

نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في
محافظة شمال فلسطين

رسالة ماجستير

إعداد

علاء "محمد هود" حسني قرقيش

إشراف الدكتور

محمود أحمد كوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

نابلس - فلسطين

١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م

نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في
محافظة شمال فلسطين

رسالة ماجستير

إعداد الطالبة:

علا "محمد هود" حسني قرقرش

نوقشت، هذه الأطروحة بتاريخ ٢٠٠٠/٢/١٢ وأجيزت .

أعضاء لجنة المناقشة:

.....

الدكتور محمود أحمد كوري (رئيساً)

.....

الدكتور أحمد فهمي جبر (ممتحناً خارجياً)

.....

الدكتور حسني فهمي المصري (عضواً)

.....

الدكتور عبد الناصر القدومي (عضواً)

نابلس - فلسطين

١٤٢٠ - ٢٠٠٠

توطئة

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"

صدق الله العظيم

(سورة النساء، الآية ١١٣)

الإهداء

إلى اللذين كانا وما زالا وسيبقيا أصحاب الفضل
عليّ.....أمي وأبي.

إلى إخوتي وأقاربي وأخص بالذكر أختي عبير قرقرش وفقها الله وابنة العمّة فاتمة
البطروخ التي أدين لها بالكثير.

٥٢٥٤٦٤

إلى الأصدقاء الذين لم يخلوا علي بكريم دعمهم وتشجيعهم وأخص بالذكر الأخت
رقية القاسم التي دلت لي الكثير من المصاعب أو حاولت تذليلها.

إلى الذين أناروا لي دربي بما منحونيّه من خبرتهم وعلمهم ومعرفتهم، إلى أساتذتي
جميعاً.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع، الذي أرجو الله أن يكون إسهاماً
على طريق بناء الوطن وتطويره.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني وبعد أن شارفت الدراسة على الانتهاء، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور محمود أحمد كوري الذي أشرف على الدراسة ومنحني من وقته الكثير وقدم لي النصح والإرشاد حتى خرجت الدراسة إلى حيز الوجود.

وأقدم عظيم الامتتان والتقدير إلى الدكتور أحمد فهمي صادق جبر الذي تمنيت أن أكون إحدى طالباته يوماً ما، وأشكره على قبوله مناقشة الدراسة.

كذلك أقدم جزيل شكري إلى الدكتور حسني فهمي المصري على ما بذله معي من جهد وما قدمه لي من نصح وإرشاد. وأيضاً إلى الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي الذي أشرف على الدراسة من الناحية الإحصائية وعلى نصحه وملاحظاته على الدراسة.

فهرس المحتويات

ب	توطنة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
١٠-١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها
٢	المقدمة
٧	مشكلة الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	أسئلة الدراسة
١٠	حدود الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة
٣٧-١١	الفصل الثاني : الأدب التربوي والدراسات السابقة
٢٧-١١	أولاً: الأدب التربوي
٣٧-٢٨	ثانياً: الدراسات السابقة:
٢٨	الدراسات العربية
٣٣	الدراسات الأجنبية
٤٦-٣٨	الفصل الثالث : طريقة الدراسة وإجراءاتها
٣٩	منهج الدراسة
٣٩	مجتمع الدراسة
٤١	أداة الدراسة

٤٢	وصف الأداة
٤٢	صدق الأداة
٤٣	ثبات الأداة
٤٥	تطبيق الأداة
٤٦	متغيرات الدراسة
٤٦	التحليل الإحصائي
٦٦-٤٧	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
٨٤-٦٨	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٦٨	مناقشة النتائج
٨٤	التوصيات
٩٠-٨٥	المراجع :
٨٦	أولاً: المراجع العربية
٨٩	ثانياً: المراجع الأجنبية
٩١	الملاحق
١١٨	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	توزيع أفراد المجتمع تبعاً للمديريات ولتغير الجنس.	٤٠
٢	توزيع أفراد المجتمع تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٤١
٣	توزيع أفراد المجتمع تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	٤١
٤	ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا.	٤٣
٥	توزيع أفراد مجتمع الدراسة المستجيبين تبعاً لمتغير الجنس.	٤٤
٦	توزيع أفراد مجتمع الدراسة المستجيبين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	٤٤
٧	توزيع أفراد مجتمع الدراسة المستجيبين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٤٥
٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٤٩
٩	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم صنع قرار مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٥٠
١٠	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم اتصال مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٥١
١١	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم إشراف ومتابعته مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٥٢
١٢	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم تخطيط مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٥٣
١٣	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم تنظيم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٥٤
١٤	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار التقييم لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٥٥

١٥	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم الإدارة المالية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٥٦
١٦	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم العلاقات العامة لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٥٧
١٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم النمو المهني لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٥٨
١٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم تطوير المناهج لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	٥٩
١٩	الرتب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعايير نموذج التقييم المقترح والدرجة الكلية لموافقة المشرفين التربويين عليها، مرتبة تبعاً لأهميتها.	٦٠
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على معايير نموذج التقييم المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير الجنس.	٦١
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على معايير نموذج التقييم المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.	٦٢
٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على معايير نموذج التقييم المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٦٤

فهرس الملاحق

رقم الملحق	موضوعه	الصفحة
١.	أداة الدراسة "الاستبانة".	٩٣
٢.	كتاب عميد كلية الدراسات العليا ١٩٩٩/٦/٦.	١٠٦
٣.	كتاب عميد كلية الدراسات العليا ١٩٩٩/٦/٢١.	١٠٣
٤.	كتاب وزارة التربية والتعليم ١٩٩٩/٦/٢٣.	١٠٥
	النماذج المستخدمة في عملية تقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية.	١٠٦
٥.	التقرير السنوي السري.	١٠٦
٦.	نموذج الإشراف التربوي العام.	١٠٨
٧.	التقرير السنوي الشخصي "المكتوم".	١١٠
٨.	تقرير إداري لزيارة مدرسية.	١١٢
٩.	نموذج تقييم مديري ومديرات المدارس.	١١٧
١٠.	أسماء المحكمين.	١٢٠
١١.	النموذج المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.	١٢٢

الملخص

"نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين"

إعداد: غلا "محمد هود" حسني قرقرش

إشراف: د. محمود أحمد كوري

هدفت الدراسة إلى طرح نموذج لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين والتعرف على درجة موافقة المشرفين التربويين العاملين في ميدان التربية والتعليم في المحافظات الشمالية لفلسطين على المعايير المقترحة للتقييم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة. كذلك هدفت الدراسة إلى معرفة دور متغيرات الدراسة على درجة موافقة هؤلاء المشرفين، ولتحقيق هذه الأهداف حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة موافقة المشرفين التربويين على معايير النموذج المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، حتى يكون أكثر شمولاً ومتلافياً نقائص نماذج التقييم المطبقة حالياً في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟
٢. هل تختلف درجة موافقة المشرفين التربويين على المعايير التربوية المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، باختلاف متغير الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع المشرفين التربويين العاملين في جهاز التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين وهي (الخليل، وبيت لحم، والقدس، وأريحا، ورام الله، وسلفيت، ونابلس، وطولكرم، وجنين، وقلقيلية).

ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة تم إعدادها بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، وقد اشتملت على (٧١) فقرة، موزعة على (١١) معياراً. وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (١٦٤) استبانة من أصل (١٧١).

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية: وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة المشرفين التربويين كانت مرتفعة على جميع المعايير المقترحة. وقد قامت الباحثة بترتيب هذه المعايير بناء على درجة الأهمية تنازلياً، فكانت كما يلي:

- السمات الشخصية.
- الإشراف والمتابعة.
- الإدارة المالية.
- الاتصال.
- تطوير المناهج.
- التنظيم.
- العلاقات العامة.
- اتخاذ القرارات.
- التخطيط.
- النمو المهني.
- التقييم.

كما دلت نتائج الدراسة أن الاختلاف في المتوسطات الحسابية، بين درجة موافقة المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، كان اختلافاً بسيطاً، وكان الفرق لصالح الذكور في المعايير التالية: (السمات الشخصية، والإشراف والمتابعة، والتخطيط، والتنظيم، والعلاقات العامة، وتطوير المناهج) وكذلك على الدرجة الكلية.

أما بالنسبة لمتغير الخدمة، فقد كانت المتوسطات متقاربة جداً، إلا أن الفارق كان قليلاً ولصالح أصحاب الخدمة (عشر سنوات فأكثر) في المعايير (اتخاذ القرارات، والاتصال، والإشراف والمتابعة، والتخطيط، والإدارة المالية، والتقييم، والعلاقات العامة)، وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت المتوسطات متقاربة جداً أيضاً، لكن الفارق البسيط كان لصالح مؤهل (ماجستير فأعلى) في المعايير (اتخاذ القرارات، والاتصال، والإشراف والمتابعة، والتخطيط، والتقييم) وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية، ثم لصالح مؤهل

(بكالوريوس + دبلوم) في المعايير (الإدارة المالية، وتطوير المناهج، والسمات الشخصية، والتنظيم) ويليها أصحاب مؤهل (البكالوريوس) ثم (الدبلوم).

- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بما يلي:
١. قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية باستخدام نموذج التقييم المقترح، في عملية تقييم مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين.
 ٢. ضرورة تعيين مشرفين إداريين على غرار المشرفين التربويين، وذلك للإشراف على العمل الإداري التربوي وتقييم المديرين.
 ٣. ضرورة إسناد مهام الإشراف وتقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية إلى المشرفين من حملة مؤهل (ماجستير فأعلى).
 ٤. ضرورة عقد دورات تدريبية للمشرفين الجدد لتعريفهم بمهام مدير المدرسة الثانوية، وكيفية تقييم مدى أدائه للمهام الموكولة إليه.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة:

يواجه تطوير التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، و من أهمها وجود إدارة مدرسية عملية قادرة على التطوير، متمثلة في مدير المدرسة الذي ينظر إليه على أنه ممثل للسلطة، وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في إدارة مدرسته وتنظيمها.

إن من أشد الأدوار خطورة وأكثرها تأثيراً في المجتمع، الدور الذي يؤديه مدير المدرسة الثانوية، مما يفرض الحاجة لإعداد مديري المدارس الثانوية وتأهيلهم وتبصيرهم بالتطورات الجديدة بما يعينهم على أداء مسؤولياتهم على أكمل وجه وبأفضل الأساليب.

وتعود أهمية دور مديري المدارس الثانوية إلى أنهم يتعاملون مع عناصر مادية وبشرية فاعلة فإذا تم اختيارهم وتطويرهم ومتابعتهم بالشكل الصحيح وتقييمهم بشكل شامل وموضوعي ومستمر يمكن أن يتحقق التطور المنشود عن طريق تطوير الجهاز التربوي.

إن مدير المدرسة الفعال قادر على إحداث التطوير داخل غرفة الصف كما هو الحال في المدرسة بأكملها، حيث إن تفاعل المديرين مع المعلمين يؤثر في سلوك المعلمين وبالتالي سيؤثر على تعلم الطلاب، فمن أجل تطوير نوعية المدارس لا بد من تطوير مدير المدرسة نفسه، فدوره له انعكاسات على مجمل النشاطات المدرسية، فهو يعمل مع مجموعة من الأفراد على درجة عالية من الثقافة والمعرفة والتخصصات المختلفة، ومع نوعية من الطلاب الذين اجتازوا طوراً هاماً من أطوار نموهم العقلي والجسمي والعاطفي (رمزي، ١٩٩٧).

فالمدرسة الثانوية لها دور متميز في العملية التربوية، يتمثل في توجيه سلوك الطلاب واتجاهاتهم لمرحلة التعليم العالي، أو للالتحاق بمجالات العمل، كما تقدم خبرات ثقافية وعلمية ومهنية لتلبية حاجات المجتمع، والمدير يحتل أهم مركز في المدرسة، فعلى درجة كفاءته وإعداداته والتزامه الخلقي ووضوح رؤيته وتكاملها، يتوقف تقدم المجتمع وتطوره (الطويل، ١٩٨٦).

ولأن رفع كفاءة الكادر الإداري التربوي جانب من جوانب إصلاح النظام التعليمي، لا بد من تطوير الجهاز الإداري التربوي، وبما أن المدرسة هي الجهاز التنفيذي للتطوير التربوي فإنه لا بد من تطوير الإدارة المدرسية لقيادة المدرسة نحو الأهداف المرسومة.

لذا فمن أجل تحقيق التطوير في الجهاز الإداري التربوي من الضروري تقييم الوضع الراهن، وذلك لمعرفة جوانب القوة لتعزيزها، ومعرفة جوانب الضعف لتقويمها، حيث أن عملية التقييم توفر معلومات وإحصائيات حول مدى قيام مدير المدرسة بأدواره المختلفة، وتكشف عن موقف المديرين الإداريين والمعلمين والطلاب والبيئة المحلية، ونوعية العلاقات التي تنشأ بينهم ودرجة الثقة المتبادلة، وكذلك مدى تعاون المدير وأهليته.

وقد أشار البرادعي (١٩٨٨) إلى أن التقييم في العملية التربوية هو الأساس في اختيار برامج التدريب المعدة من قبل الوزارة، حيث يتم تحديد هذه البرامج اعتماداً على نماذج التقييم التي تعبا والتي توضح احتياجات المديرية وفق متطلبات العمل، ومدى خبرة المديرين.

كما أن التقييم الفعال يساعد على زيادة الهمم وتطوير الإمكانيات، ورفع الروح المعنوية ويشعر العاملين بمسؤولياتهم، وهو وسيلة لضمان عدالة المعاملة، ويوجه العمل. وقد اعتبر نصار (١٩٩٢) التقييم ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية فهو وسيلة للتجديد وسبيلها للتطوير، وإنه عملية منهجية ترمي إلى توفير معلومات تساعد في إصدار قرارات حول المساعي والبرامج التربوية ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعية لها.

كذلك فقد اعتبر العقدة (١٩٩٦) عملية تقييم الأداء غاية في الأهمية لأنها وسيلة لدفع المرؤوسين للعمل بحيوية ونشاط، وتجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيه وملاحظته بشكل مستمر ليتمكنوا من تقويم أدائهم، وكذلك فهي تدفع المرؤوسين لبذل مزيد من الجهد ليظهروا بمظهر حسن أمام رؤسائهم.

ومع أن عملية التقييم بالغة الأهمية، إلا أن اختيار الوسيلة المناسبة للقيام بعملية التقييم لا تقل أهمية عن العملية ذاتها فلعل استعمال الأدوات غير المناسبة وتكرار استعمالها في مواقف متعددة من شأنه أن يضعف الثقة بجدوى عملية التقييم، وبالتالي النظر إليها على أنها مضیعة للوقت وإهدار للجهد والتكاليف (عودة، ١٩٩٣).

لذا قد يحمل مدير المدرسة نظرة سلبية تجاه عملية التقييم، وتجاه ما يوجه إليه من نقد خاصة إذا اتصفت تلك العملية بعدم الموضوعية ولم تكن جدية بقدر ما تحتاج إليها العملية التعليمية والإدارية.

فإذا لم تكن عملية التقييم فعالة ولم يقتنع المدير بجدواها، فإن الكثير من الآثار السلبية قد تظهر في عملية التقييم؛ فقد لا يكثرث مدير المدرسة برأي المقيمين أو يحاول تضليلهم، كذلك قد لا يتعاون معهم أو قد يعاملهم بالحدز والسلبية (Settle, 1993).

إن هذه النظرة من قبل مدير المدرسة ذات أثر سلبي في سلوك كل من المدير والعاملين معه وبالتالي سيكون أثرها واضحاً في الناتج التعليمي والتربوي لدى المتعلمين في المجتمع المدرسي، ولها انعكاس على البيئة المحيطة والمجتمع.

ولقد وجدت الباحثة وبعد اطلاعها على النماذج المستعملة في تقييم مديري المدارس ومن خلال مقابلة بعض المسؤولين في وزارة التربية والتعليم المختصين في عملية تقييم مديري المدارس أن عملية تقييم المديرين تنصف بما يلي:

١. أنها عملية غير مستمرة الحدوث فقد تتم مرة في العام، أو قد يمر عام أو أكثر دون أن يتم التقييم وذلك بسبب كثرة عدد المدارس مقابل عدد المقيمين.
٢. إنها غير موضوعية في بعض الأحيان، وقد تتم غيابياً بناءً على الانطباعات السابقة عن المدير، للسبب السابق نفسه.
٣. أن عملية التقييم غالباً تكون تفنيدية.
٤. أن مدير المدرسة لديه نسخ من نماذج التقييم التي يقيم بواسطتها، لتقييم نفسه ذاتياً، ومعرفة المهام التي سيتم تقييمها.
٥. عدم وجود نموذج خاص لتقييم مدير المدرسة الثانوية.

وقد وجدت الباحثة أن النماذج المستخدمة في عملية تقييم مدير المدرسة الثانوية:

١. لم تُعد خصيصاً لتقييمه، بل إنها متعددة الأغراض فهي ذاتها التي تستخدم لتقييم المعلم وكذلك المدير وأحياناً جميع الموظفين الحكوميين.
٢. لقد اعتمدت معظم نماذج التقييم، على إعطاء تقدير في نهاية نموذج التقييم.
٣. كذلك لم تنصف هذه النماذج بالشمولية، إذ ينقصها الكثير من المعايير الضرورية لتقييم مدير المدرسة وخاصة الثانوية بما يتناسب وطبيعة عمله.
٤. أنها مشابهة جداً لتلك التي كانت مستعملة زمن الاحتلال إن لم تكن ذاتها أحياناً.

وكما أن نماذج التقييم قد تعددت فإن الجهات المقيمة للمدير قد تعددت أيضاً، ولكل جهة نموذجها الخاص بها، يتم تقييم المدير بناءً عليه وإن لم تكن هي التي استحدثته، فقسم الرقابة مثلاً له نموذجها الخاص به ويختلف هذا النموذج الذي يتم تقييم المدير بواسطته عن النموذج الذي يستخدمه المشرفون التربويون.

وقد أوصى الإداريون في جهاز التربية والتعليم كرؤساء قسم الإشراف التربوي والمشرفون التربويون بضرورة تصميم نموذج خاص لتقييم مدير المدرسة الثانوية، يتصف بالشمولية والصدق والدقة والتنظيم، ويتلافى نقائص نماذج التقييم الحالية، وذلك حتى يسهل عملية التقييم ويعطيها مصداقيتها المطلوبة، وحتى يتم معرفة جوانب القوة لدى مديري المدارس الثانوية لتعزيزها ومعرفة جوانب الضعف لتقويمها، بالإضافة إلى معرفة الدورات الضرورية لإعطائها لذوي الحاجة من المديرين.

ولقد أوصى العقدة (١٩٩٦) بضرورة الاهتمام بنموذج التقييم وتضمينه أهم عناصر عملية التقييم وتوخي عدم التكرار، بالإضافة إلى توزيع الدرجات حسب الأهمية وليس بالضرورة أن تكون الدرجات متساوية لكافة عناصر التقييم.

ويعتبر نموذج التقييم الوسيلة التي بواسطتها يمكن جمع البيانات عن الموظف المطلوب تقييم أدائه، لذلك لا بد من توخي الدقة عند تصميم هذا النموذج وعدم استخدام نموذج تقييم واحد لكافة العاملين في المنظمة، وذلك لأن هناك اختلافاً في طبيعة الأعمال التي يؤديها العاملون في مستوياتها ومتطلباتها. وأوصى أيضاً بأن يتسع استخدام نماذج تقييم الأداء الوظيفي لتطويع العمل المستقبلي ومتابعة أداء الموظف خلال سنوات عمله الوظيفي وأن لا تكون نماذج التقييم مجرد وسيلة يعتمد عليها عند منح العلاوة والترقية أو حجبها، وذلك لأن متابعة التغيرات التي قد تحدث في كفاءة الموظف وقدراته في إنجاز العمل تستدعي ضرورة النظر إلى هذه الوسيلة في التقييم بشكل ديناميكي مستمر؛ بحيث تكون نماذج التقديرات عن السنوات السابقة مرجعاً هاماً يمكن الاستفادة منه للتعرف على مدى التطور الذي حدث للموظف خلال الفترة السابقة.

لهذا ترى الباحثة أن من أهم صفات عملية التقييم الفعالة وجود نماذج تقييم مناسبة تتصف بالشمولية، والصدق، والموضوعية، واستمرارية الاستخدام.

وقد ذكر عودة (١٩٩٣) أنه من الضروري أن تحتوي نماذج التقييم على معلومات كافية بشكل يمكن صانعي القرار من اتخاذ القرار المناسب أو الاختيار من بين بدائل القرارات وأن تتصف هذه المعلومات بالثبات، وأن تتخذ اتجاهها يقبل التفسير.

ومن صفات عملية التقييم الفعالة أن يقتنع كل من المقيّم والمقيّم بجدواها وأنها تكون عملية التقييم تعاونية فيما بين المدير والمقيّمين، كذلك من الضروري أن يكون التقييم موضوعياً هدفه التطوير وليس تصيد الأخطاء، وأن يلتزم المقيّم بالصبر وأن يتصف بدقة الملاحظة والإصغاء الجيد والموضوعية.

ويمكن تلخيص ما تحتاجه عملية التقييم الفعالة فيما يلي:

١. نموذج تقييم يتصف بالصدق والموضوعية والشمول والوضوح.
٢. أن يكون المقيّمين متربين ومؤهلين للقيام بعملية التقييم.
٣. أن يكون الغرض من عملية التقييم واضحاً لجميع الأفراد المعنيين بعملية التقييم.
٤. أن يشعر المدير بعدل المقيّم حتى يتفاعل معه ويتق به ويتقبل آراءه.
٥. أن يكون المدير على علم بالإنجازات المتوقعة منه التي سيتم تقييمها.
٦. أن تتصف عملية التقييم بالاستمرارية.

فإذا كانت عملية التقييم فعالة فإنها:

١. تزيد من دافعية المدير تجاه عمله.
٢. تزيد الصلة والتواصل ما بين المدرسة والجهاز الإداري التربوي العام.
٣. تعطي تصوراً للواقع وتزود بمعلومات عن الواقع الحالي للجهاز الإداري التربوي بشكل عام، والمدرسة بشكل خاص.
٤. تؤدي إلى معرفة إمكانيات التقدم وفرصه ومجالاته التي يمكن البدء بها أو الاتجاه نحوها بناءً على المعلومات التي قد توفرها عملية التقييم من خلال معرفة جوانب القوة (Settle, 1993).

لذا فإن الباحثة تسعى للمساهمة في جعل عملية التقييم أكثر فعالية من خلال نموذج التقييم الذي تقترحه لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية لفلسطين وأن يكون وسيلة مناسبة للتقييم، وأن يعمل هذا النموذج المقترح عند استخدامه على تزويد المختصين بالمعلومات اللازمة للتطوير.

مشكلة الدراسة:

بعد اطلاع الباحثة على النماذج المستخدمة في عملية تقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية، في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وجدت أن هناك ضرورة ملحة لإيجاد نموذج خاص لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية، وذلك لعدم وجود نموذج خاص لتقييم مدير المدرسة الثانوية، إذ أن النماذج المستخدمة في عملية تقييمه هي نماذج شديدة العمومية، وقليلة المصداقية والشمول، وقد أوصى كثير من القائمين على عملية تقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية سواء من مديري التعليم أو نائبيهم أو رؤساء قسم الإشراف أو المشرفون التربويون في مختلف المديرية بضرورة تصميم نموذج خاص لتقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية بحيث يكون أكثر شمولاً ومصداقية، ومتلافياً نقائص نماذج التقييم المستخدمة حالياً.

كذلك فقد أشار الأدب التربوي ودراسات سابقة إلى أهمية وجود نماذج تقييم مناسبة وذلك حتى تحقق عملية التقييم أهدافها المرجوة، إذ أن التقييم يلعب دوراً رئيساً وحيوياً في صنع مختلف القرارات التربوية، وأن تصميم نموذج يمكن الاعتماد عليه كدليل يهدي إلى التنبؤ والتنظيم يعتبر القاعدة الأساسية لأي خطة تطوير.

ومن هنا جاءت الفكرة بضرورة إجراء دراسة تطرح نموذجاً خاصاً لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من خلال الإجابة عن السؤال التالي:
ما هي المعايير التربوية المناسبة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. وصف النماذج الحالية المستخدمة في عملية تقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.
٢. التعرف على الواقع الحالي لعملية تقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين.
٣. تطوير نموذج لتقييم مدير المدرسة الثانوية ذي معايير تقييمية ومؤشرات دالة عليه.
٤. التعرف على مدى موافقة المشرفين التربويين على المعايير التقييمية المقترحة والمؤشرات الدالة عليها.

أما المعايير التقييمية فهي:

• السمات الشخصية.

• صنع القرارات.

• الاتصال.

• الإشراف والمتابعة.

• التخطيط .

• التنظيم.

• التقييم.

• الإدارة المالية.

• العلاقات العامة.

• النمو المهني.

• تطوير المناهج.

٥. التعرف على دور المتغيرات التالية: (الجنس، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على مدى موافقة المشرفين التربويين على معايير نموذج التقييم المقترح والمؤشرات الدالة عليها.

