



البحث السادس

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
مرشح دكتوراه
معلم بالتربية والتعليم بدولة فلسطين



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

أ. مصعب يوسف عبسي عبد ربه

مرشح دكتوراه

معلم بالتربية والتعليم بدولة فلسطين

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى "درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا وعلاقتها بنموذج تقييم الأداء لديهم. تكون مجتمع الدراسة من فئتين. الفئة الأولى مدراء مدارس تربية وتعليم يطا والبالغ عددهم (94) مدير ومديرة، والفئة الثانية رؤساء الأقسام في المديرية والبالغ عددهم (١٨) حسب الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم - يطا. تكونت العينة من (٥٣) مدير ورئيس قسم. حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صمم استبانة كأداة للبحث وبناء على ذلك كانت نتائج الدراسة بأن درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا 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 مهنيا وإداريا 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 مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي. 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: المعايير المهنية الحديثة - تمكين مدراء التعليم مهنيا وإداريا - نموذج تقييم الأداء.

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

Mosab Youssef Issa Abed Rabbo

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.

Key words : *modern professional standards - vocational and administrative empowerment - schools' headmasters - performance evaluation model*

• مقدمة الدراسة:

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)

فالعامل 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) ووفقاً 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 تشرية 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، وتوفير الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة، والسمات الشخصية. وإذا كان هناك معايير واضحة لمدير المدرسة للمضي قدما في إدارته، فإنه يصل إلى تكييف إداري ومهني وذلك ما أثنى عليه الكندي (٢٠١٤) الذي بين أن التكييف 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 الدراسة:

يرى الباحث أن النظم التعليمية اليوم تواجه العديد من التحديات والمصاعب التي تعيق تقدمها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها، مما يحتم على هذه الأنظمة العمل وبخطى ثابتة ومدروسة 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

قادراً 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 جلياً وواضحاً ومنعكساً انعكاساً تاماً على مدى الإجازة 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. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

ما درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا وعلاقتها بتقييم الأداء لديهم من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام في مديرية تربية يطا؟

• أسئلة الدراسة:

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

السؤال الرئيس الأول: ما درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا؟

وإنبثق 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)؟

السؤال الرئيس الثاني: ما درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس ؟

وإنبثق عنه 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)؟

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 ؟

• أهداف الدراسة.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري وفكري متكامل حول مفهوم التمكين الإداري والمعايير المهنية الحديثة لمدراء المدارس. والتعرف على 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. والتعرف إلى مدى انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية الحديثة والعلاقة بينهما. وتقديم مجموعه من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز التمكين الإداري والمهني لمدراء مدارس تربية يطا.

• فرضيات الدراسة الصفرية:

• الفرضيات الصفرية المنعلقة 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 المنعلقة 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 لمدرء 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 لمدرء 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 المنعلقة 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".

• أهمية الدراسة.

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 الدراسة 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 المدرء في مديرية تربية يطا. وعليه فإن هذه الدراسة من المأمول أن تثري الميدان بما سوف تتضمنه من معلومات عن دور المعايير المهنية في التمكين الإداري والمهني للمدرء مقارنة بنموذج تقييم الأداء.

• الأهمية العملية التطبيقية:

نبعت أهمية هذه الدراسة 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 الدراسة الحالية تمثل دراسة تطبيقية تعكس الواقع الحالي لدور المعايير المهنية في التمكين الإداري والمهني لمدراء مدارس تربية وتعليم يطا، وتقيس كذلك العلاقة بين المعايير المهنية ونماذج تقييم الأداء، يتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها الكثير من الحقائق والمؤشرات والأدلة العلمية الواقعية لمتخذي القرار في عمل مدراء المدارس وتمكينه إداريا ومهنيا، ولشرعي السياسات التعليمية والمخططين واللازمة لهم لاتخاذ الكثير من القرارات التصحيحية في مجال تمكين مدراء المدارس إداريا ومهنيا ضمن المعايير المهنية.

كما نبعت أهمية الدراسة 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.

• حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام (٢٠١٨). والحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على مدراء المدارس ورؤساء الأقسام في مديرية تربية وتعليم يطا، والحدود المكانية: مدينة يطا.

• مصطلحات الدراسة:

• 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.

• **النمكين الإداري [إجرائياً]:**

درجة انخراط مدراء مدارس تربية وتعليم يطا في القدرة على اتخاذ القرارات الادارية بما يعود بالنفع على العملية الادارية والتعليمية.

