



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية شمال الخليل

بيسان ياسين محمد عويضات

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442 هـ - 2020 م

واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية شمال الخليل

إعداد

بيسان ياسين محمد عويضات

بكالوريوس رياضيات / جامعة الخليل/ فلسطين

المشرف: أ. د. محمود أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة القدس - فلسطين

1442هـ - 2020م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الادارة التربوية

إجازة الرسالة

واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية شمال الخليل

اسم الطالبة : بيسان ياسين محمد عويضات

الرقم الجامعي: 21720202

المشرف: : أ. د. محمود أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2020/11/25 م وأجيزت من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة أ. د. محمود أبو سمرة

التوقيع:

2- ممتحنًا داخليًا د. محمد اشعبيات

التوقيع:

3- ممتحنًا خارجيًا د. يوسف حرفوش

القدس - فلسطين

1442هـ - 2020م

الإهداء

إلى سِرّ السعادة في قلبي، وشعلة النور في قلبي، إلى من دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي،
إلى أمي التي ينبض رضاها في خطواتي ومساعي حفظها الله ورعاها.

إلى رجل علّمني أن النجاح يمكن صنّعه من العدم طالما امتلك الإنسان من الإرادة والمثابرة ما يكفي
للهوض بذلك النجاح، والخروج إلى حيز النور ليصبح واقعا، إلى سندي في هذه الحياة... إلى والدي
حفظه الله.

إلى رفيق دربي وسكني في الحياة وملاذي في الصعاب، الذي لم يتوانى عن دعم ومساندة طموحاتي،
إلى منبع قوتي... رمز الوفاء والعطاء...زوجي.

إلى الشموع التي تثير طريقي... إلى مهجة قلبي... أبنائي (محمد، ميس، مريم)، أُملي في هذه
الحياة... جعلكم الله ذخراً لي في الدنيا والآخرة.

إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمود أبو سمرة، منك تعلمت أن للنجاح قيمة ومعنى، ومنك تعلمت كيف
يكون التفاني والإخلاص في العمل والأخلاق، كنت عوني ومنهل عزيمتي خلال سنوات الدراسة
الصعبة... مهما حاولت لن أستطيع أن أرد جميلك علي.

إلى الذين كانوا عوناً لي ونوراً يضيئ الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي...

إلى الأعراء على قلبي أخوتي... وأخواتي... وصديقاتي.

إلى كل من يزرع الأمل والتفاؤل في دربي...

أهديكم ثمرة جهدي....

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنّها قدمت لجامعة القدس ؛ لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع :

الاسم: بيسان ياسين محمد عويضات

التاريخ : 2020/11/25 م

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، أولاً وأخيراً، الحمد لله الذي وهبني علماً وعلمني ما لم أعلم،
الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى من كان له علي فضل في إكمال دراستي، وإتمام رسالتي.

أوجه الشكر الجزيل إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة على عنائه وإرشاده المتواصل، وما قدّمه لي من توجيهات بناءة.

كما أشكر عضوي لجنة المناقشة، الدكتور محمد اشعيبات، والدكتور يوسف حرفوش على جهودهما وملاحظاتهما القيّمة التي أثرت هذه الرسالة.

كل الشكر والتقدير لكل من ساندني وساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية شمال الخليل للعام الدراسي 2020/2019 والبالغ عددهم (1848) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة، بنسبة (10.8) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة مكونة من (51) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة، وتمت الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية شمال الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري مقداره (0.75)، فيما جاءت مرتفعة بمجالي الجانب الإداري والجانب الفني، ومتوسطة في مجال القيادة، وقد جاء الجانب الإداري في المرتبة الأولى، تلاه الجانب الفني في المرتبة الثانية، ثم مجال القيادة في المرتبة الثالثة، بالترتيب حسب المتوسط الحسابي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية شمال الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)، فيما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية شمال الخليل تعزى لمتغيرات (التخصص، المرحلة). وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، من أهمها:

الاهتمام بمجال القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب والتأهيل التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم، والكشف عن المعوقات التي تحد من نجاح المديرين كقادة للتعليم.

الكلمات المفتاحية: الأداء المهني، المدارس الحكومية، مديرية تربية شمال الخليل.

The status of the professional performance of public schools' principals in North Hebron Directorate from the standpoint of teachers.

**Prepared by: Bissan Yassin Mohammed Awaidat.
Supervisor: Prof. Mahmoud Abu Samra.**

Abstract:

This study sought to identify the status of professional performance of public schools' principals in North Hebron Directorate. The study population consisted of all (1848) public schools' teachers in North Hebron Directorate for the year 2019/2020, while the study sample consisted of (200) males and females teachers, forming (10.8%) of the study population, have been selected by stratified random sampling method. The researcher used the descriptive approach, and built a questionnaire as a tool for the study, which consisted of (51) items assessing 3 constructs. The study tool had been verified in terms of validity and reliability using appropriate statistical methods. The study questions have been investigated and the hypothesis have been tested using Statistical Package for Social Science program (SPSS).

The study results showed that the study participants' assessment of the status of professional performance of public schools' principals in North Hebron Directorate was moderated level, as the mean score of the total score was (3.57) and the standard deviation was (0.75). The study participants' assessment achieved a high level in the administrative and technical areas, and a moderated level in leadership area. Further, the results revealed statistically significant differences between the mean scores of the study participants' assessment of the reality of professional performance of public schools' principals in North Hebron Directorate due to variables of (gender, academic qualification, and experience), while the results showed no statistically significant differences between the mean scores of the study participants' assessment of the reality of professional performance of public schools' principals in North Hebron Directorate due to (major, educational stage). In light of the study results, the

researcher had introduced relevant recommendations, which include: concentrating on the leadership aspect in school principal's performance through training and preparation programs conducted by the Ministry of Education, and identifying the obstacles that limits school principals' success as leaders in the field of education.

Keywords: professional performance, public schools, North Hebron directorate

الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أسئلة الدراسة.

4.1 فرضيات الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة.

1.5.1 الأهمية العلمية.

2.5.1 الأهمية العملية.

6.1 أهداف الدراسة.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها.

8.1 مصطلحات الدراسة.

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، وقد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المؤسسات التعليمية، مما أوجب عليها السعي للمنافسة للحفاظ على مركزها، أدى إلى ظهور نماذج إدارية لتحسين كفاءة وفاعلية مؤسساتها للوصول إلى مستوى عال من الأداء، وانعكس ذلك على المؤسسات التعليمية التي تعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها (الشبلي وآخرون ، 2011).

وتعد الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على أداء المنظمات ، لما لهذه الموارد الاستراتيجية من خصائص ومميزات تجعلها تساهم في تحسين الأداء الكلي من خلال تحسن أدائها، حتى أن الكثير من الباحثين يعتبرون أداء المنظمات ما هو إلا محصلة أداء مواردها البشرية، لذا حظي موضوع تحسين أداء هذه الأخيرة باهتمام بالغ من المنظمات كونه الضامن الأساسي لبقائها واستمراريتها، وتبرز أهمية تقييم أداء الفرد داخل المنظمات في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء مواردها البشرية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء وتميته مستقبلاً وبالتالي فهو عملية شاملة، كما يمكن الاستعانة بنتائجها لاتخاذ العديد من القرارات التي تخص الأفراد أو المؤسسة ككل (خان، 2018).

يؤكد التربويون أهمية دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وقد عظم هذا الدور نتيجة تطور أهداف المدرسة في المجتمع المعاصر، فلم يعد عمل المدير مقصوراً على تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على النواحي الإدارية، وإنما أيضاً أصبح يعنى إلى جانب ذلك بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلاب والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية وأساليب الإشراف التربوي وأنواع التقويم، بل والبيئة المدرسية

بأكملها. ومن أجل ممارسة المدرسة دروها الاجتماعي بكفاية عالية لا بد من قيادة واعية فاعلة تدرك الأهداف والسياسات العامة، وتكون قادرة على رسم الخطط اللازمة لتحقيقها (محامدة، 2005).

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً مهماً للمعلومات عن أداء المديرين حيث تتوفر لهم فرصة التعبير عن كفاءة المدير في قيادتهم وتوجيههم في العمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات (فرحي، 2017). فأداء المديرين يعني مدى قيامهم بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة منهم ذات العلاقة بالوظيفة، وما يتصل بها من أدوار وأنشطة (كلوب، 2013). أشارت دراسة النمر (1990) الواردة عند العابسي (1426هـ، ص 9) إلى أن الأداء "هو الناتج الفعلي للجهد المبذول من الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته، وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء".

أداء المديرين خلال عملهم يرد أحياناً تحت عنوان الأداء الوظيفي، وأحياناً أخرى تحت عنوان الأداء المهني، على اعتبار أنهما يشيران إلى نفس المراد (الحميدي، 2010).

يشير عاشور (1989) نقلاً عن الصرايرة (2011، ص 607) إلى أن الأداء الوظيفي يعني "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء". في حين يعبر أبو حامد (2013، ص 14) عن الأداء المهني للمدير بقدرته على ممارسة المهام والمسؤوليات التي يتوقع منه القيام بها بمهنته.

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل كما يراه المعلمون، كونهم الجهة الأقرب لرصد الممارسات الإدارية والقيادية الدالة على الأداء المهني للمديرين.

2.1 مشكلة الدراسة:

يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة تربوية إلى حد كبير على نوعية المديرين والمديرات الذين يتولون مهمة قيادتها وإدارتها. ويكمن سر نجاح مدير/مديرة المدرسة في نوعية المهارة الفكرية التي يؤمن بها ويطبقها في مدرسته، وفي مدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات

والتفنن بالحلول والتخطيط وترتيب الأولويات، والقدرة على التعامل بنجاح وفاعلية مع المتغيرات الحالية والمنتظرة داخل المدرسة وخارجها (حامد، 2016).

ولما كان مدير المدرسة يتوجب عليه القيام بمجموعة متكاملة من الأدوار تنطلق من الواجبات والمسؤوليات المناطة بوظيفته، وتتصل بجميع مجالات وميادين العمل المدرسي داخل حدود المدرسة التي يديرها، وفي إطار البيئة المحيطة أو المجتمع المحلي لها، فإن الحاجة ماسة إلى تحديد الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة، والوصول إلى معايير واضحة لقياس فعالية المدير في النهوض بجميع هذه الأدوار التي تسهم في سير العمل المدرسي على الوجه المطلوب، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المنشودة للمدرسة (صائغ، 1990).

من خلال دراسة الباحثة مساقات الإدارة التربوية واطلاعها على الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت أدوار مدير المدرسة وأدائه الوظيفي وأثره في تحسين العملية التعليمية التربوية والارتفاع بمستوى الأداء، ومن خلال عمل الباحثة معلمة لفترة زمنية ليست بالقصيرة، وملاحظتها مدى قيام مديري المدارس بدورهم الوظيفي والمهني ، أدركت الباحثة أهمية دراسة واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، وبناء على ما سبق، تلخصت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ما واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

3.1 أسئلة الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة المشار إليها سابقا سعت الدراسة الحالية للإجابة على السؤالين الآتيين:

1. ما واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص، المرحلة)؟

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية من سؤال الدراسة الثاني:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير التخصص.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير المرحلة.

5.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي:

1.5.1 الأهمية العلمية:

1. تتبثق أهمية الدراسة العلمية من أهمية الموضوع الذي تعالجه، ومجتمع الدراسة الذي تتعامل معه، إذ إنها تناقش واقع الأداء المهني بمجالاته الثلاثة (الإداري، والفني، والقيادة) لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. تلقي الضوء على المسؤوليات الكبيرة التي تقع على عاتق مديري المدارس، كونهم قادة تربويين يقع على عاتقهم عمليات التطوير ومواكبة التغيرات الديناميكية والتكنولوجية المتسارعة للارتقاء بمدارسهم.
3. تكشف دراسة الأداء المهني لمدير المدرسة عن مستوى الإنجاز والعطاء للمدير في مدرسته، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها باعتمادها على المرؤوسين في تقويم أداء رؤسائهم حيث تتوفر لهم فرصة تقييم كفاءة المدير في قيادتهم وتوجيههم في العمل.
4. يتوافق موضوع الدراسة مع التوجهات الإدارية الحديثة التي تشير إلى أهمية قيام المدير بالأداء المهني "الإداري، الفني، القيادة" بعيداً عن الروتين في العمل.

2.5.1 الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة فيما يلي:

- تفتح آفاقاً جديدة للدارسين في المجال التربوي من خلال رفد الدراسات العربية والفلسطينية المتعلقة بأداء المدير بما يتماشى مع مستجدات العصر الحديث.
- تقدم هذه الدراسة بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات في الوسط التربوي عن واقع الأداء المهني لمديري المدارس مما يساعد على توجيه القيادة التربوية في المدارس.
- المساهمة في زيادة فاعلية دور الإدارة المدرسية من خلال توفير المعلومات والبيانات التي قد يستفيد منها مدير و مديرات المدارس مما قد يساعد في تطوير أداء مدير المدرسة وتحسينه في المجالات الثلاثة للأداء المهني لمدير المدرسة (الإداري، والفني، والقيادة).

6.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن دور متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص، المرحلة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج الدراسة في الحدود والمحددات الآتية:

- الحد البشري:** معلمو المدارس الحكومية التابعة لمديرية شمال الخليل.
- الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019-2020 م
- الحد المكاني:** المدارس الحكومية التابعة لمديرية شمال الخليل.
- الحد الإجرائي:** يتمثل في الإجراءات التي حدتها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.
- محددات الدراسة:** سيتم تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية "الصدق والثبات" وموضوعية استجابة أفراد العينة إلى فقرات الأداة.

8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عُرِّفت على النحو الآتي:
- الأداء المهني لمدير المدرسة:** يعرف أبو حامد (2013، ص 14) الأداء المهني بأنه "قدرة مدير المدرسة على ممارسة المهام والمسؤوليات التي يتوقع منه القيام بها بمهنته".
 - وتعرفه الباحثة إجرائياً:** بأنه المهام المناطة بالمدير كمسؤول أول في المدرسة والمتمثلة في الدرجة الكلية بالجوانب الثلاثة لأدائه المهني (الإداري، الفني، القيادي) التي يتحصل عليها المدير من استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل على فقرات الاستبانة.

مديرية شمال الخليل: تعرفها الباحثة إجرائيا بأنها احدى مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة الخليل، حيث إن المحافظة تضم ثلاث مديريات أخرى هي: مديرية الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا. وتشرف المديرية موضوع الدراسة على المدارس الواقعة شمال الخليل، ويبلغ عدد مدارسها (125) مدرسة، وعدد المعلمين (1848) معلما ومعلمة، وعدد الطلبة (44807) ط لآب وطالبات موزعين على مدارس حكومية وخاصة ومدارس تابعة لوآالة العوآ.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة.

2.2 الإطار النظري.

1.2.2 مفهوم الأداء والأداء الوظيفي والأداء المهني.

2.2.2 أهمية الأداء المهني.

3.2.2 محددات الأداء المهني.

4.2.2 عناصر الأداء المهني.

5.2.2 تقييم الأداء المهني.

6.2.2 تقييم الأداء المهني لمدير المدرسة.

7.2.2 مجالات تقييم الأداء المهني لمدير المدرسة.

1.7.2.2 المجال الأول: (الجانب الإداري).

2.7.2.2 المجال الثاني: (الجانب الفني).

3.7.2.2 المجال الثالث: (القيادة).

3.2 الدراسات السابقة.

1.3.2 الدراسات العربية.

2.3.2 الدراسات الأجنبية.

3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

يعتمد نجاح المؤسسات التعليمية على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وبشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، والمدرسة من بين المؤسسات التعليمية تقف في موقع خاص، وذلك لدورها الريادي في تنشئة الأجيال، ويعتبر مدير المدرسة ركيزة العملية التعليمية، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه. فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليمية (الرؤساء) والمجتمع، ويعد الأداء المهني لمدير المدرسة عاملاً أساسياً في كفاءة المدرسة ونجاح العملية التعليمية، ومن هنا تبرز أهمية دراسة الأداء المهني لمديري المدارس.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 مفهوم الأداء والأداء الوظيفي والأداء المهني:

يعد الأداء من المواضيع التي نالت الاهتمام الخاص لدى التربويين والاقتصاديين والعسكريين وغيرهم، كون الأداء من المؤشرات الأساسية الدالة على الإنجاز وتحقيق الأهداف، ومع أن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية، وحتى الأساسية في نظريات التنظيم والسلوك الإداري، فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر المواضيع غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها (بو كطف، 2014).

الأداء لغة: ورد لفظ الأداء في (المعجم الوسيط) بأنه كلمة تشتق من الفعل (أدا) ويعني: (أدى) الشيء: قام به. و-الدين: قضاؤه. و-الصلاة: قام بها لوقتها. والشهادة: -أدى بها. و-إليه الشيء: أوصله إليه (أنيس وآخرون، 1972).

أما الأداء اصطلاحاً: فيمكن القول إن تعريفات الباحثين والمختصين لمفردة الأداء قد تعددت وتشعبت، تبعاً لتخصص ومجال كل منهم، فقد وردت هذه المفردة وتعريفها عند فريدريك تايلور، وهو من رواد الإدارة العلمية، في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية"، حيث عرف الأداء بأنه "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة" (الرفوع والرشايدة، 2017)، ويعرفه كلوب (2013، ص 258) أنه "القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة، بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً". وجاء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (الصرايرة، 2011، ص 607). وهناك من يعرف الأداء من زاوية النتائج المتحققة، حيث يعرف أنه: "درجة بلوغ الفرد أهداف وحدة العمل والمؤسسة كنتيجة لسلوكه واستخدام مهاراته وقدراته ومعارفه" (خان، 2018، ص 215).

ويشير بو كطف (2014) إلى أن مصطلح "الأداء" ظهر في القرن التاسع عشر، إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية وكانت مفردة (Performance) تعني آنذاك "النتيجة المتحصلة من قبل حصان السباقات، والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق، ثم أصبح يستعمل لنتائج سباق العدو للرجال، ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج. في حين أشار النمر وآخرون، الوارد عند الأندوسى (2019، ص 9). إلى أن أصل مصطلح الأداء Performance لاتيني، وتعني كلمة Perform تأدية عمل، والقيام بمهمة أو إنجاز نشاط".

أما الأداء الوظيفي:

فيعرفه كلوب (2013، ص 262) بأنه "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي تسفر عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة". وعرفه الخليفة الوارد عند الأندوسى (2019، ص 4) بأنه "جهد منسق يتضمن القيام بمهام تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت وأقل تكلفة". ويرى العتيبي (2015) أن الأداء الوظيفي سلوك يعبر عن مستوى قيام الموظف بالعمل، وبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عوامل داخلية في المؤسسة وعوامل خارجية.

أما الأداء المهني:

تعرف القنبور (2019) الأداء المهني لمدير المدرسة بأنه السلوك الذي يقوم به لينفذ أعمال مدرسته ويؤديها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف التعليمية والتعلمية والممارسات الإدارية التي يقوم بها خلال تنفيذه للأنشطة والمهام الملقاة عليه بالطرق والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ويشير محمد (2017) للأداء المهني على أنه سلوك العاملين في إدارة معينة، ويحدد قدراتهم على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها، من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.

ومن خلال التعريفات السابقة لكل من الأداء الوظيفي والأداء المهني، ومن خلال مراجعة الباحثة للأدب التربوي ودراسات سابقة، ومن ملاحظة الباحثة للتعريفات الواردة لهاتين المفردتين في العديد من الدراسات، فلم تلاحظ فرقا واضحا وملموسا بشكل لافت للنظر. لا بل هناك من أشار للمفردتين على أنهما يفيدان المعنى نفسه، ولهما الدلالة نفسها، دونما فرق بينهما، كدراسة كل من (الحميدي، 2010، أبوزيد، 2018).

