارس.
- تؤكد مديرو المدارس من ذلك أثناء المناقشات التي تتم خلال الاجتماعات، وعدم توفر الإجابات الموضوعية على الأسئلة التي يطرحها مديرو المدارس.
- الفريق الاستشاري لم يعمل قط في مدارس وكالة الغوث الدولية سابقاً، مما يؤدي لنقص في الخبرة الميدانية لواقع إمكانات مدارس وكالة الغوث الدولية.

- ثانياً: فريق التقييم:

- متقاعدون سبق لهم العمل في وكالة الغوث الدولية، مما يثير مشاعر عدم الارتياح بين العاملين والمتقاعدين.
- تنقصهم الخبرة المتطورة للتغيرات التي طرأت في وكالة الغوث الدولية، وخاصة في مجال تقييم الأداء.
- تنقصهم القدرة على توظيف التكنولوجيا والحاسوب في تقييم الأداء، وما مدى أهمية ذلك في النظام الحالي لتقييم الأداء.
- عدد من أعضاء فريق التقييم يفتقر إلى الموضوعية ويفضل إعطاء تقديرات عالية، ليتجنب الحرج الاجتماعي الذي قد ينتج عن تقييمه لبعض مديري ومديرات وكالة الغوث الدولية.
- عدد من أعضاء فريق التقييم يفتقر إلى الموضوعية ويفضل إعطاء تقديرات منخفضة اعتقاداً بأنه يرضي " الله " مما يشير إلى مدى تأثير الثقافة الخاصة للمقيّم على نتائج التقييم.
- عدد من أعضاء فريق التقييم يفتقر إلى الموضوعية ويفضل إعطاء تقديرات منخفضة مبرراً ذلك " بأنه بخيل في إعطاء العلامات".
- عدد من أعضاء فريق التقييم يفتقر إلى الموضوعية، ويعتبر أداءه السابق كمدير مدرسة معياراً يقيس عليه أداء الآخرين.

- عدم التزام أعضاء فريق التقييم بمعايير محددة ، وعدم وجود رقابة أو متابعة لأدائهم مما يفقد عملية التقييم موضوعيتها.
- استياء مديري ومديرات المدارس عن (الفريق الاستشاري وفريق التقييم) يتفق مع (عبد الباقي، 2000: 289) حيث ذكر أن: " حوالي (98 %) من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للعاملين" ، وأكدت ذلك (قرقش، 2000: 26) بأن مسؤولية تقييم أداء مديري المدارس تقع على عاتق مديري المناطق التعليمية في الوطن العربي.
- لا نحتاج أن نذهب بعيداً عن وكالة الغوث الدولية ، فجميع العاملين ، في جميع الدوائر التابعة لوكالة الغوث الدولية بغزة على مختلف المستويات، وتنوع وظائفهم يتم تقييم أدائهم من قبل المدير المباشر في العمل، على برنامج تقييم الأداء الالكتروني على شبكة الانترنت. (وكالة الغوث الدولية، 2011 ب: 3)
- تتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (أبو حطب، 2009) بضرورة تصميم نظام تقييم الأداء من قبل جهة مهنية متخصصة.
- تختلف هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (عدوان، 2006) بضرورة الاستعانة بجهة استشارية خارجية، ودراسة (آل الشيخ، 2010) "إسناد عملية التقييم إلى هيئة مستقلة محايدة من الخبراء وأساتذة الكليات."
- ❖ أي أنه وبشكل عام يدل على انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية لـ (الفريق الاستشاري وفريق التقييم).

(2) نتائج السؤال الثاني والذي ينص :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لنظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات النوع ، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية؟

1. نتائج الفرض الأول الذي ينص على:

لا توجد فروق دالة إحصائية في نظام تقييم أداء مديري المدارس تبعاً للنوع لدى أفراد العينة.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بالمقارنة بين متوسط درجات المديرين الذكور (ن=95) ومتوسط درجات المديرات الإناث (ن=105) في درجاتهم على مقياس نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة موضوع الدراسة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، واستخدم الباحث هذا المقياس الإحصائي البارامتري بسبب اعتدالية توزيع الدرجات في كل من مجموعتي التطبيق، إضافة إلى أن عدد أفراد العينة يزيد عن ثلاثين فرداً، الأمر الذي يحقق شروط

استخدام مقياس (ت) للفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين (علام، 2005: 210)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (24)

اختبار (ت) للفرق بين متوسطي درجات المديرين والمديرات في نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة تبعاً للنوع

المقياس	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس	الذكور	32.59	7.20	2.086	دالة عند 0.05
	الإناث	30.36	7.84		
الفريق الاستشاري وفريق التقييم	الذكور	32.31	8.79	2.256	دالة عند 0.05
	الإناث	29.48	8.91		
أدوات جمع البيانات	الذكور	57.23	12.88	2.705	دالة عند 0.01
	الإناث	52.39	12.42		
نتائج التقييم	الذكور	30.43	7.00	2.145	دالة عند 0.05
	الإناث	28.29	7.13		
الدرجة الكلية للاستبانة	الذكور	152.56	32.69	2.666	دالة عند 0.01
	الإناث	140.51	31.19		

قيمة (ت) الجدولية (د.ح=198) عند مستوى دلالة 0.05=1.96، عند مستوى دلالة 0.01=2.58

يتبين من الجدول السابق أن قيمة (ت) المحوسبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية في جميع المجالات وكذلك قيمة (ت) المحوسبة للدرجة الكلية للاستبانة أكبر من قيمة (ت) الجدولية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ومستوى 0.05، بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة لدى أفراد العينة والدرجة الكلية للاستبانة، وكانت الفروق لصالح المديرين الذكور في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك لم يتحقق الفرض.

مما يدل أن أفراد العينة لديهم تقديرات متباعدة على المقياس موضوع الدراسة تبعاً لمتغير النوع.

- طبق نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في العام الدراسي 2009-2010م على جميع مديري المدارس بغض النظر عن النوع (ذكر أو أنثى)، في فترة زمنية موحدة.

- وكذلك طبقت خمس أدوات على جميع مديري المدارس بغض النظر عن النوع (ذكر أو أنثى).

- استخدمت معايير موحدة لجميع مديري المدارس بغض النظر عن النوع (ذكر أو أنثى).

- كما أن عدد مديري المدارس الذكور (95) مديراً من العينة الميدانية والتي تبلغ (200) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (47.5%) من عدد العينة الميدانية، وعدد الإناث (105) مديرة أي ما نسبته (52.5%)، أي أن عدد الذكور في العينة الميدانية أقل من عدد الإناث، إلا أن النتيجة كانت لصالح الذكور، ويعزو

الباحث ذلك إلى :-

- الأعباء الاجتماعية الإضافية التي تعاني منها الإناث، ولا يعاني منها الذكور في المجتمع الفلسطيني، مثل الخدمة في المنازل، وعبء التواصل المجتمعي الذي يسوده الرجال.
- زيادة العبء الإداري والفني الناتج من تطبيق نظام تقييم الأداء.
- قدرة الذكور على التكيف مع النظام الجديد، وتحمل الأعباء الناتجة عنه، أكبر من قدرة الإناث.
- ميل الإناث إلى عدم معرفة قدراتها الحقيقية والموضوعية، واعتبار عملية التقييم تشخيص لصفاتها الشخصية، وليس قدراتها المهنية.
- معاناة الإناث من ظروف صحية خاصة (بالحمل والولادة) تؤدي إلى تدني مستوى أدائها.

تتفق هذه النتيجة " وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور " مع دراسة (أبو لبدة، 2011)، ودراسة (أبو علي، 2010)، ودراسة (أبو حطب، 2009)، ودراسة (قرقش، 2000)، ودراسة (العجمي، 2003)، أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، لصالح الذكور، أما دراسة (الشريجة، 2006)، أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع، ولكن لصالح الإناث.

تختلف مع دراسة (شاهين، 2010)، حيث أشارت لعدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع، ودراسة (أبو حصيرة، 2008)، ودراسة (أبو ماضي، 2007)، دراسة (عدوان، 2006)، ودراسة (العمرات، 2010)، ودراسة (خريص، 2007)، حيث لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

2. نتائج الفرض الثاني الذي ينص على:

لا توجد فروق دالة إحصائية في نظام تقييم أداء مديري المدارس تبعاً للمؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا) لدى أفراد العينة.

للتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بالمقارنة بين متوسط درجات المؤهل العلمي بكالوريوس (ن = 171) ومتوسط درجات المؤهل العلمي دراسات عليا (ن = 29) في درجاتهم على مقياس نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة موضوع الدراسة باستخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (25)

اختبار (ت) للفروق بين متوسطي درجات المديرين والمديرات في نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي

المقياس	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس	بكالوريوس	31.09	7.59	1.505	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	33.38	7.52		

المقياس	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الفريق الاستشاري وفريق التقييم	بكالوريوس	30.68	9.03	0.520	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	31.62	8.56		
أدوات جمع البيانات	بكالوريوس	54.18	12.77	1.380	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	57.72	13.01		
نتائج التقييم	بكالوريوس	29.40	7.08	0.445	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	28.76	7.53		
الدرجة الكلية للاستبانة	بكالوريوس	145.35	32.58	0.943	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	151.48	31.33		

قيمة (ت) الجدولية (د.ح=198) عند مستوى دلالة 0.05 = 1.960، عند مستوى دلالة 0.01 = 2.576

يتبين من الجدول السابق أن قيمة (ت) المحوسبة أصغر من قيمة (ت) الجدولية في جميع المجالات وكذلك قيمة (ت) المحوسبة للدرجة الكلية للاستبانة أصغر من قيمة (ت) الجدولية، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطي درجات مجموعتي المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا) في جميع مجالات الاستبانة ودرجته الكلية لدى أفراد عينة، مما يدل أن أفراد العينة لديهم تقديرات متقاربة على المقياس موضوع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك يكون قد تحقق الفرض.

ويرى الباحث:

نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية طبق في العام الدراسي 2009-2010م على جميع مديري المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، في فترة زمنية موحدة، وكذلك طبقت خمس أدوات على جميع مديري المدارس بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما يساعد على عدم ظهور أي فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أن عدد مديري المدارس الذين يحملون مؤهلات (دراسات عليا) فقط (29) مديراً ومديرة من العينة الميدانية والتي تبلغ (200) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (14.5%) من عدد العينة الميدانية، وتعتبر هذه نسبة قليلة.