أهمية الدراسة:

انبثقت أهمية الدراسة مما يأتي:

١. توفيرها نموذجاً لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية لفلسطين يتصف بالشمولية والصدق والثبات، ويتلافى نقائص نماذج التقييم الحالية.
٢. توفيرها معلومات قد تساعد في إجراء بحوث ودراسات تربوية لاحقة.
٣. لقد تزامنت هذه الدراسة مع تطبيق برنامج التطوير التربوي الذي تتولاه وزارة التربية والتعليم والذي يحتاج إلى نموذج تقييم شامل لتقييم مدير المدرسة الثانوية، فقد يساعد هذا النموذج المقترح في عملية تقييم مدى نجاح البرنامج فيما يتعلق بإدارة المدرسة الثانوية.
٤. كذلك فإن وزارة التربية والتعليم تعقد الكثير من الدورات لتدريب مديري المدارس، لذا فقد يساعد هذا النموذج المقترح في حال تطبيقه على تحديد المهام والاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وخاصة الثانوية منها.

أُسْئَلَةُ الدِّرَاسَةِ:

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية لتحقيق أهدافها:

السؤال الأول:

ما هي درجة موافقة المشرفين التربويين على معايير النموذج المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، حتى يكون أكثر شمولاً ومتلافياً نقائص نماذج التقييم المطبقة حالياً في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟ وهذه المعايير هي:

١. السمات الشخصية.
٢. صنع القرارات.
٣. الاتصال.
٤. الإشراف والمتابعة.
٥. التخطيط.
٦. التنظيم.
٧. التقييم.
٨. العلاقات العامة.
٩. الإدارة المالية.
١٠. النمو المهني.
١١. تطوير المناهج.

السؤال الثاني:

هل تختلف درجة موافقة المشرفين التربويين على المعايير التربوية المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين باختلاف متغير الجنس؟

السؤال الثالث:

هل تختلف درجة موافقة المشرفين التربويين على المعايير التربوية المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين باختلاف متغير سنوات الخدمة؟

السؤال الرابع:

هل تختلف درجة موافقة المشرفين التربويين على المعايير التربوية المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين باختلاف متغير المؤهل العلمي؟

حدود الدراسة:

١. اقتصرت هذه الدراسة على المشرفين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي ١٩٩٨-١٩٩٩ وفي مختلف التخصصات. وقد تم استثناء المشرفين التربويين العاملين في محافظات غزة لصعوبة الاتصال بهم.
٢. تحددت هذه الدراسة بأداتها التي طورتها الباحثة وبدرجات الصدق والثبات لهذه الأداة.

مصطلحات الدراسة

التقييم:

هو إصدار حكم على قيمة الشيء، ويتناول جانب التشخيص (الكنساني، وجابر،

١٩٩٥).

النموذج:

يعرف النموذج في مجال الإدارة المدرسية بأنه:

"منظومة من المبادئ العامة التي تمكن من معرفة السلوك الإداري وتفسيره، وتصنيفه والتنبؤ به بطريقة أفضل من اعتماد الصدفة، حيث يمكن القول إن هذه المبادئ سليمة في أثناء التطبيق العملي" (فهمي ومحمود، ١٩٩٣، ص ٢٢).

المعيار:

هو قاعدة للعمل الصحيح تستخدم لترشد وتضبط، أو تنظم السلوك بشكل مناسب ومقبول (الروسان، ١٩٩٤).

مدير المدرسة الثانوية الحكومية:

هو ذلك الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة ثانوية، ليكون مسؤولاً مباشراً عن جوانب العمل الفني، والإداري في مدرسته لتحقيق بيئة تعلم أفضل، والعمل على تهيئة كل الظروف والإمكانات لتحقيق هذا الهدف (الروسان، ١٩٩٤).

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

أولاً: الأدب التربوي

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية.

الدراسات الأجنبية.

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

أولاً: الأدب التربوي:

تعد عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة، عملية هامة للغاية، سواء أكان ذلك للإدارة أم للأفراد العاملين فيها. فالإدارة تستفيد من نتائج تقييم الأداء في وضع سياساتها وعملية اختيار العاملين وتحديد أنواع التدريب اللازم لتنميتهم وتطويرهم.

وتفيد العاملين في معرفة مستوى الأداء مقارنة بالمستوى المطلوب واتخاذ اللازم للارتقاء إلى هذا المستوى، لما لذلك من تأثير على نمو وتطور الفرد والمنظمة.

ونظراً لما لعملية تقييم أداء مديري المدارس من أهمية، حاولت الباحثة في هذا الفصل أن تعرض بعض جوانب عملية التقييم وخاصة عملية التقييم الإداري، ثم استعرضت الدراسات السابقة العربية ثم الأجنبية.

أولاً: الإطار النظري: بعض جوانب عملية التقييم:

مبادئ عملية التقييم:

يرى إرنست (Ernest, 1985) أن التخطيط الجيد لتقييم أداء مدير المدرسة يعطي إدارة أكثر فعالية، وأن التقييم يكون أكثر فائدة إذا تم في ظروف ملائمة، لذا فالحصول على تقييم فعال يجب أن تقوم عملية التقييم على المبادئ التالية:

١. يجب أن يكون الغرض من عملية التقييم واضحاً ومفهوماً ومقبولاً من قبل المعنيين بعملية التقييم.

٢. يجب أن يتم التقييم في جو من الثقة والرغبة في الفائدة.

٣. يجب أن يكون التقييم، تقييماً للنتائج وليس تقييماً للمدير شخصياً.

٤. يجب أن يكون التقييم موضوعياً قدر الإمكان.

٥. يجب أن يكون هدف التقييم تطوير المدير ونموه لا عقابه.

٦. يجب أن تشمل عملية التقييم على: التقييم الذاتي، وتقييم المشرف، وتقييم المعلمين وآخرين ممن يعتبرون جزءاً من المدخلات.

٧. يجب أن تكون أداة التقييم بسيطة قدر الإمكان.

٨. يجب أن تكون عملية التقييم شاملة ومستمرة.

٩. يجب مراقبة عملية التقييم للحكم على مدى فعاليتها.

في حين يرى كارنز (Carnes, 1985) أن التقييم الإداري يتطلب:

١. بناء عملية تقييم مخرجاتها معروفة ومحددة مسبقاً.

٢. استخدام مقياس للأداء بحيث يكون معروفاً ومفهوماً من قبل الأشخاص المعنيين بعملية التقييم.

ولقد رأى مورفي وبيترسون (Murphy & Peterson, 1985) أن هناك بعض الأمور

من الواجب أخذها بعين الاعتبار للحصول على عملية تقييم فعالة، وهي:

١. أن تكون عملية التقييم واضحة، ومعاييرها معروفة ومحددة جيداً.

٢. أن تستخدم عملية التقييم كأداة وصل ما بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم.

٣. أن تركز عملية التقييم على جوهر الأنشطة لا على الأمور الشكلية.

٤. أن تركز عملية التقييم على تقييم الإنجازات خاصة ما يتعلق بإنجاز الطلاب.

ويعتقد هارسون (Harrison &, 1988) أنه من أجل عملية تقييم فعالة لابد أن يتم

تقييم المدير من قبل مقيم يعي ويتفهم متطلبات عملية التقييم، وقد وضع ثلاثة أسس يعتبرها

مهمة لتقام عليها عملية تقييم فعالة، وهي:

١. تحديد معايير التقييم.

٢. نمذجة الإنجازات.

٣. مناقشة النتائج والتوقعات.

أما نصار (١٩٩٢) فقد وضع عدة أسس يقوم عليها التقييم الفعال للأداء، وهي:

١. استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لتقييم أداء الموظفين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل موضوعية التقييم.

٢. اعتبار أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الموظف، وإنما هو

تعرف نمط أدائه الفعلي ومستواه مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما يتواجد

من قصور ومساعدة الموظف على تداركه.

٣. توفير نظام فعال للاتصال فيما بين الرؤساء والمرووسين على اختلاف مستوياتهم، يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرووسين، وكذلك نقل آراء وملاحظات المرووسين لرؤسائهم.

٤. الأخذ بالاعتبار كلاً من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر إخلال ملموس بواجبات العمل وأخلاقياته.

٥. إشراك المرووسين في عملية تقييمهم، واستخدام التقييم الذاتي وتوضيح الإنجازات.

ومن أجل المساهمة في إنجاح عملية التقييم، قدم كل من الكنانى وجابر (١٩٩٥) بعض الضمانات التي قد تساعد في إنجاح عملية التقييم التربوي ومنها:

١. تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
٢. أن يقوم بعملية التقييم أشخاص مدربون قادرون على مراعاة الأسس العلمية في إجراءات القياس وتصميم المقياس واستخلاص النتائج.
٣. يجب أن تتعدد وسائل التقييم بما يناسب أهداف التقييم ومجالاته.
٤. يجب التحفظ والحيطه عند تفسير نتائج التقييم، وذلك بربط النتائج بالأسباب.
٥. يجب أن تتم عملية القياس والتقييم باستمرار وانتظام.
٦. يجب أن يكون هناك تعاون بين القائمين على التقييم.
٧. يجب النظر إلى التقييم باعتباره عملية إيجابية، فالتقييم ليس مجرد معرفة الأخطاء واكتشاف نواحي الضعف أو معرفة المعوقات والصعوبات التي تواجه التنفيذ، ولكن أن يتضمن التقييم القيام خطوة أخرى إيجابية هي تذليل الصعوبات والإرشاد لأفضل الطرق لتحقيق الأهداف.

كذلك وضع مرسى (١٩٩٨) عدة معايير لتمييز بها التقييم الجيد، ومنها:

١. أن يكون التقييم عملية مستمرة تهدف بصفة دائمة إلى التخلص من السلبيات .
٢. أن يكون التقييم عملية تعاونية تشترك فيها جميع الأطراف.
٣. أن يشمل التقييم على استخدام وسائل متنوعة مختلفة تتميز بالموضوعية والصدق والثبات وتكون مفيدة وعملية مناسبة.
٤. أن يكون التقييم مستثيراً ومستحثاً للمعوقين بدرجة كافية على بذل أقصى جهد.

يتضح مما سبق أن عملية التقييم الفعالة تقوم على عدة أسس من أهمها الوضوح والتخطيط الجيد وأن يكون أساس التقييم هو التعاون ما بين الأطراف المعنية، وكذلك أن تكون أهدافها واضحة ومحددة مسبقاً.

أهداف التقييم الإداري التربوي وأغراضه:

يرى الطويل (١٩٨٦) أن عملية التقييم في أي نظام تشكل بعداً هاماً من أبعاد ممارساته وإدارة النظام وقيادته تستخدم عملية التقييم للوصول إلى أفضل قرارات ممكنة تتعلق بإدارة العاملين فيها مثل ترقيتهم، أو نقلهم أو الاستغناء عن خدماتهم، كما يستخدم التقييم لتحديد حاجات النظم المتعلقة بالتدريب والتطوير، فالتقييم يبرز المهارات والفعاليات التي تتطلب تطويراً وعلاجاً كما يستفاد من التقييم كمعيار يتم على ضوءه تبرير اختيار برامج النظام وتطويرها، كما يفيد التقييم كوسيلة تغذية راجعة يتعرف من خلالها العاملون في النظام على وجهة نظر النظام في أدائهم.

وقد صنف اندرسون (Anderson, 1991) الغرض من عملية التقييم في قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: التقييم التكويني:

وعملية التقييم هذه تساعد على تطوير أداء المديرين، وذلك من خلال التعاون على تطوير البرنامج التعليمي ككل.

القسم الثاني: التقييم الختامي:

وعادة يتم هذا النوع من التقييم في النهاية وذلك للحكم على مدى التطور والتقدم الذي حققه المدير.

أما نصار (١٩٩٢) فقد ذكر أنه يمكن استخدام تقييم الأداء لخدمة أهداف متنوعة تتصل بعضها ببعض، ويمكن تلخيص أبرز أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

١. التعرف على المعوقات التي تؤثر على أداء وحدة ما داخل دائرة معينة.
٢. تحديد مستويات الأداء المقبولة وإحاطة الموظفين علماً بها.
٣. تقدير احتياجات الموظف التدريبية وتمكينه من تحمل المزيد من المسؤوليات .

٤. تطوير قدرات المرووسين المتعلقة بتحقيق الأهداف.
٥. رفع معنويات الموظفين ومساعدتهم على تطوير جوانب القوة والتغلب على مواطن الضعف.
٦. توزيع العمل وإسناد المهام بطريقة أفضل عن طريق مقارنة معرفة الموظف ومهاراته وقدراته وإمكاناته الكامنة بالعمل والمهام التي تسند إليه.

ولأن عملية التقييم في مجملها تهدف إلى تطوير المؤسسة، يرى قراقزة (١٩٩٣) أن نقطة الانطلاق في عملية التطوير تبدأ قبل انخراط العاملين في تلك المؤسسة، حيث يتم الإعداد الذي يمكن أن يضع المبادئ الأساسية لمفاهيم التطوير وأهدافه وأساليبه.

ولا يمكن لبرامج الإعداد أن تحقق كل ما تتوخاه عملية التطوير، ما لم تواكب ببرامج متابعة وتقييم للممارسات الإدارية، حيث يمكن عن طريق التغذية الراجعة إعادة رسم برامج الإعداد وتطويرها، وإعداد برامج تدريبية للعاملين في القطاع التربوي تدعم برامج الإعداد وتنغيه وتطوره.

- ولم يختلف العقدة (١٩٩٦) مع قراقزة (١٩٩٣) في رأيه حول الهدف من عملية التقييم، بل تناولته بشيء من التفصيل أيضاً، فقد ذكر أنه يمكن استخدام تقييم الأداء لخدمة أهداف متنوعة يتصل بعضها ببعض، ويمكن تلخيص أبرز أهداف تقييم الأداء فيما يلي:
١. الوقوف على إنجازات الموظف من أجل تمكين الإدارة من تقدير القيمة النسبية لذلك الإنجاز لأغراض استخدامها في تحديد المرتبات والجوائز والترقية.
 ٢. اكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء لتعزيز نواحي القوة وعلاج نواحي الضعف.
 ٣. البحث في كيفية تحسين الأداء في المستقبل .
 ٤. الاستماع لوجهة نظر المرووس وشعوره تجاه العمل الذي يؤديه وتجاه زملائه ورؤسائه في العمل، وظروف العمل وسياسات الإدارة بوجه عام.
 ٥. توفير جو من الصداقة والتشجيع لجعل المرووس يشعر بأن المجال مفتوح ليقول ما لديه من مقترحات.

٥٢٥٤٦٤

ويضيف العقدة أن عملية التقييم مهمة جداً للإدارة وللأفراد العاملين خاصة إذا كانت مخططة ومدرسة فهي تساعد الإدارة على:

١. الاختيار الجيد للأفراد المستحقين للترقية والنقل.
٢. وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.
٣. إعطاء الموظف صورة واضحة عن أدائه وكيفية تحسينه إذا كان أقل من المستوى المطلوب.
٤. إن وجود نظام جيد لتقييم أداء الأفراد وقياس أدائهم من شأنه أن يحفز الأفراد للعمل بجدية، ويدفعهم للإبداع وتقديم الأفكار الجديدة بهدف التقدم والوصول إلى المناصب العليا في المنطقة مما سيكون له أثر فعال على روحهم المعنوية.
٥. إعطاء الإدارة معلومات قيمة تساعد في وضع السياسات المستقبلية.

أما بالنسبة للموظف فيرى العقدة (١٩٩٦) أن عملية تقييم الأداء تنفذه من حيث:

١. إن تقييم الأداء يبين للفرد مدى نجاحه أو قصوره في عمله الحالي.
٢. تحديد إمكانات النمو والتقدم بالنسبة للموظف اعتماداً على نتائج تقييم الأداء.
٣. إطلاع الفرد على تقييم مستوى أدائه والاستفادة من ذلك في تحديد العناصر التي تحتاج إلى تحسين أو إلى جهد أكثر وذلك بطريقة بناءة وودية.

ولكي تحقق عملية تقييم الأداء الأهداف المرجوة، فإن ذلك يتطلب وجود معايير وأسس ينسب إليها الأداء ويقارن بها. وقد تناول الأدب التربوي عدة معايير وإجراءات لتقييم أداء مدير المدرسة، مع تركيزه على ضرورة أن يكون المدير جزءاً مشاركاً في عملية تقييمه وأن يكون مدركاً لجميع المعايير التي سيقوم من خلالها.

معايير تقييم أداء مدير المدرسة:

يرى الطويل (١٩٨٦) أن التقييم السليم ليس مجرد تجميع الشواهد والأدلة، ولكنه التحليل العلمي المدروس لتلك الشواهد على ضوء الأهداف المتوخاه والمتفق عليها، لذا فإن مصداقية تقييم الأداء تعتمد على مدى ارتباط عملية التقييم بتحليل الأداء في ضوء مجموعة الأهداف المحددة، ومع أن هناك أساليب كثيرة للتقييم إلا أن أفضلها ما كان موضوعياً، ومن هذه الأساليب، التقييم بمقابلة أداء العاملين بمعايير مطلقة، حيث يتم التقييم

للأداء على أساس من معايير محددة ومبسقة الأعداد. ويعتبران التقييم بواسطة النموذج من أكثر المقاييس فعالية وهذا النوع من التقييم يحتاج إلى :

١. قياس الأداء الفعلي.
٢. مقارنة الأداء الفعلي بأداء نموذج، لتحديد إذا كان هناك فروق.
٣. تعديل الانحرافات البارزة ذات الدلالة وتصحيحها، وذلك من خلال خطوات وأفعال علاجية.

وقد وضع إريكسون (Erickson, 1988) عدة معايير لتقييم أداء مدير المدرسة، ليستخدمها الفريق القائم على عملية التقييم، وهذه المعايير:

١. المهارات الإدارية، وتشمل: عملية اتخاذ القرار ومهارة التنظيم ومهارة إدارة الوقت.
٢. مهارات الاتصال وتشمل: الوضوح والعلاقات الإنسانية والتسهيلات.
٣. إدارة الأعمال وتشمل: تطوير الميزانية والمحاسبة والمسؤولية.
٤. علاقة المدرسة بالمجتمع وتشمل: التعاون ما بين المدرسة والمجتمع.
٥. إدارة الأفراد، وتشمل: الاختيار، والتوجيه والتطوير.
٦. المصادر المادية، وتشمل: الممتلكات والصيانة والاستخدام.
٧. برنامج تطوير المناهج، وتشمل: تحديد الحاجات وتحديد الأهداف وتحديد الإنجازات والتقييم.
٨. خدمات الطلاب وتشمل: علامات الطلاب والسجلات المتعلقة بهم وبرامج الأنشطة.

وللتعرف على المدير الفعال وضع كل من توماس وفورنبرج (Thomas & Vornberg, 1991) عدة معايير ومؤشرات، حيث يتمتع المدير الفعال بعدة قدرات منها:

١. يحدد الأهداف، ويضع الخطط، ويتخذ القرارات، ويفوض المسؤوليات، ويرشد الآخرين.
٢. يروج لتوقعاته الإيجابية لإنجازات طلابه وسلوكهم.
٣. يتخذ القرارات المنطقية.
٤. يطور إنجازاته، ويقيم مدى التقدم الذي أحرزته المدرسة في ضوء تعليمها وأهدافها.
٥. ينجز أعمال المدرسة.
٦. قادر على العمل تحت الضغط، وغير مندفع في تفكيره وقادر على التعامل مع الصراعات.
٧. قادر على التعرف على الاحتياجات، والتعامل معها، ويهتم بمشاكل الآخرين.

وفي دراسة كل من فهمي ومحمود (١٩٩٣) تم وضع أربعة معايير يتم في ضوئها تقييم الإدارة المدرسية الناجحة، وهذه المعايير هي:

المعيار الأول: تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها.

المعيار الثاني: أن الإدارة المدرسية تخدم التعليم، ولذلك تحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.

المعيار الثالث: يجب أن تعكس الإدارة المدرسية العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة، وأن تعكس أيضاً خصائص المدرسين الذين يقومون بهذا العمل.

المعيار الرابع: أن تدير الإدارة المدرسية كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً.

في حين يرى حبيب (١٩٩٦) أن تقويم المدرسة يتضمن تقويم البرنامج التعليمي الكلي للمدرسة، ويعني جمع بيانات عن جميع جوانب أدائها لوظيفتها، والهدف من تحقيق تقويم المدرسة، هو تحديد مدى تحقيقها لأهدافها، والتعرف على نواحي الضعف في البرنامج التعليمي كله، ويتضمن تقويم المدرسة أكثر من تقويم البرنامج الاختباري المدرسي، فقد يتطلب استفتاءات ومقابلات شخصية وملاحظات وجمع بيانات من جميع الأفراد في البيئة المدرسية، بما في ذلك القائمين على الإدارة والمعلمين.

في الجلسة الختامية لورشة تقييم ومراقبة الأداء المدرسي في التعليم الأساسي (١٩٩٧) ناقش المشاركون التقرير الختامي لورشة العمل التي أجريت في الدوحة (قطر) وخرجوا ببعض التوصيات ومنها:

١. أن تتركز عملية التقويم على تحسين أداء الطلبة من خلال تحسين كافة عناصر العملية التربوية كافة.
٢. للوصول إلى تقويم ومراقبة أفضل للأداء المدرسي في التعليم الأساسي لا بد من تعزيز الروح المعنوية للعاملين في المدرسة وتنمية العلاقات المدرسية القائمة على الود والمشاركة وروح الفريق وقيام المدرسة بدورها الأساسي في المجتمع على اعتبار أن المدرسة هي الوحدة الأساسية والقاعدة والمنطلق لكل تطوير وتغيير تربوي.
٣. العمل المخطط المدروس لتنويع الأساليب والأدوات المستخدمة في تقويم جميع عناصر الأداء.

٤. التأكيد على تقويم الأداء المؤسسي في المدرسة من خلال تقويم مدخلات العملية التربوية دون التركيز على عنصر دون آخر.

٥. ضرورة اعتماد أسلوب التقويم الذاتي في الأداء المدرسي ومراقبته في التعليم الأساسي بما يشمل الإدارة المدرسية، والهيئات التعليمية والطلبة لما له من نتائج إيجابية في تحمل المسؤولية المشتركة في تطوير العملية التعليمية.

ويمكن أن يقوم المدير بتقييم نفسه ذاتياً، وخاصة فيما يتعلق بسماته الشخصية ذات العلاقة بالعمل.

وبما أن مدير المدرسة مشرف مقيم في مدرسته، فقد ينطبق عليه ما يعتقده الدويك وآخرون (١٩٩٨):

فهم يعتقدون أنه لا يستطيع أحد أن يقول أن صفة ما أو مجموعة من الصفات تجعل إنساناً معيناً مشرفاً تربوياً ممتازاً، ولكن هناك صفات مشتركة ومقومات خاصة، تساعد على ذلك منها: سعة الاطلاع، والخبرة الواسعة، والذكاء، والخبرة والمهارة في الإشراف أساساً هي حصيلة تكتسب ببطء، ويساعد على تعزيزها وتطويرها تقويم المشرف لعمله وتعديله لأساليبه باستمرار.

ويؤيد مرسى (١٩٩٨) التقييم الذاتي للمدير، حيث يعتبر أن من الأمور الهامة التي تساعد مدير المدرسة على النجاح في مهمته ورفع مستوى أدائه وكفاءته أن يهتم بتقويم نفسه بنفسه وهناك عدة معايير تساعد على القيام بذلك، وتعتبر هذه المعايير غاية في الأهمية من حيث فائدتها لمدير المدرسة في القيام بالتقويم الذاتي لنفسه.

العناصر التي تشملها نماذج تقييم الأداء الإداري:

أما فيما يخص العناصر التي يشملها نموذج تقييم الأداء، فقد اقترح نصار (١٩٩٢) أربعة عناصر رئيسة هي:

١. إنجازات الفرد خلال فترة زمنية سابقة، وهذه الإنجازات تقاس تجاه عدة أمور متوقع من الفرد أن يقوم بها في أثناء تلك الفترة ومنها:

أ. أعمال يقوم بها استناداً إلى مواصفات العمل وهي أعمال تتسم بالانتظام والاستمرارية.

ب. أعمال إبداعية ومبادرات تتعلق بجوانب العمل.

ج. المهارات الإدارية التي يتمتع بها، سواء من الناحية الفكرية الخاصة فيما يتعلق
منها بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أو ما يتعلق بالإشراف والقيادة واتخاذ
القرارات أو الجوانب التنفيذية في العمل.

٢. صفات شخصية ومنها:

أ. صفات تتعلق بالفرد وخاصة ما يتعلق منها بجوانب السمات الخاصة ومنها: الصبر
والاحتمال والمشاركة وتقبل النقد والنضج والتوجيه.
ب. صفات تتعلق بالذكاء وسرعة البديهة والقدرة على إيجاد البدائل.

٣. علاقات الفرد مع الأفراد الآخرين:

وهذه العلاقات تتعلق بالأفراد أو المجموعات التالية:
أ. علاقته برؤسائه المباشرين وغير المباشرين.
ب. علاقته بزملائه ممن هم بنفس مرتبته الوظيفية.
ج. علاقته بالمراجعين.

٤. صفات تتعلق بتطبيق الإجراءات والأنظمة والتعليمات:

ويتعلق ذلك بالدوام وعدم الإخلال بمتطلبات إجرائية يرى الرئيس أنها تدل على اهتمام
الموظف المروّس بالتعليمات والأنظمة.

وقد ذكر كل من فهمي ومحمود (١٩٩٣) إن استمارات تقويم أداء عمل مدير المدرسة
في دول الخليج العربي قد تضمنت العناصر الرئيسة التالية:

١. الإلمام بالعمل من حيث معرفة العمل ومتطلباته.

