



مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908



تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم  
الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء مدخل  
إدارة الجودة الشاملة: تصور مقترح (\*)

إعداد

د/ أمينة راشد الراسبية  
مشرفة إدارة مدرسية  
المديرية العامة للتربية والتعليم  
بمحافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان

تاريخ قبوله للنشر ٢٠٢٠/٣/٣١ م.

٢٠٢٠/٢/١٠ م - تاريخ تسليم البحث

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وواقع تقويم الأداء المدرسي وتقديم تصور مقترح لتطوير تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة. تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت العينة من مجموعة من المديرين والمساعدين يمثلون خمس محافظات تعليمية من الذكور والإناث (٦٧٩) حيث بلغ العدد الإجمالي لمديري المدارس من الذكور والإناث (٢٨٨) فردًا بينما بلغ إجمالي مساعدي المديرين من الذكور والإناث (٣٩١) فردًا شملت خمس محافظات تعليمية بالسلطنة، وتم استخدام استبانة مكونة من خمسة محاور كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة موافقة أفراد العينة لواقع تقويم الأداء المدرسي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة تراوحت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، وتبين أن المجموع الكلي حصل على درجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٣) وبنسبة اتفاق (٦٦,٦%)، وهذه النتيجة تشير بصورة عامة إلى إدراك أفراد العينة بوجود تحديات وصعوبات لواقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان. وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير تقويم الأداء المدرسي في ضوء مدخل الجودة الشاملة كما قدمت مجموعة من التوصيات والمقترحات لدراسات لاحقة.

**الكلمات المفتاحية:** تقويم، الأداء المدرسي، الجودة الشاملة.

## Evaluation of school performance in cycle two of basic education schools in The Sultanate of Oman in the light of total quality management approach

### Abstract

The study aimed to identify the reality of school performance evaluation and presenting a suggested concept for developing school performance evaluation in the cycle two schools of basic education in the Sultanate of Oman in light of the TQM approach. The study used the descriptive approach. The study sample consisted of a group of principals and assistants representing five educational governorates. The study sample consisted of (288) principals and (391) assistant principals. A five scale questionnaire was used as a tool to collect data and information related to the study. The results showed that the degree of approval to the reality of the evaluation of school performance in the light of the TQM approach ranged from large to medium. It was found that the total score obtained a large approval score and an average of (3.33) and an agreement rate (66.6%). This result generally indicates the perception of the respondents that there are challenges and difficulties related to the evaluation of school performance in cycle two schools in the Sultanate of Oman. The study presented a proposed concept to develop the evaluation of school performance in the light of total quality approach. It also presented a set of recommendations and suggestions for subsequent studies.

**Keywords:** School performance evaluation, total quality management.

## مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

لقد أصبح اعتماد سياسة الجودة في القرن الحادي والعشرين هدفاً منشوداً في معظم المؤسسات الصناعية، والتجارية، والخدمية، والتربوية، لما أثبتته التجارب العديدة من نجاح المؤسسات التي اعتمدت الجودة كبرنامج عمل لها.

وتظهر أهمية الجودة في التعليم في مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب، ومراجعة المنتج التعليمي غير المباشر، وتطوير التعليم من خلال تقويم النظام التعليمي وتشخيص القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يتحول التقويم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية (محمد، ٢٠٠٦، ٥). كما تكمن أهمية الجودة في إيجاد التناسق بين الأهداف، وتبني فلسفة الجودة الشاملة، وتقليل الحاجة للتفتيش، وإنجاز الأعمال المدرسية بطريقة جديدة، وتحسين الجودة والانتاجية وخفض التكاليف، والتعلم مدى الحياة، والقيادة في التعليم، والتخلص من الخوف، وإزالة معوقات النجاح، وخلق ثقافة الجودة، وتحسين العمليات، ومساعدة التلاميذ على النجاح، والالتزام، والمسئولية (أحمد، ٢٠٠٣، ٢٤-٢٧).

ويحتل مدخل إدارة الجودة الشاملة مكاناً متقدماً الآن؛ فهذا المدخل يتضمن العديد من الأفكار الإدارية، ويتفق مع القيم الموضوعية، حيث يهدف إلى إرضاء الطالب وإرضاء المجتمع وتنمية العلاقات المبنية على الصراحة والثقة والعمل كفريق أو مجموعات منظمة والتحسين المستمر والاعتماد على الإحصاءات والمعلومات وتفسيرها في عصر المعلوماتية والاهتمام بالحوافز للحث على جودة الخدمة المقدمة.

