

"واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل"

اعداد الباحثين:

محمود أحمد سلامة أبوسمرة
(أستاذ دكتور في جامعة القدس فلسطين)

بيسان ياسين محمد عويضات
(معلمة , التربية والتعليم , فلسطين)

سندس حاتم رباح قفيشه
(معلمة , التربية والتعليم , فلسطين)

الملخص للدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي، واختيرت عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (200) فرداً، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة. أشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري مقداره (0.75)، وقد جاء الجانب الإداري في المرتبة الأولى، تلاه الجانب الفني ثم مجال القيادة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الجنس، فيما لم تظهر النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغيرات التخصص و المرحلة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بمجموعة من التوصيات ذات العلاقة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الأداء المهني، مديري المدارس، المدارس الحكومية، مديرية التربية والتعليم، شمال الخليل.

المقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، وقد عكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري في المؤسسات التعليمية، مما استوجب عليها السعي للمنافسة للحفاظ على مركزها، بدوره أدى إلى ظهور مداخل وإدارية لتحسين كفاءة و فاعلية مؤسساتها للوصول إلى مستوى عال من الأداء، كما أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية بشكل يؤثر على مستوى جودة مخرجاتها و نتائجها (الشبلي و آخرون ، 2011).

وتعد الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على أداء المنظمات لما لهذه الموارد الاستراتيجية من خصائص و مميزات تجعلها تساهم في تحسين الأداء الكلي من خلال تحسين أدائها، حتى أن الكثير من الباحثين يعتبرون أداء المنظمات ما هو إلا محصلة أداء مواردها البشرية، لذا حظي موضوع تحسين أداء هذه الأخيرة باهتمام بالغ من المنظمات كونه الضامن الأساسي لبقاء المنظمة و استمراريتها، وتبرز أهمية تقييم أداء الفرد بالمنظمات في معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف في أداء مواردها البشرية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء وتنميته مستقبلاً فهو عملية شاملة ويمكن الاستعانة بنتائجها لاتخاذ العديد من القرارات التي تخص الأفراد أو المؤسسة ككل (خان، 2018).

كما يؤكد التربويون على أهمية دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وقد عظم هذا الدور نتيجة لتطور أهداف المدرسة في المجتمع المعاصر، فلم يعد عمل المدير مقتصر على تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد و تعليمات معينة تقتصر على النواحي الإدارية، بل أصبح يعنى إلى جانب ذلك بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكل ما يتصل بالطلاب و العاملين في المدرسة والمناهج الدراسية و أساليب الإشراف التربوي و أنواع التقويم، بل و البيئة المدرسية بكاملها. ومن أجل قيام المدرسة بممارسة دورها

الاجتماعي بكفاية عالية فلا بد من قيادة واعية فاعلة تترك الأهداف و السياسات العامة، وتكون قادرة على رسم الخطط اللازمة لتحقيقها (محامدة، 2005).

أ . مشكلة الدراسة

يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة تربوية إلى حد كبير على نوعية المديرين والمديرات الذين يتولون مهمة قيادتها وإدارتها. ويمكن سر نجاح مدير/مديرة المدرسة في نوعية المهارة الفكرية التي يؤمن بها ويطبقها في مدرسته، وفي مدى كفاءته في ابتكار الأفكار وفي الإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول والتخطيط وترتيب الأولويات، وفي القدرة على التعامل بنجاح وفاعلية مع المتغيرات الحالية والمنتظرة داخل المدرسة وخارجها (حامد، 2016).

ولما كان مدير المدرسة يتوجب عليه القيام بمجموعة متكاملة من الأدوار تنطلق من الواجبات والمسؤوليات المناطة بوظيفته، وتتصل بجميع مجالات وميادين العمل المدرسي داخل حدود المدرسة التي يديرها، وفي إطار البيئة المحيطة أو المجتمع المحلي لها، فإن الحاجة ماسة إلى تحديد الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة، والوصول إلى معايير واضحة لقياس فعالية المدير في النهوض بجميع هذه الأدوار التي تسهم في سير العمل المدرسي على الوجه المطلوب، و تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية المنشودة للمدرسة (صائغ، 1995).

وبذلك فقد أدرك الباحثون أهمية دراسة واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك عن طريق الاجابة عن السؤالين التاليين:

السؤال الأول : ما واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني : هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغيرات (الجنس، التخصص، المرحلة)؟

ب . فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة الاجابة عن الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير الجنس

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير التخصص.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغير المرحلة.

ج . أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي :

- _الكشف عن واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين.
- _التعرّف إلى الفروق ذات دلالة إحصائية لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعاً لمتغيرات (الجنس ، التخصص ، المرحلة)

د . أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- تساهم في زيادة فاعلية دور الإدارة المدرسية من خلال توفير المعلومات و البيانات التي يُستفاد منها في تطوير أداء مدير المدرسة وتحسينه في المجالات الثلاثة للأداء المهني للمدير (الإداري، والفني، والقيادة).
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمدرّاء المدارس لتساعدهم على التطوير المطلوب وإعداد القادة التربويين للميدان التربوي.
- تفتح آفاقاً جديدة للدارسين في المجال التربوي من خلال رفد الدراسات العربية والفلسطينية المتعلقة بأداء المدير بما يتماشى مع مستجدات العصر الحديث.