لكن التمعن في كل من مفردة (الوظيفي) ومفردة (المهني)، إضافة إلى الرجوع إلى معنى المفردتين باللغة الإنجليزية قد يقود إلى فرق ولو بسيط:

فالأداء الوظيفي بالإنجليزية تعني: Job Performance

والأداء المهني بالإنجليزية تعني: Professional Performance

وكلمة (Professional) وفق ما جاء في قاموس التربية للخولي (2001) تعني صاحب مهنة أو محترف، وكأن مفردة المهني ارتبطت بمهنة أكثر منها بوظيفة .

وقد لفت نظر الباحثة مقال على موقع مينا آيتك (MENAITECH) (2020) حول الفرق بين الوظيفة والمهنة:

"المهنة هي عمل تقوم به بكل شغف وحب، وتتطلب منك التخطيط ووضع الأهداف. كما تمتاز المهنة بإمكانية التقدم بشكل تصاعدي منظم. مسيرتك المهنية هي بمثابة تنويع للخبرات التي

اكتسبتها والشهادات والدورات التدريبية والتعليمية التي مكّنتك من إحراز التقدم وتسلق السلم المهني. تنطوي المهنة على مسار محدد وواضح يكون طويل الأجل ويساعدك في تحقيق أحلامك المهنية. أما الوظيفة فتعني العمل الذي يقوم به الشخص بانتظام لكسب دخل منتظم، فهي شكل من أشكال التوظيف قصير الأجل. كما تستدعي الوظيفة أنواعاً متفاوتة من الخبرات للحصول على الدخل. وبما أن أغلبية الوظائف تدوم لفترة زمنية قصيرة، فلا تكون مرضية ومجدية مثل المهنة. ويكمن الفرق الحقيقي بين الوظيفة والمهنة في قلب الموظف نفسه، فالأشخاص الذين يسعون لبدء مسيرة مهنية يفكرون دائماً بأهدافهم طويلة الأجل، كما أنهم يفكرون بالأمور التي يمكنهم فعلها الآن لتحقيق أهدافهم في المستقبل".

وعليه يمكن أن نجد الفرق بين الأداء الوظيفي والأداء المهني، فالأول يرتبط (بوظيفة)، يتحرك معها، وينتمي إليها، ويتوقف أدائه هذا مع توقف وظيفته، أو إحالته إلى التقاعد، في حين يرتبط الثاني (بمهنة)، فهو صاحب مهنة، كالطبيب والمحامي والصيدلي، يتحرك مع المهنة، وينتمي للمهنة، ولا يتوقف أدائه في مهنته بمجرد أن خرج من وظيفة معينة، ولا تحال مهنته التي يحملها إلى التقاعد.

ومع أن المدير يعمل في (وظيفة)، إلا أنه ينتمي (لمهنة) أيضاً، وتحاول العديد من الدول التعامل مع المدير كصاحب مهنة، كالطبيب والمحامي، ففي فلسطين تم تأسيس ما يعرف "بهيئة تطوير مهنة التعليم" عام 2009، كإحدى أذرع وزارة التربية والتعليم واستجابة للخطة الاستراتيجية لتطوير مهنة التعليم في الخطة الخمسية 2008-2012، وأعدت الهيئة العديد من المطبوعات والنشرات للرقى بمهنة التعليم، من ضمنها أخلاقيات مهنة مدير المدرسة، وغيرها من المواضيع التي أسست للتعليم كمهنة، وللمدير والمعلم كصاحب مهنة حتى لو كان موظفاً (وزارة التربية والتعليم، 2019).

2.2.2 أهمية الأداء المهني:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤثراً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل، أيا كان موقعه

داخل المؤسسة، إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها (بو قطف، 2014). ويحرص الأفراد عادة وكذلك المؤسسات والحكومات على أن يكون أداؤهم وفق الأهداف المحددة والمطلوبة، وعليه تكمن أهمية الأداء، سواء أكان وظيفياً أم مهنياً، للأفراد أم للمؤسسات، في كون الأداء هو الذي يقود الأفراد والمؤسسات إلى النجاح والصعود أو إلى الانكماش، ومن ثم إلى التدهور والإفلاس والإغلاق. بمعنى أن أهمية الأداء لا تعود بالفائدة على الموظف فقط، وإنما أيضاً على المؤسسة، والدولة، والشعب في نهاية المطاف، إذا تم استخدام أدوات الجميع الاستخدام الأمثل والصحيح.

3.2.2 محددات الأداء المهني:

الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد، وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه (بو قطف، 2014). ويتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، وقد وردت محددات الأداء المهني أو الأداء الوظيفي في العديد من الدراسات السابقة، وجاءت تحت عنوان الأداء الوظيفي تارة وتحت عنوان الأداء المهني تارة أخرى. ووجدت الباحثة أن المقصود بمحددات الأداء تلك العوامل التي لا بد من توافرها حتى يتحقق الأداء، فمثلاً يشير الكلالدة (2001) إلى أن محددات الأداء هي:

- **الدافعية:** التي لا بد من توافرها لدى الفرد حتى يكون هناك أداء، بغض النظر عن كون الدافعية قوية أم ضعيفة.
- **القدرة على أداء العمل:** فلا يعقل أن يكون هناك أداء بدون قدرة على القيام بالعمل الموكل للفرد أو المؤسسة.
- **إدراك الدور:** فإدراك الدور لمتطلبات العمل أو الوظيفة، يعني القيام بالأداء المطلوب على الوجهة الصحيحة، وإلا يكون الجهد المبذول بالاتجاه غير الصحيح.

بينما يضيف العميان (2004) محدد آخر وهو، بيئة العمل: وهو البيئة الداخلية التي توجد داخل المؤسسة، وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بما فيها الهيكل التنظيمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة، ونظام الأجور والحوافز، والفلسفة الإدارية للمؤسسة.

يرى شاهين (2010) بأن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية، وهي: الدافعية الفردية، والقدرة على إنجاز العمل، ومناخ العمل.

أما الخرفان (2017) فقد أشارت إلى ما أورده جيلس (Gillies,1994) من أن الأداء هو نتاج لثلاثة عوامل، هي: الدافعية، والقدرة، وبيئة العمل، وأن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين، وأن أي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء.

والاختلافات في تصنيف محددات الأداء، قد تعود كما أشار إليها بو كطف (2014) إلى مجموعة من العوامل منها: أن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات فئة أخرى، وأن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمة أخرى، وأن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء، وهي ليست ذاتها لجميع المؤسسات.

4.2.2 عناصر الأداء المهني:

يرى خان (2018) أن هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة هذه المؤسسات، وهي:

- كفاية الموظف (المعارف): وهي المعلومات المتعلقة بمتطلبات المنصب، ومبادئ وأهداف المهام الموكلة للفرد وتضم المهارات والاتجاهات والقيم .
- متطلبات العمل: يقصد بها المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها منصب عمل ما .

- بيئة المنظمة: وتضم عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالداخلية تتمثل في أهداف المنظمة وهيكلتها وإجراءاتها، والخارجية تضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

وقد ورد في دراسة أبو الكاس (2015) أن شاهين ذكر عناصر الأداء الآتية:

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من المشرفين، وتقييم نتائج عمله.
- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الموظف لما يقوم به من عمل، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. أما أبوغزالة (2017) فقد أشار إلى عناصر الأداء الوظيفي الآتية: العامل والوظيفة والموقف. وأبو زيد (2018) فقد حدد كل من: كفايات الموظف، ومتطلبات الوظيفة، وبيئة التنظيم، كعناصر رئيسية للأداء المهني/ الوظيفي.

لاحظت الباحثة من خلال رجوعها للأدب التربوي أن هناك عناصر أساسية تم الاتفاق عليها لتكون هي عناصر الأداء المهني، في حين أضاف بعض الباحثين عناصر أخرى فرعية، كما لاحظت أن الدراسات السابقة التي رجعت إليها تحدثت عن العناصر نفسها كعناصر للأداء الوظيفي تارة وكعناصر للأداء المهني تارة أخرى.

5.2.2 تقييم الأداء المهني:

إن عملية التقييم، لأي موظف أو مشروع أو مؤسسة، تشكل بعداً مهماً من أبعاد العمل الإداري والقيادي، ولا تتسجم حال المؤسسات وعمل الأفراد دون عمليات تقييم. والتقييم يستخدم للوصول إلى أفضل قرارات ممكنة تتعلق بإدارة العاملين في المؤسسة، كالترقية والتطوير المهني، والحفز، إضافة إلى كل ما يتعلق بالمؤسسة ككل، كما يستخدم التقييم لتحديد احتياجات المؤسسة المتعلقة

بالتدريب والتطوير، كما يفيد التقييم كوسيلة للتغذية الراجعة، يتعرف من خلالها العاملون إلى وجهة نظر المؤسسة في أدائهم الوظيفي أو المهني (الطويل، 1986). في حين ترى الخرفان (2017) أن عملية تقييم الأداء تعمل على حفز الفرد للعمل وفق وظيفته المحددة، ومساعدته على معرفة مواطن القوة لديه من أجل تطويرها، وتحديد جوانب الضعف، للعمل على معالجتها.

وبهذا ينظر للتقييم على أنه أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كماً، ونوعاً) خلال مدة محدّدة سابقة؛ لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم، والهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة، وحاجات الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها (المعاينة والحموري، 2013).

وأشار حامد (2016) إلى عدة معايير رئيسة يمكن من خلالها تقييم أداء المؤسسة (إدارة مدرسية مثلاً) في ضوء النظريات الحديثة، من أهمها:

1. وضوح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .
2. التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات .
3. أن تكون كل طاقات المؤسسة، من طاقات مادية وبشرية، مجنّدة لخدمة أهداف المؤسسة.
4. وجود نظام جيد للاتصال، سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية في المؤسسة، أم بين المؤسسة وخارجها. ويمكن أن يتم تقييم أداء العاملين في المؤسسة بمقابلة أدائهم مع ثلاثة معايير مختلفة (الطويل، 1986):

- المعايير المطلقة: أي التقييم الذي يتم على أساس من معايير محددة ومسبقّة الإعداد.
- المعايير النسبية: وهنا تتم عملية التقييم على أساس المقارنة بين أداءات العاملين.
- التقييم بالأهداف: ويقوم العاملون هنا وفق درجة تحقيقهم لأهداف محددة تعتبر أساساً للإتمام الناجح للعمل.

وهذا في حال كان المقصود تقييم الأداء الوظيفي أو المهني للعاملين أو الموظفين من رؤسائهم، باستخدام أساليب وطرق تقييم مختلفة ومتنوعة، مثل: طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج، أو لوائح المقارنات المزدوجة، أو التقرير المكتوب وغيرها (تقي الدين، 2019). بالمقابل يمكن للموظفين

تقييم أداء رؤسائهم وفق ما يرونه من ممارسات إدارية وقيادية تظهر خلال أداء المدير الوظيفي أو المهني، مع اختلاف أدوات وأساليب التقييم، وكذلك أهدافه وغاياته، وإلى أي مدى تأخذ الإدارات العليا بنتائج تقييم المرؤوسين لرؤسائهم.

6.2.2 تقييم الأداء المهني لمدير المدرسة:

بخصوص مدير المدرسة، فقد بذلت محاولات وما زالت تبذل لابتكار أدوات قياس مناسبة يمكن الاعتماد عليها في تقييم أدائه الوظيفي أو المهني بدرجة معقولة من الاتساق والصدق، ومن بين هذه الأدوات: مهارته في الإدارة، وتقييم المعلمين لأداء المدير، والإشراف الإكلينيكي لممارسات المهام والأدوار، وسجلات الموجهين أو المشرفين، وتقييم الزملاء، وتقييم الذات، وبيانات شخصية عن خلفيات المدير العلمية والخبرات السابقة، والمقابلات الشخصية، والسلم المهني الذي يتضمن مدة الخدمة وغير ذلك. ولكل من هذه الأدوات مميزاتها وعيوبها، وبذلك فإن الاختصار على أداة واحدة منها لتقييم الأداء المهني للمدير لا يعد كافياً، فالأمر يتطلب مزيداً من البحث والدراسة للتوصل إلى أساليب ومؤشرات يمكن في ضوء نتائجها الحكم على أداء المدير وكفاياته بدرجة عالية من الثقة (المسوري، 2012).

وهذه الدراسة تتناول واحدة من الطرق المستخدمة لتقييم أداء المدير، وهي: تقييم المرؤوسين للرئيس، أو تقييم المعلمين لأداء مديرهم. وحتى يتم تقييم المدير، في حالتنا هذه، لدوره المهني، وليس فقط لدوره الوظيفي، بمعنى حتى لا يقتصر التقييم على الجانب الإداري التنفيذي، كان لا بد أن ينظر لمجموعة من المهارات الخاصة بمهنية الإدارة المدرسية، لهذا حصرت الباحثة مجالات تقييمها لأداء المدير المهني في مجالات ثلاثة، هي: الجانب الإداري، والجانب الفني، والجانب القيادي، حيث حوت هذه المجالات مضامين وأفكار لها علاقة بالأداء الوظيفي، إضافة إلى جوانب أخرى لها علاقة بالأداء المهني، وخاصة في جانب القيادة، وستتطرق الباحثة لهذه المجالات بشيء من التفصيل.

7.2.2 مجالات الأداء المهني لمدير المدرسة:

يقوم مدير المدرسة أثناء تأديته عمله بمجموعة من الأدوار المتكاملة التي يتداخل بعضها في بعض ولا يجوز الفصل فيما بينها إلا بغرض الدراسة. وفي ضوء الإطار النظري للدراسة، واطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات الميدانية في مجال الإدارة التربوية عامة والإدارة المدرسية خاصة، تمكنت الباحثة من رصد ثلاثة مجالات تغطي الأدوار المتوقعة من مدير المدرسة، وهي :

1.7.2.2 المجال الأول: "الجانب الإداري":

يتضمن هذا المجال الواجبات الأساسية الإدارية والمكتبية التي يجب على المدير أدائها حتى يتمكن من إدارة مدرسته في سهولة ويسر، وتهتم هذه المهام والواجبات بالعملية التعليمية بدرجة الاهتمام نفسها التي توليها للموارد التي تخدم العملية التعليمية، ولخص عابدين (2014) هذه المهام، وهي :

- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة، والمحافظة عليها .
 - إعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة، ورفعها للإدارات التعليمية .
 - إعداد موازنة المدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها .
 - إدارة شؤون الأفراد .
 - الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ .
 - إعداد الجداول المدرسية .
 - إدارة المبنى المدرسي، والعمل على تزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة .
 - مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية .
- وأشار عطوي(2001) إلى مهمات إدارية أخرى لمدير المدرسة، مثل :

- إعداد الخطة الإدارية السنوية، وخطة التشكيلات المدرسية .
- لإطلاع على التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها .
- توزيع المهام والمسؤوليات على الهيئتين الإدارية والتعليمية .

- توفير الكتب المدرسية والموارد التعليمية والقرطاسية اللازمة .
- متابعة دوام العاملين في المدرسة، والتأكد من قيامهم بالمهام الموكلة إليهم .
- تخطيط وتحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية، وترؤسها .
- وضع خطة النشاطات التربوية للمدرسة .
- دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدّها المعلمون ومتابعة تنفيذها .
- توزيع المباحث الدراسية على المعلمين حسب تخصصاتهم وقدراتهم .
- دراسة التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة وإبلاغها للمعلمين، وإصدار التعليمات المحلية الخاصة لتسيير أمور المدرسة على وجه أفضل .
- الإشراف على صيانة المبنى المدرسي، ومرافقه، وأثاثه، وتجهيزاته بشكل مستمر، ليصبح أكثر فائدة وراحة ومتعة للطلاب والعاملين في المدرسة، بالإضافة لتوفير وسائل السلامة العامة .

2.7.2.2 المجال الثاني: "الجانب الفني":

ويقصد بالمهام الفنية المهام الإشرافية التربوية التي يجب على مدير المدرسة القيام بها لتطوير عملية التربية والتعليم بالمدرسة، وتصنف إلى ثلاثة محاور، وهي: المهام المتعلقة بالمعلمين، المهام المتعلقة بالمنهج، والمهام المتعلقة بالتلاميذ (العابسي، 1426 هـ).

أولاً: المهام الفنية لمدير المدرسة المتعلقة بالمعلمين:

1. الإحاطة بإمكانيات المعلمين وقدراتهم والتعرف على احتياجاتهم .
2. تحسين الكفايات التدريسية للمعلمين داخل المدرسة من خلال الإجراءات التالية :
 - مساعدة المعلمين على معرفة وفهم الأهداف التربوية العامة وتصنيفها، وكذلك أهداف المادة التي يدرسها كل معلم، وأهداف المرحلة الدراسية .
 - مساعدة المعلمين في وضع الخطة اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية .
 - مساعدة المعلمين وتوجيههم لاتباع طرق التدريس الحديثة والملائمة، ومعرفة الاستراتيجيات التدريسية .

- توجيه المعلمين على توظيف التقنيات التعليمية، ومساعدتهم في ذلك .
 - زيارة المعلمين في الفصول، وملاحظة أدائهم، ومعرفة جوانب القصور للعمل على تلافيها وعلاجها، وتعزيز الجوانب الإيجابية في العمل.
 - تزويد المعلمين بالنشرات التربوية المناسبة والهادفة التي من شأنها تحسين عملية التدريس .
 - مساعدة المعلمين على إدراك إدارة الصف الجيدة، ومراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ .
 - متابعة الأنشطة التدريسية بشكل عام، داخل الصف وخارجه .
 - عمل خطة لتنفيذ دروس تطبيقية داخل المدرسة .
 - مساعدة المعلمين الجدد بشكل خاص وتذليل ما يعترضهم من معوقات .
3. تنمية المعلمين مهنيًا بإجراءات مختلفة: كعقد ندوات تربوية داخل المدرسة، وتنفيذ تبادل للزيارات بين المعلمين، وتشجيع المعلمين على حضور دورات تدريبية، والقيام بأبحاث لمعالجة بعض المشكلات التي تعترض سير العمل بالمدرسة .
4. تقويم المعلمين وتوظيف نتائج التقويم لتحسين العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة .

ثانياً: المهام الفنية لمدير المدرسة المتعلقة بالطلاب:

ولخص عطوي(2001) هذه المهام بما يلي:

1. التعرف إلى حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين في المدرسة وغيرهم من المختصين .
2. التعرف إلى الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة الصحية والعامة للطلبة .
3. التعرف إلى مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة والعمل على حل مشكلاتهم بالطرق التربوية الملائمة .
4. الإشراف على تكوين اللجان والإشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية .
5. تعزيز القيم الروحية والإنسانية والقومية والوطنية وتنمية الانتماءات البيئية والمدرسية عند الطلبة .
6. تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة، وبين الطلبة وبعضهم البعض .

وأشار العمرات(2010) إلى أن للقيادة المدرسية دوراً بارزاً في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة تتمثل في أداء التلاميذ للاختبارات المدرسية، فضلاً عن المناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية العلاقة بين العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي.

ثالثاً: المهام الفنية لمدير المدرسة المتعلقة بالمنهاج:

لخص العمارة (1999) مهام مدير المدرسة لإثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه من خلال ما يلي:

1. دراسة واقع المناهج الدراسية، وذلك بالإطلاع على المناهج الدراسية المقررة بجميع عناصرها في ضوء المستجدات والتطورات التربوية، وتحديد عناصر المنهاج، وتشكيل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والبحوث المنشودة، وتوفير التسهيلات المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ الدراسات على أكمل وجه، ورصد النتائج ومناقشتها مع المعنيين .

2. دراسة وتحديد احتياجات المنهاج التربوي المدرسي المقرر ومشكلاته باتجاه إثراء عناصره وتطويرها بما يلي :

- يقوم المدير الناجح بدراسة المنهاج التربوي المدرسي المقرر في ضوء التطورات التربوية وذلك للتعرف على مشكلات المنهاج وتحديد المشكلات .
- تصنيف المشكلات الخاصة بالمنهاج من حيث ارتباطها بعناصر المنهاج (الأهداف، والطرائق والأساليب، والتقنيات، والمحتوى، والكتاب المدرسي، والتقييم).
- رصد الاحتياجات التطويرية في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة وجدولتها.