تتفق هذه النتيجة "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي" مع دراسة (أبو لبة، 2011)، ودراسة (أبو علي، 2010)، ودراسة (أبو حصيرة، 2008)، ودراسة (أبو ماضي، 2007)، ودراسة (أبو ماضي، 2006)، ودراسة (قرقش، 2000)، ودراسة (آل الشيخ، 2010)، ودراسة (العمرات، 2010)، ودراسة (خريص، 2007)، ودراسة (الشريجة، 2006)، ودراسة (العجمي، 2003).

تختلف هذه النتيجة مع دراسة (شاهين، 2010) حيث أكدت وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح (الدكتوراه)، ودراسة (أبو حطب، 2009)، وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح (الدكتوراه).

3. نتائج الفرض الثالث الذي ينص على:

لا توجد فروق دالة إحصائياً في نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة تبعاً لسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) لدى أفراد العينة.

قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) على نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة، والجدول التالي يبين قيمة اختبار (ف) ومستوى الدلالة للفروق بين متوسطات درجات الصعوبات والتحديات لأفراد العينة حسب مجموعات سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:

جدول (26)

يبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة لدى أفراد العينة تبعاً لسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس	بين المجموعات	32.04	2	16.02	0.275	0.760
	داخل المجموعات	11480.68	197	58.28		
	المجموع	11512.72	199			
الفريق الاستشاري وفريق التقييم	بين المجموعات	360.03	2	180.01	2.278	0.105
	داخل المجموعات	15569.49	197	79.03		
	المجموع	15929.52	199			
أدوات جمع البيانات	بين المجموعات	991.34	2	495.67	2.807	0.059
	داخل المجموعات	31797.44	197	161.41		
	المجموع	32788.78	199			
نتائج التقييم	بين المجموعات	170.70	2	85.35	1.691	0.187
	داخل المجموعات	9945.69	197	50.49		
	المجموع	10116.40	199			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	4117.38	2	2058.69	1.981	0.141
	داخل المجموعات	204712.57	197	1039.15		
	المجموع	208829.96	199			

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=197، 2) عند مستوى دلالة 0.05 = 3.00، وعند مستوى دلالة 0.01 = 4.61

يتبين من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحوسبة أصغر من قيمة (ف) الجدولية في جميع المجالات وكذلك قيمة (ف) المحوسبة للدرجة الكلية للاستبانة أصغر من قيمة (ف) الجدولية، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الاستبانة موضوع الدراسة ودرجته الكلية لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية) لأفراد العينة، وبذلك يكون قد تحقق الفرض. مما يدل أن أفراد العينة لديهم تقديرات متقاربة على المقياس موضوع الدراسة تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية).

تفسير الباحث:

- طبق نظام تقييم الأداء على جميع مديري المدارس بغض النظر عن متغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية) ، في فترة زمنية موحدة.
 - وكذلك طبقت أدوات جمع البيانات (الخمس) على جميع مديري المدارس بغض النظر عن متغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية).
 - استخدمت معايير موحدة لتحديد الأداء لجميع مديري المدارس بغض النظر عن متغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية).
 - استخدمت معايير موحدة لدراسة وتحليل البيانات حول الأداء لجميع مديري المدارس بغض النظر عن متغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية).
 - كما أن عدد مديري المدارس حسب متغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية) للفئة (أقل من 5سنوات) هو (24) مديراً ومديرة ، أي ما نسبته (12.0%) من العينة الميدانية والتي تبلغ (200) مديراً ومديرة، الفئة من (5-10 سنوات) هو (70) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (35.0%)، الفئة (أكثر من 10 سنوات) هو (106) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (53.0%)
- هذه الأسباب تساعد على عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية).
- تتفق هذه النتيجة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية) لأفراد العينة " مع دراسة (شاهين، 2010)، ودراسة (أبو حطب، 2009)، ودراسة (أبو حصيرة، 2008)، ودراسة (أبو ماضي، 2007)، ودراسة (عدوان، 2006)، ودراسة (قرقش، 2000)، ودراسة (آل الشيخ، 2010)، ودراسة (خريص، 2007)، ودراسة (الشريجة، 2006).
- تختلف هذه النتيجة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية) لأفراد العينة " مع دراسة (أبو لبد، 2011) التي ذكرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) في مجالي الموضوعية والاستمرارية، ودراسة (أبو على، 2010) لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، ودراسة (العمرات، 2010) لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات).

4. نتائج الفرض الرابع الذي ينص على:

لا توجد فروق دالة إحصائية في نظام تقييم أداء مديري المدارس تبعاً للمنطقة التعليمية (شمال غزة - غرب غزة - شرق غزة - البريج والنصيرات - دير البلح والمغازي - خان يونس - رفح) لدى أفراد العينة.

قام الباحث بإجراء تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المنطقة التعليمية (شمال غزة - غرب غزة - شرق غزة - البريج والنصيرات - دير البلح والمغازي - خان يونس - رفح) على نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة، والجدول التالي يبين قيمة اختبار (ف) ومستوى الدلالة للفروق بين متوسطات درجات الصعوبات والتحديات لأفراد العينة حسب مجموعات المنطقة التعليمية:

جدول (27)

يبين نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة الفروق في نظام تقييم أداء مديري المدارس لدى أفراد العينة لدى أفراد العينة تبعاً للمنطقة التعليمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس	بين المجموعات	423.26	6	70.54	1.228	0.294
	داخل المجموعات	11089.46	193	57.46		
	المجموع	11512.72	199			
الفريق الاستشاري وفريق التقييم	بين المجموعات	735.18	6	122.53	1.556	0.162
	داخل المجموعات	15194.34	193	78.73		
	المجموع	15929.52	199			
أدوات جمع البيانات	بين المجموعات	663.83	6	110.64	0.665	0.678
	داخل المجموعات	32124.95	193	166.45		
	المجموع	32788.78	199			
نتائج التقييم	بين المجموعات	586.92	6	97.82	1.981	0.070
	داخل المجموعات	9529.48	193	49.38		
	المجموع	10116.40	199			
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	8861.98	6	1477.00	1.426	0.207
	داخل المجموعات	199967.98	193	1036.10		
	المجموع	208829.96	199			

قيمة (ف) الجدولية عند (د.ح=6، 193) عند مستوى دلالة 0.05 = 2.10، وعند مستوى دلالة 0.01 = 2.80

يتبين من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحوسبة أصغر من قيمة (ف) الجدولية في جميع المجالات وكذلك قيمة (ف) المحوسبة للدرجة الكلية للاستبانة أصغر من قيمة (ف) الجدولية، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الاستبانة موضوع الدراسة ودرجته الكلية لدى أفراد العينة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية لأفراد العينة، وبذلك يكون قد تحقق الفرض.

مما يدل أن أفراد العينة لديهم تقديرات متقاربة على المقياس موضوع الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية.

تفسير الباحث:

- طبق نظام تقييم الأداء على جميع مديري المدارس بغض النظر عن متغير (المنطقة التعليمية) ، في فترة زمنية موحدة.

- استخدمت معايير موحدة لتحديد الأداء لجميع مديري المدارس بغض النظر عن متغير (المنطقة التعليمية).

- استخدمت معايير موحدة لدراسة وتحليل البيانات حول الأداء لجميع مديري المدارس بغض النظر عن متغير (المنطقة التعليمية).

- كما أن عدد مديري المدارس حسب متغير (المنطقة التعليمية) للفئة (شمال غزة) هو (27) مديراً ومديرة ، أي ما نسبته (13.5%) من العينة الميدانية والتي تبلغ (200) مديراً ومديرة، الفئة من (غرب غزة) هو (26) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (13.0%)، الفئة (شرق غزة) هو (26) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (13.0%)، والفئة (البريج والنصيرات) هو (24) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (12.0%)، والفئة (دير البلح والمغازي) هو (15) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (7.5%)، والفئة (خان يونس) هو (45) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (22.5%)، والفئة (رفح) هو (37) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (18.5%).

هذه الأسباب تساعد على عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير (المنطقة التعليمية). تختلف هذه النتيجة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية" مع دراسة (أبو لبة، 2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المنطقة التعليمية)، لصالح منطقة (شرق غزة)، ودراسة (أبو علي، 2010) لصالح الوسطى، ودراسة (شاهين، 2010) لصالح الجامعة الإسلامية، ودراسة (أبو ماضي، 2007) لصالح الجامعة الإسلامية، ودراسة (العجمي، 2003) توجد فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ودراسة (ELLEN, 2008) المناطق التعليمية توظف نماذج مختلفة ، ومجالات متنوعة، دراسة (TOLER, 2006) وجود أساليب وأدوات تقويم مختلفة لمديري المدارس.

(3) نتائج السؤال الثالث الذي ينص على:

ما سبل تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة، لدى أفراد العينة؟ والذي يتكون من ثلاثة أجزاء:

1) رتب مقترحات تطوير نظام تقييم الأداء حسب أهميتها:

يُعنى هذا السؤال بترتيب مقترحات لتطوير نظام تقييم الأداء حسب أهميتها لدى أفراد العينة. تحليل السؤال: يتكون هذا السؤال من خمسة أسئلة مستقلة ، وكل سؤال أخذ رتبة من 1 إلى 5، وكان على معبئ الاستبانة أن يرتب تلك الأسئلة وفق أهميتها بحيث يكون الرقم (1) عبارة عن الرتبة الأولى، والرقم (2) عبارة عن الرتبة الثانية، وهكذا.

بناء على الأدب التربوي حول نظام تقييم الأداء ومن خلال المناقشات التي تمت بين الباحث وبعض مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية حول كيفية تطوير نظام تقييم الأداء تم رصد عدة اقتراحات تكررت في هذه اللقاءات ، وتقديمها من خلال الاستبانة لمعرفة ترتيبها حسب أهميتها في تطوير نظام تقييم الأداء.