هـ . حدود الدراسة

- الحد البشري: معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية شمال الخليل.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019-2020 م
- الحد المكاني: تم إجراء الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية شمال الخليل.
- الحد الإجرائي: يتمثل في الإجراءات التي حددتها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.

و . مصطلحات الدراسة

الأداء المهني لمدير المدرسة : يعرف أبو حامد (2013) الأداء المهني بأنه " قدرة مدير المدرسة على ممارسة المهام والمسؤوليات التي يتوقع منه القيام بها بمهنية "

و يعرف اجرائيا في الدراسة : بأنه المهام المناطة بالمدير كمسؤول أول في المدرسة والمتمثل في الدرجة الكلية للجوانب الثلاثة لأدائه المهني (الجانب الإداري، والجانب الفني، وجانب القيادة) التي يتحصل عليها المدير من استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل على فقرات الاستبانة.

مديرية شمال الخليل : هي إحدى مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة الخليل ، وبحسب الكتاب الإحصائي لوزارة التربية والتعليم الفلسطيني للعام 2018-2019 فإنها تحتوي على 125 مدرسة ، و 44807 طالبا ، و 2490 موظفا في الكادر التعليمي ، موزعين على مدارس حكومية و مدارس خاصة ومدارس تابعة لوكالة الغوث .(وزارة التربية والتعليم، 2019)

2 . الإطار النظري والدراسات السابقة

تعريف الأداء المهني

تعرف القنبور (2019) الأداء المهني لمدير المدرسة بأنه السلوك الذي يقوم به لينفذ أعمال مدرسته ويؤديها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف التعليمية التعلمية والممارسات الإدارية التي يقوم بها خلال تنفيذه للأنشطة والمهام الملقاة عليه بالطرق والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ويشير محمد (2017) للأداء المهني على أنه سلوك العاملين في إدارة معينة، ويحدد قدراتهم على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها، من خلال انجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها بغية تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.

أهمية الأداء المهني

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل، أيا كان موقعه داخل المؤسسة، إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة ، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها (بو قطف، 2014). ويحرص الأفراد عادة وكذلك المؤسسات والحكومات على أن يكون أداءهم وفق الأهداف المحددة والمطلوبة، وعليه تكمن أهمية الأداء، سواء أكان وظيفياً أم مهنياً، للأفراد أم للمؤسسات، تكمن في كون الأداء هو الذي يقود الأفراد والمؤسسات إلى النجاح الصعود أو إلى الانكماش ، ومن ثم إلى التدهور والافلاس والاعلاق. بمعنى أن أهمية الأداء لا تعود بالفائدة على الموظف فقط ، بل هي للمؤسسة ومن ثم للدولة ، وبالتالي للشعب في نهاية المطاف، إذا تم استخدام أداءات الجميع الاستخدام الأمثل والصحيح.

محددات الأداء المهني

يقصد بمحددات الأداء تلك العوامل التي لا بد من توافرها حتى يتحقق الأداء ، وهي لا تتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، حيث يرى البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد، وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه (بو قطف، 2014).

يشير الكلالدة (1997) إلى أن محددات الأداء هي:

1.الدافعية: والتي لا بد من توافرها لدى الفرد حتى يكون هناك أداء، بغض النظر عن كون الدافعية قوية أم ضعيفة.

2.القدرة على أداء العمل: فلا يعقل أن يكون هناك أداء بدون قدرة على القيام بالعمل الموكل للفرد أو المؤسسة.

3. ادراك الدور: إدراك الدور لمتطلبات العمل أو الوظيفية، يعني القيام بالأداء المطلوب على الوجهة الصحيحة، وإلا يكون الجهد المبذول بالاتجاه غير الصحيح.

بينما يضيف العميان (2004) محدد آخر وهو، **بيئة العمل:** وهو البيئة الداخلية التي توجد داخل المؤسسة، وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المؤسسة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بما فيها الهيكل التنظيمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة، ونظام الأجور والحوافز، والفلسفة الإدارية للمؤسسة.

عناصر الأداء الوظيفي

يرى خان (2018) أن هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء، بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة هذه المؤسسات، وهي:

1. كفاية الموظف (المعارف): وهي المعلومات المتعلقة بمتطلبات المنصب، ومبادئ وأهداف المهام الموكلة للفرد وتضم المهارات والاتجاهات والقيم.

2. متطلبات العمل: ويقصد بها المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها منصب عمل ما.

3. بيئة المنظمة: وتضم عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالداخلية تتمثل في أهداف المنظمة وهيكلتها وإجراءاتها، والخارجية تضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

تقييم الأداء المهني

ان عملية التقييم، لأي موظف أو مشروع أو مؤسسة، تشكل بعدا هاما من أبعاد العمل الإداري والقيادي، ولا تتسجم حال المؤسسات وعمل الأفراد دون عمليات التقييم. والتقييم يستخدم للوصول الى أفضل قرارات ممكنة تتعلق بإدارة العاملين في المؤسسة، كالترقية والتطوير المهني، والحفز، إضافة الى كل ما يتعلق بالمؤسسة ككل، كما يستخدم التقييم لتحديد احتياجات المؤسسة المتعلقة بالتدريب والتطوير، كما يفيد التقييم كوسيلة للتغذية الراجعة، يتعرف من خلالها العاملون على وجهة نظر المؤسسة في أدائهم الوظيفي أو المهني (الطويل، 1986). في حين ترى الخرفان (2017) أن عملية تقييم الأداء تعمل على حفز الفرد للعمل وفق وظيفته المحددة، ومساعدته على معرفة مواطن القوة لديه من أجل تطويرها، وتحديد جوانب الضعف، للعمل على معالجتها.

