Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (4), Issue (46) : 30 Dec 2020
P: 1 - 20

ISSN: 2522-3399

مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (4)، العدد (46) : 30 ديسمبر 2020 م
ص: 1 - 20

Challenges facing the school performance development system from the viewpoint of educators in Ash Sharqiyah North Governorate, Oman

Hamed Hilal Nasser Alyahmadi

Said Saif Said Almanwari

Ministry of Education || Sultanate of Oman

Abstract: This study intended to explore the obstacles that are facing school performance development in the Sultanate of Oman in the aspects of system philosophy, school administration, implementation and the human and material resources and the difficulties impeding achieving planned goals from the perspective of administrative supervisors, principals and teachers in the east north governorate. This study utilized descriptive approach. A survey used to collect data and applied upon a sample of 19 administrative supervisors, 22 principles, and 88 teachers from Ash Sharqiyah North Governorate. The results of the study showed that the overall tool has obtained a total average (3.62 out of 5) considered (large) and in aspects level. The administrative factors obtained the highest average (3.68), then executive procedures with an average of (3.68), thirdly, the challenges of material resources with an average of (3.64) and finally the challenges of the philosophy of the school performance system with an average of (3.46) all are significant challenges.

The study indicates also that there are some challenges in the implementation process and the financial aspects at the average level. The study recommended principals and development team training about the proper implementation of the school performance tools. The study also recommended that financial support should be provided to schools to implement the system efficiently and in a sufficient way. It also recommended discussing the ultimate report for the performance development system in regular educational meetings.

Keywords: Obstacles, School performance development system, Oman.

التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر التربويين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

حمد بن هلال بن ناصر اليحمدي

سعيد بن سيف بن سعيد المنوري

وزارة التربية والتعليم || سلطنة عمان

الملخص: هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان في مجال فلسفة النظام ومجال الإدارة المدرسية ومجال أساليب وطرق التنفيذ ومجال الموارد البشرية والمادية. والصعوبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة له وذلك من وجهة نظر المشرفين الإداريين ومديري المدارس والمعلمين، في محافظة شمال الشرقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة. وتم تطبيقها على عينة مكونة من (19) مشرفاً إدارياً و (22) مديراً و (88) معلماً أولاً في محافظة شمال الشرقية. وبينت نتائج الدراسة أن عموم الأداة قد حصل على متوسط كلي (3.62 من 5) بتقدير (كبيرة) وعلى مستوى المجالات؛ حصلت العوامل الإدارية على أعلى متوسط (3.68) يليه الإجراءات التنفيذية بمتوسط (3.68)، وحل ثالثا تحديات الموارد المادية بمتوسط (3.64)

وأخيراً تحديات فلسفة نظام تطوير الأداء المدرسي؛ بمتوسط (3.46)، وجميعها بتقدير لفظي تحديات (كبيرة). وإلى وجود تحديات في إجراءات التنفيذ والموارد المالية بدرجة متوسطة واستنادا للنتائج قدم الباحثان جملة من التوصيات والمقترحات؛ ومنها: تدريب مديري المدارس وفريق التقويم الذاتي على التطبيق الصحيح لأدوات نظام تطوير الأداء المدرسي وتوفير الدعم المالي للمدارس لتطبيق النظام بفاعلية وكفاءة. ومناقشة نتائج التقرير الختامي لنظام تطوير الأداء المدرسي في لقاءات تربوية دورية.

الكلمات المفتاحية: التحديات، نظام تطوير الأداء المدرسي، سلطنة عمان.

مقدمة:

مع دخول البشرية عصر المعلومات، أصبحت المؤسسات التربوية في جميع الأقطار تعنى بالتحسين والتطوير المستمر في أدائها التربوي. ذلك لأن تحسن هذا الأداء ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على العائد التعليمي لدى التلميذ الذي هو محور العملية التعليمية وهدفها النهائي. وتحتل المدرسة باعتبارها المحضن الفكري والتربوي للتلميذ الأولوية الكبرى في هذا التحسين والتطوير. فالمدرسة مؤسسة تعليمية وتربوية هامة في المجتمع، وتكوّن نظاماً متكاملاً من الموارد البشرية ومن السياسات والنظم والتعليمات والقواعد المنظمة للعمل. إلا أن المدرسة وفي سبيل أدائها لهذه المهمة العظيمة تواجه صعوبات وتحديات إدارية وتربوية جمة نتجت عن التطور المتسارع في العلم والمعرفة مما يحتم على هذه المؤسسة تكييف ذاتها وإعادة برمجة مكوناتها لتتناسب وهذا التقدم العلمي والمعرفي الهائل.

ويسعى العالم العربي إلى اللحاق بالدول المتقدمة من خلال تطوير أنظمة التعليم لديه وذلك باستخدام أدوات مختلفة تنفيذ مبادرات تسهم في إعطاء المزيد من فرص التقويم الذاتي والمراجعة المستمرة للأداء وفق خطط استراتيجية

فقد مر نظام التعليم في المجتمع القطري بتجارب تطويرية محلية عدة عكست اهتمام دولة قطر بتطوير التعليم وجعلة أولوية وطنية من خلال تجربة نظام مبادرة التعليم لمرحلة جديدة والتي أوجدت المجلس الأعلى للتعليم، والمدرسة المستقلة القطرية من 2001 إلى 2015. وتحقيقا للمبادرة تم تشغيل 12 مدرسة مستقلة مع بداية العام الدراسي 2005/2004م تمولها الدولة وتوفر لها الحرية لاختيار فلسفتها التربوية. وطرق تدريسها طالما التزمت بالمعايير الجديدة لمناهج اللغة العربية واللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم. واعتبرت المدارس المستقلة نوعية جديدة تشجع على الابتكار. (الأنصاري، 2009) وأشارت الدراسات إلى اسهام هذا البرنامج في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية بدرجة عالية (الصواف، 2019).

وفي دولة الإمارات العربية المتحدة تم تطبيق برنامج تطوير الإدارة المدرسية والذي يهدف إلى إكساب المديرين والعاملين في المدرسة تحديد احتياجات العاملين للنمو الذاتي، واختيار أولويات التطوير للعاملين، ووضع خطة إجرائية لقيادة التغيير، وبناء برنامج لتلبية حاجات العاملين، والقيام ببحوث إجرائية، والعمل بروح الفريق واستخدام آلية الأداء التطويري، واستثمار الموارد المادية والطاقات البشرية المتاحة وتفعيلها، وتفعيل دور المجتمع المحلي في دعم المدرسة وإنشاء وحدة لتطوير الإدارة المدرسية في كل مديرية وتقويم برامج التطوير الإداري(العموش، 1997).

وفي سلطنة عمان سعت وزارة التربية والتعليم إلى تحقيق معايير الجودة في المخرجات التعليمية من خلال تعزيز عناصر النظام التربوي، ومنها نظم التقويم والمتابعة، عبر تقييم وتطوير الأداء التربوي بالمدارس ورفع كفاءتها، وإيجاد آلية فعالة لتقويم وتطوير الأداء، ومن خلال تفعيل دور مشرفي المواد الدراسية والمعلمين الأوائل، لمتابعة تنفيذ المناهج والأنشطة التعليمية والامتحانات وإتاحة الفرصة للمدارس بأن تقوم أدائها ذاتياً. (العويسي، 2011). وذلك يستدعي مضاعفة الجهود لتشخيص هذه المشاكل وتحليلها ومتابعتها ثم وضع الخطط والبرامج التربوية الكفيلة

بتجاوز هذه الصعوبات والعراقيل .ومن هنا يبرز دور ومكانة نظام تطوير الأداء المدرسي والذي تبنته وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بهدف رفع كفاءة وفاعلية المدرسة وتوجيه جهودها بالإضافة إلى تقويم أدائها في المجالات الرئيسية الثلاث: التعليم، والتعلم، والإدارة المدرسية.

