

## Reality of career performance for public school principals in south Hebron directorate from the viewpoint of teachers

Mohammad Omran Salha

Moh'd Radwan Takhman

Arab American University || Palestine

**Abstract:** This study aimed to identify the reality of the performance of government school principals in the Education Directorate/ South Hebron from the viewpoint of teachers, in addition to showing the difference in views in the reality of the performance of the principals of these schools according to the gender variable, educational qualification, years of experience, and educational stage. In this study, the two researchers used the descriptive method relying on a questionnaire as a study tool. The study was conducted in the first semester of the academic year 2019/2020 and the study community will consist of all male and female teachers of government schools affiliated to the Palestinian Ministry of Education in the Directorate of Education/ South Hebron working in (172) schools. The results of the study showed: The reality of the performance of the directors of public schools in the Education Directorate/ South Hebron from the teachers' point of view came to a large extent, where the relative weight reached (71.1). There were no statistically significant differences at the level of significance ( $(0.05 \geq \alpha)$ ) between the averages of responses of public school teachers in the South Hebron District with regard to assessing the performance of their directors due to gender and educational levels. The presence of statistically significant differences at the level of significance ( $(0.05 \geq \alpha)$ ) among the averages of responses of government school teachers in the South Hebron Directorate with regard to evaluating the performance of their directors attributable to the variables of the educational qualification, and experience. The differences came in favor of the educational qualification (master and above), and came in favor of experience from 5 to 10 years. Accordingly, the researchers recommended some recommendations, including: Focus on training school principals to develop communication with the local community, parents and local community institutions, increasing the interest of school administrators in the technical aspect in school administrations related to methods of educational supervision, measurement and evaluation, activating the role of the principal as a resident supervisor, and pay attention to internal relations within the educational institution by the principals of public schools.

**Keywords:** The reality of school principals' performance, Southern Hebron Education Directorate, performance appraisal, and principal description.

## واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين

محمد عمران صالحه

محمد رضوان تخمان

الجامعة العربية الأمريكية || فلسطين

المستخلص: هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى بيان الاختلاف في وجهات النظر في واقع أداء مديري هذه المدارس تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية. واستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي معتمدين على استبانة كأداة للدراسة. وقد أجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2019/ 2020 وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل العاملين في (172) مدرسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن واقع أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (71.1). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغيري (الجنس، والمرحلة التعليمية). كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى). وجاءت لصالح الخبرة من 5 إلى 10 سنوات. وبناءً على ذلك أوصى الباحثان ببعض التوصيات منها: التركيز على تأهيل وتدريب مديري المدارس على تنمية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، وزيادة اهتمام مديري المدارس بالجانب الفني في الإدارات المدرسية والمتعلق بأساليب الإشراف التربوي والقياس والتقويم وتفعيل دور المدير كمشرف مقيم، الاهتمام بجانب العلاقات الداخلية داخل المؤسسة التعليمية من قبل مديري المدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: واقع أداء مديري المدارس، مديرية تربية جنوب الخليل، تقييم الأداء، الوصف الوظيفي لمدير المدرسة.

## المقدمة.

تطور دور المدرسة الحديثة تطوراً كبيراً واتسعت رسالتها وتغيرت أهدافها واتسع مجالها، فلم تعد الإدارة المدرسية عملية روتينية تركز على تسيير شؤون المدرسة، بل أصبحت وسيلة هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية، وتعنى بكل ما يتصل بالطلاب والمعلمين والعاملين في المدرسة والمناهج، وطرق التدريب والنشاط والإشراف الفني وتمويل البرنامج التعليمي، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال مواكبة التطوير التربوي الذي يركز على النهوض بالنظام التربوي ليستطيع مجازاة عصر المعلوماتية والمعرفة في أحدث المستويات العالمية (الخطيب، 2005).

يعد مدير المدرسة الإداري الأول في مدرسته، وعليه تقع كامل المسؤولية في الخروج بالعملية التعليمية بكافة جوانبها على أكمل وجه، وقد أوضحت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية دور مدير المدرسة والمهام المنوطة به من خلال الوصف الوظيفي الذي ورد ذكره في نشرات لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية منها نشرة لوزارة حول التشكيلات المدرسية للعام الدراسي 2014/ 2015 ."

ويلاحظ من خلال هذا الوصف الوظيفي أنه يتمحور حول عدة محاور رئيسة منوطة بمدير المدرسة:

- المحور الأول: الجانب الإداري ويشمل الأعمال الإدارية التي يطلب من مدير المدرسة متابعتها، كإعداد الخطة المدرسية، والمشاركة في إعداد التشكيلات المدرسية وقبول الطلبة الجدد وتحديد حاجة المدرسة من التخصصات التعليمية المختلفة، وإيجاد الآليات المناسبة لذلك بما يخدم العملية التعليمية، ومخاطبة الجهات الرسمية في كل ما يتعلق بالعمل التربوي والإداري في المدرسة، وإدارة الأزمات وحل الصراعات وضبط العملية التعليمية داخل المدرسة.

- المحور الثاني: الجانب الفني ويشمل الأعمال المتعلقة بتطوير العملية التعليمية، كمتابعة التحصيل العلمي للطلبة ووضع الخطط العلاجية، وتقييم أداء المعلمين فنياً ومعالجة ضعف الأداء إن وجد عند المعلمين أولاً بأول، وتنظيم زيارات إشرافيه يومية للصفوف ومتابعة أعمال المعلمين من حيث الكفاية والأداء داخل غرفة

الصف وتوجيه المعلمين لاستخدام إمكانيات المدرسة، والاطلاع على الامتحانات بكافة أنواعها ومدى تلبيتها لمواصفات الامتحان الجيد من حيث أسس القياس والتقويم، وكذلك دراسة وتحليل الاختبارات المدرسية بأنواعها وتقييمها والإفادة من نتائجها لتحديد مستويات التحصيل المدرسي للطلبة وتنظيم الخطط العلاجية الأزمنة ومتابعة تنفيذها.