وبهذا ينظر للتقييم على أنه أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمًا، ونوعاً) خلال مدة محدّدة سابقا ؛ لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم، والهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة، وحاجات الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها (المعاينة والحموري، 2013).

وأشار حامد (2016) إلى عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقييم أداء المؤسسة (إدارة مدرسية مثلاً) في ضوء النظريات الحديثة، من أهمها:

1. وضوح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

2. التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.

3. أن تكون كل طاقات المؤسسة ، من طاقات مادية وبشرية، مجندة لخدمة أهداف المؤسسة.

4. وجود نظام جيد للاتصال، سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية في المؤسسة، أم بين المؤسسة وخارجها.

ويتم تقييم الأداء المهني باستخدام أساليب وطرق تقييم مختلفة ومتنوعة، مثل: طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج، أو لوائح المقارنات المزدوجة، أو التقرير المكتوب وغيرها (تقي الدين، 2019). بالمقابل يمكن للموظفين تقييم أداء رؤسائهم وفق ما يرونه من ممارسات إدارية وقيادية تظهر خلال أداء المدير الوظيفي أو المهني، مع اختلاف أدوات وأساليب التقييم، وكذلك أهدافه وغاياته، وإلى أي مدى تأخذ الإدارات العليا بنتائج تقييم المرؤوسين لرؤسائهم.

تقييم الأداء المهني لمدير المدرسة

بخصوص مدير المدرسة، فقد بذلت محاولات وما زالت تبذل لابتكار أدوات قياس مناسبة يمكن الاعتماد عليها في تقييم أدائه الوظيفي أو المهني بدرجة معقولة من الاتساق والصدق، ومن بين هذه الأدوات: مهارته في الإدارة، وتقييم المعلمين لأداء المدير، والإشراف الإكلينيكي لممارسات المهام والأدوار، وسجلات الموجهين أو المشرفين، وتقييم الزملاء، وتقييم الذات، وبيانات شخصية عن خلفيات المدير العلمية والخبرات السابقة، والمقابلات الشخصية، والسلم المهني الذي يتضمن مدة الخدمة وغير ذلك. ولكل من هذه الأدوات مميزاتها وعيوبها، وبذلك فإن الاختصار على أداة واحدة منها لتقييم الأداء المهني للمدير لا يعد كافياً، فالأمر يتطلب مزيداً من البحث والدراسة للتوصل إلى أساليب ومؤشرات يمكن في ضوء نتائجها الحكم على أداء المدير وكفاياته بدرجة عالية من الثقة (المسوري، 2012).

مجالات الأداء المهني لمدير المدرسة:

يقوم مدير المدرسة أثناء تأديته لعمله بمجموعة من الأدوار المتكاملة التي يتداخل بعضها في بعض ولا يجوز الفصل فيما بينها إلا بغرض الدراسة. تم رصد ثلاثة مجالات تغطي الأدوار المتوقعة من مدير المدرسة، وهي:

المجال الأول: "الجانب الإداري": يتضمن هذا المجال الواجبات الأساسية الإدارية والمكتبية التي يجب على المدير أدائها حتى يتمكن من إدارة مدرسته في سهولة ويسر، وتهتم هذه المهام والواجبات بالعملية التعليمية بنفس درجة الاهتمام التي توليها للموارد التي تخدم العملية التعليمية ، وتشمل هذه المهام الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة ، والمحافظة عليها وإعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة، ورفعها للإدارات التعليمية بالإضافة إلى الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ. وتعنى أيضاً بإعداد الجداول المدرسية وإدارة شؤون الأفراد بالإضافة إلى إعداد موازنة المدرسة والرقابة على أوجه الصرف منها وتهتم بإدارة المبني المدرسي، والعمل على تزويده بالأدوات والتجهيزات اللازمة. والعمل على مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية. (عابدين، 2014)

المجال الثاني: "الجانب الفني": ويقصد بالمهام الفنية المهام الإشرافية التربوية التي يجب على مدير المدرسة القيام بها لتطوير عملية التربية والتعليم بالمدرسة، وتصنف إلى ثلاثة محاور هي: المهام المتعلقة بالمعلمين، المهام المتعلقة بالتلاميذ، والمهام المتعلقة بالمنهاج (العابسي، 1426 هـ).