للإجابة عن هذا السؤال تم تحديد الاختيار الأول لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من الفقرات التي تمثل مقترحات تطوير نظام تقييم الأداء من وجهة نظر أفراد العينة من مديري المدارس ، وذلك كما يبين الجدول التالي:

جدول (28)

يبين تكرارات استجابات أفراد العينة على فقرات ترتيب مقترحات تطوير نظام تقييم الأداء

النسبة المئوية %	العدد	الفقرات
36.0	72	1. تشكيل لجان ذات مستوى قيادي عالٍ للإشراف على عمليات التقييم ودراسة النتائج ومن ثم العمل على تطبيق التوصيات.
26.0	52	2. تدريب مديري المناطق وفريق التقييم على عمليات التقييم وضرورة الإعداد الجيد لها.
14.0	28	3. أن تجمع كل أداة المعلومات حول جميع مهارات مديري المدارس.
11.0	22	4. وضع نظام حوافز فعال لتشجيع مديري المدارس على الأداء الجيد والتعاون مع عمليات التقييم.
10.5	21	5. ربط برامج التدريب المختلفة بالنتائج والتوصيات التي تخرج بها عملية التقييم لمعالجة نقاط الضعف.

يتبين من الجدول السابق أن مقترحات تطوير نظام تقييم الأداء ترتبت من وجهة نظر أفراد العينة كما يلي:

- 1) جاءت الفقرة "تشكيل لجان ذات مستوى قيادي عالٍ للإشراف على عمليات التقييم ودراسة النتائج ومن ثم العمل على تطبيق التوصيات" في الترتيب الأول من وجهة نظر (72) من أفراد العينة بنسبة (36.0%).
- 2) يليها الفقرة "تدريب مديري المناطق وفريق التقييم على عمليات التقييم وضرورة الإعداد الجيد لها" كبديل أول من وجهة نظر (52) من أفراد العينة بنسبة (26.0%).
- 3) وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة "أن تجمع كل أداة المعلومات حول جميع مهارات مديري المدارس" في الترتيب الأول من وجهة نظر (28) من أفراد العينة بنسبة (14.0%).

- 4) ثم تأتي الفقرة "وضع نظام حوافز فعال لتشجيع مديري المدارس على الأداء الجيد والتعاون مع عمليات التقييم" في الترتيب الأول من وجهة نظر (22) من أفراد العينة بنسبة (11.0%).
- 5) وأخيراً الفقرة "ربط برامج التدريب المختلفة بالنتائج والتوصيات التي تخرج بها عملية التقييم لمعالجة نقاط الضعف" في الترتيب الأول من وجهة نظر (21) من أفراد العينة بنسبة (10.5%).

2. رتب سلبيات نظام تقييم الأداء حسب أهميتها:

يُعنى بهذا السؤال ترتيب سلبيات نظام تقييم الأداء حسب أهميتها لدى أفراد العينة. تحليل السؤال: يتكون هذا السؤال من خمسة أسئلة مستقلة ، وكل سؤال أخذ رتبة من 1 إلى 5، وكان على معبئ الاستبانة أن يرتب تلك الأسئلة وفق أهميتها بحيث يكون الرقم (1) عبارة عن الرتبة الأولى، والرقم (2) عبارة عن الرتبة الثانية، وهكذا. بناء على الأدب التربوي حول نظام تقييم الأداء ومن خلال المناقشات التي تمت بين الباحث وبعض مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية حول سلبيات نظام تقييم الأداء تم رصد عدة سلبيات تكررت في هذه اللقاءات ، وتقديمها من خلال الاستبانة لمعرفة ترتيبها حسب أهميتها في نظام تقييم الأداء.

للإجابة عن هذا السؤال تم تحديد الاختيار أول لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من الفقرات التي تمثل سلبيات نظام تقييم الأداء من وجهة نظر أفراد العينة من مديري المدارس، وذلك كما يبين الجدول التالي:

جدول (29)

يبين تكرارات استجابات أفراد العينة على فقرات ترتيب سلبيات نظام تقييم الأداء

النسبة المئوية %	العدد	الفقرات
26.0	52	1. تعدد أدوات النظام وكثرة متطلباته مما يستنزف الكثير من الوقت والجهد.
23.0	46	2. إشراك طرف خارجي (المتقاعدين) لا يوفر الطمأنينة لدى مديري المدارس.
21.0	42	3. كثرة وتداخل مهارات مديري المدارس المطلوب تقييمها.
17.5	35	4. قلة مشاركة مديري المدارس في النقاش أثناء الزيارات الميدانية.
10.5	21	5. ضحالة الطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.

يتبين من الجدول السابق أن سلبيات نظام تقييم الأداء ترتبت من وجهة نظر أفراد العينة كما يلي:

- 1) جاءت الفقرة "تعدد أدوات النظام وكثرة متطلباته مما يستنزف الكثير من الوقت والجهد" في الترتيب الأول من وجهة نظر (52) من أفراد العينة بنسبة (26.0%).
- 2) ثم تأتي الفقرة "إشراك طرف خارجي (المتقاعدين) لا يوفر الطمأنينة لدى مديري المدارس" في الترتيب الأول من وجهة نظر (46) من أفراد العينة بنسبة (23.0%).
- 3) وثالثاً تأتي الفقرة "كثرة وتداخل مهارات مديري المدارس المطلوب تقييمها" في الترتيب الأول من وجهة نظر (42) من أفراد العينة بنسبة (21.0%).
- 4) ثم تأتي الفقرة "قلة مشاركة مديري المدارس في النقاش أثناء الزيارات الميدانية" في الترتيب الأول من وجهة نظر (35) من أفراد العينة بنسبة (17.5%).
- 5) وأخيراً فقرة "ضحالة الطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير" في الترتيب الأول من وجهة نظر (21) من أفراد العينة بنسبة (10.5%).

السؤال المفتوح:

3. أية مقترحات أخرى ترى أنها مناسبة لتطوير نظام التقييم؟.

للإجابة عن السؤال المفتوح فقد تم رصد الإجراءات التالية:-

- 1) أجاب على هذا السؤال (97) فرداً من أفراد العينة الميدانية أي ما نسبته (48.5%) من أفراد العينة الميدانية والبالغ عددهم (200) مديراً ومديرة.
- 2) تم رصد جميع إجابات أفراد العينة، التي تمثل مقترحات تطوير نظام تقييم الأداء من وجهة نظر أفراد العينة من مديري المدارس ، ثم اختيار الفقرات التي تكررت مرتين فأكثر، ورصد جميع التكرارات، وترتيبها تنازلياً حسب النسبة المئوية للتكرار، وذلك كما يبين الجدول التالي:

جدول (30)

يبين تكرارات استجابات أفراد العينة على (مقترحات أخرى ترى أنها مناسبة لتطوير نظام تقييم الأداء)

الرقم	الاقتراح	التكرار	النسبة المئوية
1	التركيز على الموضوعية خلال عملية التقييم.	29	29.90%
2	عدم إشراك المتقاعدين في عملية التقييم .	27	27.80%
3	تقديم تغذية راجعة.	24	24.70%
4	وضع خطة لتدريب المديرين حسب نتائج التقييم.	24	24.70%
5	اختيار لجان تقويم على درجة عالية من الكفاءة متخصصة في الإدارة المدرسية من الوكالة.	20	20.60%
6	إلغاء النظام.	20	20.60%

الرقم	الاقتراح	التكرار	النسبة المئوية
7	تحديد أهداف التقييم .	19	19.60%
8	اقتصار التقييم على مدير المنطقة.	18	18.60%
9	تنفيذه كل ثلاث سنوات مرة وليس كل سنة .	17	17.50%
10	مناقشة نتائج التقييم مع مدير المدرسة.	15	15.50%
11	استلام مدير المدرسة تقريراً مفصلاً لنتيجة كل أداة.	14	14.40%
12	مراعاة واقع المدارس المختلفة عند التقييم.	13	13.40%
13	عدم مشاركة المعلمين في عملية التقييم.	10	10.30%
14	مشاركة مديري المدارس في إعداد أدوات التقييم.	10	10.30%
15	مشاركة المشرفين في عملية التقييم.	9	9.30%
16	تقليل عدد المهارات المراد تقييمها.	7	7.20%
17	تحديد مكافآت وحوافز .	6	6.20%
18	مشاركة مركز التطوير التربوي التابع لوكالة الغوث في التقييم.	4	4.10%
19	تدريب فريق التقييم على عملية التقييم.	4	4.10%
20	مشاركة أولياء الأمور في التقييم.	4	4.10%
21	تحديد مواعيد الزيارات الميدانية.	4	4.10%
22	إلغاء تقرير مدير المدرسة.	4	4.10%
23	مشاركة الطلاب في عملية التقييم.	2	2.10%
24	إلغاء المقابلة.	2	2.10%
25	عدم مشاركة الإناث في تقييم مدارس الذكور. عدد الذين أجابوا على هذا السؤال .	2 97	2.10%

- يتضح من الجدول السابق أن الفقرة " التركيز على الموضوعية خلال عملية التقييم. " احتلت المرتبة الأولى، نتج هذا الرأي لدى مديري المدارس نتيجة لسلوك المقيمين خلال الزيارة الميدانية، التي تتمثل في جولة ميدانية داخل مباني وساحات ومرافق المدرسة، وبعض الفصول الدراسية، للبحث عن

- (55) مؤشراً من مؤشرات الأداء التي تثبت امتلاك مدير المدرسة لأربع مهارات يتطلب تقييمها خلال الزيارة الميدانية، ورصد مشاهداتهم في سجل خاص، وعدم توظيف نموذج الزيارة الميدانية.
- احتلت الفقرة " عدم إشراك المتقاعدين في عملية التقويم ". المرتبة الثانية وذلك لكبر السن وعدم توفر القدرة الكافية لملاحظة ومتابعة الأنشطة المدرسية أثناء الزيارة الميدانية، كما أن مبادرات تطويرية كثيرة نفذت في دائرة التربية والتعليم ، بعد فترة التقاعد.
 - احتلت الفقرة " تقديم تغذية راجعة. " المرتبة الثالثة، مما يدل على مدى حاجة مديري المدارس للتغذية الراجعة حول أدائهم، وخاصة بعد الزيارة الميدانية، وخلال دورة تقييم الأداء.
 - احتلت الفقرة " عدم مشاركة الإناث في تقييم مدارس الذكور. " أدنى مرتبة، حيث أشار بعض مديري المدارس أن الإناث يعتبرن أدائهم السابق كمديرات مدارس نموذجاً، يتم بناءً عليه تقييم مديري المدارس، إلا أن هذا الرأي لم يحظى بتأييد غالبية مديري المدارس.
 - احتلت الفقرة " إلغاء المقابلة. " على المرتبة قبل الأخيرة مما يدل على أهمية تنوع أدوات جمع المعلومات لدى مديري المدارس.
 - احتلت الفقرة " مشاركة الطلاب في عملية التقويم. " على المرتبة الثالثة قبل الأخيرة، لقناعة مديري المدارس، بأن مشاركة الطلاب في عملية تقييم أدائهم ينقصها الموضوعية ، لعدم توفر المعلومات الكافية لديهم حول مهارات مديري المدارس وأدائهم.

