

بسم الله الرحمن الرحيم

مجلة  
المصدر للعلوم الإنسانية  
مجلة نصف سنوية محكمة علمية

تصدر عن جامعة العبقرية في مصر

سنة الإصدار: 2015

رقم العدد : العدد الأول

**هيئة التحرير:**

رئيس مجلس الإدارة:

د. عطا بركات / مدير جامعة العبقرية.

مدير التحرير:

د. إدريس جرادات / مدير مركز السنا بل للدراسات والتراث الشعبي.

سكرتيرة التحرير:

أ. نيره محمد

الإخراج الفني:

م. نسمة ناجي

\*\*\*\*\*

**رئيس اللجنة العلمية:**

د. مليكة ناعيم / جامعة القرويين-كلية اللغة العربية- المغرب.

\*\*\*\*\*

**أعضاء هيئة التحرير:**

\*أ.د. عبد الرحمن النقيب-أستاذ بجامعة المنصورة / الرئيس الشرفي لجامعة العبقرية.

\*أ.د. ضياء العبودي -جامعة ذي قار- العراق.

\*أ.د. يحيى جبر- مدير دائرة المعارف-جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.

\*أ.د. صلاح عبد السميع- أستاذ بجامعة حلوان / عضو هيئة تدريس جامعة العبقرية.

\*د. يحيى بكلي- أستاذ بجامعة المدينة المنوره / عضو هيئة تدريس بجامعة العبقرية.

\*د. محمد القاضي- أستاذ بجامعة القصيم / عضو هيئة تدريس بجامعة العبقرية.

\*د. عاليه شعبان- أستاذ بجامعة المنصوره / عضو هيئة تدريس بجامعة العبقرية.

\*د. وفاء الشخي- عضو هيئة تدريس بجامعة العبقرية.

بسم الله الرحمن الرحيم

مجلة  
المصدر للعلوم الإنسانية  
مجلة نصف سنوية محكمة علمية

تصدر عن جامعة العبقرية في مصر

سنة الإصدار: 2015

رقم العدد : العدد الأول

**هيئة التحرير:**

رئيس مجلس الإدارة:

د. عطا بركات / مدير جامعة العبقرية.

مدير التحرير:

د. إدريس جرادات / مدير مركز السنا بل للدراسات والتراث الشعبي.

سكرتيرة التحرير:

أ. نيره محمد

الإخراج الفني:

م. نسمة ناجي

\*\*\*\*\*

**رئيس اللجنة العلمية:**

د. مليكة ناعيم / جامعة القرويين-كلية اللغة العربية- المغرب.

\*\*\*\*\*

**أعضاء هيئة التحرير:**

\*أ.د. عبد الرحمن النقيب-أستاذ بجامعة المنصورة / الرئيس الشرفي لجامعة العبقرية.

\*أ.د. ضياء العبودي -جامعة ذي قار- العراق.

\*أ.د. يحيى جبر- مدير دائرة المعارف-جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.

\*أ.د. صلاح عبد السميع- أستاذ بجامعة حلوان / عضو هيئة تدريس جامعة العبقرية.

\*د. يحيى بكلي- أستاذ بجامعة المدينة المنورة / عضو هيئة تدريس بجامعة العبقرية.

\*د. محمد القاضي- أستاذ بجامعة القصيم / عضو هيئة تدريس بجامعة العبقرية.

\*د. عاليه شعبان- أستاذ بجامعة المنصورة / عضو هيئة تدريس بجامعة العبقرية.

\*د. وفاء الشخي- عضو هيئة تدريس بجامعة العبقرية.

## رابعاً : أولوية النشر :

- 1 - يراعى في أولوية النشر من قبل هيئة التحرير :
- 1 - البحوث التي تم تحكيمها والموافقة عليها.
- 2 - تاريخ وصول البحث .
- 3 - نوعية البحث .
- 4 - علاقة البحث بالقضايا العلمية الراهنة .
- 5 - البحث المميز في نتائجه وعلاقته بالواقع .

## خامساً : ملاحظات :

- 1 - يعبر البحث عن فكر صاحبه ولا يمثل رأي المجلة.
- 2 - اختيار البحوث لعدد معين من أعداد المجلة يخضع لاعتبارات فنية خاصة بالهيئة.
- 3 - يحق لرئيس هيئة التحرير رفض البحث إذا كان مخالفاً لقواعد النشر أو منشوراً لأي جهة كانت.
- 4 - يرفض البحث إذا كان بعيداً عن أسس البحث العلمي والمستوى المطلوب.
- 5 - المجلة لا تدفع مكافآت مقابل البحوث المنشورة .
- 6 - يُعطى الباحث نسخة واحدة من المجلة في حالة نشر بحثه-نسخة PDF -.

## سادساً : الكتابة :

- يقوم الباحث بكتابة البحث وفق قواعد النشر المذكورة ويوب ببحثه على النحو الآتي:
- كتابة اسم المجلة
  - العنوان
  - كتابة اسم الباحث
  - الملخص باللغتين العربية والانجليزية بما لا يزيد عن 200 كلمة.
  - الترتيم المتسلسل داخل أقواس والتأكد من المراجع في المتن مع ضرورة ذكرها في القائمة
  - تستخدم أرقام للجداول متسلسلة تختلف عن المتن وينبغي أن تكون معنونة

## المراسلات

رئيس التحرير د. إدريس جرادات  
مركز السنابل للدراسات والتراث الشعبي-الخليل-فلسطين  
جوال : 00972599206664  
الايمل : @sanabelssc1 yahoo.com

مساعدة رئيس التحرير- اللجنة العلمية- د. مليكة نايم / كلية اللغة العربية، جامعة القرويين، مراكش، المغرب  
الهاتف : 00212664651124  
الايمل : nana\_malika@ymail.com

سكرتيرة تحرير المجلة أ. نيره محمد/ جامعة العيقرية  
الهاتف : 00201102557359 - 0020502389930  
الايمل : geniusuniversity@gmail.com



## المقدمة

إن البحث العلمي أساس نهضة الأمم به تعلق إلى القمة ، وبدونه تظل في حفر التخلف ، والضياع لذا ، أخذت جامعة العبقرية على عاتقها مسؤولية النهوض بأدوات البحث العلمي ، ونشر الأبحاث العلمية المحكمة لتكون مرجعا أساسيا، سهلاً ، ميسراً في يد الباحثين ، يجدونه اينما بحثوا عنه، وكانت مجلة المصدر قطرة الغيث الأولى في ذلك ويتبعها بإذن الله سيول نماء وارتقاء .

فقد أصبحت الحاجة إلى البحث العلمي في وقتنا الحاضر أشد منها في أي وقت مضى، إذ أصبح العالم في سباق محموم للوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المثمرة التي تكفل الراحة والرفاهية للإنسان وتضمن له التفوق على غيره ، وبعد أن أدركت الدول ولاسيما المتقدمة أهمية البحث العلمي وعظم الدور الذي يؤديه في التقدم والتنمية.. أولته كثير من الدول الاهتمام وقدمت له ما يحتاجه من متطلبات سواء كانت مادية أو معنوية، إذ إن البحث العلمي يُعتبر الدعامة الأساسية للاقتصاد والتطور ، و يُعد ركناً أساسياً من أركان المعرفة الإنسانية في ميادينها كافة كما يُعد أيضاً السمة البارزة للعصر الحديث، فأهمية البحث العلمي ترجع إلى أن الأمم أدركت أن عظمتها وتفوقها يرجعان إلى قدرات أبنائها العلمية والفكرية والسلوكية.

ومع أن البحوث تحتاج إلى وسائل كثيرة معقدة وتغطي أكثر من مجال علمي وتتطلب الأموال الطائلة، إلا أن الدول المدركة لقيمة البحث العلمي تسهل العقبات كلها وتذلل الصعاب كلها، لأنها تعتبر البحوث العلمية دعائم أساسية لنموها وتطورها ، وتزداد أهمية البحث العلمي بازدياد اعتماد الدول عليه، ولا سيما المتقدمة منها لمدى إدراكها لأهميته في استمرار تقدمها وتطورها، وبالتالي تحقيق رفاهية شعوبها والمحافظة على مكانتها ، ويفيد البحث العلمي في تصحيح بعض المعلومات عن الكون الذي نعيش فيه وعن الظواهر التي نحياها وعن الأماكن الهامة والشخصيات وغيرها، ويفيد أيضاً في التغلب على الصعوبات التي قد نواجهها سواء كانت سياسية أو بيئية أو اقتصادية أو اجتماعية وغير ذلك ، كما يفيد البحث العلمي الإنسان في تقصي الحقائق التي يستفيد منها في التغلب على بعض مشاكله، كالأمراض والأوبئة، أو في معرفة الأماكن الأثرية، أو الشخصيات التاريخية، أو في التفسير النقدي للآراء والمذاهب والأفكار، وفي حل المشاكل الاقتصادية والصحية والتعليمية والتربوية والسياسية وغيرها، ويفيد في تفسير الظواهر الطبيعية والتنبؤ بها عن طريق الوصول إلى تعميمات وقوانين عامة كلية.

ويمكن القول: إنه في وقتنا الحاضر أصبح البحث العلمي واحداً من المجالات المهمة التي تجعل الدول تتطور بسرعة هائلة وتتغلب على المشكلات كلها التي تواجهها بطرق علمية ويعزى ذلك إلى أن تأثير البحث العلمي في حياة الإنسان ينبع من عدة مصادر ولعل من أهمها:

1. الانتفاع بفوائده التطبيقية.
2. الأسلوب العلمي في البحث الذي يبني عليه جميع المكتشفات والمخترعات ، هذا الأسلوب الذي يتوخى الحقيقة في ميدان التجربة والمشاهدة ولا يكتفي باستنباطها من التأمل في النفس أو باستنباطها من أقوال الفلاسفة.
3. يسهم في العملية التجديدية التي تمارسها الأمم والحضارات لتحقيق واقع عملي يحقق سعادتها ورفاهيتها.
4. يعمل على (إحياء المواضيع (والأفكار) القديمة وتحقيقها تحقيقاً علمياً دقيقاً، وبالتالي تطويرها للوصول إلى اكتشافات جديدة.
5. يسمح البحث العلمي بفهم جديد للماضي في سبيل انطلاقة جديدة للحاضر ورؤية استشرافية للمستقبل..

## أنواع البحوث:

تتنوع البحوث من حيث الكم والكيف:

## 1- من حيث الكم:

هناك الأبحاث الصغيرة، ويكون هدفها تدريب الطلاب على كتابة الأبحاث، وتوسيع آفاق ثقافتهم، واحتكاكهم بالمكتبات، وحسن استخدام المصادر والمراجع، ويكون حجم البحث بمقدار يتراوح بين (50.10) صفحة. وقد يكون كاتب البحث إنساناً من غير الطلبة (المدارس، والمرحلة الجامعية الأولى)، كأن يكون طالب في مرحلة الدراسات العليا (الدبلوم، أو الماجستير، أو الدكتوراه )، أو عالماً، أو مفكراً، أو دارساً، أو باحثاً، أو متخصصاً في فن ما، .. فيساهم في أبحاثه بإثراء الفكر والمكتبة.

## 2- من حيث الكيف:

فقد يكون البحث دراسةً جديدة يُعدها الباحث، ويقدم بها نفعاً للناس، وقد يكون له أهمية كبيرة في موضوعه، ويكون في إبرازه للناس فوائد عظيمة، فيعمل الباحث على خدمته بكل طاقته، لكي يوفره بين أيدي الناس بشكل علمي واضح ومُيسر .



**مواضيع البحوث:**

- تتنوع الأبحاث بتنوع مواضيع العلوم الكثيرة والمتشعبة، ويمكن تقسيم العلوم إلى فرعين عظيمين:
- **العلوم النقلية:** وهي علوم الدين التي جاء بها الوحي.
- **العلوم العقلية:** وهي العلوم التي أنتجته العقول البشرية:
- من العلوم التطبيقية والأساسية:كالهندسة، والطب، والفيزياء، والكيمياء، والرياضيات، والحاسوب، ..
- ومن العلوم الإنسانية:كعلم التربية، والاجتماع، والسياسة، والآداب، والإدارة، والمحاسبة، والآثار، والفلسفة، ..