٢. العلاقات الإنسانية.

٣. الكفايات الشخصية.

٤. المواظبة في الحضور والانتظام في العمل.

٥. السلوك والمحافظة على النظام.

٦. العناية بمرافق المدرسة.

٧. القدرة على الابتكار والتجديد.

٨. تدريب العاملين وتطوير أدائهم.

٩. الإشراف على النشاط المدرسي.

١٠. الإشراف على المجالس المدرسية.
١١. الاهتمام بالمستوى التحصيلي للطلاب.
١٢. الرغبة في العمل والمساهمة في تقديم المقترحات لتطويره.
١٣. التعاون مع الموجهين التربويين.
١٤. تحمل المسؤولية.
١٥. كمية العمل.

في حين ذكر العقدة (١٩٩٦) أن أحد نماذج تقييم الأداء الحكومي في سلطنة عمان قد اشتمل على العناصر الآتية:

١. المعرفة باختصاصات الوظيفة ونظم إجراءات العمل.
٢. إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة.
٣. القدرة على تحمل المسؤولية.
٤. الرغبة في العمل.
٥. الإشراف والتوجيه والتعاون في العمل.
٦. الأمانة والاعتماد عليه.
٧. إتقان العمل.
٨. المواظبة على العمل.
٩. المظهر والسمعة.
١٠. الصلاحية لشغل الوظائف الأعلى.

لكن رأى أبو حطب (١٩٩٧) أنه يمكن تقييم مدير المدرسة من خلال تطبيق معايير التقييم التالية:

- جودة المخرجات (مستويات التحصيل، جودة التعليم، النمو الكلي للتلاميذ).
- كفاءة العمليات المدرسية.
- السلوك والنظام.
- الغياب والحضور.
- كفاءة عمليات المنهج.
- كفاءة تدريس المواد.
- كفاءة الامتحانات.
- كفاءة الفرص المتاحة للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة.

- كفاءة الإدارة المدرسية.
- الكفاءة في إدارة الموارد البشرية.
- العلاقة بأولياء الأمور.

ويعتبر الطويل (١٩٨٦) أن نموذج التقييم هو أحد أساليب التقييم وأدواته، ولكن ما هي الصفات اللازم توفرها في أداة التقييم؟

مواصفات أداة التقييم:

يرى منصور وآخرون (١٩٩٦) أن الغرض من استخدام أدوات التقييم هو الوصول إلى أحكام بهدف تطوير الشيء أو تحسينه، ومن ثم فإن التقييم يمثل عمليات: (تشخيص وعلاج ووقاية) وتمثل عملية التشخيص تحديد مواطن القوة والضعف في الشيء المراد تقويمه والتعرف على أسبابها وتعتبر نماذج التقييم إحدى وسائل عملية التشخيص.

فكثيراً ما يتطلب جمع البيانات لتحديد درجة تحقيق الأهداف تطبيق أداة أو أكثر، واختيار الأداة عملية صعبة، حيث إن اختيار الأداة يقتضي فحص الأدوات المتوفرة واختيار أفضلها، وإعداد مثل هذه الأدوات يتطلب وقتاً وجهداً ومهارة.

وقد أوضح منصور أن التقييم العلمي يقوم على استخدام مقاييس وأدوات تتوافر فيها الكفاءة والدقة والثبات كوسائل للقياس على أساس صفات مقبولة ومنها:

١. الموضوعية.
٢. الصدق.
٣. الثبات.
٤. الشمولية.
٥. إمكانية التنفيذ من حيث التكلفة والوقت اللازم للتطبيق وسهولة التطبيق وسهولة تفسير النتائج.

خطوات عملية التقييم:

- إن برامج التقييم تعتبر دعامة من دعائم العملية التربوية، ويعتمد نجاحها إلى حد كبير على التخطيط المسبق لها، وقد اقترح بولتن (Bolten, 1980) على المدرسة أن تخطط بحذر وأن تأخذ الخطوات التالية بعين الاعتبار إذا أرادت تقييمها أن يكون ناجحاً:
١. التخطيط للتقييم: ويشمل: تحليل الموقف وتحديد الغرض من التقييم وتحديد الأهداف، وتحديد وسائل القياس، ثم تحديد المخرجات النهائية.
 ٢. تجميع المعلومات، وتشمل: ضبط الأنشطة المخططة، والمخرجات التي تسببت عنها.
 ٣. توظيف المعلومات، وتشمل: عمليات التحليل وتفسير المعلومات، وذلك من أجل اتخاذ القرارات بشأن الخطوات اللاحقة.

وقد ذكر نشوان (١٩٩١) بأن عملية التقييم يجب أن تبدأ مع العمل التربوي وتنتهي معه، بحيث يستفاد من نتائجه في إجراء التعديلات اللازمة، إذا اقتضت الضرورة ذلك، والإداري التربوي بحاجة ماسة إلى عملية التقييم، ليعرف إذا ما كانت القرارات التربوية المتصلة بالتخطيط والتنفيذ والتوجيه والمتابعة الرشيدة تؤدي بالنظام التربوي إلى تحقيق الأهداف، لذا فهو بحاجة إلى جمع المعلومات اللازمة والمناسبة للقيام بعملية التقويم، فكلما كانت المعلومات دقيقة وصادقة كانت النتائج صائبة.

ولكي تحقق عملية التقييم أهدافها، يرى كل من الكنانى وجابر (١٩٩٥) أنه من الضروري وضع خطة شاملة تتناول الخطوات التالية:

١. تحديد الأهداف العامة والخاصة للعملية التربوية التي يضعها المجتمع والمؤسسة التربوية التي ستولى تنفيذ البرنامج التقويمي الخاص بها.
٢. تعريف القائمين على العمل في المؤسسة التربوية بهذه الأهداف مع مناقشتهم مبرراتها وتفصيلها ووسائل تحقيقها.
٣. اختيار المقاييس التي تناسب قياس كل هدف من هذه الأهداف.
٤. تطبيق المقاييس على الأفراد ممن يراد تحديد خصائصهم.
٥. تسجيل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها وتنظيمها.
٦. تحليل البيانات والمعلومات وإصدار الأحكام.
٧. تدريب القائمين بأمر التقييم.

ورغم أن حبيب (١٩٩٦) لم يختلف مع الكناني وجابر (١٩٩٥) في الخطوات التي اقترحها من أجل إنجاز عملية التقييم، إلا أنه اختزلها إلى ثلاث خطوات رئيسة كما فعل بولتن (Bolten, 1980) وكانت الخطوات التي اقترحها هي:

١. مرحلة التخطيط: وتحدث قبل القيام الفعلي بالتقويم، وتتطلب اتخاذ قرارات عن مسار الفعل الذي سنسلكه، ونحو أية غايات، وتتطلب عملية التخطيط، العمليات الآتية:

أ. تحليل الموقف.

ب. تحديد الأهداف.

ج. تحديد المتطلبات.

د. اختيار أدوات القياس وإعدادها.

هـ. تخطيط الاستراتيجيات.

و. اختيار التصميم.

ز. إعداد جدول زمني.

٢. مرحلة العملية: وتتطلب هذه المرحلة، اتخاذ قرارات تستند إلى وقائع تحدث في أثناء التنفيذ الفعلي للبرنامج الذي خطط له.

٣. مرحلة النتائج: وتقتضي اتخاذ قرارات في النهاية.

الجهة التي تقيم أداء مدير المدرسة:

إن عملية اختيار الجهة التي تقوم بعملية التقييم قد لا تقل أهمية عن العملية ذاتها، وذلك لأن المقيم هو الأساس في عملية التقييم، وهو الذي يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء سلوك الموظف المراد تقييم أدائه.

لقد وفرت بعض البحوث المسحية التربوية، بعض المعلومات اللازمة، والمتعلقة بمقيم مدير المدرسة، وقد اتفقت البحوث فيما بينها حول الجهات المقيمة للمدير، إلا أن النسب اختلفت فيما بينها.

فقد وجد بسر وبانكس (Buser & Banks, 1984)، أن التربويين يفضلون أن يقيم المدير من قبل المراقب العام (المسؤول المركزي) أكثر من تقييمه من قبل نظرائه، أو ممن هم ضمن مسؤوليته، وقد أيدته في ذلك، ريمر (Rammer, 1991) حيث وجد أن تقييم المسؤول المركزي في مكتب المديرية هو تقييم معتمد وذو مصداقية.

أما في الوطن العربي فقد وجد فهمي ومحمود (١٩٩٣) أن مسؤولية تقييم مدير المدرسة تقع على عاتق مديري المناطق التعليمية، ففي البحرين تقع المسؤولية على عاتق مدير المرحلة التعليمية المعنية، أما في السعودية فالمسؤول عن التقييم كل من رئيس التوجيه التربوي بالمنطقة التعليمية والموجه التربوي للإدارة المدرسية، وفي عمان يقوم بالتقييم إدارة التربية والتعليم ومدير المرحلة التعليمية المعنية ومراقب الشؤون التعليمية.

وقد وضع عودة (١٩٩٣) بعض الأمور التي من الواجب أن يراعيها المقيم عند القيلم بعملية التقييم وهي:

١. التأكد من أن الجهة ذات العلاقة بالبرنامج المقيم مستعدة للتعاون وتقديم التسهيلات الضرورية، وهذا يرتبط بمدى التزام المقيم بأخلاقيات عملية التقييم كأن يحافظ على سرية المعلومات.
٢. التأكد من كفاية المقيم، أو فريق التقييم للقيام بعملية التقييم، والتي تتطلب الكثير من المهارات.
٣. ضرورة احتواء تقرير التقييم على المعلومات الكاملة، بشكل يمكن صانعي القرار من اتخاذ القرار المناسب أو الاختيار من بين بدائل القرارات.
٤. الالتزام بالتوقيت الزمني لبرنامج التقييم.

كذلك اعتبرت وزارة التربية والتعليم الأردنية، في دليل تقويم الأداء المدرسي للعام ١٩٩٨، عملية اختيار الجهة التي تقوم بعملية التقييم، عملية هامة وحساسة، في إنجاح تقييم الأداء، وذلك لأن المقيم هو الأساس في عملية التقييم.

والمقيم هو الذي يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف المراد تقييم أدائه وعن سلوكه، إذ يجب أن تتوفر لديه الخبرة السابقة والمعرفة في مجال التقويم.

وبهدف الحصول على تقييم علمي وموضوعي للمدرسة والمساهمة بفاعلية في هذه العملية لا بد للمقيم من مراعاة الشروط التالية:

١. أن تكون لديه رغبة صادقة للاشتراك في عملية التقييم بفاعلية.
٢. أن يكون مقتنعا بأهمية التقييم وأهدافه.
٣. أن يعمل على تقييم أداء المدرسة وليس اكتشاف الأخطاء.
٤. أن يعمل على بناء علاقة إيجابية مبنية على الثقة والصراحة المتبادلة.

٥. أن يصغي جيدا إلى وجهة نظر المدير، فقد تكون لديه المبررات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار .

٦. أن يتجنب الوصول إلى أحكام مسبقة، أو يتأثر بالصفات الشخصية للمدير، بل يجب أن يكون موضوعيا قدر الإمكان.

٧. أن يتجنب الاطلاع على نتائج التقييم السابقة، قبل الانتهاء من عملية التقييم الحالية وذلك لضمان الموضوعية.

وبالرغم من تعدد الآراء حول الجهات المقيمة للمدير، أو الأمور التي من الواجب أن تراعيها فإن الدويك وزملاءه (١٩٩٨) يعتبرون أن المشرف قادر على تقييم مدير المدرسة وبفاعلية وذلك بحكم وظيفته وهدفها من حيث تحسين العملية التعليمية التعلمية، ومن منطلق أهمية المركز الذي يحتله مدير المدرسة، وأثره البالغ في العملية التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر، فعملية التقويم التي يقوم بها جهاز الإشراف التربوي لا تقتصر على بيان مدى كفاية المؤسسات التربوية من بلوغ أهدافها بصورة عامة فحسب، بل هي عملية متكاملة تشمل كذلك كل جوانب المؤسسة، وكل بعد من أبعاد نشاطاتها، ويجب أن تكون عملية التقويم لأي جانب من جوانب المؤسسة التربوية، مبنية على دراسة متعمقة لهذا الجانب وغير مقتصرة على إصدار حكم عام.

ثانياً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية:

لقد أشارت دراسات تربوية سابقة إلى أهمية التقييم في الإدارة، وإلى أنه عملية ضرورية ترتبط بالتخطيط مباشرة كعنصر من عناصر العملية الإدارية، وأنها تتطلب أن تكون خطة مرسومة، كما أشارت دراسات أخرى إلى أهمية بناء النماذج في مجال البحث التربوي، وأن المفهوم الحديث للإدارة هو ارتكازها على أهداف عملية تستمد ممارستها من النماذج النظرية، وأن بناء النموذج يعتبر خطوة ضرورية في عملية البحث الإجرائي.

إلا أن الباحثة لم تجد دراسة فلسطينية سابقة تعنى بطرح نموذج لتقييم مدير المدرسة الثانوية، مما يجعل لهذه الدراسة أسبقية في هذا الموضوع.

ومن الدراسات التي تمكنت الباحثة الوصول إليها وتعتقد أن لها علاقة بدراساتها: دراسة صلاح (١٩٨٥)م:

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن، كما يراها المديرون والمديرات، ومديرو التربية والتعليم ومساعدوهم والمعلمون والمعلمات وقد تناولت الدراسة تقويم أداء مديري المدارس الثانوية في مجالات التخطيط، والتقويم، والعمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا، والأعمال الكتابية والإدارية، والعمل مع الطلبة، والعمل مع المجتمع المحلي، وجاء التقويم في ضوء معايير محددة للإدارة المدرسية، ومهام يفترض في مديري المدارس الثانوية ممارستها.

وقد تألفت العينة من (٥١ مديراً و ٤٩ مديرة) و(٢٥٥ معلماً و ٢٤٥ معلمة) و ٣٨ فرداً من مديري التربية والتعليم ومساعدتهم.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

١. أن متوسطات تقديرات مديري المدارس ومديراتها لأدائهم أعلى من متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لأداء هؤلاء المديرين في كافة المجالات عدا الأعمال الكتابية والإدارية، وأعلى من متوسطات تقديرات مديري التربية والتعليم ومساعدتهم لهؤلاء المديرين في المجالات كافة دون استثناء.

٢. أن نسبة تحقق الكفايات حسب تقديرات مديري المدارس ومديراتها مرتفعة عدا كفايتي التقويم وتحسين المناهج إذ كانت نسبة تحققها متوسطة.

٣. أن نسبة تحقق جميع الكفايات حسب تقديرات المعلمين والمعلمات لمديري مدارسهم متوسطة عدا كفايتي الأعمال الكتابية والإدارية والعمل مع الطلبة، إذ إن نسبة تحققها مرتفعة.

٤. أن نسبة تحقق جميع الكفايات حسب تقديرات مديري التربية والتعليم ومساعدتهم لمديري المدارس متوسطة، عدا كفايتي الأعمال الكتابية والإدارية، إذ إن نسبة تحققهما مرتفعة.

دراسة قریش (١٩٨٧)م:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره وذلك من وجهة نظر المدير والمعلمين. وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين في محافظات الضفة الغربية وألويتها قد بلغ عددهم (٣٠ مديرا ومديرة) و(٤٠ معلما ومعلمة).

وقد توصل الباحث في دراسته إلى عدة نتائج منها:

١. تطابق وجهتي نظر المديرين والمعلمين ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة من حيث الكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى المديرين والمديرات.
٢. اتفاق أفراد العينة على تدني كفايات المديرين في مجال العلاقات الإنسانية، والتواضع والعلاقة مع المجتمع المحلي والتوجيه والتنسيق.
٣. عدم توفر التدريب الكافي قبل الخدمة للمديرين والمديرات في الضفة الغربية وفي ألويتها.

دراسة الرمحى (١٩٨٧)م:

- هدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية الحكومية لدوره الإداري والفني وذلك كما يراه كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم.
- وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي للدراسة بلغ عددهم: (٣٩) مديرا ومديرة و(٢١٤) معلم ومعلمة، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:
١. لم يتفق المديرون والمعلمون في تقييمهم لممارسات المدير لدوره الفني.
 ٢. اتفق المديرون والمعلمون على أن المدير يمارس دوره الإداري بدرجة مرتفعة، إلا أن المديرين رأوا أنفسهم يمارسون دورهم الإداري بشكل أفضل مما رآه المعلمون.
 ٣. لم يتفق المديرون والمعلمون في تقييمهم لممارسات المدير لدوره الإداري والفني معا.

٤. ظهر أن لسنوات الخبرة أثرا في مستوى ممارسات المدير، إذ تبين أنها تتحسن بازدياد سنوات الخبرة.

دراسة علقم (١٩٨٩م):

هدف الباحث من دراسته معرفة مستوى ممارسات إدارة المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية لفعاليات العملية الإدارية من مفهوم منهج نظرية النظم، و إلى معرفة درجة التوافق بين هذه الممارسات الحالية وبين المعايير المطورة للبيئة الأردنية وقد تألفت عينة الدراسة العشوائية من ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى تكونت من (١٠٠) إدارة مدرسة ثانوية أكاديمية حكومية.

المجموعة الثانية وتكونت من (٧٠) مشرفا تربويا من المشرفين على المدارس نفسها.

المجموعة الثالثة وتكونت من (٥٠٠) معلما ومعلمة.

ومن النتائج التي توصل اليها ما يلي:

١. أن نسبة ممارسة مجالات عناصر التنظيم وفعاليتها حسب تقديرات مديري ومديرات المدارس الثانوية، كانت مرتفعة باستثناء فعاليات مجال التعامل مع البيئة والمجتمع المحلي والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية من عنصر المداخلات، إذ كانت متوسطة.
٢. أما بالنسبة للمشرفين والمعلمين، فقد كانت تقديراتهم متوسطة بالنسبة لعناصر التنظيم، باستثناء فعاليات مجال "الميزانية" والموارد المالية، إذ كانت مرتفعة.
٣. انسجام تقديرات المشرفين التربويين وتقديرات المعلمين والمعلمات لممارسة مديري ومديرات المدارس لفعاليات مجالات عناصر التنظيم.

دراسة أبو كف (١٩٩٠م):

استهدفت الدراسة التعرف على واقع السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن وكيفية توزيعها عند المديرين والمديرات وفق تصنيفها على مقياس الشخصية لجوردن وتألفت عينة الدراسة من (١٣٦) مديرا ومديرة من مديريات تربية عمان، وقد دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين المديرين في سمات: السيطرة والمسؤولية والاتزان الانفعالي والسمة الاجتماعية تعزى للمؤهل أو الخبرة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة نفسها بالنسبة للمديرات إلا أنها لم تتوصل إلى وجود فروق بين المديرين والمديرات في كل من سمات السيطرة والمسؤولية والاتزان والانفعالي والسمة الاجتماعية، تعزى للجنس أو المؤهل أو الخبرة الإدارية.

دراسة الغامدين (١٤١١هـ) :

استهدفت هذه الدراسة تحديد أدوار مديرة المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، كما نصت عليه التعاميم الصادرة من الرئاسة العامة لتعليم البنات، وكما هو الواقع الفعلي للمدارس ومقارنة كل من هذه الأدوار بعضها ببعض، وقد طبقت أدوات الدراسة على عينة قوامها: ١٨ مديرة و ١٩٢ معلمة، بالإضافة إلى ١٥٤ من الموظفين الإداريات بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة جدة.

وقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن أهم مجالات الأنشطة التي تؤديها مديرات المدارس الثانوية بالفعل تتعلق بممارستهن تجاه التنظيم الإداري والمالي والتنشئة الدينية وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والإشراف على المباني المدرسية.

في حين أن ممارستهن تجاه الهيئة التعليمية والإدارية والطالبات وإحداث التجديد والتطور التربوي وتنمية العلاقات الإنسانية في مرتبة أدنى من الأهمية.

ومن التوصيات التي قدمتها الباحثة:

١. اعتماد معايير جديدة لتقييم الأداء الوظيفي للمدبرات في ضوء المهام المطلوبة من مديرة المدرسة الثانوية، ووفق تقديرات كمية.
٢. الأخذ بالتقنيات الحديثة في الإدارة التربوية، كاستخدام الحاسب الآلي في تنظيم المعلومات وحفظها وتداولها للتخفيف من حدة العمل الإداري.
٣. النظر في تعديل المهام الرسمية لمديرات المدارس الثانوية بحيث يتم التأكيد على الجوانب الفنية والتربوية أكثر من الجوانب الإدارية التنظيمية وبما يحقق الانسجام بين هذه المهام والأهداف التربوية الحديثة للمرحلة الثانوية (في فهمي ومحمود، ١٩٩٣).

دراسة الروسان (١٩٩٤م):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير معايير تربوية مناسبة لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (١٣١) فرداً من مديري التربية والمديرين الفنيين والإداريين، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي ومن عينات مختارة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن.

ولم تظهر نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمعايير الدراسة حسب متغيراتها: الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الجنس.

كذلك تمكن الباحث من ترتيب المعايير تنازليا حسب الأهمية على النحو التالي:

١. السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية.
٢. تخطيط مدير المدرسة الثانوية لعمله.
٣. تقويم مدير المدرسة الثانوية لعمله.
٤. الإعداد المهني المناسب لمدير المدرسة الثانوية.
٥. خبرة مدير المدرسة الثانوية.
٦. المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية.
٧. طرق اختيار مدير المدرسة الثانوية.

دراسة نهارمياس (١٩٩٦م):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الكفايات القيادية التي يمتلكها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة المفرق، حسب تصورات ثلاث فئات قيادية، أولها جهاز دائرة التربية والتعليم العامة في المحافظة، وثاني هذه الفئات القادة التربويون في مديريات التربية والتعليم، وثالثها مديرو ومديرات المدارس الثانوية أنفسهم، وقد بلغ عددهم جميعا (٢٤٠) قائدا تربويا.

وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة قام الباحث بتطويرها وبنائها ثم توزيعها على مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

١. أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يمتلكون الكفايات القيادية اللازمة لعملهم، ولكنهم يركزون في أعمالهم على الكفايات الإدارية الضابطة للعاملين وسير العمل، أكثر من تركيزهم على الكفايات الفنية والاجتماعية.
٢. إن الكفايات القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية ذات الصلة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي كانت أقل الكفايات القيادية امتلاكاً لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، نسبة لبقية الكفايات القيادية.
٣. إن كفايات إدارة شؤون الطلاب، وكفايات التخطيط قد جاءتا في مرتبة متوسطة من حيث درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية لها.

٤. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الوظيفة، إلا أنه لم توجد فروق بالنسبة لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

٢. الدراسات الأجنبية:

فيما يلي عرض موجز للدراسات الأجنبية التي تمكنت الباحثة من الوصول إليها ورأت أن لها علاقة بالموضوع.

دراسة سيسترنك وآخرين (Sistrunk & Others, 1982):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسلوب القيادة لدى مدير المدرسة الثانوية، والمناخ المدرسي وتفاعلات المجموعة في المدارس الثانوية في (Mississippi Delta)، وقد تكونت عينة الدراسة من ٨٦ شخصا، و(٢٩ معلما، و٣٨ طالبا، و١٩ وليا من أولياء الأمور) وقد تبين من فحص البيانات التي وفرتها الدراسة المسحية عن المناخ المدرسي وعن سلوك المدير القيادي أن لدى الطلبة رضى نسبيا حول المناخ المدرسي، وأن المعلمين غير راضين عنه، لكن درجة عدم رضى أولياء الأمور كانت أقل من المعلمين فيما يتعلق بالمناخ المدرسي وفي الوقت نفسه كانت أكثر من رضى الطلبة، ويعتقد الباحث أن مجموعة صغيرة من المعلمين هي التي أثارت سخط أولياء الأمور على المدرسة.

دراسة كينا بفيل (Kienapfel, 1984):

هدفت الدراسة إلى مساعدة مديريات التربية والتعليم في تطوير نظام رواتب وحوافز للمديرين وقد ارتكزت الدراسة على خمسة أسئلة رئيسة ركزت على المحاور التالية:

١. عملية اتخاذ القرار.
٢. نظام رواتب يعكس ماليا متطلبات كل موقع إداري ومسؤولياته.
٣. عملية تقييم تعرف بشكل دقيق ميزات الإداري الممتاز ونشاطاته، وتُميز بشكل دقيق بين الإداري المتفوق والإداري ذي المستوى دون المتوسط.
٤. تقديم مكافأة مالية للإداري ذي الأداء الممتاز وذلك عن طريق تحويل علامات التقييم إلى زيادة في الراتب.
٥. عملية مراجعة لتحسين التقييم والراتب والحوافز على أساس متكرر وقد تمت الإجابة عن الأسئلة من قبل ٣٦ مقاطعة مدرسية في جامعة تكساس فرع أرلنجتون (Arlington).

دراسة ليليكوست (Lilyquist, 1986):

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة حدوث التقييم في مجالس التربية لمديري المدارس الثانوية في ولاية (Wisconsin)، ودرجة منهجية هذه التقييمات، ومصادر المعلومات المستخدمة. وقد تبين من نتائج الدراسة أن تقييم مجالس التربية لمديري المدارس الثانوية، يحدث على أساس عشوائي ويكون رسمياً أو غير رسمي بناء على الحظ فقط.