وقد بدأ تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان فعليا في العام الدراسي 2003/2002م بمنح المدارس فرصة التشخيص والمراجعة المستمرة لأدائها، وتطوير توقعاتها من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية عن طريق التقويم الذاتي للأداء التعليمي والتعلّمي والإداري ومن ثم التحسين والتطوير المستمرين للعمليات بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة، وبالاعتماد على مدخلات التعليم للوصول بها إلى أقصى درجات الكفاية والفاعلية. ويشكل توجه الوزارة في تطبيق التقويم الذاتي أحد نتائج المراجعة المستمرة للأداء والرغبة الدائمة في التطوير، وفي ضوئه تقوم المدرسة بتقويم أدائها ذاتيا، ويقوم المشرف المقيم (مدير المدرسة) بالدور الأكبر في الإشراف على عمليتي التعلم والتعليم، ثم تستنتج المدرسة بعد ذلك نقاط قوتها وأولويات التطوير في أدائها لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، وتخطيط برامج الإنماء المهني وتنفيذها وفق الإمكانات المتاحة. (وزارة التربية والتعليم، 2009).

ويعد نظام تطوير الأداء المدرسي شرطا مسبقا لتطوير المدرسة، ومن دونه لن يكون لدى أعضاء قيادة المدرسة رؤية واقعية لنقاط القوة ومواطن الضعف في مدرستهم، ويعني ذلك أن إجراءات التطوير لن تتمكن على الأرجح من معالجة القضايا الأكثر أهمية والتي تؤدي إلى تحسين مخرجات الطلبة (هيئة المعرفة والتنمية البشرية، 2012)، ونظام تطوير الأداء المدرسي أصبح جزءا مهما من عناصر رفع مستوى التعليم من قبل المعلم وذلك لما له من فوائد كثيرة ولأنه دليل على التقدم لأن المعلم الذي يلجأ إلية يكون ذا ثقة عالية بالنفس. هذا من جانب ومن جانب أخر تعود فائدة نظام تطوير الأداء المدرسي كذلك إلى التلاميذ بل إلى النظام التربوي نفسه، الأمر الذي يجعلنا لا نريد أن نستغني عن نظام تطوير الأداء المدرسي. (دهان ويوسف، 2008). نظام تطوير الأداء المدرسي أمر حيوي لتحسين المدرسة والتنمية، ويمكن المدرسة من: أخذ زمام المبادرة في تحسين نوعية التعليم وكل ما تقدمة للطلاب والتأكيد على العمل بشكل جيد وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير واتخاذ قرارات لتحسينها وتقديم تقرير للمجتمع المدرسي حول نقاط القوة في عمل المدرسة وأولويات التطوير لتحسين أدائها.(Slick, 2012)، أما وونج ((Wong, 2010 فيرى أن نظام تطوير الأداء المدرسي يسمح للمعلمين بمراجعة عملهم وما تم تحقيقه من أهداف، وتحديد العمل الجيد في المدرسة وما يمكن تحسينه. وحين يتضمن نظام تقويم للمدرسة في منطقة تعليمية محكات تقويمية لها توصيفات وضحة لمستويات الأداء يستطيع المدرسون أن يفحصوا تدريسهم في ضوء التوصيفات وأن يحددوا نواحي قوته النسبية ونواحي ضعفه ويشجع المعلمين أن يفحصوا ممارساتهم.

ويتوقع القائمون على نظام تطوير الأداء المدرسي في محافظة الشرقية شمال من تطبيق هذا النظام مزيدا من التحسين والتطوير، لا سيما وأن النظام لم يبدأ من نقطة الصفر وإنما جاء نتيجة لتطبيق مشاريع قائمة في الميدان التربوي، فإنه من المؤمل أن يسهم في نشر ثقافة التطوير والتحسين بين العاملين في الميدان التربوي، وتطبيق آليات وطرق وأساليب حديثة ومتطورة في مجال تقويم الأداء المدرسي والإشراف والتنمية المهنية وغيرها، وخلق قاعدة بيانات حول أداء يمكن وضعها في البوابة التعليمية والمستفيدين منها الاطلاع على كافة البيانات من خلال تحسين نوعية الأداء في كافة جوانبه. (الغنبوصي، 2006).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

ينظر إلى نظام تطوير الأداء المدرسي في السلطنة إلى أنه نظام رائد يؤمل منه أن يحقق مستوى تعليميا وإداريا متميزا يتمثل في "تشخيص مجالات العملية التعلمية التعليمية والمستوى الفعلي لمدخلاتها، وتحديد الأساليب

والنشاطات المستخدمة، وبيان مواطن القوة وأولويات التطوير فيها، مما يتيح الفرصة لتصحيح الأداء، وإدخال التعديلات على الخطط لبلوغ الأهداف" (وزارة التربية، 2009، 15). إلا أنه وحتى الآن مازالت هناك كثير من الثغرات في هذا النظام سواء منها ما يتعلق بفلسفة النظام أو إدارته أو تنفيذه أو توفير الموارد المالية أو البشرية اللازمة له كما أوضحته دراسة كل من الجرايدة والشهيبي (2020) والتي أظهرت مشكلات تواجه الإدارة المدرسية في محافظة شمال الشرقية، ومشكلات التواصل مع الأسرة والمجتمع ومشكلات المبنى المدرسين ومشكلات الطلاب ومشكلات المعلمين. ودراسة الحسنية (2015) والتي أظهر كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المعلمين في محافظة شمال الشرقية، ودراسة صلاح الدين والمسكرية (2017) والتي أشارت إلى أن واقع برامج التنمية المهنية في محافظة شمال الشرقية في مجال التنفيذ والتخطيط والتقويم جاء بدرجة متوسطة كما أن أعداد الطلبة في الصف الواحد كثير، بالإضافة إلى طول المنهج الدراسي. فإن هذه الدراسة تأتي استجابة لحاجة مهمة في مجال تقويم هذا النظام وسد النقص الناشئ من التخطيط أو التنفيذ أو التقويم وحتى تكون عونا لدى متخذي القرار وصانعي السياسة التعليمية في السلطنة لمراجعة هذه المقومات وإصلاح وتطوير الخلل الناشئ فيها.

ونظرا لأهمية الموضوع فإن مشكلة الدراسة تكمن في غموض يتعلق بطبيعة هذه التحديات ومدى ضغطها على المحاور الأساسية: فلسفة النظام، الإدارة المدرسية، التنفيذ، والموارد المالية والبشرية.

أسئلة الدراسة:

وبصورة عامة يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر التربويين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر التربويين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في مجالات (فلسفة النظام، الإدارة المدرسية، أساليب وطرق التنفيذ، الموارد البشرية والمادية).

