

## [مقارنة بين أسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ووثيقة المعايير المهنية لهم]

[إعداد الباحثة: د.هدى أحمد سلامة]

[الوظيفة: مسؤول المعايير المهنية/ هيئة تطوير مهنة التعليم/ وزارة التربية والتعليم الفلسطينية]

[دكتوراة: إدارة تربوية/ الجامعة العربية الأمريكية]

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل أسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام 2019-2020 ومقارنتها بالمعايير المهنية لهم، لمعرفة مواطن الاتفاق والاختلاف، واستجابات أصحاب القرار لنتائج الدراسة من حيث مناسبة إضافتها للأعوام القادمة. تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال: هل يوجد توافقاً بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام 2019-2020 ووثيقة معايير المهنة؟ استخدم منهج تحليل المحتوى بطريقتين: دراسة الوثائق، والمقابلة، وأداتين، الأولى جداول لمقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين المعايير المهنية لمديري المدارس المنشورة في الوثيقة عام 2014، وأسس اختيار مدير المدرسة قيد الدراسة، من خلال التكرارات والنسب المئوية بناء على النظام الثنائي (متوافق، غير متوافق) والثانية: مجموعة أسئلة (مخرجات نتائج الدراسة) لاستخدامها في مقابلة أصحاب القرار. وأهم النتائج توفر المعايير المهنية بنسبة (74.5%) من أسس اختيار مديري المدارس، وركزت على معايير أكثر من غيرها مثل: المعيارين رقم (13،16)، وأهم التوصيات إضافة ما يأتي: سؤال للاختبار الكتابي عن المعيار (1) يمتلك معرفة وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية الفلسطينية للمعلمين. التأكد من معرفته بفلسفة المنهاج (الفلسطيني). تقييم الأداء بمرحلة التكليف، علامة لإتقان الحاسوب.

**الكلمات المفتاحية:** أسس اختيار مديري المدارس، المعايير المهنية لمديري المدارس.

### Abstract

This study aimed to answer a problem question: Is there agreement between choosing the school principal in the MOE(2019-2020)and the criteria for them? Qualitative research (content analysis) was used in two ways: studying documents, interviewing,two tools.The first is tables classifying the data and compare similarities and differences between the criteria of school principals published in 2014, and the basis for choosing school's principle under study.The second:a set of questions (the results of the study)used in interviewing decision-makers. Most important results is that the foundations for selecting school principals is consensus of(74.5%), and there are criteria that were focused on more than others, such as: Standards (16,13).The study results:Adding a question to the written test about Standard(1) that possesses knowledge,understanding of the Palestinian National Standards for Teachers,to ensure knowledge and interest in the (Palestinian) curriculum philosophy and objectives. Adding items in the assignment stage, adding a mark for knowledge on computers.

Key words: Principal, Selection criteria of school principal, Professional standards for school principals.

## الفصل الأول:

### المقدمة

في ظل الانفجار المعرفي الهائل والتعقيدات الناجمة عن متغيرات العصر ودور القيادة المدرسية في مواكبة هذه التغيرات والرقي بمستوى الإدارات المدرسية الحديثة بات من الضروري أن يكون مدير المدرسة مدخلاً أساسياً للنهوض بالمدرسة ومدخلاتها من خلال مجموعة من المؤهلات والكفايات والمهارات والصفات التي يمكن أن تتوافر فيه واعتبارها أساساً عند اختياره، باعتباره العنصر المهم والركيزة الأساسية في النظام التربوي الحديث، والعنصر الفعال في العملية التربوية، به تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية، فالمدير أحد الأركان الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية، واختياره السليم يضمن النجاح في عمله الإداري والمستقبلي، ويُمكنه من مواكبة تغيرات العصر وتحدياته، والارتقاء بمستواه ورفع كفاءته المهنية حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة ويتمكن من ملاحقة كل ما هو جديد في ميدان عمله. (زقوت، 2007).

وللقيام بهذه الأدوار لا بد من امتلاك سمات ومهارات قيادية وإدارية وشخصية مناسبة، وتوظيفها بصورة عملية منظمة تمكنه من تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، (حسن، 2017)، الأمر الذي جعل وزارة التربية والتعليم تتجه إلى تطوير مهنية المعلم والطواقم المساندة ومن بينهم مدير المدرسة، وذلك بناءً على استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين والطواقم المساندة سنة 2008، التي أوصت ب: إنشاء وزارة التربية والتعليم العالي، هيئة تطوير مهنة التعليم، ومن مهامها: تحديد معايير لبرامج إعداد المديرين والمشرفين التربويين. وعملت الهيئة منذ تأسيسها عام 2009، على وضع وتطوير معايير مهنية للمعلمين والطواقم المساندة لهم، من بينها وثيقة معايير مدير المدرسة، والتي نشرت في كانون أول من سنة 2014.

وقد بينت وثيقة المعايير المهنية لمدير المدرسة (وزارة التربية، 2014) أهمية المعايير المهنية، وهي: دعم التطور المهني، حيث تُعتبر المعايير مرجعية واضحة للخصائص المهنية التي يجب على مدير المدرسة الحفاظ عليها، وتعزيز عملية التقويم، وتحقيق التعاون والشراكة بين عناصر العملية التربوية كافة والمجتمع المحلي، ونشر ثقافة المساءلة، ودعم التوجه نحو اللامركزية، الارتقاء بالمكانة الاجتماعية للمدرسة والعاملين فيها. فهذه الوثيقة تشكل مرجعية لكل من مدير المدرسة، والجهات المشرفة على عمله؛ لتحقيق الأهداف التي بُنيت من أجله، وبالتالي النهوض بالعملية التعليمية التعلمية. حيث تهدف إلى إيجاد مرجعية مشتركة لتوصيف الأعمال التي يقوم بها المديرين، وتعزيز المهام الذي يؤديها، إضافة إلى تقديم الدعم لهم، وتصنف هذه المعايير الإجراءات التي ينبغي معرفتها وفهمها وتوظيفها، كما توفر رؤية واضحة بخصوص الأداء والمعارف والمهارات والتوجهات التي يحتاجها المديرين، من أجل دعم عملية التعليم والتعلم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الأنظمة التربوية - كما هو الحال - في الولايات المتحدة الأمريكية تنظر إلى الإدارة المدرسية نظرة مهنية، وبالتالي تشترط في المرشح لتولي إدارة المدرسة وشغل وظيفة مدير المدرسة في كافة المراحل الحصول على مؤهل علمي في الإدارة المدرسية أو التربوية من المعاهد أو إحدى الجامعات المعتمدة قبل اختياره، وقد شجع هذا النهج على انتشار برامج الإدارة التربوية والإدارة المدرسية (عابدين، 2005). وهذا ما تؤكد عليه أيضاً بعض الدراسات كدراسة الطويرقي (2015) والتي تنادي بضرورة العمل على إيجاد أساليب متطورة وحديثة كالاختبارات والمقابلات الخاصة لاختيار مديري المدارس وتصميمها حسب القدرات والكفاءات الإدارية، وضرورة الاهتمام بتحديث معايير اختيار مديري المدارس وتطويرها باستمرار حسب المستجدات وتقويم طرق اختيار وتدريب القيادات التربوية.

## الإطار النظري

### نشأة المعايير المهنية:

بدأت فكرة المعايير بالظهور في التربية فعليا عام 1981 في أمريكا، خاصة بعدما تبين أن نظام التعليم في اليابان وكوريا قد تفوق عليهم، وفي عام 1983 خرج تقرير حول مدى الخطر الذي يتهدد أمريكا جراء تدني مستوى النظام التعليمي وسمي بتقرير (أمه في خطر) وتناول النقاط المحورية للإصلاح التعليمي، منها بناء قيادة تربوية جيدة وإشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية، (Goldberg&Harvey1983) والاهتمام بالمعلمين وتطوير القيادات التربوية وزيادة الدعم المالي وقد زاد الاهتمام بالتعليم عام 1989 حيث تم تبني ستة أهداف قومية كبرى ينبغي الوصول إليها عام 2000. (أوشيا 2007) وهكذا كان أواخر الثمانينات البداية الحقيقية لحركة المعايير التربوية ثم انتشرت وثائق المعايير في أمريكا جميعها.

ثم انتشرت فكرة تطبيق المعايير في المؤسسات التعليمية في عدد من دول العالم، ففي بريطانيا تعد *Offic for Standards in Education (OFSTED)* مكتب المعايير التربوية، الجهة المسؤولة بمتابعة تحقق معايير الجودة في التعليم البريطاني، حيث يقوم بمتابعة دورية مستمرة للمدارس وتقويم أدائها في ضوء المعايير المحددة لكل عنصر من عناصر العملية التعليمية، وفي عام 2003 تم تطوير إستراتيجيتين وفق رؤية مستقبلية موحده لتجويد التعليم الأساسي في بريطانيا. (Plowright, 2007).