وفي الربع الأخير من القرن العشرين بدأت دول الخليج العربي - ومنها سلطنة عمان - تستشعر أهمية توجيه الجهود لتنمية العنصر البشري، وبدأت القيادة السياسية في السلطنة تدرك "أن الاستثمار في البشر هو أفضل أنواع الاستثمار على المستوى البعيد، وأن التعليم الجيد هو أداة تنمية المجتمع ووسيلة صناعة نهضته على اعتبار أن قوة الأمم لم تعد تقاس بما لديها من ثروات طبيعية أو بفائض رأس المال أو بعدد سكانها أو قوة جيوشها ، ولكن بما لديها من عقول مفكرة ومبدعة تصنع التغيير وتقود التطوير.

ومن أهم التحديات التي تواجه المدرسة في هذا العصر هي التطورات المختلفة في جميع المجالات فكما حققت المدرسة نجاحاً في مخرجاتها كانت هناك تطلعات جديدة تفرضها متطلبات الحياة المتسارعة، ومن هنا تأتي أهمية نظام تطوير الأداء المدرسي وأثره في رفع جودة الأداء، وتبرز أهمية نظام تطوير الأداء المدرسي كذلك في تشخيص مجالات العملية التعليمية

والمستوى الفعلي لمدخلاتها، وتحديد الأساليب والنشاطات المستخدمة، وبيان مواطن القوة وأولويات التطوير فيها، مما يتيح الفرصة لتصحيح الأداء، وإدخال التعديلات على الخطط لبلوغ الأهداف (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٩، ١٥).

وقد أكدت نتائج الكثير من الدراسات وجود بعض التحديات التي تواجه إدارات المدارس والمؤسسات التعليمية بصفة عامة وتعيق تحقيق بعض أهداف تقويم الأداء فيها، كدراسة (قواسمة، ٢٠٠٣) التي بينت أن هناك قصورا لدى مديري المدارس من حيث عدم إدراكهم بدرجة كافية لفعاليات الموقف التعليمي وبمنهجية إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (Szakacs, 2002) التي أوضحت أن المدرء يقدرون عملية التقويم والتغذية الراجعة الخاصة بالأداء، ويقدررون كذلك الجانب الرسمي لعملية تقويم الأداء، ولكنهم يعتقدون أن عملية التقويم تحتاج إلى تطوير. وتوصلت دراسة (شاكر وزيدان، ٢٠٠٤) لعدد من المتطلبات لتطوير عمليات الرقابة والمتابعة والتقويم لتحقيق جودة الأداء للمؤسسة ومن أهم هذه المتطلبات: بناء وتصميم أدوات قياس لمؤشرات تقويم مجالات الأداء المؤسسي مع تطبيق هذه الأدوات والعمل على تطويرها بصفة مستمرة، وتوفير مناخ تنظيمي محفز على الإبداع والابتكار والتجديد وتجريب المستجدات التربوية والتكنولوجية والإدارية. كما أشارت دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٩) على أن نظم وصيغ الجودة الشاملة ومؤشراتها تعتبر من أهم وأشمل الصيغ الملائمة لإحداث التغيير والتطوير الشامل في الأداء المدرسي بطريقة إجرائية، وذلك لما تقوم عليه أنظمة الجودة من استراتيجيات شاملة للتحسين المستمر وأن هناك مجموعة من الممارسات والنماذج لتطوير الأداء المدرسي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن تتخذها المدرسة كنموذج أو دليل لتطوير الأداء المدرسي. كما توصلت دراسة (العمرى، ٢٠٠٢) إلى نموذج لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، يتم من خلاله تحول في الأداء التعليمي من مجرد إدارة تقليدية إلى بناء مؤسسي (ديناميكي). وأوصت هذه الدراسة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى بناء مؤسسة تعليمية تقوم ثقافتها على مؤشرات ومعايير نظم جودة عالمية موضوعية تستهدف تطوير العمل وتعمل على المراجعة والتقويم لتحسين الأداء الإداري.