سبل تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة

- في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة يرى الباحث تقديم مجموعة من السبل التي تهدف إلى تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.
1. ضرورة تشكيل لجان ذات مستوى قيادي عالٍ للإشراف على عمليات التقويم ودراسة النتائج ومن ثم العمل على تطبيق التوصيات .
 2. ضرورة تدريب مديري المناطق وفريق التقويم على عمليات التقويم والإعداد الجيد لها.
 3. تطوير أدوات جمع البيانات لتجمع كل أداة المعلومات حول جميع مهارات مديري المدارس، فتحقق شرط تنوع الأدوات .
 4. وضع نظام حوافز فعال لتشجيع مديري المدارس على الأداء الجيد والتعاون مع عمليات التقويم .
 5. ربط برامج التدريب المختلفة بالنتائج والتوصيات التي تخرج بها عملية التقويم لمعالجة نقاط الضعف .
 6. ضرورة التركيز على الموضوعية خلال عملية التقويم.
 7. عدم إشراك المتقاعدين في عملية التقويم .
 8. تقديم تغذية راجعة، فورية ومستمرة.
 9. تكليف مدير المنطقة بعملية التقويم، تحت إشراف لجنة لمتابعة عمليات ونتائج التقويم.

10. ضرورة مناقشة نتائج التقييم مع مديري المدارس.
11. ضرورة استلام مدير المدرسة تقريراً مفصلاً لنتيجة كل أداة.
12. مراعاة واقع المدارس المختلفة عند التقييم.
13. مشاركة مديري المدارس في إعداد أدوات التقييم.
14. تحديد مواعيد الزيارات الميدانية

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج سوف يتم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.

أولاً: توصيات خاصة بالقائمين على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة:

- 8- اختيار الفريق الاستشاري من الخبراء في الإدارة المدرسية .
 - 9- اختيار فريق التقييم من العاملين حالياً ضمن برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث.
 - 10- تشكيل لجنة خاصة لمتابعة تنفيذ عمليات التقييم ومدى موضوعيتها ودقتها.
- ثانياً: توصيات خاصة بمصممي نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث:**
- 4- وضع برنامج لتدريب فريق التقييم .
 - 5- تصميم أدوات جمع البيانات بحيث تجمع كل أداة المعلومات حول جميع المهارات المراد تقييمها.
 - 6- ربط برامج تدريب مديري المدارس بالتوصيات الناتجة عن عمليات التقييم.
 - 7- ضرورة تحليل النتائج ومناقشتها مع مدير المدرسة مناقشة عميقة.
 - 8- اطلاع مديري المدارس على دورة التقييم لتحليل نقاط القوة والضعف واقتراح بدائل لتطوير أداء مديري المدارس.

9- توفير فرصة للحوار والنقاش بين المقيم ومديري المدارس، أثناء الزيارات الميدانية، ليعرض مديرو المدارس أنشطتهم.

10- بدء دورة التقييم مع بداية العام الدراسي.

11- تقديم تقرير مفصل لمديري المدارس حول عملية التقييم ونتائجها.

ثالثاً: توصيات خاصة بمديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة:

- 1- تشكيل فريق العمل المدرسي، وتحديد مهام كل عضو.
- 2- إبراز دور مدير المدرسة في قيادة الأنشطة المدرسية.
- 3- تفعيل دور مجلس المدرسة، والمجتمع المحلي، وتوظيف إمكانات أعضائه لخدمة العملية التعليمية.

4- توثيق الأنشطة المدرسية بالتصوير الفوتوغرافي، وعرضها على لوحات الإعلانات في المدرسة.

5- التفكير الإبداعي لتطوير مهاراتهم الشخصية، وإيجاد حلول للمشكلات المدرسية.

المقترحات

من أهم المقترحات التي توصيها الدراسة:

1. إجراء دراسة مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.
2. إجراء دراسة معوقات تطبيق نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة، وسبل علاجها.
3. إجراء دراسة تصور مقترح لتطوير نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة.
4. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة على نظام تقييم أداء الموظفين المحليين بوكالة الغوث الدولية بغزة.
5. إجراء دراسة لنظام تقييم أداء مديري المدارس الحكومية بغزة.
6. إجراء دراسة لنظام تقييم أداء المعلمين في المدارس الحكومية بغزة.
7. إجراء دراسة مقارنة بين نظام تقييم أداء الموظفين في كل من المدارس الحكومية والمدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية.
8. إجراء دراسة مقارنة بين نظام تقييم أداء الموظفين في فلسطين والنظم الأخرى في الدول العربية.
9. إجراء دراسة مقارنة بين نظام تقييم أداء الموظفين في فلسطين والنظم الأخرى في الدول الأجنبية.

مراجع الدراسة

أولاً : المراجع العربية.

1- الكتب

2- البحوث والدوريات والمجلات العلمية.

3- الرسائل العلمية

ثانياً : المراجع الأجنبية

ثالثاً: مواقع الانترنت

أولاً : المراجع العربية.

أ- القرآن الكريم.

1- الكتب

- 1) أبو شيخة، نادر أحمد (2000). إدارة الموارد البشرية، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 2) أبو علام، رجاء محمود (1998). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- 3) أبو الكشك، محمد نايف (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة ، المملكة العربية السعودية : دار جريد للنشر، والتوزيع.
- 4) أبو ناهية، صلاح الدين محمد (1994) . القياس التربوي، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
- 5) أبو الوفا، جمال وحسين، سلامة : (2000) " اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 6) الأغا، إحسان ، والأستاذ، محمود (1999) . تصميم البحث التربوي (النظرية والتطبيق)، غزة : مطبعة الرنتيسي .
- 7) الأغا، إحسان (2002). البحث التربوي وعناصره، مناهجه وأدواته، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 8) بربر، كامل (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 9) توفيق، عبد الرحمن (2002) . "الإدارة بالمعرفة :تغيير ما لا يمكن تغييره" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة.
- 10) حنفي عبد الغفار (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 11) الخطيب، عامر يوسف (2003). فلسفة التربية نظريات وتطبيقات. غزة : مكتبة القدس.
- 12) ديوان الموظفين العام الفلسطيني (2010) ، نموذج تقييم الأداء السنوي (الفئة العليا).
- 13) ربايعة علي محمد(2003). إدارة الموارد البشرية، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 14) زايد، عادل محمد (2003). إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية،، القاهرة.
- 15) زويلف مهدي حسن (2003). إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- 16) السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حروش (2002) . إدارة الموارد البشرية ، عمان : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

- 17) السالم مؤيد (2009)، " إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي " ، إثراء للنشر.
- 18) سعد، محيي محمد. (2000). *كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات*، المكتب العربي الحديث، مطبعة الانتصار الإسكندرية.
- 19) شاويش، مصطفى (2000) . *إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد*، رام الله : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- 20) شاويش مصطفى نجيب، *إدارة الموارد البشرية (2005)*. إدارة الأفراد، رام الله : دار الشروق.
- 21) شحادة، نظمي والجيوس، محمد والباشا، محمد والحلبي، رياض (2000) . *إدارة الموارد البشرية*، عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 22) الشريف، محمد (2004) . *إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد*، عمان : دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- 23) شعلان، محمد سليمان و رضوان، محمد محمود و زيدان، محمد مصطفى و قاسم، أحمد محمد (1987) . *الإدارة المدرسية والإشراف الفني*، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
- 24) عابدين ، محمد عبد القادر (2001) . *الإدارة المدرسية الحديثة* . عمان : دار الشروق.
- 25) عباس سهيلة حسن، *إدارة الموارد البشرية (2003)* . *مدخل استراتيجي*، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 26) عبد الباقي صلاح (2000) . *إدارة الموارد البشرية*، عمان : الدار الجامعية للنشر.
- 27) العبد اللطيف ، عبد الحليم بن إبراهيم (1994) . *مدير المدرسة صفاته وسماته* ، الرياض : دار الكتاب السعودي.
- 28) عبود ، عبد الغني (1997) . *إدارة المدرسة الابتدائية* " ، القاهرة: مكتبة النهضة العربية.
- 29) علام، صلاح الدين محمود (2005) . *الأساليب الإحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية "البارامترية واللابارامترية"*، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 30) العميرة، محمد حسين (1999) . *مبادئ الإدارة المدرسية*، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 31) عوض، محمد عبد الغني و الخضيرى، محسن أحمد. (1992) . *الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه* . مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 32) كشواي ، باري. (2006) *إدارة الموارد البشرية* ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

- (33) ماهر ،أحمد (2008) . إدارة الموارد البشرية، القاهرة : الدار الجامعية، طبع ونشر وتوزيع.
- (34) مرسي ، محمد منير (1995) . الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب.
- (35) المنيف ، محمد صالح عبد الله (2002) . المهارات الأساسية لمدير الإدارة المدرسية . الرياض: فهرسة الملك الوطنية أثناء النشر .
- (36) النجوم ، إسماعيل و بلو ،صالح و نعنيش ، جهاد وجبر ، سميح و حرحش ريما (2006): **قيادة التغيير التربوي - دليل المدرب والمدير ، رام الله : المورد مركز تطوير المعلم.**
- (37) الهيتي، خالد عبد الرحيم(2003). إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- (38) وزارة التخطيط والتعاون الدولي : (1997) الإصدار الأول -السلطة الوطنية الفلسطينية.
- (39) وزارة التربية والتعليم الفلسطينية(1996) ، نشرة رقم م ت ع / 1 .
- (40) وزارة التربية والتعليم السعودية (2005 أ) . نموذج تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التنفيذية (إدارية)، التنفيذية(الإدارية)(1426/02هـ).
- (41) وزارة التربية والتعليم السعودية (2005 ب) . وثيقة كفايات مديري المدارس.
- (42) وكالة الغوث الدولية (2006) . خدمة اللاجئين الفلسطينيين بشكل أكثر فعالية، تعزيز القدرة الإدارية للأونروا، خطة الأونروا للتطوير التنظيمي 2006 - 2009 ، غزة.
- (43) وكالة الغوث الدولية (2007) . UNRWA Form No. 06.1.304.1 ، غزة.
- (44) وكالة الغوث الدولية (2008) . دراسة مسحية للفعالية التنظيمية ، رام الله.
- (45) وكالة الغوث الدولية (أ 2009) . النظام الجديد لتقييم أداء الموظفين المحليين، غزة.
- (46) وكالة الغوث الدولية (2009 ب) . نظام إدارة الأداء، غزة.
- (47) وكالة الغوث الدولية (2009 ج) . برنامج إدارة الأداء، غزة.
<http://GFO.SCH/PMS>
- (48) وكالة الغوث الدولية،(2009 د) . لمحة عامة عن الأونروا <http://www.unrwa.org/atemplate.php?id=53> تاريخ الدخول للموقع 2011/11/4
- (49) وكالة الغوث الدولية (2010 أ) . دليل تقييم أداء مديري المدارس ، غزة:
- (50) وكالة الغوث الدولية. (2010 ب) . تعليمات الاستحقاق والتسجيل الموحد، غزة.
- (51) وكالة الغوث الدولية (2010 ج) : **CAPACITY BUILDING SCHEDULE AND GROUPS** ، غزة.
- (52) وكالة الغوث الدولية (2010د) . رسالة "سياسة إدارة الأداء الجديدة للموظفين المحليين"، غزة .