ولقد أشارت الدراسة إلى أن هناك حاجة لزيادة المعرفة حول عملية تقييم مدير المدرسة الثانوية والعلاقة بين المدير والمجلس، وأن هناك ضرورة إلى إعادة النظر في المقاييس والمعلومات ومصادرها من أجل إمكانية إجراء التحسين.

دراسة فايسون (Fyson, 1993):

الهدف من دراسة فايسون (1993)، هو وصف تصورات مديري المدارس الثانوية ومقارنتها مع تصورات الإداريين على مستوى المقاطعات حول الغرض والإجراءات والمحتوى والمحصلة النهائية الناتجة عن أنظمة تقييم مديري المدارس الثانوية، ثم إجراء المقارنة بين الممارسات المرغوبة والممارسات الفعلية في هذه العملية.

وقد تم توزيع استبانة مكونة من عشر صفحات على ١٦٢ مديراً و٣٧ إدارياً على مستوى مقاطعة جنوب كاليفورنيا. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث:

١. لقد كانت استجابات كل من المديرين والمشرفين للممارسات المرغوبة أعلى من الممارسات الفعلية.

٢. لقد كانت تصورات المشرفين الإداريين لغرض التقييم ومحتواه وإجراءاته ونتائجه بالنسبة للممارسات المرغوبة أعلى من الممارسات الفعلية وقد كانت تصورات المديرين لتلك الجوانب أدنى من تصورات المشرفين.

دراسة سيتل (Settle, 1993):

كان الهدف من هذه الدراسة هو البحث في تصورات مديري المدارس الثانوية والمشرفين الإداريين في ولاية إلينوي (Illinois) فيما يتعلق بدرجة أهمية المعايير المستخدمة في عملية تقييم مديري المدارس الثانوية ودرجة ملائمة معايير التقييم المقترحة في تقييم مدير المدارس الثانوية وقد تم اختيار (١٥٠) مدرسة ثانوية في الولاية بصورة عشوائية، حيث يتم إرسال الاستبانات إلى كل مشرف إداري ومدير مدرسة ثانوية لكل من المدارس المختارة.

وقد دلت النتائج أن كلا من المشرفين والمديرين قد اتفقوا على أن أكثر المعايير أهمية واستخداما في تقييم مديري المدارس الثانوية هي التالية:

١. ممتلكات المدير.
٢. العمليات الإدارية.
٣. السمات الشخصية.
٤. مناخ العمل.
٥. الإشراف.

وقد اتفق كل من المشرفين والمديرين أيضا أن المعايير التالية مناسبة لتقييم مديري المدارس الثانوية:

١. الحكم.
٢. العدل.
٣. صنع القرار.
٤. الاتصال.
٥. تقييم الموظفين.
٦. معالجة مشاكل الطلاب السلوكية.
٧. التعاون.
٨. التنظيم.
٩. إظهار توقعات عالية عن المدرسة وإنجازاتها.
١٠. إظهار صورة قيادية قوية.
١١. المعرفة.

دراسة بلاك (Black, 1995):

لقد كان الهدف من هذه الدراسة مقارنة الممارسات الحالية لتقييم مديري المدارس الثانوية في مقاطعة إلينوي (Illinois) مع الممارسات المثلى كما تراها معايير تقييم الموظفين في المقاطعة نفسها.

وقد اشتملت الدراسة على الأسئلة التالية:

١. ما الغرض من نظام التقييم الحالي؟
٢. ما هي المعايير المستخدمة؟

٣. ما هي الأدوات المستخدمة في عملية تقييم المديرين؟
٤. من الجهة التي تقم مدير المدرسة الثانوية؟
٥. كيف تقارن أنظمة التقييم الحالية بمعايير تقييم الموظفين كما تراها اللجنة المشتركة للتقييم التربوي؟

وقد تم إرسال الاستبانات إلى جميع المدارس الثانوية في المقاطعة والبالغ عددها (١٠٨) مدارس وبناء على النتائج التي توصل إليها الباحث خرج بعدد من التوصيات منها:

١. على المقاطعات أن تبحث في استخدام مصادر متعددة من البيانات مع استخدام إجراءات الصدق والثبات.
٢. ينبغي مراجعة الإجراءات المرتبطة بالخطوات التأديبية والإنهاء، والاهتمام بعملية التقييم وتوجيهها.
٣. ينبغي أن تقوم المقاطعات بمراجعة معايير تقييم الموظفين وذلك من أجل وضع معايير مناسبة.
٤. ضرورة إجراء دراسات أكثر تعمقا لفهم ممارسات التقييم.

دراسة جونسون (Johnson, 1996):

لقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة واقع عملية التقييم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين الإداريين في ولاية أريزونا الأمريكية (Arizona).

وقد قابل الباحث ثمانية عشر شخصا، مديرين ومراقبين عاميين في تسع مقاطعات ثم قام بتحليل سياسات المقاطعات، وقد عكست نتائج الدراسة تصورات المديرين والمشرفين الإداريين المختلفة فيما يتعلق بأغراض التقييم والثبات والوضوح والفائدة من معايير التقييم. وقد تم مقارنة هذه التصورات على خلفية ما تمليه سياسات المقاطعات المكتوبة والإجراءات.

وقد كشفت هذه الدراسة عن التعقيدات في عملية تقييم السلوك القيادي لدى مدير المدرسة الثانوية وأدائه لوظيفته.

وقد أظهرت الدراسة أن المراقبين العاميين ينظرون إلى التقييم الإداري على أنه أداة مهمة من أجل النمو المهني للمدير، أما المديرون فإنهم ينظرون إلى التقييم الإداري على أنه أداة للمحاسبة.

وقد أجمع المشاركون على أن المعايير المستخدمة في التقييم هي أكثر انتقائية من كونها شاملة.

من خلال مراجعة الدراسات الأجنبية السابقة، لوحظ أنها تناولت دراسة واقع عملية التقييم، كذلك تم إجراء مقارنات بين الممارسات الحالية لعملية تقييم مديري المدارس الثانوية والممارسات المثالية، ومنها التي تناولت معايير تقييم أداء مديري المدارس الثانوية، مما أفاد الباحثة في عملية تحديد معايير التقييم.

الفصل الثالث

طريقة الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- وصف الأداة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- تطبيق الأداة
- متغيرات الدراسة
- التحليل الإحصائي

الفصل الثالث

طريقة الدراسة وإجراءاتها

تعد هذه الدراسة وصفية مسحية هدفت إلى التعرف على درجة موافقة المشرفين التربويين على معايير نموذج التقييم المقترح لتقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمالي فلسطين، وفيما يلي وصف لمجتمع الدراسة وللأداة التي تم استخدامها من حيث إجراءات بنائها والمعايير التي اشتملت عليها، والمؤشرات التي يتضمنها كل معيار بالإضافة إلى الإجراءات التي استخدمت في حساب الصدق والثبات، ووصف إجراءات التطبيق والمعالجات الإحصائية، التي استخدمت في استخراج النتائج.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمالي فلسطين، كما ورد في سجلات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي ١٩٩٨-١٩٩٩، وقد بلغ عددهم (١٧١) مشرفاً ومشرفة موزعين على مختلف مديريات التربية والتعليم في مختلف المحافظات الشمالية لفلسطين البالغ عددها (١٢) (اثنتي عشر مديرية) والجدول (١) يبين توزيعاً لأفراد المجتمع تبعاً لمتغير المحافظات والجنس.

الجدول (١)
توزيع أفراد المجتمع تبعاً للمديريات ولمتغير الجنس

الرقم	المديرية	العدد	الجنس		النسبة المئوية
			ث	ذ	
١.	جنين	١٩	١٤	٥	%١١,١
٢.	طولكرم	١٥	١١	٤	%٨,٨
٣.	قلقيلية	١٠	٦	٤	%٥,٨٥
٤.	نابلس	٢١	١٦	٥	%١٢,٣
٥.	سلفيت	١٠	٧	٣	%٥,٨٥
٦.	رام الله	١٨	١٣	٥	%١٠,٥
٧.	ضواحي القدس	٧	٥	٢	%٤,١
٨.	القدس	١١	٨	٣	%٦,٤
٩.	أريحا	٥	١	٤	%٢,٩
١٠.	بيت لحم	١٦	١٢	٤	%٩,٤
١١.	الخليل	١٩	١٣	٦	%١١,١
١٢.	جنوبي الخليل	٢٠	١٣	٧	%١١,٧
	المجموع	١٧١	١١٩	٥٢	%١٠٠

* تم الحصول على البيانات من وزارة التربية والتعليم، قسم الإشراف والتدريب ١٩٩٨/١٩٩٩.

وقد توزع أفراد المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي إلى (٣٢) مشرفاً ومشرفة يحملون مؤهل ماجستير فأعلى، و(٣٧) مشرفاً ومشرفة ممن يحملون مؤهل البكالوريوس+دبلوم، و(٨٤) مشرفاً ومشرفة ممن يحملون مؤهل بكالوريوس، و(١٨) مشرفاً ومشرفة، ممن يحملون مؤهل دبلوم، والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٢)

توزيع أفراد المجتمع تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
١.	ماجستير فأعلى	٣٢	%١٨,٧١
٢.	دبلوم + بكالوريوس	٣٧	%٢١,٦٤
٣.	بكالوريوس	٨٤	%٤٩,١٢
٤.	دبلوم	١٨	%١٠,٥٣
	المجموع	١٧١	%١٠٠

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد المجتمع تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مجال الإدارة المدرسية، فقد كانت نسبة المشرفين والمشرفات من ذوي الخدمة (أقل من عشر السنوات) هي (٦٤,٣٣%) في حين كانت نسبة المشرفين والمشرفات من ذوي الخدمة (أكثر من عشر السنوات) هي (٣٥,٦٧%) والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣)

توزيع أفراد المجتمع تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من عشر سنوات	١١٠	%٦٤,٣٣
أكثر من عشر سنوات	٦١	%٣٥,٦٧
المجموع	١٧١	%١٠٠

أداة الدراسة:

قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وتطويرها، وهذه الأداة تحتوي على المعايير المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمالي فلسطين، وذلك من خلال الاستفادة من الأدب التربوي ومن خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في عدد من الدراسات السابقة التي تناولت في موضوعاتها تقييم مدير المدرسة الثانوية ومعايير اختياره، وأدواره التي يقوم بها والمهام المنوطة به، والكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية ومن هذه الدراسات دراسة علقم (١٩٨٩)، والروسان (١٩٩٤)، والرمحي (١٩٨٧)، وقريش

(١٩٨٧)، وصلاح (١٩٨٥)، وسيتل (Sttle, 1993)، كما استعانت الباحثة ببعض القائمين على عملية تقييم مدير المدرسة وخصوصا الثانوية.

١. وصف الأداة:

كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة اشتملت على (٧١) فقرة، تم توزيعها على أحد عشر معيارا وهي:

١. السمات الشخصية: وقد اشتمل هذا المعيار على ٦ فقرات.
٢. صنع القرارات: وقد اشتمل هذا المعيار على ٧ فقرات.
٣. الاتصال: وقد بلغت فقراته ٦ فقرات.
٤. الإشراف والمتابعة: وقد اشتمل هذا المعيار على ٨ فقرات.
٥. التخطيط: وقد اشتمل هذا المعيار على ٥ فقرات.
٦. التنظيم: وقد اشتمل هذا المعيار على ٦ فقرات.
٧. التقييم: وقد اشتمل هذا المعيار على ٦ فقرات.
٨. الإدارة المالية: اشتمل هذا المعيار على ٥ فقرات.
٩. العلاقات العامة: وقد اشتمل هذا المعيار على ٩ فقرات.
١٠. النمو المهني: وقد اشتمل هذا المعيار على ٦ فقرات.
١١. تطوير المناهج: وقد اشتمل هذا المعيار على ٧ فقرات.

وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي أمام كل فقرة من الفقرات لتحديد درجة موافقة المشرفين والمشرفات التربويين على معايير التقييم المقترحة والمؤشرات الدالة عليها، وذلك على النحو التالي: أوافق بشدة ولها خمس درجات، أوافق ولها أربع درجات، أحيد ولها ثلاث درجات، أعارض ولها درجتان، وأعارض بشدة ولها درجة واحدة، وقد تم صياغة جميع الفقرات صياغة إيجابية لأنها تمثل معايير التقييم .

وأرفق مع كل نسخة من نسخ الاستبانة تعليمات واضحة بقصد توضيح أهداف الدراسة وطريقة الإجابة، كما طلب إلى أفراد مجتمع الدراسة تعبئة البيانات الضرورية لضبط المتغيرات.

٢. صدق الأداة:

للقوف على صدق الأداة اختارت الباحثة عينة تكونت من عشرة أفراد من العاملين في الميدان التربوي من أساتذة كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة

ممن يحملون مؤهل الدكتوراة في التربية، والعاملين في سلك التربية والتعليم من مشرفين ورؤساء قسم الإشراف وإداريين ممن يحملون مؤهل الماجستير في التربية، وطلب إليهم الحكم على درجة مناسبة الفقرة من حيث صياغتها بنائيا ولغويا ومدى مناسبتها للتقييم والمعياري الذي تنتمي إليه، وقد أعطى المحكمون ملاحظاتهم وتوصياتهم وقد تم تعديلها بناء على هذه الملاحظات، وقد اعتمدت الفقرات التي أجمع عليها (٧٠%) فأكثر من المحكمين.

٣. ثبات الأداة:

من أجل تحديد ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وذلك: باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha, 1951) التي تعتمد على حساب تباين الفقرات (تباين استجابات أفراد المجتمع على كل فقرة) وعلى ثبات الأداة الكلي (تباين استجابات أفراد المجتمع على الأداة بأكملها)، حيث تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من ٢٠ فردا بواقع ١٠ مشرفين و ١٠ مشرفات من نفس مجتمع الدراسة، وتم مراعاة التطبيق مرة واحدة.

وقد وصل معامل الثبات الكلي للأداة إلى (٠,٩٧) وهو معامل ثبات جيد يفى بأغراض الدراسة، والجدول (٤) يبين ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

الجدول (٤)

ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	المعايير	الثبات
١.	معياري السمات الشخصية.	٠,٨٧
٢.	معياري صنع القرارات.	٠,٩٢
٣.	معياري الاتصال.	٠,٨٩
٤.	معياري الإشراف والمتابعة.	٠,٩٢
٥.	معياري التخطيط.	٠,٩٦
٦.	معياري الإدارة المالية.	٠,٨٤
٧.	معياري التنظيم.	٠,٨٨
٨.	معياري التقييم.	٠,٩١
٩.	معياري العلاقات العامة.	٠,٩٢
١٠.	معياري النمو المهني.	٠,٨٤
١١.	معياري تطوير المناهج .	٠,٨٢
	الثبات الكلي	٠,٩٧

يتضح من الجدول أن معاملات ثبات المعايير تراوحت بين (٠,٨٢ - ٠,٩٦) وجميعها جيدة تفي بأغراض الدراسة.

٤. توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

وقد تم استرجاع الاستبانة وتم إجراء التحليل الإحصائي للاستبانة التي استكملت شروط الاستجابة، وهي ١٦٤ استبانة، والجدول (٥) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول (٥)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة المستجيبين تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١١٩	%٧٢,٦
أنثى	٤٥	%٢٧,٤
المجموع	١٦٤	%١٠٠

أما بالنسبة لتوزيع أفراد المجتمع تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، فقد كانت نسبة المشرفين والمشرفات من ذوي الخدمة (أقل من عشر سنوات) (٦٣,٤%)، ففي حين بلغت نسبة المشرفين والمشرفات الذين كانت سنوات خدمتهم (عشر سنوات فأكثر) (٣٦,٦%)، والجدول (٦) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول (٦)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة المستجيبين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من عشر سنوات	١٠٤	%٦٣,٤
أكثر من عشر سنوات	٦٠	%٣٦,٦
المجموع	١٦٤	%١٠٠

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، فقد كانت نسبة المشرفين والمشرفات ممن يحملون مؤهل ماجستير فأعلى (١٨,٩%)، ففي حين بلغت نسبة

المشرفين والمشرفات من حملة مؤهل بكالوريوس + دبلوم (٢٢,٦%)، أما أولئك الذين يحملون مؤهل البكالوريوس فقد بلغت نسبتهم (٤٨,٢%)، والمشرفين والمشرفات الذين يحملون مؤهل دبلوم قد بلغت نسبتهم (١٠,٤%) والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة للمستجيبين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ماجستير فأعلى	٣١	١٨,٩%
دبلوم + بكالوريوس	٣٧	٢٢,٦%
بكالوريوس	٧٩	٤٨,٢%
دبلوم	١٧	١٠,٤%
المجموع	١٦٤	١٠٠%

٥. تطبيق الأداة:

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة، قامت الباحثة بالإجراءات التالية، من أجل تطبيق الأداة على أفراد مجتمع الدراسة:

١. تم توجيه كتاب رسمي من قبل عمادة الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم من أجل السماح للباحثة بأخذ المعلومات الضرورية عن المشرفين وأعدادهم وتوزيعهم (الملحق، ٢).

٢. حصول الباحثة على المعلومات الضرورية عن المشرفين، في مختلف مديريات التربية والتعليم.

٣. ثم تم توجيه كتاب رسمي آخر من قبل عمادة الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم من أجل تسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة على المشرفين والمشرفات العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمالي فلسطين (الملحق، ٣).

٤. بعد الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم قامت الباحثة بإجراء التنسيق المسبق مع مديريات التربية والتعليم، ثم بدأت بتوزيع الاستبانات البالغ عددها (١٧١) استبانة ثم تم استرجاع (١٦٤) استبانة وأجري التحليل الإحصائي لها.

متغيرات الدراسة:

- أ. المتغيرات المستقلة: وتمثلت في متغيرات الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي وله أربعة مستويات (وماجستير فأعلى، ودبلوم + بكالوريوس، وبكالوريوس، دبلوم) ثم سنوات الخدمة وله مستويان (أقل من عشر سنوات، وعشر سنوات فأكثر).
- ب. المتغيرات التابعة: وتمثلت في درجة موافقة المشرفين التربويين على نموذج التقييم المقترح بمعايير الأحد عشر معياراً والمؤشرات الدالة على المعايير البالغ عددها (٧١) فقرة.

التحليل الإحصائي:

تم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Packages for the Social Sciences) التي تمثلت باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن جميع أسئلة الدراسة.

١. معيار تقييم السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين:

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين

(ن=١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	إخلاصه لعمله.	٤,٦٠	%٩٢	كبيرة جدا
٢.	دافعيته لإنجاز العمل.	٤,٤٦	%٨٩,٢	كبيرة جدا
٣.	تعاونيه مع الآخرين.	٤,٤٤	%٨٨,٨	كبيرة جدا
٤.	ثقلته بنفسه.	٤,٤١	%٨٨,٢	كبيرة جدا
٥.	موضوعيته في حكمه.	٤,٤٠	%٨٨	كبيرة جدا
٦.	ذكاءه.	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية	٤,٤٢	%٨٨,٤	كبيرة جدا

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٨) أن درجة الموافقة على فقرات معيار تقييم السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في شمال فلسطين، كانت كبيرة جدا، حيث كانت النسبة المئوية للموافقة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعيار وصلت النسبة المئوية إلى (٨٨,٤%)، ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة موافقة كبيرة جدا.

٢. معيار تقييم صنع قرار مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين:

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم صنع قرار مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين
(ن=١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	تحديد أبعاد الموقف قبل اتخاذ القرار	٤,٤٢	%٨٨,٤	كبيرة جداً
٢.	متابعته القرارات ودراسة نتائجها.	٤,٣٤	%٨٦,٨	كبيرة جداً
٣.	إصداره القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة.	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جداً
٤.	إشراكه المعلمين في عملية صنع القرار.	٤,٢٩	٨٥,٨	كبيرة جداً
٥.	تعديل القرارات في ضوء النتائج.	٤,١٨	%٨٣,٦	كبيرة جداً
٦.	صياغته القرارات طبقاً للقوانين والأنظمة.	٤,١٨	%٨٣,٦	كبيرة جداً
٧.	مشاركته المختصين قبل اتخاذ القرارات.	٤,٠٧	%٨١	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جداً

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الموافقة على فقرات معيار تقييم صنع قرار مدير المدرسة الثانوية الحكومية في شمال فلسطين. كانت كبيرة جداً، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعيار وصلت النسبة المئوية إلى (٨٥%)، وهذه النسبة تعبر عن درجة موافقة كبيرة جداً.

٣. معيار تقييم اتصال مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين:

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم اتصال مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين
(ن = ١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	قدراته على الاستفادة من عملية الاتصال في تحقيق أهداف المدرسة.	٤,٣٢	%٨٦,٤	كبيرة جدا
٢.	تسهيله عملية الاتصال ما بين المعلمين وأولياء الأمور.	٤,٢٨	%٨٥,٦	كبيرة جدا
٣.	حرصه على التواصل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٤,٢٨	%٨٥,٦	كبيرة جدا
٤.	توفيره وسائل الاتصال السهلة بينه وبين الموظفين.	٤,٢٧	%٨٥,٤	كبيرة جدا
٥.	اتصاله المباشر مع الطلاب.	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جدا
٦.	السماح للموظفين الاتصال بمدير المدرسة الثانوية الحكومية.	٤,٢٤	%٨٤,٨	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية	٤,٣٠	%٨٦	كبيرة جدا

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٠) إن درجة الموافقة على فقرات معيار تقييم اتصال مدير المدرسة الثانوية الحكومية الفلسطينية كانت كبيرة جدا، حيث كانت النسبة المئوية للموافقة عليها أكثر من (٨٠%) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعيار وصلت النسبة المئوية إلى ٨٦%، وتعتبر هذه النسبة عن درجة موافقة كبيرة جدا.

٤. معيار تقييم إشراف ومتابعة مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين:

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم إشراف ومتابعة مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين
(ن=١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	متابعته تنفيذ ملاحظات المشرف وتوجيهاته للمعلم.	٤,٥١	%٩٠,٢	كبيرة جداً
٢.	احتفاظه بسجلات خاصة لمتابعة أداء المعلمين والمعلمات.	٤,٥٠	%٩٠	كبيرة جداً
٣.	توفيره المناخ المريح لإنجاز العمل.	٤,٤٣	%٨٨,٦	كبيرة جداً
٤.	تنويعه لأساليبه الإشرافية بما يلبي حاجات المعلمين.	٤,٤٢	%٨٨,٤	كبيرة جداً
٥.	إشرافه على صيانة البناء المدرسي ومرافقه.	٤,٤٢	%٨٨,٤	كبيرة جداً
٦.	متابعته المعلمين والعاملين بشكل مستمر في الأعمال المنوطة بهم كافة.	٤,٤١	%٨٨,٢	كبيرة جداً
٧.	إشرافه على نظافة المدرسة ومرافقها باستمرار.	٤,٣٤	%٨٦,٨	كبيرة جداً
٨.	حرصه على حسن استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.	٤,٣٢	%٨٦,٤	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	٤,٣٩	%٨٧,٨	كبيرة جداً

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١١) أن درجة الموافقة على فقرات معيار تقييم إشراف ومتابعة مدير المدرسة الثانوية الحكومية الفلسطينية، كانت كبيرة جداً، حيث كانت النسبة المئوية للموافقة أكثر من (٨٠%).

وقد وصلت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمعيار (٨٧,٨%)، ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة موافقة كبيرة جداً.

٥. معيار تقييم تخطيط مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين:

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار

تقييم تخطيط مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين

(ن=١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	تحديد الحاجات اللازمة للمدرسة بمساعدة المعلمين المختصين.	٤,٣٠	%٨٦	كبيرة جداً
٢.	قدرته على التخطيط الذي يتناسب مع حجم المدرسة وإمكاناتها.	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جداً
٣.	إعداده خطة التشكيلات المدرسية السنوية بما يحقق استثمار الإمكانات التعليمية المتاحة.	٤,٢٣	%٨٤,٦	كبيرة جداً
٤.	إعداده برنامج عمل شامل يغطي كافة الأنشطة (التعليمية والثقافية والرياضية والاجتماعية والفنية).	٤,٢٣	%٨٤,٦	كبيرة جداً
٥.	توفيره جدولاً زمنياً للإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة.	٤,٢١	%٨٤,٢	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جداً

* أقصى درجة لاستجابة الفقرة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة موافقة المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم تخطيط مدير المدرسة الثانوية الحكومية كانت كبيرة جداً، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعيار بلغت النسبة المئوية ٨٥%، وهي تعبر عن درجة موافقة كبيرة جداً.

٦. معيار تقييم تنظيم لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين:

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم تنظيم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين

(ن = ١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	تفويضه الصلاحيات للمعلمين من أجل تسهيل العمل وتنظيمه.	٤,٤٥	%٨٩	كبيرة جدا
٢.	تنسيقه بين جهود المعلمين والعاملين في المدرسة.	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جدا
٣.	توفيره جدولاً زمنياً للتوقيت المدرسي والمناوبة.	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جدا
٤.	توزيعه الأعمال على المعلمين حسب تخصصاتهم.	٤,٢٨	% ٨٥,٦	كبيرة جدا
٥.	توفيره الخريطة التنظيمية التي ترشد الزائرين للإدارة وغرف الصفوف والمرافق.	٤,١٩	%٨٣,٨	كبيرة جدا
٦.	تنظيمه استخدام البناء المدرسي والوسائل التعليمية ليقدم جميع المواقف.	٤,٠٧	%٨١,٤	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جدا

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة الموافقة على فقرات معيار تقييم تنظيم مدير المدرسة الثانوية الحكومية كانت كبيرة جداً، حيث كانت النسبة المئوية للموافقة عليها أكثر من (٨٠%) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعيار، بلغت النسبة المئوية (٨٥,٢%) وهي تعبر عن درجة موافقة كبيرة جداً.