إن نظام تطوير الأداء المدرسي- المستحدث في سلطنة عمان بالقرار الوزاري رقم (٢٠٠٦/١٩)- هو إحدى ثمار المراجعة المستمرة للأداء والرغبة الدائمة في التطوير، حيث ضم هذا النظام ثلاثة مشاريع هي: مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره، ومشروع رؤية المعلم الأول (المشرف المقيم)، والمشروع التكاملي للإنماء المهني، والتي تتكامل فيما بينها وتذوب في بوتقة واحدة لتحقيق الغاية وهي تطوير الأداء المدرسي تحت مسمى نظام تطوير الأداء المدرسي،

ويشير نظام تطوير الأداء المدرسي إلى جانبين رئيسيين من الجوانب المهمة لتطوير الأداء المدرسي، يتعلق الأول بالتقويم الذاتي للأداء المدرسي وهو الجانب الذي يتم داخل المدرسة من خلال كادرها الإداري والفني والمستفيدين منها، والذي يطلق عليه (فريق التطوير والتحسين داخل المدرسة)، بينما يتعلق الآخر بالتقويم الخارجي لأداء المدرسة، والذي يتم من خلال فريق متخصص من خارج المدرسة ذي خبرة مهنية في التقويم، بهدف تشخيص أداء المدرسة ومساعدتها للتغلب على نواحي القصور بوضع إجراءات عملية تسهم في تطوير أدائها (وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٩ ، ١٨).

غير أن نظام تطوير الأداء المدرسي يواجه الكثير من العقبات التي يرتبط بعضها بالتعريف بالنظام، وهيكله تطبيق النظام في المحافظات (اللجنة المحلية- فريق التدريب المحلي- فريق التطوير والتحسين- تطبيق البوابة التعليمية)، ودور المشرف التربوي في النظام، ودور المشرف التربوي في متابعة مهام وسجلات وأعمال المعلم الأول (المشرف المقيم)، والتنمية المهنية من خلال الاحتياج التدريبي، وإبراز نقاط المتابعة من قبل المشرف التربوي من أجل تفعيل النظام (الراشدية، ٢٠٠٥). وهذا ما أشارت إليه أيضا نتائج دراسة (الزالمي، ٢٠١٢) بأن عملية تطبيق نظام التطوير الإداري في سلطنة عمان تواجه صعوبات فنية ترتبط بقلّة عدد الفنيين الذين يتولون الإشراف على عملية تطبيقه، وأخرى مرتبطة بالمبنى المدرسي إضافة إلى الصعوبات المالية وقلّة التغطية الإعلامية لهذا النظام وغيرها.

وقد أكد التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع لليونسكو الصادر عام ٢٠٠٥ أن الجودة تشغل مكانة جوهرية في عملية التعليم، وضرورة السعي نحو جودة الأداء في المؤسسات التعليمية في إطار السياسات العامة التي تهتم كل بلدان العالم تقريباً؛ لسلامة مخرجات التعلم (اليونسكو، ٢٠٠٥). كما أكد المؤتمر الخليجي الثالث للجودة على نشر الوعي بأهمية تطبيق أنظمة الجودة كمدخلات رئيسية في العملية التعليمية في دول مجلس التعاون الخليجي العربية (سلطنة عمان ضمناً)، واعتماد برامج إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية الخليجية العربية (المؤتمر الخليجي الثالث للجودة، ٢٠١٥). وأكدت كذلك دراسة الغيثي (٢٠١٢) فاعلية نموذج قائم على معايير إدارة الجودة الإداري وتطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان، وانعكاس تأثير ذلك على الإدارة في تطوير الأداء المدرسي. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على الهدف الذي يؤكد على أهمية تقويم الأداء المدرسي في الوقوف على مخرجات العملية التعليمية بموضوعية وشفافية من خلال حسن إدارتها، والتوظيف الأمثل لأدواتها وأنشطتها، وجعل البيئة المدرسية فعالة وإيجابية؛ مما ينعكس على المتعلم، وعلى أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة في الوقوف على

مستوى أداء المدرسة، ومساعدة المديرين في استخدام الاستراتيجيات وأساليب التقويم والخطط المناسبة التي تحقق الأهداف المرجوة. إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تركز على الربط بين نظام تقويم الأداء المدرسي ومدخل إدارة الجودة الشاملة وتقديم صورة متكاملة عن أساليب تقويم الأداء المدرسي النابعة من مدخل إدارة الجودة الشاملة؛ بما يحقق الأهداف المنشودة منه. وتتفرد بالتركيز على نظام تقويم الأداء المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان بكافة عناصره: المدخلات، والعمليات، والمخرجات مع تقديم تصور مقترح لتطوير تقويم الأداء المدرسي بسلطنة عمان قائم على أسس مدخل إدارة الجودة الشاملة.