- (53) وكالة الغوث الدولية (2011أ) . دليل تقييم أداء مديري المدارس ، غزة.
- (54) وكالة الغوث الدولية (2011ب) . دليل مستخدم تقرير تقييم الأداء الإلكتروني ، غزة.

2- البحوث والدوريات والمجلات العلمية.

- (1) الخميسي، السيد سلامة (1428 هـ) . "معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم (رؤية منهجية) "، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، القصيم.
- (2) الطالب ، أحمد : (2001) "أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش" ، بحث مقدم لدورة الإدارة العليا ، معهد الإدارة العامة ، عمان.
- (3) العمرات، محمد (2010). "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها." المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد6 ، عدد4 . 2010 ، 349 - 359
- (4) مصطفى، صلاح عبد الحميد (1986) . "دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أنظمة التعليم العربي"، مجلة كلية التربية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

3- الرسائل العلمية :

- (1) آل شيخ ، علي بن عبد الله (2010) . "دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية" (دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الملك خالد ، السعودية.
- (2) أبو حصيرة ، نيفين محمد سعد/أحمد (2008) . "فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- (3) أبو حطب، موسى محمد (2009). "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- (4) أبو شرخ ، هشام حامد عبد الرازق (2009). "درجة فعالية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره. " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- (5) أبو عبده، فاطمة عيسى (2011) . "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- (6) أبو علي ، عبد القادر خالد رباح. (2010). "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية." رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الأزهر ، فلسطين.
- (7) أبو لبد، سناء يونس. (2011) . " درجة فاعلية برنامج تقويم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- (8) أبو ماض ، خالد ماضي (2007) . معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (9) بدر ، يسرى رسمي عبد العزيز (2010) . "تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- (10) البيضاني، ماجد بريسم عطوان (2005) . "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، بغداد، العراق.
- (11) الجهني، أحمد بن عطا الله حمدان. (2008)، " التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية (دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنبع الصناعية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- (12) خريص ، أمين علي علي (2007) . "تقويم وتطوير أداء وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ، السودان.
- (13) خضر، غازي وعمرو، أيمن (2006) . "درجة فاعلية برامج تدريب القيادات التربوية في وكالة الغوث الدولية في الأردن في أثناء الخدمة من وجهة نظر القيادات التربوية نفسها -وتطورها مستقبلا" ، دراسة ميدانية الأونروا ، عمان، الأردن.
- (14) الداود، خالد بن عبد العزيز (2008). "بناء تصور مقترح لتقويم أداء إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية.
- (15) شاهين، ماجد إبراهيم (2010) . "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية" دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 16) شيرير، رنده (٢٠٠٣) . "الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة" ، رسالة دكتوراه غير منشورة، البرنامج المشترك ، بين جامعة الأقصى وعين شمس.
- 17) الشريجة ، محمد مطير (2006) . "تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
- 18) صبح ، باسم ممدوح (2005) . "تقويم التخطيط للأشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
- 19) طوخان، عبد المنعم (1993) . "أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية.
- 20) العجمي ، ميمونة بنت يوسف بن درويش (2003). "نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان" دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان.
- 21) عدوان، شريف عاطف. (2011). " أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين "دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 22) عدوان، عماد عبد الله (2006) . "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 23) عمر ، محمد صغير محمد علي محمد (2004) . "تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- 24) عواد ، طارق أحمد (2005م) . "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية (في قطاع غزة)" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 25) قرقش ، علا محمد هود حسني (2000) . "نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
- 26) مسلم، عبد الحميد مسلم . (2004) . "تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.

- (27) منصور، نعمة عبد الرؤوف (2005) . "تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- (28) النونو، نائلة نعمان روبين (2004) . "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة." ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- (29) نتيل، جمال إبراهيم محمد. (2007). " دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 1) Alabama Department of Education (2002) . **Principal Evaluation System**
- 2) Anderson, Mark E. (1991). **Principals how to train, recruit, select, induct, and evaluate leader for America's school.** ERIC Clearinghouse on Educational Management, College of Education • University of Oregon.
- 3) Babo ,Ed.D.Gerard(2010)" Principal Evaluation and the ISLLC 2008 Standards. ." Dissertation Abstracts , **New Jersey Journal of Supervision and Curriculum Development** – Volume 54
- 4) Catano, Nancy and Strong, James.(2007). "What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards. **International Journal of leadership in education** Vol.10,No,4,379-399.
- 5) Christopher Condon, Mathew Clifford. (2010). **Measuring principal performance, Learning Point Associates.**
- 6) Ellen B. Goldring, & ed. (2006) " Measuring the Instructional Leadership Competence of School Principals " Paper Presented at the Annual Meeting of **American Educational Research Association**, New York.
- 7) Ellen Goldring, Xiu Chen Cravens, Joseph Murphy, Stephen N. Elliott, Becca Carson, Andrew C. Porter . (2008). " The Evaluation of Principals: What and How do States and Districts Assess Leadership?" , Paper Presented at the Annual Meeting of **American Educational Research Association**, New York.
- 8) PBES Handbook, (2003) . "**Performance – Based Evaluation Handbook**, Battimore city public school system.
- 9) Johnson, Rhonda Annette. (2005). Principal Evaluation: A different perspective, **Unpublished Doctor Degree**, Wichita State University.
- 10) Makia ,Cisse.(2008)."Study of School Evaluation System in Japan". (Focus on the perception of principals and vice -principals). **Bull Grad. School Educ.** Hiroshima Univ.45-55.
- 11) NC, (North Carolina School Executives) (2008). **Principal Evaluation Process**, North Carolina.

- 12) Segwapa, Makgato Phillip (2008). Assessing the performance of school governing bodies selected farm school in the Limpopo province, **Unpublished Master degree**, University Of South Africa.
- 13) Steven M. Kimball, Tony Milanowski, Sarah A. McKinney. (2007) "Implementation of Standards-Based Principal Evaluation in One School District: First Year Results From Randomized Trial" Paper presented at the annual conference of the **American Educational Research Association**, April 10, 2007, Chicago, Illinois.
- 14) TIM MURLEY . (2010) . **Performance evaluation for teachers and administrators**, Warren country public schools P.O. Box 51810.
- 15) Toler, Benita.B.(2006)."A comparative study of principal performance in the Commonwealth of Virginia". **Unpublished Doctor Dissertation**, Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.
- 16) Williams ,Henry S.(2009)."An evaluation of principal Interns performance on the Interstate School leaders licensure Consortium Standards". **National Forum Of Education Administration And Supervision Journal**. Volume 26 No 4/2009.

ثالثاً : مواقع الانترنت:

- 1) الترتوري ، محمد عوض (2006) . النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية .
 تاريخ الدخول للموقع 2011/2/21 <http://www.diwalarab.com/spip.php?article4678>
- 2) السويدان، حصة (2010) : دراسات سابقة في الإدارة المدرسية: تاريخ دخول الموقع
 2011/3/9 <http://www.nokhba-kw.com/vb/showthread.php?t=310>
- 3) عوض ، مراد (2009) . إستراتيجيات التقويم التربوي الحديثة
 تاريخ دخول الموقع 2011/3/22 م <http://www.almegbel.net/inf205/articles.php?action=show&id=36>
- 4) معوقات تقييم أداء مديري المدارس: تاريخ دخول الموقع 2011 /3/9
<http://www.hrdiscussion.com/hr18564.html>

الملاحق:

- ملحق رقم (1) مقابلة رئيس البرنامج.**
- ملحق رقم (2) مقابلة مدير منطقة خان يونس التعليمية.**
- ملحق رقم (3) قائمة الحكيم.**
- ملحق رقم (4) الاستبانة في صورته الأولية.**
- ملحق رقم (5) الاستبانة في صورته النهائية.**
- ملحق رقم (6) طلب التحكيم.**
- ملحق رقم (7) طلب الموافقة على تطبيق الاستبانة.**

ملحق رقم (1)

Al Azhar University–Gaza
Deanship of Postgraduate Studies &
Scientific Research
Gaza – Palestine



جامعة الأزهر بغزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

2011/6/5م

السيد رئيس برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة، حفظه الله،
تحية طيبة وبعد ،

يسعدني أن أحظى بشرف لقائكم، راجيا أن تقبلوا تزويدي ببعض المعلومات:

س 1 : من التطويرات المميزة التي قامت بها دائرة التربية والتعليم ، " نظام تقييم مديري المدارس " ما
أهداف نظام التقييم؟

1 - تعرف مواطن الضعف والقوة في أداء المديرين .

2 - تعزيز مواطن القوة وتوفير الدعم الكامل للمديرين حسب حاجاتهم .

3 - النهوض بمستوى أداء المديرين لينعكس ذلك ايجابيا على النتائج .

4 - نقل الخبرة الايجابية من مدرسة إلى أخرى .

5 - تفجير الطاقات الإبداعية لدى المديرين والعاملين .

6 - غرس ثقافة العمل الفريقي في المؤسسة التربوية .