- المحور الثالث: جانب العلاقات العامة والذي يشمل الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي والمؤسسات بأنواعها للتشبيك معها والاستفادة منها في المساهمة في تحقيق أهداف المدرسة، والتعرف على إمكانيات البيئة المحلية وحاجاتها وتنظيم البرامج الهادفة إلى إحداث تأثير متبادل بينها وبين المدرسة.
  - المحور الرابع: الجانب المالي ويشمل كل ما يتعلق بإدارة الشؤون المالية الخاصة بالمدرسة والإفادة من الإمكانيات المالية المتاحة على الوجه الأكمل وفق الأسس المالية والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم العالي، كما ويشمل جمع التبرعات المدرسية ووضع الموازنات وتنفيذها.
- ومن خلال هذه المحاور يتضح لدينا الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، وقد عملت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تقييم أداء مديري المدارس من خلال مديريات التربية والتعليم في كل محافظة في نهاية كل عام دراسي.

#### مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة المدرسية في العصر الحالي موضوعاً يستحق مزيداً من الاهتمام، ولذا فمن المهم الوقوف على أهم الصعوبات التي تحد من تطوير العمل المدرسي، وقد أصبح من المهم تزويد المدير بمجموعة من الأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية هذا العمل والارتقاء به إلى أقصى درجات النجاح والتميز، بما ينعكس على المتعلم والمعلم وجعلهم أكثر حيوية وفاعلية في العملية التعليمية، وهذا يعطي أهمية للدور الذي يقوم به مدير المدرسة كونه القائد الفعلي للعملية التعليمية وحساسية المهام الموكلة له، تأتي هذه الدراسة لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية في فلسطين في مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل بناءً على الدور الذي رسمته لهم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال المهام الموكلة لهم، وحيث أنه لا يدخل رأي المعلمين والمعلمات العاملين في هذه المدارس ضمن أسس ومعايير تقييم مديري المدارس من قبل وزارة التربية والتعليم، وكون أحد الباحثين يعمل في سلك التربية والتعليم منذ أكثر من 27 عاماً فقد رأى الباحثان أن تتم دراسة واقع أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، فهم المتواجدون باستمرار في ميدان التعليم إلى جانب مديري المدارس في معظم الأنشطة التعليمية وكافة الجوانب الإدارية، لذلك كانت الدراسة لتقييم واقع أداء مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

كما نحن بحاجة لهذه الدراسة حتى يتسنى لنا النهوض بالعملية التعليمية والتربوية للمستوى المطلوب من الرقي والتقدم، وذلك من خلال معرفة وجهة نظر المعلمين والمعلمات في الأداء الوظيفي لمدرء المدارس، لأن أداءهم يسهم في النهوض بالعملية التعليمية وتقدمها نحو الأمام.

#### أسئلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لتقييم أداء مدير المدرسة وأين يقف مديرو المدارس من المهام الموكلة لهم والتي أوردتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في نشرتها حول التشكيلات المدرسية للعام الدراسي 2014/ 2015 م، من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

- 1- ما واقع أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المديرية؟
- 2- هل توجد فروق ذوات دلالة إحصائية بين تقييم أداء مديري المدارس في تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية؟

#### فرضيات الدراسة:

انبثق عن السؤال الثاني " هل توجد فروق ذوات دلالة إحصائية بين تقييم أداء مديري المدارس في تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية؟ " أربع فرضيات جاءت على النحو التالي:

- 1- لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغير الجنس.
- 2- لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغير الخبرة.
- 4- لا توجد فروق ذوات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- دراسة واقع أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وذلك من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة معدة كأداة للدراسة.
- 2- البحث في وجود فروق بين تقييم مديري المدارس من قبل المعلمين حسب الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية للمعلمين.
- 3- إيجاد آفاق بحثية في مجال دراسة واقع أداء مديري المدارس.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- 1- يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم معلومات عن واقع المدارس في مديريات التربية والتعليم مما قد يساعد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف وتدعيم نواحي القوة من قبل متخذي القرارات التربوية، كون التحليل الإحصائي للفقرات يعطي متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لكل عبارة من فقرات الاستبانة.
- 2- تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو موضوع تقييم أداء مديري المدارس الحكومية.
- 3- قد تضيف الدراسة مادة علمية في مجال الدراسات التي تناولت واقع أداء مديري المدارس الحكومية في فلسطين.

## مصطلحات الدراسة الإجرائية:

- التقييم: ويقصد به متوسط الدرجات التي يضعها المعلمون خلال استجاباتهم لفقرات الاستبانة أداة الدراسة.
- الأداء: قدرة المدير على ممارسة المهام والمسؤوليات التي يتوقع منه القيام بها حسب الوصف الوظيفي لمدير المدرسة كما أقرته وزارة التربية والتعليم.
- مفهوم الأداء الوظيفي: يشير مفهوم الأداء الوظيفي بشكل عام إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالواجبات المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية، والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف وغير ذلك، ويقصد بالأداء في هذه الدراسة قدرة المدير على ممارسة المهام والمسؤوليات التي يتوقع منه القيام بها حسب الوصف الوظيفي لمدير المدرسة كما أقرته وزارة التربية والتعليم.
- مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل: إحدى التقسيمات الإدارية لوزارة التربية والتعليم والتي تشرف من خلالها على المدارس الحكومية الواقعة في المنطقة الجنوبية لمحافظة الخليل.
- استمارة تقييم أداء مدير المدرسة: نموذج مقنن من إعداد الإدارة العامة للمتابعة الميدانية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يستخدم لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية، يتكون من 30 عبارة بناءً على المهام الرئيسية لمدير المدرسة.
- الإدارة العامة للمتابعة الميدانية: إدارة تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تعنى بمتابعة الإدارات المدرسية بكافة جوانبها بما فيها تقييم أداء مديري المدارس وتأهيلهم.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

تضمن الإطار النظري ملخصاً حول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره وأهميته في المؤسسات التربوية، ثم تعريف الإدارة المدرسية وأهميتها وأبرز خصائص الإدارة المدرسية وأهميتها وأبرز خصائص الإدارة المدرسية الحديثة، والمهام والمسؤوليات الأدائية لمدير المدرسة، وذلك كما يلي:

### عناصر الأداء الوظيفي:

وهي كما يلي:

- 1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
  - 2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
  - 3- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

### أهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية:

تنبثق أهمية أداء مدير المدرسة كونه المسؤول الأول عن حسن سير العمل في مدرسته التي تشكل الوحدة التعليمية في النظام التعليمي، وبشخصيته واستعداداته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل

المدرسي ما دامت أهداف المدرسة ماثلة امامه، وما دام يطمح في تحقيق الأهداف التربوية، ويستطيع مدير المدرسة أن يبث روح العمل والنشاط في مدرسيه وتلاميذه ويكون رأياً عاماً مستنيراً يدعم الحياة الاجتماعية التي تشمل كل أسرة المدرسة وبيئتها، وكل ذلك يتوقف بالدرجة الأولى على كيفية أدائه وقيامه بواجباته، واتجاهاته وشخصيته وإدراكه للأهداف البعيدة والقريبة التي يحقها التعليم.

#### تعريف الإدارة المدرسية:

يعرفها الباحثان بأنها: كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الهدف التربوية، وهي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

#### أهمية الإدارة المدرسية:

تأتي أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتنظيم العمل بطريقة تحقق العمليات التربوية بشكل ميسر وفعال، كما تكمن أهميتها في اعتبارها وسيلة لتحقيق التعاون المثمر الذي يؤدي إلى أهداف المدرسة، ويمكن بيان أهمية إدارة المدرسة كآلاتي: أنها ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي، الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، الاشباع الكامل للحاجات والرغبات الانسانية داخل المدرسة وخارجها، ارتباط الإدارة المدرسية بمصالح وأهداف الدولة، وتحقيق المواءمة بين مصلحة المدرسة ومصالح العاملين فيها.

#### خصائص الإدارة المدرسية الحديثة:

تتمثل بما يلي: أنها إدارة هادفة، وإدارة إيجابية، وإدارة جماعية، وإدارة اجتماعية، وإدارة إنسانية، وإدارة تكنولوجية، وإدارة فاعلة.

كما وتعتبر إدارة المؤسسات التربوية من أهم الإدارات فهدفها بناء الإنسان ومخرجاتها مخرجات بشرية، لذلك تحتاج المؤسسات التربوية لقيادات حكيمة تتمتع بصفات خاصة ليكون لها التأثير الأكبر في التغيير فالقائد التربوي له أثره في التغيير، وعليه تقع المسؤوليات الجسام، فبناء الأمم يبدأ ببناء الإنسان، وإذا لم نحسن بناء الإنسان فلن تنهض الأمم، وتعتبر المؤسسات التربوية المسئول الأول عن عملية بناء الإنسان، وتعتبر هذه المؤسسات مسؤولة القائد التربوي أو مدير المدرسة، فهناك دور فاعل يفترض أن يقوم به مدير المدرسة بصفته القائد التربوي، ويتمحور حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات النظام التربوي بما فيها من معلمين وتلاميذ ومناهج وأبنية وغيرها من مدخلات يفترض أن يتم تفعيلها لتحقيق مخرجات تربوية تنسجم مع أهداف النظام التربوي ومراميه لتحقيق الأهداف المنشود (الطويل، 2001).

وقد حددت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مهام ومسؤوليات مدير المدرسة بما يلي:

- 1- إعداد الخطة المدرسية المنبثقة من خطة الوزارة وفق الأسس العلمية والإشراف على تنفيذها خلال العام الدراسي.
- 2- توزيع المهمات والمسؤوليات الإدارية والتعليمية حسب التعليمات والأسس المعتمدة من الوزارة.
- 3- المشاركة في إعداد التشكيلات المدرسية (طلاباً ومعلمين) وقبول الطلبة الجدد والمنقولين إلى المدرسة وتحديد حاجة المدرسة من التخصصات التعليمية المختلفة (بالتعاون مع نائب المدير ومديرية التربية والتعليم).
- 4- عقد الاجتماعات الدورية والطارئة مع الهيئة التدريسية أو اللجان المختلفة ضمن جدول أعمال واضح ومحدد.

- 5- إدارة الشؤون المالية الخاصة بالمدرسة والإفادة من الإمكانيات المالية المتاحة على الوجه الأكمل وفق الأسس المالية والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم العالي.
- 6- إتباع التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة وإيجاد الآلية المناسبة لذلك بما يخدم العملية التعليمية.
- 7- كتابة التقارير السنوية والتقييم السنوي النهائي للمعلمين في المدرسة وفق النظام التربوي فيما يخص المعلمين.
- 8- مخاطبة الجهات الرسمية في كل ما يتعلق بالعمل التربوي والإداري في المدرسة.
- 9- الإشراف العام على انتظام العملية التربوية في المدرسة وعلى كافة النشاطات غير الصفية المختلفة.
- 10- توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي ومشاركته في دعم المدرسة مادياً ومعنوياً وتربوياً.
- 11- دعوة شخصيات أكاديمية أو ثقافية أو اجتماعية أو صحية لزيارة المدرسة واللقاء بالطلاب وفق هدف محدد وجدول محدد ومشاركة المجتمع المحلي في الندوات والمؤتمرات والأيام المفتوحة في المدرسة.
- 12- التعرف على إمكانيات البيئة المحلية وحاجاتها وتنظيم البرامج الهادفة إلى إحداث تأثير متبادل بينها وبين المدرسة.
- 13- تعزيز العلاقة بين المعلمين أنفسهم والمعلمين والطلبة.
- 14- حث المعلمين والطلبة على تطوير أنشطة لا منهجية إبداعية تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي.
- 15- متابعة التحصيل العلمي للطلبة ووضع الخطط العلاجية لذلك: "بالتعاون مع نائب المدير والمعلمين ذوي العلاقة.
- 16- تقييم أداء المعلمين فنياً ومعالجة ضعف الأداء إن وجد عند المعلمين أولاً بأول.
- 17- تنظيم زيارات إشرافية يومية للصفوف ومتابعة أعمال المعلمين.
- 18- الاطلاع على الخطة السنوية والفصلية والتحضير اليومي للمعلمين.
- 19- متابعة الامتحانات بأنواعها ومدى تلبيتها لأسس القياس والتقييم وإرشاد المعلمين حول ذلك.
- 20- دراسة وتحليل الاختبارات المدرسية بأنواعها وتقييمها والإفادة من نتائجها لتحديد مستويات التحصيل المدرسي للطلبة وتنظيم الخطط العلاجية اللازمة ومتابعة تنفيذها.
- 21- اطلاع المدير على فلسفة المنهاج وأهدافه.
- 22- الإشراف على تنفيذ التقييم الذاتي للمدرسة ووضع خطة للتطوير الذاتي.
- 23- إدارة الأزمات وحل الصراعات وضبط العملية التعليمية داخل المدرسة، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2014).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