3. وضع برنامج لتلبية احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه في ضوء نتائج الدراسة والإمكانيات المتاحة.

4. وضع نظام للتقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج ونتاجاته من خلال توفير أدوات التقويم المناسبة لكل لون من ألوان النشاط المتصل بإثراء المنهاج، ووضع جدول لمتابعة تطبيق وتوظيف أدوات التقويم، ورصد ودراسة نتائج التقويم مع المعنيين ذوي الاختصاص، وتزويد المعنيين بتغذية راجعة حول التطويرات المقترحة وتوثيقها .

وترى عليان (2012) أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أهم الأعمال الفنية التي يجب أن يحرص مدير المدرسة عليها، حيث يؤثر المجتمع المحلي والمدرسة كل منهم على الآخر، ولا يفهم من ذلك اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه المدرسة مشكلات تستدعي مساهمة المجتمع المحلي فقط، إنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين .

3.7.2.2 المجال الثالث: "القيادة":

القيادة لب الإدارة، وتتضمن القيادة العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد العاملين للقيام بمسؤولياتهم وواجباتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات وإمكانيات محدّدة (حسين، 2006)، وفي هذا المجال يبرز الأداء المهني للمدير. والمدرسة كما هو معروف هي لبنة أساسية من لبنات البناء التربوي، وينظر إليها على أنها الحلقة الأهم في حلقات الميدان التربوي، وعليه لا بد أن ترتقي إدارتها المدرسية إلى مستوى القيادة، وألا تكتفي بدور إدارة تسيير العمل وضبطه في المدرسة، وإنما أيضا قيادة قادرة على أن تجعل من مخرجاتها قادة وبناءة للمجتمع، لهذا كان لا بد من أن يمتاز مدير المدرسة بسمات قيادية، تبرز دوره المهني (أبو سمرة واللبيدي، 2012).

بين عطوي(2001) أدوار القائد التربوي بما يلي :

- اختيار الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم، والكشف عن الطاقات الإبداعية في الميدان وتشجيعها والاستفادة منها .
- التعاون والتشاور من خلال إيجاد قنوات فعالة تتيح للمعلمين فرص إبداء وجهات نظرهم ومشاعرهم حول المنهاج وسلوك الطلبة، كما يتيح لهم فرص القيام بمبادرات لحل المشكلات .
- مشاركة العاملين في أفراحهم وأتراحهم .
- تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة وبث الحماس والنشاط فيهم، ورفع روحهم المعنوية .

ويرى مرسى (1998) نقلا عن علي(2008) أن سلوك القائد التربوي يتجلى بما يأتي :

- تقديم الآراء والمقترحات التي تساعد المدير على النهوض بعمل المدرسة وتحسين أدائها بما يزيد كفاءتها لتحقيق أهدافها، ويمكن منسوبي المدرسة من التغلب على المشكلات التي تواجههم ورفع أدائهم وتجديد خبرتهم وتمييزها وتسهيل المناخ المناسب لممارسة ابتكاراتهم بما يعود على العمل المدرسي بالفائدة.
 - المبادرة والمبادرة في تقديم التصورات والمقترحات والأفكار الجديدة، والطرائق المستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها.
 - التنسيق بين جهود العاملين معه بحيث يتم توجيهها وتقويمها بغية تحقيق الأهداف المرجوة، فضلا عن تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة في جو يسوده القيادة الديمقراطية التي تتسم بالعدل واحترام الفرد ومشاركة الجميع.
 - تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل، ودفعه بالاتجاه الصحيح.
- وترى ماضي(2011):
- أن القيادة التربوية ذات الكفاءة هي التي تحتفظ في ذهنها بالصورة الكلية لا الجزئية للتربية، وارتباط النظام التعليمي بالمجتمع ككل.
 - إن قدرة مدير المدرسة على التصور يساعده في تخطيط العمل وتنظيمه، وترتيب الأولويات وتوقع الأمور المستقبلية، والتعامل مع جميع القضايا حسب أولوياتها، فيتخذ القرار السليم في الوقت المناسب.
 - إن عملية الاتصال تمكن المدير من أن يحيط مرؤوسيه بما يلزم من المعلومات والأخبار أو الأفكار، بغرض التأثير على سلوكهم والعمل على تغييره وتعديله وتوجيهه، كما أن الحديث المتواصل مع المعلمين وأولياء الأمور يساهم في تطوير علاقة ثقة وشراكة بينهم، مما يساعده في استخدام الأساليب الملائمة لبناء الثقة وتبادل المعلومات، ودعمهم لتحقيق أهداف المدرسة بشكل تعاوني ومشترك.
 - إن تقدير المدير للعاملين واحترام رأيهم ومقترحاتهم يرفع من معنوياتهم ويدفعهم للمشاركة الفاعلة التي تحقق الأهداف التربوية.
 - ينبغي على مدير المدرسة الحرص على تنمية معرفته الإدارية باستمرار وأن يطلع على كل ما هو جديد في ميدان الإدارة في ضوء التطورات الحديثة، وأن يكون على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه ودوافعه وحاجاته الإنسانية وكيفية إشباعها.

3.2 الدراسات السابقة:

تركزت جهود الباحثة، في هذا الجانب من دراستها، نحو تحديد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي، أو الأداء المهني بشكل عام، ولمديري المدارس بشكل خاص. حيث اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، أو المرتبطة بها بشكل جزئي، والتي طبقت في البيئة المحلية أو في بيئات عربية وأجنبية مختلفة. وقد قامت الباحثة بعرض هذه الدراسات تنازلياً وفق التدرج التاريخي لإجرائها من الأحدث إلى الأقدم، وتصنيفها إلى: دراسات عربية وأخرى أجنبية. وتم التركيز على أهم ما تضمنته هذه الدراسات، من حيث:

- الأهداف.
- منهجية البحث.
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- توصيات الدراسة.

وختتمت الباحثة بالتعقيب على هذه الدراسات وبيان استنتاجاتها.

1.3.2 الدراسات العربية:

هدفت دراسة ابراهيم والعريمي (2020) إلى التعرف إلى واقع تمهين الإدارة المدرسية في نيوزلندا وإمكانية الاستفادة منه في سلطنة عمان، واتبع الباحثان المنهج الوصفي من خلال دراسة الوثائق والمعلومات المتعلقة بالإدارات المدرسية المتوفرة في كل من نيوزلندا وعمان، وتتبع الإجراءات المتبعة في كلا البلدين في عدة مجالات متعلقة بعمل مدير المدرسة، منها: تقويم الأداء الوظيفي، والمعايير المهنية لمدير المدرسة، وواجباته الوظيفية. وتوصل الباحثان إلى اهتمام نيوزلندا بتمهين الإدارة المدرسية لديها في كافة مجالات التمهين، في حين وجد الباحثان أن اهتمام سلطنة عمان يقتصر على بعض المجالات دون غيرها، مع وجود قصور في مجالات أخرى. وفي ضوء الاستفادة من خبرات نيوزلندا في هذا المجال أوصى الباحثان بضرورة إقرار قانون تعليم في

سلطنة عمان يتضمن مديري المدارس بشكل خاص، ومن عدة جوانب تتمثل في: الواجبات الوظيفية، وشروط التعيين والترقية، وتقويم الأداء الوظيفي.

وأظهرت دراسة العمرات (2020) العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المدرسي في مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وأعد استبانة مكونة من بعدين لجمع البيانات: البعد الأول (الممارسات المهنية) وشمل(43) فقرة، والبعد الثاني (التميز المدرسي) وشمل(27) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (717) معلماً ومعلمة، في حين تضمنت عينة الدراسة (250) معلماً ومعلمة. وأظهرت الدراسة أن مستوى الممارسات المهنية لمديري المدارس جاء عالياً، وأنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الممارسات المهنية لمديري المدارس وتعزيز التميز المدرسي، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات المهنية لمديري المدارس في تعزيز التميز المدرسي، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالاستمرار في تحسين الممارسات المهنية لمديري المدارس من خلال التدريب والتأهيل لتحقيق مزيداً من التميز والإبداع والجودة في المدارس.

وسعت دراسة عوض (2019) إلى الوقوف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية على ضوء بعض المداخل الحديثة، ومعرفة الفروق الإحصائية لأبعاد الاستبانة بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الوظيفة، سنوات الخبرة، المحافظة). وهي دراسة ميدانية، حيث طبقت الاستبانة على عينة قوامها (500) من مديري المدارس والمعلمين، وضمت محاور الاستبانة المداخل الحديثة للأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية، وهي: (مدخل الإدارة بالشفافية، ومدخل الإدارة الإلكترونية، ومدخل الإدارة التشاركية). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية على ضوء المداخل الحديثة جاء بدرجة منخفضة. وأوصت الباحثة بمنح المزيد من الحوافز لقيادات المدارس الابتدائية لتشجيع الكوادر والكفاءات المؤهلة لإدارة المدارس، وبناء استراتيجية محددة لتطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الابتدائي أثناء الخدمة في ضوء بعض المداخل الحديثة.

وقد أظهرت دراسة أبو غزالة (2017) العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، من وجهة نظر العاملين في هذه المدارس، بحسب متغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لهؤلاء العاملين، واستخدم

الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم استبانتين، الأولى لضغوط العمل، والثانية للأداء الوظيفي مكونة من (36) فقرة تغطي المجالات التالية: (نوع العمل، والطلبة، والمعلمين). وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، والبالغ عددهم (11353) فرداً، للعام (2016-2017) وتضمنت عينة الدراسة (882) فرداً. وأظهرت الدراسة أن الأداء الوظيفي جاء بمستوى مرتفع، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح "أقل من 5 سنوات"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والتخصص، والمؤهل العلمي. وأوصى الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لزيادة نموهم المهني، وربط هذه الدورات بحوافز مادية ومعنوية لتشجيع مديري المدارس على الالتزام بها.

وجاءت دراسة الرفوع والرشايدة (2017) للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين مستوى الطموح المهني والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعات جنوب الأردن، واتباع الباحثان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (433) فرداً، في حين جاءت عينة الدراسة كعينة عشوائية عدد أفرادها(210) فرداً. وطور الباحثان استبانتين، احدهما لقياس مستوى الطموح والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي وعدد فقراتها(32) فقرة موزعة على ستة مجالات هي (حجم العمل، الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة بين الزملاء في العمل، الدقة وسرعة الأداء، العلاقة مع الرؤساء). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الطموح والأداء الوظيفي جاءا بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية ومرتفعة، بمعامل ارتباط مقداره(0.632).

ودراسة شكري (2016) فقد جاءت للتعرف إلى درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى تعرف دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) في عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت بإعداد استبانة اشتملت على (73) فقرة

موزعة على محورين رئيسيين: (الرقابة الإدارية، والأداء الوظيفي)، واشتمل محور الأداء الوظيفي على (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (المستوى الإداري، المستوى الفني، المستوى الاجتماعي، الشفافية الإدارية). وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية للعام (2015-2016) وبلغ عددهم (454) مديراً ومديرة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية عدد أفرادها (229) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: أن الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

فيما سعت دراسة **عطير (2015)** إلى تطوير نموذج لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. وكانت هذه الدراسة عبارة عن دراسة وصفية، استخدمت فيها الباحثة أداة الاستبانة، المكونة من محورين رئيسيين، الأول: 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 والمحور الثاني يتعلق باقتراحات أفراد عينة البحث بخصوص عناصر نموذج تقويم الأداء، ويضم (7) فقرات صيغت على شكل أسئلة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم في فلسطين وعددهم (16) مديراً ومديرة، وجميع رؤساء أقسام الإشراف والتأهيل التربوي وعددهم (16) وجميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين للعام 2010/2011، وعددهم (640) مديراً ومديرة. وتم استثناء قطاع غزة لصعوبة الوصول إليه خلال فترة البحث. واختيرت عينة عشوائية طبقية مكونة من (16) مديراً ومديرة للتربية والتعليم، و(16) رئيس قسم الإشراف والتأهيل التربوي، و(64) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة استناد النموذج إلى مجموعة من المعايير التي يتم اشتقاقها من خلال التحليل الوثائقي والإجماع عليها من قبل المبحوثين، وأجمع المبحوثين على ضرورة وجود قياسات كمية وأخرى نوعية تعبر عن أدائهم، وإلى إرفاق النموذج بتقرير للتغذية الراجعة حول مجالات الأداء، وتطوير نموذجاً لتقويم أداء مدير المدرسة الثانوية يتمتع بالشمولية والوضوح والدقة، وأوصت الباحثة

بتطبيق نموذج تقويم أداء مديري المدارس الحكومية الفلسطينية المطور من وزارة التربية و التعليم العالي في فلسطين على عينة ممثلة من مديري المدارس الثانوية الحكومية وحساب دلالات صدق أدواته، وثباتها حتى يتم تقينيه.

وهدفت دراسة أبو ورد (2015) إلى تحديد فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وتحديد درجة التطوير التنظيمي المدرسي فيها والعلاقة بينهما، والكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام التقييم، وللتطوير التنظيمي المدرسي وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانتين؛ الأولى: لقياس فاعلية تقييم أداء مديري المدارس مكونة من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (مجال شمولية معايير نظام التقييم لجوانب العمل، ومجال هيكلية نظام التقييم، ومجال مهنية نظام التقييم، ومجال نتائج نظام التقييم)، والاستبانة الثانية: للتطوير التنظيمي المدرسي. وشملت عينة الدراسة (215) مديراً ومديرة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2014-2015 م. وتوصلت الدراسة الى أن درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام التقييم تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ووجود علاقة طردية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء ومتوسط درجات تقديراتهم للتطوير التنظيمي المدرسي.

وكشفت دراسة رفاعي (2015) الضوء على الأسس النظرية لمداخل قياس الأداء المتوازن (BSC)، والتعرف على منهجية تطبيق مدخل القياس المتوازن في تقييم الأداء الإداري لمديري مدارس العلوم والتكنولوجيا (STEM)، والتعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) من وجهة نظر المعلمين والطلاب بها، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جمهورية مصر. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث أعدّ الباحث استبانة لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين مكونة من (45) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وهي: (البعد المالي، ورضا الطلاب، والعمليات التشغيلية الداخلية، التعلم والنمو). وتكوّن مجتمع الدراسة

من المعلمين والطلاب بمدرستي المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا، (75 معلماً و 700 طالباً)، وتم اختيار عينة عشوائية من المعلمين والطلاب بلغت (43 معلماً، و (107) طالباً، وأشارت النتائج إلى ضعف الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا فيما يتعلق بالبعد المالي، وبعد رضا الطلاب، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. وأوصى الباحث بضرورة منح مديري مدارس المتفوقين السلطات والصلاحيات الكافية لتطوير إجراءات العمل الإداري بالمدارس، واتخاذ القرارات التي من شأنها حل مشكلات طلاب مدارس المتفوقين، وضرورة رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس وتدريبهم على كيفية التعامل مع المتفوقين نفسياً واجتماعياً وعلمياً وتربوياً.

وقد سعت دراسة أبو حامد (2013) إلى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، وذلك حسب المتغيرات المتمثلة في: (الجهة المشرفة على المدرسة، وعدد سنوات عمل المعلم مع المدير، ومدة خبرته في التعليم). وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، والتي تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووزارة المعارف، والمدارس الخاصة، وعددهم (2603) معلماً، وتألفت عينة الدراسة من (390) معلماً ومعلمة، واتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بإعداد استبانة مكونة من (52) فقرة موزعة على عشرة مجالات، وهي : (وضع أهداف المدرسة في إطار، إيصال أهداف المدرسة، الإشراف وتقييم التعليم، تنسيق المناهج، متابعة تقدم الطلبة، الحفاظ على وقت التعليم، المحافظة على حضور وتواجد مرتفع، تقديم حوافز للمعلمين، تعزيز التطور المهني، تطوير الحوافز للتعليم). وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقادة للتعليم جاء بمتوسط حسابي (3.55)، بنسبة (71%)، وأن مستوى أداء المديرين سواء على جميع بنود الاستبانة أو مجالاتها جاء دون المستوى المنشود؛ حيث جاء دون (85%)، وهو المستوى الافتراضي الذي اعتمده الدراسة للأداء الناجح لمدير المدرسة، كما أظهرت النتائج فروقاً في متوسط إجابات المعلمين على جميع بنود الاستبانة حسب الجهة المشرفة يعود إلى مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما أشارت النتائج لوجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم يعود إلى فئة الخبرة (5 سنوات فما فوق)، في حين لم تظهر النتائج فروقاً تعزى لمتغير عدد سنوات العمل مع المدير. وقد أوصى

الباحث بتصميم برامج ودورات تأهيل لمديري المدارس والكشف عن المعوقات التي تحد من نجاح المديرين كقادة للتعليم.

أما دراسة أبو رزق (2012) فقد هدفت التعرف إلى التعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بإعداد استبانة اشتملت على (52) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (أهداف نظام تقييم أداء مديري المدارس، الفريق الاستشاري وفريق التقييم، أدوات جمع البيانات، نتائج التقييم)، ثم أضيفت ثلاثة أسئلة حول ترتيب مقترحات تطوير النظام، وترتيب سليات النظام، ومقترحات لتطوير النظام، وتكوّن مجتمع الدراسة من (243) مديراً ومديرة من مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة، واختيرت عينة عشوائية حجمها (200) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء ولأدوات جمع البيانات ولنتائج التقييم وللفريق الاستشاري وفريق التقييم، بينما كان تقدير مديري ومديرات المدارس لأهداف نظام التقييم أعلى تقدير، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الذكور، في حين أبانت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، و المنطقة التعليمية). وأوصى الباحث بإبراز دور مدير المدرسة في قيادة الأنشطة المدرسية، وتفعيل دور مجلس المدرسة والمجتمع المحلي، ووضع برنامج لتدريب فريق التقييم وربط برامج تدريب مديري المدارس بالتوصيات الناتجة من التقييم.

فيما سعت دراسة صبري ونوري (2012) إلى بناء أداة لتقويم أداء مديري المدارس المهنية، وتقويم أدائهم من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة بغداد للعام 2010-2011، وتكوّن مجتمع الدراسة من (44) مشرفاً، منهم (12) مشرفاً إدارياً، و (32) مشرفاً فنياً، وقد تطابقت عينة البحث مع مجتمعه لأن جميع المشرفين اشتركوا في الإجابة عن الاستبانة المقدمة لهم، وصمم الباحثان استبانة مكونة من خمسة مجالات توضح الواجبات والمهام التي يكون مدير المدرسة مسؤولاً عنها، وهي: (التخطيط، والتقويم، والتنظيم، والعلاقات الإنسانية، والإشراف والمتابعة). وأظهرت نتائج الدراسة أن التقويم العام لأداء مديري المدارس المهنية كان جيداً؛ أي أن مديري المدارس يؤدون واجباتهم أداءً ناجحاً بشكل عام، والمجالات مرتبة تنازلياً بحسب الوسط المرجح

والوزن المئوي لكل مجال كالتالي: (التنظيم، الإشراف والمتابعة ، التخطيط، التقويم، العلاقات الإنسانية)، وقد أوصى الباحثان بضرورة أن يقوم مدير المدرسة بإشراك المدرسين والعاملين معه في عملية التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة؛ لما لذلك من أثر في إنجاح تطبيق ما خطط له، ورفع معنوياتهم، وزيادة حرصهم على تنفيذ ما يطلب منهم بسرعة فائقة.

في حين هدفت دراسة ماضي (2011) إلى التعرف إلى واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة مكونة من (74) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (المزايا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية، كيفية تطوير تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية)، وشملت عينة الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2010-2011) والبالغ عددهم (390)، وقد استجاب منهم (318) أي بنسبة (92.4%) من مجموع العينة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة بصورة عامة جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات: "الجنس (صالح الذكور)، والمنطقة التعليمية"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة). وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية متعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الإداريين في المدارس لتطوير قدراتهم وتحفيزهم على العمل بالإدارة الإلكترونية.

