



البحث الثالث

درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء
مدارس تربية وتعليم يطا مهنيًا وإداريًا وعلاقتها بنموذج
تقييم الأداء لديهم

إعداد:

أ. مصعب يوسف عيسى عبد ربه

مشرف تربوي طالب دكتوراة جامعة الخليل فلسطين

أ. ياسر محمود محمد

مدير عام التربية والتعليم طالب دكتوراة جامعة الخليل فلسطين



درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس نربية وتعليم يطا مهنياً وإدارياً وعلاقتها بنموذج تقييم الأداء لديهم

أ. مصعب يوسف عيسى عبد ربه

مشرف تربوي طالب دكتوراة جامعة الخليل فلسطين

أ. ياسر محمود محمد

مدير عام التربية والتعليم طالب دكتوراة جامعة الخليل فلسطين

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى التعرف إلى "درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنياً وإدارياً وعلاقتها بنموذج تقييم الأداء لديهم. تكون مجتمع البحث من فئتين. الفئة الأولى مدراء مدارس تربية وتعليم يطا والبالغ عددهم (94) مدير ومديرة، والفئة الثانية رؤساء الأقسام في المديرية والبالغ عددهم (١٨) حسب الاحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم - يطا. تكونت العينة من (٥٣) مدير ورئيس قسم. حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد صمم استبانة كأداة للبحث وبناء على ذلك كانت نتائج البحث بأن درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنياً وإدارياً جاء بدرجة مرتفعة، وكانت أهم المعايير المهنية إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، تلاه معيار تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية، وأقل المعايير المهنية الحديثة أهمية كان معيار قيادة عملية التعليم والتعلم. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنياً وإدارياً تعزى إلى متغير الجنس ومتغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. كما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنياً وإدارياً تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المدراء. كذلك تبين أن درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس جاء بدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة - المعايير المهنية الحديثة - تمكين مدراء المدارس مهنياً وإدارياً - تقييم الأداء - نموذج تقييم الأداء.

The Degree of influence of modern professional standards on the vocational and administrative empowerment for schools' headmasters and their relation to their performance

Mosab Youssef Issa Abed Rabbo & Yasser Mahmoud Mohamed

Abstract

The study aimed at identifying the "Degree of influence of modern professional standards on the vocational and administrative empowerment for schools' headmasters and their relation to their performance evaluation model from the viewpoints of managers and heads of departments. The population consisted of (53) directors and heads of the department according to the official statistics of the Directorate of Education - Yatta 2022. The sample was selected

randomly. The researcher used a descriptive-analytical method. The results of the study showed that the degree of influence of modern professional standards in empowering managers of schools of education was professionally and administratively high. The most important professional criteria were the management of the school as an educational institution, followed by the standard of activating the relationship with the community and external relations. It was also found that there are no statistically significant differences in the arithmetical averages in the degree of influence of modern professional standards in the empowerment of vocational and administrative schools' principals Yatta due to gender variable, years of experience, and scientific qualification. It also found that there are statistically significant differences in the mathematical averages in the degree of the effect of modern professional standards on the empowerment of vocational and administrative schools principals due to the job variable. There was a statistically significant relationship between the degree of influence of modern professional standards in the empowerment of school managers vocational and administrative and their performance evaluation models. The study recommended working on the standards of leadership and development of the teaching and learning process and working in harmony with performance evaluation models.

Keywords: school principal - Modern professional standards - Empowering school principals (professionally and administratively) - Performance evaluation - Performance evaluation form.

• مقدمة البحث:

يتميز القرن الحادي والعشرون بالمتغيرات السريعة في جميع مناحي الحياة الفكرية والاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية والإدارية، نتيجة للانفجار العلمي والتكنولوجي المتزايد، وما ترتب عليه من تعقيدات للحياة الاجتماعية، فأصبح الفرد يتحمل أعباءً وضغوطاً نفسية تفوق طاقته، لذلك اهتم علماء التربية بالسعي الحثيث المتواصل لإعداد الفرد، وتربيته وتزويده بوسائل جديدة لمواكبة ركب الحضارة العالمية والتكيف معها، من خلال إعداد البرامج التعليمية والتربوية والإدارية التي تراعي حاجات الفرد ورغباته وقدراته وإمكاناته مع مراعاة طبيعة التطورات التي تحدث في العالم (أبورزق، ٢٠١٢).

فالعمل الإداري ينطوي على كل نشاط بشري، يرمي إلى تنسيق جهود عدد من الأفراد بشكل منظم لتحقيق أهداف مرسومة، سواء أكان ذلك في إدارة متجر أو مصنع أو مستشفى أو مدرسة وغيرها من الأنشطة الجماعية المختلفة، ولكي يتم تحقيق أهداف ذلك لا بد من تقييم عمل الإدارة وفق معايير واضحة وعادلة (عطوي، ٢٠٠٨).

ويشير الكندي (٢٠١٤) ووفقا للتطور المعرفي والتكنولوجي الكبير إلى أن تغييرات كبيرة حدثت في الإدارة المدرسية شملت تغيير أهدافها واتساع مجالاتها، حيث تجاوزت تسيير شئون المدرسة والأعمال الروتينية، فأصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معا، وتهتم بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية، وما يتصل بالطلاب والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع المحلي علاوة على أنها عملية إنسانية تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية. وقد ازدادت أهميتها من خلال النظم التي تسعى الأبحاث القيادية الحديثة إلى تحقيق أهدافها من حيث المضمون وتنمية أساليبها وتحقيق الآمال المتعلقة بها نظرا لهذا التطور لرفع كفاءة العاملين بها لما لها من تأثير مباشر متمثلة في النظرة الشاملة والمختلفة في تعريفها وحاجة المجتمع إليها فهي تكليف لا تشریف في واقعها.

كما أوضح عايش (٢٠٠٩) أن الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب توافر مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهله للقيام بأعباء هذا الدور على المستوى العلمي، والثقافي، والخبرة العملية، وتوفر الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة، والسمات الشخصية. وإذا كان هناك معايير واضحة لمدير المدرسة للمضي قدما في إدارته، فإنه يصل إلى تكيف إداري ومهني وذلك ما أثنى عليه الكندي (٢٠١٤) الذي بين أن التكيف لدى مديري مدارس التعليم، أمر مهم وضروري لتعزيز الجودة في العملية التعليمية، خاصة إذا أضيف لها استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة والابتكار العلمي المبني على معايير مهنية واضحة المعالم، كما سيؤدي دوره بفاعلية إلى تحسين عمليات التقويم والتقييم وطرق التدريس وجوده التعليم.

وبناء على ما سبق، فإن ذلك سيساعد في تطوير العمل المكتبي والإبداع المهني وكافة عمليات ومتطلبات الإبداع الإداري من تطوير وتنظيم وتخطيط واتصال واتخاذ القرارات وذلك يرجع إلى أن المدير يتحاور في بعدين (الإداري والفني)، مما يولد لديه روح القيادة الحكيمة في ضوء ما يتصف به من سمات شخصية، وهي مرتكزات توجب التفكير العلمي والابداعي والناقد، وهذا كله يتطلب إعادة النظر في الدور الذي يقوم به مدير المدرسة وتوضيح الأدوار التي تصبو إليها المؤسسة التربوية لتحقيقها، مما يتطلب من صناع القرار التربوي إعداد المعايير المهنية ونموذج تقييم الأداء لهذا العنصر التربوي القيادي.