تناول الباحثان في هذا المجال أربع دراسات عربية وثلاث دراسات أجنبية وجاءت على النحو التالي:

#### أ- الدراسات بالعربية:

- دراسة العجمي (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، من وجهة نظر مديري المدارس، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (213) مديراً ومديرة مدرسة. وقد تم تطوير أداة الدراسة والتي اشتملت على (39) عبارة موزعة على أربعة مجالات، وهي (مجال الإدارة المدرسية، مجال المعلم، مجال البيئة المدرسية، مجال المجتمع المحلي). وقد أظهرت النتائج أن واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي (مجال

الإدارة المدرسية، مجال المعلم، مجال المجتمع المحلي، مجال البيئة المدرسية) حيث جاء مجال الإدارة المدرسية ومجال المعلم بدرجة تقدير مرتفعة، وباقي المجالات جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي فقط على مجال المعلم وجاءت الفروق لصالح حملة مؤهل البكالوريوس، ولم تُظهر فروق لأثر المؤهل العلمي على باقي المجالات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس فقط على مجال المعلم وجاءت الفروق لصالح الإناث، ولم تُظهر فروق لأثر الجنس على باقي المجالات، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الخبرة على جميع المجالات.

- دراسة الزهراني (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام (السعودية) من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (341) مشرفاً تربوياً ومعلماً منهم (67) مشرفاً و (274) معلماً من مجتمع الدراسة الأصلي والذي يحوي (917) مشرفاً ومعلماً منهم (88) مشرفاً و (829) معلماً يتبعون (24) مدرسة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة من (58) عبارة وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتم استخدام الإحصاء المناسب، وتوصل الباحث إلى نتيجة بان المستوى الإجمالي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام كان مرتفعاً من وجهة نظر المشرفين ومرتفعاً جداً من وجهة نظر المعلمين كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف ومعلم) لصالح المعلمين والى عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي والتخصص والخبرة والتدريب.

- دراسة أبو حامد (2013): هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس وذلك حسب المتغيرات المستقلة المتمثلة في الجهة المشرفة على المدرسة، وعدد سنوات عمل المعلم مع المدير ومدة خبرته في التعليم وتكون المجتمع الدراسي من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس الذين بلغ عددهم (2603) والتي تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووزارة المعارف والمدارس الخاصة، وقد تألفت العينة من (390) معلماً ومعلمة، واتبع فيها الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة من (52) عبارة موزعة على (10) مجالات تلاها سؤال مفتوح عن ممارسة المدير كقائد تعليمي وتوصلت الدراسة إلى إن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقادة للتعليم جاء بمتوسط حسابي (3.55) وبنسبة (71%) وأظهرت النتائج أيضاً إن هناك فروق في متوسطات إجابات المعلمين على بنود الاستبانة حسب الجهة المشرفة يعود إلى مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم تعود إلى فئة الخبرة (5 سنوات فما دون) في حين لم تبين النتائج فروقاً تعزى لمتغير عدد سنوات العمل مع المدير.

- دراسة المسوري (2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي بدرنة في ليبيا من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها والكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على استبانة مكونة من (45) عبارة تبعاً لمتغير طبيعة العمل (معلم أو مدير). وتكونت عينة الدراسة من (35) مديراً و (175) معلماً ومعلمة وتوصلت نتائج الدراسة إلى تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي وكان الأداء بشكل عام متوسطاً، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء مديري المدارس تبعاً لمتغير طبيعة العمل.



ب- الدراسات الأجنبية:

- أجرى بابو (Babo, 2010) دراسة لتقويم مدير المدرسة وفق معايير (ISLLC, 2008) (المعايير المشتركة لاتحاد قادة المدارس) كنموذج في ولاية نيوجيرسي الأمريكية استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة من (66) عبارة، وتكونت عينة الدراسة من (485) مديراً من مديري مدارس نيوجيرسي، وأظهرت النتائج أهمية التركيز على الجوانب الفنية التي تعنى بالتعليم والتعلم والتعاون مع المجتمع المحلي.
- دراسة ماكيا (Makia, 2008): تناولت الدراسة (تقييم المدارس في اليابان من وجهة نظر مديري المدارس ونوابهم)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة ذات مقياس خماسي كأداة للدراسة لقياس الكفايات لمديري المدارس وبلغت عينة الدراسة (227) مديراً ومديرة في منطقة هيشكاوا منهم (190) مدير و (37) مديرة، وأظهرت النتائج أن نظام التقييم مناسب لقياس أداء مديري المدارس بدرجة كبيرة. وان مديري المدارس اليابانية يتمتعون بسمعة محترمة حول امتلاكهم لشخصية قيادية عالية في المجتمع من خلال القيام بمهام مشتركة والتركيز على التعليم من اجل تيسير التطور في مهمات المدرسية على الصعيد الأكاديمي والاجتماعي، وان مدير المدرسة متمكن ولديه أخلاقيات عمل ويعد مثلاً للمدرسة والمجتمع.
- دراسة هابجر (Habegger, 2007): هدفت الدراسة إلى تحديد ممارسات وقيادة المدير المؤثرة في تحصيل الطلبة، أجرى هابجر دراسته على عينة من ثلاث مدارس ابتدائية حازت على تقديرات " ممتاز " في ولاية أوهايو الأمريكية، واتبعت الدراسة المنهج الكيفي، حيث تم جمع البيانات من خلال المشاهدات وتحليل الوثائق والمقابلات مع المديرين ومجموعات من المعلمين، وأظهرت الدراسة أن عمل المديرين تمثل في الحفاظ على التحسن المستمر فقد بذلوا جهوداً ملموسة لتوفير الوقت للمعلمين للتخطيط المشترك لتعزيز النجاح الأكاديمي للطلبة، والذي يعزز الحوار المهني لتحسين العمل لتحقيق الأهداف المشتركة، كما اتبعوا أسلوب العمل في الفريق كمجموعات النقاش لإيجاد السبل الأكثر فعالية وعملوا على تطوير الطاقم بالتركيز على احتياجات الطاقم والطلبة، وشجع المديرين الحوار في المدارس حول أفضل الممارسات التعليمية، وعملوا على توفير برامج التدخل قبل وبعد المدرسة لمساعدة الطلبة لتحقيق الأهداف.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- أولاً: تشابهت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة - خاصة العربية منها - في:
- 1- موضوع الدراسة والذي يعنى بشكل رئيسي بتقييم أداء مديري المدارس بشكل عام كما في الدراسات، المسوري (2012)، ابو حامد (2013)، الزهراني (2014)، ماكيا (2008) ومن هذه الدراسات ما طبق في فلسطين كما هو الحال في دراسة، ابو حامد (2013).
  - 2- هناك تشابه مع بعض الدراسات أيضاً في كون الدراسة من وجهة نظر معلمي المدارس فهم الاقدر على تقديم المعلومات حول الموضوع والإفادة منها كما في دراسة ابو حامد (2013)، ماكيا (2008).
  - 3- استخدام المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبانة كأداة للقياس كما هو في العديد من الدراسات السابقة خاصة العربية منها كما هو الحال في: المسوري (2012)، ابو حامد (2013)، الزهراني (2014)، دراسة العجمي (2019).
- ثانياً: كما اختلفت الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة الواردة فيها من عدة جوانب:
- 1- تطرقت بعض الدراسات السابقة لوجهات نظر مديري المدارس أو المشرفين التربويين كما هو الحال في دراسات المسوري (2012)، الزهراني (2014)، دراسة العجمي (2019)، هابجر (Habegger, 2007)، بابو

(Babo, 2010)، في حين اقتصرته هذه الدراسة على عينة معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل.

2- اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في طريقة اختيار العينة حيث اختار الباحثان العينة العنقودية التطبيقية واختار وحدة القياس المدرسة بمعلميها.

3- اختلفت الدراسة عن الدراسات الأخرى في وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى في حين أن الدراسات السابقة التي ورد ذكرها لا يوجد فيها فروق ذات دلالة لذلك المتغير.

أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فقد كانت على النحو التالي:

- 1- الاطلاع والمعرفة النظرية لموضوع الإدارات المدرسية وتقييم أداء مديري المدارس.
  - 2- الاستفادة والمساعدة في الإجراءات البحثية وتصميم الدراسة.
  - 3- المساعدة في توفير المراجع والدراسات السابقة العربية والأجنبية حول الموضوع.
  - 4- أخذ تصور عن تجارب أخرى في بلدان عربية وأجنبية عن واقع أداء مديري المدارس الحكومية.
- أما ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فهو كونها الدراسة الأولى - حسب علم الباحثان - والتي درست واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهجية البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد اتفق ذلك مع العديد من الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة، حيث كان هذا المنهج هو الأنسب لدراسة واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية خاصة أن الدراسة جاءت من وجهة نظر المعلمين.

#### متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير التابع: وهو أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل والمتمثل في استجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة.
- 2- المتغيرات المستقلة: وقد جاءت كما يلي:
  - أ- الجنس وله مستويان: ذكور وإناث.
  - ب- المؤهل العلمي وله 3 مستويات: دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى.
  - ج- الخبرة وله 3 مستويات: أقل من 5 سنوات، (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات.
  - د- المرحلة التعليمية ولها مستويان: أساسي، ثانوي.

#### مجتمع الدراسة:

يتمثل في جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل العاملين في 172 مدرسة، منها (58) مدرسة للذكور، (45) مدرسة للإناث، و (69) مدرسة مختلطة (ذكوراً وإناثاً).

### عينة الدراسة:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة العينة العنقودية العشوائية حيث قسم مناطق مديرية تربية جنوب الخليل إلى أربع مناطق واختار منطقةً من بينها عشوائياً، ثم قسم مدارس هذه المنطقة إلى ثلاث طبقات مدارس الذكور، ومدارس الإناث، والمدارس المختلطة، وكان عدد المدارس في المنطقة التي اختيرت (36) مدرسة منها (10) مدارس مختلطة، (14) مدرسة للذكور، (12) مدرسة للإناث، وقام الباحثان عشوائياً باختيار (12) مدرسة من بينها (3) من المدارس المختلطة و (5) من مدارس الذكور، و (4) من مدارس الإناث، حيث تم التعامل مع المدارس التي تم اختيارها كوحدة واحدة لجميع معلمها أو معلماتها وبلغ حجم العينة (155) معلماً ومعلمةً. وزعت عليهم استبانات وتم استعادة (150) استبانة، أنظر جدول (1).

### جدول (1) قائمة بأسماء المدارس التي تم اختيارها في العينة

الرقم	مدارس الاناث	العدد	مدارس الذكور	العدد	المدارس المختلطة	العدد
1	بنات الظاهرية الثانوية	18	ذكور الظاهرية الثانوية	20	واد علي الأساسية المختلطة	3
2	بنات دوما الثانوية	15	عثمان بن عفان الأساسية	11	الرافدين الأساسية المختلطة	12
3	بنات الاندلس الأساسية	14	ذكور كرم الاشقر الأساسية	10	فدوى طوقان الأساسية المختلطة	11
4	بنات تل الربيع الأساسية	13	ذكور الظاهرية الأساسية	9		
5			ذكور عناب الصغيرة الأساسية	14		
	المجموع	60		64		26

### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة النموذج الذي يتم من خلاله تقييم أداء مديري المدارس الحكومية والذي أعدته وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية والذي يتابع تطبيقه قسم شئون الميدان (الإدارات المدرسية) في مديرية التربية والتعليم، وقد سمي هذا النموذج (استمارة تقييم أداء مدير المدرسة) والذي يتكون من (30) عبارة يُعطى مدير المدرسة درجات من 1 إلى 5 لكل عبارة، وقد صمم هذا التقييم بناءً على الوصف الوظيفي لمدير المدرسة والذي تعتمده وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، لذلك كان اختيار هذا النموذج كأداة للدراسة من خلال طرحه كاستبانة وزعت على عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات. وتظهر هذه الاستبانة بشكلها النهائي كما في ملحق (1).