**تتخصر مهمة الباحث الأولى:**

- في التعرف على المناهج العلمية المتخصصة.
- ثم يقوم بتحديد، وتجميعها ضمن مجموعة القواعد المبادئ التي تحكمها.
- ثم يحاول التنسيق بينها ليستطيع الوقوف على المناهج والطرق المطلوبة واللازمة في البحث، والتقصي لسبيل المعرفة، وأنواع الحقائق العلمية.
- ولنا أن نتساءل في نهاية هذا التعريف:
- متى يمكننا اعتبار دراسة معينة ملتزمة بطرق البحث العلمي ومواصفاته ؟
- يحدد المنهجيون ذلك بتوافر العوامل المحددة الآتية:
- أن تكون هناك مشكلة تستدعي الحل.
- وجود الدليل الذي يحتوي عادة على الحقائق التي تم إثباتها بخصوص هذه المشكلة، وقد يحتوي على رأي أصحاب الاختصاص.
- التحليل الدقيق للدليل وتصنيفه، إذ يمكن أن يرتب الدليل في إطار منطقي أو في إطار شرعي علمي، وذلك لاختياره وتطبيقه على المشكلة.
- استخدام العقل والمنطق لترتيب الدليل في حجج وإثباتات حقيقية علمية دون اللجوء إلى الانفعال والعواطف والأغراض الشخصية.

شكر خاص لكل من قام ببذل الجهد الثمين لإخراج هذه الابحاث العلمية في صورتها المتقنة وإن دلت على شئ فتدل على دقة وموضوعية من أعدوها ...

**ملخص:**

يهدف هذا البحث إلى تطوير نموذج لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، ولتحقيق هدف البحث والإجابة عن أسئلتها، استُخدم المنهج الوصفي بالإضافة إلى التحليل والتطوير، وتم استخدام الاستبانة لتطوير عناصر نموذج تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية المقترح.

عينة البحث :

تكونت عينة البحث من (112) فرداً موزعين حسب المسمى الوظيفي إلى: (16) مديراً ومديرة للتربية والتعليم، و(16) رئيس ورئيسة قسم إدارات تربوية، و(16) رئيس ورئيسة قسم إشراف و(64) مدير ومديرة مدرسة ثانوية حكومية حيث اختيرت بطريقة طبقية عشوائية. وقد توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• ضرورة استناد النموذج إلى مجموعة المعايير التي تم اشتقاقها من خلال التحليل الوثائقي والاجماع عليها من قبل الباحثين، وجمع الباحثون على ضرورة وجود قياسات كمية وأخرى نوعية تعبر عن أدائهم، وإلى إرفاق النموذج بتقرير للتغذية الراجعة حول مجالات الأداء.

• تطوير نموذجاً لتقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية في فلسطين، يتمتع بالشمولية والوضوح والدقة، كما أجمع المحكمون. وبناءً على نتائج البحث فقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

تطبيق نموذج تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية المُطور من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين على عينة ممثلة من مديري المدارس الثانوية الحكومية وحساب دلالات صدق أدواته، وثباتها حتى يتم تقيمه.

**Abstract :**

This study sought to develop a model to assess the performance of the principals of public secondary schools in Palestine. To achieve the goals of this study, a tool were used. a questionnaire which sought to develop the performance evaluation system.

The study sample which was chosen by a random stratified method consisted of) 112) responders categorized according to job title as follows:(16( directors of education directorates,(16( heads of educational sections, )16( heads of supervision sections and(64) public secondary schools principals. Following are the most important results:

- The performance evaluation model should be based on the standards derived and approved by the responder, and the needful to have a quantitative measurements and qualitative measurements which describe their performance, in addition of the feedback report.
- Developing an integrated, comprehensive, clear, and accurate performance evaluation model of the public secondary schools principals in Palestine, as the conciliators totally said.

Depending on the results of the study, the researcher recommends that:

The Ministry of Education and Higher Education should apply the developed performance evaluation model to a representative sample of principals to test its reliability and validity.

**نموذج مقترح****لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين****Developing a Performance Evaluation Model Of Public Secondary School Principals in Palestine**

إعداد

نهى إسماعيل عبد الله عطير  
وزارة التربية والتعليم العالي





السليم للمديرين يعد من أهم ما يسهمون به في خدمة المؤسسات التي يعملون بها، لذلك فإن عملية تقييم الأداء الإداري مهمة في حياة المديرين الوظيفية، كما هي مهمة للمؤسسة نفسها (هوانة، 1985). وعملية قياس وتقييم الأداء عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

\* قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة، ويطلق على هذه العملية "القياس".

\* تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداءً جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة، ويطلق على هذه العملية "التقييم أو التقدير".

\* تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية التقييم. فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء

يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه، وتقييمه (الهيبي، 2003).

عرف كامرون (Cameron, 1981) تقييم الأداء بأنه العملية التي

يقوم الرؤساء بموجبها بوضع تقييم وتقرير حول أداء الأفراد

وإنجازاتهم وقدراتهم واحتمالات التطوير في المستقبل، وغير ذلك من القضايا المتعلقة بالمرؤوسين. في حين يرى ستافيليم ونيفو (1994

Nevo, & staffilbea) تقييم الأداء بأنه عملية منظمة لجمع

المعلومات والاعتماد عليها في إصدار الحكم على أداء الفرد من

أجل تقديم تغذية راجعة، وتحقيق أهداف محددة، وإصدار التقرير

حول هذا الأداء. وتقييم الأداء عملية تشمل عدة إجراءات وعمليات،

لذلك فإنه من الأحرى أن يطلق عليها اسم "نظام تقييم الأداء" بدل

عملية "تقييم الأداء"، ويشمل نظام تقييم الأداء مجموعة من

العناصر التي تمثل مدخلات نظام تقييم الأداء وعملياته، ومخرجاته،

وهي التي تعبر عنه وتفسره بشكل متكامل (ماهر، 2005). بناءً

على ما تم عرضه من تعريفات لتقييم الأداء يمكن القول بأن تقييم

أداء مدير المدرسة هو عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات عن

أداء مدير المدرسة وتحليلها في ضوء معايير محددة مسبقاً، ومعلنة

ومتفق عليها، بهدف وصف أداء المدير وتحديد كفاءته بشكل يساعد

على تحسين الأداء، وتطوير الإمكانيات، وإيجاد قاعدة قوية للقرارات

الإدارية.

عند تصميم نموذج لتقييم أداء مجموعة من الموظفين يجب قبل كل

شيء تحديدهم ومعرفة طبيعة العمل الذي يقومون به؛ لأن ذلك

سيؤثر في كافة عناصر النموذج. وفيما يأتي عرضاً موجزاً لهذه

العناصر:

أ. **الموظفون الخاضعون للتقييم:** من الضروري تحديد الموظفين

الذين سيتم تقييم أدائهم، وذلك حتى يمكن تصميم نماذج التقييم وفق

الخصائص الوظيفية لهم، ووفق الوظائف التي يقومون بها، فلا يعقل

مثلاً أن نقيم جميع الفئات الوظيفية بنموذج واحد وبنفس العناصر،

أو بنفس أوزان هذه العناصر، مثلاً خصائص وظيفة المعلم تختلف

عن خصائص وظيفة مدير المدرسة الثانوية (شيد، 2001).

ب. **الغرض من تقييم الأداء:** تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم

أداء العاملين فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة

للمنظمة، وعلى الأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد

البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها

ما يأتي: تقديم معلومات للعاملين عن جودة أدائهم، تحديد زيادات

الأجر، تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، التعرف على الأعمال

والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد، تحديد

إمكانية ترقية الفرد، تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، إخبار

المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنتائج العمل وقيمه النهائية،

لم يعد خافياً على من يعمل في النظام التربوي، أن دور مدير المدرسة الثانوية قد تعدد كثيراً، نتيجة للتحديات التي تواجه الجيل الذي يتعامل معه هذا المدير، من حيث خصائص طلبة هذه المرحلة، وتعدد المشكلات التربوية وما تتطلبه من حلول وقرارات متنوعة. لذلك كان لا بد من وجود برامج تطوير للإدارة المدرسية تعنى بتطوير الأداء المدرسي. وهذا يتطلب وجود نموذج متكامل لتقييم أداء مدير المدرسة الثانوية وفق أسس علمية ملائمة ومنسجمة مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ويكون لعملية التقييم هذه دورٌ في تحقيق أهداف التطوير والتحسين المنشودة لكافة عناصر النظام التربوي.

ويعد التقييم من الأسس المهمة في التربية، ويهدف إلى الكشف عن مقدار الإنجاز الحقيقي لأداء الأفراد أو الجماعات، كما يهدف إلى التأكد من فاعلية الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف النشاط الإنساني، بالإضافة إلى كشف الانحرافات عن مستويات الأداء المرغوبة أو السلبية واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقييم الانحرافات (بستان وطه، 1983). ومن هنا برزت أهمية تقييم الأداء بوصفه أحد مكونات العملية الإدارية، لأنه يزود الإدارة العليا في المؤسسة بالبيانات والمعلومات التي تساعدها في رسم وإعداد الخطط والاستراتيجيات المستقبلية، مع أن تقييم الأداء الإداري لم يحظ بالاهتمام الذي حظيت به المواضيع الأخرى في حقل الإدارة (Junlins & William, 1984).

نتيجة لما تقدم حول ضرورة تقييم أداء مدير المدرسة بشكل موضوعي ودقيق، وفي ضوء نتائج البحث التي تم التوصل إليها حرصت الباحثة على تطوير نموذج تقييم الأداء لمدير المدرسة الثانوية الحكومية، يعمل بحث تتوفر فيه مجموعة من عناصر الحداثة والأصالة، من أبرزها ما يأتي:

1. تطوير نموذج متكامل لعناصر تقييم الأداء بالشراكة مع الفئة المستهدفة هذا بحد ذاته يرفع من نسبة تبني النموذج من قبل الوزارة والفئة التي سيتم تقييمها باستخدامه ملحق رقم (2).
2. المنهجية المتبعة (إجراءات البحث) في تطوير النموذج يمكن اعتبارها منهجاً يحتذى به من قبل جميع المسؤولين عن تقييم وتطوير الموارد البشرية في كافة المؤسسات التربوية كانت أم غير تربوية.
3. استخدام نوعين من البحث، الكمي للإجابة على السؤال الأول، والنوعي للإجابة على السؤال الثاني.
4. تقنين اقتراحات المشاركين بطرحها في الاستبانة على شكل اختيار من متعدد مما سهل على الباحثة ترجمة هذه الاقتراحات في النموذج المطور.
5. تكامل النموذج المطور بحيث شمل مقاييس كمية وأخرى نوعية، وبيانات تصف سلوك الأداء ونتيجة الأداء لمدير المدرسة، حصلت على نسب وزنية مختلفة في النموذج.
6. تحقيقاً لمعنى التقييم الذي يتجاوز التقييم تم ارفاق النموذج بتقرير التغذية الراجعة المستند إلى الأدلة، بناءً على رغبة المبحوثين، وهذا ما لم تجده الباحثة في حدود علمها في الدراسات السابقة.

### تقييم الأداء:

حظي تقييم الأداء باهتمام بالغ من قبل المختصين في إدارة الأفراد، سواء في مجال الإدارة العامة بشكل عام، أو في مجال الإدارة التربوية بشكل خاص. وشهد التقييم التربوي تطوراً ملموساً نتيجة للبحوث والدراسات التربوية التي تناولته من جميع جوانبه. ورغم الاختلاف بين التعريفات التي وردت في الأدب التربوي إلا أنها توضح دور التقييم التربوي في تحسين أداء العاملين في التربية والتعليم. وكون الإداري الكفء من أهم الموارد التي تثرى به أية مؤسسة، وكون الأداء الإداري



ويجب أن تركز هذه الاستمارة على ما يلي:

- الأجزاء الرئيسية في أداء الموظف.
- مجالات التقييم التي يجب إدراجها في استمارة التقييم وهي: المعارف، والمهارات، ونوعية العمل، وكمية العمل، وعادات العمل، والاتجاهات.
- التقدير لكل معيار في استمارة التقييم عبارة عن مدى من الأوصاف لاختيار الوصف الأنسب لأداء الموظف المعني بعملية التقييم.