• مشكلة البحث:

يرى الباحثان أن النظم التعليمية اليوم تواجه العديد من التحديات والمصاعب التي تعيق تقدمها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها، مما يحتم على هذه الأنظمة العمل وبخطى ثابتة ومدرسة على إصلاح كافة جوانب ومراحل

النظام التعليمي. ويكون ذلك بالإتفاق على معايير مهنية واضحة المعالم لمدير المدرسة كي يقوم بتبنيها ويطور من أدائه بناء عليها، وإذا كان مدير المدرسة قادرا على التكيف الإداري والمهني في إدارته وقيادته، فإن ذلك يعود بالنفع الكبير على العملية التعليمية والإدارية في كافة جوانبها حسب درجة تكيفه مع إدارته ومهنيته، ومنها يكون هذا التطور المهني والإداري جليا وواضحا ومنعكسا انعكاسا تاما على مدى الإلتجاز الحاصل على مستوى المدرسة والمجتمع والدولة ككل. ومن هذا الجانب، تنطلق نماذج أداء التقييم للمدراء بناء على تلك المعايير، من هنا تظهر الحاجة لتقييم دور القيادة التعليمية المدرسية من كافة جوانبها لبيان مواطن القصور والضعف، كذلك مواطن القوة والنجاح.

لذا، فإن من طرق النجاح والتميز، وجود معايير مهنية واضحة من شأنها دعم التطور المهني، وتعزيز عملية التقويم، وتحقيق الشراكة الحقيقية التعاونية، واللامركزية في الإدارة، والتكيف الإداري، كذلك رفع كفاءة ومكانة المدرسة في كافة الجوانب. من هنا تبرز مشكلة البحث.

• أهمية البحث.

تعد القيادة التربوية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق لتحقيق الأهداف المنشودة. والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تحقيق هذا الهدف. ولهذا فإن تطبيق معايير صادقة وثابتة لخلق قادة تربويين للكشف عن قابليتهم واستعدادهم لخلق مواطن صالح وذلك بطرائق علمية دقيقة. لما لذلك من أمر بالغ الأهمية من أجل تطوير العمل التربوي، ومن هذا المنطلق تجلت أهمية البحث فيما يلي:

• أولاً: الأهمية العلمية:

أنها تمثل دراسة علمية يؤمل أن تكون إضافة على الأدب الإداري في مجال المعايير المهنية والتمكين الإداري، وفي مجال عمل المدراء في مديرية تربوية يطا. وعليه فإن هذه البحث من المأمول أن تثري الميدان بما سوف تتضمنه من معلومات عن دور المعايير المهنية في التمكين الإداري والمهني للمدراء مقارنة بنموذج تقييم الأداء.

• الأهمية العملية التطبيقية:

نبعت أهمية هذه البحث العملية من أهمية عمل مدير المدرسة وتمكينه أينما كان ضمن المعايير المهنية الحديثة. ومن أهمية تنمية عمل المدراء إداريا ومهنيا بما يعود بالنفع على العملية التعليمية والإدارية. وحيث إن البحث الحالية تمثل دراسة تطبيقية تعكس الواقع الحالي لدور المعايير المهنية في التمكين الإداري والمهني لمدراء مدارس تربوية وتعليم يطا، وتقيس

كذلك العلاقة بين المعايير المهنية ونماذج تقييم الأداء ، يتوقع أن تقدم نتائج هذه البحث وتوصياتها الكثير من الحقائق والمؤشرات والأدلة العلمية الواقعية لمتخذي القرار في عمل مدراء المدارس وتمكينه إداريا ومهنيا، ولمشعري السياسات التعليمية والمخططين واللازمة لهم لاتخاذ الكثير من القرارات التصحيحية في مجال تمكين مدراء المدارس إداريا ومهنيا ضمن المعايير المهنية.

كما نبعت أهمية البحث من الإفادة من نتائجها للتخطيط للمستقبل وخاصة في مجال البرامج التدريبية للإدارات المدرسية لمعرفة درجة تأثير المعايير المهنية في التمكين الإداري والمهني. كذلك إمكانية زيادة خبرات مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية يطا في جوانب إدارية جديدة لم يطلعوا عليها من قبل. وهذا يفتح البحث المجال لمزيد من البحوث في هذا المجال للمؤسسات التربوية الأخرى.

• أهداف البحث.

هدف البحث إلى تقديم إطار نظري وفكري متكامل حول مفهوم التمكين الإداري والمعايير المهنية الحديثة لمدراء المدارس. والكشف عن المعايير المهنية لمدراء مدارس تربية وتعليم يطا. كذلك التعرف إلى الاختلافات في تصورات الباحثين لدرجة تأثير المعايير المهنية على التمكين الإداري والمهني لمدراء مدارس تربية وتعليم يطا ورؤساء الأقسام باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم. وكشف مدى انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية الحديثة والعلاقة بينهما. وتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز التمكين الإداري والمهني لمدراء مدارس تربية يطا.

• أسئلة البحث:

استمد البحث أسئلته الرئيسية من مشكلة البحث، وهي العلاقة الترابطية بين درجة تأثير المعايير المهنية والتمكين الإداري لدى مدراء مدارس تربية وتعليم يطا، وبذلك قامت هذه البحث على مجموعه من الأسئلة الرئيسية على النحو التالي:

- ◀ السؤال الرئيس الأول: حاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس الأول وهو:
- ◀ ما درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا؟
- ◀ السؤال الرئيس الثاني: ما درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس؟
- ◀ السؤال الرئيس الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا ونماذج تقييم الأداء لديهم؟
- وانبثق عن السؤال الرئيس الأول الأسئلة الفرعية التالية:

◀ هل تختلف المتوسطات الحسابية لاستجابات رؤساء الأقسام في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)؟

وانبثق عن السؤال الرئيس الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

◀ هل تختلف المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)؟

• فرضيات البحث الصفرية:

الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول:

◀ الفرضية الصفرية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى لمتغير الجنس".

◀ الفرضية الصفرية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

◀ الفرضية الصفرية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

◀ الفرضية الصفرية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

• الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني:

◀ الفرضية الصفرية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى لمتغير الجنس".

◀ الفرضية الصفرية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

◀ الفرضية الصفرية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

◀ الفرضية الصفرية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

• الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث:

◀ "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا ونماذج تقييم الأداء لديهم".

• منهجية البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات. حيث تم البحث عن الأدبيات التربوية المتعلقة بموضوع البحث، وتناول عددا من الدراسات السابقة، كما تم تصميم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبيان تم توزيعه على عينة البحث، تم تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

• حدود البحث:

اقتصر حدود البحث على الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول من العام (٢٠٢٢). والحدود البشرية: تم تطبيق هذه البحث على مدرء المدارس ورؤساء الأقسام في مديرية تربية وتعليم يطا، والحدود المكائنية: مدينة يطا.