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحديد التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان وذلك من خلال تحديد:

1- التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان في مجال فلسفة النظام.
2- التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان في مجال الإدارة المدرسية.
3- التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان في مجال أساليب وطرق التنفيذ
4- التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان في مجال الموارد البشرية والمادية.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي.
- الحدود البشرية: العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية
- الحدود المكانية: بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

- الحدود الزمنية: للعام الدراسي 2019/ 2020

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

للمصطلحات الإجرائية المدرجة أدناه التعريفات التالية:

- التحديات: يقصد بها الصعوبات والعقبات التي تحول دون تحقيق النظام لأهدافه المرسومة.
- نظام تطوير الأداء المدرسي: "هو ذلك الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقويم المستمر للأداء المدرسي" (وزارة التربية، 2009، 18).
  - وتعرف الدراسة الحالية نظام تطوير الأداء المدرسي ذلك الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء وتجويد المخرجات في مجال فلسفة النظام، والإدارة المدرسية، وأساليب وطرق التنفيذ، والموارد البشرية المادية في محافظة شمال الشرقية من خلال الإشراف والتقويم المستمر للأداء المدرسي.
- محافظة شمال الشرقية: هي إحدى محافظات سلطنة عمان تقع في المنطقة الشرقية في السلطنة، يقدر عدد سكانها حسب احصائيات عام 2010 (126,482) نسمة. تتكون المحافظة من ستة ولايات هن: ولاية إبراء، ولاية المضيبي، ولاية بدية، ولاية وادي بني خالد، وولاية دماء والطائيين. (ويكيبيديا، 2020)

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا- الإطار النظري:

يرى كثير من التربويين أن المدرسة هي المحضن الذي يتم فيه التطوير والتحسين التربوي، فهي البوتقة التي تنصهر وتتفاعل فيها كل المدخلات المادية والبشرية، مما يحدث تآزرا وتعاضدا بينها لتحقيق الأهداف العليا للتربية .لذا فإن كثيرا من الأنظمة التربوية المعاصرة أكدت على مبدأ التطوير التربوي القائم على المدرسة أو School-Based Reform أي التعامل مع المدرسة كوحدة للتخطيط والتنفيذ والتقويم .ويعتبر هذا المبدأ أساسا لاستراتيجية التطوير التربوي المتمركز على المدرسة، باعتبار أن كل مدرسة لها خصوصياتها وظروفها التي قد تتباين مع غيرها من المدارس .وبالتالي فإن أولويات تطويرها وخطط إصلاحها ينبغي أن تختلف تبعا لذلك فالمدرسة "مؤسسة قائمة بذاتها، أو منظمة تلعب أدوارا مختلفة، وتتفاعل فيها مجموعة من المجالات، كما أنها تعتبر بيئة تعلم، وأن أي تطوير يجب أن يبدأ من المدرسة ذاتها، وأن أقدر الناس على إيجاد التغيير هم المنتسبون إليها، بحيث يؤدي ذلك التغيير إلى تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات، والوصول بالمدرسة إلى أقصى درجات الكفاية والفاعلية" (وزارة التربية والتعليم، 2009، 18).

فضلا عن أن هذا المبدأ يساعد على بلورة الإطار الإداري للتخلص من المركزية المفرطة في كثير من بلدان العالم الثالث، وتشجيع المدرسة على إدارة شئونها الإدارية والتربوية والمالية والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لديها، ولذلك فإنه تبعا لإلمور (Elmore, 2002) فإن المدرسة هي الوحدة الرئيسية للمحاسبية الإدارية والمالية ذلك لأنها المكان الحقيقي الذي تحصل فيه عملية التعليم والتعلم .والمقصود من ذلك" التخفيف من البيروقراطية، وتعزيز المشاركة الديموقراطية، وتمهين المعلمين، فضلا عن الفوز بفعالية أكبر "الصيداوي (2005، 256)كما أن هذا المبدأ قد يستمر بشكل فاعل في تمتين أواصر الصلات بين المدرسة والمجتمع المحلي مما يجعل لأفراد المجتمع حضورا ومشاركة في صنع القرار التربوي وما يرتبط به من أنشطة وفعاليات.

فلسفة نظام تطوير الأداء المدرسي.

يعد نظام تطوير الأداء المدرسي أسلوبا من الأساليب المنهجية المنظمة التي تهدف إلى تعزيز الجودة في الأداء وتطوير جوانب العمل المختلفة. وتحدد فلسفة نظام تطوير الأداء المدرسي المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها هذا النظام والتي تمثلت في (وزارة التربية والتعليم، 2009):

- غرس التحسين والتطوير كثقافة تنظيمية تبدأ من داخل المدرسة.
- التوجه نحو استمرارية عملية تطوير الأداء المدرسي وشموليته.
- تمكين المدرسة من القيام بتطوير أدائها .
- اعتماد نظام تطوير الأداء المدرسي على معايير محددة للحكم على مستوى الأداء وباستخدام أدوات علمية مقننة.
- تفعيل تكاملية أدوار العاملين في تطوير الأداء المدرسي .

ويستهدف نظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس محافظة شمال الشرقية في الوقت الراهن ثلاثة عناصر أساسية من المنظومة المدرسية وهي: التعلم والتعليم والإدارة المدرسية، ولكل عنصر من هذه العناصر معايير محددة وواضحة ولكل معيار مؤشرات تقيس مدى تحققه.

والقائمين على التعليم في محافظة شمال الشرقية يواجهون الكثير من التحديات والصعوبات في تحقيق الأهداف التعليمية. والتي تؤثر في نظام تطوير الأداء المدرسي منها تدني في توظيف التقنية وهذا أشارت إلية الحسنية (2015) بوجود ضعف في استخدام تقنيات التلفاز وجهاز التسجيل والاستماع وجهاز فلكس كام والسبورة التفاعلية والمسجل المدمج وكاميرا التصوير والماسحة الضوئية وإلى وجود عدد من العوامل التي تحد من استخدام العاملين في مدارس محافظة شمال الشرقية لتقنيات التعليم مثل: كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتقهم، وكثافة الجداول الدراسية، وعدم كفاية الدورات التدريبية المقدمة، وعدد الطلبة في الصف الواحد لا يناسب عدد الأجهزة المتوفرة في المركز، وطول المنهج الدراسي، وعدم كفاية وقت الحصة الدراسية لاستخدام التقنيات.

وهذا الضعف في استخدام تقنيات الطالب ينعكس على الطالب وعلى نظام تطوير الأداء المدرسي وهذا ما أكدته دراسة حسام والشعيلية (2020) في درجة توافر معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في مجال التعليم لدى طلبة مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في المجالات (المتعلم المفوض، والمواطن الرقمي، ومنتج المعرفة، والمصمم المبتكر، والمفكر الحاسوبي، والتواصل المبدع، والتعاون العالمي) جاءت بدرجة متوسطة.

كما أشارت اليعربية (2018) إلى وجود تحديات في مجال تنمية الموارد البشرية بمدارس محافظة شمال الشرقية، منها ما يتعلق بتوجيه المعلمين لاستخدام الاستراتيجيات الحديثة، وترشيح المعلمين للدورات التدريبية وفقا لاحتياجاتهم التدريبية، ومتابعة تنفيذ دروس تطبيقية وقراءات موجهة، ومتابعة أثر تدريب المعلمين لزملائهم في المدرسة، ومساعدة المعلمين على المشاركة في تقديم بحوث إجرائية وأوراق عمل في مؤتمرات وملتقيات علمية.

مما سبق يتبين واقع التعليم في محافظة شمال الشرقية، والتحديات التي تواجه التطوير المدرسي فيها، وهذا ينعكس على نظام تطوير الأداء المدرسي في هذه المحافظة. وفي هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على أهم التحديات التي تواجه هذا النظام في مجال فلسفة النظام والإدارة المدرسية وأساليب وطرق التنفيذ، والموارد البشرية والمادية.