س 2 : ما هو التنظيم الإداري لنظام التقييم ؟

1- الفريق الاستشاري

2- فريق ذو خبرة تربوية سابقة .

3- مدير المنطقة التعليمية .

4- معلمو المدرسة .

حيث يلعب كل عنصر دورا منوطا به .

س 3 : ما آليات اختيار فريق التقييم ؟

- إبلاغ المعنيين .

- دراسة الطلبات .

- إجراء المقابلات .

- متابعة عمل المرشحين بعد اختيارهم.

س5 : كيف تخططون لمعالجة حاجات مديري المدارس الناتجة من عملية التقييم؟

- إعداد خطة تدريبية عملية توافق حاجات المديرين .
- تحليل النتائج والوقوف على مواطن الخلل.
- دراسة أسباب الخلل ومحاولة تجنبها.
- ترتيب الحاجات بحسب الأولوية.

س 6 : هل سترتب اتخاذ قرارات إدارية تبعا لنتائج التقييم ؟
- نعم.

- 1- توفير التدريب الكافي واللازم والعملي بحسب الحاجة.
- 2- دعم المديرين بكل ما يحتاجونه لتوفير أسباب النجاح.

س 7 : كيف يمكن توفير فرصة لمديري المدارس لاستشارة فريق التقييم في تطوير أدائهم ؟

- 1- الاتصال التلفوني.
- 2- الاتصال الكتابي.
- 3- التنسيق مع الدائرة من خلال مديري المناطق.
- 4- من خلال التقارير الموجهة.

س 8 : ما سبل تطوير نظام تقييم مديري المدارس ؟

- 1- وعي المديرين الكامل بأدوات التقييم وآلياته.
- 2- التواصل المستمر والايجابي بين فريق التقييم والمديرين.
- 3- تزويد المديرين بالتغذية الراجعة المباشرة.
- 4- إطلاق العنان للمديرين للبحث عن حلول إبداعية لمشكلاتهم.
- 5- دعم المدارس بكل أسباب النجاح.
- 6- احترام آراء وأفكار المديرين .
- 7- اعتبار المديرين جزءا من التقييم وليسوا من يقع عليهم التقييم.

ولكم التحية والشكر

الباحث صلاح الدين أبو رزق

ملحق رقم (2)

Al Azhar University–Gaza
Deanship of Postgraduate Studies &
Scientific Research
Gaza – Palestine



جامعة الأزهر بغزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

2011/12/4م

السيد/ مدير منطقة خان يونس التعليمية المحترم،
تحية طيبة وبعد ،

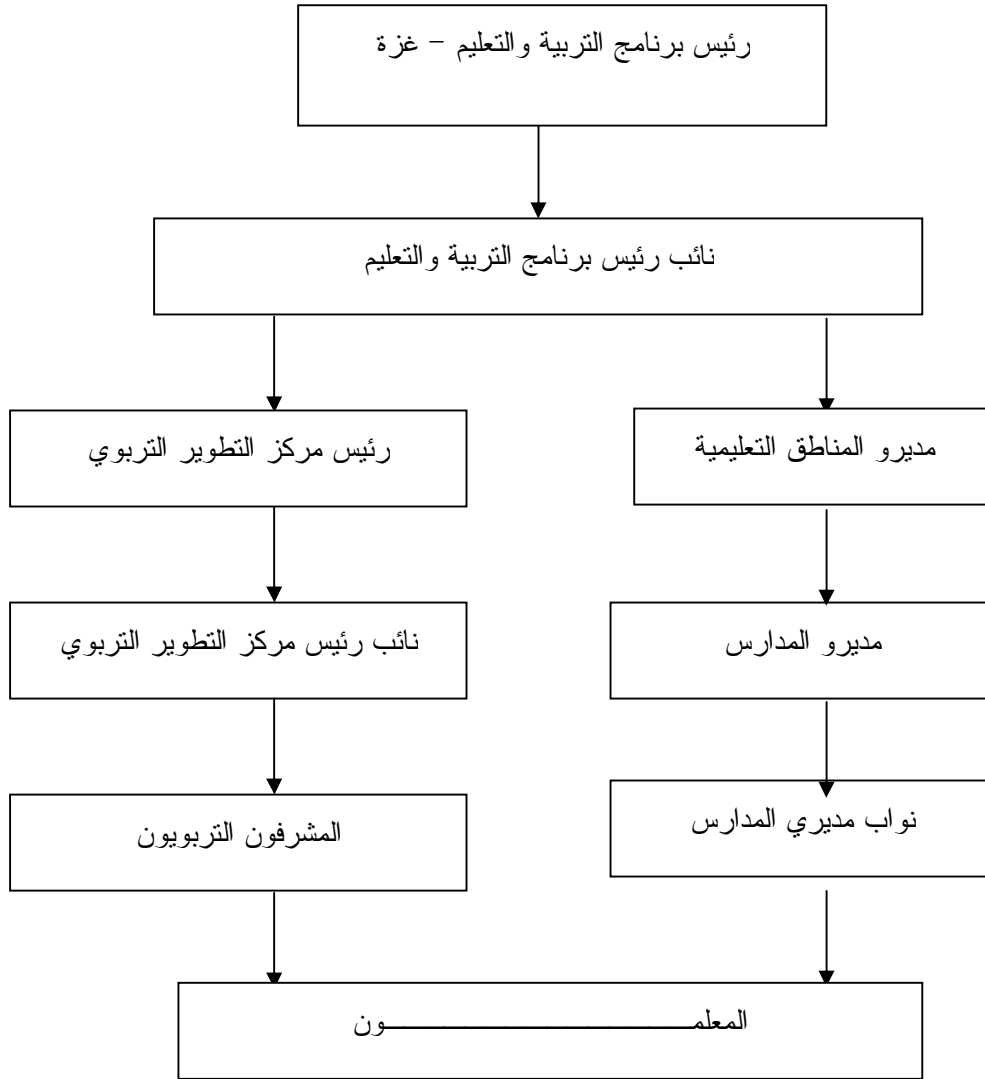
يسعدني أن أحظى بلقائكم، متمنيا أن تقبلوا تزويدي ببعض المعلومات، للاستخدام العلمي في رسالة ماجستير بعنوان " نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره.".

س 1 : أعداد مديري المدارس بوكالة الغوث بغزة موزعة حسب الجنس للعام الدراسي 2011-
2012 م

المجموع	أنثى	ذكر	الوظيفة
243	126	117	مدير مدرسة

س 2 : تنظيم مديري المدارس في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية ؟
يقع مديرو المدارس في المستوى الثاني من مستويات الإدارة أي في مستوى الإدارة الوسطى، حيث يكون في المستوى الأول الإدارة العليا والتي تتمثل برئيس برنامج التربية والتعليم ، ثم يليه نائب رئيس برنامج التربية والتعليم ، ومديرو المناطق التعليمية السبعة وهي (شمال غزة - غرب غزة - شرق غزة - البريج والنصيرات - دير البلح والمغازي - خان يونس - رفح) ، أما المستوى الثالث ويتمثل بالمديرين المساعدين ، والمعلمين.

ويتلقى مديرو المدارس التوجيهات والتعليمات بشكل مباشر من مديري المناطق التعليمية.



س 3 : من الأعمال المميزة التي قامت بها دائرة التربية والتعليم ، " نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة " ، ما أسباب اللجوء لهذا النظام من وجهة نظركم؟

- التركيز على الموضوعية من خلال العمل الفريقي.
- تحسين أداء مديري المدارس من خلال التغذية الراجعة .
- تخطيط عمليات تدريب بناء على حاجات مديري المدارس.
- توفير عدة أدوات متنوعة لجمع المعلومات حول مهارات مديري المدارس.

س 4 : كيف تخططون لمعالجة حاجات مديري المدارس الناتجة عن عملية التقييم؟

- من خلال تقديم تغذية راجعة ومباشرة عن أداء مديري المدارس.
- عقد دورات تدريبية حسب حاجات مديري المدارس، كما تبينها عملية التقييم.
- عقد لقاءات لتبادل الخبرات بين مديري المدارس ذوي التقدير " الأداء الأفضل والمتميز " ومديري المدارس ذوي التقدير " فرصة للتحسن".
- عرض وتعميم انجازات المدارس والأعمال المميزة للاستفادة منها.

س5 : في العام الدراسي 2009-2010م، تضمن تقرير مدير المنطقة التعليمية تقييم خمس مهارات فقط، والوزن النسبي لأداة تقرير مدير المنطقة التعليمية 30 % من أوزان الخمس أدوات، ثم تم تطويره ليتضمن ثلاث عشرة مهارة، وبقي الوزن النسبي لتقرير مدير المنطقة 30 %، فما فائدة إضافة ثماني مهارات لتقرير مدير المنطقة التعليمية ولم تُغير في الوزن النسبي للتقرير؟

• تم تعديل الوزن النسبي لبعض الأدوات والمهارات التي تتضمنها، وذلك حسب التغذية الراجعة من عملية التقييم في العام الدراسي 2009-2010م ، ولإعطاء مصداقية أكبر للأدوات المستخدمة.

• مدير المنطقة التعليمية أكثر متابعة من الزائر الخارجي.
• مدير المنطقة يمتلك طرقاً متنوعة لجمع المعلومات وكتابة التقرير الخاص به.
• مدير المنطقة على علم بواقع وإمكانيات المدارس المختلفة، والعوامل المؤثرة في أداء مديري المدارس.

• أوصي بزيادة الوزن النسبي لأداة " تقرير مدير المنطقة " ليصل إلى 40% على الأقل.

س6 : يتوجب على مدير المنطقة التعليمية زيارة المدرسة ليتمكن من جمع المعلومات والبيانات التي تساعده في تعبئة النموذج الخاص بمدير المنطقة التعليمية ، والذي يتطلب تقييم ثلاث عشرة مهارة، والتي فُصلت إلى (77) مؤشراً للأداء ، لا بد من التحقق من وجوده، كيف تخططون لتقويم (48) مديراً في منطقة خان يونس؟

إن العبء الملقى على كاهل مديري المناطق كبير جداً، إلا أنني أتبع عدة طرق لجمع المعلومات حول أداء مديري المدارس مثل :

- الزيارات المتعددة للمدارس، ومناقشة مديري المدارس في الأنشطة التي يتم تنفيذها.
- متابعة الخطة التطويرية للمدرسة ، والخطط الفرعية.
- متابعة التقارير الشهرية التي يقدمها مديرو المدارس حول العمل المدرسي.
- متابعة الأعمال الإدارية لمديري المدارس.
- متابعة الأعمال الإشرافية لمديري المدارس.
- متابعة الملف التراكمي لمديري المدارس.
- مشاركة وفاعلية مديري المدارس خلال الاجتماعات التي أعقدها شهرياً.
- الأعمال المميزة والإبداعية لمديري المدارس.
- مناقشة إنجازات مديري المدارس التي تم تسجيلها على موقع التقييم الإلكتروني.
- مراعاة واقع وإمكانيات المدارس المختلفة.