• مصطلحات البحث:

◀ مدير المدرسة (إجرائياً): ذلك الشخص المعين رسمياً في إحدى مدارس تربية وتعليم يطا التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي بوصفه مدير مدرسه، ليكون مسؤولاً مباشراً في مدرسته على جميع شؤونها التربوية والإدارية والتعليمية والاجتماعية، لتحقيق بيئة تعلم أفضل، والعمل على تهيئة جميع الظروف والامكانات لتحقيق الأهداف المدرسية في أقل وقت وجهد

◀ المعايير المهنية (إجرائياً): الخطوط العريضة التي نظمتها هيئة تطوير التعليم للحكم على الجودة النوعية للإدارات المدرسية في مدارس تربية وتعليم يطا.

- ◀ التمكين الإداري (إجرائياً): درجة انخراط مدراء مدارس تربوية وتعليم يطا في القدرة على اتخاذ القرارات الادارية بما يعود بالنفع على العملية الادارية والتعليمية.
- ◀ التمكين المهني (إجرائياً): درجة انخراط مدراء مدارس تربوية وتعليم يطا في القدرة على اتخاذ القرارات المهنية بما يعود بالنفع على العملية الادارية والتعليمية.
- ◀ تقييم الأداء: تحديد فعالية أداء الموظفين المعتمدة في التدريس والتعلم، أو تحديد وضع القيادة والإدارة استناداً إلى معايير محددة سلفاً من خلال المراقبة الدورية وغيرها من الوثائق (Tim, 2010)
- ◀ وإجرائياً يمكن تعريفه على أنه عملية نظامية تتبعها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لجمع المعلومات وتحليلها لإصدار حكم كمي لمهارات وكفايات مدير المدرسة في مديريّة التربية والتعليم العالي - يطا.
- ◀ نموذج تقييم الأداء (إجرائياً): البنود التقييمية التي تضعها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمعرفة مدى تقدم مدراء مدارس مديريّة تربوية يطا ومعرفة جوانب القصور والضعف من الناحية الإدارية والمهنية، ويعتمد هذا النموذج على المعايير المهنية لمدراء المدارس.
- ◀ مديريّة التربية والتعليم العالي - يطا: أكبر مؤسسة تربوية في مدينة يطا والتابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة يطا، تضم عدداً من الأقسام التي من شأنها تسيير عمل المدارس التابعة لها والبالغة ما يقارب (٩٦) مدرسة حسب الاحصائيات الرسمية لمديريّة التربية والتعليم - يطا.

• الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء عدداً من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وقد توزعت الدراسات على المتغيرات التابعة والمستقلة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث الحالية، حيث استملت الدراسات على الهدف، المجتمع، العينة، منهجية البحث، النتائج والتوصيات.

هدفت دراسة (الرزوقي، ٢٠٢١) إلى تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للعدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت تحليل الوثائق في جمع المعلومات. توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام بالقيادة التعليمية في المعايير المهنية للعدارة والقيادة المدرسية في كثير من الدول العربية في مجالات عديدة مثل: المناهج الدراسية وما تتضمنه من طرائق وأساليب تدريس وتقييم، وعمليات تعليم وتعلم داخل وخارج الصف، والتنمية المهنية للمعلمين، وبناء رؤية ورسالة وتحديد أهداف استراتيجية تدعم عمليات التعليم والتعلم الفعال، وتوفير بيئة تعليمية جاذبة للطلبة، وإشراك أولياء الأمور والمجتمع المحلي في برامج تعليم وتعلم الطلبة تخطيطاً وتنفيذاً

وتقوياً، كما بينت النتائج اقتصار اهتمام معايير الإدارة المدرسية في سلطنة عمان على عدد قليل من المؤشرات الخاصة بمجالات القيادة التعليمية مثل اتباع مدير المدرسة أساليب إشرافية متنوعة وتنفيذ برامج الإنماء المهني وفق احتياجات العاملين.

كما هدفت دراسة (أبو حامد، ٢٠١٣) 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. تكون مجتمع البحث من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس الذين بلغ عددهم (٣٨١٢) والتي تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووزارة المعارف، والمدارس الخاصة. توصلت البحث إلى أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقادة للتعليم جاء بمتوسط حسابي (٢.١١) وبنسبة (٧٠٪). وأن مستوى أداء المديرين سواء على جميع بنود الاستبانة أو مجالاتها قد جاء دون (٨١٪). وهو المستوى الافتراضي الذي اعتمده البحث للأداء الناجح لمدير المدرسة. وأظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي لمجالات القيادة التعليمية حسب مستوى أداء مديري المدارس الأساسية في القدس لهذه المجالات كان كما يلي: إيصال أهداف المدرسة، وضع الأهداف التعليمية للمدرسة في إطار إداري ومهني، الإشراف وتقييم التعليم، وأخيراً تقديم حوافز للمعلمين، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم تعود إلى فئة الخبرة (٢ سنوات) فما دون في حين لم تبين النتائج فروقا تعزى لمتغير عدد سنوات العمل مع المدير.

كما هدفت دراسة سويحي (٢٠١٣) إلى تعرف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. تكون مجتمع البحث من (٣٥٠) ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وقد أظهرت نتائج البحث أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5.0$) في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5.0$) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

وفي دراسة (أبورزق ٢٠١٢) التي هدفت إلى التعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة الميدانية (٢٠) مديراً ومديرة. كما قام الباحثان بإعداد استبانة، تكونت من

أربعة مجالات، اشتملت على (٥٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتوصلت البحث للنتائج التالية: انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء، حيث يقع عند (٥٦.٨٪)، وكان تقدير مديري ومديرات المدارس ل (أهداف) نظام تقييم الأداء بوزن نسبي (٦٣.٣) أعلى تقدير، وانخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس ل (نتائج التقييم) بوزن نسبي (٥٣.٣٪)، وانخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس ل (الفريق الاستشاري وفريق التقييم) بوزن نسبي (٥١.٧٪)، كما أظهرت البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ ومستوى ٠.٠٥، بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة، تعزى لمتغير النوع، لصالح الذكور. في حين أبانت البحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسط الدرجات لدى أفراد عينة، تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية - المنطقة التعليمية). وأوصت بربط برامج تدريب مديري المدارس بالتوصيات الناتجة عن عمليات التقييم.

كما هدفت دراسة أبو لبد (٢٠١١) إلى التعرف إلى درجة فاعلية برنامج تقييم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة. وقد تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الذين طبق عليهم، حيث بلغت عينة البحث (٢٠٤) مديرا ومديرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، موظفة أداتين للدراسة وهما: استبانة موجهة لمجتمع البحث، ومقابلة شخصية موجهة لثلاثة من المسؤولين عن بناء البرنامج وتطبيقه، وقد تكونت الاستبانة من (٥٧) فقرة، وزعت على (٧) مجالات تتعلق بموضوع البحث. أما المقابلة فقد تكونت من أسئلة حول تصميم البرنامج وإجراءات تطبيقه. وتوصلت إلى فاعلية البرنامج كانت بدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بصدق البرنامج تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بباقي المجالات تعزى لمتغير النوع. وأوصت بضرورة استمرارية عملية التقييم من بداية العام الدراسي بحيث تسير معه حتى نهايته.