**2-تحديد معايير الأداء:** معايير الأداء مقاييس معيارية تسمح بتقييم أداء الموظف بشكل موضوعي، وتوفر الوقت والجهد، وتقلل الضغط والتوتر أثناء تعبئتها، وتتيح المشاركة الفعلية عند تعبئتها. وتطوير هذه المعايير واحدة من أكثر خطوات تطوير نموذج التقييم استهلاكاً للوقت، ولكنها الأكثر قوة وتأثيراً. ومن الضروري الأخذ ما أمكن بالوصف الوظيفي ومعايير الأداء المطورة عند إجراء عملية التقييم.

**3-وضع آلية التغذية الراجعة :** تتعلق هذه الخطوة بمعرفة ماهية التغذية الراجعة حول تقييما الأداء، وقبل تنفيذ نظام تقييم الأداء لابد من التأكد أن جميع الأشخاص الذين سيتم إجراء تقييم لهم يعرفون شكل التغذية الراجعة التي ستقدم لهم، وكيف ستقدم لهم، وكيفية الحصول على التغذية الراجعة التي سيقدمها الموظف. ويجب الحرص على تقديم تغذية راجعة متوازنة من خلال الابتعاد عن جعل أوجه القصور للموظف تطغى على نقاط القوة في أدائه.

**4-تصميم إجراءات المحاسبية :** في بعض الحالات، ويعد مناقشة الموظف بالتحسينات المتوقعة في أدائه الضعيف، من الضروري إعداد خطة للتعامل مع حالات ضعف الأداء وفق خطوات محددة ومكتوبة، هذه الخطوات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات المخطط لاستخدامها عند تدهور الأداء، وفي حال تكرار انخفاض الأداء وعدم التحسن لا بد من توجيه تنبيه خطي أو تنبيه شفوي.

**5-وضع الجدول الزمني للتقييم :** لا بد من تحديد متى سيجرى تقييم الأداء، في بعض الأعمال يتم تقييم الموظفين جميعاً في فترة زمنية واحدة من العام، وهناك فترات أخرى للتقييم حسب الجدول الزمني للتقييم في العمل، بغض النظر عن متى سيجرى التقييم، لكن لا بد من وضع الجدول الزمني لإجرائه. وعند مراجعة الأدب التربوي للدراسات ذات العلاقة بموضوع تقييم أداء مدير المدرسة الثانوية، تمت الاستفادة من نتائج بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع تقييم المديرين بشكل عام، وفيما يأتي عرضاً لها مرتبة وفقاً لتسلسلها التاريخي:

أجرى سزراكاس (Sazakacs,2002) دراسة هدفت إلى فحص تصورات مديري المدارس تجاه خبرة تقييم الأداء، ومدى فعاليتها والتغذية الراجعة الخاصة بالأداء، وتوصلت البحث إلى مجموعة من النتائج من أبرزها، أن المديرين يقدرون عملية تقييم الأداء، والتغذية الراجعة الخاصة بالأداء، ويقدررون كذلك الجانب الرسمي لعملية تقييم الأداء، ويعتقد المديرين أن عملية التقييم تحتاج إلى تطوير، وأن رحلتهم لمنصب المدير تعرضت لتأثيرات متعددة، وأن فهم عملية التقييم عنصر هام في تحديد مدى النجاح أو الفشل لخبرة تقييم الأداء الخاص بهم، وأنهم غير متأكدين فيما إذا كانت عملية التقييم تؤدي إلى تحسين دور القيادة وتطويره، وعمّا إذا كانت أداة التقييم الخاصة بالمقاطعة التي توجد بها المدرسة تساعد بدقة على تقييم مهاراتهم.

وقام الشريف(2007) بدراسة هدفت إلى تقييم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة،

وتطوير الموارد البشرية أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على التطوير المؤسسي للمنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين(البرادعي، 2008)، (ماهر، 2005).

**ت. الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء:** يمكن أن تتولى عملية تقييم الأداء لمديري المدارس بشكل خاص والموظفين بشكل عام جهات مختلفة، منها قيام الرئيس بتقييم مرؤوسيه، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً، وهي التي تتماشى مع مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر(ماهر، 2005)، وقيام الموظف نفسه بتقييم أدائه، ويرجع ذلك إلى كونه أعرف الناس بنفسه وبأدائه، والتقييم الذاتي ليس بديلاً عن أساليب التقييم الأخرى، وإنما يستخدم كمنتم لها(كامل، 1994).

**ث. معايير تقييم الأداء:** تمثل معايير الأداء البيان المتفق عليه بين وزارة التربية والتعليم ومدير المدرسة الثانوية، حيث توضح الكيفية التي يتمكنون من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء، والتعرف في الوقت نفسه على مستوى الأداء المطلوب. عرفها أبو سماحة(2001) بأنها المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً، ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي من جهة، وأن توضع على أساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل من جهة ثانية. وعرفها (ماهر، 2005) بأنها تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم. إن معظم التربويين يجمعون على تصنيف معايير الأداء ضمن ثلاثة أنواع هي: معايير تتعلق بإنجاز العمل (نواتج الأداء)، ومعايير تتعلق بالسلوك (سلوك الأداء)، وأخرى تتعلق بالقدرات والصفات الشخصية. وما يلاحظ بشكل عام على المعايير المستخدمة في تقييم الأداء التركيز على المعايير المتعلقة بالسلوك وبالسماة الشخصية، وإهمال معايير نتائج الأداء والإنجاز(السلمي، 1992).

**ج. طرائق تقييم الأداء:** من أهم طرائق تقييم الأداء في التوجهات الإدارية الحديثة ما يأتي:

\* قائمة معايير التقييم (Graphic Rating Scale): تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشاراً، والأسهل تصميماً، والأبسط استخداماً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد(ماهر، 2005).

\* طريقة مقياس التدرج السلوكي (Behaviorally Anchored)(BARS) (Rating Scales): يتم في هذه الطريقة تصميم أعمدة لكل صفة مأخوذة من واقع العمل الفعلي، وليست صفات عامة محددة مسبقاً، ويتم تقييم الموظف بناءً على مدى امتلاكه للصفات المرتبطة بمتطلبات العمل، وأيضاً يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة الفعالية كان يكون الأداء متميزاً أو جيداً أو ضعيفاً.

**ح. مجالات استخدام تقييم الأداء:** تستخدم المعلومات حول أداء الأفراد للوقوف على مجالات الإفادة منها في سبيل تطوير الموظف والمنظمة، ومن هذه المجالات: تنظيم المكافآت، وتطوير وتنمية الأداء، اتخاذ قرارات النقل والترقية، التدريب وتنمية الكفاءات، وتخطيط المسار الوظيفي وتنميته، وعمليات الاختيار والتعيين، وتصحيح المعلومات، تصحيح أخطاء تصميم الوظائف(المغربي، 2007).

وعند مراجعة التجارب المعاصرة التي طورت نماذج تقييم للأداء، فقد اتبعت كابكو(2003) (Capko) خمس خطوات عند تصميم نموذج لتقييم الأداء في مجال العمل، وفيما يأتي عرضاً موجزاً لهذه الخطوات:

**1-تطوير استمارة تقييم الأداء:** يجب أن يكون نموذج تقييم الأداء عادلاً، وموضوعياً، ومنسجماً، ومستمراً، ويحمي مصالح العمل والموظفين، وأفضل الطرق لضمان ذلك استخدام استمارة تقييم موحدة



المجالات مرتبة كما يأتي من حيث المتوسط الكلي للإجابات: موضوعية البرنامج، تلاه صدق البرنامج، ثم الجدوى، والمرونة، و الشمول، والضوابط الأخلاقية، وأخيراً الاستمرارية.

### مشكلة البحث وأسئلته

إذا لم تكن عملية التقييم فعالة ولم يقتنع المدير بجودها، فإن الكثير من الآثار السلبية قد تظهر في عملية التقييم، فقد لا يكثر المدير برأي المقيمين، أو يحاول تضليلهم، كذلك قد لا يتعاون معهم، أو قد يعاملهم بحذر وسلبية (Settle, 1993). ولم يعد خافياً على من يعمل في النظام التربوي، أن دور مدير المدرسة الثانوية قد تعقد كثيراً، نتيجة للتحديات التي تواجه الجيل الذي يتعامل معه هذا المدير، من حيث خصائص طلبة هذه المرحلة، وتعدد المشكلات التربوية وما تتطلبه من حلول وقرارات متنوعة. عمليات التقييم التي تتم حالياً يكتنفها الغموض، وأدوات التقييم تقتصها المعايير الواضحة اللازمة لتقييم أداء مدير المدرسة. وأمام هذا الواقع، وبحكم عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم العالي، واطلاعها على الخلفية النظرية للموضوع أثناء البحث، ومن خلال مقابلات أجرتها الباحثة مع ذوي العلاقة بعمل مدير المدرسة، شعرت بوجود مجموعة من المشكلات في كافة عناصر نموذج تقييم أداء مديري المدارس الثانوية الحالي، هذه المشكلات التي تواجه النموذج الحالي أوجدت عند الباحثة دافعاً قوياً بضرورة إجراء دراسة تهدف إلى: تطوير نموذج لتقييم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

### هدف البحث وأسئلته

هدف البحث بشكل رئيس إلى تطوير نموذج لتقييم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما النموذج المقترح لتقييم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟
2. ما الصدق التحكيمي للنموذج المطور لتقييم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟

### أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته، من أهمية التقييم بشكل عام، وتقييم الأداء بشكل خاص، وفي أنها من الدراسات التي تحاول تطوير نموذج لتقييم أداء مديري المدارس الثانوية. وعليه، فإنه من المؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث كلاً من:

-مديري المدارس الثانوية من خلال تقديم نموذج لتقييم أدائهم يساعد في التقييم الذاتي.

-المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال الإفادة من النموذج المطور في تغيير، أو تعديل، نظام تقييم أداء مدير المدرسة الثانوية المعمول به حالياً، وفي بناء وصف وظيفي لمدير المدرسة الثانوية، ووضع معايير للتشجيع لوظيفة مدير مدرسة ثانوية.

### مصطلحات البحث

تشمل البحث على عدد من المصطلحات التي شعرت الباحثة بضرورة تعريفها وتحديدها وفقاً للسياق الذي وردت فيه، حيث تم تحديد دلالاتها بشكل واضح على النحو الآتي :

**مدير المدرسة الثانوية:** هو الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بوظيفة مدير مدرسة ثانوية حكومية خلال العام الدراسي 2010/2011، ليكون مسؤولاً مباشراً عن جوانب العمل الفني والإداري في مدرسته، لتحقيق بيئة تعلم أفضل، والعمل على تهيئة كل الظروف والإمكانات لتحقيق هذا الهدف (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008).

تكونت عينة البحث من (638) مبحوثاً، وفي ضوء نتائج البحث اقترح الباحث تصوراً خاصاً بموضوع تقييم أداء مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي، بالإضافة إلى اقتراحات أخرى تتعلق بالإطار القانوني للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، واختصاصات ومسؤوليات مدير مدرسة التعليم الأساسي، ووظائف الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والإشراف، واتخاذ القرار، والتمويل، والتقييم والرقابة)، بالإضافة إلى اقتراحات أخرى متعلقة بعناصر تقييم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي.