• **النمكين المهني [إجرائياً]:**

درجة انخراط مدراء مدارس تربية وتعليم يطا في القدرة على اتخاذ القرارات المهنية بما يعود بالنفع على العملية الادارية والتعليمية.

• **نقيح 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 مديرية التربية والتعليم العالي - يطا.

• **نموذج نقيح الأداء [إجرائياً]:**

البنود التقييمية التي تضعها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمعرفة مدى تقدم مدراء مدارس مديرية تربية يطا ومعرفة جوانب القصور والضعف من الناحية الإدارية والمهنية، ويعتمد هذا النموذج على المعايير المهنية لمدراء المدارس.

• **مديرية 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 (٨٢) مدرسة حسب الاحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم - يطا.

• **الإطار النظري و الدراسات السابقة:**

يستعرض هذا الجزء من الدراسة الجانب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ويشمل مهام مدير المدرسة، ومعايير القيادة التربوية، ومفهوم التمكين الإداري ونماذج تقييم أداء مدراء المدارس. كما يشمل على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

• **أولاً: الإطار النظري.**

• **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

والإجتماعية، 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 العالقة، 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 والإستجابة لاحتياجاتها المختلفة، والسلوك السليم والعدالة والقيم، وفهم العالقة المجتمعية والسياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية.

• 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 (اليعقوب، 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: يبدي 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 نجازه 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 أيضا وبالتالي إنجاح عملية التمكين.

• ثانياً: الدراسات السابقة:

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

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 الدراسة من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس الذين بلغ عددهم (٣٨١٢) والتي تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووزارة المعارف، والمدارس الخاصة. توصلت الدراسة 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 الدراسة 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 الدراسة من (٣٥٠) ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام، وقد أظهرت نتائج الدراسة 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 الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة الميدانية (٢٠٠) مديرا ومديرة. كما قام الباحث بإعداد استبانة، تكونت من أربعة مجالات، اشتملت على (٥٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتوصلت الدراسة 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 الدراسة 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 الدراسة 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 الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث الذين طبق عليهم، حيث بلغت عينة الدراسة (٢٠٤) مديرا ومديرة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، موظفة أداتين للدراسة وهما: استبانة موجهة لمجتمع الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة لثلاثة من المسؤولين عن بناء البرنامج وتطبيقه، وقد تكونت الاستبانة من (٥٧) فقرة، وزعت على (٧) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. 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.

وهدفت دراسة العمرات (٢٠١٠) إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. ولتحقيق هدف

الدراسة 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 الدراسة، عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية.

• نقيب 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. وأخيرا 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 الدراسة وجود فروق بين متوسطي درجات مجموعتي المديرين والمديرات في جميع مجالات الاستبانة، تعزى لمتغير النوع، لصالح الذكور. في حين أبانت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسط الدرجات لدى أفراد عينة، 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 والبيئة اختيار العينته، فقد اتبعت جميعها المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت معظمها الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

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

• طريقة وإجراءات الدراسة: • منهجية الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

تكون مجتمع الدراسة من فئتين، الفئة الأولى تكون من جميع مدراء مدارس تربوية 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 الدراسة من (٥٣) مديراً ورئيس قسم يعملون في مديرية تربوية 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	١٤	١٠ سنوات فأقل	سنوات الخبرة
	73.1	٣٨	١١ سنة فأكثر	
-	69.8	37	بكالوريوس	المؤهل العلمي
	30.2	16	دراسات عليا	
-	66.0	٣٥	مدير	المسمى الوظيفي
	34.0	١٨	رئيس قسم	

• أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة 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 مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا وعلاقتها بنموذج تقييم الأداء لديهم من جهة نظر المدرء ورؤساء الأقسام، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين.

• صدق أداة الدراسة وثباتها:

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

• نتائج الدراسة:

• الإجابة عن السؤال الرئيسي الأول: ما درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة

في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء 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 مدرء 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 مدرء 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).

وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي السؤال الفرعي التالي: هل تختلف المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)؟. وللإجابة عن هذا السؤال يجب فحص واختبار الفرضيات الصفرية التالية:

• الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مسنوءى الدلالة الإحصائية [$\alpha \leq 0.05$] في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى لمتغير الجنس.