وهدف دراسة العمرات (٢٠١٠) إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. ولتحقيق هدف البحث تم تطوير أداة مكونة من (٥٠) فقرة موزعة على ستة مجالات، كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (٢٣٦) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن

درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات البحث، عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية.

• تعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة من حيث هدفها ومجتمعها وعينتها ومنهجيتها ونتائجها، وقد اتفقت بعضها مع بعضها واختلفت أخرى. ففي دراسة (أبو حامد، ٢٠١٣) اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن أعلى مجال في مجالات القيادة التعليمية هو إيصال أهداف المدرسة. وأخيراً تقديم حوافز للمعلمين، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم تعود إلى فئة الخبرة (٢ سنوات) فما دون في حين لم تبين النتائج فروقا تعزى لمتغير عدد سنوات العمل مع المدير. وقد اتفقت مع دراسة سويبي (٢٠١٣) من حيث المنهجية. ولكن اختلفت بالهدف، وبينت أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود فروق في مستوى تمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث. في حين لم تظهر النتائج وجود فروق لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي. كما اتفقت مع منهجية دراسة (أبو رزق ٢٠١٢) في المنهجية، وتوصلت إلى انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء، كما أظهرت البحث وجود فروق بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة، تعزى لمتغير النوع، لصالح الذكور. في حين أبانت البحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسط الدرجات لدى أفراد عينته، تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية). كما اتفقت دراسة أبو لبدة (٢٠١١) بالمنهجية والأدوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بباقي المجالات تعزى لمتغير النوع. وبينت دراسة العمرات (٢٠١٠) أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام.

ومن الملاحظ أن جميع الدراسات اتفقت من ناحية المنهجية والأدوات والية اختيار العينته، فقد اتبعت جميعها المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت معظمها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد اتفقت البحث الحالية مع عدد كبير من الدراسات الأنفة الذكر من حيث الهدف والمنهجية والأدوات والمجتمع والعينة والنتائج، وسيتم بيان ذلك في ثنايا البحث.

• الإطار النظري :

يستعرض هذا الجزء من البحث الجانب النظري المتعلق بموضوع البحث، ويشمل مهام مدير المدرسة، ومعايير القيادة التربوية، ومفهوم التمكين الإداري ونماذج تقييم أداء مدراء المدارس.

• مهام مدير المدرسة:

تقع مهام وأدوار مدير المدرسة كقائد تعليمي، ضمن الوظائف العامة للقيادة التربوية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، المتابعة، التوجيه، والتقييم، والتي تتوزع بين المجالات الإدارية والتربوية التعليمية والاجتماعية، وتمثل واجبات ومسؤوليات المدير، وتتداخل فيما بينها لتحقيق رسالة المدرسة، حيث تتعلق فاعلية أداء المدير لهذه الأدوار والمهام، بدرجة امتلاكه للمهارات والكفايات الذاتية الشخصية، والفنية، والإنسانية، والإدراكية التصورية؛ حيث يمارس المدير المهام الملقاة على عاتقه، ضمن المرجعية المدرسة، وبما يتناسب مع الصلاحيات المخولة له تبع مع حجم الطاقم الذي يتولى قيادته. (أبو حامد، ٢٠١٣)

واعتمد المجلس الوطني لسياسة الإدارة التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية ستة معايير في سياسة القيادة التربوية، حيث ينبغي على القائد التربوي وفق هذه المعايير أن يوجه كل طالب نحو النجاح من خلال: الرؤية التعليمية المشتركة المدعومة من قبل أصحاب العاقبة، ودعم ثقافة المدرسة، وتحضير برنامج تعليمي يؤدي إلى تعليم الطالب وتطوير الطاقم، وتدعيم الجانب الإداري والتنظيم والمصادر اللازمة للطاقم، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في البيئة التعليمية، وتطوير الهيئة التدريسية والاستجابة لاحتياجاتها المختلفة، والسلوك السليم والعدالة والقيم، وفهم العاقبة المجتمعية والسياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية.

قبل الحديث عن طبيعة المهام الجديدة لمدير المدرسة العصرية، لا بد من التطرق إلى المعايير المهنية لمدير المدرسة، حيث تقسم هذه المحاور إلى ثلاثة، أولها: معايير إدارية بكافة تفاصيلها. ثانياً: المعايير الأكاديمية (الفنية) بكافة تفاصيلها. وثالثها: المعايير الإنسانية الاجتماعية.

تنبع أهمية معايير مدير المدرسة ومهامه العصرية في أنها تدرك أهمية التغيير وتمتلك الرؤية التنموية للمدرسة العصرية، ولها الكفاءة لتكون قادرة على توجيه جهود الموارد البشرية فيها (معلمون وطلاب) نحو استكمال العمل وفق المعايير التي تتناسب والعصر الحالي (عصر العولمة) المحددة وبصورة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة بما يساهم في تحقيق الجودة والفاعلية في العملية المدرسية للجميع. (المطيري، ٢٠١٩)

حيث يمتلك مدير المدرسة العصري في يده جميع العناصر التي تؤدي إلى تطوير ونمو الحياة المهنية للمعلمين في المدرسة. على سبيل المثال، يتحكم مدير المدرسة العصري في الوقت والمكان والموارد المادية والمالية وإدارة الموارد البشرية في المدرسة. لذلك فهو يحكم دولة تمارس تأثيراً قوياً في تشكيل النمط السائد للبيئة المدرسية. وفي السياق ذاته يؤكد أن مدير المدرسة العصري يلعب دوراً مهماً في مبادئ التطوير المدرسي وتشجيع المعلمين، حيث يتبنون ممارسات جديدة في عملهم. أما بالنسبة لطبيعة المهام الجديدة لمدرء مدرسة عصرية وفاعلة، فالمدرسة العصرية نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر عليها، لكن درجة التأثير والمضمون الذي يمكن أن تحدثه هذه التغييرات في إدارة التعليم تختلف، حيث قد تتباين بعض التغييرات يؤدي إلى تغيير لغة التعليم وإدارته في المستقبل، مما يدفع البعض الآخر إلى تعديل النظم التعليمية في البرامج الخاصة وأساليب الإدارة لتمكينهم من النمو والتقدم والبقاء.