من هذا المنطلق قامت الباحثة بإجراء استطلاع لرأي عشرة خبراء من وزارة التربية والتعليم في تخصصي الإشراف الإداري وتقويم الأداء المدرسي خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦ وذلك بهدف التعرف على واقع تقويم الأداء المدرسي من حيث أهداف التقويم والمعوقات والتحديات التي تواجه نظام تقويم الأداء. وقد أوضحت نتائج الاستطلاع وجود ازدواجية في تقييم أداء المدرسة بين المشرف الإداري وبين مشرف تقويم أداء مدرسي بنسبة ٩٠% وعدم وجود تكامل بين دور المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي بنسبة ٦٠%. بالإضافة أن ٨٠% منهم يرى عدم تنوع أساليب الزيارات الإشرافية، ويقتصر فقط على الإشراف المباشر بهدف المتابعة، بيد أن هناك حاجة ملحة للإشراف التطويري، والإشراف الإكلينيكي. كما عزز الإحساس بالمشكلة لدى الباحثة بعض الأمور التي تم ملاحظتها من خلال عملها كمديرة مدرسة مثل قلة المرونة من قبل بعض المشرفين الإداريين، وكثرة السجلات المطلوبة وتكرارها، وندرة الوضوح والشفافية عند بعض المشرفين الإداريين، ومحدودية التعزيز للجوانب الإيجابية في الأداء ومحدودية برامج الإنماء المهني.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

بناء على نتائج الدراسات السابقة كدراسة (Szakacs، 2002) ودراسة (شاكر وزيدان، ٢٠٠٤) ودراسة (الزالمي، ٢٠١٢) التي أشارت إلى أن عملية التقويم تحتاج إلى تطوير، وأن فهم عملية التقويم عنصر مهم في تحديد مدى النجاح أو الفشل لخبرة الأداء الخاصة بعملية التطوير، فضلا عن تطوير عمليات الرقابة والمتابعة والتقويم بما يحقق ترشيدها واستخدامها أمثل للموارد والإمكانات وجودة عالية في الأداء لكل مكونات وعناصر منظومة إدارة المؤسسة وأهمية مراجعة نظام تطوير الأداء المدرسي وإجراءاته وأدواته، ومراجعة وتقويم الإجراءات المستخدمة في النظام،

وبناء على توصيات بعض الدراسات كدراسة (العمري، ٢٠٠٢) ودراسة (قواسمه، ٢٠٠٣) ودراسة (إبراهيم، ٢٠٠٩) بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى بناء مؤسسة تعليمية تقوم ثقافتها على مؤشرات ومعايير نظم جودة عالمية موضوعية تستهدف تطوير العمل وتعمل على المراجعة والتقييم لتحسين الأداء الإداري، وتفعيل العلاقات بين المدير والعاملين معه من أجل تفعيلها وتوظيفها في سبيل التعاون لتحسين الأداء للطاقت العاملين في المدرسة.

وبناء على توصيات التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع (اليونسكو، ٢٠٠٥) و(المؤتمر الخليجي الثالث للجودة، ٢٠١٥) باعتماد برامج إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية الخليجية العربية، ارتأت الباحثة الحاجة الماسة لدراسة واقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان. بحيث تنطلق الدراسة من قناعة مؤداها أن الأخذ بالأساليب الحديثة والاتجاهات العالمية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث ومنها أساليب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي الهادف يمكن أن يساعد على تحسين الأداء. فجاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على تقويم الأداء المدرسي؟
٢. ما طبيعة تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟
٣. ما واقع تقويم الأداء المدرسي في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١. تحديد الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة وانعكاساتها على تقويم الأداء المدرسي.
٢. تحديد طبيعة تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.



٣. الوقوف على واقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

٤. وضع تصور مقترح لتطوير تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة بالنسبة لنظام التعليم العماني فيما يلي:

١. تسهم في إثراء نظام التعليم برؤية علمية للتطوير المستمر، من خلال نظام تقويم الأداء المدرسي.