أما بخصوص الدول العربية فقد قامت مصر عام 2003 بإصدار وثيقة متكاملة خطت الجوانب الرئيسة للعملية التعليمية بالتعاون مع منظمة اليونسيف.

وارتكزت دولة قطر فلسفة المعايير في مشروعها التطويري عام 2003 على عدد من المبادئ المرتبطة بها مثل: تشجيع الابتكار والاستقلالية والمحاسبة. (الدهان والعاموري 2008).

وفي سياقنا التربوي تعمل وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين على تطوير منظومة متكاملة من المعايير، توضح الأدوار والمهام المتوقعة من مدير المدرسة، فقد انطلقت هيئة تطوير مهنة التعليم ممثلة بفريق إعداد المعايير المهنية لمدير المدرسة في بنائها والتي اعتمد فيها على مجموعة من الأسس هي:

- 1- الوصف الوظيفي للمدير وبالتالي المعايير المهنية هي انعكاس لمهام مدير المدرسة.
- 2- خطة الوزارة التطويرية 2008-2012 والمبادئ والمنطلقات الأساسية الواردة فيها.
- 3- إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين وإشارتها لضرورة إعداد الكوادر التربوية المساندة للمعلمين للقيام بدورهم التربوي اتجاه مجتمعهم.

4- توصية منظمة العمل الدولية واليونسكو بشأن أوضاع هيئات التدريس في التعليم العالي الصادرة عام 1997، ورد فيها ضرورة اعتماد معايير مهنية توضع بالتشاور مع المعنيين ومنظماتهم لبناء تقويم موضوعي لإجراء التعيينات أو الترقيات للعاملين في ميدان التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2014). ومن أهدافها: إيجاد مرجعية مشتركة لتوصيف الأعمال التي يقوم بها المديرون، وتعزيز المهام الذي يؤدونها، إضافة إلى تقديم الدعم لهم، وتصنف هذه المعايير الإجراءات التي ينبغي معرفتها وفهمها وتوظيفها، كما توفر رؤية واضحة بخصوص الأداء والمعارف والمهارات والتوجهات التي يحتاجها المديرون، من أجل دعم عملية التعليم والتعلم.

وتبرز أهمية المعايير المهنية كما وردت في المعايير المهنية لمدير المدرسة (2014) الصادرة عن هيئة تطوير مهنة التعليم (2014)، في النقاط التالية: دعم التطور المهني للمدير، تعزيز عملية التقويم: تُعتبر مرجعية لبناء أدوات قياس وتقويم تتوافر فيها درجة مناسبة من الصدق والثبات، والموضوعية، فتحقق العدالة والمساواة؛ مما يجعلها تحدياً لمدير المدرسة لبذل قصارى جهده للتميز والتطور المستمر في أدائه وممارساته الإدارية. تحقيق

التعاون والشراكة. نشر ثقافة المساءلة. دعم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة. الارتقاء بالمكانة الاجتماعية للمدرسة والعاملين فيها.

ووثيقة المعايير المهنية لمدير المدرسة تدور حول ثلاثة محاور رئيسة هي: المعرفة المهنية، والمهارات والممارسات المهنية، والقيم والاتجاهات المهنية، ويندرج تحت كل محور معايير تتعلق بمجالات العملية التربوية وهي: قيادة عمليتي التعليم والتعلم، وإدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، وتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية، ويبلغ عدد المعايير الإجمالية 29 معياراً، هي:

### المجال الأول: قيادة عملية التعليم والتعلم

- أولاً: المعرفة المهنية: معيار1: يمتلك معرفة وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية (ال فلسطينية) للمعلمين.
- معيار2: يمتلك معرفة وفهماً بفلسفة المنهاج الفلسطيني وأهدافه وخطوطه العريضة. معيار3: يمتلك معرفة وفهماً بنظريات التعلم وبمبادئ التعلم النشط والفعال وإستراتيجياته. معيار 4: يمتلك معرفة وفهماً بأنماط التقويم التربوي وأساليبه. معيار5: يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم التخطيط التربوي وخصائص الخطط الإدارية والتربوية.
- ثانياً: المهارات والممارسات المهنية: معيار6: يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج (الفلسطيني) وأهدافه. معيار7: يوفر فرص النمو المهني لطاقت العاملين في المدرسة. معيار8: يؤدي مهامه الفنية والإشرافية بفاعلية. معيار9: يتبنى برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية. معيار10: يوظف البيانات على اختلاف أنواعها ومصادرها لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.
- ثالثاً: الاتجاهات المهنية: معيار11: يؤمن بحق كل فرد في التعليم. معيار12: يحرص على مستويات إنجاز عالية.

### المجال الثاني: إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية

- أولاً: المعرفة المهنية: معيار13: يمتلك معرفة وفهماً بالهيكلية الإدارية والفنية لنظام التعليم وفلسفته الوطنية. معيار14: يمتلك معرفة وفهماً بالمسؤولية القانونية ومفاهيم المساءلة في النظام التربوي الفلسطيني. معيار15: يمتلك معرفة وفهماً في التخطيط التربوي وإدارة المشاريع (المالية والإدارية والفنية). معيار16: يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم القيادة والإدارة التربوية ونظرياتها. معيار17: يمتلك معرفة وفهماً بالتقنيات التربوية وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.
- ثانياً: المهارات والممارسات المهنية: معيار18: يعمل على توفير بيئة صحية آمنة وداعمة للعملية التربوية. معيار19: يشرك العناصر البشرية ذات العلاقة في صنع القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة. معيار20: يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها. معيار21: يوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة العملية الإدارية.
- ثالثاً: الاتجاهات المهنية: معيار22: يتأمل ممارساته الإدارية والفنية وقيمتها. معيار23: يُقدّر الأعمال الإبداعية والتميزة لمجتمع المدرسة.

### المجال الثالث: تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية

- أولاً: المعرفة المهنية: معيار24: يمتلك معرفة وفهماً في الإمكانيات والموارد المجتمعية المتاحة. معيار25: يمتلك معرفة وفهماً بالعلاقات المجتمعية وإستراتيجيات التواصل.
- ثانياً: المهارات والممارسات المهنية: معيار26: يبني برامج تشاركية وعلاقات تكاملية مع المجتمع المحلي والمؤسسات المجتمعية. معيار27: يعزز المسؤولية المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي في دعم تعلم الطلبة ودعم النظام التعليمي.



- **ثالثاً: الاتجاهات المهنية: معيار 28:** يلتزم بإبراز الشخصية الوطنية والهوية الفلسطينية. **معيار 29:** يؤمن بتكامل الأدوار بين مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي في تطوير العملية التربوية. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، هيئة تطوير مهنة التعليم، 2014).

**أسس اختيار مدير المدرسة:**  
 عندما نتحدث عن مسمى مدير مدرسة فإننا ننظر إلى بُعدين أولهما إداري والآخر فني، وننظر أيضاً إلى مجموعته من السمات الشخصية التي تتضمن نجاحه في الدور الذي يقوم به.  
 ولكي لا نتوه بين الدور الحالي الذي يقوم به مدير المدرسة والدور المرجو منه لا بد من وجود معيار محدد لوصف دور مدير المدرسة، ونظام واضح لأسس اختياره بداية، وهنا نجمل الأسس التي وضعتها وزارة التربية والتعليم لاختياره عليها في العام (2019-2020) وتم تعميمها بكتاب رسمي على المديريات.  
**أسس اختيار مديري ومديرات المدارس للعام 2020/2019**  
**المرحلة الأولى: التقدم للوظيفة:**

**جدول رقم (1) يوضح أسس اختيار مديري المدارس للعام 2019-2020 في جميع مراحلها**

المرحلة الأولى: التقدم للوظيفة	أولاً: شروط التقدم للوظيفة	المؤهل العلمي:
	لا تقل شهادة المتقدم عن درجة البكالوريوس (كافة التخصصات التي تقبل للتدريس في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية). ويفضل من يحمل مؤهل تربوي.	علامات المؤهل العلمي
	بكالوريوس 7 علامات. بكالوريوس + دبلوم تربية 8 علامات. بكالوريوس + ماجستير (9) علامات . دكتوراه (10) علامات	
	الخبرة التربوية	
	ثمان سنوات في وزارة التربية والتعليم العالي على أن يكون عمل منها خمسة سنوات معلماً ويفضل أن يكون قد عمل نائب مدير مدرسة	
	تقييم الأداء	
	أن يكون تقييم الأداء لآخر ثلاث سنوات 2016، 2017، 2018م جيد جداً.	
	ثانياً: فترة التكليف: معايير التكليف:	الحضور والشخصية " قائد تربوي"
	إمتلاك مهارة الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً	المقدرة على إتخاذ القرار وحل المشكلات
	القدرة على القيادة والتأثير في الآخرين	القدرة على متابعة بيئة مدرسة بجميع جوانبها.
	المقدرة على متابعة أداء والنمو المهني للمعلمين وتشخيص مستوى الطلبة ووضع الخطط العلاجية الفاعلة.	
	المبادرات التربوية	
	ثالثاً: تقديم الطلبات	تقدم الطلبات إلكترونياً من خلال رابط على الصفحة للوزارة.
	يكون تقديم الطلب لإحدى المرحلتين فقط (4-1 أساسي - 12).	