أولاً: المهام الفنية لمدير المدرسة المتعلقة بالمعلمين: وتتضمن الإحاطة بإمكانيات المعلمين وقدراتهم والتعرف على احتياجاتهم وتحسين الكفايات التدريسية للمعلمين داخل المدرسة من خلال مساعدتهم على معرفة وفهم الأهداف التربوية العامة وتصنيفها، وكذلك أهداف المادة التي يدرسها كل معلم، وأهداف المرحلة الدراسية ومساعدة المعلمين في وضع الخطة اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية، بالإضافة إلى توجيههم لاتباع طرق التدريس الملائمة، ومعرفة الاستراتيجيات التدريسية والتقنيات التعليمية الحديثة. إضافة إلى زيارة المعلمين في الفصول، وملاحظة أدائهم، ومعرفة جوانب القصور للعمل على تلقيها وعلاجها، وكذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية في العمل.

ثانياً: المهام الفنية لمدير المدرسة المتعلقة بالتلاميذ: ولخص عطوي (2001) هذه المهام بما يلي:

1- التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين في المدرسة وغيرهم من المختصين.

2- التعرف على الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة الصحية والعامة للطلبة.

3- التعرف على مستوى التحصيل الدراسي للطلبة وشؤونهم وأحوالهم العامة والعمل على حل مشكلاتهم بالطرق التربوية الملائمة.

4- الإشراف على تكوين اللجان والإشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفاعلية.

5- تعزيز القيم الروحية والإنسانية والقومية والوطنية وتنمية الانتماءات البيئية والمدرسية عند الطلبة.

6- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة، وبين الطلبة وبعضهم البعض.

ثالثاً: المهام الفنية لمدير المدرسة المتعلقة بالمنهاج: بحيث يعمل المدير على دراسة واقع المناهج الدراسية، وذلك بالاطلاع على المناهج الدراسية المقررة بجميع عناصرها في ضوء المستجدات والتطورات التربوية، وتحديد عناصر المنهاج، ويشكل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والبحوث المنشودة، وتوفير التسهيلات المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ الدراسات على أكمل وجه، ورصد النتائج ومناقشتها مع المعنيين ويقوم بدراسة وتحديد احتياجات المنهاج التربوي المدرسي المقرر ومشكلاته باتجاه إثراء عناصره وتطويرها، ويقوم المدير الناجح بدراسة المنهاج التربوي المدرسي المقرر في ضوء التطورات التربوية وذلك للتعرف على مشكلات المنهاج وتحديد المشكلات. العمايرة (1999).

وترى عليان (2012) أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أهم الأعمال الفنية التي يجب أن يحرص مدير المدرسة عليها، حيث يؤثر المجتمع المحلي والمدرسة كل منهما بالآخر، ولا يفهم من ذلك اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه المدرسة مشكلات تستدعي مساهمة المجتمع المحلي فقط، إنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين.

المجال الثالث: "القيادة": القيادة لب الإدارة، وتتضمن القيادة العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد العاملين للقيام بمسؤولياتهم وواجباتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات وإمكانات محدّدة (حسين، 2006)، وفي هذا المجال يبرز الأداء المهني للمدير. والمدرسة كما هو معروف هي لبنة أساسية من لبنات البناء التربوي، وينظر إليها على أنها الحلقة الأهم في حلقات الميدان التربوي، وعليه لا بد أن

ترتقي ادارتها المدرسية الى مستوى القيادة، وأن لا تكتفي بدور إدارة تسيير العمل وضبطه في المدرسة، بل قيادة قادرة على أن تجعل من مخرجاتها قادة وبناء للمجتمع، لهذا كان لا بد أن يمتاز مدير المدرسة بسمات قيادية، تُبرز دوره المهني (أبو سمرة واللبدي، 2012).

بين عطوي(2001) أدوار القائد التربوي بما يلي:

- اختيار الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة لهم، والكشف عن الطاقات الإبداعية في الميدان وتشجيعها والاستفادة منها.
- التعاون والتشاور من خلال إيجاد قنوات فعالة تتيح للمعلمين فرص إبداء وجهات نظرهم ومشاعرهم حول المنهاج وسلوك الطلبة، كما يتيح لهم فرص القيام بمبادرات لحل المشكلات.
- مشاركة العاملين في أفراحهم وأتراحهم.
- تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة وبعث الحماس والنشاط فيهم، ورفع روحهم المعنوية .

ويرى علي(2008) أن سلوك القائد التربوي يتجلى بما يأتي:

- تقديم الآراء والمقترحات التي تساعد المدير على النهوض بعمل المدرسة وتحسين أدائها بما يزيد كفاءتها لتحقيق أهدافها، ويمكن منسوبي المدرسة من التغلب على المشكلات التي تواجههم ورفع أدائهم وتجديد خبرتهم وتنميتها وتسهيل المناخ المناسب لممارسة ابتكاراتهم بما يعود على العمل المدرسي بالفائدة.
- المبادرة والمبادرة في تقديم التصورات والمقترحات والأفكار الجديدة، والطرائق المستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها.
- التنسيق بين جهود العاملين معه بحيث يتم توجيهها وتقييمها بغية تحقيق الأهداف المرجوة، فضلا عن تنشيط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة في جو يسوده القيادة الديمقراطية التي تتسم بالعدل واحترام الفرد ومشاركة الجميع.
- تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل، ودفعه بالاتجاه الصحيح.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة إبراهيم والعريمي (2020) التعرف الى واقع تمهين الإدارة المدرسية في نيوزلندا وإمكانية الاستفادة منه في سلطنة عمان، واتباع الباحثان المنهج الوصفي من خلال دراسة الوثائق والمعلومات المتعلقة بالإدارات المدرسية المتوفرة في كل من نيوزلندا وعمان، وتتبع الإجراءات المتبعة في كلا البلدين في عدة مجالات متعلقة بعمل مدير المدرسة، منها: تقويم الأداء الوظيفي، والمعايير المهنية لمدير المدرسة، والواجبات الوظيفية له. وتوصل الباحثان الى اهتمام نيوزلندا بتمهين الإدارة المدرسية لديها في كافة مجالات التمهين، في حين وجد الباحثان أن اهتمام سلطنة عمان يقتصر على بعض المجالات دون غيرها، مع وجود قصور في مجالات أخرى. وفي ضوء الإفادة من خبرات نيوزلندا في هذا المجال أوصى الباحثان بضرورة إقرار قانون تعليم في سلطنة عمان يتضمن مديري المدارس بشكل خاص، ومن عدة جوانب تتمثل في: الواجبات الوظيفية، وشروط التعيين والترقية، وتقييم الأداء الوظيفي.