وفي دراسة العمرات (2010) إلى التعرف إلى درجة فعالية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية تربية البتراء، والبالغ عددهم (820) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2009-

2010، وتكوّنت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، وقد طوّر الباحث أداة مكونة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، وهي: (توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط، والاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة). وقد بينت النتائج أن درجة فعالية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، وأن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت بدرجة كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع المجالات عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، وأوصى الباحث بالاهتمام ببعده القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة، وتحسين أداء مديري مدارس الذكور في مجال الاختبارات المدرسية، وتطوير آليات إجرائها؛ لتلائم والتوجهات الحديثة في تقويم أداء الطلبة.

وهدفت دراسة القيسي (2010) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تأثير الدورات التدريبية على أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان دور متغيرات الدراسة (الجنس، ومرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة) على تأثير الدورات التدريبية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة اشتملت على (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (الإدارة المدرسية، والعلاقة مع المعلمين، والعلاقة مع الطلبة، والنمو المهني الذاتي)، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظات فلسطين الذين اشتركوا في الدورات التدريبية في الفترة بين عام 2005 إلى بداية العام 2010، وقد بلغ عددهم (480) مديراً ومديرة، أي بنسبة (32.7%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم قد حققت درجة مرتفعة جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم وفق المستوى المقبول تربوياً (المعيار = 3.00)

للمقياس المعد لقياس ذلك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة الإدارية بالسنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المحافظة، ومرحلة المدرسة.

بينما سعت دراسة المسوري (2010) إلى التعرف إلى مدى فعالية الأداء الوظيفي لمديري الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائية) من وجهة نظر معلمي ومديري تلك المدارس بمدينة درنة، والكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (مدير أم معلم) في تقرير مدى فعالية الأداء الوظيفي لمديري الشق الأول من التعليم الأساسي، والكشف عن أبرز الأساليب الإدارية المتبعة في إنجاز المهام الوظيفية من مديري تلك المدارس من وجهة نظرهم أنفسهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي بمدينة درنة للعام الدراسي 2009-2010، والبالغ عددهم (35) مديراً ومديرة، و(665) معلماً ومعلمة، وتكونت العينة من (35) مديراً ومديرة، و(175) معلماً ومعلمة، بواقع (5) معلمين من كل مدرسة، ونسبة العينة بواقع (30%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على مجالين، المجال الأول: يتعلق بالمهام الوظيفية التي يؤديها مديري المدارس، وتكونت من (31) فقرة، وقد وجهت لمديري المدارس ومعلميها، المجال الثاني: يضم (14) فقرة وجهت لمديري المدارس فقط ليبنون الأساليب الإدارية المتبعة في إنجاز المهام الوظيفية، وقد عولجت إجابات أفراد العينة باعتماد اختبار "ت"، والاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة الأداء الوظيفي للمديرين، وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين والمعلمين (عينة الدراسة) مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم، وقد أوصى الباحث بدراسة الأسباب التي تجعل المعلمين يرون في أداء مديري المدارس ليس في مستوى

التوقعات وتدريب المديرين على أساليب الإدارة الفاعلة والمهارات التي تتطلبها إدارة الجودة في المدارس.

ودراسة خليفات والمطارنة (2010) التي جاءت للتعرف إلى أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. واعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي، وقد تم تطوير استبانتيين؛ الأولى لقياس ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية، والثانية لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية، وتكونت من (25) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وهي: (المجال الإداري، والمجال التخطيطي، والمجال التقويمي، ومجال العمل مع المعلمين، ومجال العمل مع الطلبة)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم الجنوب(الكرك، الطفيلة، معان، والعقبة)، وعددهم (379) مديراً ومديرة، ومن معلمي المدارس الأساسية كافة والبالغ عددهم (6465)، للعام 2005-2006. أشارت النتائج إلى أن مستوى أداء مديري المدارس كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية بين مصادر ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير (الجنس، والعمر، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي).

أما دراسة العابسي (1426هـ) فقد هدفت إلى معرفة مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في منطقة عسير في أداء مهامه الفنية، والمعوقات التي تحد منها، والسبل المناسبة للتغلب على هذه المعوقات من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، بالإضافة لتقديم المقترحات والتوصيات للارتقاء بفاعلية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية في منطقة عسير التعليمية. وطبقت الدراسة في العام 1425-1426 هـ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتصميم استبانة شملت ثلاثة أبعاد، وهي: (فاعلية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية، والمعوقات التي تحد من فاعلية مدير المدرسة في أداء مهامه الفنية، والأساليب المناسبة للتغلب على المعوقات)، وقام الباحث بتطبيق الدراسة على عينة بلغ عددها (535) فرداً، منهم (434) معلماً، و(101) مشرف تربوي. وبينت النتائج أن فاعلية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن المهام الفنية التي حصلت على أعلى درجة هي: زيارة المعلمين في الفصول، وحث المعلمين على إشراك الطلاب في أنشطة التعليم والتعلم، ومتابعة مستوى التحصيل العلمي للطلاب، وحث المعلمين على توظيف التقنيات التعليمية، ومتابعة تنفيذ المعلمين لخططهم الموضوعية مسبقاً، والمهام

الإشرافية التي حصلت على فعالية أقل هي: الاجتماع مع الطلاب لمناقشة مشكلاتهم الدراسية والعمل على حلها، ومساعدة المعلمين على وضع الخطط المناسبة لتنفيذ المنهج، وحث المعلمين على المشاركة في تقويم المقررات الدراسية، ومتابعة أثر البرامج التدريبية، ومشاركة المدير بأرائه في تقويم المنهج بمفهومه الشامل. وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالجانب الفني وعدم تغليب الجوانب الإدارية عليه، وزيادة البرامج التدريبية المخصصة لمديري المدارس في الجانب الفني، ووضع معايير عالية للأداء المطلوب في الجانب الفني من عمل مدير المدرسة، ومنحه مزيداً من الصلاحيات.

وسعت دراسة صانع (1995) إلى تحديد الأدوار المتوقعة التي يمارسها مدير/ة المدرسة، وبناء مقياس لتقويم فعالية أداء مدير/ة المدرسة لهذه الأدوار. وقام الباحث ببناء مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة، وتكونت فقرات المقياس من (60) فقرة تغطي ستة أبعاد، وتمثل الأدوار المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة الحديثة، وهي: (الدور القيادي، والدور الإداري، والدور الإشرافي، والدور التقويمي، والدور التخطيطي، والدور الإنساني)، وتكونت عينة الدراسة من (2280) مديراً ومديرة، منهم (1305) مديراً و(975) مديرة، بالمراحل التعليمية المختلفة، وخلاصة القول فإن الدراسة اقتصرت على بناء مقياس مقنن لتحديد فعالية أداء مدير المدرسة للأدوار الوظيفية المتعددة والمتكاملة، ويأمل الباحث أن يعتمد على هذا المقياس في الدراسات المعنية بتقويم عمل مدير المدرسة بشكل منهجي؛ بهدف التوصل إلى اقتراح البرامج والخطط الكفيلة بتحسين أداء مدير المدرسة وتمكينه من القيام بأدواره الوظيفية بشكل أكثر فعالية.

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Orlando, 2014) إلى معرفة فاعلية عملية تقييم أداء المديرين؛ لتطوير نظام تقييم للقيادة المدرسية وتحديد مدى مشاركة قادة المدارس في بناء الرؤية المدرسية، واعتمادهم على نتائج المدرسة في بناء نظام التقييم. واتبعت الدراسة المنهجين النوعي والكمي، وتم تطبيق المقابلات والاستبانة كأدوات للدراسة. وضمت عينة الدراسة (10) قادة مدارس من الذين أسهموا في تطوير نظام التقييم لمدة سنتين، وكشفت الدراسة على أن نظام تقييم أداء المديرين فاعل لدعم قادة المدارس وإرشادهم، وأن التغذية الراجعة تعمل على رفع مستوى أداء المديرين، وإلى ضرورة المراجعة

المستمرة لنظام التقييم للتأكد من استمرار دعمه للمديرين والطلاب في العملية التعليمية، وإلى الحاجة إلى تعديل هيكلية نظام التقييم، وخاصة فيما يتعلق ببنود تقييم المديرين والأوزان النسبية لها، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب المديرين لتطوير نموهم المهني وإتاحة الفرصة لهم لتعديل نظام التقييم بناءً على المدير، وبيانات المدرسة والتغذية الراجعة، ومنحهم الوقت اللازم لذلك.

وهدفت دراسة (Muenich,2014) إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الثانوية في ولاية مينيسوتا المتعلقة بتقييم أدائهم، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، حيث استخدمت المقابلة كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج من خلال إجابات المديرين، وتفيد بأن التقييمات كانت عادلة ومتسقة، ولكنها غير واضحة ومحددة بخصوص نموهم المهني، ووافق (88.7%) من المجيبين على إدراج بيانات التقدم العلمي للطلاب في عملية التقييم، وفي رد على سؤال آخر حول إذا كان من الضرورة إدراج بيانات الإنجاز الخاصة بالطلاب بما يشكل (35%) من تقييم الأداء حسب ما قررته القوانين الأساسية للولاية، فكانت النسبة (75.8%) من المجيبين وافقت بنسبة مئوية أقل، وخلصت النتيجة إلى أن تقييم الأداء للمديرين يجب أن يشمل جميع مستويات الأداء.

فيما سعت دراسة (Vincent,2012) إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء الحالية، ومعرفة أفضل الممارسات القيادية في تقييم الأداء، ودراسة إجراءات وأدوات التقييم، ومدى ملائمتها لتقييم الأداء من وجهات نظرهم، واتبعت الباحثة المنهج النوعي، حيث استخدمت الاستبانة، والمقابلات المسجلة وإجابات أسئلة أفراد العينة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (27) مديراً ومديرة، وضمت العينة (5) من مديري المدارس الكاثوليكية، وكشفت عن أن فاعلية نظام تقييم أداء مديري المدارس وإسهامه في تطوير أداء المديرين جاء بدرجة متوسطة، وأن معايير التقييم الحالي لجوانب العمل كانت شاملة، وانسجام هيكلية نظام التقييم مع توقعات المديرين للوظيفة ومع الوصف الوظيفي لهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية نظام التقييم وفقاً لمتغير الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة السعي لبناء أداة تقييم جديدة لأداء المديرين مبنية على تصوراتهم؛ للتحسين من أدائهم المهني، وبأن يكون المسؤول عن التقييم العام ذا خبرة عالية بالعملية التعليمية.

بينما هدفت دراسة (Goedele et al., 2009) التعرف إلى تصورات مديري المدارس الأساسية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس في ألمانيا، وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات من (16) مدير مدرسة و (4) مجموعات عمل من المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في مراحل الأداء المختلفة يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة.

كما هدفت دراسة (Toler,2006) إلى التعرف إلى واقع تقييم أداء مديري المدارس في ولاية فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بفحص وثائق تقويم مديري المدارس في (132) مدرسة، وإجراء مسح لمديري الموارد البشرية في كل قسم لجمع المعلومات حول ممارسات التقييم المستخدمة حالياً، وجمع المعلومات عن مديري المدارس ذوي الأداء المتميز، وتوصلت الدراسة إلى اتفاق الباحثين وواضعي السياسات أن عملية التقييم يجب أن تكون في مسارها الصحيح وبشكل منتظم ومسؤول؛ للوصول إلى مديري فاعلين ومدارس فاعلة، وأن نسبة كبيرة من التقسيمات المدرسية لم تضع ممارسات تقييم المديرين (التقييم الورقي، وقوائم الفحص) في الوضع المناسب.

أما دراسة (Johnson,2005) فقد سعت إلى الكشف عن وجهات نظر مديري المدارس ومساعدتهم فيما يتعلق بتقييم الأداء للتأكد من عناصر التقييم التي تشجع على النمو المهني في مدارس جنوب شرق ولاية نبراسكا الأمريكية. واتبعت الدراسة المنهجين النوعي والكمي، حيث استخدمت تحليل الوثائق والمقابلات كأدوات للدراسة، وضمت عينة الدراسة مديري المدارس الابتدائية العامة ومساعدتي المديرين الذين يعملون في مدارسهم شرط أن يكون للمدير أو نائبه خبرة ثلاث سنوات على الأقل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تقييم أداء المديرين ركز على التغذية الراجعة والتركيب، وتحسين أنظمة التقييم، والتقييم الذاتي.

فيما بينت دراسة (Barnett,2005) أثر تغيير النمط الأدائي لمدير المدرسة على أداء المعلمين والبيئة التعليمية، حيث اهتمت الدراسة بأثر فئات مختلفة من المديرين الذين تلقوا تدريباً على البيئة التعليمية وعلى أداء المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (458) معلماً يعملون في (52) مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية في مقاطعة ويلز الجنوبية في استراليا، وتم استخدام الاستبانة كأداة

للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب الذي تلقاه المديرون ساهم في إيجاد بيئة تعليمية أفضل في المدارس من حيث التحصيل وأداء المعلمين.

أما دراسة (Daresh & Male,2001) فقد سعت إلى التعرف إلى الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية وكيفية الاستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المتاحة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق استبانة على (86) مديراً ومديرة مدرسة، وتضمنت الدراسة وصفاً لنشاطات مديري المدارس، وتحليل كفاءتهم في الواقع الميداني، وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها: أن استغلال مديري المدارس للإمكانيات المتاحة وتعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك نقص في كفاءة المرشحين لمناصب قيادية وعدم وجود اهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي لرفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاءة مديري المدارس، وتزويد المديرين بدورات تدريبية جديدة لمساعدتهم.

أظهرت دراسة (Boyajian,2001) العلاقة بين الرضا الوظيفي لمديري المدارس وفاعلية الأداء في ولاية كاليفورنيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (162) مديراً ومديرة، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي لمدير المدرسة وفاعلية الأداء.

أما دراسة (Hibert,2000) فقد هدفت إلى إعطاء وصف عن واقع مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة اتجاه الطلاب والهيئة التعليمية والإدارية في ثانوية سانتامونيكا في مدينة كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وسعت الباحثة لإعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات التربوية والإدارية التي واجهت المديرية داخل مدرستها، وكشفت نتائج الدراسة عن أن من مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة إشراك الهيئة التعليمية والإدارية في حل المشكلات التربوية والإدارية التي تواجه المدرسة، وذلك من خلال تنسيق اجتماع أسبوعي منتظم معهم، وتشجيع العاملين بالمدرسة على تغليب مصلحة الطلاب على جميع الاعتبارات.

وهدفت دراسة (Lunenburg,1992) إلى اختبار مصداقية العوامل الشخصية لمديري المدرسة كمؤشر لأدائهم، والتعرف إلى كيفية قضاء المدير العالي الأداء والمتدني الأداء لوقتهم في العمل،

وتمت عينة الدراسة (33) مديراً من المدارس الثانوية و (79) مديراً من المدارس الابتدائية في منطقة غرب وسط أمريكا، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بالعوامل الشخصية لأداء مديري المدارس من حيث مراقبة النتائج، والسيطرة على الميزانية، والتواصل مع الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي، وعملية التدريس.

3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تناولت موضوع الأداء المهني لمدير المدرسة ومجالاته، يمكن للباحثة استنتاج النقاط الرئيسة الآتية:

- تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الأداء المهني لمدير المدرسة ومجالاته، وتتنوع في أهدافها ومناهج جمع بياناتها وتحليلها. فقد اعتمدت معظم الدراسات التي تم استعراضها المنهج الوصفي، بينما استخدمت بعض الدراسات المنهج النوعي مثل: دراسة Muenich(2014)، ودراسة Goedele et al. (2009)، كما اعتمد بعضها على المنهج الكمي والنوعي مثل: دراسة Orlando(2014)، ودراسة Johnson(2005)، واتبعت دراسة Vincent(2012) المنهج النوعي والبحث الإجرائي.
- تناولت بعض الدراسات واقع أداء المدير وفاعليته وتقييمه في بعض المجالات مثل: دراسة ماضي (2011)، دراسة أبو حامد (2013)، ودراسة صبري ونوري (2012)، ودراسة العمرات(2010)، ودراسة المسوري (2010)، ودراسة أبو رزق (2012)، ودراسة عوض(2019)، ودراسة رفاعي(2015)، ودراسة صائغ(1995)، ودراسة عطير(2015)، ودراسة أبو ورد (2015)، ودراسة Muenich(2014)، ودراسة Vincent(2012)، ودراسة Orlando(2014)، ودراسة Johnson(2005)، ودراسة Toler&Benita(2006).
- اهتمت بعض الدراسات بتوضيح أثر أداء مدير المدرسة على بعض المتغيرات مثل : دراسة Barnett(2005)، ودراسة Daresh&Male(2001).
- بينما ركزت دراسات أخرى على التعرف إلى أثر بعض المتغيرات على الأداء الوظيفي لمدير المدرسة مثل: دراسة خليفات والمطارنة (2010)، ودراسة القيسي (2010)، ودراسة Lunenburg(1992)، ودراسة Goedele et al.(2009).

- تناولت بعض الدراسات العلاقة بين أداء المدير وبعض المتغيرات مثل: دراسة الرفوع والرشايدة(2017)، و دراسة شكري(2016)، ودراسة أبو غزالة (2017)، ودراسة العمرات(2020)، ودراسة(2001)Boyajian.
- جاءت بعض الدراسات للتعرف إلى المجال الفني الإشرافي في أداء المدير وتقويمه وتطويره مثل: دراسة العابسي (1426هـ)، ودراسة (2000) Hibert.

ومن خلال الدراسات السابقة هذه، استطاعت الباحثة:

- الإلمام بما تضمنته هذه الدراسات من مفردات تتعلق بالأداء المهني، وبالتالي استطاعت بناء الإطار النظري لدراستها على خبرات سابقة.
- التعرف إلى مجالات الأداء الوظيفي أو المهني بشكل عام ولمديري المدارس بشكل خاص.
- بناء أداة لدراستها، من خلال مجالات ارتأت الباحثة أنها تتناسب وطبيعة دراستها، وشاملة لما هو مطلوب منها.
- التعرف إلى المتغيرات ذات العلاقة بالأداء المهني.
- الكشف عن ندرة الدراسات الفلسطينية في مجال الأداء المهني لمديري المدارس، وبالتالي التوصية بالقيام بما يلزم بهذا الخصوص (لاحقاً).

ومما يميز هذه الرسالة عن غيرها من الدراسات التي تناولت موضوع الأداء، أنها فرقت بين مفهومي الأداء الوظيفي والأداء المهني.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة.

2.3 منهج الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة.

4.3 عينة الدراسة.

5.3 أداة الدراسة (الصدق والثبات).

6.3 تطبيق الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة.

8.3 المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 المقدمة:

تناول هذا الفصل، وصفاً لل منهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل ا لبيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفا لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تحاول من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1.المصادر الثانوية: لجأت الباحثة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ لمعالجة الإطار النظري.

2.المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة:

بناء على طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل والبالغ عددهم (1848) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم من العام الدراسي 2019-2020م.

4.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث اشتملت على (200) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة أي ما نسبته (10.8%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

| المتغيرات | البدائل | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|----------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 90 | 45.0% |
| | أنثى | 110 | 55.0% |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل | 166 | 83.0% |
| | ماجستير فأعلى | 34 | 17.0% |
| الخبرة العملية | أقل من 5 سنوات | 25 | 12.5% |
| | من 5-10 سنوات | 39 | 19.5% |

| | | | |
|-------|-----|------------------|---------|
| 68.0% | 136 | أكثر من 10 سنوات | |
| 31.0% | 62 | علوم طبيعية | التخصص |
| 69.0% | 138 | علوم إنسانية | |
| 45.0% | 90 | ثانوية | المرحلة |
| 55.0% | 110 | أساسية | |

5.3 أداة الدراسة

1.5.3. بناء الأداة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة أبو غزالة (2017)، ودراسة القيسي (2010)، ودراسة شكري (2016)، ودراسة أبو حامد (2013)، ودراسة العابسي (1426هـ)، ودراسة رفاعي (2015)، ودراسة صائغ (1995)، ودراسة العمرات (2020)، قامت الباحثة ببناء استبانة، حيث تكونت في صورتها الأولية من قسمين رئيسيين: القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص، المرحلة التي يدرسها المعلم).