ويمكن أن ترتبط مهام المدرسة العصرية بمسائل أقل دراماتيكية، ولكنه، بلا شك، يخلف أثراً عميقة على الموارد البشرية ضمن المدرسة وعلى كل ما تفعله. فالمهام العصرية للمدير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأفكاره وبمتطلبات المدرسة. وتتضمن المهام في ممارسة المدير للسلطة من خلال السعي من أجل الغايات الخاصة. وتأكيد السلطة على الآخرين يشكل غاية بحد ذاته، ويرمز إلى مركز الشخص كقائد. كذلك كسب امتيازات المقام الرفيع وممارستها والوصول إلى المراتب العليا، وبأن يُعتبر الشخص صاحب المقام الأعلى. وهنا، يمكن القول بأن إدارة المدرسة المعاصرة هي الإشراف على عمل المدرسة العصرية من خلال إبلاغ الجميع بما يجب أن يقوموا به ومتى، ومكافأتهم أو معاقبتهم بحسب الاقتضاء. كذلك لا بد من التركيز على المهام الموكلة له من خلال إتمام العمل - فهذا هو كل ما يهم. ولا ننسى دور المدير العصري في الاهتمام بالموارد البشرية من خلال الاعتناء بالذين يقودونهم، والحرص على حصولهم على ما يحتاجون إليه. كما أنه المهمة والمهمة لمدير المدرسة العصري في تمكين أتباعه في مساعدة الذين يقودونهم ليكتسبوا سلطة ويصبحوا مدرء عصريين. (العجوز، ٢٠٢٠)

انطلاقاً من هذا، قد نضيف تصوراً يقول إن أحد جوانب المدير العصري هو تعزيز النمو الشخصي (والمهني) لدى الآخرين. وتوفير القيادة المعنوية بفضل قوة شخصيته ومثله العليا الخاصة، يثير القائد توقعات ويرفع الآخرين إلى مستواه. كذلك توفير رؤية عصرية للمدرسة والعمل نحوها والقدرة على تصور غاية عصرية، وتحفيز الآخرين للعمل نحو تلك الغاية.

من مهام المدير العصري وفق المعايير الفنية أيضاً ابتكار أفكار جديدة لفريق عمله، ويسعى إلى الانتقال في مدرسته العصرية إلى مرحلة من

التفكير المتطور عن طريق تعزيز تقنيات واستراتيجيات جديدة للعمل، بينما المدير فيسعى للمحافظة على ما تم إنشاؤه فعلا، ويقوم بمراقبة النتائج النهائية والتحكم في سير العمل والموظفين بهدف تنظيم العمل ومنع الفوضى. (المطيري، ٢٠١٩)

إن وظيفة الإدارة العصرية ليست الإشراف، ولكي يتحول الشخص لمدير عصري، يجب عليه أن يؤمن بنفسه، ولكن بحذر معقول وتواضع، وعليه أن يتحمس لهذا الدور ويعتني بصدق بالناس، ليس مثل القادة أو المدراء الدكتاتوريين الذين يقودون بالخوف.

ومن الأسباب الماسّة لمدير المدرسة العصري في طريقة بناء القائد للسلوك الاجتماعي لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال بناء تبادلية التفاعل بين القائد والأتباع والمجتمع من شأنه تحقق رضا الأتباع وزيادة تماسكهم، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم سلوك القائد للوصول إلى تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق وذلك من أجل النهوض بالمدرسة وتطويرها على نحو يجاري عصر العولمة.

يحترم الأتباع في المدرسة العصري الذي يتصل بهم مباشرة، فيرى المدير موظفيه وطلابه من خلال التجول بينهم، على عكس المدير الذي يبدو منعزلا عنهم خلف مكتبه وهذا ما يولد اللاتقّة بين الأتباع والمدير، وعندما يبقى المدير على اتصال فاعل بمرؤوسيه يشعر المدير بإيقاع العمل وسيره في موقع العمل وهذا يكون أكثر أهمية من الاعتماد على التقارير المكتوبة. (العجوز، ٢٠٢٠)

من هنا تبرز الحاجة إلى المدراء المعاصرون لأنهم هم مدربون فاعلون فهم يحافظون على تركيز قادة وجهود الأتباع على أهداف واضحة يفهمها الجميع ويدعمونها، كذلك يعلمون موظفيهم أن الفشل والإحباط يمكن أن يشكل دافعا كاملا للأداء المتوقع والنجاح عندما تأتي فرصة جديدة، كذلك نحن بحاجة إلى قائد لأنهم يقودون الأشخاص نحو الإيمان والافتتاع بالفوائد التي تعود من ضبط الأداء الذاتي والعمل الجاد والإخلاص للهدف والشعور الموحد بالهدف. كذلك يدفع المدير العصري موظفيه للتحمدي ويساعدهم على تنمية مهاراتهم إلى أقصى مدى مع توجيه تلك المهارات نحو الاهداف التي تحقق النجاح والشهرة للمجموعة إلى جانب أعضائها (العجوز، ٢٠٢٠).

• برامج إعداد المدراء حنك يتمكنوا من القيام بالمهام الحديثة

إن الحاجة إلى مدير مدرسة عصري تتطلب الإعداد الجيد لذلك من خلال تدريب المدراء من خلال برامج تدريبية مستمرة لتكون متوافقة مع

مهارات القرن الحادي والعشرين وعصر العولمة والخاصة بإعداد الموارد البشرية للوصول إلى تنمية بشرية فاعلة. حيث يركز تدريبهم على آليات إعداد وتصميم برنامج جدول أعمال للمدرسة العصرية وتحديد الاتجاه وذلك بتنمية سلوكية مستقبلية وتدريبهم على وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى رؤية مستقبلية بعيدة المدى للمدرسة العصرية، كذلك تدريبهم على تنمية الشبكات البشرية لإنجاز برنامج عمل المدرسة العصرية من خلال توحيد اتجاهات الافراد باستخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجية وقبولها. ناهيك عن تدريبهم في تنفيذ الخطط وربطها بعنصر التحفيز والتشجيع وحث الأفراد على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجات الموارد البشرية المختلفة. وتدريبهم على مهارات إدارة التغيير، والتغيير يكون بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة، وأيضا تدريبهم على طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع الأتباع بما يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمدرسة العصرية.

كما يمكن تنفيذ برامج تدريبية في دول أجنبية ولها نجاحات في المدرسة العصرية وتدريب المدراء في أربعة محاور أساسية لا غنى عنها وهي: تدريب في مهارات التواصل الإنساني، مهارات التفكير الاستراتيجي، مهارات قيادة الفريق، مهارات إدارة الأداء. حيث ستثري هذه البرامج التدريبية في مدرء المدرسة العصرية من خلال الإسهام في توضيح التباين بين العمل الإداري والقيادي، وبيان تركيز البرنامج على أهمية الإدارة العصرية بهدف معنوي لمديري المدارس، من أجل رد الهوة بين أداء العاملين المرتفع والمنخفض، كما تسهم هذه البرامج في فهم المديرين لكيفية وضع رؤية للمدرسة والتي تساهم بشكل كبير في العمل من أجل قيادة تغيير ناجح لتحقيقها/ كما ستفيد هذه البرامج في فهم المديرين للتخطيط الاستراتيجي المعاصر والذي يهتم بالعمل في ظروف مكاناتها مع مراعاة حاجات المدرسة واحتياجاتها. كما ستزود هذه البرامج التدريبية المديرين بأساليب واستراتيجيات حديثة ومتنوعة للقيادة تتلاءم مع خصائص العصر الحالي والعولمة والتكنولوجيا الحديثة. كذلك ستساعد هذه البرامج المديرين في تطوير مناخ إيجابي للعمل داخل المدرسة العصرية. (أبو زلطة، ٢٠٢٠)

• التمكين الإداري:

يرى الطعاني والسويعي (٢٠١٣) بأن هنالك آراء مختلفة حول مفهوم التمكين إلا أنها تتفق في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الفرد صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها وحسب الوصف الوظيفي لها، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وابداء الرأي.