أما الدراسة التي اجراها جودل، وآخرون (Goedele Jan & Others, 2009) هدفت إلى معرفة تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة، و(4) مجموعات عمل من المعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة. وأجرى ويليامز (Williams, 2009) دراسة حول تقييم الأداء الداخلي لمدير المدرسة المبني على معايير اتحاد هيئة الترخيص، وهدفت إلى التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس مع معايير منح التراخيص من خلال نظام تقييم ذاتي قبلي وبعدي وتحديد ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين ممارسات القيادة المدرسية القبلية والبعدي في ضوء المعرفة والسلطة والأداء المخطط له في معايير منح تراخيص القيادة التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (17) مديراً متدرجاً ومسجلاً في الدورة السنوية لتأهيل المديرين، وقد توصلت الدراسة إلى أن النموذج الحالي والسائد في تقييم المديرين المتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية بشكل كبير، خصوصاً خلال فترة التدريب، وأيضاً ساعد المديرين المتدربين ليصبحوا ملاحظين بمهارات عالية وتم إكسابهم المهارات الضرورية التي تمكنهم من توجيه وتغيير سلوكهم الخاص تجاه النتائج المرغوبة، كما أنهم تعلموا، كيف يديرون سلوكياتهم المهنية التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج.

وقام العمرات (2010) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وقد تكونت الاستبانة من (50) فقرة موزعة على ست 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. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين عالية بوجه عام، و 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.

هدفت دراسة ابو ليدة (2011) إلى التعرف إلى درجة فاعلية برنامج تقييم 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 2009/2010 وبلغ عددهم (204) مديراً ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة موجهة لمجتمع الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة لثلاثة من المسؤولين عن بناء البرنامج وتطبيقه، وتوصلت الباحثة لمجموعة من النتائج منها، أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للإجابات حول فاعلية البرنامج قد بلغ (3.04) أي بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمجالات فاعلية البرنامج، فقد جاءت



مع مجموعة من مديري المدارس الثانوية وهم الفئة المستهدفة في البحث. تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام لتسهيل الإجابة عنها من قبل أفراد عينة البحث موزعة كما يأتي ملحق رقم (1):

\***القسم الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية.

\***القسم الثاني:** وهو عبارة عن مقياس لدرجة موافقة أفراد عينة البحث على المعايير التي يجب أن يستند إليها النموذج المطور لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية، ويضم (32) فقرة، وكل فقرة تمثل معياراً من معايير أداء مدير المدرسة.

\***القسم الثالث:** ويتعلق باقتراحات أفراد عينة البحث بخصوص عناصر نموذج تقويم الأداء، ويضم (7) فقرات صيغت على شكل أسئلة اختبار من متعدد.

### صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة، فبعد تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المختصين في مجال التربية والتعليم، بعد ذلك تم تعديل الفقرات التي أجمع على تعديلها معظم المحكمين، كاستبعاد بعض الفقرات التي تقيس العنصر ذاته بأكثر من صيغة، وذلك للحد من البنود المكررة، وكذلك إعادة صياغة بعض الفقرات، وإضافة الأسئلة المفتوحة بناءً على اقتراحات المحكمين، ثم أخرجت الاستبانة بصورتها النهائية ملحق رقم (1).

### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الاستبانة بعد أن صممت بصورتها النهائية، طبقت على عينة قوامها (20) مدير ومديرة مدرسة من مجتمع البحث، ومن خارج عينة البحث، حيث تمت تعينتها مع الأفراد المختارين للدراسة التجريبية التي هدفت إلى تحديد البنود التي قد تكون سبباً في خفض مستوى صدق أداة البحث، إما بسبب غموض لغوي أو مفهومي أو غير ذلك. كما هدفت إلى استكشاف مدى وضوح تعليمات تعبئة الاستبانة، ومدى ملائمة الفترة الزمنية المحددة لذلك. ولمعرفة مدى الثبات والاتساق الداخلي الذي تتمتع به الاستبانة تم استخدام معادلة معامل الثبات (كرونباخ ألفا - Cronbach Alpha)، بلغت قيمة ألفا للقسمين (القسم المتعلق بالمعايير، والقسم المتعلق باقتراحات الباحثين حول النموذج) (0.94)، وفق تصنيف معاملات الثبات فإن قيمة ألفا تعتبر ذات ثبات مقبول.

### إجراءات البحث

لغايات تحقيق أهداف البحث، والاجابة عن أسئلته، تم اتباع المراحل الرئيسية التالية في تطوير نموذج تقويم الأداء:

\***المرحلة الأولى:** مرحلة تحديد واعداد معايير أداء مدير المدرسة الثانوية: من أجل استخلاص معايير أداء مدير المدرسة قامت الباحثة بما يأتي :

أ. دراسة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، وتحليل الأوصاف وتحولها الى بيانات تصف سلوك ونتيجة الأداء لمدير المدرسة في وظيفته.

ب. تحليل رؤية الوزارة لمدير المدرسة لاستخلاص توقعات الأداء لمدير المدرسة كقائد.

ت. الاطلاع على معايير الأداء في نماذج تقويم أداء معاصرة من قطاعات مختلفة.

ث. عمل دراسة بالمشاركة للثناور مع الخبراء والمهتمين لتنتج المعايير، وتصنيفها على مجالات الأداء لمدير المدرسة.

ج. وضع المعايير في اداة البحث لمشاركة الباحثين في المعايير من خلال معرفة درجة موافقتهم على كل معيار من هذه المعايير.

**النموذج:** إحدى الطرق التي تقوم من خلالها العلوم الاجتماعية، برصد الظواهر الإنسانية والاجتماعية، وهي لذلك تعتبر أداة من أدوات تحليل الواقع الذي تمثله. وبهذا فهي ضرورية لفهم العمليات المعقدة، وتحديد الفجوات في المعرفة غير الظاهرة، واقتراح الحلول اللازمة للبحث (نصرالله، 2001)، وقد صَنَّف كوكس وهوفر (1998) النماذج إلى عدة تصنيفات منها: النماذج الوظيفية؛ التي تتشكل على أساس أعمال أو وظائف معينة، والنماذج الكمية؛ التي تساعد في تسهيل عملية القياس والملاحظة، والنماذج النوعية؛ التي تُصنَّف على أساس الموضوع، مثل النماذج التربوية. وفي هذا البحث سيتم الدمج بين نمطي النماذج الكمية والنوعية.

### حدود البحث ومحدداته

اقتصرت عينة البحث على جميع مديري التربية والتعليم، وجميع رؤساء أقسام الإدارات التربوية، وجميع رؤساء أقسام الإشراف والتأهيل التربوي، و 10% من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية، ونفذ هذا البحث في العام الدراسي 2010/2011 في مناطق الضفة الغربية في فلسطين دون قطاع غزة، وذلك لصعوبة الوصول إلى هذا القطاع خلال فترة جمع بيانات البحث، وتحددت نتائج هذا البحث بالإجراءات التي اتبعتها الباحثة في بناء أداة البحث، ويمدى موضوعية وأمانة أفراد عينة البحث في استجابتهم على هذه الأدوات، وبالصدق التحكيمي للنموذج المطور.

### الطريقة والإجراءات

#### منهجية البحث

هذه دراسة وصفية مسحية تحليلية تطويرية، هدفها تطوير نظام لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، من خلال مسح وتحليل واقع تقويم الأداء المعمول به من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومن ثم الاطلاع على تجارب معاصرة متعلقة بتقويم أداء مدير المدرسة الثانوية كمرتكزين أساسيين في تطوير نظام تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية في فلسطين.

#### مجتمع البحث وعينه:

تكون مجتمع البحث من جميع مديري التربية والتعليم في فلسطين البالغ عددهم (16) مديراً ومديرة، وجميع رؤساء أقسام الإدارات التربوية والبالغ عددهم (16) ، وجميع رؤساء أقسام الإشراف والتأهيل التربوي البالغ عددهم (16) ، وجميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية البالغ عددهم (640) مديراً ومديرة في الضفة الغربية في فلسطين، للعام الدراسي 2010/2011م. وقد تم استثناء قطاع غزة لصعوبة الوصول إليه خلال فترة البحث. وتكونت عينة البحث من جميع مديري التربية والتعليم والبالغ عددهم (16) مديراً ومديرة بنسبة (100%)، وجميع رؤساء أقسام الإدارات التربوية والبالغ عددهم (16) بنسبة (100%)، وجميع رؤساء أقسام الإشراف والتأهيل التربوي والبالغ عددهم (16) بنسبة (100%)، و (64) مدير ومديرة مدرسة ثانوية يمثلون (10%) من جميع المديرين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية

#### أداة البحث:

لغايات جمع بيانات البحث ، فقد تم استخدام الاستبانة، والتي تم تصميمها لتطوير عناصر نموذج تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية في فلسطين، بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة، والأدب التربوي حول موضوع البحث، وبعد إجراء مقابلات مع مديري تربية وتعليم، ورؤساء أقسام إدارات تربوية، ورؤساء أقسام إشراف، وبعد عمل دراسة بمشاركة الخبراء والمهتمين بشؤون التربية والتعليم والممارسين لعمليات تقويم الأداء، ومن خلال استشارات فردية، وحلقة نقاش للثناور



أ. تشير المتوسطات الحسابية في الجدول (1- أ، ب) إلى درجة موافقة عينة البحث على معايير الأداء الواردة في الاستبانة والتي سيستند إليها نموذج تقويم الأداء المطور.

جدول رقم (1-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث على ضرورة استناد نظام تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية إلى المعايير الآتية:

درجة الموافقة	الانحرافات المعيارية	الرتبة	متوسطات الحسابية	معايير تقويم الأداء
عالية	0.6	1	4.40	تقديم فقرة حسنة للأفراد في أداء العمل
عالية	0.7	2	4.32	تقديم توجيهات مواترة حول العمل عند توزيع المهام وتقييمها
عالية	0.8	2	4.30	تقديم أداء المعلمين بموضوعية
عالية	0.5	3	4.31	التواصل مع أفراد مجتمع المدرسة بطريقة تعاونية
عالية	0.7	4	4.30	تطبيق الإجراءات لإفادة منها في استمرارية التحسن
عالية	0.7	4	4.29	توفير بيئة داعمة لتشجيع الآخرين للعمل بشكل فعال
عالية	0.8	6	4.24	رفع مستوى تحصيل الطلبة باستمرار بطرق تربوية ممكنة
عالية	0.8	7	4.23	إتباع منهجية علمية لحل المشكلة بدلاً من إلقاء اللوم على المعلمين
عالية	0.7	8	4.22	عرض التعليمات بطريقة تجعل أفراد مجتمع المدرسة راغبين في التعامل معها
عالية	0.7	9	4.21	إدارة الفرق والمعاملات الإنسانية والاجتماعية داخل المدرسة
عالية	0.6	9	4.21	الالتزام نحو التعليم والتعلم كهدفين رئيسيين للمدرسة
عالية	0.6	10	4.20	الإصغاء للنشاط أثناء تقديم واستقبال التغذية الراجعة الإيجابية البناءة
عالية	0.7	10	4.20	تطوير أداء الطلبة والمعلمين من خلال تقديم الإرشاد والتوجيه المستمر
عالية	0.8	11	4.19	التفاوض بمهارة أثناء المواقف الصعبة لأحتواء الجميع والتأثير في مواقفهم.
عالية	0.6	11	4.19	مناقشة الأخطاء مع المعلمين بطريقة تساعد على التعلم منها وتصحيحها
عالية	0.6	12	4.18	توضيح صلاحيات من يتم تفويضهم لأداء مهام محددة
عالية	0.7	13	4.17	التعامل مع المشكلات والصراعات بكل إيجابية وافتتاح
عالية	0.6	14	4.13	توفير خطة إجرائية تركز مسؤولية التنفيذ، والمتابعة، والتقييم
عالية	0.7	14	4.13	تطبيق خطط تربوية تقيد في تحقيق الأهداف التربوية
عالية	0.9	15	4.12	تسويق رؤية المدرسة ورسالتها وخطتها حتى تصل لدرجة التقنى لدى أفراد مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي
عالية	0.8	15	4.12	إيجاد بيئة مناسبة لتغيير التبريد وقيادة التغيير
عالية	0.7	16	4.11	وضع خطط الإدارة المدعومة بمؤشرات الأداء

جدول رقم (1-ب): تابع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث على ضرورة استناد نظام تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية إلى المعايير الآتية:

درجة الموافقة	الانحرافات المعيارية	الرتبة	متوسطات الحسابية	معايير تقويم الأداء
عالية	0.9	16	4.11	متابعة الأمور المالية المحسوبة
عالية	0.8	17	4.10	التغيير الفعّال لاحتياجات المدرسة من الإمكانات البشرية، والمادية، والأجهزة، والتجهيزات، والأثاث.
عالية	0.7	18	4.09	توظيف مهارات اتصال وتواصل متنوعة داخل وخارج المدرسة
عالية	0.7	19	4.08	مناقشة التقارير الدورية المكونة عن الأفراد حول جوانب القوة والضعف في أداء كل منهم، واقتراحات تحسين الأداء.
عالية	0.8	20	4.07	الالتزام بالتعليمات والقوانين الصادرة عن المديرية/ الوزارة
عالية	0.8	21	4.03	ابتكار مبادرات تربوية جديدة متنوعة
عالية	0.8	22	4.02	تقديم أداء المعلمين في ضوء نتائج التعلم النوعية والكمية
عالية	0.9	23	4.01	إشراك أفراد مجتمع المدرسة في بناء رؤية ورسالة واضحين ومحدثين مبنين على توقعات عالية للأداء
عالية	0.8	24	4.00	تخاذ قرارات نوعية في الوقت المناسب
عالية	0.8	24	4.00	مواكبة المدير للتحديات التقنية موظفاً أشكالها كافة لخدمة تعلم الطلبة

جاءت المتوسطات الحسابية في الجدول (1- أ، ب) لتظهر درجة موافقة عالية من قبل الباحثين على الفقرات التي تمثل المعايير، حيث تراوحت بين (4.00 - 4.40)، وجميعها تقع ضمن المدى (3.68 - 5.00)، الدالة على درجة موافقة عالية، وحصلت الفقرة رقم (20) والتي تنص على تقديم فقرة حسنة للأفراد في أداء العمل على أعلى درجة بمتوسط حسابي قدره (4.40) في حين حصلت الفقرة 32 على أخفض درجة بمتوسط حسابي قدره (4.00) والتي تنص على مواكبة المدير للتحديات التقنية موظفاً أشكالها كافة لخدمة تعلم الطلبة.

ب. تشير التكرارات والنسب المئوية في الجدول رقم (2) إلى استجابات أفراد عينة البحث على الجهة التي يرغب المستجيبون بأن تتولى تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية.

ح. تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث في مديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لهذه المديريات، كان مجموع الاستبانة الصالحة للتحليل (109) استبانة بنسبة (97.32%) وعولجت باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

خ. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل معيار من معايير تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية، ومعرفة درجة موافقة المفحوصين على وجود المعيار في نموذج تقويم الأداء باستخدام المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لاستجابات المفحوصين على فقرات نموذج تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية.

د. حساب التكرارات والنسب المئوية لاقتراحات الباحثين حول بعض خصائص النموذج مثل: - نتيجة تقويم الأداء وكل ما يتعلق بها، مثل: - أشكال القياسات في استمارة تقويم الأداء الكمية والنوعية، وايضا تقرير التغذية الراجعة الذي يرفق مع نتيجة تقويم الأداء، ومرات التقويم، والجهة المسؤولة عن تقويم أداء مدير المدرسة. حيث تم اعتماد السمة التي حصلت على أعلى تكرار وأعلى نسبة مئوية.

\* المرحلة الثانية: مرحلة إخراج النموذج المطور لتقويم أداء مدير المدرسة الثانوية: تم في هذه المرحلة تطوير النموذج مشتملاً على معايير الأداء كافة، وتقدير التغذية الراجعة المرافق له في ضوء اقتراحات الباحثين.

\* المرحلة الثالثة: تطبيق إجراءات الصدق التحكيمي للنموذج المطور، والتي نفذت وفق نموذج محدد وفي ضوء بنود تتعلق بالشمولية والدقة والوضوح، والقابلية للتطبيق.

### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول في البحث، قامت الباحثة بما يأتي:

- تحليل الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية، واشتقاق مجموعة معايير الأداء لتقويم أداء مدير المدرسة الثانوية من الأدب التربوي المتصل بالاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتنقيحها، وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين.

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث؛ على فقرات الاستبانة المتعلقة بمعايير تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية المطور، لتحديد درجة الموافقة على فقرات النموذج المطور لتقويم أداء مدير المدرسة الثانوية.

- حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد اقتراحات الباحثين التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إخراج النموذج.

- تحليل نوعي للإجابة عن السؤال الثاني في البحث حيث قامت الباحثة بتحليل آراء المحكمين حول نموذج تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية المطور، لتحديد جوانب القوة والضعف فيه.

- حساب درجة الفقرة، بحيث يكون تقديرها كالاتي: درجة عالية: للمتوسطات (3.68 - 5.00)، درجة متوسطة: للمتوسطات (2.34 - 3.67)، ودرجة منخفضة: للمتوسطات (1.00 - 2.33)

### نتائج البحث

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث التي تم التوصل إليها وفقاً لأستلثها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما النموذج المقترح لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث على فقرات أداء البحث المتعلقة بهذا السؤال والتي جاءت كما يأتي:



جدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية لإعطاء المدير الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم

الرقم	إعطاء المدير الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم	التكرارات	النسب المئوية
1.	يجب إعطاء المدير حق الاعتراض	85	77.2%
2.	لا داعي إعطاء المدير حق الاعتراض	16	15.2%
3.	محايد	8	7.6%
	المجموع	109	100%

دلت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على رأي المستجيبين حول إعطاء المدير حق الاعتراض على نتيجة التقييم، والتي جاءت مرتبة تنازلياً وفقاً للنسب المئوية في الجدول السابق، على أن الفقرة الأولى حصلت على أعلى نسبة مئوية (77.2%)، أي أن المستجيبين يرغبون في أن يعطى المدير حق الاعتراض على نتيجة تقييم أدائه.

ج. تشير التكرارات والنسب المئوية في الجدول رقم (6) لاستجابات أفراد عينة البحث على رأي المستجيبين حول إرسال تقرير تغذية راجعة وصفي حول أداء المدير مدعماً بالأدلة.

جدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية لإرسال تقرير تغذية راجعة وصفي حول أداء المدير مدعماً بالأدلة.

الرقم	إرسال تقرير تغذية راجعة وصفي حول أداء المدير مدعماً بالأدلة	التكرارات	النسب المئوية
1.	إرسال تقرير تغذية راجعة لكل مدير	70	63.8%
2.	إرسال تقرير تغذية راجعة لمن يرغب	31	28.6%
3.	لا داعي لإرسال تقرير التغذية الراجعة	8	7.6%
	المجموع	109	100%

دلت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على رأي المستجيبين حول إرسال تقرير تغذية راجعة وصفي حول أداء المدير مدعماً بالأدلة، والتي جاءت مرتبة تنازلياً وفقاً للنسب المئوية في الجدول السابق، وحصلت الفقرة الأولى على أعلى نسبة مئوية (63.8%)، أي أن المستجيبين يرغبون في أن يرسل تقرير تغذية راجعة وصفي حول أداء المدير مدعماً بالأدلة.

خ. تشير التكرارات والنسب المئوية في الجدول رقم (7) لاستجابات أفراد عينة البحث على رأي المستجيبين حول شكل قياسات الأداء التي يجب أن تتضمنها استمارة تقييم الأداء.

جدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية حول شكل قياسات الأداء في استمارة تقييم الأداء

الرقم	شكل قياسات الأداء في استمارة تقييم الأداء	التكرارات	النسب المئوية
1.	قياسات كمية ونوعية	53	48.6%
2.	قياسات نوعية فقط	31	28.6%
3.	قياسات كمية فقط	25	22.8%
	المجموع	109	100%

دلت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على رأي المستجيبين حول شكل قياسات الأداء التي يجب أن تتضمنها استمارة تقييم الأداء، والتي جاءت مرتبة تنازلياً وفقاً للنسب المئوية، على أن الفقرة التي حصلت على أعلى نسبة مئوية (48.6%)، هي التي تؤكد على ضرورة أن تتضمن استمارة تقييم الأداء قياسات كمية وقياسات نوعية.

د. تشير النسب المئوية والتكرارات في الجدول رقم (8) لاستجابات الباحثين على عدد المرات التي يراها أفراد عينة البحث مناسبة للقيام بعملية التقييم.

جدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية لعدد مرات التقييم

الرقم	عدد مرات التقييم	التكرارات	النسب المئوية
1	مرة كل فصل دراسي	70	63.8%
2	مرة كل سنة	31	28.6%
3	مرة كل شهر	8	7.6%
	المجموع	109	100%

جدول رقم (2): التكرارات والنسب المئوية للجهة التي يراها أفراد عينة البحث مناسبة للقيام بعملية التقييم

الرقم	الجهة المسؤولة عن التقييم	التكرارات	النسب المئوية
1.	لجنة من ( رؤساء أقسام مديرية التربية والتعليم ذوي العلاقة)	34	31.1%
2.	لجنة محايدة مختصة في تقييم الأداء وإدارة الموارد البشرية.	32	29.2%
3.	رئيس قسم الإدرات التربوية	28	25.5%
4.	المعلمون والإداريون في المدرسة	6	5.7%
5.	مدير التربية والتعليم	5	4.7%
6.	مدير المدرسة نفسه (تقييم ذاتي)	3	2.8%
	المجموع	109	100%

دلت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على الجهة التي يرغب المستجيبون بأن تتولى تقييم أداء مدير المدرسة الثانوية وهي الجهة التي حصلت على أعلى نسبة مئوية من استجابات الباحثين (31.1%) وهي لجنة مكونة من رؤساء أقسام مديرية التربية والتعليم ذوي العلاقة، في حين حصلت جهة التقييم الذاتي على أقل نسبة.

ت. تشير النسب المئوية والتكرارات في الجدول رقم (3) إلى الصيغة التي يراها أفراد عينة البحث مناسبة لصيغة نتيجة تقييم الأداء التي يجب اعتمادها في النموذج المطور والتي جاءت مرتبة تنازلياً.

جدول رقم (3): التكرارات والنسب المئوية للصيغة التي يراها أفراد عينة البحث مناسبة لصيغة نتيجة التقييم

الرقم	صيغة نتيجة لتقييم	التكرارات	النسب المئوية
1.	درجات من مئة (100) بالإضافة إلى تقدير بالأوصاف خماسي	61	56.1%
2.	تقدير بالأوصاف خماسي	20	17.8%
3.	درجات من مئة	14	13.1%
4.	درجات من مئة (100) بالإضافة إلى تقدير بالأوصاف رباعي	5	4.7%
5.	تقدير بالأوصاف ثلاثي	4	3.7%
6.	درجات من مئة (100) بالإضافة إلى تقدير بالأوصاف ثلاثي	4	3.7%
7.	تقدير بالأوصاف رباعي	1	0.9%
	المجموع	109	100%

دلت النسب المئوية والتكرارات لصيغة نتيجة تقييم الأداء التي جاءت مرتبة تنازلياً، أن الفقرة المتمثلة بدرجات من مئة (100) بالإضافة إلى تقدير بالأوصاف خماسي (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف)، حصلت على أعلى نسبة مئوية، حيث بلغ (56.1%) من الباحثين في أن تكون هي الصيغة التي تعبر عن نتيجة تقييم أدائهم في النموذج المطور.

ث. تشير التكرارات والنسب المئوية في الجدول رقم (4) لاستجابات أفراد عينة البحث على رأي المستجيبين حول إعطاء المدير حق الاطلاع على نتيجة التقييم.

جدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية لاطلاع مدير المدرسة على نتيجة تقييم أدائه

الرقم	اطلاع مدير المدرسة على نتيجة تقييم أدائه	التكرارات	النسب المئوية
1.	يجب اطلاع كل مدير على النتيجة	68	62.3%
2.	اطلاع من يرغب من المديرين على النتيجة	31	28.3%
3.	لا داعي لاطلاعه على النتيجة	10	9.4%
	المجموع	109	100%

دلت التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة البحث على رأي المستجيبين حول إعطاء المدير حق الاطلاع على نتيجة التقييم، والتي جاءت مرتبة تنازلياً وفقاً للنسب المئوية في الجدول السابق، على أن الفقرة الأولى حصلت على أعلى نسبة مئوية (62.3%)، أي أن المستجيبين يرغبون في أن يعطى المدير حق الاطلاع على نتيجة تقييم أدائه.