القسم الثاني: مجالات الدراسة وفقراتها: وتكون من (84) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات:

المجال الأول: الجانب الإداري: وتكون من (28) فقرة.

المجال الثاني: الجانب الفني: وتكون من (21) فقرة.

المجال الثالث: القيادة: وتكون من (25) فقرة.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لفقرات الاستبانة، ملحق (1).

2.5.3. صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، وهي استبانة، بطريقتين:

أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (16) محكماً ومحكمة، الملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة. وتبين للباحثة أن الاقتراحات المقدمة من المحكمين أُبقت على مجالات الاستبانة كما هو، ثلاثة مجالات، في حين تم حذف العديد من الفقرات وتعديل وإضافة غيرها، بحيث أصبح عدد الفقرات الجديد (51) فقرة، موزعة على المجالات سابقة الذكر. بحيث شمل كل من المجالين (الأول والثاني) (20) فقرة لكل منهما، وشمل المجال الثالث (11) فقرة.

ثانياً: الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الأداة، الذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (2.3).

جدول رقم (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات أداة الدراسة

| الرقم | الفقرات | قيمة (ر) | الدلالة الإحصائية |
|-------|--|----------|-------------------|
| 1. | يضع مدير المدرسة الخطة العامة لاحتياجات المدرسة سنوياً | 0.381 | 0.000** |
| 2. | يوفر مصادر التعليم والتعلم ذات الجودة العالية | 0.475 | 0.000** |
| 3. | يراعي تخصصات المعلمين عند تقسيم العمل وتنظيمه | 0.443 | 0.000** |
| 4. | ينظم مدير المدرسة السجلات المدرسية | 0.464 | 0.000** |
| 5. | يطبق القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة | 0.522 | 0.000** |
| 6. | يتابع التزام المعلمين بخططهم الموضوعية مسبقاً | 0.414 | 0.003** |

| الرقم | الفقرات | قيمة (ر) | الدلالة الإحصائية |
|-------|--|----------|-------------------|
| 7. | يطلع المعلمين على التعليمات والكتب الرسمية ذات الشأن الواردة من المديرية | 0.324 | 0.000** |
| 8. | يخصص وقته داخل المدرسة للعمل الرسمي | 0.331 | 0.000** |
| 9. | يتابع ضبط النظام داخل المدرسة بكفاءة | 0.381 | 0.000** |
| 10. | يعمل على توفير بيئة داعمة للتعليم | 0.481 | 0.001** |
| 11. | يقيم العاملين وفق أسس موضوعية مهنية | 0.521 | 0.000** |
| 12. | يرظم برنامجاً للزيارات الإشرافية لمعلمين المدرسة | 0.485 | 0.000** |
| 13. | يتابع المدير الشروط الصحية في البيئة المدرسية | 0.423 | 0.000** |
| 14. | يدير المدير الاجتماعات المدرسية بطريقة ناجحة | 0.402 | 0.000** |
| 15. | يشترك مدير المدرسة المعلمين في حل مشكلاتهم | 0.474 | 0.000** |
| 16. | يعد الجداول المدرسية بعدالة | 0.486 | 0.000** |
| 17. | يعد موازنة المدرسة ويحدد أوجه الصرف فيها | 0.426 | 0.000** |
| 18. | يعد التقارير عن سير العمل في المدرسة وفق الأنظمة والقوانين | 0.398 | 0.000** |
| 19. | يوفر المدير حاجات المدرسة من الكتب واللوازم في الوقت المناسب | 0.408 | 0.000** |
| 20. | يضع خطاً واضحاً لتحديد الأدوار المطلوبة من المعلمين في اللجان والأنشطة | 0.533 | 0.003** |
| 21. | يوجه مدير المدرسة المعلمين لإثراء المناهج | 0.591 | 0.000** |
| 22. | يشترك المعلمين في تحديد الأنشطة المدرسية التي تحقق أهداف المنهاج | 0.599 | 0.000** |
| 23. | يتابع تنفيذ وحدات المناهج المدرسية في الصفوف وفق الخطط المعدة | 0.584 | 0.000** |
| 24. | يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجه تنفيذ المنهاج | 0.648 | 0.000** |
| 25. | يشجع المعلمين على إعداد وسائل تعليمية | 0.679 | 0.000** |
| 26. | يشجع المعلمين الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير أنفسهم علمياً وتربوياً | 0.604 | 0.000** |
| 27. | يشجع المعلمين على تطبيق الأساليب الحديثة في التدريس | 0.532 | 0.000** |
| 28. | يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في التعليم | 0.522 | 0.000** |
| 29. | يوظف مدير المدرسة الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم | 0.541 | 0.000** |
| 30. | يحث مدير المدرسة المعلمين على ربط محتوى المنهاج بالجانب العملي | 0.545 | 0.000** |
| 31. | يوجه المعلمين إلى تحليل مواطن الضعف والقوة في التفاعل الصفّي | 0.491 | 0.000** |
| 32. | يوجه المعلمين إلى تطبيق أساليب متنوعة في تقويم تحصيل الطلبة | 0.583 | 0.000** |
| 33. | يساعد المعلمين على تشخيص الضعف الدراسي عند الطلبة | 0.525 | 0.002** |

| الرقم | الفقرات | قيمة (ر) | الدلالة الإحصائية |
|-------|---|----------|-------------------|
| 34. | يوجه المعلمين إلى كيفية التعامل مع الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة | 0.583 | 0.000** |
| 35. | يتابع الاختبارات التي يهدها المعلمين | 0.594 | 0.002** |
| 36. | يتابع المعلمين عند تحليل محتوى المنهاج في ضوء أهدافه | 0.509 | 0.000** |
| 37. | يحرص على متابعة تحليل نتائج الاختبارات للكشف عن جوانب القوة والضعف فيها | 0.598 | 0.001** |
| 38. | يشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية لحل المشكلات التي تواجههم | 0.513 | 0.000** |
| 39. | يتابع المدير خطط الأنشطة الطلابية وتنفيذها من المعلمين والطلبة | 0.484 | 0.000** |
| 40. | يشجع المدير مؤسسات المجتمع المحلي على الإسهام في تطوير المدرسة | 0.535 | 0.000** |
| 41. | يهيئ مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية للمعلمين | 0.474 | 0.000** |
| 42. | يعم الرأي والرأي الآخر لتحسين التعلم والتعليم | 0.468 | 0.000** |
| 43. | يهيئهم في تنمية القيادات التعليمية في المدرسة | 0.527 | 0.000** |
| 44. | يشجع المعلمين والطلبة على الإبداع والابتكار | 0.551 | 0.000** |
| 45. | يتميز بطرح الأفكار الإبداعية لمواجهة المشكلات | 0.511 | 0.000** |
| 46. | يهيئ علاقات مهنية متميزة بين المعلمين | 0.499 | 0.000** |
| 47. | يشرك المعلمين في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة | 0.522 | 0.000** |
| 48. | يهيئهم الإمكانيات الفردية للمعلمين | 0.479 | 0.000** |
| 49. | يضع حلولاً وقائية للمشكلات المتوقعة | 0.451 | 0.000** |
| 50. | يواصل دوره التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة | 0.494 | 0.010* |
| 51. | تتم عملية الاتصال والتواصل في المدرسة بشكل يخدم العملية التعليمية | 0.551 | 0.000** |

يتضح من الجدول (2.3) وجود ارتباط واتساق داخلي بين فقرات الاستبانة حيث إن جميع

معاملات الارتباط عالية ودالة إحصائياً عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، مما يشير إلى الاتساق الداخلي

لفقرات الاستبانة، وأنها تشترك معا في قياس واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في

مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين .

3.5.3. ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة، باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3.3):

جدول رقم (3.3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا.

| المجال | عدد الفقرات | قيمة معامل كرونباخ ألفا |
|----------------|-------------|-------------------------|
| الجانب الإداري | 20 | 0.911 |
| الجانب الفني | 20 | 0.950 |
| القيادة | 11 | 0.901 |
| الدرجة الكلية | 51 | 0.944 |

يلاحظ من الجدول (3.3) أن قيم معاملات ال ثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.901 و0.950)، كما بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية (0.944)، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بقيم ثبات مرتفعة، وبالتالي فهي مناسبة وتفي بأغراض الدراسة التي وضعت من أجلها . وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، كما هي في الملحق (3)، حققت شروط الصدق والثبات، وأصبح عدد فقراتها (51) فقرة موزعة على المجالات الثلاثة المشار إليها سابقاً.

6.3 تطبيق الدراسة:

تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس (ملحق 4) ومن ثم من مديرية تربية شمال الخليل (ملحق 5)، حيث تم الذهاب إلى المدارس المستهدفة وتوزيع الاستبانات باليد على المستجيبين، واستغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات ما يقارب (10) أيام، حيث تم استرجاع (200) استبانة، وبعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتبين أن جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

7.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

الجنس.

المؤهل العلمي: وله مستويان: بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى.

الخبرة العملية: وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

التخصص: وله مستويان: علوم طبيعية، علوم إنسانية.

المرحلة التي يدرسها المعلم: وله مستويان: ثانوية، أساسية.

المتغير التابع:

تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل .

8.3 المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة المتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way

Anova) لعينة الدراسة، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (LSD)، كما تم استخدام

معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب قيمة معامل

ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد

أعطيت الاستجابات التدرج الآتي:

• إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين (1-2.33) فإن التقدير يكون بدرجة منخفضة.

• إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين (2.34 - 3.67) فإن التقدير يكون بدرجة متوسطة.

• إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين (3.68-5) فإن التقدير يكون بدرجة مرتفعة.

حيث تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

طول الفترة= (الحد الأقصى للاستجابة - الحد الأدنى للاستجابة) / 3

وبما أن المقياس كان وفق تدرج ليكرت الخماسي، فإن:

طول الفترة = (5-1) / 3 ويساوي 1.33

وكذلك تم حساب النسبة المئوية وفق المعادلة الآتية:

النسبة المئوية = (الوسط الحسابي ÷ عدد البدائل) × 100%

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 المقدمة.

2.4 نتائج الدراسة.

1.2.4. نتائج السؤال الأول.

2.2.4. نتائج السؤال الثاني.

3.4 نتائج فرضيات الدراسة.

1.3.4. نتائج الفرضية الأولى.

2.3.4. نتائج الفرضية الثانية.

3.3.4. نتائج الفرضية الثالثة.

4.3.4. نتائج الفرضية الرابعة.

5.3.4. نتائج الفرضية الخامسة.

4.4 ملخص نتائج الدراسة.

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة

1.4 المقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة المشار إليها سابقاً. من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

2.4 نتائج الدراسة:

1.2.4 نتائج السؤال الأول:

ما واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة و مجالاتها والدرجة الكلية. ويبين الجدول (1.4) هذه القيم لمجالات الاستبانة.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل.

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|----------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | الجانب الإداري | 4.03 | 0.44 | مرتفعة |
| 2 | الجانب الفني | 3.85 | 0.56 | مرتفعة |
| 3 | القيادة | 2.82 | 0.75 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.57 | 0.43 | متوسطة |

يلاحظ من الجدول (1.4) أن تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) والانحراف المعياري (0.43)، كما تبين أن أعلى متوسط حسابي كان لمجال الجانب الإداري بمتوسط حسابي وقدره (4.03) أي بدرجة مرتفعة، تلاه الجانب الفني، بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة مرتفعة أيضاً، بينما كان أدنى المتوسطات الحسابية لمجال القيادة، بمتوسط حسابي (2.82) وجاء بدرجة متوسطة. ونلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية للمجالات أن مجال القيادة جاء بمتوسط حسابي أقل بكثير من المجالين الآخرين وبشكل لافت للنظر. ففي حين جاء المجال الأول بمتوسط حسابي أكثر من (4)، وجاء المجال الثاني بمتوسط حسابي اقتراب من (4)، جاء المجال الثالث بمتوسط أقل من (3).

هذا بخصوص المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة، ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة أخذت الباحثة بما يعرف بالتقدير النقطي، ويعني تقدير معلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصاء العينة (أبو سمرة الطيطي، 2019). وعليه، وعلى اعتبار أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي (3.57).

أما تقديرات المعلمين للأداء المهني للمديرين، من خلال فقرات مجالات أداة الدراسة، فقد جاء كالتالي:

أولاً: مجال الجانب الإداري:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الجانب الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، الجدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لفقرات مجال الجانب الإداري مرتبة تنازلياً.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ترتيب الفقرة |
|--------|-------------------|-----------------|--|--------------|
| مرتفعة | 0.63 | 4.29 | يخصص وقته داخل المدرسة للعمل الرسمي | 1 |
| مرتفعة | 0.68 | 4.24 | يضع مدير المدرسة الخطة العامة لاحتياجات المدرسة سنوياً | 2 |
| مرتفعة | 0.75 | 4.21 | يطلع المعلمين على التعليمات والكتب الرسمية ذات الشأن الواردة من المديرية | 3 |
| مرتفعة | 0.76 | 4.18 | ينظم مدير المدرسة السجلات المدرسية | 4 |
| مرتفعة | 0.74 | 4.13 | يعد الجداول المدرسية بعدالة | 5 |
| مرتفعة | 0.66 | 4.12 | يعد موازنة المدرسة ويحدد أوجه الصرف فيها | 6 |
| مرتفعة | 0.68 | 4.11 | يدير المدير الاجتماعات المدرسية بطريقة ناجحة | 7 |
| مرتفعة | 0.79 | 4.09 | ينظم برنامجاً للزيارات الإشرافية لمعلمي المدرسة | 8 |
| مرتفعة | 0.81 | 4.08 | يعد التقارير عن سير العمل في المدرسة وفق الأنظمة والقوانين | 9 |
| مرتفعة | 0.71 | 4.04 | يوعي تخصصات المعلمين عند تقسيم العمل وتنظيمه | 10 |
| مرتفعة | 0.71 | 4.03 | يضع خططا واضحة لتحديد الأدوار المطلوبة من المعلمين في اللجان والأنشطة | 11 |
| مرتفعة | 0.77 | 4.02 | يتابع ضبط النظام داخل المدرسة بكفاءة | 12 |
| مرتفعة | 0.71 | 4.01 | يتابع التزام المعلمين بخططهم الموضوعية مسبقاً | 13 |
| مرتفعة | 0.69 | 3.93 | يقيم العاملين وفق أسس موضوعية مهنية | 14 |

| | | | | |
|--------|------|------|---|----|
| مرتفعة | 0.78 | 3.91 | يطبق القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة | 15 |
| مرتفعة | 0.74 | 3.91 | يدشع المدير الشروط الصحية في البيئة المدرسية | 16 |
| مرتفعة | 0.73 | 3.84 | يعمل على توفير بيئة داعمة للتعليم | 17 |
| مرتفعة | 0.79 | 3.81 | يشترك مدير المدرسة المعلمين في حل مشكلاتهم | 18 |
| مرتفعة | 0.75 | 3.79 | يفر المدير حاجات المدرسة من الكتب واللوازم في الوقت المناسب | 19 |
| مرتفعة | 0.69 | 3.75 | يفر مصادر التعليم والتعلم ذات الجودة العالية | 20 |
| مرتفعة | 0.44 | 4.03 | الدرجة الكلية | |

يلاحظ من الجدول (2.4) أن تقديرات المعلمين لفقرات مجال الجانب الإداري لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل كانت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (4.03)، وانحراف معياري (0.44)، وجاءت الفقرة (يخصص وقته داخل المدرسة للعمل الرسمي) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.63)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (يوفر مصادر التعليم والتعلم ذات الجودة العالية) بمتوسط حسابي (3.75) بانحراف معياري (0.69)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة.

ثانيا: مجال الجانب الفني:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الجانب الفني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين وهي مرتبة تنازليا كما هو موضح في الجدول (3.4).

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لفقرات مجال الجانب الفني

مرتبة تنازليا:

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في التعليم | 4.07 | 0.67 | مرتفعة |

| | | | | |
|--------|------|------|---|----|
| مرتفعة | 0.76 | 4.01 | تشجع المعلمين على تطبيق الأساليب الحديثة في التدريس | 2 |
| مرتفعة | 0.73 | 3.97 | تشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير أنفسهم علميا وتربويا | 3 |
| مرتفعة | 0.75 | 3.89 | يحث مدير المدرسة المعلمين على ربط محتوى المنهاج بالجانب العملي | 4 |
| مرتفعة | 0.81 | 3.89 | يلتبع الاختبارات التي يهدها المعلمين | 5 |
| مرتفعة | 0.82 | 3.87 | يشترك المعلمين في تحديد الأنشطة المدرسية التي تحقق أهداف المنهاج | 6 |
| مرتفعة | 0.83 | 3.87 | يتابع المعلمين عند تحليل محتوى المنهاج في ضوء أهدافه | 7 |
| مرتفعة | 0.76 | 3.86 | يوظف مدير المدرسة الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم | 8 |
| مرتفعة | 0.74 | 3.86 | يوجه المعلمين على تحليل مواطن الضعف والقوة في التفاعل الصفّي | 9 |
| مرتفعة | 0.77 | 3.84 | تشجع المدير مؤسسات المجتمع المحلي للإسهام في تطوير المدرسة | 10 |
| مرتفعة | 0.66 | 3.82 | يوجه مدير المدرسة المعلمين لإثراء المناهج | 11 |
| مرتفعة | 0.72 | 3.82 | يوجه المعلمين لتطبيق أساليب متنوعة في تقويم تحصيل الطلبة | 12 |
| مرتفعة | 0.83 | 3.81 | تشجع المعلمين على إعداد وسائل تعليمية | 13 |
| مرتفعة | 0.77 | 3.81 | يلتبع المدير خطط الأنشطة الطلابية وتنفيذها من المعلمين والطلبة | 14 |
| مرتفعة | 0.81 | 3.79 | يتابع تنفيذ وحدات المناهج المدرسية في الصفوف وفق الخطط المعدة | 15 |
| مرتفعة | 0.84 | 3.78 | يوجه المعلمين على كيفية التعامل مع الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة | 16 |
| مرتفعة | 0.82 | 3.78 | يحرص على متابعة تحليل نتائج الاختبارات للكشف عن جوانب القوة والضعف فيها | 17 |
| مرتفعة | 0.78 | 3.76 | يبياعد المعلمين على تشخيص الضعف الدراسي عند الطلبة | 18 |
| مرتفعة | 0.82 | 3.74 | يبياعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجه تنفيذ المنهاج | 19 |
| متوسطة | 0.89 | 3.66 | تشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية لحل المشكلات التي تواجههم | 20 |
| مرتفعة | 0.56 | 3.85 | الدرجة الكلية | |

يلاحظ من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال الجانب الفني للأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.56) وهو بدرجة مرتفعة (3.85)، وجاءت الفقرة (يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في التعليم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.67)، بينما جاءت الفقرة (يشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية لحل المشكلات التي تواجهه م) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.89) بدرجة متوسطة، وهي الفقرة الوحيدة في هذا المجال التي جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرات التسعة عشر الأخرى بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مجال القيادة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين وهي مرتبة تنازلياً كما هو موضح في الجدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لفقرات مجال القيادة مرتبة

تنازلياً:

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | الرقم |
|--------|-------------------|-----------------|---|-------|
| متوسطة | 0.82 | 3.55 | ييهم مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية للمعلمين | 1 |
| متوسطة | 0.91 | 3.39 | يقيم الرأي والرأي الآخر لتحسين التعلم والتعليم | 2 |
| متوسطة | 1.07 | 3.02 | يشرك المعلمين في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة | 3 |
| متوسطة | 1.11 | 2.93 | تتم عملية الاتصال والتواصل بين المدير والآخرين في المدرسة بشكل يخدم العملية التعليمية | 4 |
| متوسطة | 1.09 | 2.87 | يقيم علاقات مهنية متميزة بين المعلمين | 5 |
| متوسطة | 1.08 | 2.74 | يواصل دوره التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة | 6 |
| متوسطة | 1.01 | 2.64 | يشاركهم في تنمية القيادات التعليمية في المدرسة | 7 |
| متوسطة | 1.02 | 2.57 | يشجع المعلمين والطلبة على الإبداع والابتكار | 8 |

| | | | | |
|--------|------|------|---|----|
| متوسطة | 1.12 | 2.53 | تتميز بطرح الأفكار الإبداعية لمواجهة المشكلات | 9 |
| متوسطة | 1.14 | 2.46 | يهتم بالإمكانيات الفردية للمعلمين | 10 |
| متوسطة | 1.11 | 2.36 | يضع حلولاً وقائية للمشكلات المتوقعة | 11 |
| متوسطة | 0.75 | 2.82 | الدرجة الكلية | |

يلاحظ من الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال القيادة ضمن الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين بلغ (2.82) بـانحراف معياري (0.75) وهو بدرجة متوسطة (2.82)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجات متوسطة، وجاءت الفقرة (يهتم مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية للمعلمين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.82)، بينما جاءت الفقرة (يضع حلولاً وقائية للمشكلات المتوقعة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.11). واللافت للنظر هنا أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات هذا المجال جاءت بمتوسطات حسابية أقل من (3)، وثلاث فقرات جاءت بمتوسطات حسابية أعلى من (3)، كما أن الانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات المبحوثين جاءت أعلى من مثيلاتها في المجالين الآخرين.