وأشار (البيقوب، ٢٠١٤) أن هناك عشر طرق اقترحها لتمكين الموظفين، وهي: التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة. التمكين من خلال الصلاحيات: يبيد الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل. والتمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول لأقصى إمكاناتهم. والتمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له. والتمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم. والتمكين من خلال التغذية الراجعة: حتى تستطيع المنظمة معرفة نقاط القوة والضعف، وتعزيزها أو إصلاحها. والتمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك نجاحه له أثر كبير على ذات الموظف وتوجهاته نحو العمل والتمكين. والتمكين من خلال الاحترام: يتشابه الاحترام مع التقدير يزيد من اهتمام الموظف بعمله والاهتمام، فالاحترام أيضاً وبالتالي إنجاح عملية التمكين.

• طريقة وإجراء إن البحث

تكون مجتمع البحث من فئتين، الفئة الأولى تكون من جميع مدراء مدارس تربية وتعليم يطا والبالغ عددهم (94) مدير ومديرة، وتكونت الفئة الثانية من ورؤساء الأقسام في نفس المديرية والبالغ عددهم (١٨) من الفصل الدراسي الأول للعام 2022

تكونت عينة البحث من (٥٣) مديراً ورئيس قسم يعملون في مديرية تربية وتعليم يطا من العام ٢٠٢٢م، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول رقم (١) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (١): خصائص العينة الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
-	64.1	34	ذكر	الجنس
-	35.8	19	أنثى	
1	26.9	14	١٠ سنوات فأقل	سنوات الخبرة
	73.1	38	١١ سنة فأكثر	
-	69.8	37	بكالوريوس	المؤهل العلمي
	30.2	16	دراسات عليا	
-	66.0	35	مدير	المسمى الوظيفي
	34.0	18	رئيس قسم	

• أداة البحث:

تم بناء أداة البحث على شكل استبانة مكونة من خلال الاستفادة من أكاديميين ودراسات سابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة قسمين: حيث احتوى القسم الأول على البيانات الأولية وهي (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، وتكون القسم الثاني من (٦١) فقرة موزعة على أربع مجالات حيث تكون كل مجال من (١٧) فقرة تقيس قيادة عملية التعليم والتعلم والثاني من (١٠) فقرات تقيس إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، والثالث من (١٥) فقرة تقيس تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية، والرابع من (١٩) فقرة تقيس تقييم الأداء، وكانت جميعها تشترك في قياس درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا وعلاقتها بنموذج تقييم الأداء لديهم من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين.

• صدق أداة البحث وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي. وقام الباحثان بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وبلغت قيمة ثبات أداة البحث بلغت عند الدرجة الكلية (٩٨.٣٪)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات وقابلية لاعتمادها لتحقيق أهداف البحث.

• نتائج البحث:

• الإجابة عن السؤال الرئيسي الأول: ما درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا، وذلك كما هو موضح في الجدول (٢).

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
مرتفعة	٠.٥٨	٣.٩٦	قيادة عملية التعليم والتعلم
مرتفعة	٠.٥٧	٤.٠٥	إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية
مرتفعة	٠.٥٦	٤.٠٠	تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية
مرتفعة	٠.٥٥	٤.٠٠	درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٠ مع انحراف معياري ٠.٥٥، وكانت أهم المعايير المهنية إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية حيث جاء بمتوسط حسابي (٤.٠٥) مع انحراف معياري (٠.٥٧)، تلاه معيار تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية، وجاء بمتوسط حسابي (٤.٠٠) مع انحراف معياري (٠.٥٦)، وأقل المعايير المهنية الحديثة أهمية كان معيار قيادة عملية التعليم والتعلم، فقد جاء بمتوسط حسابي (٣.٩٦) مع انحراف معياري (٠.٥٨).

ويعزو الباحثان ذلك إلى الاستراتيجيات التي تتبعها مديرية التربية والتعليم يطا في عمل دورات واجتماعات دورية لمدرء المدارس حول ما يتعلق بصفات المدير الناجح والمعايير التي يتبناها، بالإضافة إلى الرقابة الدائمة والحثيثة من قبل قسم الرقابة وتقديم النصح والإرشاد لهم في قيادة المدرسة. هذا بالإضافة إلى استنهاض المجتمع المحلي التي تتبعه المديرية في دعم مدرء المدارس وقبول المدرء أنفسهم المبادرات المجتمعية، ويبدو ذلك واضحا من خلال الانجازات التي يحققها مدرء المدارس على أرض الواقع والخاص بالتطور الحاصل على كافة الأصعدة وهذا نتيجة استنهاض المجتمع المحلي لذلك.

- وقد نفرع عن النساؤل الرئيسي السؤال الفرعي التالي: هل نخلفه المنوسطات الحسائية في درجة انسجام نماذج نقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نعزى لمنغير الجنس. سنوات الخبرة المؤهل العلمي، والمسئوى الوظيفي]؟ وللإجابة عن هذا السؤال يجب فحص وإخبار الفرضيات الصفرية التالية:
- الفرضية الصفرية الأولى: لا نوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مسئوى الدلالة الإحصائية $[\alpha \leq 0.05]$ في المنوسطات الحسائية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا نعزى لمنغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في المتوسطات الحسائية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا نعزى إلى متغير الجنس، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (٣).

جدول (٣): نتائج اختبارات للفروق في المتوسطات الحسائية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في

تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا نعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوية	الدالة الإحصائية
ذكر	٣٤	٣.٩٦	٠.٦١	٥١	-٠.٦٠٩	٠.٥٤٥
أنثى	١٩	٤.٠٦	٠.٤٣			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربوية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (٠.٥٤٥) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣.٩٦) وعند الإناث (٤.٠٦)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

• الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية [$\alpha \leq 0.05$] في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربوية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربوية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (٤).

جدول (٤): نتائج اختبارات للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربوية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
١٠ سنوات فأقل	١٤	٤.٠١	٠.٦٣	٥٠	-٠.٠٦	٠.٩٩٥
١١ سنة فأكثر	٣٨	٤.٠٢	٠.٥١			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربوية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (٠.٩٩٥) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمدراء ورؤساء الأقسام الذين سنوات خبرتهم ١٠ سنوات فأقل (٤.٠١) وعند الذين سنوات خبرتهم ١١ سنة فأكثر (٣.٠٢)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحثان ذلك إلى الأسلوب الجديد الذي تتبعه وزارة التربية والتعليم في اختيار مدراء المدارس، حيث يخضع المرشحون لوظيفة المدير إلى اختبارات تقييمية، ودورات تأهيلية، ومقابلات، وهذا من شأنه يعطي المدراء صورة كاملة متكاملة عن المعايير المهنية لمدير المدرسة، مما يعكس إجابا على أداء المدراء في الميدان، ويمكنهم إداريا ومهنيا.

• الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $[\alpha \leq 0.05]$ في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى لمنغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (٥).

جدول (٥): نتائج اختبارات للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس دراسات عليا	٣٧	٣.٩٥	٠.٥٩	٥١	-٠.٩٣٠	٠.٣٥٧
	١٦	٤.١١	٠.٤٤			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (٠.٣٥٧) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، وقد كانت إجابات الباحثين بدرجات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمدراء ورؤساء الأقسام الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس (٣.٩٥) وعند الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا (٤.١١)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

• الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $[\alpha \leq 0.05]$ في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى لمنغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (٦).