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

جدول (٣): نتائج اختبار ت للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	٣٤	٣.٩٦	٠.٦١	٥١	-٠.٦٩	٠.٥٤٥
أنثى	١٩	٤.٠٦	٠.٤٣			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha < 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية 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 الباحثين 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 مسنوءى الدلالة الإحصائية [$\alpha \leq 0.05$] في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية 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 مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (٤).

جدول (٤): نتائج اختبارات للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية 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 ($\alpha < 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية 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 الباحثين بدرجات 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.

• 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 الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (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	٣٧	٣.٩٥	٠.٥٩	٥١	-٠.٩٣٠	٠.٣٥٧
دراسات عليا	١٦	٤.١١	٠.٤٤			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha < 0.05$) 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 مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا تعزى لمنغير المسنوى الوظيفي.

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

جدول (٦): نتائج اختبارات للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء 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.

• 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 تفرع عن التساؤل الرئيسي السؤال الفرعي التالي: هل تختلف المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية

لمدراء المدارس تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)؟، وللإجابة عن هذا السؤال يجب فحص واختبار الفرضيات الصفرية التالية:

• الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $[\alpha \leq 0.05]$ في المنوسطان الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى لمنغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (٨).

جدول (٨): نتائج اختبار ت للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير

المهنية لمدراء المدارس تعزى 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 المستوى $(\alpha < 0.05)$ في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى 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 ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $[\alpha \leq 0.05]$ في المنوسطان الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى لمنغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (٩).

جدول (٩): نتائج اختبار ت للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير

المهنية لمدراء 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 لمدراء 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 للمدراء 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 ثالثاً: 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 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 لمدراء المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (١٠).

جدول (١٠): نتائج اختبارات للفروق في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء 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 لمدراء 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 للمدراء ورؤساء الأقسام الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس (٣.٩٥) وعند الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا (٤.٢١)، 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 انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدراء المدارس تعزى لمؤهل الوظيفة.

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 المسمى الوظيفى، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (١١).

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

المسمى الوظيفى	العدد	المتوسط الحسابى	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 ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية في درجة انسجام نماذج تقييم الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفى، 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 الحسابى للمدرء (٤.٢٤) وعند رؤساء الأقسام (٣.٦٢)، وكانت الفروق لصالح المدرء، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

• الإجابة عن السؤال الرئيسى الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدرء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا ونماذج تقييم الأداء لديهم ؟ وللإجابة عن هذا السؤال يجب فحص وإختبار 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 وتعليم يطا مهنيا وإداريا 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 مهنيا وإداريا 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 مهنيا وإداريا 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 مهنيا وإداريا 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 مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيًا وإداريًا، وذلك لأن العلاقة بينهما طرية والعكس صحيح.

• نتائج الدراسة النهائية ونبررها:

بناء على ما سبق، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• أن درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيًا وإداريًا جاء بدرجة مرتفعة، وكان أهج المعايير المهنية إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، ونراه معيار نفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية، وأقل المعايير المهنية الحديثة أهمية كان معيار قيادة عملية التعليم والنعلج.

ويعزو الباحث ذلك إلى الاستراتيجيات التي تتبعها مديرية التربية والتعليم يطا في عمل دورات واجتماعات دورية لمدراء المدارس حول ما يتعلق بصفات المدير الناجح والمعايير التي يتبعها، 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 مدراء المدارس وقبول المدراء أنفسهم المبادرات المجتمعية، ويبدو ذلك واضحا من خلال الانجازات التي يحققها مدراء المدارس على أرض الواقع والخاص بالتطور الحاصل على كافة الأصعدة وهذا نتيجة استنهاض المجتمع المحلي لذلك.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنوسطان الحساوية في درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيًا وإداريًا نعرى إلى منغير الجنس، و سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

ويعزو الباحث 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 ينعكس إيجابا على أداء المدراء في الميدان، ويمكنهم إداريا ومهنيًا.

حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو لبدة (٢٠١١) بالمنهجية والأدوات، واتفقت أيضا بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بباقي المجالات نعرى لمتغير النوع. واختلفت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين نعرى لمتغير النوع لصالح الذكور.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع منهجية دراسة (أبورزق، ٢٠١٢) في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسط الدرجات لدى أفراد عينته، نعرى 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، نعرى

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 الدراسة الحالية التي بينت بعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. مع العلم أنها اتفقت بالمنهجية.