2.2.4 نتائج السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل وفقاً لتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص، المرحلة التي يدرسها المعلم)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي كالآتي:

3.4. اختبار فرضيات الدراسة

1.3.4. نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار الفرضية الصفرية الأولى، استخدمت الباحثة اختبار "t" تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت البيانات الإحصائية كما هو موضح في الجدول (5.4).

جدول (5.4): نتائج اختبار "t-test" للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير الجنس:

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|----------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|---------------|
| الجانب الإداري | ذكر | 90 | 4.02 | 0.43 | 198 | 0.378 | 0.706 |
| | أنثى | 110 | 4.05 | 0.46 | | | |
| الجانب الفني | ذكر | 90 | 3.74 | 0.53 | 198 | 2.818 | 0.005** |
| | أنثى | 110 | 3.96 | 0.56 | | | |
| القيادة | ذكر | 90 | 2.71 | 0.77 | 198 | 2.150 | 0.033* |
| | أنثى | 110 | 2.94 | 0.70 | | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 90 | 3.45 | 0.41 | 198 | 2.595 | 0.010* |
| | أنثى | 110 | 3.67 | 0.43 | | | |

يتبين من الجدول (5.4) أن قيمة "t" تبعاً لمتغير الجنس في الجانب الإداري تساوي (0.378) بمستوى دلالة (0.706) وهي أعلى مستوى الدلالة مما يعني عدم وجود فروق بين تقديرات

المعلمين والمعلمات في الجانب الإداري، وفي الجانب الفني تساوي (2.818) بمستوى دلالة (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مما يعني وجود فروق بين تقديرات المعلمين والمعلمات بالجانب الفني، وفي جانب القيادة (2.150) بمستوى دلالة (0.033) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مما يعني وجود فروق بين تقديرات المعلمين والمعلمات في جانب القيادة، وللدرجة الكلية بلغت (2.595)، بمستوى دلالة (0.010)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد، (0.05)؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث في الجوانب الثلاثة (الإداري، الفني، القيادة)؛ كون المتوسط الحسابي للإناث أعلى من المتوسط الحسابي للذكور على الدرجة الكلية، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

2.3.4. نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي."

لاختبار الفرضية الصفرية الثانية، استخدمت الباحثة اختبار "t" تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت البيانات الإحصائية كما هو موضح في الجدول (6.4).

جدول (6.4): نتائج اختبار "t-test" للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

| المجال | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|--------|---------------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|---------------|
|--------|---------------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|---------------|

| | | | | | | | |
|---------|-------|-----|------|------|-----|----------------|----------------|
| 0.097 | 1.665 | 198 | 0.45 | 4.06 | 166 | بكالوريوس فأقل | الجانب الإداري |
| | | | 0.37 | 3.92 | 34 | ماجستير فأعلى | |
| 0.006** | 2.799 | 198 | 0.55 | 3.90 | 166 | بكالوريوس فأقل | الجانب الفني |
| | | | 0.54 | 3.61 | 34 | ماجستير فأعلى | |
| 0.353 | 0.932 | 198 | 0.75 | 2.85 | 166 | بكالوريوس فأقل | القيادة |
| | | | 0.70 | 2.71 | 34 | ماجستير فأعلى | |
| 0.021* | 2.326 | 198 | 0.43 | 3.60 | 166 | بكالوريوس فأقل | الدرجة الكلية |
| | | | 0.37 | 3.41 | 34 | ماجستير فأعلى | |

يتبين من الجدول (6.4) أن قيمة " t " تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في الجانب الإداري تساوي (1.665) بمستوى دلالة (0.097) وهي أعلى من مستوى الدلالة المحدد مما يعني عدم وجود فروق بين تقديرات حملة بكالوريوس فأقل وحملة ماجستير فأعلى في الجانب الإداري ، وفي الجانب الفني تساوي (2.799) بمستوى دلالة (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مما يعني وجود فروق بين تقديرات حملة البكالوريوس وحملة ماجستير فأعلى في الجانب الفني، وفي جانب القيادة (0.932) بمستوى دلالة (0.353) وهي أعلى من مستوى الدلالة المحدد مما يعني عدم وجود فروق بين تقديرات حملة البكالوريوس فأقل وحملة ماجستير فأعلى في جانب القيادة، وللدرجة الكلية بلغت (2.326)، بمستوى دلالة (0.021)، وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد، (0.05)؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس فأقل كون المتوسط الحسابي لديهم أعلى من المتوسط الحسابي لحملة درجة الماجستير فأعلى على الدرجة الكلية، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

3.3.4. نتائج الفرضية الثالثة:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية

لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الخبرة العملية".

لاختبار الفرضية الصفرية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير الخبرة العملية، كما هو موضح في الجدول (7.4).

جدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعا لمتغير الخبرة العملية:

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الخبرة العملية | المجال |
|-------------------|-----------------|-------|------------------|----------------|
| 0.46 | 4.08 | 25 | أقل من 5 سنوات | الجانب الإداري |
| 0.44 | 3.86 | 39 | من 5-10 سنوات | |
| 0.43 | 4.08 | 136 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.56 | 4.07 | 25 | أقل من 5 سنوات | الجانب الفني |
| 0.45 | 3.63 | 39 | من 5-10 سنوات | |
| 0.57 | 3.87 | 136 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.72 | 3.11 | 25 | أقل من 5 سنوات | القيادة |
| 0.77 | 2.77 | 39 | من 5-10 سنوات | |
| 0.73 | 2.79 | 136 | أكثر من 10 سنوات | |
| 0.43 | 3.75 | 25 | أقل من 5 سنوات | الدرجة الكلية |
| 0.44 | 3.42 | 39 | من 5-10 سنوات | |
| 0.41 | 3.58 | 136 | أكثر من 10 سنوات | |

يتبين من الجدول (7.4) وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين حول واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل وفقاً لمتغير الخبرة

العملية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً أم لا تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، الجدول (8.4).

جدول (8.4): نتائج تحليل "التباين الأحادي One Way ANOVA" للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعا لمتغير الخبرة العملية:

| مستوى الدلالة α | قيمة "ف" المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المجال |
|---------------------------|----------------------|-------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------------------|
| 0.020* | 4.001 | 0.778 | 2 | 1.557 | بين المجموعات | الجانب الإداري |
| | | 0.195 | 197 | 38.331 | داخل المجموعات | |
| | | | 199 | 39.888 | المجموع | |
| 0.007** | 5.113 | 1.555 | 2 | 3.111 | بين المجموعات | الجانب الفني |
| | | 0.304 | 197 | 59.931 | داخل المجموعات | |
| | | | 199 | 63.042 | المجموع | |
| 0.126 | 2.097 | 1.161 | 2 | 2.323 | بين المجموعات | القيادة |
| | | 0.554 | 197 | 109.079 | داخل المجموعات | |
| | | | 199 | 111.401 | المجموع | |
| 0.009** | 4.810 | 0.868 | 2 | 1.737 | بين المجموعات | الدرجة الكلية |
| | | 0.181 | 197 | 35.564 | داخل المجموعات | |
| | | | 199 | 37.300 | المجموع | |

يلاحظ من الجدول (8.4) أن قيمة (ف) تبعا لمتغير الخبرة في الجانب الإداري تساوي (4.001) بمستوى دلالة (0.020) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مما يعني وجود فروق دالة إحصائياً في الجانب الإداري، وقيمة (ف) في الجانب الفني (5.113) بمستوى دلالة (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مما يعني وجود فروق دالة إحصائياً في الجانب الفني، وقيمة (ف) في جانب القيادة تساوي (2.097) بمستوى دلالة (0.126) وهي أعلى من مستوى الدلالة المحدد وهذا يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً في جانب القيادة، وقيمة (ف) للدرجة الكلية بلغت (4.810)

بمستوى دلالة (0.009)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)؛ مما يعني وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الخبرة العملية . وهذا يستدعي استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق بين تقديرات المعلمين، كما هو موضح في الجدول (9.4)

جدول (9.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل وفقاً لمتغير الخبرة العملية:

| المجال | الخبرة العملية | أقل من 5 سنوات | من 5-10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|---------------|------------------|----------------|---------------|------------------|
| الدرجة الكلية | أقل من 5 سنوات | | 3440.** | |
| | من 5-10 سنوات | | | |
| | أكثر من 10 سنوات | | 860.1** | |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) إلى أن الفروق كانت بين فئة المعلمين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وفئة (أكثر من 10 سنوات) من جهة، وفئة المعلمين من ذوي الخبرة (من 5 - 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

4.3.4. نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير التخصص".

لاختبار الفرضية الصفرية الرابعة، استخدمت الباحثة اختبار "t"، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول (10.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار " t " للفروقات بين تقديرات المعلمين ل واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل وفقاً لمتغير التخصص:

| المجال | التخصص | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|----------------|--------------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|---------------|
| الجانب الإداري | علوم طبيعية | 62 | 3.99 | 0.38 | 198 | 0.853 | 0.395 |
| | علوم إنسانية | 138 | 4.05 | 0.47 | | | |
| الجانب الفني | علوم طبيعية | 62 | 3.69 | 0.55 | 198 | 2.697 | 0.008** |
| | علوم إنسانية | 138 | 3.92 | 0.55 | | | |
| القيادة | علوم طبيعية | 62 | 2.91 | 0.79 | 198 | 1.156 | 0.249 |
| | علوم إنسانية | 138 | 2.78 | 0.72 | | | |
| الدرجة الكلية | علوم طبيعية | 62 | 3.53 | 0.46 | 198 | 0.779 | 0.437 |
| | علوم إنسانية | 138 | 3.59 | 0.41 | | | |

يتبين من الجدول (10.4) أن قيمة " t " تبعا لمتغير التخصص في الجانب الإداري (0.853)

بمستوى دلالة (0.395) وهي أعلى من مستوى الدلالة المحدد مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات تخصص العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية في الجانب الإداري، وفي الجانب الفني تساوي (2.697) بمستوى دلالة (0.008) و هي أقل من مستوى الدلالة المحدد مما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات تخصص العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية في الجانب الفني، وفي جانب القيادة تساوي (1.156) بمستوى دلالة (0.249) وهي أعلى من مستوى المحدد مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات تخصص العلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية في الجانب الإنسانية في جانب القيادة، وللدرجة الكلية بلغت قيمة " t " (0.779)، بمستوى دلالة (0.437)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد، (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المعلمين حول واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل يعزى لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

5.3 نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل يعزى لمبتغير المرحلة".

لاختبار الفرضية الصفرية الخامسة، استخدمت الباحثة اختبار "t"، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول (11.4).

جدول (11.4) نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعا لمبتغير المرحلة:

| المجال | المرحلة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة "t" | مستوى الدلالة |
|----------------|---------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|---------------|
| الجانب الإداري | ثانوية | 90 | 4.05 | 0.44 | 198 | 0.533 | 0.595 |
| | أساسية | 110 | 4.02 | 0.44 | | | |
| الجانب الفني | ثانوية | 90 | 3.93 | 0.54 | 198 | 1.799 | 0.074 |
| | أساسية | 110 | 3.78 | 0.57 | | | |
| القيادة | ثانوية | 90 | 2.74 | 0.90 | 198 | 1.421 | 0.157 |
| | أساسية | 110 | 2.89 | 0.57 | | | |
| الدرجة الكلية | ثانوية | 90 | 3.56 | 0.46 | 198 | 0.142 | 0.887 |
| | أساسية | 110 | 3.58 | 0.40 | | | |

يتبين من الجدول (11.4) أن قيمة "t" في الجانب الإداري تساوي (0.533) بمستوى دلالة

(0.595) وهي أعلى من مستوى الدلالة المحدد مما يعني عدم وجود فروق بين تقديرات معلمي

المرحلة الثانوية والمرحلة الأساسية في الجانب الإداري، وفي الجانب الفني تساوي (1.799)

بمستوى دلالة (0.074) وهي أعلى من مستوى الدلالة المحدد مما يعني عدم وجود فروق بين

تقديرات معلمي المرحلة الثانوية والمرحلة الأساسية في الجانب الفني، وفي جانب القيادة تساوي

(1.421) بمستوى دلالة (0.157) وهي أعلى من مستوى الدلالة المحدد مما يعني عدم وجود

فروق بين تقديرات معلمي المرحلة الثانوية والمرحلة الأساسية في جانب القيادة، ولدرجة الكلية

بلغت (0.142)، بمستوى دلالة (0.887)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد، (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل يعزى لمتغير المرحلة، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

4.4 ملخص نتائج الدراسة:

1. أن متوسط تقديرات المعلمين حول واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.43)، حيث كانت درجة موافقة عينة الدراسة على مجالي الجانب الإداري والجانب الفني مرتفعة، بينما كانت متوسطة في مجال القيادة، حيث جاء مجال الجانب الإداري في المرتبة الأولى، ثم تلاه مجال الجانب الفني في المرتبة الثانية، وجاء مجال القيادة في المرتبة الثالثة، وذلك حسب درجة الموافقة لكل مجال.
2. أن متوسط تقديرات المعلمين لمجال الجانب الإداري كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.44)، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات المجال جاءت مرتفعة.
3. أن متوسط تقديرات المعلمين لمجال الجانب الفني جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.56)، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على غالبية فقرات المجال الفني كانت بدرجة مرتفعة.
4. أن متوسط تقديرات المعلمين لمجال القيادة كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.75)، وأن درجة موافقة عينة الدراسة على جميع فقرات المجال كانت متوسطة.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغيرات (التخصص، والمرحلة)، في حين وجدت فروق تبعاً

لمتغيرات (الجنس لصالح الإناث، والمؤهل العلمي لصالح "حملة درجة البكالوريوس فأقل"، والخبرة العملية لصالح "أقل من 5 سنوات" و "أكثر من 10 سنوات").

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 المقدمة.

2.5 مناقشة أسئلة الدراسة.

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول.

2.2.5 مناقشة اائج السؤال الثاني.

3.5 التوصيات والمقترحات.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مقدمة

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً لأسئلتها وفرضياتها ثم عرض التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بناءً على نتائجها.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة:

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

تبين من نتائج الدراسة أن واقع الأداء المهني لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57)، والانحراف المعياري الكلي (0.43)، وكانت درجة موافقة عينة الدراسة على مجالي الجانب الإداري والجانب الفني مرتفعة، بينما كانت في مجال القيادة متوسطة، وقد جاء مجال الجانب الإداري في المرتبة الأولى حيث جاء بمتوسط حسابي مقداره (4.03)، وانحراف معياري مقداره (0.44)، يليه في المرتبة الثانية مجال الجانب الفني بمتوسط حسابي مقداره (3.85)، وانحراف معياري مقداره (0.56)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال القيادة بمتوسط حسابي مقداره (2.82)، وانحراف معياري مقداره (0.75).

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل وفقاً للمجال الأول (الجانب الإداري) جاءت تقديرات المبحوثين مرتفعة، لجميع فقرات هذا المجال وتعزو الباحثة ذلك لأن هذا المجال من المجالات التي لها أهمية كبيرة لدى مديري المدارس حيث يسعى المديرون إلى القيام بالأعمال المكتتبية والواجبات الإدارية الأساسية الموكلة إليهم على أتم وجه، ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين على فقرات الاستبانة، مثل الفقرة رقم (8) "يخصص وقته داخل المدرسة للعمل الرسمي" التي تعبر عن استغلال المديرين للوقت في أداء أعمالهم الإدارية، وأن المديرين يعرفون مضيعات الوقت ويحسنون التعامل معها. كذلك الفقرة رقم (1). "يضع مدير المدرسة الخطة العامة لاحتياجات المدرسة سنوياً"، التي تعبر عن اهتمام المديرين بإعداد الخطط السنوية، ويشرفون على متابعة تنفيذها من قبل الهيئتين (الإدارية والتعليمية)، كذلك

الفقرة رقم (7) " يطلع المعلمين على التعليمات والكتب الرسمية ذات الشأن الواردة من المديرية" التي تعبر عن التزام المديرين بإيصال التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة وإبلاغها للمعلمين لتسيير أمور المدرسة على وجه أفضل، والفقرة (4) "ينظم مدير المدرسة السجلات المدرسية" وتعبر عن اهتمام المديرين بالإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها، والفقرة(5)" يعد المدير الجداول المدرسية بعدالة" يعبر عن قدرة المديرين على إعداد الجداول المدرسية بالإضافة إلى توزيعهم المهام الإدارية والتعليمية على أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) بعدالة وفقاً لتخصصاتهم.

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل وفقاً للمجال الثاني (الجانب الفني) جاءت تقديرات المبحوثين مرتفعة على غالبية الفقرات، وفسرت الباحثة ذلك لأهمية هذا المجال في إظهار ما يمتلكه مديرو المدارس من طرق وأساليب إشرافية تساهم في تطوير عملية التربية والتعليم داخل المدرسة، كما أن امتلاك مديري المدارس المهارات الفنية يساعدهم على الظهور بصورة تربوية تنموية فاعلة أمام الجهات الرسمية العليا المسؤولة عنهم وأمام المجتمع المحلي.

ويظهر ذلك من استجابة المبحوثين بدرجة مرتفعة على غالبية فقرات هذا المجال ، مثل: الفقرة (28)"يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في التعليم" يعبر عن مساعدة مديري المدارس للمعلمين على توظيف التقنيات التعليمية وتوجيههم لذلك، والفقرة (27) " يشجع المعلمين على تطبيق الأساليب الحديثة في التدريس" يدل على حرص المديرين على مساعدة المعلمين وتوجيههم لاتباع الطرق التدريسية الحديثة و الملائمة، ومعرفة الاستراتيجيات التدريسية، والفقرة (26)" يشجع المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير أنفسهم علمياً وتربوياً" يعبر عن سعي المديرين لتوفير فرص التدريب لتلبية الاحتياجات المهنية للمعلمين وتنميتها، والفقرة (30) " يحث مدير المدرسة المعلمين على ربط محتوى المنهاج بالجانب العملي" يعبر عن اهتمام مديري المدارس بتوفير التسهيلات المادية والمعنوية لتنفيذ الدروس للطلاب وربط محتواها بالحياة العملية، والفقرة(35)" يتابع الاختبارات التي يعدها المعلمون" يعبر عن اهتمام المدير بالاختبارات المدرسية وتحليلها لتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة وحثهم على وضع خطط علاجية لضعف التحصيل عند الطلبة.