وجاءت دراسة الرفوع والرشايدة (2017) للتعرف الى العلاقة الارتباطية بين مستوى الطموح المهني والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعات جنوب الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من (433) فرداً، في حين جاءت عينة الدراسة كعينة عشوائية عدد أفرادها (210) فرداً. وطور الباحثان استبانتيين، احدهما لقياس مستوى الطموح والثانية لقياس مستوى الأداء الوظيفي وعدد فقراتها (32) فقرة موزعة على ستة مجالات هي (حجم العمل، الانضباط، انجاز المهام، العلاقة بين الزملاء في العمل، الدقة وسرعة الأداء، العلاقة مع الرؤساء).

واظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الطموح والأداء الوظيفي جاءا بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً ومرتفعة، بمعامل ارتباط مقداره (0.632)

وفي دراسة القيسي (2010) هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تأثير الدورات التدريبية على أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان دور متغيرات الدراسة (الجنس، ومرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة) على تأثير الدورات التدريبية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة اشتملت على (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: (الإدارة المدرسية، والعلاقة مع المعلمين، والعلاقة مع الطلبة، والنمو المهني الذاتي)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في محافظات فلسطين الذين اشتركوا في الدورات التدريبية في الفترة بين عام 2005 إلى بداية العام 2010، وقد بلغ عددهم (480) مديراً ومديرة، أي بنسبة (32.7%) من مجتمع الدارسة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم قد حققت درجة مرتفعة جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم وفق المستوى المقبول تربوياً (المعيار = 3.00) للمقياس المعد لقياس ذلك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة الإدارية بالسنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المحافظة، ومرحلة المدرسة.

الدراسات الأجنبية :

هدفت دراسة (Orlando, 2014) إلى معرفة فاعلية عملية تقييم أداء المديرين؛ لتطوير نظام تقييم للقيادة المدرسية وتحديد مدى مشاركة قادة المدارس في بناء الرؤية المدرسية، واعتمادهم على نتائج المدرسة في بناء نظام التقييم. واتبعت الدراسة المنهجين النوعي والكمي، وتم تطبيق المقابلات والاستبانة كأدوات للدراسة. وضمت عينة الدراسة (10) قادة مدارس من الذين أسهموا في تطوير نظام التقييم لمدة سنتين، وكشفت الدراسة على أن نظام تقييم أداء المديرين فاعل لدعم قادة المدارس وإرشادهم، وأن التغذية الراجعة تعمل على رفع مستوى أداء المديرين، وإلى ضرورة المراجعة المستمرة لنظام التقييم للتأكد من استمرار دعمه للمديرين والطلاب في العملية التعليمية، وإلى الحاجة إلى تعديل هيكلية نظام التقييم، وخاصة فيما يتعلق بنود تقييم المديرين والأوزان النسبية لها، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب المديرين لتطوير نموهم المهني وإتاحة الفرصة لهم لتعديل نظام التقييم بناءً على المدير ، وبيانات المدرسة والتغذية الراجعة، ومنحهم الوقت اللازم لذلك .

فيما سعت دراسة (Vincent,2012) إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الابتدائية الكاثوليكية في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء الحالية، ومعرفة أفضل الممارسات القيادية في تقييم الأداء، ودراسة إجراءات وأدوات التقييم، ومدى ملائمتها لتقييم الأداء من وجهات نظرهم، واتبعت الباحثة المنهج النوعي، حيث استخدمت الاستبانة، والمقابلات المسجلة وإجابات أسئلة أفراد العينة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (27) مديراً ومديرة، وضمت العينة (5) من مديري المدارس الكاثوليكية، وكشفت عن أن فاعلية نظام تقييم أداء مديري المدارس وإسهامه في تطوير أداء المديرين جاء بدرجة متوسطة، وأن معايير التقييم الحالي لجوانب العمل كانت شاملة، وانسجام هيكلية نظام التقييم مع توقعات المديرين للوظيفة ومع الوصف الوظيفي لهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية نظام التقييم وفقاً لمتغير الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة السعي لبناء أداة تقييم جديدة لأداء المديرين مبنية على تصوراتهم؛ لتحسين من أدائهم المهني، وبأن يكون المسؤول عن التقييم العام ذا خبرة عالية بالعملية التعليمية.