٧. معيار تقييم التقييم لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين:

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار التقييم لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين

(ن=١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	تقييمه نتائج مجالس الأنشطة المدرسية.	٤,٢٢	%٨٤,٤	كبيرة جداً
٢.	تقييمه خطط المعلمين باستمرار.	٤,٢١	%٨٤,٢	كبيرة جداً
٣.	رفعه التقارير الصادقة عن المشكلات التي تواجهه للإدارة المحلية.	٤,٢١	%٨٤,٢	كبيرة جداً
٤.	تقييمه أداء العاملين في مدرسته تقييماً موضوعياً.	٤,١٧	%٨٣,٤	كبيرة جداً
٥.	إشراكه المعلم في عملية تقييمه.	٤,١٦	%٨٣,٢	كبيرة جداً
٦.	استخدامه أسلوب التقييم الذاتي لتقويم عمله.	٤,١٢	%٨٢,٤	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	٤,١٨	٨٣,٦	كبيرة جداً

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة الموافقة على فقرات معيار تقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، كانت كبيرة جداً حيث كانت النسبة المئوية للموافقة أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعيار وصلت النسبة المئوية إلى ٨٣,٦% ومثل هذه النسبة تعبر عن درجة موافقة كبيرة جداً.

٨. معيار تقييم الإدارة المالية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين:

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم الإدارة المالية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين (ن=١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	تشكيله لجنة مالية في المدرسة لشراء لوازم المدرسة بالطرق القانونية.	٤,٤٦	٨٩,٢%	كبيرة جداً
٢.	تحديد أولويات الإنفاق للحاجات الأكثر ضرورة للمدرسة.	٤,٣٨	٨٧,٦%	كبيرة جداً
٣.	تسجيله حسابات مدرسته حسب الأصول المالية ووفق إيصالات رسمية تحفظ فيها.	٤,٣٧	٨٧,٤%	كبيرة جداً
٤.	قدرته على الحصول على دعم مادي من خارج المدرسة لإنجاز مشاريع تربوية خاصة بالمدرسة.	٤,٢٧	٨٥,٤%	كبيرة جداً
٥.	تخطيطه تحديد أوجه الصرف للمدرسة.	٤,٢١	٨٤,٢%	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	٤,٣٤	٨٦,٨%	كبيرة جداً

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة الموافقة على فقرات معيار الإدارة المالية لمدير المدرسة الثانوية الحكومية الفلسطينية، كانت كبيرة جداً، حيث كانت النسبة المئوية للموافقة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعيار وصلت النسبة المئوية إلى (٨٦,٨%) حيث تعبر هذه النسبة عن درجة موافقة كبيرة جداً.

٩. معيار تقييم العلاقات العامة لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين:

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم العلاقات العامة لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين
(ن=١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	قدرته على حل مشكلات العمل لدى المعلمين والعاملين.	٤,٣٦	%٨٧,٢	كبيرة جداً
٢.	توفيره الخدمات الصحية للطلاب.	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جداً
٣.	اهتمامه بالمعلم الجديد في المدرسة.	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جداً
٤.	دعوته ذوي الاختصاص من المجتمع المحلي للمدرسة للاستفادة من آرائهم وخبراتهم.	٤,٢٨	%٨٥,٦	كبيرة جداً
٥.	تعاونيه مع المعلمين لحل مشكلات الطلبة الأكاديمية.	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جداً
٦.	إقامته علاقات إنسانية مباشرة بينه وبين الطلاب.	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جداً
٧.	تعاونيه مع المرشدين التربويين على حل مشكلات الطلبة السلوكية.	٤,٢٤	%٨٤,٨	كبيرة جداً
٨.	حرصه على تقديم المدرسة خدمات للمجتمع المحلي.	٤,٢٣	%٨٤,٦	كبيرة جداً
٩.	تعميقه العلاقات الإنسانية بين المعلم والطالب.	٤,٢٢	%٨٤,٤	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جداً

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٦) أن درجة الموافقة على فقرات معيار تقييم العلاقات العامة لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، كانت كبيرة جداً، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة أكثر من (٨٠%) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعيار وصلت النسبة المئوية إلى %٨٥,٢ حيث تعبر مثل هذه النسبة عن درجة موافقة كبيرة جداً.

١٠. معيار تقييم النمو المهني لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين:

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم النمو المهني لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين
(ن=١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	عقد الاجتماعات للمعلمين لمناقشة أساليب التدريس والعملية التعليمية لتحسينها.	٤,٣٥	%٨٧	كبيرة جداً
٢.	تبادل الخبرات مع مديري المدارس الأخرى.	٤,٢٨	%٨٥,٦	كبيرة جداً
٣.	اتباعه الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة شؤون المدرسة.	٤,٢٧	%٨٥,٤	كبيرة جداً
٤.	تقبله النقد البناء لتطوير نفسه.	٤,٢٣	%٨٤,٦	كبيرة جداً
٥.	تنسيقه مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين تبعاً لاحتياجاتهم المهنية.	٤,٢٣	%٨٤,٦	كبيرة جداً
٦.	توجيه المعلمين لقراءة كتب مهمة ومفيدة لتمتيعهم مهنيًا.	٤,١٦	%٨٣,٢	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جداً

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٧) أن درجة موافقة المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم النمو المهني لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، كانت كبيرة جداً، فقد بلغت النسبة المئوية للموافقة أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعيار وصلت النسبة المئوية إلى (٨٥%) و مثل هذه النسبة تعتبر عن درجة موافقة كبيرة جداً.

١١. معيار تقييم تطوير مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين للمناهج في مدرسته:

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات معيار تقييم تطوير المناهج لمدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين (ن=١٦٤)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	تتميمته المختبر والمكتبة والوسائل التعليمية التي تساعد في تحقيق أهداف المنهج.	٤,٣٣	%٨٦,٦	كبيرة جداً
٢.	عقد الاجتماعات لمعلمي المواد المتشابهة لتنسيق العمل بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمنهج.	٤,٣٢	%٨٦,٤	كبيرة جداً
٣.	تبليغه المعلمين بالتعديلات التي تطرأ على المنهج.	٤,٣٠	%٨٦	كبيرة جداً
٤.	حرصه على توفير الأنشطة الخاصة التي تلبي احتياجات المنهج وتحقيق أهدافه.	٤,٣٠	%٨٦	كبيرة جداً
٥.	تزويده المعنيين بملاحظات المعلمين حول المنهج والكتاب المدرسي.	٤,٢٧	%٨٥,٤	كبيرة جداً
٦.	توفيره الكتب الإضافية المناسبة لدعم المنهج بالتعاون مع معلمي المدرسة.	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جداً
٧.	مشاركته المعلمين في عملية تقييم المنهج.	٤,١٨	%٨٣,٦	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	٤,٢٧	%٨٥,٤	كبيرة جداً

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٨) أن درجة موافقة المشرفين التربويين على فقرات معيار تطوير المناهج، كانت كبيرة جداً، إذ بلغت النسبة المئوية للموافقة أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للموافقة على فقرات المعيار فقد وصلت (٨٥,٤%) و مثل هذه النسبة تعتبر عن درجة موافقة كبيرة جداً.

ترتيب المعايير تبعاً لأهميتها:

الجدول (١٩)

الرتب والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمعايير نموذج التقييم المقترح والدرجة الكلية لموافقة المشرفين التربويين عليها، مرتبة تبعاً لأهميتها

(ن = ١٦٤)

الرقم	الترتيب	المعايير	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	الدرجة
١.	الأول	معايير السمات الشخصية.	٤,٤٢	%٨٨,٤	كبيرة جداً
٢.	الثاني	معايير الإشراف والمتابعة.	٤,٣٩	%٨٧,٨	كبيرة جداً
٣.	الثالث	معايير الإدارة المالية.	٤,٣٤	%٨٦,٨	كبيرة جداً
٤.	الرابع	معايير الاتصال.	٤,٣٠	%٨٦	كبيرة جداً
٥.	الخامس	معايير تطوير المناهج.	٤,٢٧	%٨٥,٤	كبيرة جداً
٦.	السادس م.	معايير العلاقات العامة.	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جداً
٧.	السادس م.	معايير التنظيم.	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جداً
٨.	الثامن م.	معايير صنع القرارات.	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جداً
٩.	الثامن م.	معايير النمو المهني.	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جداً
١٠.	الثامن م.	معايير التخطيط.	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جداً
١١.	الحادي عشر	معايير التقييم.	٤,١٨	%٨٣,٦	كبيرة جداً
		الدرجة الكلية	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جداً

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٩) أن درجة موافقة المشرفين التربويين على معايير نموذج التقييم المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين كانت درجة كبيرة جداً على جميع المعايير وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) ، وكان الترتيب الأول لمعايير السمات الشخصية حيث كانت النسبة (٨٨,٤%) ، وكان الترتيب الأخير لمعايير التقييم حيث كانت النسبة المئوية (٨٣,٦%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

هل تختلف درجة موافقة المشرفين التربويين على معايير النموذج المقترح لتقييم مديرو المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين باختلاف متغير الجنس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج الجدول (٢٠) تبين ذلك.

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على معايير نموذج التقييم المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير الجنس

المعايير		ذكور (١١٩)		إناث (٤٥)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
معايير السمات الشخصية		٤,٤٤	٠,٤٩	٤,٣٨	٠,٨٤
معايير اتخاذ القرارات		٤,٢٣	٠,٤٨	٤,٣٠	٠,٤١
معايير الاتصال		٤,٢٨	٠,٥٧	٤,٣٦	٠,٤٤
معايير الإشراف والمتابعة		٤,٤١	٠,٤٩	٤,٣٤	٠,٥٣
معايير التخطيط		٤,٢٧	٠,٥٩	٤,٢٠	٠,٨١
معايير التنظيم		٤,٢٧	٠,٥١	٤,٢٣	٠,٥١
معايير التقييم		٤,١٨	٠,٦٢	٤,١٩	٠,٦٣
معايير الإدارة المالية		٤,٣٣	٠,٥٢	٤,٣٥	٠,٥٤
معايير العلاقات العامة		٤,٢٧	٠,٥٥	٤,٢٦	٠,٥٦
معايير النمو المهني		٤,٢٤	٠,٧١	٤,٢٨	٠,٥٦
معايير تطوير المناهج		٤,٢٩	٠,٥٦	٤,٢٣	٠,٥٦
الدرجة الكلية		٤,٢٩	٠,٤٥	٤,٢٨	٠,٤٣

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٠) أن درجة موافقة المشرفين التربويين على معايير النموذج المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين كانت كبيرة جداً عند كل من المشرفين والمشرفات حيث كان متوسط الاستجابة لديهم أكثر من (٤) درجات، إضافة إلى وجود تقارب بين المتوسطات، وكانت الفروق بين المتوسطات الحسابية قليلة جداً على جميع المعايير وكذلك على الدرجة الكلية، وكانت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة أعلى عند المشرفين من المشرفات على معايير (السمات الشخصية والإشراف والمتابعة، والتخطيط والتنظيم، والعلاقات العامة، وتطوير المناهج) والدرجة الكلية في حين كان المتوسط الحسابي لاستجابات المشرفات أعلى عند معايير (صنع القرارات، والاتصال، والتقييم، والنمو المهني، والإدارة المالية).

وبالنظر إلى متوسط الاستجابة للدرجة الكلية يتبين تقارب المتوسطين بين المشرفين والمشرفات، حيث كان المتوسط عند المشرفين (٤,٢٩) درجة، والمتوسط عند المشرفات (٤,٢٨) درجة، والفرق بينهما (٠,٠١).
ومثل هذه النتيجة تعني تقارب وجهات النظر بين المشرفين والمشرفات بالنسبة لهذه المعايير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه:

هل تختلف درجة موافقة المشرفين التربويين على المعايير التربوية المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين باختلاف متغير سنوات الخدمة؟
وللإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج الجدول (٢١) تبين ذلك.

الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على معايير نموذج التقييم المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المعايير		أقل من ١٠ سنوات (ن=١٠٤)		أكثر من ١٠ سنوات (ن=٦٠)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
معايير تقييم السمات الشخصية		٤,٤٥	٠,٤٨	٤,٣٨	٠,٥٠
معايير تقييم صنع القرارات		٤,١٩	٠,٤٧	٤,٣٥	٠,٤٤
معايير تقييم الاتصال		٤,٢٦	٠,٥٦	٤,٣٧	٠,٥١
معايير تقييم الإشراف والمتابعة		٤,٣٦	٠,٥٣	٤,٤٣	٠,٤٣
معايير تقييم التخطيط		٤,٢٢	٠,٧٠	٤,٣٠	٠,٥٨
معايير تقييم التنظيم		٤,٢٦	٠,٥٠	٤,٢٥	٠,٥٣
معايير تقييم التقييم		٤,١٤	٠,٦٤	٤,٢٥	٠,٥٩
معايير تقييم الإدارة المالية		٤,٣١	٠,٥٠	٤,٣٨	٠,٥٨
معايير تقييم العلاقات العامة		٤,٢٥	٠,٥٧	٤,٢٩	٠,٥٢
معايير تقييم النمو المهني		٤,٢٩	٠,٦٣	٤,١٨	٠,٧٣
معايير تقييم تطوير المناهج		٤,٣٠	٠,٥٥	٤,٢٣	٠,٥٧
الدرجة الكلية		٤,٢٨	٠,٤٥	٤,٣١	٠,٤٥

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢١) أن درجة موافقة المشرفين التربويين على معايير النموذج المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين كانت كبيرة جداً، على جميع المعايير والدرجة الكلية عند كل من أصحاب سنوات الخدمة التي هي أقل من (١٠) سنوات، وأصحاب سنوات الخدمة التي هي أكثر من (١٠) سنوات، وكانت الفروق في المتوسطات بينهما قليلة جداً، حيث كانت المتوسطات، أفضل، عند أصحاب الخدمة أقل من ١٠ سنوات على المعايير: (السمات الشخصية، والتنظيم، والنمو المهني، وتطوير المناهج).

في حين كانت المتوسطات أفضل، عند أصحاب الخدمة الأكثر من (١٠ سنوات) على المعايير (صنع القرارات، والاتصال، والإشراف والمتابعة، والتخطيط، والإدارة المالية، والتقييم، والعلاقات العامة).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية كان المتوسط أفضل عند أصحاب الخدمة الأكثر من (١٠ سنوات) حيث وصل إلى (٤,٣١) درجة، في حين كان المتوسط (٤,٢٨) درجة عند أصحاب سنوات الخدمة الأقل من (١٠ سنوات).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه:

هل تختلف درجة موافقة المشرفين التربويين على المعايير التربوية المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين باختلاف متغير المؤهل العلمي؟
وللإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج الجدول (٢٢) تبين ذلك.

الجدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين

على معايير نموذج التقييم المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية

الحكومية في محافظات شمال فلسطين تبعاً لمؤهل المؤهل العلمي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية		المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية		المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية		المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية		المجالات
المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
٤,٤٤	٠,٤٦	٤,٤٠	٠,٥٢	٤,٤٦	٠,٤٤	٤,٤٣	٠,٤٨	معايير السمات الشخصية
٤,٣١	٠,٤٥	٤,٢٢	٠,٥٠	٤,٢٢	٠,٤٥	٤,٣٢	٠,٣٩	معايير اتخاذ القرارات
٤,٣٤	٠,٤٨	٤,٢٦	٠,٦٠	٤,٣١	٠,٥٦	٤,٣٩	٠,٣٧	معايير الاتصال
٤,٣٦	٠,٤٦	٤,٣٤	٠,٥٨	٤,٤٥	٠,٤١	٤,٤٦	٠,٣٥	معايير الإشراف والمتابعة
٤,٢٢	٠,٦٥	٤,١٥	٠,٧٢	٤,٣٢	٠,٥٨	٤,٤٢	٠,٥٥	معايير التخطيط
٤,١٤	٠,٦٣	٤,٢١	٠,٥٥	٤,٣٦	٠,٤٦	٤,٣٣	٠,٣٦	معايير التنظيم
٤,١٢	٠,٥٢	٤,١١	٠,٧١	٤,٢٧	٠,٦١	٤,٢٩	٠,٤١	معايير التقييم
٤,٣٧	٠,٣٩	٤,٢٧	٠,٥٥	٤,٤٣	٠,٥٥	٤,٣٨	٠,٥١	معايير الإدارة المالية
٤,٤٥	٠,٣٦	٤,٢١	٠,٦١	٤,٣١	٠,٥٨	٤,٢٤	٠,٤١	معايير العلاقات العامة
٤,٤٧	٠,٣٩	٤,٢٢	٠,٦٩	٤,١٩	٠,٨٤	٤,٢٧	٠,٤٨	معايير النمو المهني
٤,٣٢	٠,٥٦	٤,٢٣	٠,٥٩	٤,٣٢	٠,٦١	٤,٣١	٠,٤٠	معايير تطوير المناهج
٤,٣٢	٠,٤٠	٤,٢٤	٠,٤٩	٤,٣٣	٠,٤٦	٤,٣٥	٠,٣٤	الدرجة الكلية

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٢) أن درجة موافقة المشرفين التربويين على المعايير التربوية المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين كانت كبيرة جداً، على جميع المعايير والدرجة الكلية عند المشرفين والمدرّسات من أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة، وفيما يلي بيان للنتائج تبعاً للمعايير المختلفة:

١. معيار تقييم السمات الشخصية:

كان أعلى متوسط عند أصحاب مؤهل (البكالوريوس والدبلوم) حيث بلغ (٤,٤٦) درجة يليه المتوسط عند أصحاب مؤهل الدبلوم (٤,٤٤) درجة ثم مؤهل ماجستير فأعلى (٤,٤٣) درجة، وأخيراً مؤهل بكالوريوس (٤,٤٠) درجة.

٢. معيار تقييم اتخاذ القرارات:

كان أعلى متوسط عند حملة مؤهل ماجستير فأعلى، حيث بلغ (٤,٣٢) درجة، ثم مؤهل الدبلوم (٤,٣١) درجة، يليه المتوسط عند أصحاب مؤهل (البكالوريوس والدبلوم) (٤,٢٢) درجة ثم متوسط أصحاب مؤهل البكالوريوس (٤,٢٢) درجة.

٣. معيار تقييم القدرة على الاتصال:

كان أعلى متوسط عند أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى (٤,٣٩) درجة، يليه المتوسط عند أصحاب الدبلوم (٤,٣٤) درجة، ثم المتوسط عند أصحاب مؤهل بكالوريوس ودبلوم (٤,٣١) درجة، وأخيراً المتوسط عند حملة البكالوريوس (٤,٢٦) درجة.

٤. معيار تقييم الإشراف والمتابعة:

كان أعلى متوسط عند مؤهل ماجستير فأعلى (٤,٤٦) درجة، يليه مؤهل (بكالوريوس ودبلوم) (٤,٤٥) درجة، ثم مؤهل الدبلوم (٤,٣٦) درجة، وأخيراً البكالوريوس (٤,٣٤) درجة.

٥. معيار تقييم التخطيط:

كان أعلى متوسط عند أصحاب مؤهل ماجستير فأعلى، حيث بلغ المتوسط (٤,٤٢) درجة يليه حملة مؤهل بكالوريوس ودبلوم حيث بلغ المتوسط (٤,٣٢) درجة، ثم أصحاب مؤهل الدبلوم (٤,٢٢) درجة، وأخيراً البكالوريوس (٤,١٥) درجة.

٦. معيار التنظيم:

كان أعلى متوسط عند أصحاب مؤهل بكالوريوس ودبلوم (٤,٣٦) درجة، يليه ماجستير فأعلى (٤,٣٣) درجة، ثم البكالوريوس (٤,٢١) درجة، وأخيراً الدبلوم (٤,١٤) درجة.

٧. معيار تقييم التقييم:

كان أعلى متوسط عند أصحاب مؤهل بكالوريوس ودبلوم (٤,٢٧) درجة، ثم المتوسط عند أصحاب مؤهل الدبلوم (٤,١٢) درجة وأخيراً البكالوريوس (٤,١١) درجة.

٨. معيار تقييم الإدارة المالية:

كان أعلى متوسط عند أصحاب مؤهل بكالوريوس ودبلوم، حيث بلغ (٤,٤٣) درجة يليه مؤهل ماجستير فأعلى (٤,٣٨) درجة، يليه مؤهل الدبلوم (٤,٣٧) درجة وأخيراً عند أصحاب مؤهل البكالوريوس حيث حصل المتوسط إلى (٤,٢٧) درجة.

٩. معيار تقييم العلاقات العامة:

كان أعلى متوسط عند مؤهل دبلوم (٤,٤٥) درجة، يليه البكالوريوس والدبلوم (٤,٣١) درجة، ثم مؤهل الماجستير فأعلى (٤,٢٤) درجة، وأخيراً البكالوريوس (٤,٢١) درجة.

١٠. معيار تقييم النمو المهني:

كان أعلى متوسط عند أصحاب مؤهل الدبلوم (٤,٤٧) درجة، يليه مؤهل ماجستير فأعلى (٤,٢٧) درجة، ثم المتوسط عند حملة مؤهل البكالوريوس (٤,٢٢) درجة) وأخيراً المتوسط عند حملة (بكالوريوس والدبلوم) فقد كان (٤,١٩) درجة.

١١. معيار تقييم تطوير المناهج:

كان أعلى متوسط عند حملة مؤهل الدبلوم حيث كان (٤,٣٢) درجة، ثم يليه بالتساوي المتوسط عند أصحاب مؤهل (بكالوريوس ودبلوم)، ثم المتوسط عند أصحاب ماجستير فأعلى حيث بلغ (٤,٣١) درجة، وأخيراً المتوسط عند حملة البكالوريوس حيث كان (٤,٢٣) درجة. ١٢. الدرجة الكلية:

كان أعلى متوسط عند حملة مؤهل ماجستير فأعلى، إذ بلغ (٤,٣٥) درجة، ثم أصحاب مؤهل (بكالوريوس ودبلوم) (٤,٣٣) درجة، يليه مؤهل الدبلوم (٤,٣٢) درجة، وأخيراً عند أصحاب مؤهل البكالوريوس حيث بلغ المتوسط (٤,٢٤) درجة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات على النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى معايير مناسبة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية، في المحافظات الشمالية لفلسطين، ومن أجل تحقيق الهدف من هذه الدراسة، حاولت الدراسة الإجابة عن أسئلتها التي تضمنها الفصلان الأول والرابع، وقد تم تصنيف هذه المعايير رغم تداخلها مع بعضها بعضاً في أحد عشر معياراً:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما درجة موافقة المشرفين التربويين على المعايير التربوية المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية لفلسطين، حتى يكون أكثر شمولاً ومتلافياً نقائص نماذج التقييم المطبقة حالياً؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل معيار من معايير الاستبانة، والدرجة الكلية، وقد اعتمدت الباحثة النسب المئوية التالية في تفسير النتائج، وذلك بناءً على الدراسات السابقة:

(٨٠% فأكثر) درجة موافقة كبيرة.

(٧٠% - ٧٩,٩%) درجة موافقة كبيرة.

(٦٠% - ٦٩,٩%) درجة موافقة متوسطة.

(٥٠% - ٥٩,٩%) درجة موافقة قليلة.

(أقل من ٥٠%) درجة موافقة قليلة جداً.

لقد توصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة المشرفين التربويين على المعايير المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية في محافظات شمالي فلسطين، كانت كبيرة جداً على جميع معايير الاستبانة، حيث أظهرت نتائج الجدول (١٩) أن النسبة المئوية لدرجة الموافقة كانت (٨٥,٨%)، وتدل هذه النسبة على درجة موافقة كبيرة جداً على جميع المعايير المقترحة.

وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعود إلى اعتمادها في بناء المعايير، على مراجعة الأئب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. ومن هذه الدراسات، دراسة صلاح (١٩٨٥) التي بعنوان "تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن"، وكذلك دراسة قريش (١٩٨٧) التي بعنوان "الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية"، ودراسة علقم (١٩٨٩) حيث كانت بعنوان "تقييم إدارة المدرسة الثانوية الأكاديمية وفق نموذج مطور للبيئة الأردنية من منظور مفهوم منحنى النظم".

ومن الدراسات التي استعانت الباحثة بها، وانفقت نتائج الدراسة مع نتائجهم، دراسة سبتل (Settle, 1993) حيث وافق كل من مديري المدارس الثانوية والمشرفين الإداريين على المعايير التي تضمنتها استبانة الباحث، لتقييم مدير المدرسة الثانوية في ولاية إلينوي.

ولقد كان ترتيب المعايير على التوالي، وتبعاً لدرجة أهميتها كما يلي:

١. معيار السمات الشخصية:

أظهرت نتائج جدول (١٩) أن هذا المعيار قد حصل على أعلى نسبة، حيث كانت درجة الموافقة عليه كبيرة جداً، حيث بلغت (٨٨,٤%).