بالنسبة لتقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل وفقاً للمجال الثالث (القيادة)، كانت تقديرات المبحوثين متوسطة لجميع فقرات هذا المجال، وهذا يشير الى أن معظم مديري المدارس يتقنون صلب عملهم الإداري ولكنهم لا يمارسون دور قائد التغيير المنشود، حيث أن التحول من الإدارة إلى القيادة يلزمه تمكين مدير المدرسة من ممارسة أعماله كقائد تربوي مسؤول ليس من منطلق سلطوي وإنما يعمل مع فريق العاملين معه، وربما يعزى ذلك إلى غياب مبدأ التشاركية بين الإدارة والأفراد داخل المدرسة ، فالتغيير يحتاج إلى أسلوب المشاركة بين من يملك السلطة والتأثير من خلال خبراتهم ومواقفهم وعلاقاتهم، وبين الأفراد الذين ينفذون عملية التغيير، وقد يكون العبء الكبير الملقى على عاتق بعض مديري المدارس هو ما يمنع أحياناً ممارسة مدير المدرسة لدوره القيادي فمثلاً الفقرة (49) "يضع حلولاً وقائية للمشكلات المتوقعة" جاءت بأقل متوسط حسابي في مجال القيادة وهذا يعبر عن عدم قدرة بعض مديري المدارس على تقديم مقترحات وأفكار جديدة لتناول المشكلات وعلاجها أو التنبؤ بها. والفقرة (48) " يستثمر الإمكانيات الفردية للمعلمين" يعبر عن ضعف بعض المديرين في الكشف عن الطاقات الإبداعية في الميدان وتشجيعها وتوجيهها نحو الأهداف ، كما أن المركزية في العمل بين وزارة التربية والتعليم والمديريات تمنع الإبداع وتحد منه.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، فقد اتفقت مع نتيجة دراسة خليفات والمطارنة (2010) التي بحثت أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة صبري ونوري (2012) والتي سعت إلى بناء أداة لتقويم أداء مديرو المدارس المهنية وتقويم أدائهم من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة بغداد.

بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبو غزالة (2017) التي أظهرت مستوى مرتفعاً من الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان ، وكذلك دراسة رفاعي (2015) التي توصلت إلى ضعف الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا، وكذلك دراسة عوض (2019) التي أظهرت أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الاب تدائية على ضوء بعض المداخل الحديثة جاء بدرجة منخفضة، كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة شكري (2016) التي توصلت لوجود مستوى مرتفعاً من الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية

الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، وكذلك دراسة العمرات (2010) حيث بينت نتائجها أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، واختلفت مع نتيجة دراسة أبو حامد (2013) التي هدفت إلى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس ، واختلفت مع دراسة ماضي (2011) التي أظهرت أن درجة الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة، واختلفت مع دراسة العمرات (2020) التي أظهرت أن مستوى الممارسات المهنية لمديري المدارس في مديرية تربية البترا جاء عالياً.

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، التخصص، المرحلة التي يدرسها المعلم)؟

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى تحيز المعلمات إلى نوعهن والوقوف ضد الفكرة السائدة المتحيزة للذكور المتمثلة في أنهم أكثر تحملاً للأعباء الملقاة على عاتقهم، وأنهم أكثر اهتماماً في الأداء المهني، فمهنة الإدارة من المهن التي تتناسب مع الجنسين على حد سواء، فهي لا تعتمد على القدرات الجسدية التي تتطلبها بعض المهن والتي تختص بالذكور دون الإناث، حيث تقوم المديرات بأدائهن المهني في مدارس الإناث، فهي تتعامل مع فئات تنتمي إليها، كما أن وزارة التربية والتعليم توفر الظروف الملائمة للمديرين والمديرات،

والدورات التدريبية لكلا الجنسين، وتعمل على متابعتهم على حد سواء دون تفرقة، وكذلك الخوف من المساءلة لدى الإناث أكثر منه للذكور، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبوغزالة (2017) التي توصلت إلى وجود فروق بين متوسط استجابات المبحوثين لمستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في عمان تبعاً إلى الجنس، ودراسة ماضي (2011) التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظة غزة تبعاً إلى الجنس، كذلك دراسة العمرات (2010) التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية البتراء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، واختلفت هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة شكري (2016) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح لحملة درجة البكالوريوس فأقل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدد المعلمين والمعلمات ممن يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس فأقل) أكثر من عدد المعلمين والمعلمات الذين يحملون مؤهل علمي (ماجستير فأعلى)، وقد تكون فئة (بكالوريوس فأقل) أقل تنافساً مع الإدارة المدرسية على المراكز الإدارية في المدرسة "نائب المدير مثلاً"، كما أن هناك عدد من المديرين يحملون درجة الماجستير في تخصصات مختلفة بعيداً عن الإدارة التربوية، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العمرات (2010) التي توصلت لوجود فروق بين استجابات المبحوثين لدرجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبوغزالة (2017)

التي توصلت لعدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير الخبرة العملية.

أظهرت النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً إلى الخبرة العملية في التربية والتعليم، وكانت لصالح ذوي الخبرة (أقل من خمس سنوات)، وكذلك لصالح (أكثر من 10 سنوات)، وتعزو الباحثة الفروق لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) أن هذه الفئة تنظر إلى المدير نظرة مثالية وأنه يبذل مجهوداً أكثر ويؤثر بإحداث تغيير في الإدارة المدرسية لقلة درايتهم بحوثيات مجالات عمل الإدارة وقلة إلمامهم بالقوانين والتعليمات، واعتقادهم أنهم يحظون بمتابعة أكبر من قبل المدير، أما الفروق لذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) فتفسر الباحثة ذلك بأن هذه الفئة تعتمد على تجاربها السابقة في تقييم المديري، وأنهم ينظرون إلى متابعة مديرهم على أنها أمر ليس مهماً، وهذه الفئة يكون حماسهم للعمل بانخفاض مع مرور السنوات ويعانون من روتين العمل وهم بحاجة إلى تنشيط من قبل المديرين في مجال التعليم الصفي دون تغيير في أساليب التدريس أو في المنهج لعدد كبير من السنوات الأمر الذي يجعل هذه الفئات تقييم أداء المديرين بدرجة أعلى من فئة (5-10) سنوات، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبو غزالة (2017) التي توصلت لوجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في عمان تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتتفق الدراسة مع دراسة أبو حامد (2013) التي توصلت لوجود فروق دالة إحصائية بين استجابات المعلمين في تقييم أداء المدير كقائد تعليمي في المدارس الأساسية في مدينة القدس تعزى لسنوات الخبرة، كما وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة العمرات (2010) التي توصلت لوجود فروق دالة

إحصائياً لتقديرات المعلمين حول درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء تبعاً لسنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير التخصص.

أظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الباحثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير التخصص، وتعزو الباحثة ذلك أن جميع مديري المدارس لديهم تشابه أ في ظروف العمل في المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل، وأنهم جميعاً يمتلكون المعرفة الكافية في مجال تخصصهم ولذلك لم تتأثر إجابات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف التخصص سواء كانت تخصصاتهم علومًا إنسانية أم علوم طبيعية، فهم يتعاملون مع الطلبة و الإدارة والمجتمع المدرسي في بيئة تعليمية واحدة بصرف النظر عن تخصصاتهم، وتتفق هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة أبو غزالة (2017) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في عمان تعزى لمتغير التخصص.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير المرحلة.

أظهرت النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً إلى المرحلة التعليمية، وتعزو الباحثة ذلك لتقارب ظروف عمل المعلمين سواء بالمرحلة الأساسية أو المرحلة الثانوية، حيث لا تختلف مهام مدير المدرسة الأساسية عن مهام مدير المدرسة الثانوية فمهامهم محددة وفق تعليمات وزارة التربية والتعليم، ولكن حجم المهام يختلف باختلاف عدد الطلبة والشعب جهوزية المبنى المدرسي، وتتفق هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة القيسي (2010) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين لدرجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم تبعاً لمتغير مرحلة المدرسة.

3.5 التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

- الاهتمام بمجال القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب والتأهيل التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم والكشف عن المعوقات التي تحد من نجاح المديرين كقادة للتعليم.
- اختيار القيادات التربوية على أسس موضوعية وعلمية.
- تدريب المديرين على أساليب الإدارة الفاعلة واستخدام معايير الجودة في توصيف العمل الإداري التربوي.
- زيادة فاعلية وسائل الاتصال بين القيادات التربوية لتبادل الخبرات والاستفادة من النماذج الناجحة في قيادة المؤسسة المدرسية.
- تشجيع المديرين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم بالاعتماد على المطالعة والبحوث في مجال التربية ومجال مهامهم لأن ذلك من شأنه تطوير العملية التعليمية ككل.

4.5 الدراسات المقترحة:

- دراسات مسحية لواقع الأداء المهني لمديري المدارس تشمل مناطق عديدة ومتنوعة في فلسطين ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

- العوامل المؤثرة على مستوى الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في فلسطين.

قائمة المراجع

المراجع العربية

ابراهيم، حسام الدين السيد محمد، والعريمي، وليد بن فايل بن راشد. (2020). تمهين الإدارة المدرسية في نيوزلندا وإمكانية الإفادة منه في سلطنة عمان. *المجلة العربية للتربية النوعية* ، 3(4)، ص ص 221-256.

الأندنوسي، فريدة محمد غزالي. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعل بي الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. *مجلة البحث العلمي في التربية* ، ع20، الجزء 14، ص ص 1-33.

الحميدي، منصور بن علي بن منصور. (2010). اسهام برنامج تدريب القيادات للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الخرفان، رولا هاني. (2017). علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 37(1)، ص ص 193-212.

الخولي، محمد علي. (2001). قاموس التربية، دار الفلاح للنشر والتوزيع، عمان.

الرفوع، حنين جبريل، والرشيدة، نائل سالم. (2017). مستوى الطموح المهني لدى العاملين الإداريين بجامعات جنوب الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 37(2)، ص ص 167 – 183.

الشبلي، هيثم والخزاعي، حسين وجابر، نصرالدين . (2011). استراتيجية تحسني وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية: نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية، *مجلة العلوم الإنسانية*، ع 35، ص ص 37-69.

الصررايرة، خالد أحمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق ، 27 (2+1)، ص 601-652.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (1986). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. الجامعة الأردنية، عمان. العباسي، سعد بن ظافر . (1426 هـ). مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية: دراسة ميدانية في منطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

العتيبي، خالد بن سلطان. (2015). التمكين الإداري ودوره في تحسين أداء ضباط الشرطة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العمارة، محمد حسن. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

العمرات، محمد سالم. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 6(4)، ص 349-359.

العمرات، محمد سالم. (2020). الممارسات المهنية لمديري المدارس وعلاقتها في تعزيز التميز المدرسي. المجلة التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، ع75، ص 420-462.

العميان، محمود سلمان. (2004)، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.

القرنبر، تغريد محمد مبارك. (2019). دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء المهني لقيادات المدارس الثانوية في دولة الكويت ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف، بني سويف ، جمهورية مصر العربية.

القيسي، عبير جمال. (2010). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المسوري، أحمد عبد القادر . (2012). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدراس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة الأستاذ، ع 201، ص 665-688.

- المعاينة، رولا نايف والحموري، صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية (دليل عملي). ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو الكاس، المعتصم بالله. (2015) أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو حامد، عارف إبراهيم. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
- أبو رزق، صلاح الدين علي. (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبوزيد، سهير عمر حمد. (2018). ضغط العمل وعلاقته بالأداء المهني لدى معلمي مدارس التعليم البريطانية بمحلية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- أبو سمرة، محمود أحمد، واللبيدي، روان بسام. (2012). درجة ممارسة مدير المدرسة في مدينة القدس لدوره قائداً تربوياً كما يراه المعلمون، الجامعة، عدد 16، 201 – 238.
- أبو غزالة، رمزي فوزي. (2017). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة (عمان). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو ورد، فاتن عدنان. (2015). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي . رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أنيس، إبراهيم ومنتصر، عبد الحلي م والصوالحي، عطية والأحمد، محمد خلف الله. (1972). المعجم الوسيط. ط2، القاهرة، مصر.
- بو قطف، محمود. (2014). التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خنصر – بسكرة، الجزائر.

- تقي الدين، قرطي. (2019). دور السلوك التنظيمي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر .
- حامد، سليمان. (2016). الإدارة التربوية المعاصرة . ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسين، سلامة عبد العظيم . (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- خان، أحلام. (2018). إعادة هندسة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خليفة، عبد الفتاح والمطارنة، شرين. (2010). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق ، 26(1+2)، ص 599-642.
- رفاعي، عقيل محمود. (2015). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء الإداري لمديري مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) بجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 34 (162)34، ص ص379-446.
- سهير، حافظ ماضي. (2011). واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- شكري، مرح طاهر. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- صانع، عبد الرحمن بن أحمد. (1995). مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة. مجلة كلية التربية. جامعة قطر، ع 12، ص ص279-330.
- صبري، علاء حسين ونوري، شلال إسماعيل. (2012). تقويم أداء مديري المدارس المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين المهنيين. مجلة دراسات تربوية ، بغداد، ع 18، ص ص 177-218.

عابدين، محمد عبد القادر. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة. ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.

عطوي، جودت غزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عطير، نهى إسماعيل. (2015). نموذج مقترح لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. مجلة المصدر للعلوم الإنسانية، جامعة العبقريّة، ع1، ص ص1-15.

عليان، ديمة عبد علي. (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح لوطنية، نابلس، فلسطين.

علي، عيسى. (2008). بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، 24(1)، ص ص105-152.

عوض، مريم نادي. (2019). بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، ع12 (الجزء الثاني)، ص ص 411-449.

فرحي، ابتسام. (2017). التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

كلوب، عرابي محمد. (2013). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطة . ---، غزة.

محامدة، ندى عبد الرحيم. (2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية . ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

محمد، صندوق. (2017). **الاتصال الشخصي في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجزائر .

مينا آيتك. (2019). **الفرق بين الوظيفة والمهنة** ،المدونة/ما-الفرق-بين-الوظيفة-والمهنة

<https://www.menaitech.com/ar/>

وزارة التربية والتعليم. (2019). **الكتاب الإحصائي السنوي للعام 2018-2019 (إحصاءات المدارس و رياض الاطفال)**، قسم الإحصاء، رام الله، فلسطين.

المراجع الأجنبية

Barnett., A., (2005). **The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environment and Selected Teachers Outcomes**. Ph.D Dissertation. University of New South

Boyajian, B. (2001). **Correlates of job satisfaction among California school principals**. DAI- A.36L01, p25.

Daresh, J., C & male, T. (2001). **Plus And Minus of British Head Teacher Reform: Toward A vision of instructional Leadership**, www.Eric.edu.com.

Goedele, V. Jan, B., Martin, V., A & Peter, P. (2009) **Using school performance feed back : perceptions of primary school principals**. **Journal of School Effectiveness and School Improvement**. Vol.20, No(2). Pp56-65.

Hibert. K (2000) **"The Instructional Supervisor Studies of School Principals"**(Eric Document Reproduction Serves NO AAC,9201932).

Johnson, R .(2005) **Principal Evaluation : A Different Perspective** , unpublished doctoral dissertation , Wichita state university , U.S.A.

Lunenburg, f. (1992). Predictors of principal performance: an integration of quantitative and qualitative research methods, *Education*, 113 (1), p. 68. {on line}

<http://search.epnet.com/long.aspx?direct=true&db=buch&an=9301313>

Muenich, J. A. (2014). **A Study of How Secondary School Principals in Minnesota Perceive the Evaluation of Their Performance.** *NASSP Bulletin*. Vol. 98, No (4). Pp280-309.

Orlando, Nik (2014). **Development of A School Leadership Evaluation System, A Doctorate Thesis,** Faculty of Education, Fielding Graduate University, U.S.A.

Toler, Benita (2006). **A Comparative Study of Principal Performance Evaluation in Commonwealth of Virginia,** Doctoral dissertation, Virginia polytechnic institute and state university, U.S.A

Vincent, Kathleen .(2012). **Principal Evaluation in Catholic Elementary Schools, A Doctorate Thesis,** Faculty of Graduate School of Education and Counseling , Lewis & Clark College, U.S.A.

الملاحق:

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولى.

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين.

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة.

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة من مديرية شمال الخليل.

ملحق رقم(1): الاستبانة في صورتها الأولى:

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة للتحكيم

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة حول "واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس.

وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة أعلاه، وبما أنكم من أهل الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة، فإنه من دواعي سرور الباحثة أن تضع بين أيديكم الاستبانة راجية قراءتها وإبداء رأيكم في كل فقرة من فقراتها للتأكد من مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، مع إمكانية حذف أو إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

اسم المحكم:

التخصص/الوظيفة:

مكان العمل:

الباحثة:

بيسان ياسين محمد عويضات

أولاً: البيانات الشخصية:

1 -الجنس ذكر انثى

2 -المؤهل العلمي: بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى

3 -الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنة من 11-15 سنة

أكثر من 15 سنة

4 -التخصص: علمي أدبي غير ذلك

المجال الأول: (الجانب الإداري)

| الرقم | الفقرة | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|--|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| 1 | يضع المدير الخطة العامة لاحتياجات المدرسة | | | | | |
| 2 | يضبط مدير المدرسة دخول المعلمين الى الصفوف وخرجهم | | | | | |
| 3 | ينفق مدير المدرسة على احتياجاتها وفقا للتعليمات | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|------------------|---|------------------|
| | | | | | يوفر مدير المدرسة مصادر التعليم والتعليم ذات الجودة | 4 |
| | | | | | يراعي مدير المدرسة التخصص وقرارات المعلمين عند تقسيم العمل وتنظيمه | 5 |
| | | | | | ينظم مدير المدرسة السجلات المدرسية | 6 |
| | | | | | يطبق مدير المدرسة القوانين والانظمة المدرسية بعادلة | 7 |
| | | | | | يتابع مدير المدرسة مدى التزام المعلمين بخططهم الموضوعه مسبقا | 8 |
| | | | | | يطلع مدير المدرسة على الامتحانات التي يعدها المعلمون | 9 |
| | | | | | يطلع مدير المدرسة المعلمين على التعليمات والكتب الرسمية | 10 |
| | | | | | الفقرة | الرقم |
| | | | | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة |
| | | | | | | قليلة |
| | | | | | | قليلة جدا |
| | | | | | يخصص مدير المدرسة معظم وقته داخل المدرسة للعمل الرسمي | 11 |
| | | | | | يضبط مدير المدرسة نظام الحضور والغياب في المدرسة | 12 |
| | | | | | يضع المدير برنامج الامتحانات الرسمية | 13 |
| | | | | | يتابع مدير المدرسة تجهيزات المدرسة من نظافة المبنى والمرافق واعمل الصيانة والملاعب -ساحات | 14 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | امنة | |
| | | | | | يقسم مدير المدرسة العاملين وفق أسس موضوعية ومهنية | 15 |
| | | | | | ينوع المدرس في الاساليب التي يتبعها لتقويم معلميه | 16 |
| | | | | | يضع مدير المدرسة برنامجاً للزيارات الاشرافية | 17 |
| | | | | | يتابع المدير الشروط الصحية في البيئة المدرسية | 18 |
| | | | | | يعمل المدير على تنظيم رحلات علمية للطلبة | 19 |
| | | | | | يشرف مدير المدرسة على الطابور الصباحي | 20 |
| | | | | | يدير المدير الاجتماعات المدرسية بطريقة ناجحة | 21 |
| | | | | | يساعد مدير المدرسة المعلمين في حل مشكلاتهم | 22 |
| | | | | | يعد المدير الجداول المدرسية | 23 |
| | | | | | يعد المدير موازنة المدرسة ويحدد اوجه الصرف منها | 24 |
| | | | | | يشرف مدير المدرسة على حفظ النظام في المدرسة | 25 |
| | | | | | يعد مدير المدرسة التقارير عن سير العمل في المدرسة ويرفعها للادارات التعليمية | 26 |
| | | | | | يوفر المدير حاجات المدرسة من الكتب واللوازم | 27 |
| | | | | | يضع المدير خطة واضحة ومحددة زمنيا وقابلة للتنفيذ مع تحديد الادوار المطلوبة من المعلمين | 28 |