أما دراسة (Johnson,2005) فقد سعت إلى الكشف عن وجهات نظر مديري المدارس ومساعدتهم فيما يتعلق بتقييم الأداء للتأكد من عناصر التقييم التي تشجع على النمو المهني في مدارس جنوب شرق ولاية نبراسكا الأمريكية. واتبعت الدراسة المنهج النوعي والكمي، حيث استخدمت تحليل الوثائق والمقابلات كأدوات للدراسة، وضمت عينة الدراسة مديري المدارس الابتدائية العامة ومساعدتي المديرين الذين يعملون في مدارسهم شرط أن يكون للمدير أو نائبه خبرة ثلاث سنوات على الأقل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تقييم أداء المديرين ركز على التغذية الراجعة والتركيب، وتحسين أنظمة التقييم، والتقييم الذاتي.

3. منهج وإجراءات الدراسة

أ. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي في البحث الحالي ؛ لمناسبته لموضوع الدراسة

ب. مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل والبالغ عددهم (1848) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي 2019-2020م.

في حين جاءت العينة عشوائية طبقية، وحجمها بلغ (200) معلماً ومعلمة، وشكلت ما نسبته (10.8%) من مجتمع الدراسة .

ج. أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، كدراسة الرفوع والرشايدة (2017) قام الباحثون ببناء الاستبانة ، التي تكونت من قسمين ، جاء القسم الأول ليتحدث عن البيانات الشخصية عن المستجيبين: (الجنس، التخصص، المرحلة التي يدرسها المعلم).

وتمثل القسم الثاني بمجالات الأداء المهني وتكوّن من (51) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: الجانب الإداري: وتكوّن من (20) فقرة ، المجال الثاني: الجانب الفني: وتكوّن من (20) فقرة ،المجال الثالث: القيادة: وتكوّن من (11) فقرة.

صدق الأداة : تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة

ثبات الأداة : قام الباحثون من التحقق من ثبات الأداة , من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات , لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا , وكانت الدرجة الكلية للأداء المهني (0.94) , وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة .

د. إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، كما تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال: اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (LSD). واعتمد الباحثون المقياس الوزني التالي لوصف درجة استجابات المبحوثين وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم:

2.34 فأقل درجة منخفضة

2.34-3.66 درجة متوسطة

3.66 فأعلى درجة مرتفعة

4. النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما واقع الأداء المهني لِمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها والدرجة الكلية. والجدول (1) يوضح ذلك .

جدول 1

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لِمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الجانب الإداري	4.03	0.44	مرتفعة
2	الجانب الفني	3.85	0.56	مرتفعة
3	القيادة	2.82	0.75	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.57	0.43	متوسطة

يلاحظ من الجدول (1) أن تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) والانحراف المعياري (0.43)، كما تبين أن أعلى متوسط حسابي كان لمجال الجانب الإداري بمتوسط حسابي (4.03) أي بدرجة مرتفعة، تلاه الجانب الفني، بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة مرتفعة أيضاً، بينما كان أدنى المتوسطات الحسابية لمجال القيادة، بمتوسط حسابي (2.82) وجاء بدرجة متوسطة.

أما بخصوص تقديرات المعلمين للأداء المهني للمدير من خلال فقرات مجالات أداة الدراسة، فيبينه ملحق رقم (1).

ويعزو الباحثون ارتفاع تقديرات المبحوثين في المجال الإداري كونه من المجالات التي لها أهمية كبيرة لدى مديري المدارس حيث يسعى المديرون إلى القيام بالأعمال المكتبية والواجبات الإدارية الأساسية الموكلة إليهم على أتم وجه، ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين على فقرات الاستبانة.

وبالنسبة إلى الجانب الفني حيث جاءت تقديرات المبحوثين مرتفعة على غالبية الفقرات، فقد فسّر الباحثون ذلك لأهمية هذا المجال في إظهار ما يمتلكه مديرو المدارس من طرق وأساليب إشرافيه تساهم في تطوير عملية التربية والتعليم داخل المدرسة، كما أن امتلاك مديري المدارس للمهارات الفنية يساعدهم على الظهور بصورة تربوية تنموية فاعلة أمام الجهات الرسمية العليا المسؤولة عنهم وأمام المجتمع المحلي.

أما بالنسبة إلى جانب القيادة، فقد كانت تقديرات المبحوثين متوسطة لجميع فقرات هذا المجال، وهذا يشير إلى أن معظم مديري المدارس يتقنون صلب عملهم الإداري ولكنهم لا يمارسون دور قائد التغيير المنشود، حيث أن التحول من الإدارة إلى القيادة يلزمه تمكن مدير المدرسة من ممارسة أعماله كقائد تربوي مسؤول ليس من منطلق سلطوي وإنما يعمل مع فريق العاملين معه، وربما يعزى ذلك إلى غياب مبدأ التشاركية بين الإدارة والأفراد داخل المدرسة، فالتغيير يحتاج إلى أسلوب المشاركة بين من يملك السلطة والتأثير من خلال خبراتهم ومواقعهم وعلاقاتهم، وبين الأفراد الذين ينفذون عملية التغيير، وقد يكون العبء الكبير الملقى على عاتق بعض مديري المدارس هو ما يمنع أحياناً ممارسة مدير المدرسة لدوره القيادي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، التخصص، المرحلة التي يدرسها المعلم)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الجنس"