ج. تشير التكرارات والنسب المئوية في الجدول رقم (5) لاستجابات أفراد عينة البحث حول إعطاء المدير حق الاعتراض على نتيجة التقييم.



دلت النسب المئوية والتكرارات لاستجابات المبحوثين على عدد المرات التي يراها أفراد عينة البحث مناسبة للقيام بعملية التقويم، والتي جاءت مرتبة تنازلياً وفقاً للنسبة المئوية في الجدول السابق، على أن الفقرة الأولى حصلت على أعلى نسبة مئوية (63.8%)، أي أن المستجيبين يرغبون في أن يكون عدد مرات التقويم مرة كل فصل في العام الدراسي. ذ. في ضوء النتائج السابقة تم بناء نموذج لتقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية (ملحق رقم 2)، وقد توفر في صيغة لنموذج تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية في فلسطين بصورته النهائية ما يأتي:

- المعايير التي حصلت على أعلى درجة موافقة من المستجيبين وقد تم تصنيفها إلى (6) مجالات هي: التخطيط، والعلاقات والاتصالات، والمتابعة والإشراف، والقيادة، وتعلم الطلبة، وحل المشكلات. - الجهة التي حصلت على أعلى نسبة مئوية من استجابات المبحوثين وهي لجنة مكونة من رؤساء أقسام مديرية التربية والتعليم ذوي العلاقة. - صيغة نتيجة تقويم الأداء التي يرغب بوجودها المستجيبون هي: تقدير بالأوصاف خماسي (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف).

- إعطاء المدير حق الاطلاع على نتيجة التقويم. - إعطاء المدير حق الاعتراض على نتيجة التقويم. - إرسال تقرير تغذية راجعة وصفي حول أداء المدير مدعماً بالأدلة. - شكل قياسات الأداء التي يجب أن تتضمنها استمارة تقويم الأداء هي قياسات كمية وقياسات نوعية. - عدد المرات التي يراها أفراد عينة البحث مناسبة للقيام بعملية التقويم، مرة كل فصل في العام الدراسي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: ما الصدق التحكيمي للنموذج المطور لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟ للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بعد تطوير نموذج تقويم الأداء لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في فلسطين، بعرضه على مجموعة من المختصين والخبراء في هذا المجال والبالغ عددهم (16) محكماً ملحق رقم (3)، حيث طلبت الباحثة منهم تحكيم هذا النموذج من حيث: الشمولية، ودقة المعايير، ووضوح اللغة، وأية ملاحظات أخرى. وتم تقديم التغذية الراجعة للباحثة من قبلهم، إما بإعادة النموذج وقد دونت عليه الملاحظات سواء على النسخة الإلكترونية أو على النسخة الورقية، أو من خلال اجتماع لمناقشة بنود النموذج بالتفصيل، ويتضح فيما يأتي نتائج التحكيم:

1. أفاد جميع المحكمين وعددهم (16) أن النموذج يتمتع بالشمولية كونه يأخذ الأمور الآتية بعين الاعتبار:
  - المعايير تمثل جانبي الأداء وهما سلوك الأداء ونتيجة الأداء.
  - معايير الأداء موزعة على كافة مجالات العمل في المدرسة.
  - وجود قسم للتقييم الكمي وآخر للتقييم النوعي.
  - وجود تقرير التغذية الراجعة الذي يقدم وصفاً لأداء مدير المدرسة، ومدعماً بالأدلة من مصادر متنوعة
2. أفاد (12) من المحكمين أن عناصر نموذج تقويم الأداء المطور تمتعت بالدقة المطلوبة من حيث:
  - وجود مصادر متعددة ومتنوعة لقياس أداء مدير المدرسة.
  - وجود معايير نوعية وأخرى كمية لقياس أداء مدير المدرسة الثانوية.
  - تخصيص بند للأدلة في تقرير التغذية الراجعة على كل مجال من مجالات التقويم.
3. أفاد (15) من المحكمين إلى وجود وضوح في اللغة والمطلوب من حيث:

- الصياغة اللغوية للمعايير.
- العبارات التي كتبت في كافة أجزاء النموذج تحمل معنى واضح.
- التراكيب اللغوية معبرة وسليمة
- 4. أفاد (14) من المحكمين أن نموذج تقويم الأداء المطور يراعي التوجهات الإدارية المعاصرة في تقويم الأداء وفي إدارة الأفراد ويجب الاستفادة منه عملياً من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- 5. أفاد (4) من المحكمين أن عناصر نموذج تقويم الأداء المطور تصبح أكثر دقة إذا أخذت الأمور الآتية بعين الاعتبار:
  - أفراد مجال خاص بالعلاقة مع المجتمع المحلي في الجزء الكمي من استمارة تقويم الأداء.

- اختيار بعض المعايير الكمية والنوعية والتي يعتبر عدم توفرها عند مدير المدرسة ضعف في أدائه حتى لو اتقن بنوداً أخرى وذلك بالإشارة إليها كما يلي: يكون تقدير المدير ضعيف في حال عدم توفر البند ..... (بنود حساسة) حتى لو توفرت البنود الأخرى.
- إرفاق النموذج بمذكرة تفسيرية توضح آلية استخدام النموذج.

### مناقشة النتائج والتوصيات

فيما يأتي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة وفقاً للأسئلة البحث:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما النموذج المقترح لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟

بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة المستجيبين على الفقرات المرتبطة بتطوير عناصر نموذج تقويم الأداء، والنسب المئوية والتكرارات لاقتراحات المبحوثين حول النموذج دلت النتائج على ما يأتي:

- موافقة المستجيبين بدرجة عالية على ضرورة استناد نموذج تقويم الأداء إلى مجموعة معايير تقويم الأداء، وموافقتهم على تطبيق المجالات كافة بالدرجة نفسها، دون التركيز على مجال دون الآخر، وهذه المجالات هي: (التخطيط، والعلاقات والاتصالات، والمتابعة والإشراف، والقيادة، وتعلم الطلبة، وحل المشكلات). وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعود إلى اعتمادها في بناء المعايير على مراجعة الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تقويم الأداء، والاطلاع على نماذج لمعايير الأداء في أنظمة تقويم أداء لبعض الدول مثل نظام تقويم الأداء المصمم من قبل كابكو (Capko, 2003) التي اقترحت مجموعة من معايير تقويم الأداء. كما ويعتبر اشتقاق المعايير الخطوة الأساسية في بناء مقاييس تقويم الأداء، حيث يعتمد عليها في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لأداء مدير المدرسة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة قرقرش (2000) التي اقترحت مجموعة من المعايير كخطوة أساسية في تصميم نموذج مقترح لتقويم أداء مدير المدرسة الثانوية في فلسطين، وتتفق مع نتائج الدهيسات (2007) ومع نتائج دراسة سيتل (Settle, 1993) المتعلقة بدرجة أهمية المعايير المستخدمة في عملية تقييم مديري المدارس الثانوية ودرجة ملائمة معايير التقييم المقترحة الآتية لتقييم مديري المدارس الثانوية وهي (الحكم، والعدل، وصنع القرار، والاتصال، وتقييم الموظفين، ومعالجة مشاكل الطلاب السلوكية، والتعاون، والتنظيم، وإظهار توقعات عالية عن المدرسة وإنجازاتها، وإظهار صورة قيادية، والمعرفة). وتتفق مع تريجلو ووينوجراد (Trujillo & Winograd, 2007) حيث اعتبرا تنقيح كفايات المديرين، ووضع المعايير لكل كفاية خطوة أولى في تطوير نموذج تقويم الأداء.



## التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها البحث توصي الباحثة بما يأتي :
1. تطبيق نموذج تقويم الأداء الذي توصلت اليه البحث الحالية من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين على عينة ممثلة من مديري المدارس الثانوية الحكومية وحساب دلالات صدقه، وثباته حتى يتم تقنيه.
  2. عمل مقياس متدرج يتضمن أوصاف لمستويات المعيار تسهل وصف أداء المدير في ضوء المعيار للمجال.
  3. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المرتبطة بنظام تقويم الأداء مثل: دراسة قياس توجهات مديري المدارس نحو نموذج تقويم الأداء المطور على أداء مدير المدرسة.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو سماحة، كمال (2001). تقويم الأداء. مجلة التربية، العدد التاسع والثلاثون بعد المائة، ص ص 84 – 95.
- البرادعي، بسبوني محمد (2008) . تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين . ط 1. القاهرة: اينترناك للنشر والتوزيع.
- أبو لبد، سناء (2011). درجة فاعلية برنامج تقويم مديري ومدير ات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- بستان، أحمد عبد الباقي، وطه حسن جميل (1983). مدخل إلى الإدارة التربوية، الكويت: دار القلم للتوزيع والنشر.
- الجبوري، عبد الحسين (2006) . إدارة الموارد البشرية في الجامعة وتقييم الأداء الجامعي.
- <http://www.tarbya.net/SpSections/PrintArticle.aspx?ArtId=302>
- ديكسون، نانس، تقويم الأداء (1994). تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية. ترجمة سامي علي الفرس.
- الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الدهيسات، محمد إبراهيم (2007). بناء مقياس لتقييم أداء المشرف التربوي في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة وقياس فاعليته، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- رشيد، مازن (2001). إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط 1. الرياض: مكتبة العبيكة.
- السعود، راتب (2007). الإشراف التربوي: مفهومه، ونظرياته، وأساليبه. ط 2. عمان: طارق للخدمات المكتبية.
- السلمي، علي (1992). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة غريب للنشر والتوزيع.
- الشريف، أسامة عبد الغفار (2007). تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية: القاهرة، مصر.
- عبد الهادي، حمدي أمين (1990). نظرية الكفاية في الوظيفة العامة : دراسة الأصول العامة للتنمية الإدارية وتطبيقاتها. القاهرة: دار الفكر العربي.

– موافقة المستجيبين بدرجة عالية على ضرورة أن يستند النموذج إلى المعايير كمقاييس كمية ونوعية، وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعود إلى ضعف تقديرات المستجيبين لنموذج تقويم الأداء الحالي الذي يفتقر إلى الشمولية من حيث معايير الأداء، كما أنه لا يساعد على تقديم التغذية الراجعة، ولا يعطي مجالاً لملاحظة فروق ملموسة بين أداء المديرين. ويتفق ذلك مع ما أوردته كابكو (2003, Capko) عند تصميم نظام لتقويم الأداء حيث أفادت أنه يجب أن يكون نظام تقويم الأداء عادلاً، وموضوعياً، ومنسجماً، ومستمرًا، ويحمي مصالح العمل والموظفين، وأفضل الطرق لضمان ذلك استخدام نموذج (استمارة) تقويم موحد لمجال العمل الواحد، وإن يتضمن تقريراً للتغذية الراجعة حول أداء المدير حتى يتمكن المدير من فهم واقع أدائه.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي ينص على: ما الصدق التحكيمي للنموذج المطور لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين؟

أظهرت النتائج أن نموذج تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية الفلسطينية المطور يتمتع بالشمولية، وبدرجة عالية من الدقة، وبدرجة عالية من وضوح اللغة والمطلوب، وهذا يعني أن النموذج المطور على درجة عالية من الصدق في ضوء إفادات المحكمين له. وترى الباحثة أن السبب في حصوله على هذا المستوى من صدق التحكيم يرجع إلى الأسس التي اعتمدت في تطوير النموذج وهي:

\* الاطلاع على نماذج بناء نماذج تقويم أداء في دول أخرى مثل قطر والسعودية والأكاديمية الأمريكية، ومكتب المساءلة التربوية في نيومكسيكو، الواردة في (2003, Capko و Trujillo & Winograd, 2007).

\* اعتماد مجموعة من المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها النموذج الفاعل لتقويم الأداء الواردة في (رشيد، 2001).