المجال الثاني: (الجانب الفني)

| الرقم | الفقرة | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|--|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| 29 | يوجه مدير المدرسة المعلم على اثراء المناهج والانشطة-البرنامج- اوراق العمل | | | | | |
| 30 | يشارك المدير المعلمين في تحديد النشاطات التي تحقق اهداف المنهج | | | | | |
| 31 | يتابع المدير تنفيذ المناهج المدرسية في الصفوف للتحقق من تغطية اهداف المنهاج | | | | | |
| 32 | يساعد مدير المدرسة المعلمين على مواجهة العقوبات التي تواجه تطبيق المنهج | | | | | |
| 33 | يشجع المدير المعلمين على اعداد وسائل تعليمية لتحقيق اهداف المنهج | | | | | |
| 34 | يشجع مدير المدرسة المعلمين الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير أنفسهم علميا وتربويا | | | | | |
| 35 | يتيح المدير للمعلمين الفرصة لتطبيق الاساليب الحديثة في التدريس | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--------------|
| | | | | | يشجع مدير المدرسة على استخدام الحاسوب وشبكة الانترنت لمتابعة التطورات العلمية والتربوية | 36 |
| | | | | | يرشد مدير المدرسة المعلمين الى طرائق تدريس تنمي مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة | 37 |
| | | | | | يوظف مدير المدرسة الاساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم | 38 |
| | | | | | الفقرة | الرقم |
| | | | | | | |
| | | | | | يساعد مدير المدرسة المعلم في كيفية ربط محتوى الدرس بالجانب العلمي | 39 |
| | | | | | يساعد مدير المدرسة المعلم في تحليل مواطن الضعف والقوة في التفاعل الصفّي | 40 |
| | | | | | يبحث مدير المدرسة مع المعلم اساليب تقويم التحصيل الدراسي للطلبة | 41 |
| | | | | | يتابع مدير المدرسة في تشخيص الضعف الدراسي عند الطلبة | 42 |
| | | | | | يساعد مدير المدرسة المعلم في كيفية التفاعل مع الطلبة الفئات الخاصة | 43 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | وتنفيذها من قبل المعلمين والطلاب | |
| | | | | | 52 يناقش مدير المدرسة وأولياء الامور احوال الطلبة الاكاديمية واليات تحسين أداء الطلبة | |
| | | | | | 53 يتيح المدير لمؤسسات المجتمع المحلي فرص الاسهام في تطوير المدرسة | |
| | | | | | 54 يفعل مدير المدرسة دور مجالس الاباء/مجالس الامهات في المدرسة | |
| | | | | | 55 يحرص مدير المدرسة على المشاركة بالانشاطات الاجتماعية والوطنية مع المجتمع المحلي | |
| | | | | | 56 يعمل مدير المدرسة على توفير التجهيزات المدرسية اللازمة لتسيير العمل بالصورة المطلوبة | |
| | | | | | 57 الاجتماع مع الطلاب لمناقشة مشكلاتهم والعمل على حلها | |
| | | | | | 58 يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلاب | |
| | | | | | 59 يساعد مدير المدرسة في حل مشكلة زيادة عدد طلبة الصفوف | |

المجال الثالث: (القيادة)

| الرقم | الفقرة | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|---|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| 60 | يواكب مدير المدرسة كل جديد في مجال اختصاصه المهني والإداري | | | | | |
| 61 | يسهم مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية للمعلمين | | | | | |
| 62 | يطبق مدير المدرسة القوانين والتعليمات المدرسية بمرونة | | | | | |
| 63 | يدعم مدير المدرسة حرية ابداء الرأي واقتراح البدائل لتحسين التعلم والتعليم | | | | | |
| 64 | يشجع مدير المدرسة على تنمية القيادات التعليمية في المدرسة | | | | | |
| 65 | يشجع مدير المدرسة المعلمين والطلاب على الابتكار والابداع | | | | | |
| 66 | يشجع المدير المعلمين على استثمار الوقت التعليمي في التعليم لممارسة مهارات جديدة وغرس قيم في نفوس الطلبة مثل الصدق والانضباط | | | | | |
| 67 | يوفر مدير المدرسة بيئة تعليمية تدعم المجازفة لأفكار وممارسات جديدة (بيئة مشجعة للأبداع) | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 68 | يتميز مدير المدرسة بالحكمة في تحقيق الاهداف |
| | | | | | 69 | يهيئ مدير المدرسة لعلاقات مهنية متميزة بين المعلمين |
| | | | | | 70 | يشرك المدير جميع المعلمين في تحقيق الاهداف والاجراءات والتنفيذ |
| | | | | | 71 | يعمل مدير المدرسة على زيادة روح التعاون في العمل داخل المدرسة |
| | | | | | 72 | يكلف المدير المعلمين ببعض الصلاحيات وفق قدراتهم ورغباتهم |
| | | | | | 73 | يستثمر مدير المدرسة الامكانيات الفردية للمعلمين |
| | | | | | 74 | يضع مدير المدرسة حولا وقائية لمشكلات المتوقعة |
| | | | | | 75 | يجعل المدير العاملين معه يتقون بقدراتهم على التغلب على المشكلات القديمة بطريقة جديدة |
| | | | | | 76 | يوفر مدير المدرسة العمل الذي يحقق للمعلم ذاته |
| | | | | | 77 | يوصل مدير المدرسة دوره التربوي مع الطلبة خارج اسوار المدرسة |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 78 | يكافئ المدير المعلمون وفق ما يستحقون بناء على معايير واضحة ومحددة |
| | | | | | 79 | يوفر مدير المدرسة للمعلم البيئة التعليمية تدعم الاستقلالية المهنية للمعلم |
| | | | | | 80 | يعقد مدير المدرسة برنامج تدريبي للمعلمين وفق احتياجاتهم التدريبية |
| | | | | | 81 | يتمتع المدير بالقدرة على الفهم المشكلات التربوية وطرح الحلول الممكنة |
| | | | | | 82 | يبادر مدير المدرسة بتقديم أفكار جديدة وطرق مستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها |
| | | | | | 83 | ينتج المدير الفرصة للمعلم بابداء وجهات نظر والقيام بالمبادرات لحل المشكلات |
| | | | | | 84 | يوجه مدير المدرسة الطلبة الى تحسين مستوى تحصيلهم واتباع العادات الجديدة مثل المطالعة-ممارسة الانشطة -اختيار تخصصات تتفق واستعداداتهم |

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين:

شكراً لكم لحسن تعاونكم

| الرقم | الاسم | مكان العمل |
|-------|----------------|--------------|
| 1 | د. كمال مخامرة | جامعة الخليل |

| | | |
|----|----------------------|--|
| 2 | د. إبراهيم أبو عقيل | جامعة الخليل |
| 3 | د. أشرف أبو خيران | جامعة القدس |
| 4 | د. إيناس ناصر | جامعة القدس |
| 5 | د. محسن عدس | جامعة القدس |
| 6 | د. نعيم أبو الحمص | جامعة بيرزيت |
| 7 | د. رفاء الرمحي | جامعة بيرزيت |
| 8 | أ. اسماعيل أبو فارة | مشرف تربوي في مديرية شمال الخليل |
| 9 | أ. خضر مبارك | مشرف تربوي في مديرية شمال الخليل |
| 10 | أ. عفاف النجار | رئيس قسم الإشراف التربوي في مديرية شمال الخليل |
| 11 | أ. خليل محيسن | مشرف تربوي في مديرية شمال الخليل |
| 12 | أ. عدنان حلايقة | مدير مدرسة الشيوخ الثانوية للبنين |
| 13 | أ. هاني محمد عيايدة | مدير مدرسة شيوخ العروب الأساسية المختلطة |
| 14 | أ. محمد حسن أبو فارة | رئيس قسم الميدان في مديرية شمال الخليل |
| 15 | أ. محمد أبو الريش | مدير مدرسة عمرو بن العاص الأساسية في صوريف |
| 16 | د. عبد الله بشارات | جامعة بيرزيت |

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلمة/.....المحترم/ة

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان " واقع الأداء المهني لمديري المد ارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس . ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة معتمدة على ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة. لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقراتها علماً أن البيانات هي لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة :

بيسان ياسين عويضات

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1 -الجنس: ذكر أنثى
- 2 -المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل ماجستير فأعلى
- 3 -الخبرة العملية أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4 -التخصص: علوم طبيعية علوم إنسانية

ثانيا: مجالات الاستبانة وفقراتها:

المجال الأول: (الجانب الإداري)

| الرقم | الفقرة | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|---|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| 1 | يضع المدير الخطة العامة لاحتياجات المدرسة | | | | | |
| 2 | يوفر مدير المدرسة مصادر التعليم والتعلم ذات الجودة | | | | | |
| 3 | يراعي مدير المدرسة التخصص وقدرات المعلمين عند تقسيم العمل وتنظيمه | | | | | |
| 4 | ينظم مدير المدرسة السجلات المدرسية | | | | | |
| 5 | يطبق مدير المدرسة القوانين والأنظمة المدرسية بعدالة | | | | | |
| 6 | يتابع مدير المدرسة التزام المعلمين بخططهم الموضوعة مسبقا | | | | | |
| 7 | يطلع مدير المدرسة المعلمين على التعليمات والكتب الرسمية | | | | | |
| 8 | يخصص مدير المدرسة وقته داخل المدرسة للعمل الرسمي | | | | | |

| الرقم | الفقرة | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|--|--------------|-------|--------|-------|-----------|
| 9 | يضبط مدير المدرسة النظام داخل المدرسة بكفاءة | | | | | |
| 10 | يتابع مدير المدرسة مستلزمات البيئة المدرسية الآمنة | | | | | |
| 11 | يقيم مدير المدرسة العاملين وفق أسس موضوعية ومهنية | | | | | |
| 12 | يضع مدير المدرسة برنامجاً للزيارات الإشرافية | | | | | |
| 13 | يتابع المدير الشروط الصحية في البيئة المدرسية | | | | | |
| 14 | يدير المدير الاجتماعات المدرسية بطريقة ناجحة | | | | | |
| 15 | يساعد مدير المدرسة المعلمين في حل مشكلاتهم | | | | | |
| 16 | يعد مدير المدرسة الجداول المدرسية بمهنية | | | | | |
| 17 | يعد المدير موازنة المدرسة ويحدد أوجه الصرف منها | | | | | |
| 18 | يعد مدير المدرسة التقارير عن سير العمل في المدرسة وفق الأنظمة | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | والقوانين | |
| | | | | | يوفر المدير حاجات المدرسة من الكتب واللوازم في الوقت المناسب | 19 |
| | | | | | يضع المدير خطط واضحة لتحديد الأدوار المطلوبة من المعلمين في اللجان والأنشطة | 20 |

المجال الثاني: (الجانب الفني)

| الرقم | الفقرة | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|---|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| 21 | يوجه مدير المدرسة معلميه لإثراء المناهج | | | | | |
| 22 | يشارك المدير المعلمين في تحديد النشاطات التي تحقق أهداف المنهاج | | | | | |
| 23 | يتابع المدير تنفيذ المناهج المدرسية في الصفوف للتحقق من تغطية أهداف المنهاج | | | | | |
| 24 | يساعد مدير المدرسة المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجه تنفيذ المنهاج | | | | | |
| 25 | يشجع المدير المعلمين على إعداد وسائل تعليمية | | | | | |
| 26 | يشجع مدير المدرسة المعلمين الالتحاق | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يقوم مدير المدرسة بمتابعة الامتحانات التي يعدها المعلمون | 34 |
| | | | | | يساعد مدير المدرسة المعلمين في تحليل محتوى المنهاج في ضوء أهدافه | 35 |
| | | | | | يحرص مدير المدرسة على متابعة تحليل نتائج الاختبارات للكشف عن جوانب القوة والضعف فيها | 36 |
| | | | | | يشجع مدير المدرسة المعلمين على إجراء البحوث والدراسات التربوية | 37 |
| | | | | | يتابع المدير خطط الأنشطة الطلابية وتنفيذها من قبل المعلمين والطلبة | 38 |
| | | | | | يتيح المدير لمؤسسات المجتمع المحلي فرص الإسهام في تطوير المدرسة | 39 |
| | | | | | يحرص مدير المدرسة على توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة | 40 |

المجال الثالث: (القيادة)

| الرقم | الفقرة | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
|-------|--|-----------|-------|--------|-------|-----------|
| 41 | يسهم مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية للمعلمين | | | | | |
| الرقم | الفقرة | كبيرة جدا | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جدا |
| 42 | يدعم مدير المدرسة الرأي والرأي | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | الآخر لتحسين التعلم والتعليم | |
| | | | | | يشجع مدير المدرسة تنمية القيادات التعليمية في المدرسة | 43 |
| | | | | | يشجع مدير المدرسة المعلمين والطلاب على الإبداع والابتكار | 44 |
| | | | | | يتميز مدير المدرسة بطرح الأفكار الإبداعية لمواجهة المشكلات | 45 |
| | | | | | يهيئ مدير المدرسة لعلاقات مهنية متميزة بين المعلمين | 46 |
| | | | | | يشرك المدير المعلمين في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة | 47 |
| | | | | | يستثمر مدير المدرسة الإمكانيات الفردية للمعلمين | 48 |
| | | | | | يضع مدير المدرسة حلولاً وقائية للمشكلات المتوقعة | 49 |
| | | | | | يواصل مدير المدرسة دوره التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة | 50 |
| | | | | | تتم عملية الاتصال والتواصل بين المدير والآخرين في المدرسة بشكل يخدم العملية التعليمية | 51 |

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة.



التاريخ: 2020/11/26

حضرة مدير مديرية تربية الخليل / المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة بيسان ياسين محمد عويضات راسماً الجامعي (٢٠٢٠-٢١٧٢) بدراسة بعنوان

* واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين *

وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المتكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير الفرع

د. سمير النمورة

26-2-2020

مدير الفرع
د. سمير النمورة
Vigil Signature (2020) 26-2-2020

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة من مديرية شمال الخليل



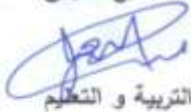
الرقم: ت.ش.خ. / ٢٦٤٤/١/٣٠
التاريخ: ٢٠٢٠/٠٣/٠٤ م
الموافق: ١٤٤١/٠٧/١٠ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين.

الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

لهديكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه ، أرجو السماح للدارسة : (بيسان ياسين محمد عويضات) بتوزيع استبيان بعنوان "واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعنمين" ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

١/ محمد جديع الفروخ

مدير التربية و التعليم



م.١ - أ.ع. / (التعليم العام)

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1.3 | توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة | 44 |
| 2.3 | نتائج معامل ارتباط بيرسون لفقرات مقياس واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل | 47 |
| 3.3 | معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا | 49 |
| 1.4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل | 54 |
| 2.4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لفقرات مجال الجانب الإداري مرتبة تنازلياً | 55 |
| 3.4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لفقرات مجال الجانب الفني مرتبة تنازلياً | 56 |
| 4.4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لفقرات مجال القيادة مرتبة تنازلياً | 58 |
| 5.4 | نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير الجنس. | 60 |
| 6.4 | نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. | 62 |
| 7.4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير الخبرة العملية. | 63 |

| | | |
|----|---|------|
| 64 | نتائج اختبار (One Way ANOVA)، للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني تبعاً لمتغير الخبرة العملية | 8.4 |
| 65 | نتائج اختبار (LSD) للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل وفقاً لمتغير الخبرة العملية. | 9.4 |
| 66 | نتائج اختبار (t-test) للفروق بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس في مديرية شمال الخليل وفقاً لمتغير التخصص. | 10.4 |
| 67 | نتائج اختبار (t-test) للفروقات بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس في مديرية شمال الخليل وفقاً لمتغير المرحلة. | 11.4 |

فهرس المحتويات:

| | |
|--|-----------------------|
| أ..... | إقرار |
| ب..... | شكر وعرفان |
| ج..... | المخلص |
| د..... | Abstract |
| الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلاتها: | |
| 2 | 1.1 مقدمة |
| 3 | 2.1 مشكلة الدراسة |
| 4 | 3.1 أسئلة الدراسة |
| | 4.1 فرضيات |
| 5..... | الدراسة |
| | 5.1 أهمية الدراسة |
| 5..... | 1.5.1 الأهمية العلمية |
| 6..... | 2.5.1 الأهمية العملية |
| | 6.1 أهداف |
| 7..... | الدراسة |

7.1 حدود الدراسة

7.....

7..... 8.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

10..... 1.2 المقدمة

2.2 الإطار

10..... النظري

1.2.2 مفهوم الأداء والأداء الوظيفي والأداء

10..... المهني

13..... 2.2.2 أهمية الأداء المهني

14..... 3.2.2 محددات الأداء المهني

15..... 4.2.2 عناصر الأداء المهني

16..... 5.2.2 تقييم الأداء المهني

18..... 6.2.2 تقييم الأداء المهني لمدير المدرسة

7.2.2 مجالات الأداء المهني لمدير

19 المدرسة

19..... 1.7.2.2 المجال الأول: "الجانب الإداري"

20..... 2.7.2.2 المجال الثاني: "الجانب الفني"

23..... 3.7.2.2 المجال الثالث: "القيادة"

25..... 3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات

26..... العربية

2.3.2 الدراسات

الأجنبية.....36

3.3.2 التعقيب على الدراسات

السابقة.....40

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات:

1.3 المقدمة.....43

2.3 منهج الدراسة.....43

3.3 مجتمع الدراسة.....44

4.3 عينة الدراسة.....44

5.3 أداة الدراسة.....45

1.5.3 بناء الأداة.....45

2.5.3 صدق الأداة.....46

3.5.3 ثبات الأداة.....49

6.3 تطبيق

الدراسة.....50

7.3 متغيرات الدراسة

.....50

8.3 المعالجة الإحصائية.....51

الفصل الرابع: نتائج الدراسة:

1.4 المقدمة.....53

| | |
|---------|--|
| | 2.4 نتائج |
| 53..... | الدراسة..... |
| 53..... | 1.2.4 نتائج السؤال الأول..... |
| 59..... | 2.2.4 نتائج السؤال الثاني..... |
| | 3.4 اختبار فرضيات |
| 59..... | الدراسة..... |
| 60..... | 1.3.4 نتائج الفرضية الأولى..... |
| | 2.3.4 نتائج الفرضية |
| 61..... | الثانية..... |
| | 3.3.4 نتائج الفرضية |
| 63..... | الثالثة..... |
| | 4.3.4 نتائج الفرضية |
| 66..... | الرابعة..... |
| 67..... | 5.3.4 نتائج الفرضية الخامسة..... |
| | 4.4 ملخص نتائج |
| 68..... | الدراسة..... |
| | الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات: |
| 71..... | 1.5 مقدمة..... |
| 71..... | 2.5 مناقشة نتائج الدراسة..... |
| 71..... | 1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول..... |

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال

الثاني.....74

3.5 التوصيات.....78

4.5 الدراسات

المقترحة.....79

المراجع العربية.....80

المراجع الأجنبية.....85

الملاحق.....87

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها

الأولية.....88

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين.....97

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها

النهائية.....98

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة باحث من

الجامعة.....104

ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة من مديرية شمال

الخليل.....105

فهرس الجداول

.....106