لاختبار الفرضية الأولى، استخدمت الباحثة اختبار "ت" تبعاً لمتغير الجنس، وجاءت البيانات الإحصائية كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2)

نتائج اختبار "t-test" لفحص الفرضية الصفرية الأولى.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الجانب الإداري	ذكر	90	4.02	0.43	198	0.378	0.706
	أنثى	110	4.05	0.46			
الجانب الفني	ذكر	90	3.74	0.53	198	2.818	0.005**
	أنثى	110	3.96	0.56			
القيادة	ذكر	90	2.71	0.77	198	2.150	0.033*
	أنثى	110	2.94	0.70			
الدرجة الكلية	ذكر	90	3.45	0.41	198	2.595	0.010*
	أنثى	110	3.67	0.43			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "t" للدرجة الكلية بلغت (2.595)، بمستوى دلالة (0.010)، وهي أقل مستوى الدلالة المحدد (0.05)؛ مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث؛ كون المتوسط الحسابي للإناث أعلى من المتوسط الحسابي للذكور على الدرجة الكلية.

ويعزو الباحثون ذلك إلى تحيز المعلومات إلى نوعهم، والوقوف ضد الفكرة السائدة المتحيزة للذكور بأنهم أكثر تحملاً للأعباء الملقاة على عاتقهم، وبأنهم أكثر اهتماماً في الأداء المهني. فمهمة الإدارة من المهن التي تتناسب مع الجنسين على حد سواء، فهي لا تعتمد على القدرات الجسدية التي تتطلبها بعض المهن والتي تختص بالذكور دون الإناث. بحيث تقوم المديرات بأدائهن المهني في مدارس الإناث على أكمل وجه، فهي تتعامل مع فئات تنتمي إليها، كما أن وزارة التربية والتعليم توفر الظروف الملائمة للمديرين والمديرات وتعمل على متابعتهم على حد سواء دون تفرقة.

نتائج الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير التخصص " .

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة , وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول (3) .

جدول (3)

نتائج اختبار "ت" للفروقات بين تقديرات المبحوثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل وفقاً لمتغير التخصص.

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الجانب الإداري	علوم طبيعية	62	3.99	0.38	198	0.853	0.395
	علوم إنسانية	138	4.05	0.47			
الجانب الفني	علوم طبيعية	62	3.69	0.55	198	2.697	0.008**
	علوم إنسانية	138	3.92	0.55			
القيادة	علوم طبيعية	62	2.91	0.79	198	1.156	0.249
	علوم إنسانية	138	2.78	0.72			
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	62	3.53	0.46	198	0.779	0.437
	علوم إنسانية	138	3.59	0.41			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية لمتغير التخصص بلغت (0.779)، بمستوى دلالة (0.437)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد، (0.05) ؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استجابات المبحوثين حول واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل يعزى لمتغير التخصص.

ويعزو الباحثون ذلك الى أن جميع مديري المدارس لديهم تشابه في ظروف العمل في المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل، وأنهم جميعاً يمتلكون المعرفة الكافية في مجال تخصصهم ولذلك لم تتأثر إجابات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف التخصص سواء كانت تخصصاتهم علوماً إنسانية أم علوماً طبيعية، فهم يتعاملون مع الطلبة و الإدارة والمجتمع المدرسي في بيئة تعليمية واحدة بغض النظر عن تخصصاتهم .

نتائج الفرضية الثالثة : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل يعزى لمتغير المرحلة " .

لاختبار الفرضية الثالثة، استخدم الباحثون اختبار "ت"، وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول (4)

جدول (4)

نتائج اختبار "ت" للفروقات بين تقديرات المعلمين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تبعا لمتغير المرحلة.

المجال	المرحلة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الجانب الإداري	ثانوية	90	4.05	0.44	198	0.533	0.595
	أساسية	110	4.02	0.44			
الجانب الفني	ثانوية	90	3.93	0.54	198	1.799	0.074
	أساسية	110	3.78	0.57			
القيادة	ثانوية	90	2.74	0.90	198	1.421	0.157
	أساسية	110	2.89	0.57			
الدرجة الكلية	ثانوية	90	3.56	0.46	198	0.142	0.887
	أساسية	110	3.58	0.40			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية لمتغير المرحلة بلغت (0.142)، بمستوى دلالة (0.887)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد، (0.05)؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات الباحثين لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل يعزى لمتغير المرحلة.

ويعزو الباحثون ذلك لتقارب ظروف عمل المعلمين سواء بالمرحلة الأساسية أو المرحلة الثانوية، حيث لا تختلف مهام مدير المدرسة الأساسية عن مهام مدير المدرسة الثانوية فهمامهم محدّدة وفق تعليمات وزارة التربية والتعليم.