\* الاطلاع على الوصف الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في فلسطين في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في الإدارة المدرسية (وزارة التربية والتعليم، 2007).

□ التعرف إلى واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته: دوره الإداري التنفيذي، ودوره الفني الإشرافي، ودوره الاجتماعي، الواردة في (السعود، 2007 ؛ علام، 2007).

\* الاطلاع على مقاييس الأداء وفق التوجهات الإدارية المعاصرة في تقويم الأفراد وفق معايير معدة مسبقاً كما في (ديكسون، 1994؛ عبد الحسين الجبوري، 2006؛ Trujillo & Winograd, 2007).

\* بناء نموذج تقويم الأداء بالشراكة مع المعنيين في عملية تقويم أداء مدير المدرسة وذلك من خلال: التشاور مع الخبراء والمهتمين لتتقيد المعايير التي استند إليها النموذج، قبل وضعها في الاستبانة، وإشراك الأشخاص المنوي تقويمهم والجهات المسؤولة عن التقويم في تطوير نموذج تقويم الأداء من خلال تطبيق الاستبانة لتحديد درجة موافقتهم على الفقرات التي تمثل المعايير من جهة وعلى الأمور الواجب توفرها في النموذج من جهة أخرى.

• الصياغة اللغوية للمعايير.

• العبارات التي كتبت في كافة أجزاء النموذج تحمل معنى واضح.

• التراكيب اللغوية معبرة وسليمة

• الإطلاع على صيغ لنماذج تقويم أداء مطورة من قبل أنظمة تقويم أداء في دول أخرى والتي وردت في (2003, Capko و Trujillo & Winograd, 2007).



## المراجع الأجنبية

Cameron, David.(1981). Performance Appraisal & review, Management Decision, 19(6): 1-64

Capko J. Family Practice Management.(2003). Five Steps to a Performance Evaluation System. March 2003:43-48, www.aafp.org/fpm/20030300/435ste.html.

Condon, Christopher& Clifford, Mathew.(2010). Measuring principals' performance: A quality school Leadership brief. USA: Learning points as sociates

Goedele V; Jan, b; Martin V a; Peter, P (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals. Journal of School Effectiveness and School Improvement, 20(2),56-65.

Junlins, Gould and William L. Kolb,( 1984). Dic-tionary of science, New York: the united Nation Educational and cultural Organization.

Sazakacs Bill. (2002(. Principal Perceptions of Theory Performance Evaluation Experience a Study of Principals in the State of Wisconsin. Thesis(PH.D). cardinal stritch University, Disser-tation Abstracts International,vol.63.No.9.P79.

Settle, K. (1993). A study of superintendent and principal perceptions of selected criteria for evalu-ating high school principals . Dissertation Ab-stracts International. A54/09.

Trujillo Wanda & Winograd Peter. ) 2007(. Princi-pal Evaluation System. Office of Education Ac-countability. New Mexico Department of Finance and Administration Principal Support.

Williams, Henry S.(2009)."An evaluation of princi-pal Interns performance on the Interstate School leaders licensure Consortium Standards". National Forum Of Education Administration And Supervision Journal.Volume 26No 4/2009.

Staffilbeam, Daniell and Nevo, David.( 1994). Evaluation Of Education Personnel , the Interna-tional Encyclopedia of education. 2nd Edition. Vol.

-عقبلي، عمر وصفي (1996). إدارة القوى العاملة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

-علام، صلاح الدين(2003). التقويم التربوي المؤسسي أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة.

-علام، صلاح الدين محمود (2007). التقويم التربوي المؤسسي: أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقويم المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.

-العمرات، محمد(2010): درجة فاعلية ألد مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 6 ،عدد4،349-359 ص.

-القرشي، خديجة ضيف الله (2011). معوقات تواجه تطبيق التقويم المستمر في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، مجلة المعرفة الأرشيفية، العدد 190. 2، 1ص.

-قرقش، علا " محمد هود" (2000). نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.

-كامل، مصطفى مصطفى (1994). إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للتوزيع والنشر .

-كنعان، نواف(1998)، النظام القانوني لتقييم أداء الموظفين: دراسة مقارنة في الأردن. مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 14، العدد 4، ص ص 168-141.

-كوكس، داني و هوفر، جون (1998). "القيادة في الازمات". ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوي. بوسطن، بيت الافكار الدولية.

-ماهر، أحمد(1998)، إدارة الموارد البشرية، ط5، جامعة الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.

-ماهر، أحمد (2005) إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

-المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المنصورة: المكتبة العصرية. نصرالله، حنا (2001). "الإدارة العامة: المفاهيم والتطبيقات". عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

-هوانة، عبد اللطيف (1985). تقييم الأداء بين الذاتية والموضوعية. مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد(25).

-الهيتمي، خالد عبد الرحيم (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. ط1، عمان دار وائل للنشر .

-وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2007). برنامج الدبلوم المهني المتخصص في الإدارة المدرسية. المعهد الوطني للتدريب التربوي، فلسطين.

-وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2007). القياس والتقييم دليل مدرب ومدرب . الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي.

-وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2008). مدخل إلى الإدارة المدرسية. المعهد الوطني للتدريب التربوي، فلسطين.



## ملحق (1): استمارة البحث

السيدة/السيد.....المحترم/المحترمة  
فإنه لأغراض جمع البيانات اللازمة للدراسة التي تجريها الباحثة لنيل درجة الدكتوراه من جامعة عمان العربية للدراسات العليا/كلية الدراسات التربوية العليا/قسم الإدارة التربوية والأصول حول:  
" تطوير نموذج لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين "

أرجو التفضل بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة منكم تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، وذلك بوضع إشارة (X) مقابل كل فقرة في العمود المناسب حسب ما ينطبق عليكم. وقد تضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات والمحاوير التي تمثل عناصر نموذج تقويم أداء مديري المدارس الثانوية، وتعتبر هذه الاستبانة سرية، ولن تتعدى الاستخدام العلمي، وسوف نقوم بإطلاعكم على نتائج هذه البحث بعد إتمامها إذا رغبتم في ذلك.

القسم الأول: معلومات عامة:	
الجنس: ذكر <input type="checkbox"/>	ب. أنثى <input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي:	
<input type="checkbox"/> أ. مدير/ة تربية وتعليم.	<input type="checkbox"/> ب. رئيس/ة قسم الإدارات التربوية
<input type="checkbox"/> ت. رئيس/ة قسم الإشراف والتأهيل التربوي.	<input type="checkbox"/> ث. مدير/ة مدرسة ثانوية.
<input type="checkbox"/> ج. غير تلك/ .....	
سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:	
<input type="checkbox"/> أ. 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> ب. (6-10) سنة
<input type="checkbox"/> ت. 11 سنة فأكثر.	
أعلى مؤهل أكاديمي وتربوي:	
<input type="checkbox"/> أ. بكالوريوس فأقل	<input type="checkbox"/> ب. بكالوريوس ودبلوم تربية
<input type="checkbox"/> ت. ماجستير فأعلى	

القسم الثاني: معايير تقويم الأداء:  
تشير فقرات هذا القسم إلى معايير تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية، يرجى من حضرتكم وضع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يشير إلى درجة موافقتك على وجود المعيار في نموذج تقويم الأداء المطور.

الرقم	نص الفقرات	درجة لموافقة على وجود الفقرة				
		أوافق بشدة	أوافق	لا أعرف	لا	لا أوافق بشدة
		5	4	3	2	1
المعايير: إلى أي درجة تتفق مع استناد (نموذج تقويم أداء مديري المدارس الثانوية) إلى للمعيار الآتية؟						
1.	التقدير الدقيق لاحتياجات المدرسة من الإمكانيات البشرية، والمادية، والأجهزة، والتجهيزات، والأثاث.					
2.	إشراك أفراد مجتمع المدرسة في بناء رؤية ورسالة واضحتين ومحددتين مبينتين على توقعات عالية للأداء					
3.	وضع خطط الإدارة المدرسية مدعومة بمؤشرات الأداء					
4.	تسويق رؤية المدرسة ورسالتها وخطتها حتى تصل لدرجة التبني لدى أفراد مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي					
5.	توفير خطة إجرائية تبرز مسؤولية التنفيذ، والمتابعة، والتقويم					
6.	توثيق الإنجازات للإفادة منها في استمرارية التحسن					
7.	التواصل مع أفراد مجتمع المدرسة بطريقة تعاونية					
8.	الإصغاء النشط بشكل يمكّن من تقديم واستقبال التغذية الراجعة الإيجابية البناءة					



9.	توظيف مهارات اتصال متنوعة في التعبير عن المدرسة، وفي التواصل مع الآخرين
10.	إدارة الفرق والعلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المدرسة
11.	التفاوض بمهارة أثناء المواقف الصعبة لاحتواء الجميع والتأثير في مواقفهم.
12.	تقديم توجيهات مباشرة حول العمل عند توزيع المهام وتقييمها
13.	إيجاد بيئة مناسبة للتغيير التربوي وقيادة التغيير
14.	توضيح صلاحيات من يتم تفويضهم لأداء مهام محددة
15.	متابعة الأمور المالية المحوسبة
16.	مناقشة التقارير الدورية المكتوبة عن الأفراد حول ( جوانب القوة والضعف في أداء كل منهم، واقتراحات لتحسين الأداء )
17.	الالتزام بالتعليمات والقوانين الصادرة عن المديرية/ الوزارة
18.	عرض التعليمات بطريقة تجعل أفراد مجتمع المدرسة راغبين في التعامل معها
19.	مناقشة الأخطاء مع العاملين بطريقة تساعد على التعلم منها وتصحيحها
20.	تقديم قُدوة حسنة للأفراد في أداء العمل
21.	توفير بيئة داعمة تشجع الآخرين للعمل بشكل فعال
22.	رفع مستوى تحصيل الطلبة باستمرار بطرق تربوية ممكنة
23.	تطوير أداء الطلبة والمعلمين من خلال تقديم الإرشاد والتوجيه المستمر
24.	تقويم أداء المعلمين بموضوعية
25.	تقويم أداء المعلمين في ضوء نتائج التعلم النوعية والكمية
26.	ابتكار مبادرات تربوية جديدة ومتنوعة
27.	تطبيق تجارب تربوية تفيد في تحقيق الأهداف التربوية
28.	الالتزام نحو التعليم والتعلم كهدفين رئيسيين للمدرسة
29.	اتخاذ قرارات نوعية في الوقت المناسب
30.	التعامل مع المشكلات والصراعات بكل إيجابية وانفتاح
31.	اتباع منهجية علمية لحل المشكلة بدلا من إلقاء اللوم على العاملين
32.	مواكبة المدير للتحديات التقنية موظفا أشكالها كافة لخدمة تعلم الطلبة

القسم الثالث: اقتراحاتكم حول النموذج

I: فيما يلي مجموعة من فقرات الاختيار من متعدد، يرجى وضع دائرة على الخيار الذي يتفق مع توجهاتكم حول أمور تتعلق بنموذج التقويم:	
#	الفقرة
33.	ما الجهة التي تراها مناسبة للقيام بعملية التقويم؟ أ. مدير المدرسة نفسه (تقويم ذاتي). ب. رئيس قسم الإدارات التربوية. ت. المعلمون والإداريون في المدرسة. ث. مدير التربية والتعليم. ج. لجنة من ( رؤساء أقسام مديرية التربية والتعليم ذوي العلاقة). ح. لجنة محايدة مختصة في تقويم الأداء وإدارة الموارد البشرية.
34.	ما الصيغة التي تراها مناسبة لوضع نتيجة التقويم؟ أ - درجات من مئة (100). ب - تقدير بالأوصاف ثلاثي ( ممتاز، متوسط، ضعيف) . ت - تقدير بالأوصاف رباعي ( ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف) . ث - تقدير بالأوصاف خماسي ( ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف) . ج - درجات من مئة (100) بالإضافة إلى تقدير ثلاثي بالأوصاف ( ممتاز، متوسط، ضعيف). ح - درجات من مئة (100) بالإضافة إلى تقدير رباعي بالأوصاف ( ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف). خ - درجات من مئة (100) بالإضافة إلى تقدير خماسي بالأوصاف ( ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف) .