• **نوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنوسطات الحسائية في درجة نائير المعايير المهنية الحديثة في نمكين مدرء مدارس نربية ونعليح يطا مهنيا وإداريا نعزى إلى منغير المسمك الوظيفي، وكانك الفروق لصالح المدرء.**

ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة مدرء المدارس بأنهم يتقيدون بالمعايير المهنية لمدير المدرسة، وبعائادهم 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 الدراسة، 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.

• **أن درجة إنسجاج نماج نقيح الإداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس جاء بدرجة مرئفة.**

ويعزو الباحث ذلك إلى المتابعة المستمرة من قبل مديرية التربية والتعليم وقسم الميدان في المديرية بشكل حثيث لإيصال المدرء لبر الأمان في القيادة المدرسية. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبورزق، ٢٠١٢) التي توصل إلى انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء.

• **لا نوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنوسطات الحسائية في درجة إنسجاج نماج نقيح الإداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نعزى إلى منغير الجنس. سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.**

ويعزو الباحث 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.

• نوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المنوسطان الحسائية في درجة إنسجاء نماذج نقييع الأداء مع المعايير المهنية لمدرء المدارس نمرى إلى منغير المسمى الوظيفي و كانت الفروق لصالح المدرء.

ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة مدرء المدارس بأنهم يتقيدون بالمعايير المهنية لمدير المدرسة، و باعتقادهم أنهم يلتزمون بها و يطبقونها ميدانيا، وهناك افتراض بأن لأ أحد يمكن أن يقول عن نفسه بأنه لم ينجز عمله على أكمل وجه على أقل تقدير، وذلك راجع أيضا لسلم النقييع 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 الدراسة، 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.

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ناثير المعايير المهنية الحديثة في نمكين مدرء مدارس نربية و نعليح يطا مهنيا وإداريا و نماذج نقييع الأداء ليهج.

ويعزو الباحث ذلك إلى اطلاع مدرء المدارس ورؤساء الأقسام على المعايير المهنية لمدير المدرسة، ويقومون بتطبيقها ميدانيا، كما أنهم يرون أن هناك توافقا في نماذج النقييع وتلك المعايير مما حدا لتلك المعايير لتمكن المدرء مهنيا وإداريا.

• النوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يقترح وتوصي بما يلي:
- ◀ ضرورة 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.
- ◀ ضرورة مشاركة جميع العاملين في وضع معايير ومعدلات النقييع وعلنية ووضوح وعادلة معايير الأداء. والاستعانة بنماذج تصميم عالمية للوصول إلى نماذج نقييع عادلة وهادفة.
- ◀ تطوير المعايير المهنية المتعلقة بقيادة التعلم والتعليم، وبناء نماذج نقييع للمدرء تحاكي تلك المعايير لتتيح لمدرء المدارس التمكين الإداري ومهنيا.
- ◀ عقد دورات مكثفة لرؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم العالي - يطا بما يتعلق بالمعايير المهنية لمدرء المدارس ونماذج نقييعهم ليكونوا على اطلاع كامل وشامل لها كي يتم نقييعهم بشكل فاعل من شأنه خدمة العملية التعليمية.

◀ عقد اجتماعات مع مدراء المدارس لمناقشة نماذج تقييم الأداء وإدراكها بشكل كامل ليتسنى لهم أخذها بعين الاعتبار للعمل ضمنها من بداية العام الدراسي وليس في نهايته.

• المقترحات:

- ◀ عمل دراسات أخرى على نماذج تقييم الأداء باستخدام أدوات أخرى لجمع البيانات.
- ◀ دراسة حالات وتجارب ناجحة لعدد من مدراء تربية يطا وتعميمها على بقية المدراء.
- ◀ الاطلاع على المعايير المهنية العالمية وقياس ما ينسجم مع الوضع الإداري والأكاديمي الفلسطيني ودراسة إمكانية اعتمادها.

• قائمة المصادر والمراجع:

• أولاً: المراجع العربية

١. 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.
٢. أبو رزق، صلاح الدين. (٢٠١٢). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٣. أبو ليدة، سناء يونس. (٢٠١١). " درجة فاعلية برنامج تقييم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٤. 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.
٥. 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.
٦. عطوي، جودت عز. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط 8 ، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. العمرات، محمد. (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المحلّة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ٦، عدد ٤.
٨. 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
٩. 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:

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