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة موافقة المشرفين التربويين على ضرورة تقييم مدير المدرسة الثانوية في مجال السمات الشخصية، إلى إدراكهم أهمية شخصية مدير المدرسة الثانوية، والدور الذي تلعبه، إذ أن صفات المدير وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات المعلمين للعمل، وكذلك في سلوكهم وتصرفاتهم.

ولقد اعتبر الطويل (١٩٨٦) أن لشخصية الفرد أثراً على سلوكه وعلى طريقة تعامله مع الأمور، وكذلك البرادعي (١٩٨٨) اعتبر أن شخصية المدير هي عامل نجاحه أو فشله، فهو إما أن يحرر ملكة الخلق عند المعلمين، وأما أن يعيق ظهورها.

كذلك قد يعود السبب في ارتفاع درجة موافقة المشرفين التربويين على ضرورة تقييم السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية إلى الأثر الكبير الذي تلعبه شخصية مدير المدرسة الثانوية في تحقيقهم لأهداف الإشراف التربوي وعلى درجة التفاعل والتوافق ما بين المشرف ومدير المدرسة الثانوية في أثناء تأديتهم لعملهم وربما منطلقين من خبراتهم الشخصية كونهم مشرفين في مجال العمل.

كما أن توفر السمات الشخصية والقدرات العقلية لدى مدير المدرسة أمر ضروري، فقد رأى أبو فروة (١٩٩٦) أن طبيعة عمل مدير المدرسة تتطلب جهداً مركزاً وشاقاً، وكذلك يتطلب عمله إصدار قرارات وأحكام لها علاقة مباشرة بالعمل، ويتوقف نجاحه في عمله على درجة توفر تلك السمات فيه.

لقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الروسان (١٩٩٤) حيث حصل معيار السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية على المرتبة الأولى من حيث الأهمية، من بين المعايير الأخرى المقترح اتباعها عند اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن.

كما اتفقت مع دراسة سبتل (Settle, 1993)، حيث وجد الباحث أن المشرفين الإداريين والمديرين قد اتفقوا على أن السمات الشخصية من المعايير التي ينبغي إدراجها في نماذج تقييم مديري المدارس الثانوية.

٢. معيار الإشراف والمتابعة:

لقد أظهرت نتائج الجدول (١٩) أن هذا المعيار قد حصل على الترتيب الثاني، حيث حصل على نسبة (٨٧,٨%) وكانت درجة الموافقة على هذا المعيار كبيرة جداً.

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة الموافقة، إلى إدراك المشرفين التربويين أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة الثانوية بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً، سيما وأن المشرفين التربويين قد يتعذر عليهم الإشراف على جميع المعلمين الداخليين في نطاق تمكنهم، وذلك لكثرة عدد المعلمين مقابل عدد المشرفين، أو لعدم قدرتهم على الإشراف المستمر على المعلمين للسبب نفسه، لذا فقد يحتاج المشرف إلى عون مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيماً في مدرسته، وأكثر قدرة بسبب تواجده المستمر في المدرسة على متابعة معلميه في مجال العمل ومدى قيامهم بتنفيذ ملاحظات المشرف المختص لذا فقد يرى المشرف التربوي أنه من الضروري تقييم مدى قيام مدير المدرسة الثانوية بمهامه الإشرافية ومدى قدرته على القيام بها. إذ إن مهام الإشراف التربوي تحتاج إلى مهارات وتأهيل خاص لا بد من توفره لمدير المدرسة بشكل عام ومدير المدرسة الثانوية بشكل خاص بسبب نوعية الأفراد الذين يتعامل معهم ونوعية المعلومات والمعارف المقدمة في هذه المرحلة، وذلك حتى يتمكن من القيام بالمهام الموكولة إليه بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته، وبناءً على نتائج تقييم مدير المدرسة في

هذا المجال يقرر القائمون على الجهاز التربوي مدى قدرة المدير على القيام بأعباء الإشراف أو عدم قدرته، وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة.

وقد اعتبر الدويك وآخرون (١٩٩٨) أن الجانب الفني والإشرافي، لمدير المدرسة أكثر أهمية وخطورة من الجانب الإداري، لما يتطلبه من مهارات وكفايات خاصة، تتطلب إعداداً وممارسة وتنمية مستمرة ليبقى المدير قادراً على تأديته بفاعلية وكفاية، لأنه أقدر من المشرفين المركزيين وبحكم وجوده الدائم في المدرسة على متابعة العملية التربوية، بشكل يضمن حسن سيرها وتقدمها، وإذا كان مؤهلاً للقيام بهذه المهمة، لما للمتابعة من أثر هام في ذلك.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة سيتل (Settle, 1993)، حيث وجد الباحث أن كلاً من المشرفين الإداريين ومديري المدارس الثانوية في ولاية إلينوي قد اتفقوا على أن من أكثر المعايير أهمية واستخداماً في تقييم مديري المدارس الثانوية، تقييم مدير المدرسة في مجال الإشراف.

٣. معيار الإدارة المالية:

لقد أظهرت نتائج الجدول (١٩) أن هذا المعيار قد حصل على الترتيب الثالث، حيث بلغت النسبة المئوية (٨٦,٨%)، وكانت درجة الموافقة على هذا المعيار كبيرة جداً.

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة الموافقة على هذا المعيار إلى إدراك المشرفين التربويين لأهمية هذا المجال وحساسيته إذ إن نتائج التقييم في هذا المجال ترتبط بالأمانة والنزاهة وسمعة المدير على المدى البعيد لاسيما مدير المدرسة الثانوية الذي يعتبر القدوة والنموذج الحسن للمعلمين والطلاب في مدرسته.

بالإضافة إلى أن المدارس الثانوية الحكومية لها اعتبارات خاصة من الناحية المالية، إذ إنه بإمكان مدير المدرسة الثانوية التصرف بمبالغ كبيرة نسبياً، (مقارنة مع المبالغ المقررة للمراحل السابقة) دون إذن مسبق، لذا فربما رأى المشرفون التربويون أنه من الضروري تقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في هذا المجال للتأكد من حسن تصرفه وحنكته وأمانته وقدرته على الإدارة المالية، كذلك فقد يشكل التقييم لهذا المجال ضبطاً ذاتياً للمدير إذا شعر أنه سيتم في هذا المجال، خاصة وأن هذا المجال مرتبط بقوانين وتعليمات متابعة من قبل قسم الرقابة.

بالإضافة إلى أن الناحية المادية، أو مهارة المدير في الإدارة المالية، تضمن توفير احتياجات المدرسة والمساعدات والتكريم، والتعاون مع كافة الأطراف البشرية لتمويل المدرسة، والهدف من هذا العمل هو تحسين العملية التعليمية، التي هي الهدف الذي تسعى الإدارة التربوية لتحقيقه.

وقد اعتبر العمایرة (١٩٩٩) الشؤون المالية، المصدر الحيوي لاستمرار المؤسسة التربوية، ويلعب حجمها دوراً كبيراً في كمية الإنجازات ونوعيتها المتوقع تحقيقها أو تقديمها كذلك تعتبر الشريان الرئيس لضمان استمرار نشاطات المدرسة، وأن أي خطأ أو تساهل لأي خطأ إداري أو فني قد يقع فيه المدير، قد يفقده وظيفته وسمعته، لذا فإن المدير لا بد أن ينظم الشؤون المالية، بشكل دقيق وواضح، ولا بد من متابعتها والإشراف المباشر عليه، والتدقيق الفوري للشؤون المالية المدرسية.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة علقم (١٩٨٩) حيث ارتفعت تقديرات المشرفين التربويين على فعاليات مجال الميزانية والموارد المالية.

كذلك اتفقت مع دراسة نهارمياس (١٩٩٦)، حيث ارتفعت كفايات إدارة الموارد المالية والمادية لدى مديري المدارس الثانوية الأردنية.

٤. معيار الاتصال:

لقد أظهرت نتائج الجدول (١٩) أن هذا المعيار قد حصل على الترتيب الرابع، حيث حصل على نسبة مئوية (٨٦%)، وكانت درجة الموافقة على هذا المعيار كبيرة جداً.

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة موافقة المشرفين التربويين على تقييم مدير المدرسة الثانوية في مجال الاتصال، إلى أنهم وبحكم عملهم في مجال الإشراف التربوي مدركون أهمية الاتصال في المجال التربوي وأثره على العملية التربوية، خاصة في المرحلة الثانوية، إذ إن المدرسة الثانوية تمتاز عن غيرها من المدارس بنوعية الطلاب الذين يتعلمون فيها، من حيث المرحلة العمرية التي يعيشونها وخصائصها، فهم أكثر وعياً وإدراكاً من غيرهم من الطلاب في المراحل السابقة ويحتاجون إلى من يعاملهم بحكمة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قنوات اتصال واضحة وفعالة وسهلة سواء فيما بينهم وبين المدير أو فيما بينهم وبين المعلمين، كذلك يحتاج المديرون على أن يكونوا على اتصال مباشر وسهل مع المعلمين في المدرسة، وذلك لتبادل المعلومات والتعاون على حل مشاكل الطلاب ومشكلات العمل.

كذلك فإن وجود اتصال فعال ما بين المدرسة والمجتمع يعمل على تقوية الصلة بينهما والاستفادة المتبادلة لذا فإن تقييم مدير المدرسة الثانوية في مجال الاتصال قد يضمن تحقيق أيسر لأهداف المدرسة وارتقاء للأفضل لما فيه مصلحة الطلاب.

وقد رأى كل من فيفر ودنلاب (١٩٩٣) في الاتصال الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية، وإن إنتاجية الفرد وقناعاته بالدور الذي يمارسه تكون أعلى في بيئة ديمقراطية يسودها نظام اتصال فعال يوفر له فرص مشاركة إيجابية فاعلة.

لذلك رأى المشرفون التربويون أنه من الضروري تقييم مدير المدرسة الثانوية في مجال الاتصال لأثره ودوره المباشر على العملية التعليمية ونتائجها، ومدى تحقيقها لأهدافها، لمعرفة مدى قيامه بهذه المهام المتعلقة بالاتصال ومدى قدرته وامتلاكه لتلك المهارات، ثم اتخاذ التدابير اللازمة بناءً على نتائج التقييم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سيتل (Settle, 1993)، حيث أن كلاً من المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في ولاية إلينوي، قد اتفقوا على أن الاتصال من المعايير المناسبة لتقييم مدير المدرسة الثانوية في الولاية.

٥. معيار تطوير المناهج:

لقد أظهرت نتائج الجدول (١٩) أن هذا المعيار قد حصل على الترتيب الخامس، حيث حصل على نسبة مئوية (٨٥,٤%)، وكانت درجة الموافقة على هذا المعيار كبيرة جداً.

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة موافقة المشرفين التربويين، إلى أن دور مدير المدرسة الثانوية فيما يتعلق بتطوير المناهج، يعتبر من وجهة نظرهم كبير الأهمية، فبالرغم من أن مدير المدرسة الثانوية غير متعدد التخصصات، إلا أنه يجب أن يمتلك مهارات ومؤهلات تمكنه من القيام بتطوير المناهج التعليمية في مدرسته، لا سيما أن الطالب يهد إنتهائه المرحلة الثانوية سينتقل إما للتعليم الجامعي وإما للعمل، فبناءً عليها سيتم تحديد مصيره ومستقبله فمن الضروري أن لا تقتصر المناهج التعليمية في المرحلة الثانوية خاصة، على المعلومات المقدمة في الكتاب المدرسي، وإنما يجب أن تتعداها حتى يتم تزويد الطالب بأكبر قدر من المعارف والمعلومات التي تفيده مستقبلاً، وذلك من خلال الأنشطة المرافقة للمناهج، والإلمام بالمواضيع المطروحة من أكثر من جانب.

وبما أن عملية تطوير المناهج من أهم مهام المشرف التربوي، إلا أنه قد لا يستطيع القيام بهذه المهام على مستوى كل مدرسة، أو أن يقوم بها منفرداً، فمن الممكن أن المشرفين التربويين اعتبروا أن المديرين يمكنهم مساعدتهم في عملية تطوير المناهج للمرحلة الثانوية وقد حدد البرادعي (١٩٨٨) الدور الذي يمكن أن يؤديه مدير المدرسة الثانوية فيما يتعلق بالمناهج في مضممار الأهداف والمحتوى والخبرات التعليمية والتقويم، كما يمكن أن يهتم أيضاً بإثراء المادة الدراسية، وتوظيف الكتاب المدرسي واستخدام الأدوات وتوفيرها.

لهذا، قد يكون من الضروري تقييم مدير المدرسة الثانوية في مجال تطوير المناهج، حتى يتأكد المشرفون التربويون وغيرهم من المسؤولين في الجهاز التربوي، أن مدير المدرسة الثانوية قادر على القيام بأعباء هذا المجال ومهامه، وإلا فإنه من الضروري تزويد المدير بالمهارات اللازمة.

٦. معيار التنظيم:

لقد أظهرت نتائج الجدول (١٩) أن هذا المعيار قد حصل على الترتيب السادس وقد بلغت النسبة المئوية (٨٥,٢%)، وكانت درجة الموافقة كبيرة جداً .

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة موافقة المشرفين التربويين على هذا المعيار، إلى أنه بالرغم من بناء مدارس ثانوية جديدة إلا أن القديم منها ما زال قائماً، ومع ذلك فإنه لا اختلاف بين هذه المدارس القديمة والحديثة بما يطلب منها من أنشطة وما يقدم إليها من تعليمات، وكل مدرسة من هذه المدارس لديها إمكانياتها وظروفها وفيها الكثير من القدرات والإمكانيات المتوفرة عند المعلمين وطلابها الشباب، ومدير المدرسة الناجح، هو الذي يحسن استغلال هذه الإمكانيات، ويعتمد استغلال هذه الإمكانيات على حسن التنظيم، سيما في المدارس الثانوية، إذ إن أعداد الطلاب تفوق إمكانيات المدرسة المادية، واحتياجات طلاب المدرسة لا بد من توفيرها حتى يتم تحقيق أهداف المدرسة وقد اعتبر قراقرة (١٩٩٣)، أنه كلما كان التنظيم جيداً، أمكن استغلال المصادر بشكل أفضل، إذ إن التنظيم هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معاً في محاولة واعية منظمة لتحقيق الأهداف، والحصول على أحسن كفاية في الأداء وضمان سير العمليات المختلفة الإدارية والتعليمية، وبما أن المشرف التربوي يعمل على تحسين عملية التعليم والتعلم، فإنه يرى أنه من الضروري تقييم مدير لمدرسة الثانوية في هذا المجال حرصاً على تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتوفير تعلم أفضل للطلاب.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة علقم (١٩٨٩)، حيث أعطى المشرفون التربويون تقديراً مرتفعاً لممارسة إدارة المدرسة الثانوية الأردنية لفعاليات مجال التنظيم.

كذلك اتفقت مع نتائج دراسة (Settle, 1993)، حيث اتفق المشرفون الإداريون ومديرو المدارس الثانوية في ولاية الينوي، على أن معيار التنظيم من المعايير المناسبة لتقييم مدير المدرسة الثانوية.

٧. معيار العلاقات العامة:

لقد أظهرت نتائج الجدول (١٩)، أن هذا المعيار قد حصل على الترتيب السادس، وقد بلغت النسبة المئوية (٨٥,٢%)، وكانت درجة الموافقة كبيرة جداً.

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة موافقة المشرفين التربويين على هذا المعيار، إلى أن الطلاب في المرحلة الثانوية، يكونون قادرين على تبادل العلاقات الإنسانية فيما بينهم من جهة وفيما بينهم وبين الإدارة والمعلمين من جهة أخرى والمدير الناجح هو الذي يستطيع بناء علاقات إنسانية في مدرسته ومع طلابه والمعلمين بحيث تكون هذه العلاقات سليمة وموجهة تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة.

كما أن الطلاب بعد هذه المرحلة، سيتعاملون مع مجتمع واسع وسيضطرون إلى إقامة علاقات إنسانية واسعة سواء في ميدان العمل أو في الحياة الجامعية، والمدير الناجح هو الذي يهيئ طلاب مدرسته لهذه المرحلة، ويعمل على تقليل الفجوة بين المدرسة والمجتمع عن طريق إقامة علاقات واعية ومتبادلة ما بين المدرسة والبيئة.

كذلك فإن العلاقات الإنسانية السليمة ما بين الإدارة والمعلمين تعمل على توفير مناخ إيجابي للعمل يساعد على الوصول إلى أهداف المدرسة وتحقيقها بشكل فعال.

وقد اعتبر الدويك وآخرون (١٩٩٨)، أن إقامة العلاقات الإنسانية، والتعاون، تقع على عاتق مدير المدرسة نفسه بحكم مركزه وعمله، وأن الهدف من هذا التعاون هو الأخذ بيد المدرسة للوصول إلى أهدافها، ويتوقف الكثير من نجاح المدرسة أو فشلها، على مدى الصلة التي تقيمها مع المجتمع بأفراده ومؤسساته، بالإضافة إلى أن عملية تطوير العلاقات العامة

الجيدة تقع على عاتق جهاز الإشراف التربوي من حيث بناء هذه العلاقات الإيجابية أو الإسهام في التخطيط لها والعمل على تطويرها و استمراريتها.

لهذا، فقد رأى المشرفون التربويون وانطلاقاً من أهمية إقامة العلاقات الإنسانية، أنه من الضروري تقييم مدير المدرسة الثانوية في هذا المجال تحقيقاً لأهداف المدرسة وأهداف الإشراف التربوي.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة نهارمياس (١٩٩٦)، حيث ارتفعت كفايات العلاقات العامة لدى مديري المدارس الثانوية الأردنية ومديراتها.

٨. معيار صنع القرارات:

لقد أظهرت نتائج الجدول (١٩) أن هذا المعيار قد حصل على نسبة مئوية (٨٥%)، وكانت درجة الموافقة على هذا المعيار كبيرة جداً.

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة موافقة المشرفين التربويين إلى أن القرار هو أسس العملية الإدارية ويحتاج صنع القرار إلى القائد الواعي القادر على إشراك العاملين في صنعه، لا سيما أن معلمي المدرسة الثانوية على درجة عالية من الوعي والتخصص، كما أن القرارات التي سيتم اتخاذها تمسّ طلاباً لم يعودوا أطفالاً، بل شباباً قادرين على الانتقاد، لذا لا بد من التأكد من مدى قدرة مدير المدرسة الثانوية على اتخاذ القرارات الحكيمة، والرشيّدة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بفعالية بحيث يتم إعطاء صورة مشرقة للمدرسة من خلال قيامها بواجباتها واقتناع الطلاب والمعلمين بحكمة إدارتها، بالإضافة إلى أن إشراك المعلمين في عملية صنع القرار قد اعتبرها الدويك وآخرون (١٩٩٨) أنها تجعلهم يعتبرون أنفسهم مساهمين في صنعه، وليس مفروضاً عليهم من الخارج، فيقبلون على تنفيذه بمحض إرادتهم وبكل جدية وإخلاص.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سيتل (Settle, 1993)، حيث اتفق كل من المشرفين الإداريين ومديري المدارس الثانوية على أن معيار اتخاذ القرار من المعايير المناسبة لتقييم مدير المدرسة الثانوية.

٩. معيار التخطيط:

لقد أظهرت نتائج الجدول (١٩) أن هذا المعيار قد حصل على الترتيب الثامن، حيث وصلت النسبة المئوية إلى (٨٥%) وكانت درجة الموافقة كبيرة جداً.

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة موافقة المشرفين التربويين على هذا المعيار إلى أن التخطيط يعتبر ركناً أساسياً في العمل الإداري عامة، والإدارة المدرسية خاصة، وحيث وجد التخطيط الجيد وجد النجاح، لأن التخطيط يحمي مدير المدرسة من التخطي والعشوائية، ويعمل على توفير الوقت والجهد والتكاليف للوصول إلى الأهداف بأقصر الطرق وأقل التكاليف سيما وأن الإمكانيات المادية المتوفرة للمدارس خاصة الثانوية منها هي إمكانيات بسيطة نسبياً، لذا فإن وضع المدارس المادي لا يسمح بالتخطيط أو العشوائية أو التبديد، كذلك فإن التخطيط يحفظ ماء وجه المدير ويحميه من الاستخفاف به وبقدراته إذ إنه يتعامل مع أفراد على درجة كبيرة من الوعي سواء أكانوا المعلمين أم الطلاب أو حتى المجتمع والمسؤولين الإداريين.

وقد اعتبر البرادعي (١٩٨٨) أن المدير الواعي يجعل من التخطيط مسؤولية جماعية، ينهض بها جميع العاملين بطريقة مختلفة.

كذلك فإن عملية التخطيط محكومة لأنظمة واضحة للدلالة على أهميتها، وتخضع عملية التخطيط أكثر من غيرها لعمليات المتابعة، وتحظى باهتمام القادة التربويين من مشرفين ومديرين لما لها من أثر مباشر على مدى نجاح البرامج المدرسية، وعلى تحصيل الطلاب وأداء العاملين في المدرسة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الروسان (١٩٩٤)، حيث حصل معيار تخطيط مدير المدرسة الثانوية الأردنية، لعمله، على مرتبة متقدمة من حيث الأهمية، كأحد المعايير المناسبة لاختيار مدير المدرسة الثانوية الأردنية.

كذلك اتفقت مع دراسة نهارمياس (١٩٩٦) حيث حصلت كفايات التخطيط على تقديرات مرتفعة.

١٠. معيار النمو المهني:

لقد أظهرت نتائج الجدول (١٩)، أن هذا المعيار قد حصل على الترتيب الثامن، حيث حصل على نسبة مئوية (٨٥%)، وكانت درجة الموافقة عليه كبيرة جداً.

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة موافقة المشرفين التربويين على هذا المعيار إلى أن من مهام مدير المدرسة الثانوية الإشراف على المعلمين في مدرسته، وعلى اختلاف تخصصاتهم رغم عدم تخصصه في جميع المواد لذا فإنه يحتاج إلى تطور مستمر في أساليب الإشراف وأساليب الإدارة المدرسية إذ إن هذا العالم متطور ومتغير ويحتاج مدير المدرسة إلى مواكبة التغير وتطوير نفسه باستمرار وقد ذكرت كل من فيفر ودنلاب (١٩٩٣) إلى أن تطوير أعضاء هيئة التدريس هو إحدى المسؤوليات الإشرافية المهمة، وبما أن مدير المدرسة الثانوية يعتبر مشرفاً تربوياً مقيماً، فإن نجاحه يعتمد على عدة عوامل، أهمها نموه المهني المستمر، حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة، لتطوير العملية التربوية والاطلاع على ما يجد في ميدان تخصصه.

كذلك فإن مدير المدرسة الثانوية الحكومية عليه أن يحث معلمي المدرسة ويساعدهم على زيادة ثقافتهم المهنية مما يتطلب منه أن يكون قدوة لهم حيث يرى العمليرة (١٩٩٩) أن على مدير المدرسة أن يكون مطلعاً على كل ما يستجد من معلومات وتطورات تتعلق بالعملية التربوية، وذلك لئلا يغلب على إدارته الروتين والتكرار الممل والنمط التقليدي، مما يثبط عزائم المعلمين معه ويكون المردود التربوي سلبياً في كثير من النواحي.

بالإضافة إلى أن طلاب المدارس الثانوية الحكومية، سيقبلون على الحياة العملية أو العلمية الجامعية مما يستدعي توجيه الطلاب مهنيّاً وتنميتهم ونصحهم وإرشادهم، وفتح الآفاق أمامهم من الناحية العلمية حتى يتمكن المعلم والطالب تحديد المجال والموضوع الذي يمكنهم دخوله والخوض فيه ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إعطاء نماذج حية من المعلمين والمدير على العمل الدؤوب والسعي وراء التطور المهني من أجل إعطاء القدوة الحسنة، أو توفير المعلومات الحديثة والكافية التي تعين الطالب على تحديد اختيار الموضوع الذي سيدرسه ويتخصص فيه بناءً على قدراته وميوله أو بتحديد المهنة التي سيمتثلها مستقبلاً.

لذا وبسبب أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة الثانوية في مجال النمو المهني له وللعاملين معه، فهو إما أن يعمل على ترقية أداء العاملين وتحسينه واستثارة دافعيّتهم للعمل والاطلاع، أو أنه يحبطهم ويثبط عزائمهم. مما يستدعي تقييم مدير المدرسة الثانوية لمعرفة مدى قدرته على النمو المهني له وللمعلمين، ومدى قيامه بمهامه في هذا المجال.

١١. معيار التقييم:

لقد أظهرت نتائج الجدول (١٩) أن هذا المعيار قد حصل على المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية من بين معايير التقييم المقترحة، وكانت النسبة المئوية (٨٣,٦%)، ودرجة الموافقة عليه كانت كبيرة جداً.

وقد يعود السبب في ارتفاع درجة الموافقة على هذا المعيار لأهميته، ودوره في تطوير العملية التربوية، فعن طريق التقييم يمكن للمدير أن يقف على مدى تحقيقه لأهداف مدرسته، ويمكن للمقيمين معرفة مدى تحقيق المدرسة لأهدافها، ومدى قيام مدير المدرسة بالمهام الموكولة إليه.