جدول (٦): نتائج اختبارات للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
مدير	٣٥	٤.٢٧	٠.٢٧	٥١	٦.٩١٥	٠.٠٠٠
رئيس قسم	١٨	٣.٤٧	٠.٥٧			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير

المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (٠.٠٠٠) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (٠.٠٥)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة عند الذكور، ومتوسطة عند الإناث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمدرء (٤.٢٧) وعند رؤساء الأقسام (٣.٤٧)، وكانت الفروق لصالح المدرء، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحثان ذلك إلى قناعة مدرء المدارس بأنهم يتقيدون بالمعايير المهنية لمدير المدرسة، وبعقدهم أنهم يلتزمون بها ويطبونها ميدانيا، وهناك افتراض بأن لأحد يمكن أن يقول عن نفسه بأنه لم ينجز عمله على أكمل وجه على أقل تقدير، وذلك راجع أيضا لسلم التقييم الذي يقيم المدرء أنفسهم لأنفسهم، وبالتالي يعتقدون أنهم نجحوا في عملهم بنسبة عالية جدا. وقد يكون ذلك أيضا بفعل خبرتهم العملية التي طورت من مهنتهم في العمل. على عكس رؤساء الأقسام الذين يختلفون في سلم تقديرهم للمدرء عن المدرء أنفسهم، ويمكن أن تكون رؤيتهم أعمق وأوسع للمعايير المهنية لمدير المدرسة، وقد تكون العكس تماما، إذ كانت إجابات رؤساء الأقسام تختلف عن المدرء في أداة البحث، وهذا يمكن أن يكون بأن رؤساء الأقسام يسعون دائما إلى تعزيز المدرء إيجابيا دون ذكر إيجابيات المدرء بشكل كامل وذلك يعطي ايماء للمدرء بأن يضاعفوا الجهود لتطوير القيادة المدرسية، مما يعود بالنفع على العملية التعليمية بشكل عام.

• الإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني: ما درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس، وذلك كما هو موضح في الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
مرتفعة	٠.٥٨	٤.٠٣	درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٣ مع انحراف معياري ٠.٥٨.

- وقد نرفع عن النساؤل الرئيسي السؤال الفرعي التالي: هل نختلف المنوسطات الحسائية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نعرى لمنغير [الجنس، سنوات الخبرة المؤهل العلمي، والمسئوى الوظيفي]؟ وللإجابة عن هذا السؤال يجب فحص وإخبار الفرضيات الصفرية التالية:
- الفرضية الصفرية الأولى: لا نوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مسئوى الدلالة الإحصائية [$\alpha \leq 0.05$] في المنوسطات الحسائية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نعرى لمنغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في المنوسطات الحسائية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نعرى إلى متغير الجنس، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في جدول (٨).

جدول (٨): نتائج اختبار ت للفروق في المنوسطات الحسائية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نعرى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	٣٤	٤.٠٧	٠.٥٨	٥١	٠.٦٥٤	٠.٥١٧
أنثى	١٩	٣.٩٦	٠.٥٩			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المسئوى ($\alpha \leq 0.05$) في المنوسطات الحسائية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نعرى إلى متغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (٠.٥١٧) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، وقد كانت إجابات الباحثين بدرجات مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٤.٠٧) وعند الإناث (٣.٩٦)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

- الفرضية الصفرية الثانية: لا نوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مسئوى الدلالة الإحصائية [$\alpha \leq 0.05$] في المنوسطات الحسائية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نعرى لمنغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في المنوسطات الحسائية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نعرى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في جدول (٩).

جدول (٩) : نتائج اختبارات للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
١٠ سنوات فأقل	١٤	٣.٨٣	٠.٧١	٥٠	-١.٦٢٨	٠.١١٠
١١ سنة فأكثر	٣٨	٤.١٢	٠.٥٠			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (٠.١١٠) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، وقد كانت إجابات الباحثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمدرء ورؤساء الأقسام الذين سنوات خبرتهم ١٠ سنوات فأقل (٣.٨٣) وعند الذين سنوات خبرتهم ١١ سنة فأكثر (٤.١٢)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية

• الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية [$\alpha \leq 0.05$] في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى لمؤهل المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في جدول (١٠).

جدول (١٠) : نتائج اختبارات للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس	٣٧	٣.٩٥	٠.٦٢	٥١	-١.٤٩١	٠.١٤٢
دراسات عليا	١٦	٤.٢١	٠.٤٣			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (٠.١٤٢) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (٠.٠٥)، وقد كانت إجابات الباحثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمدرء ورؤساء الأقسام الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس (٣.٩٥) وعند الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا (٤.٢١)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحثان ذلك إلى الأسلوب الجديد الذي تتبعه وزارة التربية والتعليم في اختيار مدرء المدارس، حيث يخضع المرشحون لوظيفة المدير إلى اختبارات تقييمية، ودورات تأهيلية، ومقابلات، وهذا من شأنه يعطي المدرء صورة كاملة متكاملة عن المعايير المهنية لمدير المدرسة، مما ينعكس إيجابا على أداء المدرء في الميدان، ويمكنهم إداريا ومهنيا.

• **الفرضية الصفرية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة الإحصائية $[\alpha \leq 0.05]$ في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نزعى لمفترى المسئوى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نزعى إلى متغير المسمى الوظيفي، وقد حصل الباحثان على النتائج كما هي موضحة في جدول (١١).

جدول (١١): نتائج اختبارات للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نزعى إلى متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
مدير	٣٥	٤.٢٤	٠.٤٠	٥١	٤.٢٠٤	٠.٠٠٠
رئيس قسم	١٨	٣.٦٢	٠.٦٦			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha < 0.05)$ في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نزعى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (٠.٠٠٠) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (٠.٠٥). وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة عند المدرء ومتوسطة عند رؤساء الأقسام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمدرء (٤.٢٤) وعند رؤساء الأقسام (٣.٦٢)، وكانت الفروق لصالح المدرء، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحثان ذلك إلى قناعة مدرء المدارس بأنهم يتقيدون بالمعايير المهنية لمدير المدرسة، وبعقدهم أنهم يلتزمون بها ويطبقونها ميدانيا، وهناك افتراض بأن لأحد يمكن أن يقول عن نفسه بأنه لم ينجز عمله على أكمل وجه على أقل تقدير، وذلك راجع أيضا لسلم التقييم الذي يقيم المدرء أنفسهم لأنفسهم، وبالتالي يعتقدون أنهم نجحوا في عملهم بنسبة عالية جدا. وقد يكون ذلك أيضا بفعل خبرتهم العملية التي طورت من مهنتهم في العمل. على عكس رؤساء الأقسام الذين يختلفون في سلم تقديرهم للمدرء عن المدرء أنفسهم، ويمكن أن تكون رؤيتهم أعمق وأوسع للمعايير المهنية لمدير المدرسة، وقد تكون العكس تماما، إذ كانت إجابات رؤساء الأقسام تختلف عن المدرء في

أداة البحث، وهذا يمكن أن يكون بأن رؤساء الأقسام يسعون دائماً إلى تعزيز المدرء إيجابياً دون ذكر إيجابيات المدرء بشكل كامل وذلك يعطي ايماءً للمدرء بأن يضاعفوا الجهود لتطوير القيادة المدرسية، مما يعود بالنفع على العملية التعليمية بشكل عام.