ملف الإنجاز: ضرورة وجود ملف إنجاز لكل متقدم لوظيفة مدير ومديرة، على أن يحتوي على مبادرات وإنجازات المعلم والمسابقات وقصص نجاح... الخ".									
يقيس الاختبار مدى معرفة المتقدم للوظيفة بالأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالتربية والتعليم والمهارات والكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.	علامة اجتياز الاختبار 60%.	المرحلة الثانية: الإختبار							
(6) علامات	الشخصية	المرحلة الثالثة: مقابلة أولية (مستوى المديرية) كل من إجتاز الإختبار بنجاح.	يرصد للمقابلة (20) معايير المقابلة	ملف الإنجاز					
مبادرات : (2) قصص نجاح: (2) أبحاث ودراسات (1) المجموع (5)	مهاررة الاتصال والتواصل								
(3) علامات	القدرة على حل المشكلات								
(2) علامة	إنتظام الدوام								
(2) علامة	نائب مدير								
	الشخصية والحضور	المرحلة الرابعة: مقابلة ثانية (مستوى الوزارة)	يرصد للمقابلة (30) معايير المقابلة:	حل المشكلات					
	القدرة على اتخاذ القرار			القدرة على الاتصال والتواصل					
	الثقافة العامة			اللغة الإنجليزية					
استخدام الحاسوب، الإشراف والتوجيه والتقييم، إدارة الاجتماعات	أن تكون لديه المهارات الآتية	شروط في إعلان الوظيفة							
القدرة على تحمل ضغط العمل وإدارة الأزمات والعمل ضمن فريق	أن تكون لديه القدرة على ما يلي:								
تنظيم برنامج تدريبي (تهيئته) لمن يتم نقلهم الى وظيفة مدير مدرسة بالتنسيق ما بين الإدارة العامة للمتابعة الميدانية والشؤون الإدارية والإشراف والمعهد الوطني.									
العلامات النهائية									
المجموع 100	علامة المقابلة الثانية 30	علامة المقابلة الأولى 20	علامة الاختبار 30	متوسط تقييم الأداء 10	المؤهل العلمي 10	مكان العمل	رقم الهوية	الاسم	الرقم

### الدراسات السابقة

سوف يتم عرض الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع الدراسة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية حيث تم تناول الأحداث منها كما يلي:-

#### أ- دراسات سابقة عربية حول أسس اختيار مدير المدرسة

- دراسة (حسن، 2017) هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية والكشف عن معيقات تطبيقها والوصول إلى معايير متطورة لاختيار مديرات المدارس من خلال الاستفادة من تجارب عدد من الدول المحلية والعالمية، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت (الاستبانة والمقابلة الشخصية). وأهم النتائج اهتمام وزارة التربية والتعليم بما يلي: المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة الإدارية، والتدريسية، اعتماد الاقدمية في التعيين وعدد الدورات التدريبية وكذلك مهارة القدرة على التعبير بطلاقة ومهارة الاتصال الشفوي وحسن الاستماع للآخرين.

- **دراسة الطويل وأبو شويمة (2016)** هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم، والرُّجوع إلى القوانين والأنظمة الوثائق المعتمدة في عملية اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية الأردنية. تم تطوير استبانة لجمع المعلومات، خلصت الدراسة إلى أن درجة استجابة جميع أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة. وبناءً على ذلك جاءت مرحلة اقتراح المعايير؛ إذ تمّ الدمج بين ما ركّز عليه الجانب النظري في اقتراح المعايير، وبين ما أفرزته نتائج الدراسة.

- **دراسة الظفيري (2011)**، هدفت إلى التعرف على أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة وواقع الأساليب المتبعة والمطبقة في اختبار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير أساليب اختيار مدير المدرسة الثانوية في ضوء الاتجاهات الحديثة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على أداة الدراسة وهي الاستبانة نظراً لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ب- دراسات عربية حول المعايير المهنية لمدير المدرسة

- **دراسة عطير (2018)**: هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فعالية المعايير المهنية لمديري المدارس الحكومية في تقييم أدائهم ومقترحات لتطويرها في محافظة طولكرم، وتعرف أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في مدى استخدام تلك المفاهيم لتطوير العمليات الإدارية. تم تطوير استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (65) مديراً ومديرةً في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، واستخدام المنهج الوصفي المسحي. أظهرت النتائج حصول جميع المجالات على درجة مرتفعة، وبعدهم وجود فروق في درجة فعالية المعايير المهنية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة أن يتم تقييم الأداء من خلال لجنة مكونة من عدة أقسام في مديرية التربية والتعليم بحيث تقوم بزيارات دورية خلال الفصلين الأول والثاني للمدرسة.

- **دراسة التري (2016)** هدفت الدراسة الكشف عن درجة توافر المعايير المهنية لمديري المدارس في محافظتي رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، اتبعت الاسلوب الوصفي المسحي وتكونت أداة الدراسة من استبانة، وظهرت النتائج توافر المعايير المهنية لدى المديرين بدرجة متوسطة، وأكثر المجالات توافراً مجال إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، يليه مجال تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي، وأخيراً قيادة عملية التعليم والتعلم، وأوصت بضرورة إعداد خطة شاملة لتدريب جميع المديرين لإعدادهم ضمن المعايير المهنية، وتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي بتعزيز استثمار الموارد البشرية وإيجاد بيئة عمل متعاونة مع المؤسسات الخارجية.

- وأشارت **دراسة (حمد، 2014)** أن الدرجة الكلية لممارسة مدير المدرسة التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لصالح الخبرة الأقل من خمس سنوات. (تري، 2016).

#### ب- دراسات أجنبية

- هدفت **دراسة (Lester, 2013)** التعرف على أطر ومعايير الكفايات المهنية المستخدمة في مهنة التعليم بالمملكة المتحدة، وذلك بسبب الضغوط المتزايدة لتحقيق المحاسبية المهنية، والاتجاه نحو تقييم الممارسات قبل اعتماد نظم الجودة، ومن أهم النتائج أن المعايير المهنية في المملكة المتحدة تشتمل على

- القدرة والإطلاع بأنشطة العمل والأدوار حسب معايير مناسبة، وتؤكد هذه الأطر على أن معايير الكفايات لا يمكنها بمفردها تقديم عملية توصيف بالممارسة، ولكنها تعكس الحاجة إلى الأداء بطريقة مبتكرة وأخلاقية، وأن المعايير العامة لأطر الكفايات متنوعة وبسيطة فيما يرتبط بالأنشطة وتعتمد على مستويات عالية.
- هدفت دراسة بابو (Babo, 2010): إلى تحديد مهام ومسؤوليات القيادة المرتبطة بمديري المدارس، وذلك باستخدام معايير ISLLC كنموذج، في ولاية New Jersey واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة متعددة الاختيارات، لقياس المواقف والتصورات وما هو مهم عند وضع وتطوير مبادئ التقييم النهائي التي تتعلق بمهام ISLLC، وتكونت عينة الدراسة من (485) من مديري مدارس نيو جيرسي. وأهم النتائج هي: أن يتم التركيز على التعليم والتعلم، وأن يضعوا وينفذوا رؤية، وأن يتصرفوا بطريقة أخلاقية.
- دراسة ويليامز (Williams, 2009): هدفت التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس مع المعايير خلال التدريب، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة خاصة للتقويم الذاتي تصف المعرفة والصفات الشخصية والأداء المتضمنة في معايير ISLLC طبقت مرتين، قبل التدريب وبعده، أهم النتائج أن النموذج الحالي في تقويم المديرين المتدربين ساعد الإدارة المدرسية في إعداد برامج تأهيلية، خصوصاً فترة التدريب، وساعد المديرين المتدربين ليصبحوا ملاحظين خبراء بمهارات القيادة، وعند إشراكهم في عملية تقويم أنفسهم، فذلك يمكنهم من التعلم كيفية إدارة سلوكياتهم المهنية التي تعزز قيادتهم ومهارات صنع القرار لفترة طويلة بعد الانتهاء من البرنامج.
- دراسة ارمنتا (2008)، هدفت إلى إعطاء حلول وتحديات لجعل إجراءات اختيار مدرء المدارس أكثر وضوحاً وصلاحيه، وإضافة قيود صارمة على برامج الجامعات لإعداد القادة، وأشارت النتائج أن العديد من إجراءات اختيارات مدرء المدارس أدت إلى نتائج جيدة في المستقبل، وأن أنواع القبول لشغل وظيفة مدير مدرسة ثلاثة (المفتوح والاختياري والتنافسي) المفتوح هو (المقابلة- عدد سنوات الخبرة -المعدل في الجامعة- اختبار قياس القدرات (GRE)، والاختياري، تستخدم معايير أكثر عمقا مثل (الاختبار الكتابي- المقابلة- الخبرة السابقة - خطابات الترقية)، والنوع الأخير وهو التنافسي والذي يعد نخبة المرشحين من خلال (برنامج إعداد القادة )، إلا أن معظم البرامج لا تملك عمق الاختيار والتميز، لذلك يلجأ أصحاب القرار الاختيار الثاني كحل وسط بين المفتوح والتنافسي.
- دراسة بابو (Babo, 2008) هدفت إلى قياس درجة فاعلية معايير تقويم ISLLC والوظائف القيادية والمسؤوليات المنوطة بمديري المدارس، استخدم المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة، وأهم النتائج هي: حصل معيار تطوير مدير المدرسة رؤية لمدرسته على المرتبة الأولى، أما معيار إدارة وتنظيم المدرسة فحصل على المرتبة الثانية، أما معيار رعاية الطلبة وجعلهم يحسون بالأمان فحصل على المرتبة الثالثة، بينما معيار التواصل مع المجتمع المحلي فحصل على المرتبة الرابعة، فيما حصل معيار الاستقامة والتصرف بضوابط أخلاقية على المرتبة الخامسة.
- تعقيب عام على الدراسات السابقة**
- من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين وجود قواسم مشتركة بينها وبين الدراسة الحالية، فالدراسات الآتية: (حسن، 2017) والطويل وأبو شويمة (2016) والظفيري (2011) وارمنتا (2008) تناولت أسس اختيار المديرين، فهي تلتقي بهذه الدراسة في البحث عن أسس اختيار المدير وتختلف عنها بداية في المصطلح (معايير اختيار) حيث المصطلح المعتمد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (أسس اختيار)، أما الدراسات الآتية: دراسة عطير (2018) والترهي (2016) و(حمد، 2014) و(Lester, 2013) وبابو (Babo, 2010) وويليامز (Williams 2009) وبابو (Babo, 2008)، فإنها تبحث في موضوع المعايير المهنية الخاصة بمديري المدارس، أو