ولكم التحية والشكر

الباحث صلاح الدين أبو رزق

ملحق رقم (3)

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

مسلسل	الاسم	التخصص	مكان العمل
(1)	د. فايز علي الأسود	أصول تربية	جامعة الأزهر
(2)	د. محمد هاشم أغا	أصول تربية	جامعة الأزهر
(3)	أ.د. فؤاد علي العاجز	أصول تربية	الجامعة الإسلامية
(4)	د. محمد عثمان الأغا	أصول تربية	الجامعة الإسلامية
(5)	د. سليمان حسين المزين	أصول تربية	الجامعة الإسلامية
(6)	د. رزق عبد المنعم شعت	أصول تربية	جامعة الأقصى
(7)	د. رائد حسين الحجار	أصول تربية	جامعة الأقصى
(8)	د. صلاح الدين إبراهيم حماد	أصول تربية	جامعة الأقصى
(9)	د. محمد إبراهيم سلمان	أصول تربية	جامعة الأقصى
(10)	د. بسام محمد أبو حشيش	أصول تربية	جامعة الأقصى
(11)	د. ناجي رجب سكر	أصول تربية	جامعة الأقصى
(12)	د. رندة عيد شرير	أصول تربية	جامعة الأقصى
(13)	د. محمود إسماعيل الحمضيات	رئيس برنامج التعليم	وكالة الغوث الدولية
(14)	د. إبراهيم عبد الرازق عواد	مدير منطقة خان يونس	وكالة الغوث الدولية
(15)	أ.د. زياد علي الجرجاوي	أصول تربية	جامعة القدس المفتوحة
(16)	د. شريف علي حماد	أصول تربية	جامعة القدس المفتوحة
(17)	د. محمد يوسف أبو ملوح	أصول تربية	مركز القطان

ملحق رقم (4)

Al Azhar University–Gaza

Deanship of Postgraduate Studies &
Scientific Research

Gaza – Palestine



جامعة الأزهر بغزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

الاستبانة في صورتها الأولية (قبل التحكيم)

السيد : مدير / ة المدرسة المحترم / ة :

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

" نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره " لنيل درجة الماجستير في أصول التربية من جامعة الأزهر بغزة، حيث تهدف الدراسة التعرف إلى وجهة نظر مديري المدارس في مدخلات نظام تقييم أدائهم وعملياته ومخرجاته في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. فإنه ليسعد الباحث أن يضع بين يديك استبانة الدراسة هذه ، آملا تعاونك للإجابة عن بنودها بعناية ودقة، لأن نتائج الدراسة تعتمد على رأيك الموضوعي، مؤكداً أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث صلاح الدين على أبو رزق

بيانات أولية: ضع الإشارة (×) أمام ما يناسبك :

(1) الجنس:

ذكر

أنثى

(2) المؤهل العلمي :

بكالوريوس

دراسات عليا

(3) سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:

أقل من 5 سنوات

من 5 – 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

(4) المنطقة التعليمية:

شمال غزة

غرب غزة

شرق غزة

البريج والنصيرات

دير البلح والمغازي

خان يونس

رفح

ثانيا : أرجو وضع إشارة (√) في مربع درجة التقدير التي تراها مناسبة لكل فقرة:

(1) المحور الأول : أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس .

الرقم	البنود	انتماء البند		مناسبة البند	
		منتمية	غير منتمية	مناسب	غير مناسب
1	أهداف النظام واضحة ودقيقة.				
2	تراعي الأهداف حاجات مديري المدارس المهنية.				
3	تركز الأهداف على الأداء العملي الميداني.				
4	ترمي الأهداف إلى تطوير ممارسات التعليم والتعلم في المدرسة.				
5	تؤدي الأهداف إلى تحديد برامج تطويرية فاعلة.				
6	تراعي الأهداف تطوير مهارات مديري المدارس الإدارية.				
7	تراعي الأهداف تطوير مهارات مديري المدارس الفنية.				
8	تدعم الأهداف التنوع في السلوك المهني والإداري لمديري المدارس				
9	تصاغ الأهداف في صورة مخرجات يُطلب تحقيقها في فترة زمنية محددة.				
10	تراعي الأهداف الثبات النسبي للثقافة التنظيمية في المدرسة.				

(2) المحور الثاني: الفريق الاستشاري وفريق التقييم.

1	يتمتع الفريق الاستشاري بالخبرة في مجال الإدارة المدرسية .				
2	يملك الفريق الاستشاري الشفافية في تقييم أداء مديري المدارس.				
3	يملك الفريق الاستشاري القدرة على التفاعل مع مديري المدارس من خلال الأداء العملي.				
4	يزود الفريق الاستشاري المديرين بالمعلومات اللازمة لتحسين الأنشطة المدرسية.				
5	يقوم الفريق الاستشاري بتزويد مديري المدارس بالنشرات التربوية الحديثة المتعلقة بنظام التقييم.				
6	يسعى الفريق الاستشاري لتطوير النظام من خلال التغذية الراجعة لعمليات التقييم التي تنفذ سنويًا.				
7	يتمتع فريق التقييم بالخبرة الكافية في مجال التقييم الإداري .				
8	يقدم فريق التقييم العون لحل بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس .				
9	يضع فريق التقييم نماذج مقترحة لحل مشكلات مدرسية متكررة.				

الرقم	البنود		انتفاء البند		مناسبة البند	
	منتمية	غير منتمية	مناسب	غير مناسب		
10						يقدم فريق التقييم خبرات مستمرة في مجال العمل لمديري المدارس.
11						يجمع فريق التقييم بيانات عن سير العملية التعليمية التعلمية داخل الفصول.
12						يقوم فريق التقييم بالمسح الدوري للمشاكل التي تواجه العمل المدرسي.
13						يحدد فريق التقييم جداول زمنية لمواعيد زيارته للمدارس.
(3) المحور الثالث: أدوات جمع البيانات.						
1						يشترك مديرو المدارس في بناء أدوات جمع البيانات.
2						تغطي أدوات جمع البيانات جميع جوانب العمل المدرسي.
3						تكشف أدوات جمع البيانات أنماط السلوك المختلفة لمديري المدارس.
4						تراعي الأدوات الثقافة التنظيمية والمتغيرات المتداخلة في العمل المدرسي.
5						تقيس الأدوات مهارات مدير المدرسة من شتى جوانبها.
6						تحفز بنود الأدوات لمديري المدارس على فهم أدائهم.
7						تحتوي الأدوات على بنود محددة قابلة للقياس.
8						تعتمد أداة المقابلة أسئلة محددة لتقييم جميع مديري المدارس.
9						تغطي أسئلة المقابلة جميع المهارات المطلوب تقييمها.
10						توفر أداة المقابلة فرصة لمراجعة نتائجها.
11						تكفي الزيارة الميدانية لجمع البيانات حول المهارات المطلوب تقييمها.
12						توجد معايير موحدة لدى المقيمين أثناء الزيارة الميدانية.
13						يعتبر الوزن النسبي لأداة الزيارات الميدانية 15% مناسباً.
14						تقدم بنود أداة المسح الميداني للمعلمين المعلومات الدقيقة لتقييم مهارات مديري المدارس.
15						توظف بنود أداة المسح الميداني للمعلمين في تطوير أداء مديري المدارس.
16						يعتبر الوزن النسبي لأداة المسح الميداني للمعلمين 27% مناسباً.
17						يكفي عدد زيارات مدير المنطقة للمدرسة لجمع البيانات حول المهارات المطلوب تقييمها.
18						يعتبر الوزن النسبي لأداة تقرير مدير المنطقة التعليمية 30% مناسباً.

الرقم	البنود	انتماء البند		مناسبة البند	
		منتمية	غير منتمية	مناسب	غير مناسب
19	لدى مديرو المدارس فهماً واضحاً لإعداد تقرير مدير المدرسة .				
20	يستطيع مديرو المدارس تجهيز الوثائق المطلوبة لتقرير مدير المدرسة ببسر .				
21	يعتبر الوزن النسبي لأداة تقرير مدير المدرسة 28% مناسباً.				
22	يستلم مدير المدرسة تقريراً مفصلاً عن نتيجة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .				
(4) المحور الرابع : نتائج التقييم.					
1	يعتبر التقييم النهائي للكفايات أقل من 68% دون المتوقع مناسباً				
2	يتلقى مديرو المدارس دورات تدريبية حسب نتائج التقييم.				
3	تعالج الدورات التدريبية نقاط الضعف لدى مديري المدارس.				
4	تحافظ أدوات التقييم على الموضوعية.				
5	تعتبر مقارنة المدارس المشاركة في مبادرة الانضباط والاحترام بالمدارس غير المشاركة مناسباً.				
6	ترتبط نتائج التقييم بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي.				
7	تحفز عملية تقييم الأداء مديري المدارس لتحسين أدائهم.				
8	تحتاج عملية تقييم أداء مديري المدارس إلى الدقة.				
9	يعتبر إجراء عملية التقييم سنوياً مناسباً.				
10	تعتبر نتائج التقييم ملزمة.				
11	يترتب على نتائج التقييم تعزيز (سلبى - إيجابى).				
12	تعتبر نتائج التقييم مؤشراً لتطوير نظام التقييم.				
13	يتيح نظام التقييم مجالاً للتظلم والشكوى من نتائج التقييم.				

1) رتب الأسباب التالية (حسب أهميتها) التي تساعد في تطوير نظام تقييم الأداء.