ثانياً-الدراسات السابقة

أجريت مجموعة من الدراسات التي تناولت نظام تطوير الأداء المدرسي من أبرزها:

- **دراسة إبراهيم والصوافية (2020)** التي هدفت إلى استكشاف درجة تطبيق المعلمين لمعايير التعليم في نظام تطوير الأداء المدرسي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (113) من المعلمين الأوائل. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق المعلمين لمعايير التعليم في نظام تطوير الأداء المدرسي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان جاءت كبيرة في معايير الدراسة ككل كما جاءت كبيرة في جميع المعايير وهي: جودة التعليم والتعلم في كل مادة دراسية، وتلبية احتياجات التعلم الخاصة بجميع الطلبة، وفاعلية أساليب التقويم وتحفيزها للطلاب، وتقويم المعلم لأدائه ذاتيا، وفاعلية المعلم الأول كمشرف مقيم. كما كشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
- **الجرايدة والشهيمي (2020)** التي هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. كما استخدمت الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم (44) مدير ومديرة مدرسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبر المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية هي مشكلات إدارية ومالية، والتواصل مع الأسرة والمجتمع، والمبنى المدرسي، ومشكلات الطلبة والمعلمين وبدرجة كبيرة. وعدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة.
- **دراسة المنوري (2019)** التي هدفت إلى التعرف على واقع التقويم الذاتي والصعوبات التي تواجه مديري المدارس في توظيف التقويم الذاتي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة على عينة من (96) مدير ومديرة ومساعديهم من مدارس التعليم ما بعد الأساسي. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التقويم الذاتي في مدارس التعليم ما بعد الأساسي جاء بدرجة متوسطة.
- **دراسة ابراهيم والشهومي (2018)** التي هدفت إلى استكشاف درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (47) مشرفا وإداريا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين الإداريين جاءت كبيرة في مجالات الدراسة ككل.
- **دراسة القاسمية (2019)** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقه بتطبيق معايير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم في سلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (36) مدير ومديرة مدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من التمكين الإداري. وعدم وجود فوق داله إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير النوع، وسنوات الخبرة. في حين توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة التمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.
- **دراسة بوثليزي وجاميد (Buthelezi&Gamede.2019)** هدفت إلى تحديد التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في توظيف الإدارة التشاركية كنج ستشاوا بجنوب أفريقيا، استخدم المنهج الوصفي والاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وأشارت النتائج إلى أن الوظائف الإدارية المتعددة تقلل توظيف الإدارة التشاركية ووجود إدارات من الذكور والإناث في نفس المؤسسات يساهم في تقليل الإدارة التشاركية.
- **دراسة الفارسية و الغنبوصي (2017)** التي هدفت إلى التعرف على متطلبات تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان في ضوء أسلوب المقارنة المرجعية، والخروج بمتطلبات لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في تطوير الأداء

المدرسي، من وجهة نظر المديرين ومساعديهم في مدارس التعليم الحكومي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (516) من أربع محافظات تعليمية (الظاهرة، الداخلية، شمال الباطنة، وجنوب الباطنة) وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد الدراسة حول متطلبات التطوير جاءت بدرجة موافقة عالية على مستوى المحافظات الأربع، حيث جاء محور الإدارة المدرسية في المرتبة الأولى. وخرجت الدراسة بتقديم متطلبات لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في تطوير الأداء المدرسي.

- **دراسة إبراهيم والقتبي (2017)** التي هدفت إلى تطوير معايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (50) خبيرا. وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة موافقة خبراء الدراسة على المعايير المقترحة بلغت (95.2%) أي بدرجة كبيرة جدا في جميع المجالات وهي: التخطيط الاستراتيجي، وقيادة عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وإدارة هيئة العاملين، والمهارات الإدارية، والنمو المهني والتنمية المهنية المستمرة، وإدارة الموارد المالية والمادية، والشراكة المجتمعية، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والقيم الأخلاقية.
- **دراسة العماري (2017)** التي هدفت إلى تحديد أهم مشكلات مبادرة التعليم لمرحلة جديدة في النظام التعليمي العام بدولة قطر من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين وأصحاب التراخيص في المدارس المستقلة التابعة للمجلس الأعلى للتعليم في قطر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادرة التعليم تم على استعجال. وأن المدرسة القطرية تحتاج إلى صياغة فلسفة تعليمية واضحة توجه نظام التعليم وترشده. وأن المناهج الدراسية في المدارس المستقلة تفتقر إلى الإطار المرجعي العام ثقافيا وتاريخيا. وأن التعليم لا يتم بغير اللغة العربية التي تمثل الهوية الوطنية لأبناء المجتمع القطري. وأن القرارات الخاصة بإصلاح التعليم لابد وأن تصدر بمشورة من الميدان التربوي الذي يعيش واقع التحديات التعليمية والمشكلات التعليمية.
- **دراسة بونيا (Boncea, 2017)** هدفت إلى تحديد دور التقويم الذاتي في رفع مستوى أداء المعلم طرق التقييم الذاتي للمعلمين والتي تساهم في جودة التعليم، في رومانيا وأشارت إلى ضرورة التعامل مع التقييم الذاتي بشكل وثيق مع الأهداف التربوية، وطرائق التدريس، كما يجب موائمة المناهج الدراسية وفق أدوات التقويم الذاتي للمدرسة.
- **دراسة العياضية (2013)** هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي المطبق بمدارس سلطنة عمان في ضوء متطلبات مدخل الجودة الإحصائي (Sigma Six) ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، بإعداد الدراسة (الاستبانة) تم تطبيقها على عينة من مديري ومديرات المدارس ومساعديهم والمعلمين والمعلمات الأوائل البالغ عددهم (630) فردا. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في ضوء متطلبات مدخل الجودة الإحصائي، وإن أمكانية تطبيق متطلبات مدخل الجودة الإحصائي قد تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة لجميع مراحل نموذج دمايك، وقد جاءت مرحلة (القياس والتحليل) في الرتبة الأخيرة من حيث إمكانية تطبيقها.
- **دراسة اليعربي (2012)** هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي، وواقع نظام تطوير الأداء المدرسي، وصعوبات نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة التي طبقت على (250) فردا شملت مديري مدارس ومساعديهم ومعلمين أوائل، وخلصت الدراسة إلى : أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي وفقا لمحور الدراسة الثلاثة جاءت متوسطة، كما جاء واقع نظام

تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل بدرجة متوسطة، كما جاءت صعوبات نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم والمعلمين الأوائل بدرجة كبيرة.

تعليق على الدراسات السابقة:

تتفق أهداف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أنها تحاول التعرف على التحديات التي تواجه توظيف نظام تطوير الأداء المدرسي في المدارس، وتحديد الصعوبات التي تواجه تنفيذ إطار لضمان الجودة، كدراسة الجرايدة والشهيمي (2019) ودراسة بوثليزي وجاميد (Buthelezi&Gamede.2019) وتتفق مع دراسات أخرى في أنها تتم في ميدان التعليم العام، والتعرف على مفهوم وأهمية نظام تطوير الأداء المدرسي في الدراسات الأجنبية كدراسة بونيا (Boncea,2017) و مع دراسة السيد والشهومي (2018) ودراسة العياضة (2013) واليعربي (2012) في استخدام الاستبيان لجمع المعلومات حول التحديات التي تواجه توظيف نظام تطوير الأداء المدرسي في المدارس. وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة إبراهيم والصوافية (2020) ودراسة العماري (2017) في التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي.

وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة من حيث تحديد محاور الدراسة وصياغة الفقرات، وكذلك الاستفادة من المنهجية العلمية، كما تم الاستعانة بهذه الدراسات في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية. حيث إن هنالك بعض الدراسات ساعدت الباحثان في الكشف عن التحديات التي تواجه توظيف نظام تطوير الأداء المدرسي، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول جانبا حيويا ومهما في مجال التحديات التي تواجه توظيف نظام تطوير الأداء المدرسي. كما أنها الأولى من نوعها في محافظة شمال الشرقية

3- منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، لوصف واقع التحديات نظام تطوير الأداء المدرسي، ويشمل وصف طبيعة الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها. (عبيدات وعدس وعبد الحق، 2006) وتمت إجراءات الدراسة حسب التوصيف التالي:

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من (132) مشرفا تربويا، و(72) مدير مدرسة و(196) معلما أولا، وبلغ مجموع مجتمع الدراسة (400) فرد منهم (197) من الذكور يمثلون (49.25%) من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الإناث (203) يمثلن (50.75%) من مجتمع الدراسة جدول (1). حيث أن الكادر الإداري لمدارس الحلقة الأولى (1-4) تحت إشراف الإناث

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والوظيفة

الوظيفة	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
مشرف تربوي	78	54	132

الوظيفة	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
مدير مدرسة	29	43	72
معلم أول	90	106	196
المجموع	197	203	400

وزارة التربية والتعليم (2019)

عينة الدراسة:

وتكونت عينة الدراسة من (26) مشرفا تربويا، و(33) مدير مدرسة، و(154) معلما أولا، وبلغ إجمالي عينة الدراسة (213) فردا منهم (117) ذكور بنسبة (55%) وإناث (96) بنسبة (45%) وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وتم توزيع الاستبانة عليهم. وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (129) أي ما يمثل 60% من الاستبانات الموزعة كما يظهره جدول (2)

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والوظيفة

الوظيفة	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
مشرف تربوي	11	15	26
مدير مدرسة	23	10	33
معلم أول	83	71	154
المجموع	117	96	213

أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحثان استبانة تكونت من أربعة محاور كما يأتي:

1- **فلسفة النظام:** وهدف هذه المحور إلى تحديد التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي في مجال فلسفة النظام والإطار النظري الذي على أساسه تم بناء أدوات جمع البيانات وتحليلها وتقويمها والاستفادة منها. وطلب من المستجيب تحديد درجة وقوة العائق وفق مقياس خماسي

2- **الإدارة المدرسية:** وهدف هذا المحور إلى التعرف على التحديات التي تواجه النظام من قبل الإدارة المدرسية وأساليبها في تخطيط وتنسيق وتنظيم الجهود الهادفة إلى تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي. وطلب من المستجيب تحديد درجة وقوة العائق وفق مقياس خماسي.

3- **التنفيذ:** وهدف هذا المحور إلى تحديد العوائق والتحديات التي تعرقل تنفيذ النظام ابتداء من مرحلة التخطيط مرورا بالتطبيق ثم التقويم. وطلب من المستجيب تحديد درجة وقوة العائق وفق مقياس خماسي.

4- **الموارد المادية:** وهدف هذا المحور إلى تحديد كافة العوائق المادية والبشرية والتقنيات والأجهزة والأدلة والمراجع التي تعرقل تنفيذ نظام تطوير،

صدق وثبات الأداة:

وللتأكد من صدق الاستبانة عرضت على 8 من المتخصصين في تصميم وتنفيذ وتقويم نظام تطوير الأداء المدرسي في وزارة التربية وفي المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة شمال الشرقية وتم الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم في تطوير الاستبانة.

أما الثبات فقد تم التأكد منه بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل الفا كرو نباخ، وكانت قراءة معامل الاتساق الداخلي تساوي (.897) وهو ما يدل على أن الاستبانة تتصف بمعامل اتساق داخلي مقبول علميا.

المعالجة الإحصائية:

الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فتم منح الإجابات الدرجات (5، 4، 3، 2، 1)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على مستويات المقياس؛ أي 5/4 = 0.80 ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وهي الواحد الصحيح، وهكذا أصبح التقييم بناء على متوسط الوزن النسبي؛ كما يبينها الجدول:

جدول (4/3) متوسطات الوزن النسبي لإجابات العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة تحقق التحدي	القيمة المعطاة لمستويات التقييم	
		عند إدخال البيانات	الوزن النسبي للمتوسطات
1	كبير جداً	5	من (05) إلى (4.21)
2	كبير	4	من (4.20) إلى (3.41)
3	متوسط	3	من (3.40) إلى (2.61)
4	ضعيف	2	من (2.60) إلى (1.81)
5	ضعيف جدا	1	من (1.80) إلى (01)

4- عرض نتائج الدراسة وتحليلها

- **الإجابة عن سؤال الدراسة: ونصه:"** ما التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر التربويين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان؟

وللإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى المحاور الأربعة وعلى مستوى عموم الأداة، وكما يبينها الجدول التالي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مستوى محاور الدراسة والمستوى الكلي مرتبة تنازليا بحسب المتوسطات.

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحدي
2	العوامل الإدارية	3.68	1.01	1	كبيرة
3	الإجراءات التنفيذية	3.68	0.94	2	كبيرة

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحدي
4	الموارد المادية	3.64	1.02	3	كبيرة
1	فلسفة نظام تطوير الأداء المدرسي	3.46	1.02	4	كبيرة
	المتوسط الكلي للأداة	3.62	1.01		كبيرة

يلاحظ من الجدول (4) حصول المحور الثاني العوامل الإدارية، على أعلى متوسط حسابي، وجاء في المرتبة الثانية المحور الثالث الإجراءات التنفيذية أما المحور الرابع فقد جاء في المرتبة الثالثة، وجاء المحور الأول في المرتبة الأخيرة. وتشير القراءات السابقة بالجدول (4) انّ جميع محاور الدراسة بلا استثناء حصلت على متوسطات تراوحت بين (3.46) وتمثل أقل متوسط و(3.68) وتمثل أعلى متوسط. وبناء على المقياس الذي تبنته الدراسة سيتم مناقشة الفقرات التي حصلت على درجة موافقة عالية والتي تمثل تحديا معتبرا أمام تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر عينة الدراسة، وسيتم مناقشة الفقرات الثلاث الأخيرة التي حصلت على درجة موافقة ضعيفة، والتي لا تمثل تحديا جوهريا أمام تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر عينة الدراسة.

أولا- تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول: فلسفة نظام تطوير الأداء المدرسي:

الجدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على فقرات المحور الأول.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات المحور الأول مرتبة تنازليا:

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحدي
6	غموض متطلبات نظام تطوير الأداء المدرسي لدى أولياء الأمور.	4.24	0.86	1	كبير جداً
3	محدودية دقة المعايير والمؤشرات.	3.60	0.09	2	كبير
4	ضعف الوعي التام بأهمية نظام تطوير الأداء المدرسي من قبل المسئولين.	3.59	1.18	3	كبير
9	ضعف الوعي بأهمية التقويم الذاتي.	3.45	1.06	4	كبير
8	ضعف الوعي بأهمية تفعيل التقنية.	3.43	1.03	5	كبير
5	قلة تنويع أساليب ومصادر تقويم أداء المعلم ووضوحها. (الزيارات الصفية-ملف الانجاز-تقويم الزميل-التقويم)الذاتي....).	3.34	1.22	6	متوسط
2	آليات التعامل مع نتائج التقويم الذاتي غير واضحة	3.26	1.02	7	متوسط
1	غموض الخطوات الإجرائية في تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي	3.18	1.15	8	متوسط
7	التقويم غير شامل لكل مجالات التعليم والتعلم والإدارة المدرسية	3.07	1.08	9	متوسط
	المتوسط العام للمحور/ المجال	3.47	0.97		كبير

ومن قراءة الجدول (5) المحور الأول: فلسفة نظام تطوير الأداء المدرسي يتضح أنّ الفقرة رقم (6)، قد حصلت على المرتبة الأولى، وبملاحظة الفقرة السابقة والتي حصلت على موافقة مرتفعة في هذا المحور نجد انّ احساس عينة الدراسة بـ "ضعف الوعي بأهمية التقويم الذاتي "قد يعود إلى ضعف تقديم برامج توعوية داخل المدرسة تتعلق بالتقويم الذاتي للمدرسة بصفة خاصة والمجتمع المحلي بصفة عامة لمساندة التطوير والتحسين داخل