الكفايات المهنية الواجب توفرها فيه، وفيها الكثير من المقترحات لتطوير المعايير المهنية، ولكن لا يوجد أي بحث حسب علم الباحثة يبحث في مقارنة المعايير المهنية للمديرين بأسس اختيارهم. وتختلف هذه الدراسة أيضاً بالأداة والمنهج حيث الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة والمقابلات، ودراسات وصفية أو كمية درست وجهات نظر المعلمين أو مشرفين في سلوكهم المديرين أو وجهات نظر المديرين أنفسهم، فانفردت هذه الدراسة في استخدامها منهج تحليل المحتوى الذي يقوم على عملية المقارنة، اعتماداً على عملية التحليل الفكري لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الوثائق وبالتالي استخدام جداول رصد المعايير المتقابلة في كل من أسس اختيار مدير المدرسة عام 2019-2020 ووثيقة المعايير المهنية لهم الصادرة عام 2014، والمقابلة لعرض نتائج البحث على أصحاب القرار، ورغم وجود الاختلافات إلا أن الدراسات السابقة تثير موضوع المعايير المهنية الخاصة بمديري المدارس وأسس اختيارهم.

ما استفادته الباحثة من الدراسات السابقة: تكوين فكرة عن موضوع البحث. المصدر الأساسي لإجراء هذه الدراسة وكتابة إطارها النظري. فيها كثير من أسماء الدراسات السابقة والمصادر والمراجع التي تهتم بموضوع هذه الدراسة. والاستفادة من أسلوبها العلمي في دراسة المشكلات وتوثيق حلولها.

### مشكلة الدراسة:

تسعى جميع الأوساط التربوية الحاضنة للإدارات التربوية إلى تحسين وتطوير دور العاملين فيها، خاصة مديري المدارس لما لهم من دور أساسي وفعال في العملية التربوية، فإذا ما حُسن أدائهم انعكس ذلك على جميع جوانب العملية التعليمية، فالمدير الناجح يقود مدرسة ناجحة ذات مخرجات جيدة. ولضمان اختيار المدير الأكفأ والأقدر، تضع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أسساً لاختياره، بحيث يتم تجديد هذه الأسس وتطويرها سنوياً (كما أفادت مدير دائرة الإدارات التربوية أ.ه).

وترى الباحثة أن النظام التعليمي اليوم يواجه العديد من التحديات والمصاعب التي تعيق تقدمه نحو تحقيق أهدافه وغاياته، مما يحتم العمل وبخطى ثابتة ومدروسة على إصلاحه من كافة جوانبه ومراحل. وانسجاماً مع المحاولة الجادة وتحمل المسؤولية من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتطوير الإدارة المدرسية، ولأهمية الدور القيادي التعليمي لمدير المدرسة وإعداد القادة التربويين صدرت وثيقة المعايير المهنية لمدير المدرسة في فلسطين عام (2014) لإحداث نقلة نوعية في الأساليب الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة مما يساهم في تحقيق الأهداف التربوية بشكل أفضل.

وبما أن مدير المدرسة يُحاسب ويُقيّم بناءً على المعايير المهنية (نموذج تقييم الأداء)، كان لا بد من تسليط الضوء على هذه الأسس والتعرف إن كان يتم مراعاة المعايير المهنية عند تطويرها أم لا. في ضوء ما تقدم أعلاه فإن مشكلة الدراسة تمحورت في السؤال الرئيس الآتي: " هل يوجد توافقاً بين أسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2019\_2020 والمعايير المهنية لهم؟

### أسئلة الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:  
هل يوجد توافق بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام 2019-2020 ووثيقة المعايير المهنية له؟
- ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:  
1. ما المعايير التي تم اغفالها في أسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين للعام 2019-2020؟  
2. ما هي استجابات أصحاب القرار في نتائج الدراسة من حيث مناسبة إضافتها لأسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين العام القادم.

## أهداف الدراسة :

- دراسة وتحليل أسس اختيار مدير المدرسة لعام 2019-2020 ومقارنتها بالمعايير المهنية لهم.
- معرفة مواطن اغفال المعايير المهنية لمديري المدارس في أسس الاختيار الخاصة بهم لعام 2019-2020.
- معرفة استجابات أصحاب القرار في نتائج الدراسة من حيث مناسبة إضافتها لأسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين العام القادم.
- الاسهام في تطوير أسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بناءً على المعايير المهنية للأعوام القادمة.

## أهمية الدراسة:

- الدراسة عبارة عن جهود علمية بأدوات بحثية صحيحة، وبالتالي نتائجها ممكن أن تُسهم فيما يأتي:
- صياغة مجموعة من الأسس، تتصف بالشمولية والموضوعية ليتم الاستناد إليها واعتمادها عند اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في ضوء المعايير المهنية لهم.
  - تزويد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم مقترحات لتطوير أسس اختيار مديري المدارس.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تحليل أسس اختيار مديري المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام 2019-2020، ومقارنتها بالمعايير المهنية لهم.
- الحدود المكانية: تناولت هذه الدراسة مدارس التعليم في فلسطين/ وزارة التربية والتعليم.
- الحدود الزمانية: تمتد فترة الدراسة والبحث من تاخ 2019/11/20 وتنتهي بتاريخ 2020/5/22.
- حدود مفاهيمية: تُعرّف المفاهيم كما قُدمت إجرائياً في الدراسة.

## مصطلحات البحث:

- **أسس اختيار مدير المدرسة (تعريف إجرائي):** الأنظمة والشروط المعتمدة من وزارة التربية والتعليم بإجراءات التي يُستند إليها في عمله اختيار مديري المدارس مثل: (المؤهل العلمي، الخبرات، التقدير، الصفات الشخصية... الخ)، حيث تمر بمراحل محددة وواضحة (الاختبار، المقابلات على مستوى المديرية، والمقابلات على مستوى الوزارة)، ويتم رصد علامات لكل شرط ومجموع لكل مرحلة، ثم ترتيب المجموع النهائي من الأعلى للأقل لاختيار الأنسب والأعلى تحصيلاً للوظيفة.
- **وثيقة المعايير المهنية لمدير المدرسة (تعريف إجرائي):** هي وثيقة أصدرتها وزارة التربية والتعليم العالي/ هيئة تطوير مهنة التعليم (كانون الأول عام 2014) تحتوي على معايير مصنفة إلى ثلاثة مجالات وثلاثة محاور وكل محور يحتوي على مجموعة معايير.
- **المعايير المهنية:** عبارة يستند إليها في الحكم على الجودة في ضوء ما تضمنته من وصف للسلوك، وللممارسات المعبرة عن قيم أو اتجاهات أو أنماط تفكير، أو قدرة على حلّ المشكلات واتخاذ القرارات، باعتبارها خطوطاً إرشادية تمثل المستوى النوعي للأداء (وزارة التربية والتعليم، المعايير المهنية لمعلم المدرسة، 2012).
- **المعايير المهنية لمدير المدرسة تعريف إجرائي:** بأنها الأسس التي ينبغي أن تتوافر لدى مدير المدرسة من (معارف ومهارات واتجاهات وقيم) تمكنه من تأمل ذاته ومستوى قيامه بأداء مهامه؛ ليطور ذاته ويحقق الأهداف المطلوبة.
- **مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي. ويُعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء

الأمر، ويُناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات. (وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، 2014).