### صدق الأداة:

اعتمد الباحثان صدق الأداة من خلال كونها أداة مقننة معتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم لتقييم أداء مديري المدارس الحكومية معتبرين أنها جهة تربوية محكمة للأداة.

### ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة من (15) معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لفترات الاستبانة لفقرات المقاييس الفرعية في قياس واقع أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المديرية، حيث بلغ معامل الثبات (0.90) وبذلك تمتعت الأداة بثبات عالٍ.

### الوزن النسبي المعياري:

قام الباحثان باعتماد المعيار التالي للحكم على الدرجة والوزن النسبي لكل الاستبانة، وفق سلم (ليكرت الخماسي)، بالإضافة إلى استخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي لدرجه الاستخدام (1 درجة متدنية جداً، 2 درجة متدنية، 3 درجة متوسطة، 4 درجة عالية، 5 درجة عالية جداً)، ولتحديد طول فتره مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، تم تقسيمها على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول العبارة أي (0.8 = 4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح). وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا والجدول رقم (2) يوضح أطول الفترات كما يأتي.

جدول (2) جدول أطوال الفترات والوزن النسبي

درجة الموافقة	درجة متدنية جداً	درجة متدنية	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً
الوزن	1	2	3	4	5
الفترة	1- 1.80	1.81 - 2.60	2.61 - 3.40	3.41 - 4.20	4.21 - 5.0
الوزن النسبي	20 - 36	37 - 52	53 - 68	69 - 84	85 - 100

### المعالجة الإحصائية:

استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS):

- 1- لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المعلمين والمعلمات على الاستبيانات الموزعة من أجل محاولة الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
- 2- استخدام t-test لاختبار الفرضيات الأولى والرابعة كونها فرضيات تعنى بالمتغيرات المستقلة ذات المستويين.
- 3- استخدام ONE WAY ANOVA لاختبار الفرضيات الثانية والثالثة كون المتغيرات المستقلة ذات مستويات ثلاثية.
- 4- استخدام اختبار LSD لتحديد الفروق البعدية في حال وجودها.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

نتائج السؤال الأول: "ما واقع أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المديرية؟"

وللوقوف على واقع أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المديرية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات المبحوثين على جميع فقرات الاستبانة والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3): (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات واقع أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المديرية).

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
27	يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية.	4.09	0.90	81.8	كبيرة
14	يدعم المعلمين على تفعيل التقنيات في التعليم.	4.00	0.72	80.0	كبيرة
7	يراعي النواحي الصحية وجوانب الأمن والسلامة.	3.92	0.65	78.4	كبيرة
6	يدير الأمور المالية وفق الأسس والتعليمات.	3.91	0.88	78.0	كبيرة
3	يوزع مسؤولية التنفيذ، والمتابعة، والتقييم.	3.90	0.88	70.0	كبيرة
2	يبني الخطط المدرسية ويعمل على تحقيقها.	3.88	0.68	77.6	كبيرة
26	يقود الآخرين ويؤثر بهم.	3.87	1.00	77.4	كبيرة
5	يدير شؤون العاملين بالمدرسة .	3.86	0.90	77.4	كبيرة
21	ينظم أنشطة تسهم في تنمية الاتجاهات الايجابية والقيم لدى الطلبة.	3.81	0.81	76.2	كبيرة
8	يجيد آليات التعامل مع المراسلات والتعميمات.	3.79	0.86	75.8	كبيرة
18	يتابع إتقان الطلبة للمهارات الأساسية.	3.76	0.83	75.2	كبيرة
15	يدعم المعلمين في تصميم وتنفيذ الأنشطة الصفية واللاصفية.	3.75	0.82	75.0	كبيرة
20	يعمل على انخراط الطلبة في عملية التعليم والتعلم.	3.66	0.89	73.2	كبيرة
10	يدير شؤون الطلبة الإدارية.	3.60	0.87	72.0	كبيرة
13	يحاكم الاختبارات المدرسية ويناقشها مع المعلمين.	3.58	0.88	71.6	كبيرة
1	يقدر احتياجات المدرسة من الإمكانيات المادية والبشرية.	3.58	0.83	71.6	كبيرة
11	يشارك ببرامج تأهيل تخصصية وتربوية ويرشح العاملين لها وفق	3.58	0.83	71.6	كبيرة
22	يوظف مهارات الاتصال والتواصل في تحقيق أهداف المدرسة.	3.56	0.84	71.2	كبيرة
4	يوثق الانجازات ويطورها بما يخدم أهداف المدرسة.	3.52	0.96	70.4	كبيرة
28	يمتلك ثقافة عامة ومعارف متخصصة ذات علاقة بعمله.	3.50	0.94	70.0	كبيرة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
29	يمارس عادات عمل ايجابية تخدم العملية التعليمية.	3.48	0.93	69.6	كبيرة
17	يواكب مدى انشغال الطلبة في عمليات البحث والاستقصاء.	3.47	0.63	69.4	كبيرة
30	يملك اتجاهات ايجابية نحو العمل.	3.45	0.97	69.0	كبيرة
9	يدير الأمور المتعلقة بالبيئة المادية للمدرسة .	3.39	0.96	67.8	متوسطة
19	لديه سياسة واضحة لمشاركة الطلبة في الأنشطة اللاصفية.	3.36	0.99	67.2	متوسطة
25	يرعى نشاطات لإيجاد علاقات تكاملية مع المجتمع المحلي.	3.07	1.01	61.4	متوسطة
24	يستثمر العلاقات مع أولياء الأمور في رعاية شؤون أبنائهم.	3.01	1.20	60.2	متوسطة
23	يدير علاقات داخلية تسهم في توفير مناخ تعليمي.	2.93	1.12	58.6	متوسطة
12	يوظف أساليب الإشراف التربوي المختلفة.	2.91	1.21	58.2	متوسطة
16	يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أداؤهم.	2.79	1.12	55.8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.90	71.1	كبيرة