المدرسة. وهذا ما أشارت إلية دراسة المنوري (2019) إلى قلة دور القائمين على نظام تطوير الأداء المدرسي " فريق التقويم الذاتي" في نشر ثقافة هذا النظام. بالإضافة إلى التحديات الكبيرة التي يواجها مديري المدارس في توظيف نظام تطوير الأداء المدرسي في مجال الإدارة المدرسية ومجال التعليم ومجال التعلم. وهو مؤشر لغموض تلك المتطلبات معهم، التي أكدت دراسة الجرايدة والشهيمي (2020) إلى محدودية التواصل بين ادارة المدرسة وأولياء أمور الطلاب محافظة شمال الشرقية، كما أكدت غياب المجتمع المحلي في محاور النظام وأوصت بضرورة البحث عن آليات مبتكرة لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ويرى الباحثان أنّ استمرارية هذا الغموض أدى إلى ظهوره مرّة أخرى في هذه الدراسة بعد فترة لا بأس بها من الدراسة التقويمية السابقة وذاك مؤشر إلى ضعف نشر ثقافة نظام تطوير الأداء المدرسي بين أفراد المجتمع المحلي من قبل فريق التحسين والتطوير بالمدرسة، واللجان المشكلة على مستوى المديريات ما يعني أنّ ثقافة النظام لم تصل إلى المعلمين والطلبة أولياء الأمور بالشكل المطلوب، وعليه أوصت الدراسة بأهمية رفع مستوى التوعية الإعلامية لكل من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العماري (2017) أن تطبيق أي نظام داخل المدارس يحتاج إلى فلسفة تعليمية واضحة توجه المنظمات التعليمية.

وحصلت الفقرات (7- 1- 2) على موافقة ما يعني أنها لا تشكل عائقا أمام تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي، وجاءت في المرتبة الأخيرة (9) الفقرة (7) وهو ما يعني أن المعايير والمؤشرات المحددة لتقويم المجالات الثلاثة التعليم والتعلم والإدارة المدرسية غطت كل تفاصيل المجالات الثلاثة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اليعربي (2012) وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة (8) الفقرة (1). ما يعني أن الخطوات الإجرائية لتطبيق النظام واضحة لدى المنفذين وهو ما يعكس دور وجهود المشرفين المتابعين للنظام، كما أنّ هذا الجانب لا يُعد عائقا أمام تنفيذ النظام، التي أظهرت نتائجها وضوح أهداف نظام تطوير الأداء المدرسي وكفاية أدواته وتنوعها لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة. وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم والصوافي (2020) التي أشارت إلى درجة توظيف معايير نظام تطوير الأداء المدرسي جاءت بدرجة كبيرة. وجاءت الفقرة (2) في المرتبة (7) ما يدل على أنّها لا تشكل عائقا أمام تنفيذ النظام بحكم تصويت عينة الدراسة على وضوح آليات التعامل مع نتائج التقويم الذاتي، ودراسة إبراهيم والقتبي (2017) ودراسة الجهضمي(2012) التي أظهرت عددا من ايجابيات نظام تطوير الأداء المدرسي من بينها "أصبح لدى كل مدرسة رؤية واضحة حول أولويات التطوير ونقاط القوة وبناء الخطط والمشاريع على أسس وثيقة بالواقع" وهذا مؤشر على أنّ المدارس تتعامل مع نتائج التقويم الذاتي بآليات واضحة.

- **ثانيا- تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني (العوامل الإدارية):**

ويعني الباحثان بالعوامل الإدارية مجموع العوامل المختارة والمتعلقة بالتعيين والتنقلات والبرامج المهنية وتطبيق الخطط التطويرية، وحصل المحور على المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد العينة.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات المحور الثاني مرتبة تنازليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحدي
14	بطء الإجراءات الإدارية في تثبيت المعلمين الأوائل.	4.13	0.93	1	كبير
13	التنقلات السنوية للعاملين في المدرسة	4.06	1.08	2	كبير
17	اقتصار برامج التنمية المهنية على مستوى المدرسة والمديرية.	3.91	.992	3	متوسط

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحدي
11	كثرة الأعباء الإدارية على فريق التقويم الذاتي.	3.90	.994	4	متوسط
18	ضعف تدريب القائمين على تنفيذ نظام تطوير الأداء بالمدارس.	3.67	1.08	5	متوسط
12	ضيق الوقت لدى فريق التقويم الذاتي.	3.65	1.01	6	متوسط
15	قلة إشراك العاملين في صنع القرارات بالمدرسة.	3.64	1.02	7	متوسط
10	قلة زيارات فريق التقويم الخارجي.	3.57	1.12	8	متوسط
16	محدودية إشراك العاملين في تنفيذ الفعاليات بالمدرسة.	3.20	1.11	9	ضعيف
19	ضعف تطبيق المدرسة للخطط التطويرية.	3.08	1.04	10	ضعيف
	المتوسط العام للمحور/ المجال	3.63	1.05		كبير

ومن قراءة الجدول (6) المحور الثاني: العوامل الإدارية يتضح أنّ الفقرتين رقم (14، 13) حصلتا على درجة موافقة عالية بمعنى أنهما يمثلان تحديا أمام تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي بمدارسنا.

وفيما يخص الفقرة رقم (11) جاءت في المرتبة الرابعة، وذلك بسبب كثر المشكلات لدى المعلمين وهذا ما أشارت إلية دراسة الجرايدة والشهيمي (2020) ككثرة غياب المعلمين واخفاض الروح المعنوية لمهنة التعليم وكثرة الأعباء الملقاة على المعلم كالأنشطة والمناوبة اليومية، كثرة أنصبة المعلمين، كما وافقت التي أوصت بالإسراع في تثبيت المعلمين الأوائل، ويرى الباحثان أنّ هذه الأعباء تؤثر في زيادة التحديات الإدارية

أما الفقرة رقم (13) يرى أفراد العينة أنها تمثل تحديا آخر أمام تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي، ويرى الباحثان أنّ التنقلات السنوية للعاملين في المدرسة تؤدي إلى بعثرة الجهود وعدم اتساقها، وضعف الاستفادة من نتائج التقويم الذاتي للمدرسة خاصة في إعداد وتنفيذ برامج الإنماء المهني للمعلمين، التي أوصت بأهمية الإبقاء على المعلمين ومديري المدارس الذين تم تدريبهم على النظام بمدارسهم وربط نقلهم بتوفير البديل المدرب القادر على تفعيل النظام. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفارسية والغنبوصي (2017) بوجود تحديات تتعلق بضعف تدريب القائمين على نظام تطوير الأداء المدرسي. ودراسة بوثليزي وجاميد (Buthelezi&Gamede.2019) بضعف القيادة التشاركية في توظيف التقويم الذاتي للمدرسة. وتختلف مع دراسة إبراهيم والشهومي (2018) ودراسة القاسمية (2019) بوجود درجة عالية من التمكين الإداري لمديري المدارس في توظيف أدوات التقويم الذاتي، وتطبيق عالي لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي.

- **ثالثا- تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث (الإجراءات التنفيذية):**

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات المحور الثالث

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحدي
21	ضعف استجابة أولياء الأمور مع متطلبات التطوير.	4.11	.835	1	كبير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحدي
26	ضعف قناعة بعض المعلمين حول أداء بعض المهام التطويرية.	4.04	.867	2	كبير
40	قلة الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال تقويم الاداء	4.02	1.02	3	كبير
42	ضعف النظم الادارية والمحاسبية المعتمدة	3.75	1.03	4	متوسط
41	محدودية استخدام اساليب متنوعة للكشف عن واقع الاداء المدرسي	3.74	1.05	5	متوسط
23	تردد المعلمين في إعطاء الاستجابة الحقيقية في استمارة آراء المعلمين.	3.68	1.05	6	متوسط
20	ضع موضوعية بعض منفذي نظام تطوير الأداء المدرسي.	3.66	.906	7	متوسط
24	محدودية تجاوب المنفذين مع الاستبانات المحددة.	3.63	.889	8	متوسط
28	اعتماد التقويم على الملاحظات العرضية وليس على الملاحظات التراكمية.	3.60	.991	9	متوسط
25	قلة تجاوب المعلمين مع الفعاليات المنفذة.	3.41	1.00	10	ضعيف
22	تركيز المدارس على الجوانب التطويرية (جوانب الضعف) وإهمال تعزيز جوانب القوة	3.34	1.02	11	ضعيف
27	اعتبار المعلم الأول زيارات مشرف تطوير الأداء تفتيشية وليست توجيهيه.	3.20	1.13	12	ضعيف
	المتوسط العام للمحور/ المجال	3.56	1.01		كبير

يتبين من الجدول (7) أن استجابة أفراد العينة على هذا المحور متوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري قيمته(1.01).