٢. توضع حاجات عناصر البيئة المدرسية (التعليمية والتعلمية والإدارية) في نظام تقويم الأداء المدرسي موضع اهتمام في عمليات التطوير.

٣. تساعد في تطوير نظام التعليم من خلال الربط بين أهداف التعليم وأهداف نظام تقويم الأداء المدرسي.

٤. تقديم تصور مقترح لتطوير تقويم الأداء المدرسي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة قد تستفيد منه وزارة التربية والتعليم.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تمثلت في كل من: أهداف تقويم الأداء ومعايير، إدارة الموارد البشرية، نظام المعلومات والاتصال، التطوير والتحسين المستمران، ورضا المستفيدين.

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من مديري المدارس ومساعدتهم.

**الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مدارس الحلقة الثانية بمحافظة مسقط، محافظة جنوب الشرقية، محافظة شمال الشرقية، محافظة الظاهرة، محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧م

### مصطلحات الدراسة:

ورد في هذه الدراسة عدد من المصطلحات يمكن تعريفها إجرائياً كما يلي:

١. **تقويم الأداء المدرسي (School Performance Evaluation):** يعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه تقدير جدارة المدرسة في تحقيق أهدافها. ويشمل تقويم الأداء المدرسي بالإضافة إلى تقويم أداء المعلمين والعاملين، المبنى الدراسي من حيث مواصفاته وعدد الفصول الدراسية

والوسائل التعليمية والتجهيزات الأخرى بالفصل والحجرات المخصصة للأنشطة والمساحة الخضراء بالمدرسة، ومدى مناسبتها لأعداد الطلاب.

٢. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): يعرف في هذه الدراسة بأنه أسلوب إداري للتحسين المستمر على جميع مستويات المؤسسة التعليمية، يجمع بين الأساليب الإدارية الأساسية وجهود التحسين الحالية، والأساليب الفنية الخاصة في إطار بناء نظامي مركز في التحسين المستمر لجميع العمليات، ويعتمد على مشاركة العاملين بهدف إرضاء المستفيدين سواء الخارجي (متلقي الخدمة) (الطلاب، أولياء الأمور، وأصحاب العمل، المجتمع بشكل عام) أو الداخلي (مقدم الخدمة).

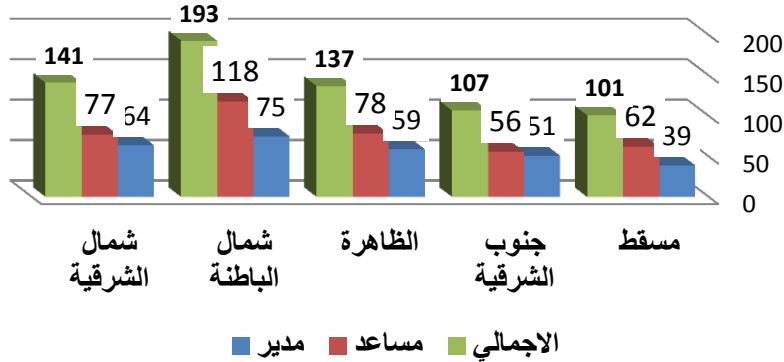
٣. التعليم الأساسي في سلطنة عمان (Basic Education in Sultanate of Oman): تبنت الدراسة الحالية تعريف وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١، ٩) بأنه: "تعليم موحد توفره الدولة لجميع أطفال السلطنة ممن هم في سن المدرسة، مدته عشر سنوات، يقوم على توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الاستمرار في التعليم، أو التدريب وفقاً لميولهم واستعداداتهم وقدراتهم لمواجهة تحديات الحاضر وظروفه وتطلعات المستقبل في إطار التنمية المجتمعية الشاملة، وينقسم إلى حلفتين: الحلقة الأولى من الصف الأول إلى الصف الرابع، والحلقة الثانية من الصف الخامس إلى العاشر.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات التربوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهو تقويم الأداء المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان وتقديم تصور مقترح لتطوير تقويم الأداء المدرسي في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمساعدين في مدارس الحلقة الثانية للتعليم الأساسي في سلطنة عمان للعام الدراسي (٢٠١٦-٢٠١٧م) في خمس محافظات تعليمية، حيث بلغ العدد الإجمالي لهم (٦٧٩) من الذكور والإناث حيث بلغ العدد الإجمالي لمديري المدارس من الذكور والإناث (٢٨٨) بينما بلغ الإجمالي من مساعدي المديرين من الذكور والإناث (٣٩١). ويوضح الشكل رقم (١) مجتمع الدراسة حسب المحافظات التعليمية والوظيفة.