يتضح من الجدول (3): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات واقع أداء مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المديرية. أن أعلى عبارة كانت العبارة (27) والتي نصت على " يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية." حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.8) كبيرة المستوى وأن أدنى عبارة كانت العبارة (16) والتي نصت على " يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أداؤهم." حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (55.8) متوسطة المستوى، أما الدرجة الكلية فحصلت على وزن نسبي (71.1) كبيرة المستوى.

ويعزو الباحثان ارتفاع العبارة (27) " يبادر في إنتاج أفكار تربوية تخدم العملية التربوية " إلى التطور التكنولوجي والتربوي الحديث الذي غزا ميدان التربية والتعليم في الآونة الأخيرة.

وأما مجيء أدنى عبارة (16) " يستفيد من نتائج اختبارات الطلبة الكمية والنوعية لتحسين أداؤهم" فيعزو الباحثان ذلك لربما لطغيان الجانب الإداري على الجانب الفني لمديري المدارس حيث يعتبر العديد من مديري المدارس أن الاختبارات بأنواعها من مهام المعلم الرئيسية وبالتالي لا يعيرون هذا الجانب القدر الكافي من الاهتمام كما في الجوانب الإدارية الأخرى.

أما ارتفاع النتيجة الكلية والتي حصلت على وزن نسبي (71.1) فيعزو الباحثان ارتفاعها إلى التزام مديري المدارس بالمهام الوظيفية في ظل التقييم حسب هذه المهام من قبل وزارة التربية والتعليم وفي ظل التأهيل التربوي وتطوير الأداء الذي تحرص الوزارة عليه باستمرار.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء مديري المدارس في تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية؟" وقد انبثق عن نتائج هذا السؤال نتائج الفرضيات التالية:

- نتائج الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر- أنثى).

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى، تم استخدام اختبار (ت) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (4) يبين ذلك:

جدول (4) نتائج اختبارات (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	68	3.99	0.51	0.98	148	0.354
أنثى	82	4.05	0.41			

يتبين من خلال القيم الواردة في الجدول (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين تقديرات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر- أنثى) وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى. وقد جاءت النتائج بهذا الشكل لتتفق مع العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات يتم تأهيلهم وتدريبهم بنفس الآليات المتبعة في وزارة التربية والتعليم ويتم التعامل معهم بنفس معايير التقييم وبالتالي جاءت النتائج بهذا الشكل.

- نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي". وللتحقق من صحة الفرضية، تم حساب المتوسطات والانحرافات لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات المعلمين فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (5) يبين ذلك.
- جدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي).

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري
دبلوم	30	3.81	0.62
بكالوريوس	101	3.99	0.44
ماجستير فأعلى	19	4.09	0.43
المجموع	150	4.03	0.45

يتضح من المتوسطات في الجدول (5) وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) (جدول 6).

جدول (6): تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في واقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.025	2.619	0.515	2	1.029	بين المجموعات
		0.196	147	48.532	داخل المجموعات
			149	49.561	المجموع

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.025) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية القائلة: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة الفروق لصالح من قام الباحثان بإجراء اختبار المقارنة (LSD) والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول رقم (7) (نتائج اختبار LSD) لفحص الفروق في واقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي).

المؤهل (أ)	المؤهل (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ - ب)	الدالة المحسوبة
دبلوم فما دون	بكالوريوس	0.81321	0.112
	ماجستير فأعلى	-0.82222	0.216
بكالوريوس	دبلوم فما دون	-0.81321	0.112
	ماجستير فأعلى	-0.86388	0.212
ماجستير فأعلى	دبلوم فما دون	0.82222	0.216
	بكالوريوس	0.86388	0.212

إذ تبين أنه يوجد فروق ولصالح المؤهل العلمي الذي يتمثل في مؤهل ماجستير فأعلى.

ويعزو الباحثان ذلك كون المعلمين المؤهلين تأهيلاً أعلى أقدر على تقييم أداء مديريهم. حيث وجدت فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات المعلمين المؤهلين من حملة الماجستير فأعلى مقارنة بزملائهم من حملة الدبلوم أو البكالوريوس وحيث أن تقييم أداء مديري المدارس يشمل جوانب إدارية وفنية وقد تم تفصيل هذه الجوانب والمهام فجاء تقييم المعلمين المؤهلين تأهيلاً أعلى بفارق عن زملائهم كونهم الاقدر على تقييم هذه البنود والتي لديهم معرفة والممام أكثرها من غيرهم خاصة ذوي التأهيل التربوي.

• نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، (5 - 10) سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة والجدول الآتي (8) يوضح ذلك:



جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديرهم تبعاً لمتغير الخبرة.

انحراف معياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.49	3.94	36	أقل من (5) سنوات
0.44	4.04	33	(5 - 10) سنوات
0.43	4.07	81	أكثر من (10) سنوات
0.45	4.03	150	المجموع

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول السابق وجود فروق ظاهرة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات المعلمين فيما يتعلق بتقييم أداء مديرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول الآتي (9) يوضح ذلك:

جدول (9): تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في واقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.032	1.202	0.239	2	0.478	بين المجموعات
		0.199	147	49.084	داخل المجموعات
			149	49.561	المجموع

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.032)، وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولمعرفة الفروق لصالح من قام الباحثان بإجراء اختبار المقارنة (LSD) والجدول رقم (10) يوضح ذلك.