ومن قراءة الجدول (7) المحور الثالث الإجراءات التنفيذية، نجد أنّ الفقرات(21، 26، 40) حصلت على مستوى عالٍ من الموافقة، وجاءت الفقرة رقم (21) في المرتبة الأولى، وهو ما يعني أنّ أفراد عينة الدراسة ترى أنّ أولياء الأمور لا يتفاعلون مع متطلبات التطوير والتحسين بالمدارس، ويرى الباحثان أنّ سبب هذا الضعف يعود إلى ما ذكر آنفا في المحور الأول من غموض في متطلبات تطوير الأداء المدرسي لدى أولياء الأمور، وجاءت الفقرة رقم(26) في المرتبة الثانية، وهو ما يعني أنّ أفراد العينة يرون أنّ المعلمين لديهم ضعف قناعة، وقد يعود ذلك إلى ضعف البرامج المقدمة لهم من قبل فريق التحسين والتطوير بالمدرسة لنشر ثقافة النظام، التي أكدت على ضرورة توعية العاملين بأهمية نظام تطوير الأداء في تطوير وتحسين الأداء، ك التي أكدت أنّ هناك ضعفا في التغطية الإعلامية لنظام تطوير الأداء وأوصت بتكثيف برامج التوعية، كما أوصت الدراسة نفسها بأهمية تعميق الاتجاهات الايجابية للعاملين المستفيدين نحو نظام تطوير الأداء المدرسي، وهو ما يعني رفع قناعتهم بأهمية المهام التطويرية. وهذا ما اشارت اليه دراسة بونيا (Boncea,2017) إلى ضرورة التعامل مع التقييم الذاتي بشكل وثيق مع الأهداف التربوية، وطرائق التدريس، كما يجب موائمة المناهج الدراسية وفق أدوات التقويم الذاتي للمدرسة.

وحصلت العبارات (25، 22، 27) على موافقة ضعيفة ما يدل على أنها لا تشكل عقبة أمام تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي، وجاءت الفقرة رقم (27) في المرتبة الأخيرة (12)، وجاءت قبلها في الرتبة (11) الفقرة رقم(22)"

تركيز المدارس على الجوانب التطويرية (جوانب الضعف) وإهمال تعزيز جوانب القوة"، وهو ما يعني أنها لا تشكل عقبة أمام تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي، وحصلت الفقرة رقم(25) على المرتبة (10). وهو ما يعني أنها لا تشكل عقبة أمام تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي، فعلى الرغم من ضعف قناعة بعض المعلمين حول أداء بعض المهام التطويرية إلا أنهم متجاوبون مع الفعاليات المنفذة بالمدرسة، ولعل ذلك مرجعه إلى احساس المعلم بأنّ مشاركته في تنشيط وتفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي يزيد من رصيده التربوي التعليمي ويرفع من مستوى كفاءته وتقرير أداءه.

- **رابعا: تحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع: الموارد المادية:**

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على فقرات المحور الرابع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التحدي
33	الانقطاع المستمر للبوابة التعليمية.	4.51	.820	1	كبير
34	ضعف الدعم الفني.	4.30	1.04	2	كبير
32	ضعف الشبكة المعلوماتية (الإنترنت).	4.13	6.90	3	كبير
31	عدم توفر قاعة للتدريب بالمدرسة.	3.80	1.26	4	متوسط
36	قلة الإمكانيات المادية والبشرية.	3.67	1.16	5	متوسط
35	قلة الأدلة والمراجع الشارحة لنظام تطوير الأداء المدرسي.	3.64	1.06	6	متوسط
38	قلة الإمكانيات المادية بالمدرسة.	3.27	1.27	7	ضعيف
39	قلة الإمكانيات البشرية بالمدرسة.	3.25	1.15	8	ضعيف
29	المبنى المدرسي غير مهيأ لتطبيق النظام.	3.20	1.23	9	ضعيف
30	قلة الحواسيب بالمدرسة لإدخال البيانات.	3.17	1.36	10	ضعيف
37	متطلبات النظام تشكل عبئا على ميزانية المدرسة.	3.09	1.16	11	ضعيف
	المتوسط العام للمحور/ المجال	3.57	1.28		كبير

يتبين من الجدول (8) وقد حصل هذا المحور على المرتبة الثالثة حسب استجابة أفراد العينة لحصوله على متوسط حسابي قيمته (3.57) وانحراف معياري يساوي (1.28)

وبالنظر إلى الجدول (8) نجد أنّ الفقرات (33، 34، 32) حصلت على مستوى عالٍ من الموافقة، مما يعني أنها تشكل عقبة كبيرة أمام تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي، وجاءت الفقرة رقم (33) في المرتبة الأولى، وهو ما يعني أنّ أفراد العينة يرون أنّ الانقطاع المستمر للبوابة التعليمية يشكل عائقا كبيرا أمام تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اليعربي (2012) التي أظهرت هذا الجانب ضمن الأولويات التطويرية للنظام.

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (34) "ضعف الدعم الفني"، وهو ما يعني أنّ الدعم الفني لا زال أقل من المستوى المطلوب على الرغم من تقدم الوزارة في هذا الجانب خطوات كبيرة حيث أسندت كل (3-4) مدارس لفني مختص يقدم الدعم اللازم لها، ولربما احساس عينة الدراسة أنّ القائمين على هذا الدعم حديثي التخرج ولا يزالون قليلي الخبرة في هذا المجال.

وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (32). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العياضة (2013) التي أظهرت هذا الجانب ضمن أولويات التطويرية للنظام، كما تتفق النتيجة مع دراسة آل التي توصلت إلى أنّ التجهيزات والتقنيات الحديثة وخدمة الانترنت الفائق السرعة تؤثر في عملية استخدام البرامج الإلكترونية وأنّ التقطع المستمر للشبكة تعرقل انجاز العديد من المهام، وتتفق أيضا مع دراسة التي أوصت بأهمية سرعة توفير خدمة الانترنت عالية السرعة في كافة المناطق التعليمية، وأوصت بأهمية تفعيل خدمة الانترنت في جميع المدارس والعمل على تعزيزها وتطويرها.