الرقم	البنود	انتماء البند		مناسبة البند	
		منتمية	غير منتمية	مناسب	غير مناسب
	تدريب مديري المناطق وفريق التقييم على عمليات التقييم وضرورة الإعداد الجيد لها.				
	وضع نظام حوافز فعال لتشجيع مديري المدارس على الأداء				

الرقم	البنود	انتماء البند		مناسبة البند	
		منتمية	غير منتمية	مناسب	غير مناسب
	الجيد والتعاون مع عمليات التقييم.				
	ربط برامج التدريب المختلفة بالنتائج والتوصيات التي تخرج بها عملية التقييم لمعالجة نقاط الضعف .				
	تشكيل لجان ذات مستوى قيادي عالٍ للإشراف على عمليات التقييم ودراسة النتائج ومن ثم العمل على تطبيق التوصيات.				
	أن تجمع كل أداة المعلومات حول جميع مهارات مديري المدارس.				

(2) رتب الأسباب التالية (حسب أهميتها) التي تعتبر من سلبيات نظام تقييم الأداء:

الرقم	البنود	انتماء البند		مناسبة البند	
		منتمية	غير منتمية	مناسب	غير مناسب
	عدم مشاركة مديري المدارس في النقاش أثناء الزيارات الميدانية.				
	تعدد أدوات النظام وكثرة متطلباته مما يستنزف الكثير من الوقت والجهد.				
	إشراك طرف خارجي (المتقاعدين) لا يوفر الطمأنينة لدى مديري المدارس.				
	عدم تحديد الطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.				
	كثرة وتداخل مهارات مديري المدارس المطلوب تقييمها.				

ملحق رقم (5)

Al Azhar University–Gaza

Deanship of Postgraduate Studies &
Scientific Research

Gaza – Palestine



جامعة الأزهر بغزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية

السيد : مدير / ة المدرسة المحترم / ة :

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

" نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره " لنيل درجة الماجستير في أصول التربية من جامعة الأزهر بغزة، حيث تهدف الدراسة التعرف إلى وجهة نظر مديري المدارس في مدخلات نظام تقييم أدائهم وعملياته ومخرجاته في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. فإنه ليسعد الباحث أن يضع بين يديك استبانة الدراسة هذه ، آملا تعاونك للإجابة عن بنودها بعناية ودقة، لأن نتائج الدراسة تعتمد على رأيك الموضوعي، مؤكداً أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث صلاح الدين علي أبو رزق

بيانات أولية: ضع الإشارة (×) أمام ما يناسبك :

(5) النوع:

ذكر

أنثى

(6) المؤهل العلمي :

بكالوريوس

دراسات عليا

(7) سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية:

أقل من 5 سنوات

من 5 – 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

(8) المنطقة التعليمية:

شمال غزة

غرب غزة

شرق غزة

البريج والنصيرات

دير البلح والمغازي

خان يونس

رفح

ثانيا : أرجو وضع إشارة (×) في مربع درجة التقدير التي تراها مناسبة لكل فقرة:

(2) المحور الأول : أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس .

الرقم	البنود	درجة التقدير				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	أهداف النظام واضحة ودقيقة.					
2	تتبنى الأهداف من حاجات مديري المدارس المهنية.					
3	تركز الأهداف على الأداء العملي الميداني.					
4	ترمي الأهداف إلى تطوير ممارسات التعليم والتعلم في المدرسة.					
5	تؤدي الأهداف إلى تحديد برامج تطويرية فاعلة.					
6	تراعي الأهداف تطوير مهارات مديري المدارس الإدارية.					
7	تراعي الأهداف تطوير مهارات مديري المدارس الفنية.					
8	تدعم الأهداف التنوع في السلوك المهني والإداري لمديري المدارس					
9	تصاغ الأهداف في صورة مخرجات يُمكن تحقيقها في فترة زمنية محددة.					
10	يعتبر إجراء عملية التقييم سنويا مناسباً.					

(2) المحور الثاني: الفريق الاستشاري وفريق التقييم.

الرقم	البنود	درجة التقدير				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يتمتع الفريق الاستشاري بالخبرة في مجال الإدارة المدرسية .					
2	يملك الفريق الاستشاري الموضوعية في تقييم أداء مديري المدارس.					
3	يملك الفريق الاستشاري القدرة على التفاعل مع مديري المدارس من خلال الأداء العملي.					
4	يزود الفريق الاستشاري المديرين بالمعلومات اللازمة لتحسين الأنشطة المدرسية.					
5	يقوم الفريق الاستشاري بتزويد مديري المدارس بالنشرات التربوية الحديثة المتعلقة بنظام التقييم.					
6	يسعى الفريق الاستشاري لتطوير النظام من خلال التغذية الراجعة لعمليات التقييم التي تنفذ سنويًا.					

الرقم	البنود	درجة التقدير				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
7	يتمتع فريق التقييم بالخبرة الكافية في مجال التقييم الإداري .					
8	يقدم فريق التقييم العون لحل بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس .					
9	يقدم فريق التقييم خبرات مستمرة في مجال العمل لمديري المدارس .					
10	يجمع فريق التقييم بيانات عن سير العملية التعليمية التعليمية داخل الفصول .					
11	يقوم فريق التقييم بالمسح الدوري للمشاكل التي تواجه العمل المدرسي .					
12	يحدد فريق التقييم جداول زمنية لمواعيد زيارته للمدارس .					

(3) المحور الثالث: أدوات جمع البيانات.

الرقم	البنود	درجة التقدير				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يُشرك مديرو المدارس في بناء أدوات جمع البيانات.					
2	تغطي أدوات جمع البيانات جميع جوانب العمل المدرسي .					
3	تكشف أدوات جمع البيانات أنماط السلوك المختلفة لمديري المدارس .					
4	تراعي الأدوات الثقافة التنظيمية والمتغيرات المتداخلة في العمل المدرسي .					
5	تقيس الأدوات مهارات مدير المدرسة من شتى جوانبها .					
6	تحفز بنود الأدوات لمديري المدارس على فهم أدائهم .					
7	تحتوي الأدوات على بنود محددة قابلة للقياس .					
8	تحافظ أدوات التقييم على الموضوعية .					
9	تعتمد أداة المقابلة أسئلة محددة لتقييم جميع مديري المدارس .					
10	تغطي أسئلة المقابلة جميع المهارات المطلوب تقييمها .					
11	توفر أداة المقابلة فرصة لمراجعة نتيجتها .					
12	تكفي الزيارة الميدانية لجمع البيانات حول المهارات المطلوب تقييمها .					

الرقم	البنود	درجة التقدير				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
13	توجد معايير موحدة لدى المقيمين أثناء الزيارة الميدانية.					
14	تقدم بنود أداة المسح الميداني للمعلمين المعلومات الدقيقة لتقييم مهارات مديري المدارس.					
15	توظف بنود أداة المسح الميداني للمعلمين في تطوير أداء مديري المدارس.					
16	يكفي عدد زيارات مدير المنطقة للمدرسة لجمع البيانات حول المهارات المطلوب تقييمها.					
17	يتمتع مديرو المدارس برؤية واضحة لإعداد تقرير مدير المدرسة .					
18	يُجهز مديرو المدارس الوثائق المطلوبة لتقرير مدير المدرسة ببسر .					
19	يستلم مدير المدرسة تقريراً مفصلاً عن نتيجة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .					

(4) المحور الرابع : نتائج التقييم.

الرقم	البنود	درجة التقدير				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يعتبر التقييم النهائي للكفايات أقل من 68% دون المتوقع مناسباً					
2	يتلقى مديرو المدارس دورات تدريبية حسب نتائج التقييم.					
3	تعالج الدورات التدريبية نقاط الضعف لدى مديري المدارس.					
4	تعتبر مقارنة تقييم المدارس المشاركة في مبادرة الانضباط والاحترام بالمدارس غير المشاركة مناسباً.					
5	ترتبط نتائج التقييم بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي.					
6	تحفز نتائج تقييم الأداء مديري المدارس لتحسين أدائهم.					
7	تحتاج نتائج تقييم أداء مديري المدارس إلى الدقة.					
8	تعتبر نتائج التقييم ملزمة.					
9	يترتب على نتائج التقييم تعزيز (سلبي - إيجابي).					
10	تعتبر نتائج التقييم مؤشراً لتطوير نظام التقييم.					
11	يتيح نظام التقييم مجالاً للتظلم والشكوى من نتائج التقييم.					

1) رتب مقترحات تطوير نظام تقييم الأداء حسب أهميتها.

تدريب مديري المناطق وفريق التقييم على عمليات التقييم وضرورة الإعداد الجيد لها.	
وضع نظام حوافز فعال لتشجيع مديري المدارس على الأداء الجيد والتعاون مع عمليات التقييم.	
ربط برامج التدريب المختلفة بالنتائج والتوصيات التي تخرج بها عملية التقييم لمعالجة نقاط الضعف .	
تشكيل لجان ذات مستوى قيادي عالٍ للإشراف على عمليات التقييم ودراسة النتائج ومن ثم العمل على تطبيق التوصيات.	
أن تجمع كل أداة المعلومات حول جميع مهارات مديري المدارس.	

2) رتب العوامل التالية (حسب أهميتها) التي تعتبر من سلبيات نظام تقييم الأداء:

قلة مشاركة مديري المدارس في النقاش أثناء الزيارات الميدانية .	
تعدد أدوات النظام وكثرة متطلباته مما يستنزف الكثير من الوقت والجهد.	
إشراك طرف خارجي (المتقاعدين) لا يوفر الطمأنينة لدى مديري المدارس.	
ضحالة الطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.	
كثرة وتداخل مهارات مديري المدارس المطلوب تقييمها.	

3) أية مقترحات أخرى ترى أنها مناسبة لتطوير نظام التقييم؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (6)

Al Azhar University–Gaza
Deanship of Postgraduate Studies &
Scientific Research
Gaza – Palestine



جامعة الأزهر بغزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

طلب التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور / حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع : تحكيم استبانة لبحث ماجستير في أصول التربية.

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية وقد أعد الباحث الاستبانة المرفقة ، وهي تتكون من أربعة محاور هي:
(أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس ، الفريق الاستشاري وفريق التقييم ، أدوات جمع البيانات ، نتائج التقييم) .

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية يرجو الباحث إبداء رأيكم الموضوعي في الحكم على مدى صلاحية هذه الفقرات لمثل هذه الدراسة من حيث:
١ .مدى وضوح الفقرة وعدم وضوحها. ٢ .إضافة ما ترونه مناسباً.
٣ .حذف ما ترونه غير مناسب. ٤ .اقتراحات أخرى.
وسوف يكون لآرائكم القيمة مكانة خاصة في تطوير الأداة وإخراجها بالشكل المناسب.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

صلاح الدين علي مصطفى أبو رزق

جوال 0599787047