**وإجرائياً يمكن تعريف مدير المدرسة بأنه:** المسؤول الأول إدارياً وتربوياً في مدرسته، ويشرف على جميع الشؤون التعليمية والتربوية، ويوجه المعلمين وفق لوائح وتعليمات واضحة، ويتم متابعته وتقييم أدائه وفق معايير محددة.

### الفصل الثاني

**منهج الدراسة:** تم اعتماد منهج البحث النوعي (تحليل المحتوى) في هذه الدراسة بطريقتين:

- 1- **دراسة الوثائق:** لمناسبته لهذه الدراسة، الذي يقوم على عملية المقارنة اعتماداً على التحليل الفكري، لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف وبالتالي استخدام جداول رصد المعايير المتقابلة في كل من أسس اختيار مدير المدرسة عام 2019-2020 ووثيقة المعايير المهنية لهم الصادرة عام 2014.
- 2- **المقابلة:** تم استخدام أسلوب المقابلة، لمناقشة نتائج الدراسة، والمعايير المهنية الفلسطينية لمدير المدرسة غير المتضمنة في أسس اختيار المديرين لعام 2019-2020، ومدى الحاجة إلى تضمينها الأعوام القادمة، للخروج بمقترحات تطويرية بغية تحقيق شمولية مناسبة للدراسة.

**أداة الدراسة:** تم استخدام أداتين مناسبتين للمنهجين المستخدمين وهما:

- 1) جداول أعدتها الباحثة لتبويب البيانات لمقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين المعايير المهنية لمديري المدارس، المذكورة في الوثيقة والمنشورة عام 2014 وعددها (29) معياراً، في ثلاث مجالات، ولكل مجال محاور فرعية، وأسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية قيد الدراسة (كل مرحلة لمفردتها)، من خلال التكرارات والنسب المئوية بناء على النظام الثنائي (متوافق، غير متوافق) ، للتأكد من وجود توافق بينهم، والوصول لمقترحات لتطوير أسس اختيار مدير المدرسة في الأعوام القادمة.
- 2) الأداة الثانية: مجموعة من الأسئلة (مخرجات تحليل المحتوى ونتائج الدراسة) لاستخدامها في مقابلة أصحاب القرار، عن المعايير التي تم اغفالها في أسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين للعام 2019-2020، من حيث إمكانية ومناسبة إضافتها على أسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين العام القادم.

### الفصل الرابع

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: للإجابة على سؤال الدراسة الأول حول: هل يوجد توافق بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام 2019-2020 ووثيقة المعايير المهنية له؟ وللإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بتحليل محتوى أسس اختيار مديري المدارس لعام 2019-2020 (بناء على الكلمة ومعناها)، ومقارنتها بالمعايير المهنية لهم، حيث وضعت في جدول يحتوي على (29) معياراً من خلال عدة مجالات وهي: (قيادة عملية التعليم والتعلم، إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، تفعيل العلاقة المجتمعية) ولكل مجال مجموعة من المحاور الفرعية، وتحليل كل مرحلة من مراحل الاختيار وهذه المراحل هي: (الاختبار، التكليف، المقابلة الأولية، المقابلة الثانية) ومقارنتها بالمعايير المهنية.

يمثل الجدول رقم ( 2 ) مقارنة المعايير المهنية لمدير المدرسة وأسئلة اختبار التوظيف لعام 2019  
 (علامة اجتياز الاختبار 60%).

التكرار	رقم السؤال	المعيار	المحور	المجال
		معيار1: يمتلك معرفة وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية (الفلسطينية) للمعلمين.	المعرفة المهنية	قيادة عملية التعليم والتعلم
1	34	معيار2: يمتلك معرفة وفهماً بفلسفة المنهاج الفلسطيني وأهدافه وخطوطه العريضة.		
1	10	معيار3: يمتلك معرفة وفهماً بنظريات التعلم وبمبادئ التعلم النشط والفعال واستراتيجياته.		
3	24 .24 .13	معيار4: يمتلك معرفة وفهماً بأنماط التقويم التربوي وأساليبه.		
1	19	معيار5: يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم التخطيط التربوي وخصائص الخطط الإدارية والتربوية.		
		معيار (6): يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج (الفلسطيني) وأهدافه.	المهارات والممارسات المهنية	
1	5	معيار (7): يوفّر فرص النمو المهني لطاقم العاملين في المدرسة.		
4	1.33.38.40	معيار (8): يؤدي مهامه الفنية والإشرافية بفاعلية.		
		معيار (9): يتبنى برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية.		
		معيار (10): يوظف البيانات على اختلاف أنواعها ومصادرها لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.		
		معيار (11): يؤمن بحق كل فرد في التعليم.	الاتجاهات المهنية	
		معيار (12): يحرص على مستويات إنجاز عالية.		
8	7.26.27.28.29 30.31.39.	معيار (13): يمتلك معرفة وفهماً بالهيكلية الإدارية والفنية لنظام التعليم وفلسفته الوطنية.	المعرفة المهنية	إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية
7	3.8.14.25 35.36.37.	معيار (14): يمتلك معرفة وفهماً بالمسؤولية القانونية ومفاهيم المساءلة في النظام التربوي الفلسطيني.		
		معيار (15): يمتلك معرفة وفهماً في التخطيط التربوي وإدارة المشاريع (المالية والإدارية والفنية).		
9	2.6.9.11.12 15.17.20.21.	معيار (16): يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم القيادة والإدارة التربوية ونظرياتها.		
		معيار (17): يمتلك معرفة وفهماً بالتقنيات التربوية وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.		
		معيار (18): يعمل على توفير بيئة صحية آمنة وداعمة للعملية التربوية.	المهارات والممارسات المهنية	
2	18 .4	معيار (19): يشرك العناصر البشرية ذات العلاقة في صنع القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة		
		معيار (20): يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.		
		معيار (21): يوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة العملية الإدارية.		
		معيار (22): يتأمل ممارساته الإدارية والفنية وبقّيمها.		



1	16	معيار(23): يُقدّر الأعمال الإبداعية والتميزة لمجتمع المدرسة.	الاتجاهات المهنية	
1	32	معيار (24): يمتلك معرفة وفهماً في الإمكانيات والموارد المجتمعية المتاحة.	المعرفة المهنية	المجال الثالث: تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية
		معيار (25): يمتلك معرفة وفهماً بالعلاقات المجتمعية وإستراتيجيات التواصل.		
		معيار (26): يبني برامج تشاركية وعلاقات تكاملية مع المجتمع المحلي والمؤسسات المجتمعية.	المهارات والممارسات المهنية	
		معيار (27): يعزز المسؤولية المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي في دعم تعلم الطلبة ودعم النظام التعليمي.		
1	22	معيار (28): يلتزم بإبراز الشخصية الوطنية والهوية الفلسطينية.	الاتجاهات المهنية	
		معيار (29): يؤمن بتكامل الأدوار بين مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي في تطوير العملية التربوية.		

تمت مقارنة المعايير المهنية وأسئلة الاختبار الذي يحتوي على 40 سؤالاً (اختيار من متعدد)، يُجيب عليه المتقدم لوظيفة مدير، وقد تم تحليل أسئلة الاختبار وتصنيفها على المعايير التي يختبرها كل سؤال، ونلاحظ أن المعيار رقم 16: يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم القيادة والإدارة التربوية ونظرياتها، نال على الحظ الأوفر في تركيز الاختبار بمجموع 9 أسئلة من أسئلة الاختبار، يليه المعيار رقم 13: يمتلك معرفة وفهماً بالهيكلية الإدارية والفنية لنظام التعليم وفلسفته الوطنية، وأن المعايير (1، 6، 9، 10، 11، 12، 15، 17، 18، 20، 21، 22، 25، 26، 29) لم يتطرق إليها الاختبار. ونلاحظ أيضاً أن تركيز الاختبار كان على المعرفة المهنية في مجال إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية حيث احتوى هذا المحور على 24 سؤالاً، وترى الباحثة أن هذا العدد مناسب لكون الأصل في الاختبار قياس المعرفة، وأن المرحلة الأخرى تقيس المهارات والاتجاهات والقيم.