وقد اعتبر أحمد (١٩٨٧) عملية التقييم أداة فعالة وقوية إذا استخدمت بطريقة جيدة ومناسبة، ويمكن أن تكون أداة للنمو الذاتي، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون أداة لإحباط العزيمة، إذا لم تستخدم الاستخدام الجيد.

من هنا، تكمن أهمية تقييم مدير المدرسة الثانوية في مجال التقييم، خاصة إذا كان نتيجة تقييمه إصدار أحكام خاصة بالمعلمين والعاملين يترتب عليها إما نقل أو ترقية أو طرد، حيث أن مثل هذه الأحكام تحتاج من مدير المدرسة الثانوية قدراً كبيراً من الموضوعية والعدل.

بالإضافة إلى أن إساءة فهم عملية التقييم من قبل كل من المدير والمعلمين، قد تؤدي إلى خلق خلافات خاصة بين أعضاء هيئة التدريس، إذ إن بعضهم يعتبر تقييم مدير المدرسة تصيداً للأخطاء وينظر لعملية التقييم على أنها سلاح بيد المدير للسيطرة والسيادة على المدرسة، فقد وجد قريش (١٩٨٧)، أن المعلم ينظر إلى المدير بأنه مدعوم في سلطته القيادية، وأنه يقيمهم بمعايير غير موضوعية وغير عادلة.

وقد يعود السبب في حصول معيار التقييم على المرتبة الأخيرة، إلى أن المشرفين قد يعتبرون مدير المدرسة مشرفاً غير مختص ولكنه مقيم في المدرسة، ويقوم بعملية التقييم بشكل عام إلى أن يأتي ذوو الاختصاص، فيقيم كل منهم المجال الذي يختص به إذ إن عملية تقييم المعلمين في مختلف تخصصاتهم قد يعتبرها المشرفون أنها تقع ضمن مسؤولياتهم لعدم تخصص مدير المدرسة في جميع المواضيع، ولكن دور مدير المدرسة هو متابعة مدى تطبيق

المعلم لملاحظات المشرف، وتقييم المعلمين في المجالات الفنية وأساليب التدريس، وذلك لصعوبة تقييم المعلم في تخصصه، إذ إنه من الصعب على مدير المدرسة الثانوية أن يرشد معلميه ويقيمهم في محتوى المواد التي يدرسونها، كذلك قد لا يستطيع مدير المدرسة الثانوية بمفرده أن يقيم إمكانات المدرسة جميعها، لأنه لا يملك القرار، فهو مرتبط بعمله بكافة الأقسام في الجهاز التربوي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سيل (Settle, 1993)، حيث وجد أن كلاً من المشرفين الإداريين ومديري المدارس الثانوية في ولاية إلينوي قد اتفقا على أن معيار التقييم من المعايير المناسبة لتقييم مدير المدرسة الثانوية.

كذلك اتفقت مع النتيجة التي توصل إليها الروسان (1994) في دراسته، حيث حصل معيار تقييم مدير المدرسة الثانوية لعمله، على نسبة مرتفعة كأحد المعايير المناسبة لاختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

هل تختلف درجة موافقة المشرفين التربويين على معايير نموذج التقييم المقترح، لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، باختلاف متغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير التربوية المقترحة للتقييم، لمعرفة إذا كان هناك اختلاف في درجة موافقة المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

وقد أظهرت نتائج الجدول (٢٠)، أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً على جميع المعايير المقترحة للتقييم لدى المشرفين والمشرفات، وكانت المتوسطات الحسابية متقاربة على جميع المعايير بين الجنسين إلا أنه كان هناك فارق بسيط جداً لصالح الذكور على المعايير التالية وعلى الدرجة الكلية: (السمات الشخصية، واتخاذ القرارات، والإشراف والمتابعة، والتخطيط والتنظيم والتقييم والعلاقات العامة وتطوير المناهج).

وقد يعود السبب في ذلك الفارق، إلى أن الذكور يتميزون بالأقدمية والخبرة أكثر من الإناث وكذلك عددهم أكبر، إذ إن معظم المشرفات هن حديثات العهد بالإشراف، فقد ازداد تعيين الإناث في مجال الإشراف منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، ولم يمارسن أو يحصلن

على التدريب والمعرفة في مجال الإدارة والإشراف مثل الذكور، بالإضافة إلى أن عدداً منهم يشغلون نصف مركز معلمات، والنصف الآخر مشرفات، وقد يكون لذلك تأثير على درجة الموافقة لا سيما أن المعايير السابقة تمثل لب العمل الإداري، والإشراف التربوي، ومن الضروري تقييم مدى قيام مدير المدرسة الثانوية بالمهام المتعلقة بتلك المعايير. وقد كان الفارق لصالح الإناث في المعايير التالية وهي: (اتخاذ القرارات، والاتصال، والإدارة المالية، والنمو المهني)، إلا أن هذا الفارق كان بسيطاً جداً، وربما يعود السبب في ارتفاع درجة موافقة المشرفات، إلى إدراكهن أهمية هذه المعايير في العمل الإداري وضرورة تقييم مدى قيام مدير المدرسة بمهامه المتعلقة بتلك المجالات لارتباطها وأثرها على جوانب العمل الأخرى.

أما السبب في هذا التقارب بين المتوسطات فقد يعود لتشابه ظروف العمل، والعمل تحت ظل مؤسسة واحدة، تضم نفس التعليمات والقوانين نفسها، بالإضافة إلى خضوعهم إلى الدورات التدريبية نفسها ذات العلاقة بالعمل ومتطلباته.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:

هل تختلف درجة موافقة المشرفين التربويين على المعايير التربوية المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال لفلسطين، باختلاف متغير سنوات الخدمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعايير التقييم المقترحة، لمقارنة درجة موافقة المشرفين ذوي الخدمة الأقل من عشر سنوات، وذوي خدمة عشرة السنوات فأكثر لمعرفة إذا ما كان هناك اختلاف يذكر لصالح فئة أو أخرى.

وقد أظهرت نتائج الجدول (٢١) أن الفروق في المتوسطات بين أصحاب الخدمة الأقل من عشر سنوات وأصحاب خدمة عشر السنوات فأكثر، كانت قليلة جداً، ويعود الفارق لصالح ذوي الخدمة الأكثر من عشر سنوات في المعايير التالية، وكذلك على الدرجة الكلية لجميع المعايير: (اتخاذ القرارات، الاتصال، الإشراف والمتابعة، التخطيط، التقييم، الإدارة المالية، العلاقات العامة).

وقد يعود السبب في ذلك الفارق إلى أن أصحاب الخدمة الأطول، قد تكون لديهم معارف ومعلومات ومهارات أكثر، تم اكتسابها من خلال ممارستهم بصفتهن مشرفين ومقيمين لمدير المدرسة الثانوية الحكومية بالإضافة إلى إلمام أكثر بالقوانين والأنظمة التربوية مقارنة بذوي الخدمة الأقل الذين تنقصهم الخبرة والممارسة العملية لطبيعة ومهام مدير المدرسة الثانوية الحكومية.

أما ذوو الخدمة الأقل من عشر سنوات فقد كانت الفروق لصالحهم في المعايير التالية فقط وهي: (السمات الشخصية، التنظيم، النمو المهني، تطوير المناهج)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الكثير من المشرفين التربويين هم حديثو العهد في عملية الإشراف إذ إن بعضهم لم تزد خدمته عن ثلاث سنوات، وقد تم إلحاقهم بدورات حديثة تركز على تطوير المناهج بالإضافة إلى سعي الكثير منهم لتطوير نفسه مهنيًا من خلال الدورات وورشات العمل، وقد كانت المقابلات في اختيار المشرفين التربويين تركز على السمات الشخصية، وكذلك الدراسات الحديثة، مما قد يكون لذلك دور على درجة موافقتهم أوضح قليلاً ممن هم أكثر خدمة منهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصه:

هل تختلف درجة موافقة المشرفين التربويين على معايير النموذج المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، باختلاف متغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير التربوية المقترحة للتقييم، لمعرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة موافقة المشرفين والمدرّسات من حملة مؤهل الدبلوم، ومؤهل البكالوريوس، وحملة مؤهل البكالوريوس + دبلوم، والمشرفين من حملة مؤهل الماجستير فأعلى.

وقد أظهرت نتائج الجدول (٢٢)، أن درجة الموافقة كانت كبيرة جداً، على جميع المعايير المقترحة للتقييم، لدى المشرفين والمدرّسات من أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة، وأن الفروق بين المتوسطات عند أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة كانت قليلة جداً.

إذ كانت هذه الفروق بين المتوسطات لصالح ذوي المؤهل ماجستير فأعلى على المعايير التالية، وكذلك على الدرجة الكلية (اتخاذ القرارات، والاتصال، والإشراف والمتابعة، والتخطيط، والتقييم)، وقد يعود السبب في ارتفاع درجة الموافقة لديهم، إلى أن لديهم تفهماً أعلى نسبياً، ورؤياً أشمل وأوضح لمهام إدارة المدرسة الثانوية، يتناسب ومستوى هذه الفئة ونضجها، فبالإضافة إلى المؤهل العالي الذي يحملونه فإن لديهم الخبرة وكذلك يتم التحاقهم بدورات لتتميتهم مهنيًا وتزويدهم بالمهارات اللازمة للعمل.

ثم تلاهم في المتوسط، المشرفون أصحاب المؤهل البكالوريوس + دبلوم، على المعايير التالية: (السمات الشخصية، التنظيم، الإدارة المالية، تطوير المناهج).

وقد يعود السبب إلى أنه قد يكون لهؤلاء المشرفين تفهم عالٍ أيضاً، لارتفاع حصيلتهم المعرفية لا سيما أن عدداً منهم التحقوا بعمل الإشراف ثم تابعوا تحصيلهم العلمي، فاجتمعت لديهم الخبرة والمعرفة معاً، إذ إنه قديماً كان يتم تعيين المشرفين من حملة مؤهل الدبلوم، وفي أثناء العمل يتم متابعة الدراسة، ثم تلاهم في المتوسط المشرفين من حملة مؤهل الدبلوم، حيث ارتفعت درجة موافقتهم على المعايير التالية (العلاقات العامة، والنمو المهني)، وأخيراً كان أصحاب مؤهل البكالوريوس حيث كانت الدرجة الكلية لديهم الأقل من بين المشرفين، وقد يعود السبب في ارتفاع متوسط درجة موافقة المشرفين التربويين الحاصلين على مؤهل دبلوم مقابل بكالوريوس، إلى أنهم الأكثر خبرة في مجال الإشراف التربوي مقارنة بالمشرفين من حملة البكالوريوس، وأكثر ممارسة، أما المشرفون من حملة مؤهل البكالوريوس، فأغلبهم من ذوي الخدمة الأقل من عشر سنوات الذين تنقصهم الخبرة والممارسة، بالإضافة إلى أنهم لسم يمارسوا عملية تقييم مديري المدارس الثانوية إلا حديثاً، ولم يلتحقوا بعدد من الدورات التي التحق بها من سبقهم إلى الإشراف وتقييم المديرين.

التوصيات:

في ضوء أهداف ونتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

١. يُرجى أن تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية باستخدام نموذج التقييم المقترح، في عملية تقييم مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين.
٢. يرجى من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأن تعين مشرفين إداريين على غرار المشرفين التربويين، بحيث يكونون ذوي مستوى عالٍ من الإعداد والخبرة والتأهيل، في مجال الإدارة المدرسية، يؤهلهم لمتابعة نشاطات وفعاليات الإدارة المدرسية.
٣. يرجى من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أن تسند مهام الإشراف وتقييم مديري المدارس الثانوية الحكومية إلى المشرفين من حملة مؤهل ماجستير فأعلى.
٤. يرجى أن تعقد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية دورات تدريبية للمشرفين الجدد لتعريفهم بمهام مدير المدرسة الثانوية، وكيفية تقييم مدى أدائه للمهام الموكولة إليه.
٥. يرجى من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أن تسند عملية تقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية إلى مشرفات يشغلن مركزاً كاملاً في الإشراف، وذلك بعد أن يتدربن التدريب الكافي على عملية التقييم الإداري، وأن تعمل على زيادة عددهن.
٦. توصي الباحثة بضرورة إجراء دراسة تهدف إلى التعرف على واقع عملية تقييم مديري المدارس الثانوية في فلسطين، للوقوف على إيجابيات هذه العملية وسلاحياتها، لاتخاذ الخطوات اللازمة من أجل التطوير.
٧. توصي الباحثة بضرورة إجراء دراسات أخرى للتعرف على درجة موافقة أفراد آخرين ممن يعملون في جهاز التربية والتعليم فيما يتعلق بمدى ملائمة معايير التقييم المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية كالمعلمين، والمديرين، ومديري التربية والتعليم.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو حطب، فؤاد، (١٩٩٧، أكتوبر). "معايير تقويم الأداء المدرسي ومراقبته في التعليم الأساسي"، (ورقة أقيمت في الورشة)، الدوحة، قطر.
- أبو كف، علي (١٩٩٠). السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أحمد، إبراهيم (١٩٨٧). الإشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي، مصر. دار الفكر العربي، القاهرة.
- البرادعي، عرفان (١٩٨٨). مدير المدرسة الثانوية. ط١، سوريا، دار الفكر، دمشق.
- حبيب، مجدي (١٩٩٦). التقويم والقياس في التربية وعلم النفس، ط١، مصر. مكتبة النهضة المصرية.
- الدويك، تيسير وعدس، محمد عبد الرحيم والدويك، محمد فهمي وياسين، حسين (١٩٩٨). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط٢، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- الرمحي، جمال عبد الحفيظ (١٩٨٧). مدى ممارسة مدير المدرسة المرحلة الإلزامية الحكومية لدوره الإداري والفني كما يراه كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- رمزي، عبد القادر (١٩٩٧). في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. ط٢، الأردن، المكتبة الوطنية، عمان.
- الروسان، محمد صالح فالح (١٩٩٤). تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- صلاح، خالد (١٩٨٥). تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٨٦). في الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. ط١، الأردن. الجامعة الأردنية، عمان.
- العقدة، أحمد عبد المجيد (١٩٩٦). تقويم الأداء "دراسة تحليلية لنظام تقويم الأداء في الجهاز الحكومي لسلطنة عمان"، مجلة الإداري، ٧ (٦٧)، ١١٣-١٤٣.
- علقم، شفيق محمد (١٩٨٩). تقييم إدارة المدرسة الثانوية الأكاديمية وفق نموذج مطور للبيئة الأردنية من منظور مفهوم منحى النظم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العمايرة، محمد حسين (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية. ط١، الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عودة، أحمد، (١٩٩٣). القياس والتقويم في العملية التدريسية، الأردن. دار الأمل، إربد.
- فهمي، محمد، ومحمود، حسين (١٩٩٣). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، السعودية. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- فيفر، ايزابيل، ودنلاب، حسين (١٩٩٣). نحو إدارة تربوية واعية. لبنان. دار الفكر العربي، بيروت.
- قراقزة، محمود عبد القادر، (١٩٩٣). نحو إدارة تربوية واعية. لبنان. دار الفكر العربي، بيروت.
- قریش، أحمد (١٩٨٧). الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- الكنانى، ممدوح، وجابر، عيسى (١٩٩٥). القياس والتقويم النفسى والتربوي. ط١، لبنان، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت.
- المديرية العامة للبحوث والدراسات التربوية (١٩٩٨). دليل تقويم الأداء المدرسي، الأردن، وزارة التربية والتعليم الأردنية.
- مرسى، محمد (١٩٩٨). الإدارة المدرسية الحديثة. طبعة معدلة ومنقحة، مصر. عالم الكتاب، القاهرة.
- منصور، عبد المجيد. والشربيني، زكريا. والحشاش، عبد اللطيف (١٩٩٦). التقويم التربوي الأسس والتطبيقات. ط١، مصر. دار الملايين.
- نشوان، يعقوب (١٩٩١). الإدارة والإشراف التربوي. ط٣، الأردن، دار الفرقان.
- نصار، عيسى (١٩٩٢). معايير تقييم أداء مديري المدارس. مجلة التربية. ١١ (١٠١)، ١٧٥-١٩١.
- نهارمياس، أحمد حسن (١٩٩٦). الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظات المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anderson, M.E. (1991). "Principals: how to train, recruit, select induct, and evaluate leaders for American's schools". ERIC, No ED.071.
- Black, K. (1995). "A study of principal evaluation in Illinois high school districts: current practices and procedures compared with best practice as articulated by the personnel evaluation standards". Dissertation Abstracts International, A 57/04.
- Bolton, D.L. (1980). Evaluating administrative personnel in school systems. New Yourk: Teachers college press.
- Buser, R.L. & Banks F.A. (1984). The why, what, how, and by whom of evaluating principals. NASS Bulletin, 68 (468), 1-4.
- Carnes, M. (1985). Evaluating administrative performance. Arlington, VA: Educational Research Service, Inc.
- Erickson, J.W. (1988). Make principal evaluation more than a popularity contest. The Executive Educator, 10 (2), 10-19.
- Ernest, B. (1985). Can you eat? Can you sleep? Can you laugh?... The why and how of evaluating principals. The clearing House for the contemporary education in middle and secondary schools, 58 (7). 290-292.
- Fyson, N. (1993). "The evaluation of secondary school principals as perceived by principals and district level administrators". Dissertation Abstracts International, A 54/11.
- Harrison, W.C. (1988). "The status of evaluation of principals: Administrator's perceptions and opportunities and obstacles to improving the process". Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New orleans, LA. Eric, ED 293, 895.
- Johnson, J. (1996). "A statewide analysis of secondary principal evaluation systems in Arizona (High Schools)". Dissertation Abstracts International, A 57/03.

- Lilyquist, J. (1986). "Evaluation of high school principals by boards of education". Eric, ED 143, 040.
- Kienapfel, B. (1984). "Merit Pay for school administrators: aprocedural guide". Eric, Ed. 055.
- Murphy, J., Hallinger, P. & Peterson, K.D. (1985). "Supervising and evaluating principals: lessons from effective districts". Educational Leadership, 43 (2).
- Rammer, R.A. (1991). How the litterature on administrator evaluation relates to actual practice. NASSP Bulletin, 68 (468).
- Settle, K. (1993). "Astudy of superintendent and Principal perceptions of selected criteria for evaluating high school pricipals". Dessertation Abstracts International, A 54/09.
- Sistrunk, W. & Others. (1989). "The leadership style of a junior high school Principal, the school climate, and group interaction". Eric, ED 143, 150.
- Thomas, C. & Vornberg, J. A. (1991). "Evaluating principals: new requirements, directions for the 90s" NASSP Bullentin, 75 (539).

الملحق (١)

أداة الدراسة
"الاستبانة"

المحلق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الاستبانة

معايير نموذج التقييم المقترح

حضرة المشرف المحترم حضرة المشرفة المحترمة؛

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف إلى طرح نموذج لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمالي فلسطين، ذي معايير تربوية محددة وشاملة.

لذا يرجى منك التكرم بتقييم بنود الاستبانة ومدى ملاءمتها لتقييم مدير المدرسة الثانوية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب من المقياس، علماً بأن إجابتك ستحظى بالسرية ولن تستخدم إلا للبحث العلمي فقط.

أولاً: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام ما يتفق وحالتك:

١. الجنس:

ذكر ()

أنثى ()

٢. المؤهل العلمي:

دبلوم ()

بكالوريوس ()

بكالوريوس + دبلوم ()

ماجستير ()

دكتوراه ()

٣. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

أقل من عشر سنوات ()

عشر سنوات فأكثر ()

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحثة

علا محمد هود" فرقس

ثانياً: المعايير التربوية المقترحة لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظات شمالي فلسطين:

يرجى منك وضع إشارة (x) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك:

الرقم	معايير السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية	درجة الموافقة				
	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	موضوعيته في حكمه.					
٢.	تعاونه مع الآخرين.					
٣.	إخلاصه لعمله.					
٤.	ثقتة بنفسه.					
٥.	ذكاءه.					
٦.	دافعيته لإنجاز العمل.					

الرقم	معايير صنع مدير المدرسة الثانوية القرارات	درجة الموافقة				
	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	تعديله القرارات في ضوء النتائج.					
٢.	إصداره القرارات المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.					
٣.	متابعته القرارات ودراسة نتائجها.					
٤.	صياغته القرارات طبقاً للقوانين والأنظمة.					
٥.	مشاورته المختصين قبل اتخاذ القرارات.					
٦.	تحديد أبعاد الموقف قبل اتخاذ القرار.					
٧.	إشراكه المعلمين في عملية صنع القرار.					

الرقم	معيار قدرة مدير المدرسة الثانوية على الاتصال	درجة الموافقة				
	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	قدرته على الاستفادة من عملية الاتصال في تحقيق أهداف الدراسة.					
٢.	توفيره وسائل الاتصال السهلة بينه وبين الموظفين.					
٣.	السماح للموظفين الاتصال به.					
٤.	تسهيله عملية الاتصال ما بين المعلمين وأولياء الأمور.					
٥.	اتصاله المباشر مع الطلاب.					
٦.	حرصه على التواصل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.					

الرقم	معيار إشراف مدير المدرسة الثانوية ومتابعته	درجة الموافقة				
	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	توفيره المناخ المريح لإنجاز العمل.					
٢.	إشرافه على صيانة البناء المدرسي ومرافقه.					
٣.	حرصه على حسن استخدام الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.					
٤.	إشرافه على نظافة المدرسة ومرافقها باستمرار.					
٥.	تنويعه أساليبه الإشرافية بما يلبي حاجات المعلمين.					
٦.	متابعته المعلمين والعاملين بشكل مستمر للأعمال المنوطة بهم كافة.					
٧.	احتفاظه بسجلات خاصة لمتابعة أداء الموظفين.					
٨.	متابعة تنفيذ ملاحظات وتوجيهات المشرف وتوجيهاته للمعلم.					

الرقم	معايير تخطيط مدير المدرسة الثانوية الحكومية لعمله	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	توفيره جدولاً زمنياً للإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة					
٢.	تحديد الحاجات اللازمة للمدرسة بمساعدة المعلمين المختصين.					
٣.	إعداده برنامج عمل شامل يغطي الأنشطة التعليمية كافة.					
٤.	قدرته على التخطيط الذي يتناسب مع حجم المدرسة وإمكاناتها.					
٥.	إعداده خطة التشكيلات المدرسية السنوية بما يحقق استثمار الإمكانات التعليمية المتاحة.					

الرقم	معايير تنظيم مدير المدرسة الثانوية الحكومية لعمله	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	توفير جدول زمني للتوقيت المدرسي والمناوبة.					
٢.	تنسيقه بين جهود المعلمين والعاملين في المدرسة.					
٣.	تنظيمه استخدام البناء المدرسي والوسائل التعليمية ليخدم جميع المواقف .					
٤.	توفيره الخريطة التنظيمية التي ترشد الزائرين للإدارة وعزف الصفوف والمرافق.					
٥.	توزيعه الأعمال على المعلمين حسب تخصصاتهم .					
٦.	تفويضه الصلاحيات للمعلمين من أجل تسهيل العمل وتنظيمه.					

الرقم	معايير تقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية لعملة	درجة الموافقة				
	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	تقييمه نتائج مجالس الأنشطة المدرسية تقييماً موضوعياً.					
٢.	تقييمه أداء العاملين في مدرسته تقييماً موضوعياً.					
٣.	تقييمه خطط المعلمين باستمرار.					
٤.	استخدامه أسلوب التقييم الذاتي لتقويم عمله.					
٥.	إشراكه المعلم في عملية تقييمه.					
٦.	رفعه التقارير الصادقة عن المشكلات التي تواجهه للإدارة المحلية.					

الرقم	معايير الإدارة المالية لمدير المدرسة الثانوية	درجة الموافقة				
	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	تشكيله لجنة مالية في المدرسة لشراء لوازم المدرسة بالطرق القانونية.					
٢.	قدرته على الحصول على دعم مادي من خارج المدرسة لإنجاز مشاريع تربوية خاصة بالمدرسة.					
٣.	تخطيطه تحديد أوجه الصرف المدرسية.					
٤.	تحديد أولويات الإنفاق للحاجات الأكثر ضرورة للمدرسة.					
٥.	تسجيله حسابات مدرسته حسب الأصول المالية ووفق إيصالات رسمية تحفظ فيها.					

الرقم	مقياس العلاقات العامة لمدير المدرسة الثانوية الحكومية	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	دعوته ذوي الاختصاص من المجتمع المحلي للمدرسة للاستفادة وأرائهم وخبراتهم.					
٢.	تعاونهم مع المعلمين لحل مشكلات الطلبة الأكاديمية.					
٣.	تعاونهم مع المرشدين على حل مشكلات الطلبة السلوكية.					
٤.	إقامته علاقات إنسانية مباشرة بينه وبين الطلاب .					
٥.	تتميمته العلاقات الإنسانية بين المعلم والطالب.					
٦.	توفيره الخدمات الصحية للطلاب.					
٧.	حرصه على أن تقدم المدرسة خدمات للمجتمع المحلي.					
٨.	اهتمامه بالمعلم الجديد في المدرسة.					
٩.	قدرته على حل مشكلات العمل لدى المعلمين والعاملين.					

الرقم	مقياس النمو المهني لمدير المدرسة الثانوية الحكومية	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	تقبله النقد البناء لتطوير نفسه.					
٢.	توجيه المعلمين لقراءة كتب مهمة ومفيدة لتنميتهم مهنياً.					
٣.	تنسيقه مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين تبعاً لاحتياجاتهم المهنية.					
٤.	عقد اجتماعات المعلمين لمناقشة أساليب التدريس والعملية التعليمية لتحسينها.					