35.	رأيك حول اطلاع مدير المدرسة على نتيجة تقويم أدائه: يجب اطلاع كل مدير على النتيجة ب. اطلاع من يرغب من المديرين على النتيجة ج. لا داعي لاطلاعه على النتيجة
36.	رأيك في إعطاء المدير الحق في الاعتراض على نتيجة التقويم: أ. يجب إعطاء المدير حق الاعتراض ب. لا داعي إعطاء المدير حق الاعتراض ج. محايد
37.	رأيك في ارسال تقرير تغذية راجعة وصفى حول أداء المدير مدعماً بالأدلة. أ. ارسال تقرير تغذية راجعة لكل مدير ب. ارسال تقرير تغذية راجعة لمن يرغب ج. لا داعي لارسال تقرير التغذية الراجعة
38.	ما نوع القياسات التي يجب أن تتضمنها استمارة تقويم الأداء؟ أ. بيانات كمية ب. بيانات نوعية ج. بيانات كمية ونوعية
39.	كم عدد المرات التي تراها مناسبة لتقويم أداء مدير المدرسة الثانوية؟ أ. مرة كل شهر. ب. مرة كل فصل دراسي. ت. مرة كل سنة.

أشكر لكم حسن تعاونكم

نهجى إسماعيل عبد الله عطير



## ملحق رقم (2): نموذج مقترح لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين

مقدمة:

تقع على عاتق مدير المدرسة المسؤولية المباشرة في زيادة تحصيل الطلبة وجودة أداء المدرسة وتحقيق الأهداف التربوية. والنموذج المطور يدعم المهمة المتغيرة لمديري المدارس، هذه المهمة تحدد التطور المهني للجوانب التي يحتاجها مديرو المدارس، والنموذج المطور يركز على المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجها مديرو المدارس حتى يصبحوا فاعلين في مدارسهم، فيما يأتي عرضاً للنموذج المطور، وتقدير التغذية الراجعة الخاص به:

### جدول رقم (10): نموذج تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية الحكومية

القسم الأول: معلومات عامة عن مدير المدرسة:				
المدرسة:	اسم المدير: .....			
المؤهل العلمي:	سنوات الخبرة: .....			
دورة التقويم: ..... (مرة كل فصل دراسي)				
الدورات التدريبية التي تلقاها المدير هذا العام:				
الرقم	اسم الدورة	تاريخ انعقادها	عدد ساعاتها	مكان انعقادها
1				
2				
3				
القسم الثاني: التقويم الكمي:				
#	معايير تقويم الأداء	الدرجة القصوى	الدرجة المستحقة	
المجال الأول: التخطيط				
1.	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات البشرية، والمادية.	4		
2.	يشرك أفراد مجتمع المدرسة في بناء رؤية ورسالة واضحتين ومحددتين مبنيتين على توقعات عالية للأداء	4		
3.	يضع خطط الإدارة المدرسية مدعومة بمؤشرات الأداء	6		
4.	يوفر خطة إجرائية تبرز مسؤولية التنفيذ، والمتابعة، والتقويم	6		
5.	يُسوق رؤية المدرسة ورسالتها وخطتها حتى تصل لدرجة التبني لدى أفراد مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي	5		
	م. مجال (1)	25		
المجال الثاني: الاتصالات، والعلاقات الإنسانية				
6.	يقدم التغذية الراجعة الإيجابية بشكل مستمر	5		
7.	يتواصل مع أفراد مجتمع المدرسة بطريقة تعاونية	5		
8.	يوظف مهارات اتصال متنوعة في التعبير عن المدرسة (مكتوبة، وشفوية)	6		
9.	يتواصل مع المجتمع المحلي بطرق فعالة	5		
10.	يتعامل مع المسؤولين بطريقة تعاونية	4		
	م. مجال (2)	25		
المجال الثالث: الإشراف والمتابعة				
11.	يناقش التقارير الدورية المكتوبة مع أفراد مجتمع المدرسة	4		
12.	يوثق الإنجازات للإفادة منها في استمرارية التحسن	6		
13.	يطور أداء الطلبة من خلال تقديم الإرشادات بشكل مستمر.	6		
14.	يوضح صلاحيات من يتم تفويضهم لأداء مهام محددة	4		
15.	يعرض التعليمات بطريقة تجعل أفراد مجتمع المدرسة راغبين في التعامل معها	5		

5	16.	يلتزم بروح التعليمات والقوانين الصادرة عن المديرية/ الوزارة
5	17.	يتابع الأمور المالية المحوسبة من حيث دقتها، وشموليتها.
35	<b>م. مجال (3)</b>	
<b>المجال الرابع: القيادة</b>		
4	18.	يوفر بيئة داعمة تشجع الآخرين للعمل بشكل فعال
4	19.	يوفر بيئة مناسبة للتغيير التربوي وقيادة التغيير
4	20.	يتفاوض بمهارة أثناء المواقف الصعبة لاحتواء الجميع والتأثير في مواقفهم
4	21.	يجعل من نفسه قدوة حسنة ومثلاً إيجابياً للآخرين
4	22.	ينظم أنشطة ترعى النمو المهني في المدرسة بشكل مستمر لنفسه وللمعلمين.
20	<b>م. مجال (4)</b>	
<b>المجال الخامس: تعلم الطلبة</b>		
6	23.	يعمل على رفع مستوى تحصيل الطلبة بالطرق التربوية الممكنة
6	24.	يطبق تجارب تربوية متنوعة تفيد في تحقيق الأهداف التربوية
6	25.	يوظف تفويها أداء المعلمين في تحسين نتائج التعلم
6	26.	يواكب التحديات التقنية موظفاً أشكالها كافة لخدمة تعلم الطلبة
6	27.	يلتزم نحو التعليم والتعلم كهدفين رئيسيين للمدرسة
30	<b>م. مجال (5)</b>	
<b>المجال السادس: حل المشكلات</b>		
5	28.	يتخذ القرارات النوعية في الوقت المناسب
5	29.	يتبع منهجية علمية لحل المشكلات وإدارة الصراعات مبتعداً عن التلويح
5	30.	يتحمل مسؤولية جميع أفعاله وأقواله
15	<b>م. مجال (6)</b>	
150	<b>المجموع الكلي</b>	

### القسم الثالث: التقييم النوعي:

فيما يأتي مجموعة من خصائص أداء مدير المدرسة الثانوية ومستوياتها، ضع إشارة (✓) في  أمام مستوى الأداء الذي ينطبق على حالة مدير المدرسة الذي يتم تقييمه:

التقدير	ممتاز	جيد جداً	جيد	غير مقبول	الخاصية
	<input type="checkbox"/> خبير في مجال عمله	<input type="checkbox"/> يعرف تفاصيل عمله	<input type="checkbox"/> لديه بعض المعرفة عن عمله	<input type="checkbox"/> يعرف القليل عن عمله	المعرفة الإدارية
	<input type="checkbox"/> يبادر في تعلم المزيد.	<input type="checkbox"/> يحاول تعلم المزيد.	<input type="checkbox"/> يظهر رغبة في تعلم المزيد	<input type="checkbox"/> لا يظهر أي رغبة في التعلم	التعلم المستمر
	<input type="checkbox"/> يظهر إبداعاً استثنائياً	<input type="checkbox"/> يظهر قدراً عالياً من الإبداع	<input type="checkbox"/> يظهر القليل من الإبداع	<input type="checkbox"/> لا يظهر أي نوع من الإبداع	الإبداع الإداري
	<input type="checkbox"/> يعول عليه دائماً	<input type="checkbox"/> يعتمد عليه أحياناً.	<input type="checkbox"/> يعتمد عليه بوجود مشرف	<input type="checkbox"/> لا يعتمد عليه نهائياً	الموثوقية الإدارية
	<input type="checkbox"/> يوجد الإثارة في عمله	<input type="checkbox"/> يظهر الحماسة نحو العمل	<input type="checkbox"/> إيجابي نحو العمل	<input type="checkbox"/> سلبي نحو العمل	الاتجاهات نحو الإدارة
	<input type="checkbox"/> يظهر التزام عالى نحو العمل وباستقلالية.	<input type="checkbox"/> يظهر التزام نحو العمل أحياناً	<input type="checkbox"/> يظهر التزام نحو العمل بوجود مشرف	<input type="checkbox"/> لا يظهر أي التزام بالعمل	عادات العمل الإداري
	<input type="checkbox"/> فاعل في أداء عمله	<input type="checkbox"/> كفوء في أداء عمله	<input type="checkbox"/> ينفذ عمله بمهارة محدودة	<input type="checkbox"/> لديه مهارات عمل ضعيفة	المهارات الإدارية

• تدعم بأدلة: حول المعلومات التي جمعت من مصادر المعلومات حول أداء المدير:

.....

.....

.....



### نتيجة تقويم الأداء:

النتيجة بالدرجات التقدير (الرقمي): ..... درجة من (150) درجة  
النتيجة بالدرجات التقدير (الرقمي) = النتيجة من (150) \* (100) / (150) = ..... درجة من (100)

توصيات لجنة التقويم: .....  
اسماء و تواريخ أعضاء لجنة التقويم: ..... التاريخ: / / 20

الاسم:.....التوقيع.....  
الاسم:.....التوقيع.....  
الاسم:.....التوقيع.....

رأي الجهة التي تتولى اعتماد نتائج التقويم:.....

النتيجة التي تمنحها الجهة التي تتولى اعتماد نتائج التقويم:

النتيجة بالدرجات التقدير (الرقمي): ..... درجة من (150) درجة  
توقيع الجهة التي تتولى اعتماد نتائج التقويم:..... التاريخ: / / 20

رأي مدير المدرسة في نتيجة تقويم أدائه:.....

هل تريد الاعتراض على نتيجة التقويم: نعم ( ) ، لا ( )

رأي الجهة التي يتم الاعتراض لديها:.....

### النتيجة النهائية:

النتيجة بالدرجات التقدير (الرقمي): ..... درجة من (100) درجة

توقيع مدير دائرة الموارد البشرية: ..... التاريخ: / / 20

\*\* ملاحظة للمقيم: التقدير الوصفي: أ. (90-100) ممتاز . ب. (80-89) جيد جداً. ج. (70-79) جيد.  
د. (60-69) متوسط. هـ. (0-59) ضعيف.

القسم الرابع: تقرير التغذية الراجعة حول تقويم الأداء:

يستخدم تقرير التغذية الراجعة التالي من قبل لجنة تقويم الأداء، وذلك لوصف أداء مدير المدرسة الثانوية في مجالات تقويم الأداء المختلفة، ويتضح هذا التقرير في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12): تقرير التغذية الراجعة حول تقويم الأداء

### معلومات عامة عن مدير المدرسة:

المدرسة:..... اسم المدير:.....

المؤهل العلمي:..... سنوات الخبرة:.....

### معلومات عامة حول لجنة التقويم:

عضو أول: ..... المؤهل ..... سنوات الخبرة.....

عضو ثان: ..... المؤهل ..... سنوات الخبرة.....

عضو ثالث: ..... المؤهل ..... سنوات الخبرة.....

فيما يلي مجموعة من المجالات المرتبطة بمعايير أداء مدير المدرسة الثانوية، يتم تقديم التغذية الراجعة له من خلال وضع إشارة (√) عند الحالة التي تنطبق على المدير مقدماً الدليل على ذلك:

المجال	يعمل المطلوب بدرجة عالية جداً	يعمل المطلوب بدرجة عالية	يلبي المطلوب بدرجة متوسطة	يلبي المطلوب بدرجة منخفضة	لا يلبي المطلوب منه
التخطيط					
الاتصالات، والعلاقات الإنسانية					

					الإشراف والمتابعة
الدليل					
					القيادة
الدليل					
					تعلم الطلبة
الدليل					
					حل المشكلات
الدليل					
20	/	/	:	التاريخ	توقيع مدير المدرسة:.....
20	/	/	:	التاريخ	توقيع المقوم:.....