## مجتمع الدراسة حسب المحافظات التعليمية والوظيفة



شكل (١) مجتمع الدراسة حسب المحافظات التعليمية والوظيفة

عينة الدراسة الميدانية: تكونت عينة الدراسة الميدانية من جميع مديري المدارس والمساعدين بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في خمس محافظات من محافظات السلطنة وعددهم ٦٧٩ مديراً ومساعداً تم توزيع أداة الدراسة عليهم فاستجاب منهم (٥٣٥) مديراً ومساعداً بنسبة (٧٨,٧٩%) بينما كانت نسبة الهدر ٢٢,١٠ من مجتمع الدراسة. والجدول (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة:

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها (ن=٥٣٥)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة	الإجمالي
الوظيفة	مدير مدرسة	٢١٨	٤٠,٧%	٥٣٥
	مساعد مدير مدرسة	٣١٧	٥٩,٣%	
المؤهل	بكالوريوس	٤٤٢	٨٢,٦%	٥٣٥
	دراسات عليا	٩٣	١٧,٤%	
المدرسة	ذكور	٢٨٤	٥٣,١%	٥٣٥
	إناث	٢٥١	٤٦,٩%	
المحافظة	مسقط	٩٠	١٦,٨%	٥٣٥
	جنوب الشرقية	٨٧	١٦,٣%	
	الظاهرة	١٠٤	١٩,٤%	
	شمال الشرقية	١١٣	٢١,١%	
	شمال الباطنة	١٤١	٢٦,٤%	

## أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالدراسة والتي هدفت إلى التعرف على واقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة وفق الخطوات التالية:

١- قامت الباحثة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ومن خلال الخبرة الميدانية لها بإعداد وتطوير استبانة اشتملت على خمسة محاور أساسية وهي: أهداف تقويم الأداء ومعاييرها، إدارة الموارد البشرية، نظام المعلومات والاتصال، التطوير والتحسين ورضا المستفيدين.

٢- لقياس صدق الاستبانة تم استخدام صدق المحكمين، وما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي، تم إجراء التعديلات في ضوء آراء المحكمين حيث تم اعتماد الفقرات التي اتفق عليها المحكمين بنسبة لا تقل عن (٧٠%). وقد تكونت الإستبانة من جزأين، الجزء الأول تضمن البيانات العامة عن عينة الدراسة والجزء الثاني شمل ٩٧ عبارة متعلقة بواقع تقويم الأداء المدرسي موزعة على المحاور الخمسة وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في هذه الاستبانة.

٣- تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

- **معامل ثبات إعادة التطبيق:** حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من أفراد مجتمع الدراسة قدرها (٣٠) مديرًا ومساعدًا، ثم إعادة الاختبار على نفس العينة بفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني بهدف استخراج معامل الارتباط بين التطبيقين، حيث بلغ معامل الارتباط بين التطبيقين ٠,٨٥، وهذه قيمة عالية ومقبولة.

- **معامل ثبات ألفا- كرونباخ (Cronbach coefficient):** تم حساب معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة وكذلك للمجموع الكلي، حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة لمحور أهداف تقويم الأداء ومعاييرها (٠,٩٠١) وبالنسبة لمحور إدارة الموارد البشرية (٠,٩٥٨) وبالنسبة لمحور نظام المعلومات والاتصال (٠,٨١٢) وبالنسبة لمحور التطوير والتحسين (٠,٨٦٨) وبالنسبة لمحور رضا المستفيدين (٠,٨٥٩) وبالنسبة للمجموع الكلي لفقرات الاستبانة (٠,٩٧٤) وهذا يجعل من الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة حيث أنها على درجة عالية من الصدق والثبات وبهذا تم استخدامها بفعالية في البحث.