٥.	تبادلته الخبرات مع مديري المدارس الثانوية الأخرى.				
٦.	اتباعه الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة شؤون مدرسته.				

الرقم	معياري تطوير مدير المدرسة الثانوية الحكومية للمناهج في مدرسته	درجة الموافقة				
	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
١.	تتميمه المختبر والمكتبة والوسائل التعليمية التي تساعد في تحقيق أهداف المنهاج.					
٢.	مشاركته المعلمين في عملية تقييم المنهاج.					
٣.	توفيره الكتب الإضافية المناسبة لدعم المنهاج بالتعاون مع معلمي المدرسة.					
٤.	حرصه على توفير الأنشطة الخاصة التي تلبي احتياجات المنهاج وتحقيق أهدافه.					
٥.	تزويده المعنيين بملاحظات المعلمين حول المنهاج وانكتاب المدرسي.					
٦.	تبليغه المعلمين بالتعديلات التي تطرأ على المنهاج.					
٧.	عقده الاجتماعات لمعلمي المواد المتشابهة لتنسيق العمل بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمنهاج.					

الملحق (٢)

كتاب عميد كلية الدراسات العليا

بتاريخ ١٩٩٩/٦/٦



التاريخ : ١٩٩٩/٦/٦ م

معالي وزير التربية والتعليم المحترم ،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة "علا" محمد هود" حسني قرقرش" رقم التسجيل (٩٧٤٩٩٢٨)

الطالبة "علا" محمد هود" حسني قرقرش" هي إحدى طلبة ماجستير تخصص الإدارة التربوية،
أرجو من حضرتكم التكرم بتسهيل ميمتها والسماح لها أخذ بعض المعلومات الضرورية عن أعداد
المشرفين وتوزيعاتهم حسب المناطق وحسب الجنس والمرحلة التي يشرفون عليها وتخصصاتهم ،
علماً بأن عنوان البحث هو :
تمودج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية الفلسطينية

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

تفضلوا بقبول الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. علي زيطان

نسخة : الملف

الملحق (٣)

كتاب عميد كلية الدراسات العليا

بتاريخ ١٩٩٩/٦/٢١



التاريخ : ١٩٩٩/٦/٢١ م

معالي وزير التربية والتعليم المحترم ،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة "علا" محمد هود" حسني قرقرش" رقم التسجيل (٩٧٤٩٩٢٨)

الطالبة "علا" محمد هود" حسني قرقرش" هي احدى طلبة ماجستير تخصص الادارة التربوية، ارجو من حضرتكم التكرم بتسهيل مهمتها والسماح لها بتوزيع الاستبانة الخاصة بالمشرفين حيث تهدف الدراسة الى تحديد معايير تربوية يمكن استخدامها في عملية تقييم مدير المدرسة الثانوية في فلسطين، علماً بأن عنوان البحث هو :

"نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية الفلسطينية"

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

تفضلوا بقبول الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا


أ.د. علي زيدان

نسخة : الملف

الملحق (٤)

كتاب وزارة التربية والتعليم

١٩٩٩/٦/٢٣

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority

Ministry of Education



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم

رقم: وت / 31/30 / 4366

تاريخ: 23 / 6 / 1999 م

بالتاريخ: 19 / 3 / 1420 هـ

السادة: د. علي زيدان المحترم

كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية / نابلس

بالتاريخ: وبعد ...

الموضوع: الدراسة الميدانية

الطالبة: علا "محمد هود" حسني قرقرش

الإشارة: كتابكم المؤرخ في 21/6/1999 م

أوافق على قيام الطالبة المذكورة بإجراء دراستها "نموذج مقترح لتقييم مدير المدرسة
البلدية الحكومية الفلسطينية"، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على المشرفين التربويين في
إدارات التربية والتعليم في الضفة، وذلك بعد التنسيق المسبق مع المديريات المعنية.

مع الاحترام،،،،

/ وزير التربية والتعليم

مدير عام التعليم العام

أوليد الزاغة



ل/كل من السادة مديري التربية والتعليم المحترمين

رجاء تسهيل مهمتها.

ت/الملف.

الرجاء

الملحق (٥)

التقرير السنوي السري



مجلس الموظفين العام

مجلس الموظفين العام
[مري]

التقرير السنوي - ١٩٨٦

وزارة : _____
دائرة : _____
اسم الموظف : _____
رقم الهوية : _____
الوظيفة الحالية : _____
الدرجة : _____
الملاك : _____

التقرير	العناصر اقرعه	النبايه	تقدير الدرجات بمعرفة
الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
١٠	١٠	١٠	١٠
١٠	١٠	١٠	١٠
١٠	١٠	١٠	١٠
٢٠	٢٠	٢٠	٢٠
٥٠	٥٠	٥٠	٥٠
٧	٧	٧	٧
٤	٤	٤	٤
٤	٤	٤	٤
١٥	١٥	١٥	١٥
٧	٧	٧	٧
٤	٤	٤	٤
٤	٤	٤	٤
١٥	١٥	١٥	١٥
٥	٥	٥	٥
٥	٥	٥	٥
٥	٥	٥	٥
٥	٥	٥	٥
٢٠	٢٠	٢٠	٢٠
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
مئة	مئة	مئة	مئة

الملحق (٦)

نموذج الإشراف التربوي العام



مديرية التربية والتعليم.....

المدرسة.....

رقمها الوطني.....

نموذج الإشراف التربوي العام

اسم المدير/ة:..... المؤهل العلمي والتربوي:.....

تاريخ التعمين في الإدارة:.....

المنشأ في الخدمة:.....

المدير مشرف تربوي مقيم: يقوم المشرف/ة التربوي/ة بزيارة مدير/ة المدرسة مسجلاً ملحوظاته/ها حول البنود المذكورة في هذه الفقرة . .

البند	ملحوظات
زيارة المعلمين/ات الصفية	
الصفية وتوثيقها	
أيام العمل الدراسية والدورات والاجتماعات	
المتابعات التي يطلبها المشرفون/ات من المعلمين/ات	
الأعمال الكتابية للمعلمين/ات والأنشطة اللاصفية	

البلدية تدني التحصيل وضعفه عند الطلبة : يدون المشرف/ة إجراءات المدرسة في بنود هذه الفقرة .

البند	ملحوظات
الضعف وأسبابه	
الملاج وكيفية تنفيذها	
النجاح والتقييم	

المشاريع الريادية : يطلع المشرف/ة على المشاريع الريادية التي تشارك المدرسة فيها مدوناً ملحوظاته/ها حول البنود أدناه

المشروع: (1).....(2).....(3).....

البند	ملحوظات
مدير/ة المدرسة في آلية تنفيذ المشروع	
التطويرية التي اشتملت عليها خطة المشروع	
مراحل التنفيذ والاجتماعات	
آلية التغلب عليها	
المدرسة ومرافقها	
ومؤشرات النجاح	

الفاظ الإجرائية التي على المدير مراعاتها.....

داحة المدير /ة من المديرية لدعمه فنياً.....

الملحق (٧)

التقرير السنوي الشخصي
"المكتوم"

بسم الله الرحمن الرحيم

Palestinian National Authority

Ministry
of Education
Directorate of Education - Nablus



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة
التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم - نابلس

اسم المدرسة:

اشارتها:

التقرير السنوي الشخصي

للعام الدراسي ١٩ / ١٩ م

مكتوم

- ١- الاسم الكامل:
- ٢- تاريخ الولادة: ٣- متزوج او اعزب:
- ٤- رقم الهوية:
- ٥- اسم الوظيفة الحالية:
- ٦- مكان العمل:
- ٧- تاريخ التعيين في الخدمة:
- ٨- الدرجة الحالية:
- ٩- الراتب الاساسي:
- ١٠- تاريخ الترفيع للدرجة الحالية:
- ١١- الشهادات العلمية (نوع الشهادة وسنة التخرج) :
- ١٢- الدراسات الخاصة:
- ١٣- اية خبرة اخرى:
- ١٤- المباحث والصفوف التي يدرسها:
- ١٥- الدورات التي حضرها:
- اشهد ان المعلومات المدرجة في اعلاه هي معلومات صحيحة
- التاريخ:
- توقيع الموظف:
- اشهد انني دققته هذا البيان وتحريت عن المعلومات الواردة فيه بنفسي فوجدتها صحيحة
- (إذا وجد الرئيس المباشر ان الواجبات كما ذكرت اعلاه غير دقيقة فالمرجو ذكرها بدقة فيما يلي):

الرئيس المباشر للموظف

الاسم بوضوح

التاريخ:

الملحق (٨)

تقرير إداري لزيارة المدرسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of
Education & Higher Education



سلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة
التربية والتعليم العالي

تقرير إداري لزيارة مدرسية

مديرية التربية والتعليم	تاريخ الزيارة:	/ / ١٩٩٩ م
اسم المدرسة:	العنوان:	
اسم المدير:	مؤهله:	
تاريخ تعيينه:	وكالة:	خاصة
الجهة المشرفة على المدرسة:	أعلى صف فيها:	حكومة
* تشكيلات المدرسة الحالية:	عدد الطلبة:	
ادلى صف فيها:	عدد الشعب:	
* أعداد الإداريين:	سكرتير:	
مدير:	محاسب:	
أمين مكتبة:	أمين مستودع:	
أعداد المعلمين:	المرحلة الأساسية:	المرحلة الثانوية
عدد الاذنة:	عدد الحراس:	عدد السائقين:
* البناء المدرسي والمرافق الأساسية:	عدد الغرف الادارية:	
تعبية البناء:	عدد المختبرات:	ملك ، مستأجر
عدد غرف التدريس:	توفر المستودع:	
توفر المكتبة:	توفر قاعات الرياضة:	
توفر المقصف:	عدد الساحات:	
عدد الملاعب:	توفر المشارب والحمامات:	

ملاحظات	التقييم			* الوضع العام للمدرسة من حيث
	متوسط	جيد	جيد جدا	الاضاءة
	متوسط	جيد	جيد جدا	التهوية
	متوسط	جيد	جيد جدا	النظافة والنظام العام:
	متوسط	جيد	جيد جدا	توفر الأثاث المناسب:
	متوسط	جيد	جيد جدا	التخاض مستوى الضوضاء
	متوسط	جيد	جيد جدا	السلامة العامة
	متوسط	جيد	جيد جدا	الصحة العامة:
				* توفر السجلات المدرسية:
	متوسط	جيد	جيد جدا	سجلات القبول للملف الاول الاساسي:
	متوسط	جيد	جيد جدا	سجل المنقولين من المدرسة واليه:
	متوسط	جيد	جيد جدا	سجل الزيارات الرسمية للمدرسة
	متوسط	جيد	جيد جدا	سجل الصادر والوارد:
	متوسط	جيد	جيد جدا	سجل الزيارات الاشرافية
	متوسط	جيد	جيد جدا	سجل الحضور والغياب
	متوسط	جيد	جيد جدا	دفتر التحضير:
	متوسط	جيد	جيد جدا	دفتر العائلات
	متوسط	جيد	جيد جدا	سجل اجتماعات مجلس المعلمين:
	متوسط	جيد	جيد جدا	سجل مجلس الضبط:
	متوسط	جيد	جيد جدا	سجل التبرعات المدرسية
	متوسط	جيد	جيد جدا	سجل التقارير الادارية عن المعلمين:
	متوسط	جيد	جيد جدا	دفتر الوصولات:
	متوسط	جيد	جيد جدا	بملاقات الطلبة:
	متوسط	جيد	جيد جدا	التعليم الاضافي:
	متوسط	جيد	جيد جدا	الصحة المدرسية
	متوسط	جيد	جيد جدا	جداول توزيع الحصص على المعلمين:

جدول ترتيب الدروس لصفوف:	جيد جدا	جيد	متوسط
المدرسة :			
الخطط الشهرية والفضلية للمعلمين	جيد جدا	جيد	متوسط
سجل الأنشطة المدرسية	جيد جدا	جيد	متوسط
* أنشطة المجالس المدرسية :			
فعاليات مجالس المعلمين	جيد جدا	جيد	متوسط
فعاليات مجالس الآباء	جيد جدا	جيد	متوسط
فعاليات مجالس الضبط :	جيد جدا	جيد	متوسط
فعاليات مجالس الأنشطة التربوية	جيد جدا	جيد	متوسط
* مستوى الاستفادة من الامكانيات التعليمية المتاحة			
المكتبة	جيد جدا	جيد	متوسط
المختبرات	جيد جدا	جيد	متوسط
المشاغل	جيد جدا	جيد	متوسط
الكمبيوتر	جيد جدا	جيد	متوسط
الاذاعة المدرسية	جيد جدا	جيد	متوسط
التأثير التربوي	جيد جدا	جيد	متوسط
الملاعب	جيد جدا	جيد	متوسط
الوسائل التعليمية	جيد جدا	جيد	متوسط
الحديقة المدرسية	جيد جدا	جيد	متوسط
* التقييم العام للفعاليات المدرسية :			
١. الطلبة :			
مستوى العلامات المدرسية في مختلف المباحث :	جيد جدا	جيد	متوسط
مستوى العلامات والتأثير في الامتحانات العامة :	جيد جدا	جيد	متوسط
مستوى مشاركة المدرسة في الأنشطة والمسابقات العامة التربوية في اللواء	جيد جدا	جيد	متوسط
٢. المعلمون :			
مدى تغطية المناهج المقررة	جيد جدا	جيد	متوسط
مستوى المشاركة في المجالس المدرسية والأنشطة العامة اليومية والسنوية :	جيد جدا	جيد	متوسط

مدى الانضباط المدرسي داخل الصف وداخل المدرسة	جيد جدا	جيد	متوسط
٣. الادارة :			
مراقبة كافة الامور المدرسية ومتابعة المهام الموكلة بالتخام	جيد جدا	جيد	متوسط
تفعيل التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة وبناء العلاقات الوثيقة مع منجبي المدرسة :	جيد جدا	جيد	متوسط
تطوير المدرسة بالاهتمام بالبناء وتحديث المرافق المختلفة فيها :	جيد جدا	جيد	متوسط
تقديم الاقتراحات والمبادرات لتحسين العملية التربوية في المدرسة	جيد جدا	جيد	متوسط

ملاحظات عامة وأساسية :

التقييم العام :

جيد جدا

جيد

متوسط

اسم الزائر :

توقيعه

اسم مدير المدرسة :

توقيعه

و.ز./د.

الملحق (٩)

نموذج تقييم مديري ومديرات المدارس



السيد مدير مدرسة
أحمد الخس

نموذج تقييم مديري ومديرات المدارس

المؤهل:-	_____	سم المدير:-	_____
تاريخ التعيين كمدير:-	_____	لم الهوية:-	_____
مكان السكن:-	_____	مدرسة:-	_____
تاريخ الميلاد:-	_____	مديرية:-	_____

القدرة على التخطيط التربوي:-

القدرة على الاشراف والتنفيذ للبرامج والمشاريع التربوية:-

القدرة على كتابة تقارير ذات مضامين هامة تساعد في رفع مستوى اداء الادارة التربوية:-

المبادرة في العمل وطرح الاقتراحات الابداعية:-

القدرة على استخدام الوقت بشكل منتج:-

الدافعية والامتداد للتعليم والتطور:-

القدرة على العمل كفريق:-

العلاقة المهنية مع زملاء العمل:-

العلاقة مع المجتمع المحلي:-

الالتزام بالعمل وانتظام وقت الدوام والمغادرة:-

التوصيات والتقييم العام:-

اسم وتوقيع المسؤول

الملحق (١٠)

أسماء المحكمين

ملحق (١٠)

أسماء المحكمين

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| جامعة النجاح الوطنية | ١. د. حسني فهمي المصري |
| جامعة النجاح الوطنية | ٢. د. شحادة مصطفى عبده |
| جامعة النجاح الوطنية | ٣. د. غسان الحلو |
| جامعة النجاح الوطنية | ٤. د. عبد الناصر القدومي |
| جامعة النجاح الوطنية | ٥. د. محمود كوري |
| مديرية التربية والتعليم | ٦. رئيس قسم الإشراف |
| مديرية التربية والتعليم | ٧. النائب الإداري |
| مديرية التربية والتعليم | ٨. النائب الفني |

الملحق (١١)

النموذج المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية
الحكومية

الرقم	الإدارة المالية (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	تشكيله لجنة مالية في المدرسة لشراء لوازم المدرسة بالطرق القانونية.		
٢.	تحديد أولويات الإنفاق للحاجات الأكثر ضرورة.		
٣.	تسجيله حسابات مدرسته وفق إيصالات رسمية تحفظ فيها.		
٤.	قدرته على الحصول على دعم مادي من خارج المدرسة لإنجاز مشاريع تربوية خاصة بالمدرسة.		
٥.	تخطيطه لتحديد أوجه الصرف للمدرسة.		
	المجموع		

الرقم	الاتصال (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	قدرته على الاستفادة من عملية الاتصال في تحقيق أهداف المدرسة.		
٢.	تسهيله عملية الاتصال ما بين المعلمين وأولياء الأمور.		
٣.	حرصه على التواصل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.		
٤.	توفيره وسائل الاتصال السهلة بينه وبين الموظفين.		
٥.	الصالة المباشرة مع الطلاب.		
	المجموع		

الرقم	تطوير المناهج (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	تتميته مرافق المدرسة: - المختبر. - المكتبة. - الوسائل التعليمية التي تساعد في تحقيق أهداف المنهاج		
٢.	عقده الاجتماعات لمعلمي المواد المتشابهة لتنسيق العمل بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمنهاج.		
٣.	تبليغه المعلمين بالتعديلات التي تطرأ على المنهاج.		
٤.	حرصه على توفير الأنشطة الخاصة التي تلبي احتياجات المنهاج وتحقيق أهدافه.		
٥.	تزويده المعنيين بملاحظات المعلمين حول المنهاج والكتاب المدرسي.		
	المجموع		

الرقم	العلاقات العامة (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	قدرته على حل مشكلات العمل لدى المعلمين والعاملين.		
٢.	توفيره الخدمات الصحية للطلاب.		
٣.	اهتمامه بالمعلم الجديد في المدرسة.		
٤.	دعوته ذوي الاختصاص من المجتمع المحلي للمدرسة للاستفادة من آرائهم وخبراتهم.		
٥.	تعاونه مع المعلمين لحل مشكلات الطلبة الأكاديمية.		
	المجموع		

الرقم	التنظيم (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	تفويضه الصلاحيات للمعلمين من أجل تسهيل العمل وتنظيمه.		
٢.	تنسيقه بين جهود المعلمين والعاملين في المدرسة.		
٣.	توفيره جدولاً زمنياً للتوقيت المدرسي والمناوبة.		
٤.	توزيعه الأعمال على المعلمين حسب تخصصاتهم.		
٥.	توفيره الخريطة التنظيمية التي ترشد الزائرين للإدارة وغرف الصفوف والمرافق.		
	المجموع		

الرقم	صنع القرار (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	تحديد أبعاد الموقف قبل اتخاذه القرار.		
٢.	متابعته القرارات ودراسة نتائجها.		
٣.	إصداره القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة.		
٤.	إشراكه المعلمين في عملية صنع القرار.		
٥.	صياغته القرارات وفقاً للقوانين والأنظمة.		
	المجموع		

الرقم	النمو المهني (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	عقد الامتحان للمعلمين لمناقشة أساليب التدريس والعملية التعليمية لتحسينها.		
٢.	تبادل الخبرات مع مديري المدارس الأخرى.		
٣.	اتباعه الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة شؤون المدرسة.		
٤.	تقبله النقد البناء لتطوير نفسه.		
٥.	تنسيقه مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين تبعاً لاحتياجاتهم المهنية.		
	المجموع		

الرقم	التخطيط (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	تحديد الحاجات اللازمة للمدرسة بمساعدة المعلمين المختصين.		
٢.	قدرته على التخطيط الذي يتناسب مع حجم المدرسة وإمكاناتها.		
٣.	إعداده خطة التشكيلات المدرسية السنوية بما يحقق استثمار الإمكانات التعليمية المتاحة.		
٤.	إعداده برنامج عمل شامل يغطي كافة الأنشطة: - التعليمية. - الثقافية. - الرياضية. - الاجتماعية. - الفنية.		
٥.	توفيره جدولاً زمنياً للإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال والأنشطة.		
	المجموع		

الرقم	التقييم (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	تقييمه نتائج مجالس الأنشطة المدرسية.		
٢.	تقييمه خطط المعلمين باستمرار.		
٣.	رفعه التقارير الصادقة عن المشكلات التي تواجهه للإدارة المحلية.		
٤.	تقييمه أداء العاملين في مدرسته تقييماً موضوعياً.		
٥.	إشراكه المعلم في عملية تقييمه.		
	المجموع		

* ملاحظة : المجموع الكلي لجميع معايير نموذج التقييم ١١٠ علامات، حيث أن لكل معيار ١٠ علامات.

النموذج المقترح لتقييم مدير المدرسة الثانوية الحكومية

الرقم	السمات الشخصية (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	إخلاصه لعمله.		
٢.	دافعيته لإنجاز العمل.		
٣.	تعاونه مع الآخرين.		
٤.	نقته بنفسه.		
٥.	موضوعيته في حكمه.		
	المجموع		

الرقم	الإشراف والمتابعة (١٠%)	العلامة من درجتين	الملاحظات
١.	متابعته تنفيذ ملاحظات المشرف وتوجيهاته .		
٢.	احتفاظه بسجلات خاصة لمتابعة أداء المعلمين والعاملين.		
٣.	توفيره المناخ المريح لإنجاز العمل.		
٤.	تنويعه لأساليبه الإشرافية بما يلبي حاجات المعلمين.		
٥.	إشرافه على صيانة البناء المدرسي ونظافته.		
	المجموع		

الملخص باللغة الإنجليزية

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**Proposed Model For Evaluating Public
Secondary School Principal in The
Northern Governments of Palestine**

Master Thesis
By
Ola “Mohammad Hood” Hussni Qaraqash

Supervised
By
Dr. Mahmoud Ahmad Kuri

**Submitted In Partial Fulfillment of the requirements
for the degree of Master in Education**

Nablus – Palestine

1420 –2000

Abstract

Proposed Model For Evaluatting Public Secondary School Principals in The Northen Governorates of Palestine

By

Ola "Mohammed Hood" Hussni Qarqash

Supervised by :

Dr. Mahmoud Ahmad kuri

Statement of the Problem:

The purpose of this study was to develop a proposed model for evaluating public secondary school principals in Palestine's northern governorates.

The research question:

As means of structuring the problem, the researcher sought the answers of the following questions.

1. What is the required change to be implemented in the present principals evaluation process in order to avoid the shortcomings of the present procedures and to attain the desired aim?
2. What is the educational supervisors' degree of support for the proposed evaluation model?
3. Do the educational supervisors' degree of support, for the proposed educational criteria to evaluate public secondary school principals in the northern governorates, differ according to: sex (female & male), academic qualification (diploma, B.A., (B.A. + diploma), M.A. and higher), Years of experience (Less than ten years, more than ten years)?

Methodology:

The study population consisted all educational supervisors in northern governorates of Palestine in the scholastic year (1998-1999), their total number was (171) supervisors, distributed in the governorates of Jerusalem: Hebron, Bethlahem, Jerusalem, Jerico, Ramallah, Salfeet, Nablus, Tulkarm, Jenin, and Qalqilia.

For the purpose of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of 71 items distributed among 11 domains. Indesigning the instruments, the researcher made use of educational literature and pervious studies. After checking its validity and reliability, it was distributed among the subjects of the study. Out of 171, 164, of the subjects responded.

The collected data were analyzed by the computer. The statistical methods of means, percentags and standard deviations were used in testing the questions of the study.

Findings:

The study revealed a high degree of support for the proposed evaluation form among the educational supervisors. The researcher clessified the evaluation criteria, in a descending order, according to the degree of importance:

- Personality traits
- Supervision and follow – up
- Financial management
- Communication
- Curricula development
- Organization
- Public relations
- Decision making
- Professional growth
- Evaluation

Moreover, it was found that there was a small difference, in arithmetic averages, between male educational supervisors, degree of support and female educational supervisors' degree of support; the difference was in favor of male educational supervisors in the following criteria, personality traits, supervision and follow-up, planning, organization, public relations, curricula development and evaluation.

Pertaining to experience variable, the averages were very close. But the narrow difference was in favor of those having more than ten years of experience in the following criteria : decision making, communication, supervision and follow – up, planning, financial management, evaluation and public relations.

Concerning the academic qualification variable, the averages were also very close. . But the narrow difference was in favor of those holding M.A and higher in the following criteria: decision making, communication, supervision and follow – up, planning and evaluation. Then, it was in favor of those holding B. A. + diploma in the following criteria: financial management, curricula development, personality traits, organization. These were followed by holders of diploma and B.A.

Recommendations:

1. The Palestinian Ministry of Education is recommended to adopt this proposed evaluation model.
2. The ministry of education is recommended to appoint administrative supervisors.
3. There is a necessity to assign the task of supervising and evaluating public secondary school principals to supervisors holding M.A. degree and higher.
4. There is a necessity to hold special training courses for the purpose of teaching the new supervisors the evaluating process of the secondary school principals.
5. The ministry of Education is recommended to appoint more females' supervisors to evaluate the secondary school principals.