• الإجابة عن السؤال الرئيسي الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية ونعليم يطا مهنياً وإدارياً ونماذج تقييم الأداء لديهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال يجب فحص وإخبار الفرضية التالية:

• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $[\alpha \leq 0.05]$ بين درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية ونعليم يطا مهنياً وإدارياً ونماذج تقييم الأداء لديهم.

للإجابة عن هذه الفرضية فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنياً وإدارياً ونماذج تقييم الأداء لديهم، وذلك كما هو موضح في الجدول (١٢).

جدول (١٢): معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنياً وإدارياً ونماذج تقييم الأداء لديهم

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة الإحصائية
المعايير المهنية الحديثة تقييم الأداء لديهم	0.889	0.000

يتضح من الجدول اللاحق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنياً وإدارياً ونماذج تقييم الأداء لديهم حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ٠.٨٨٩ وهي مرتفعة بمستوى دلالة منخفض يساوي ٠.٠٠٠، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد تطبيق نماذج تقييم الأداء كلما زاد تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنياً وإدارياً، وذلك لأن العلاقة بينهما طرية والعكس صحيح.

ويعزو الباحثان ذلك إلى اطلاع مدرء المدارس ورؤساء الأقسام على المعايير المهنية لمدير المدرسة، ويقومون بتطبيقها ميدانياً، كما أنهم يرون أن هناك توافقاً في نماذج التقييم وتلك المعايير مما حدا لتلك المعايير لتمكن المدرء مهنياً وإدارياً.

• نتائج البحث النهائية

بناء على ما سبق، فقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

◀ أن درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنياً وإدارياً جاء بدرجة مرتفعة، وكان أهم المعايير المهنية

إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، وتلاه معيار تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية، وأقل المعايير المهنية الحديثة أهمية كان معيار قيادة عملية التعليم والتعلم.

◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير الجنس، و سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. حيث اتفقت البحت الحالية مع دراسة أبو لبد (٢٠١١) بالمنهجية والأدوات، واتفقت أيضا بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بباقي المجالات تعزى لمتغير النوع. واختلفت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور.

كما اتفقت البحت الحالية مع منهجية دراسة (أبورزق، ٢٠١٢) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسط الدرجات لدى أفراد عينته، تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية). واختلفت معها بانخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء، وبوجود فروق بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات، تعزى لمتغير النوع، لصالح الذكور. كذلك اختلفت مع دراسة (أبو حامد، ٢٠١٣) التي توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم تعود إلى فئة الخبرة (٢ سنوات) فما دون في حين لم تبين النتائج فروقا تعزى لمتغير عدد سنوات العمل مع المدير على عكس البحت الحالية التي بينت بعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. مع العلم أنها اتفقت بالمنهجية.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المدراء. ◀ أن درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس جاء بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى المتابعة المستمرة من قبل مديرية التربية والتعليم وقسم الميدان في المديرية بشكل حثيث لإيصال المدراء لبر الأمان في القيادة المدرسية.

واختلفت البحت الحالية مع دراسة (أبورزق، ٢٠١٢) التي توصلت إلى انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء.

◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى إلى متغير الجنس، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

- ◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المدرء.
- ◀ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا ونماذج تقييم الأداء لديهم.

• النوصيات والمقترحات

- بناءً على النتائج السابقة فإن الباحثان يقترحان ويوصيان بما يلي:
- ◀ ممارسة التمكين الإداري من قبل مدرء المدارس في مديرية التربية والتعليم العالي - يطا بكافة أبعاده من شأنه تحقيق وإيصال رسالة المدرسة. ولا يتم ذلك إلا من خلال معايير مهنية واضحة وعادلة.
- ◀ مشاركة جميع العاملين في وضع معايير ومعدلات التقييم وعلنية ووضوح وعادلة معايير الأداء. والاستعانة بنماذج تصميم عالمية للوصول إلى نماذج تقييم عادلة وهادفة.
- ◀ تطوير المعايير المهنية المتعلقة بقيادة التعلم والتعليم، وبناء نماذج تقييم للمدرء تحاكي تلك المعايير لتتيح لمدرء المدارس التمكن إداريا ومهنيا.
- ◀ عقد دورات مكثفة لرؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم العالي - يطا بما يتعلق بالمعايير المهنية لمدرء المدارس ونماذج تقييمهم ليكونوا على اطلاع كامل وشامل لها كي يتم تقييمهم بشكل فاعل من شأنه خدمة العملية التعليمية.
- ◀ عقد اجتماعات مع مدرء المدارس لمناقشة نماذج تقييم الأداء وإدراكها بشكل كامل ليتسنى لهم أخذها بعين الاعتبار للعمل ضمنها من بداية العام الدراسي وليس في نهايته.
- ◀ عمل دراسات أخرى على نماذج تقييم الأداء باستخدام أدوات أخرى لجمع البيانات.
- ◀ دراسة حالات وتجارب ناجحة لعدد من مدرء تربية يطا وتعميمها على بقية المدرء.
- ◀ الاطلاع على المعايير المهنية العالمية وقياس ما ينسجم مع الوضع الإداري والأكاديمي الفلسطيني ودراسة إمكانية اعتمادها.

• قائمة المصادر والمراجع:

• أولاً: المراجع العربية

- أبو حامد، عارف إبراهيم. (٢٠١٣). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- أبو رزق، صلاح الدين. (٢٠١٢). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الفوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- أبو زلطة، هناء علي. (٢٠٢٠). دور مدير المدرسة الحكومية في تطور الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو لبدة، سناء يونس. (٢٠١١). "درجة فاعلية برنامج تقييم مديري ومديرات مدارس وكالته الغوث الدولية بمحافظة غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- السويحي، عمر، الطعاني، حسن. (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، مجلة دراسات، كلية العلوم الإدارية، المجلد ٤٠.
- عايش، أحمد. (٢٠٠٩). المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العجوز، أمال أحمد علي . (٢٠٢٠) دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحدة التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، مصر.
- عطوي، جودت عز. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط ٨، دار الثقافة لمشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميرات، محمد. (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٦، عدد ٤.
- الكندي، مصبح بن علي. (٢٠١٤). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عمان
- المرزوقي، أحمد بن سعيد. (٢٠٢١). تطوير القيادة التعليمية في المعايير المهنية للغدارة والقيادة المدرسية بسلطنة عمان في ضوء نماذج بعض الدول العربية، مجلو الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٧٣) ١.
- المطيري، سناء عيد جابر. (٢٠١٩). مستوى الممارسات القيادية التعليمية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين / ١٦ (٢).
- اليعقوب، تمارا عادل (٢٠١٤). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

• المراجع الأجنبية:

- Tim Murly. (2010) . Performance evaluation for teachers and administrators, Warren country public schools P.O. Box 51810.