### يمثل الجدول رقم (3) مقارنة المعايير المهنية لمدير المدرسة فترة التكليف لعام 2019

المجال	المحور	المعيار	معيار أو شرط فترة التكليف	التكرار
قيادة عملية التعليم والتعلم	المعرفة المهنية	معيار1: يمتلك معرفة وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية (الفلسطينية) للمعلمين.		
		معيار2: يمتلك معرفة وفهماً بفلسفة المنهاج الفلسطيني وأهدافه وخطوطه العريضة.		
		معيار3: يمتلك معرفة وفهماً بنظريات التعلم وبمبادئ التعلم النشط والفعال وإستراتيجياته.		
		معيار (4): يمتلك معرفة وفهماً بأنماط التقويم التربوي وأساليبه.		
		معيار (5): يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم التخطيط التربوي وخصائص الخطط الإدارية والتربوية.		
المهارات والممارسات المهنية		معيار (6): يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج (الفلسطيني) وأهدافه.		
		معيار (7): يوفّر فرص النمو المهني لطاقم العاملين في المدرسة.		

1	الحضور والشخصية	معيار (8): يؤدي مهامه الفنية والإشرافية بفاعلية. معيار (9): يتبنى برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية.		
		معيار (10): يوظف البيانات على اختلاف أنواعها ومصادرها لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.		
1	متابعة أداء ونمو مهني للمعلمين وتشخيص مستوى الطلبة ووضع خطط علاجية فاعلة.	معيار (11): يؤمن بحق كل فرد في التعليم.	الاتجاهات المهنية	
1	المبادرات التربوية.	معيار (12): يحرص على مستويات إنجاز عالية.		
		معيار (13): يمتلك معرفة وفهماً بالهيكلية الإدارية والفنية لنظام التعليم وفلسفته الوطنية.	المعرفة المهنية	إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية
		معيار (14): يمتلك معرفة وفهماً بالمسؤولية القانونية ومفاهيم المساءلة في النظام التربوي الفلسطيني.		
		معيار (15): يمتلك معرفة وفهماً في التخطيط التربوي وإدارة المشاريع (المالية والإدارية والفنية).		
		معيار (16): يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم القيادة والإدارة التربوية ونظرياتها.		
		معيار (17): يمتلك معرفة وفهماً بالتقنيات التربوية وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.		
1	متابعة البيئة المدرسية من جميع جوانبها.	معيار (18): يعمل على توفير بيئة صحية آمنة وداعمة للعملية التربوية.	المهارات والممارسات المهنية	
1	المقدرة على إتخاذ القرار وحل المشكلات.	معيار (19): يشرك العناصر البشرية ذات العلاقة في صنع القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة.		
1	القدرة على القيادة والتأثير في الآخرين.	معيار (20): يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.		
		معيار (21): يوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة العملية الإدارية.		
		معيار (22): يتأمل ممارساته الإدارية والفنية ويقيّمها.	الاتجاهات المهنية	
		معيار (23): يُقدّر الأعمال الإبداعية والتميزة لمجتمع المدرسة.		
		معيار (24): يمتلك معرفة وفهماً في الإمكانيات والموارد المجتمعية المتاحة.	المعرفة المهنية	المجال الثالث: تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية
		معيار (25): يمتلك معرفة وفهماً بالعلاقات المجتمعية وإستراتيجيات التواصل.		
1	القدرة على القيادة والتأثير في الآخرين.	معيار (26): يبني برامج تشاركية وعلاقات تكاملية مع المجتمع المحلي والمؤسسات المجتمعية.	المهارات والممارسات المهنية	
1	إملاك مهارة الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً.	معيار (27): يعزّز المسؤولية المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي في دعم تعلم الطلبة ودعم النظام التعليمي.		
		معيار (28): يلتزم بإبراز الشخصية الوطنية والهوية الفلسطينية.		

1	إملاك مهارة الاتصال والتواصل داخلياً وخارجياً.	معيار (29): يؤمن بتكامل الأدوار بين مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي في تطوير العملية التربوية.	الاتجاهات المهنية
---	--	--	-------------------

يُظهر الجدول (3) أن فترة التكليف تراعي المعايير الآتية (11، 18، 19، 20، 26، 27، 29) حيث تقع جميعها ضمن المهارات أو الاتجاهات والقيم، وهو برأي الباحثة منطقي للكشف عن بعض مهارات واتجاهات المدير أثناء عمله وتطبيقه لمعرفته، حيث هذه الفترة هي فترة تجريبية للمدير تُحسب بعد تسلمه الإدارة من بداية العام الدراسي حتى انتهاء الفصل الدراسي الثاني، ولمدة لا تقل عن (90) يوماً، ونلاحظ أيضاً أن بعض الشروط تكررت في أكثر من معيار، ونلاحظ أيضاً هذه المرحلة غير مُقدرة بعلاوات؛ وإنما يتم إعداد تقرير في نهاية العام يوصي إما بتثبيت المدير أو عدم تثبيته وذلك من خلال لجنة لهذه المهمة. وعند مراجعة شروط فترة التكليف في وثيقة أسس الاختيار، نجد هناك شروط يحاسب عليها المدير وهي ليست من المعايير المهنية، ألا وهي (انتظام الدوام، ونائب مدير).

#### جدول رقم (4) يوضح مرحلة المقابلة الأولية (على مستوى المديرية) ومقارنتها بالمعايير المهنية 20 علامة

التكرار	متوافر	المعيار	المحور	المجال
		معيار 1: يمتلك معرفة وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية (الفلسطينية) للمعلمين.	المعرفة المهنية	قيادة عملية التعليم والتعلم
		معيار 2: يمتلك معرفة وفهماً بفلسفة المنهاج الفلسطيني وأهدافه وخطوطه العريضة.		إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية
		معيار 3: يمتلك معرفة وفهماً بنظريات التعلم وبمبادئ التعلم النشط والفعال واستراتيجياته.		
		معيار (4): يمتلك معرفة وفهماً بأنماط التقويم التربوي وأساليبه.		
		معيار (5): يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم التخطيط التربوي وخصائص الخطط الإدارية والتربوية.		
		معيار (6): يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج (الفلسطيني) وأهدافه.	المهارات والممارسات المهنية	
		معيار (7): يوفر فرص النمو المهني لطاقتهم العاملين في المدرسة.		
		معيار (8): يؤدي مهامه الفنية والإشرافية بفاعلية.		
		معيار (9): يتبنى برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية.		
		معيار (10): يوظف البيانات على اختلاف أنواعها ومصادرها لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.		
		معيار (11): يؤمن بحق كل فرد في التعليم.	الاتجاهات المهنية	
3	مبادرات، قصص نجاح، أبحاث ودراسات	معيار (12): يحرص على مستويات إنجاز عالية.		
		معيار 13: يمتلك معرفة وفهماً بالهيكلية الإدارية والفنية لنظام التعليم وفلسفته الوطنية.	المعرفة المهنية	إدارة المدرسة
		معيار 14: يمتلك معرفة وفهماً بالمسؤولية القانونية ومفاهيم المساءلة في النظام التربوي الفلسطيني.		

		معيار 15: يمتلك معرفة وفهمًا في التخطيط التربوي وإدارة المشاريع (المالية والإدارية والفنية).	المؤسسات التعليمية
		معيار 16: يمتلك معرفة وفهمًا بمفاهيم القيادة والإدارة التربوية ونظرياتها.	
		معيار 17: يمتلك معرفة وفهمًا بالتقنيات التربوية وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.	
		معيار 18: يعمل على توفير بيئة صحية آمنة وداعمة للعملية التربوية.	المهارات والممارسات المهنية
2	حل المشكلات، القدرة على اتخاذ القرار	معيار 19: يشرك العناصر البشرية ذات العلاقة في صنع القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة.	
1	قدرة على اتصال وتواصل	معيار 20: يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	
		معيار 21: يوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة العملية الإدارية.	
		معيار 22: يتأمل ممارساته الإدارية والفنية وقيمتها.	
		معيار 23: يُقدّر الأعمال الإبداعية والتميز لمجتمع المدرسة.	الاتجاهات المهنية
		معيار (24): يمتلك معرفة وفهمًا في الإمكانيات والموارد المجتمعية المتاحة.	
1	القدرة على الاتصال والتواصل	معيار (25): يمتلك معرفة وفهمًا بالعلاقات المجتمعية وإستراتيجيات التواصل.	المجال الثالث: تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية
		معيار (26): يبني برامج تشاركية وعلاقات تكاملية مع المجتمع المحلي والمؤسسات المجتمعية.	
1	القدرة على الاتصال والتواصل	معيار (27): يعزز المسؤولية المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي في دعم تعلم الطلبة ودعم النظام التعليمي.	
		معيار (28): يلتزم بإبراز الشخصية الوطنية والهوية الفلسطينية.	الاتجاهات المهنية
2	القدرة على الاتصال والتواصل، الحضور والشخصية	معيار (29): يؤمن بتكامل الأدوار بين مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي في تطوير العملية التربوية.	