وحصلت الفقرات (37، 30، 29) على موافقة ضعيفة من أفراد العينة ما يعني أنها لا تشكل عائقا أمام تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (37)، وهو ما يعني أنّ كافة متطلبات النظام لا ترهق ميزانية المدرسة خصوصا مع الميزانية الحالية التي دعمت بها الوزارة كافة المدارس والتي تصل في بعض الأحيان إلى أكثر من ستة آلاف ريال للمدرسة الواحدة،

وحصلت الفقرة رقم (30) على المرتبة قبل الأخيرة (10) في هذا المحور، وهو ما يؤكد توفر الحواسيب بالمدرسة وبنسبة كافية لإدخال واستخراج البيانات المطلوبة خاصة إذا علمنا أنّ المدرسة قد عززت بمختبر أو اثنين للحاسب الآلي ومركز مصادر تعلم يحويان اجمالا على ما يزيد عن 50 حاسوبا علاوة على الحواسيب المتوفرة بالمكاتب الإدارية المختلفة. وجاءت الفقرة (29) في المرتبة (9) وهو ما يؤكد أنّ المبنى المدرسي تم تهيئته لتطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي والأنظمة التطويرية الأخرى وتتمثل هذه التهيئة في توفير المكاتب الإدارية المناسبة والقاعات والأجهزة المختلفة والساحات والمظلات التي يمكن استثمارها بشكل فاعل لتحقيق أهداف التطوير والتحسين.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما أسفرت عنة نتائج الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان بالآتي:

أولا- التوصيات في مجال التحديات الإدارية:

1- تدريب مديري المدارس وفريق التقويم الذاتي على التطبيق الصحيح لأدوات نظام تطوير الأداء المدرسي.
2- تعزيز المدارس بأخصائي تقويم ذاتي، يخفف العبء على إدارات المدارس.
3- تدريب مديري المدارس على كفايات تنفيذ نظام تطوير الأداء المدرسي والقدرة على كيفية التعامل مع المعايير والمؤشرات وكيفية تحقيقها.

ثانيا- التوصيات في مجال التحديات في مجال الإجراءات التنفيذية:

1- توظيف أدوات نظام تطوير الأداء المدرسي وعدم الاقتصار على الاستبانة أو الملاحظة أو اختبارات التحصيل.
2- تقديم التعزيز الإيجابي للمدارس التي تعمل على الاستفادة من نظام تطوير الأداء المدرسي.
3- إثارة روح التنافس بين المدارس في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي من خلال التعزيز.

ثالثا- التوصيات في مجال التحديات في مجال الموارد المادية:

1- توفير الدعم المالي للمدارس لتطبيق النظام بفاعلية وكفاءة.
2- تفعيل دور أولياء الأمور والطلبة والمشرفون الإداريون والتربويون والمستفيدون من أعضاء المجتمع.
3- رفع كفاءة شبكات الإنترنت داخل المدارس.

رابعا- التوصيات في مجال التحديات في مجال فلسفة نظام تطوير الإداء المدرسي:

1- مناقشة نتائج التقرير الختامي لنظام تطوير الأداء المدرسي في لقاءات تربوية دورية.
2- التخطيط الاستراتيجي لنظام تطوير الأداء المدرسي للمدرسة من قبل الوزارة والمحافظات التعليمية.
3- توظيف الإعلام التربوي من قبل المحافظات التعليمية في نشر ثقافة نظام تطوير الأداء المدرسي.
4- إعادة صياغة فلسفة نظام تطوير الأداء المدرسي بما يتوافق مع توجهات التعليم الحديث.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

- إبراهيم، حسام الدين؛ والشعيلية، نادية (2020) درجة توافر معايير الجمعية الدولية للتكنلوجيا في مجال التعليم لدى طلبة مدارس شمال الشرقية بسلطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. ع18
- إبراهيم، حسام الدين؛ والصوافية، أنيسة (2020) درجة تطبيق المعلمين لمعايير التعليم في نظام تطوير الأداء المدرسي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. ع18. 2020
- إبراهيم، حسام الدين؛ والقتبي، محمد (2017) تطوير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. ع17 2017.
- ابراهيم، حسام؛ والشهومي، سعيد (2018). درجة تطبيق مديري المدارس لمعايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين الإداريين. الجمعية المصرية لأصول التربية، مج6، ع12.
- الأنصاري، محمد (2009). المدارس المستقلة والنمو الطبيعي. جريدة الراية، الأحد 8 فبراير 2009.
- الجرايدة، محمد؛ والشهيمي، خميس (2020). مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. رابطة التربويين العرب. ع122 يونيو.
- الجهضمي، محمد. (2013). تقييم نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر التربويين بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. وزارة التربية والتعليم. مسقط.
- الحسنية، ريا خلفان (2015). واقع تقنيات التعليم بمراكز مصادر التعلم في تطوير العملية التعليمية في مدارس محافظة شمال الشرقية من سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس
- دهان، حسن بصري؛ ويوسف، السيد أحمد. (2008). التقويم الذاتي والتوجيه عن بعد بمساعدة التقنيات الحديثة لرفع كفاء المعلمين في التدريس. كوالالمبور، ماليزيا. جامعة ملايا.
- صلاح الدين، نسرين؛ والمسكرية، تهاني (2017) تطوير برامج الإنماء المهني للمعلمين بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التنمية المستدامة. مجلة التربية، جامعة الأزهر. ع174، ج1
- الصواف، هناء عبد الرزاق (2019). مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. ع34
- الصيداوي، أحمد. (2005). الاصلاح التربوي بين المفهوم والتنفيذ. في الأمين، عدنان. اصلاح التعليم العام في البلدان العربية. الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية بيروت (247-277).
- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد (2006). البحث العلمي. عمَّان، الأردن. دار مجدلاوي.

- العماري، بدرية مبارك (2017). مشكلات نظام مبادرة التعليم من وجهة نظر أولياء الأمور والمعلمين وأصحاب التراخيص في المدرسة المستقلة القطرية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج6,ع8.
- العموش، نايف حامد (1997). دور برنامج تدريب مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق في إكسابهم الكفايات المهنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد
- العويسي، رجب .(2011) أهمية العلاقات الإنسانية للمشرف التربوي وأثرها في تعزيز الممارسات الإيجابية للمعلمين : دراسة تحليلية .رسالة التربية سلطنة عمان،
- العياضية، فاطمة (2013) تصور مقترح لتفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي المطبق بمدارس سلطنة عمان في ضوء نظام مدخل الجودة الإحصائي (Six Sigma). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- الغنبوصي، ناصر بن سالم (2006). الجودة في نظام تطوير الأداء المدرسي (تجربة عمانية). مجلة التطوير التربوي. ع29. وزارة التربية والتعليم. سلطنة عمان.
- الفارسية، سامية؛ والغنبوصي (2017) متطلبات تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان في ضوء أسلوب المقارنة المرجعية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. مسقط.
- القاسمية، عايدة بطي (2019) التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. ع12 2019.
- المنوري، سعيد (2019). واقع التقويم الذاتي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج8، ع8.
- هيئة، المعرفة والتنمية البشرية. (2012). دليل الرقابة المدرسية. دبي. جهاز الرقابة. دبي.
- وزارة التربية والتعليم (2019). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية. الإصدار التاسع والأربعون. وزارة التربية والتعليم. سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (2009) دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية، مسقط.
- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة (2020). شمال الشرقية (محافظة). https://ar.wikipedia.org/wiki/
- اليعربي، سلطان بن سيف (2012). فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي في مدارس سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- اليعربية، زيانة حمود (2018) تفعيل العمل الاشرافي المشترك بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية في سلطنة عمان. مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية. ع178، ج1

ثانياً-المراجع بالأجنبية

- BONCEA, A (2017). Annals of the Constantin Brancusi University of Targu Jiu-Letters & Social Sciences Series. 2017 Supplement, p47-52. 6p.
- Buthelezi A. B. & Gamede B.T (2019). CHALLENGES FACING SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS REGARDING EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT IN PATRIARCHAL SOUTH AFRICA. University of Zululand Private Bag X1001 KwaDlangezwa 3886 Republic of South Africa.

- Elmore, R. (2002), Bridging the gap between standards and achievement: The imperative for professional development in education. Washington D.C. Albert Shankar Institute.
- Slick, fish.ie (2012). School self-evaluation an update for primary schools. Marlborough. Inspectorate Department of Education and Skills.
- Wong, Wai Lun (2010). Implementation of School Self - evaluation in Secondary Schools: Teachers' Perspective. A Thesis Submitted. Hong Kong. The Chinese University