التوصيات

توصي الدراسة بما يأتي :

- الاهتمام بمجال القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب والتأهيل التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم والكشف عن المعوقات التي تحد من نجاح المديرين كقادة للتعليم.
- تزويد المديرين بلوائح تنفيذية مفصلة عن مهامهم الإدارية والفنية والقيادية.
- تدريب المديرين على أساليب الإدارة الفاعلة واستخدام معايير الجودة في توصيف العمل الإداري التربوي.
- زيادة فاعلية وسائل الاتصال بين القيادات التربوية لتبادل الخبرات والاستفادة من النماذج الناجحة في قيادة المؤسسة المدرسية.

- أن يحرص المديرون على تطوير مهاراتهم ومعارفهم بالاعتماد على المطالعة والبحوث في مجال التربية ومجال مهامهم لأن ذلك من شأنه تطوير العملية التعليمية ككل.

المراجع

- ابراهيم، حسام الدين السيد محمد، والعريمي، وليد بن فايل بن راشد. (2020). تمهين الإدارة المدرسية في نيوزلندا وإمكانية الاستفادة منه في سلطنة عمان. *المجلة العربية للتربية النوعية*، 3(4): ص 221-256.
- الخرفان، رولا هاني. (2017). علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 37(1)، 193-212.
- الرفوع، حنين جبريل، والرشيدة، نائل سالم. (2017). مستوى الطموح المهني لدى العاملين الإداريين بجامعات جنوب الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظرهم. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 37(2): ص 167 - 183.
- الشبلي، هيثم والخزاعي، حسين وجابر، نصرالدين. (2011). استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية: نموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية. *مجلة العلوم الإنسانية*، ع 35، ص 37-69.
- العابسي، سعد بن ظافر. (1426 هـ). *مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية: دراسة ميدانية في منطقة عسير التعليمية*. رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- العمارة، محمد حسن. (1999). *مبادئ الإدارة المدرسية*. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العميان، محمود سلمان. (2004). *السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال*، دار وائل للنشر، عمان.
- القنبر، تغريد محمد مبارك. (2019). *دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء المهني لقيادات المدارس الثانوية في دولة الكويت*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف، بني سويف.
- القيسي، عبير جمال. (2010). *درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الكلادة، ظاهر محمود. (1997). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية*، عمان، دار زهران.
- المسوري، أحمد عبد القادر. (2012). *واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين*. *مجلة الأستاذ*، ع 201، ص 665-688.
- المعاينة، رولا نايف والحموري، صالح سليم. (2013). *إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)*. ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- أبو حامد، عارف إبراهيم. (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
- أبو سمرة، محمود أحمد، واللبيدي، روان بسام. (2012). درجة ممارسة مدير المدرسة في مدينة القدس لدوره قائداً تربوياً كما يراه المعلمون، الجامعة، عدد 16، 201 – 238.
- بو قطف، محمود. (2014). التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خنصر – بسكرة، الجزائر.
- تقي الدين، قرطي. (2019). دور السلوك التنظيمي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خنصر – بسكرة، الجزائر.
- حامد، سليمان. (2016). الإدارة التربوية المعاصرة. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- خان، أحلام. (2018). إعادة هندسة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صائغ، عبد الرحمن بن أحمد. (1995). مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة. مجلة كلية التربية. جامعة قطر، ع 12، ص ص 279-330.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة. ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
- عطوي، جودت غزت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليان، ديمة عبد علي. (2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة". رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- علي، عيسى. (2008). بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، مج24، ع1، ص ص 105-152.
- محامدة، ندى عبد الرحيم. (2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد، صندوق. (2017). الاتصال الشخصي في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- وزارة التربية والتعليم. (2019). الكتاب الإحصائي السنوي للعام 2018-2019 (إحصاءات المدارس ورياض الأطفال)، قسم الإحصاء، رام الله، فلسطين.

المراجع الأجنبية

Johnson , R .(2005) **Principal Evaluation : A Different Perspective** , unpublished doctoral dissertation , Wichita state university , U.S.A.

Evaluation System, A Doctorate Thesis, Faculty of Orlando, Nik (2014). **Development of A School Leadership** Fielding Graduate University, U.S.A. Education,

Vincent, Kathleen (2012). Principal Evaluation in Catholic Elementary Schools, **A Doctorate Thesis**, Faculty of Graduate School of Education and Counseling , Lewis & Clark College, U.S.A.Wales.

Abstract

This study sought to identify the reality of professional performance of public schools' principals in North Hebron Directorate from the standpoint of teachers. To achieve the aim of the study, the descriptive method was used and the random sample of (200) teachers was selected. Furthermore, a questionnaire was used as the research tools. The study results showed that the study participants' assessment of the reality of professional performance of public schools' principals in North Hebron Directorate from the standpoint of teachers was in average as the mean score of the total score was (3.57) and the standard deviation was (0.75). Administrative area came first, second came technical area, and third came leadership area in a consecutive order according to the mean score. Further , the results revealed statistically significant differences between the mean scores of the study participants' assessment of the reality of professional performance of public schools' principals in North Hebron Directorate from the standpoint of teachers due to gender , while the results showed no statistically significant differences between the mean scores of the study participants' assessment of the reality of professional performance of public schools' principals in North Hebron Directorate from the standpoint of teachers due to major and educational stage , and at the end , the researchers had introduced relevant recommendations.

Keywords: Performance, Professional Performance, Principals of Schools, Public Schools, Directorate of Education, North Hebron.