جدول رقم (10) نتائج اختبار (LSD) الفروق في واقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديرهم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدالة المحسوبة	الفرق بين المتوسطات (أ - ب)	الخبرة (ب)	الخبرة (أ)
0.022	- 0.78111	(10-5) سنوات	أقل من (5) سنوات
		أكثر من (10) سنوات	
0.041	0.85228	أقل من (5) سنوات	(10-5) سنوات
		أكثر من (10) سنوات	
0.041	- 0.85228	أقل من (5) سنوات	أكثر من (10) سنوات
		(10-5) سنوات	

إذ تبين أنه يوجد فروق ولصالح سنوات الخبرة (10-5) سنوات.

ويعزو الباحثان ذلك إلى كون هذه الفئة المتوسطة الخبرة هي الأقدر على التقييم وتميل إلى رفع الأداء، وتعتبر هذه الفئة فئة متميزة بالخبرة في ظل وجود نشاط وعطاء مقارنة مع زملائهم من ذوي الخبرة القليلة أو ذوي الخبرة

الكبيرة في ظل تراجع الأداء، وفي ظل ميل هذه الفئة للتقييم السلبي لمديري المدارس نتيجة الفترات الزمنية التي عمل فيها هؤلاء المعلمون.

- نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تعزى لمتغير المرحلة التعليمية".

وللتحقق من صحة الفرضية الصفريّة الرابعة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية. والجدول الآتي (11) يبين ذلك:

جدول (11) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية.

المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	الدلالة
أساسي	91	4.02	0.46	0.350	841	0.727
ثانوي	59	4.04	0.42			

يتبين من خلال القيم الواردة في الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع استجابات معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنوب الخليل فيما يتعلق بتقييم أداء مديريهم تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية وعليه تقبل الفرضية الصفريّة الرابعة.

وبشكل عام فقد جاءت نتائج الدراسة متفقة مع العديد من الدراسات السابقة خاصة العربية منها وبالذات الفلسطينية حيث كان أداء مديري المدارس الحكومية مرتفعاً كما في دراسة أبو حامد (2013)، والزهراني (2014). كما اتفقت الدراسة مع العديد من الدراسات في عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الجنس كما في دراسة أبو حامد (2013)، والزهراني (2014)، والمسوري (2012). كما اتفقت في عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وأما في متغير المؤهل العلمي فاختلفت الدراسة مع بعض الدراسات في وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى الدراسة في حين لم توجد مثل هذه الفروق في دراسات أبو حامد (2013)، الزهراني (2014). كما اختلفت الدراسة مع بعض الدراسات في وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (5-10) سنوات في حين كانت نتائج الدراسات الأخرى تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة كما في دراسات المسوري (2012)، الزهراني (2014) في حين اتفقت مع دراسة أبو حامد (2013) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة في سنوات الخبرة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المدارس الثانوية أو الأساسية بشكل عام تخضع لنفس التقييم وشروط التقييم وتمنح نفس الوصف الوظيفي ويتم تأهيل المديرين بنفس الآليات من قبل وزارة التربية والتعليم.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

من خلال النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:

- 1- أظهرت النتائج وجود ضعف في تقييم الفقرات التي تعنى بالتواصل مع المجتمع المحلي لذلك يوصي الباحثان بالتركيز على تأهيل وتدريب مديري المدارس على تنمية الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.
- 2- أظهرت النتائج وجود ضعف في تقييم الفقرات التي تعنى بالجانب الفني لمدير المدرسة، لذلك يوصي الباحثان بزيادة اهتمام مديري المدارس بالجانب الفني في الإدارات المدرسية والمتعلق بأساليب الاشراف التربوي والقياس والتقويم وتفعيل دور المدير كمشرف مقيم.
- 3- أظهرت النتائج وجود ضعف في تقييم الفقرات التي تعنى بالعلاقات الداخلية لذلك يوصي الباحثان بالاهتمام بجانب العلاقات الداخلية داخل المؤسسة التعليمية من قبل مديري المدارس الحكومية وتدريب وتأهيل مديري المدارس الحكومية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 4- كما يقترح لباحثان إجراء المزيد من الدراسات لتقييم أداء مديري المدارس في فلسطين خاصة في ظل وجود العديد من التباينات في نتائج دراسات مماثلة.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو حامد، عارف إبراهيم (2013): تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- أمين، ميادة عبد الله أمين (2008): إسهام مدير المدرسة في الارتقاء بمهنة التعليم في مدارس القدس الشرقية الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- الخطيب، أمل (2005): الإدارة المدرسية فلسفتها، أهدافها، تطبيقاتها، دارقنديل للنشر، ط1، عمان.
- الزهراني، سعيد (2014): تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة، مجلة البحث العلمي في التربية، 19 (1)، 1-50، جامعة الملك سعود، السعودية.
- سليم، وليد خالد (2015): واقع تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية المدارة ذاتياً بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديريها ومعلميها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2001): الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، دار وائل للنشر، طبعة ثانية، عمان، الأردن.
- العجمي، أريج حفيظ (2019): واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الاردن.
- المسوري، احمد عبد القادر (2012): واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين بدرنة، مجلة الأستاذ، 2 (201)، (665 – 688).
- المناعمة، عمر احمد عبد الغني (2005): دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2014): مادة تدريبية، إعداد مديري المدارس للعام 2014 / 2015، رام الله، فلسطين.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Babo, E. (2010). Principal Evaluation and the ISLLC 2008 Standards Dissertation Abstracts, New Jersey Journal of Supervision and Curriculum Development, No. 54
- Habegger, Shelly L. (2007). What is the principal's role in successful school? Study of OHIO'S schools of promise at the elementary level. Unpublished doctoral dissertation, Kent State University. Retrieved January 1, 2012 from: <http://proquest.umi.com>. Document ID:3269143.
- Khaparde, M. S., Srivastava, A. K., Meganathan, R. (2004). Successful school management in India: Case studies of Navodaya Vidyalayas. Educational Research for Policy and Practice, 3 (3), 243-265. Retrieved July 10, 2012 from: [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov). Accession Number EJ924508.
- Makia, C. (2008). Study of School Evaluation System in Japan. (Focus on the perception of Principals and vice –principals). Bull Grad. School Educ. Hiroshima Univ.45-55