يتضح من الجدول (4) التركيز في المقابلة الأولية على مجموعة معايير محددة وهي (12، 19، 20، 25، 27، 29) غالبيتها في مجال المهارات والاتجاهات والقيم، والتركيز الأكبر على معيار (12) في مجال قيادة عملية التعليم والتعلم إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، محور الاتجاهات المهنية، وبرأي الباحثة أن مجال الاتجاهات المهنية لا يمكن الكشف عنها إلا بالمقابلة أو فترة التكيف.



**جدول رقم (5) يوضح أسس المقابلة الثانية على مستوى الوزارة ومقارنتها بالمعايير المهنية (30 علامة)**

المجال	المحور	المعيار	متوافر	التكرار
قيادة عملية التعليم والتعلم وإدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية	المعرفة المهنية	معيار1: يمتلك معرفة وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية (ال فلسطينية) للمعلمين.		
		معيار2: يمتلك معرفة وفهماً بفلسفة المنهاج الفلسطيني وأهدافه وخطوطه العريضة.		
		معيار3: يمتلك معرفة وفهماً بنظريات التعلم وبمبادئ التعلم النشط والفعال وإستراتيجياته.		
		معيار4: يمتلك معرفة وفهماً بأنماط التقويم التربوي وأساليبه.		
		معيار5: يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم التخطيط التربوي وخصائص الخطط الإدارية والتربوية.		
المهارات والممارسات المهنية		معيار6: يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج (ال فلسطيني) وأهدافه.		
		معيار7: يوفر فرص النمو المهني لطاقتهم العاملين في المدرسة.		
		معيار8: يؤدي مهامه الفنية والإشرافية بفاعلية.	الشخصية والحضور	1
		معيار9: يتبنى برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية.		
		معيار10: يوظف البيانات على اختلاف أنواعها ومصادرها لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.		
الاتجاهات المهنية		معيار11: يؤمن بحق كل فرد في التعليم.		
		معيار12: يحرص على مستويات إنجاز عالية.		
إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية	المعرفة المهنية	معيار13: يمتلك معرفة وفهماً بالهيكلية الإدارية والفنية لنظام التعليم وفلسفته الوطنية.		
		معيار14: يمتلك معرفة وفهماً بالمسؤولية القانونية ومفاهيم المساءلة في النظام التربوي الفلسطيني.		
		معيار15: يمتلك معرفة وفهماً في التخطيط التربوي وإدارة المشاريع (المالية والإدارية والفنية).		
		معيار16: يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم القيادة والإدارة التربوية ونظرياتها.		
		معيار17: يمتلك معرفة وفهماً بالتقنيات التربوية وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.		
المهارات والممارسات المهنية		معيار18: يعمل على توفير بيئة صحية آمنة وداعمة للعملية التربوية.		
		معيار19: يشرك العناصر البشرية ذات العلاقة في صنع القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة.	حل المشكلات، القدرة على اتخاذ القرار	2
		معيار20: يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	القدرة على الاتصال والتواصل	1
		معيار21: يوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة العملية الإدارية.		
		معيار22: يتأمل ممارساته الإدارية والفنية وقيمتها.		

		معيار 23: يُقدّر الأعمال الإبداعية والمتميزة لمجتمع المدرسة.	الاتجاهات المهنية	
		معيار 24: يمتلك معرفة وفهّمًا في الإمكانيات والموارد المجتمعية المتاحة.	المعرفة المهنية	المجال الثالث: تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية
1	القدرة على الاتصال والتواصل	معيار 25: يمتلك معرفة وفهّمًا بالعلاقات المجتمعية وإستراتيجيات التواصل.		
		معيار 26: يبني برامج تشاركية وعلاقات تكاملية مع المجتمع المحلي والمؤسسات المجتمعية.	المهارات والممارسات المهنية	
1	القدرة على الاتصال والتواصل	معيار 27: يعزّز المسؤولية المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي في دعم تعلم الطلبة ودعم النظام التعليمي.		
		معيار 28: يلتزم بإبراز الشخصية الوطنية والهوية الفلسطينية.	الاتجاهات المهنية	
2	قدرة على الاتصال والتواصل. الحضور والشخصية	معيار 29: يؤمن بتكامل الأدوار بين مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي في تطوير العملية التربوية.		

يُظهر الجدول (5) أن المعايير (20، 19، 8، 25، 27، 29) وأن التركيز في هذه المقابلة هو على المهارات والاتجاهات المهنية، وهناك شرطين أو معيارين إضافيين هما (الثقافة العامة، اللغة الإنجليزية).  
 جدول رقم (6) يوضح تكرار أسس الاختيار بجميع مراحلها، مقارنة مع المعايير المهنية

المجال	المحور	المعيار	التكرار			
			الاختبار	التكليف	مقابلة (1)	مقابلة (2)
قيادة عملية التعليم والتعلم	المعرفة المهنية	معيار (1):				
		معيار (2):	1			
		معيار (3):	1			
		معيار (4):	3			
		معيار (5):	1			
المهارات والممارسات المهنية		معيار (6):				
		معيار (7):	1			
		معيار (8):	4	1	1	
		معيار (9):				
الاتجاهات المهنية		معيار (10):				
		معيار (11):		1		
		معيار (12):		1	3	
إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية	المعرفة المهنية	معيار (13):	8			
		معيار (14):	7			
		معيار (15):				
		معيار (16):	9			
		معيار (17):				
		معيار (18):		1		

	7	2	2	1	2	معيار (19):	المهارات	
	3	1	1	1		معيار (20):	والممارسات	
X						معيار (21):	المهنية	
X						معيار (22):	الاتجاهات	
	1				1	معيار (23):	المهنية	
	1				1	معيار (24):	المعرفة	المجال
	2	1	1			معيار (25):	المهنية	الثالث:
	1			1		معيار (26):	مهارات	تفعيل
	3	1	1	1		معيار (27):	وممارسات	العلاقة مع
	1				1	معيار (28):	مهنية	المجتمع
	1				1	معيار (29):	الاتجاهات	المحلي
	5	2	2	1		معيار (29):	المهنية	والعلاقات
8	21							الخارجية
								المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) والذي يوضح المقارنة بين المعايير المهنية لمديري المدارس وأسس اختيارهم بجميع مراحلها (الاختبار، التكليف، مقابلة أولى، مقابلة ثانية) أن هناك معايير تم التركيز عليها أكثر من غيرها وهي: معيار رقم (16) (يملك معرفة وفهماً بمفاهيم القيادة والإدارة التربوية ونظرياتها)، كان له نسبة تركيز أعلى حيث تكرر 9 مرات، يليه المعيار رقم معيار (13): (يملك معرفة وفهماً بالهيكلية الإدارية والفنية لنظام التعليم وفلسفته الوطنية) تكرر 8 مرات، يليه المعيار رقم (14): (يملك معرفة وفهماً بالمسؤولية القانونية ومفاهيم المساواة في النظام التربوي الفلسطيني). ورقم (19): (يشرك العناصر البشرية ذات العلاقة في صنع القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة). وأن جميع هذه المعايير تقع ضمن مجال إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية، وأعلى ثلاثة معايير تُركز على المعرفة المهنية، ثم معياراً يركز على المهارات والممارسات المهنية، وأن المجال الثالث: تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي والعلاقات الخارجية قد تم تغطيته كاملاً سواء بالاختبار أو التكليف أو المقابلات.

وترى الباحثة أن المعرفة أساسية وضرورية لأية وظيفة يريد الشخص الانضمام إليها، ولكن دون إغفال المهارات والاتجاهات المهنية لهذه الوظيفة.

والجدول يُظهر أيضاً التكامل في أسس اختيار مديري المدارس، حيث كل مرحلة تقيس مجموعة من المجالات. وأن أسس اختيار مديري المدارس تغطي (21) معياراً من أصل (29) أي أن هناك توافقاً بنسبة (74.5%) وهو إجابة السؤال الرئيس وهو: هل يوجد توافق بين أسس اختيار مدير المدرسة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام 2019-2020 ووثيقة المعايير المهنية له؟ ولكن لأهمية المعايير في عمل المدير، فالأصل ان تكون الأسس تغطي المعايير 100%

**جدول (7) يُظهر شروط إضافية جاءت في أسس اختيار المدير وليس لها مقابل في المعايير**

المرحلة	الشرط
تقديم الطلب	المؤهل العلمي: أن لا تقل شهادة المتقدم عن درجة البكالوريوس ( كافة التخصصات التي تقبل للتدريس في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).
	الخبرة التربوية: ثماني سنوات في وزارة التربية والتعليم العالي على أن يكون عمل منها خمسة سنوات معلماً ويفضل أن يكون قد عمل نائب مدير مدرسة على ملاك وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
	تقييم الأداء: أن يكون تقييم الأداء لآخر ثلاث سنوات 2016، 2017، 2018م جيد جداً، وإذا كان المتقدم قد إنقطع عن عمله في إحدى السنوات المذكورة يؤخذ تقييم الأداء لآخر ثلاث سنوات كان فيها على رأس عمله.
المقابلة على مستوى المديرين	انتظام الدوام نائب مدير
المقابلة على مستوى الوزارة:	الثقافة العامة اللغة الإنجليزية

**وللإجابة على السؤال الفرعي الأول:** ما المعايير التي تم اغفالها في أسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين للعام 2019-2020؟  
 بناء على المقارنات أعلاه نجد أن أسس اختيار مديري المدارس لم تأخذ بعض المعايير بعين الاعتبار والتي يوضحها الجدول الآتي:

**الجدول رقم (8) يُظهر المعايير المهنية غير المتوفرة في أسس اختيار مدير المدرسة**

المجال	المحور	المعيار
قيادة عملية التعليم والتعلم	المعرفة المهنية	معيار (1): يمتلك معرفة وفهمًا بالمعايير المهنية الوطنية (الفلسطينية) للمعلمين.
	المهارات والممارسات المهنية	معيار (6): يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج (الفلسطيني) وأهدافه. معيار (9): يتبنى برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية.
		معيار (10): يوظف البيانات على اختلاف أنواعها ومصادرها لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.
إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية	المعرفة المهنية	معيار (15): يمتلك معرفة وفهمًا في التخطيط التربوي وإدارة المشاريع (المالية والإدارية والفنية).
		معيار (17): يمتلك معرفة وفهمًا بالتقنيات التربوية وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.
	مهارات والممارسات المهنية	معيار (21): يوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة العملية الإدارية.
	الاتجاهات المهنية	معيار (22): يتأمل ممارساته الإدارية والفنية وقيّمها. تسعة معايير مهنية

**وللإجابة على السؤال الفرعي الثاني:** ما هي استجابات أصحاب القرار في نتائج الدراسة من حيث مناسبة إضافتها لأسس اختيار مديري مدارس وزارة التربية والتعليم في فلسطين العام القادم؟  
 عُرضت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجداول من (1-8) على أصحاب القرار في الإدارة العامة لمتابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم ، وكان الرد كما يوضحه الجدول الآتي:



**الجدول ( 9 ) رد أصحاب القرار على نتائج الدراسة**

رد	المعيار	رقم المعيار
	هذا المعيار أساسي لكونه المرجعية في تقييم أداء المعلم، ودعم تطورهم المهني، ويجب إضافة سؤال في الاختبار الكتابي.	المعيار 1
	يجب إضافة سؤال في المقابلة الأولى او الثانية لتحقيق هذا المعيار.	المعيار 6
	يجب إضافة بند في مرحلة التكليف وهو ( تقييم أداء المدير) حيث يتم الكشف عن هذا المعيار من خلال نموذج تقييم الأداء السنوي.	المعيار 9
	يجب إضافة بند في مرحلة التكليف وهو ( تقييم أداء المدير) حيث يتم الكشف عن هذا المعيار من خلال نموذج تقييم الأداء السنوي.	المعيار 10
	يجب إضافة بند في مرحلة التكليف وهو ( تقييم أداء المدير) حيث يتم الكشف عن هذا المعيار من خلال نموذج تقييم الأداء السنوي.	المعيار 15
	يجب إضافة علامة للمعرفة على الحاسوب في المقابلة الأولى (المديرية).	المعيار 17
	يجب إضافة علامة للمعرفة على الحاسوب والتقنيات الحديثة في المقابلة الأولى ( المديرية).	المعيار 21
	تتحقق ضمناً من خلال المعيار (12)	المعيار 22

الجدول رقم (10) يوضح المعايير التي يجب إضافة بنود عليها في أسس اختيار المدير للأعوام القادمة، والمرحلة المناسبة لكل معيار:

رد	المعيار	رقم المعيار
الاختبار الكتابي.	يمتلك معرفة وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية (ال فلسطينية) للمعلمين.	المعيار (1)
المقابلة الأولى او الثانية	يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج (ال فلسطيني) وأهدافه.	المعيار (6)
نموذج تقييم الأداء السنوي	يتبنى برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية.	المعيار (9)
نموذج تقييم الأداء السنوي.	يوظف البيانات على اختلاف أنواعها ومصادرها لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.	المعيار (10)
التكليف ونموذج تقييم الأداء السنوي.	يمتلك معرفة وفهماً في التخطيط التربوي وإدارة المشاريع (المالية والإدارية والفنية).	المعيار (15)
المقابلة الأولى (المديرية).	يمتلك معرفة وفهماً بالتقنيات التربوية وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.	المعيار (17)
المقابلة الأولى (المديرية).	يوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة العملية الإدارية.	المعيار (21)

## التوصيات

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، وبلاستفادة من مقارنات ومقابلة كانت التوصيات كما يأتي:
- إضافة سؤال في الاختبار الكتابي عن المعيار (1) يمتلك معرفة وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية (الفلسطينية) للمعلمين.
- إضافة سؤال في المقابلة الأولى أو الثانية للتأكد من معرفته واهتمامه بفلسفة المنهاج (الفلسطيني) وأهدافه.
- إضافة بند في مرحلة التكليف وهو (تقييم أداء المدير).
- إضافة علامة للمعرفة على الحاسوب والتقنيات الحديثة في المقابلة الأولى (المديرية).

## المراجع

### المراجع العربية

- أوشيا، مارك، (2007)، المعايير التربوية دليل القيادة التربوية الناجح، ترجمة محمد عبد الجواد، غزة، فلسطين، دار الكتاب الجامعي.
- ترهي، شيرين، (2016)، درجة توافر المعايير المهنية لمديري ومديرات مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر معلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت.
- حسن، نوف نشمي، (2017)، تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد (6)، عدد (4).
- زقوت، نبيل، (2007)، تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الطويرقي، فوزي محفوظ، (2015)، تطوير معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر المشرفين التربويين بمحافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الطويل، هاني، وأبو شويمة، زبيدة (2016). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، بحث منشور في مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43، ملحق 2.
- الظفيري، منصور، (2011)، تطوير أساليب اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الحديثة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين .
- عابدين، محمد عبد القادر، (2005)، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عطير، ربيع، (2018)، درجة فعالية المعايير المهنية لمديري المدارس الحكومية في تقييم أدائهم ومقترحات لتطويرها في محافظة طولكرم، دراسة في مؤتمر البحث التربوي الرابع وزارة التربية والتعليم 2018.
- وزارة التربية والتعليم العالي، (2008)، استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين منظمة الأمم المتحدة للعلم والثقافة، دولة فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي، (2014)، المعايير المهنية لمدير المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي فلسطين، (2014)، الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، الإدارة العامة للمتابعة الميدانية.

## المراجع الأجنبية:

- Armenta, Tony.(2008) **Making Selective Admission More Meaningful** . Produced by Open Stax-CNX and licensed under the Creative Commons Attribution licensed
- Babo, Ed.D. Gerard 2008. **Principal Evaluation of ISLLC on the Evaluation of Building Principals by New Jersey Chief School Suburban School Districts**. Dissertation Abstracts International (online) <http://docs.google.com/viewer?Pid=bl&srcid=ADGEESiQLTXNSQ>
- Babo, Ed. D. Gerard (2010)"Principal Evaluation and the ISLLC 2008 Standards" Dissertation Abstracts, **New Jersey Journal of supervision and Curriculum Development**, 5(4), 110-170.
- Lester, Stan (2013) "Professional competence standards and frameworks in the United Kingdom. **Final version published in Assessment and Evaluation in Higher Education** .39 (1)
- Williams, Henry S. (2009)."An evaluation of Principal Intern's performance on the Interstate School leader's licensure Consortium Standards". **National Forum of Education Administration and Supervision Journal**. Volume 26 No 4/2009.
- Goldberg, M. & Harvey, J. (1983). A Nation at risk: The report of the National Commission on Excellence in Education. Phi Delta Kappa International,  
[https://www.google.com/search?q=-+Goldberg%2C+M.+%26+Harvey%2C+J.+\(1983\).+A+Nation+at+risk%3A+The+report+of+the+National+Commission+on+Excellence+in+Education.+Phi+Delta+Kappa+International%2C&oq=-+Goldberg%2C+M.+%26+Harvey%2C+J.+\(1983\).+A+Nation+at+risk%3A+The+report+of+the+National+Commission+on+Excellence+in+Education.+Phi+Delta+Kappa+International%2C&aqs=chrome..69i57j69i59.1724j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=-+Goldberg%2C+M.+%26+Harvey%2C+J.+(1983).+A+Nation+at+risk%3A+The+report+of+the+National+Commission+on+Excellence+in+Education.+Phi+Delta+Kappa+International%2C&oq=-+Goldberg%2C+M.+%26+Harvey%2C+J.+(1983).+A+Nation+at+risk%3A+The+report+of+the+National+Commission+on+Excellence+in+Education.+Phi+Delta+Kappa+International%2C&aqs=chrome..69i57j69i59.1724j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- تم الرجوع للموقع بتاريخ 2020/1/17  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143207078180>

تم الرجوع للموقع بتاريخ 2020/1/18