٤- تم إجراء دراسة استطلاعية للتأكد من أن الاستبانة واضحة العبارات، وذلك على عينة عشوائية من المديرين والمساعدين من خارج عينة الدراسة، لمعرفة القدرة على إعطاء استجابة في

كل محور من محاور الاستبانة وكان هناك اتفاق تام على وضوح العبارات، وسهولة أسلوبها، وأن هناك استجابات واضحة في كل بعد من الأبعاد، وبعد ذلك عرضت الاستبانة على متخصصين في اللغة العربية للتأكد من سلامة صياغة العبارات لغوياً.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات استجابة العينة لأسئلة الاستبانة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار العشرون للعام ٢٠١٣ وشملت الآتي:

- معامل ألفا كرونباخ لاختبار معامل الثبات للاستبانة ومحاورها وذلك للعينة الإستطلاعية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الكلية للاستجابات (المتوسط الحسابي مقسوماً على عدد العبارات مقسوماً علي مستوى استجابات مقياس ليكرت).

### عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: والذي نص على "ما واقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة؟" للإجابة عنه تم حساب لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة بالنسبة لمحاور أداة الدراسة ككل ولكل محور على حدة.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لمحاور أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

م	محاور أداة الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	رضا المستفيدين	3.65	0.3430	73.0	كبيرة
2	التطوير والتحسين المستمران	3.39	0.231	67.0	متوسطة
3	نظام المعلومات والاتصال	3.29	0.3010	65.8	متوسطة
4	إدارة الموارد البشرية	3.27	0.3660	65.4	متوسطة
5	أهداف تقويم الأداء ومعاييرها	3.12	0.147	62.4	متوسطة
6	المجموع الكلي	3.33	0.2160	66.6	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (٢) أن درجة موافقة عينة الدراسة لواقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمجموع

الكلية لمحاوَر أداة الدراسة الخمسة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٣) وبنسبة اتفاق بلغت (٦٦,٦%).

وهذه النتيجة تشير بصورة عامة إلى إدراك أفراد العينة بوجود تحديات وصعوبات لواقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن نظام تطوير الأداء المدرسي ومن ضمنه التقويم يواجه الكثير من العقبات التي يرتبط بعضها بالتعريف بالنظام وهيكلته تطبيقه في المحافظات (اللجنة المحلية- فريق التدريب المحلي- فريق التطوير والتحسين- تطبيق البوابة التعليمية)، والأدوار التي يقوم بها كل من المشرف التربوي والمشرف الإداري والمدير والمعلم في النظام، بالإضافة إلى الازدواجية في تقييم أداء المدرسة بين المشرف الإداري وبين مشرف تقويم أداء مدرسي، كما يمكن أن يكون ذلك بسبب قلة مرونة بعض المشرفين الإداريين في عمليات المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى كثرة السجلات المطلوبة وتكرارها، وعدم تنوع أساليب الزيارات الإشرافية، ومحدودية الشفافية وضعف النقاش حول نتائج تقويم الأداء المدرسي، بالإضافة إلى محدودية برامج الإنماء المهني، علاوة على أنها لا تلبى احتياجات المديرين والمشرفين والمعلمين وجميع الأفراد القائمين على تقويم الأداء المدرسي.

كما يلاحظ من الجدول (٢) أن المحور المتعلق برضا المستفيدين نال أعلى المتوسطات في تقديرات أفراد العينة، وبدرجة موافقة كبيرة ويتقدير متوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) وبنسبة موافقة (٧٣%)، وقد يعزى ذلك إلى ملاحظة المستفيدين من نظام تقويم الأداء المدرسي وجود تطور في مستوى تقويم الأداء المدرسي مقارنة بما كان عليه الوضع في السنوات التي سبقت تطبيق نظام تقويم الأداء المدرسي، وربما يعود ذلك نتيجة لإدراك المستفيدين من هذا النظام بالجهود التي تقوم بها الوزارة في هذا الجانب وسعيها نحو التطوير المستمر في الأداء المدرسي، وربما جاءت هذه النتيجة بسبب قلة اطلاع أفراد العينة على المستجدات التربوية العالمية في هذا المجال واعتقادهم بأن التطور في مستوى تقويم الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي حقق درجة عالية من النتائج الإيجابية والتي شعروا من خلالها بالرضا، ويمكن القول أنه رغم حصول هذا المحور على هذه الدرجة الكبيرة من الموافقة إلا أن ذلك لا يعني نفي وجود بعض العقبات أو الصعوبات للوصول إلى مستوى أعلى من الرضا لدى المستفيدين، وهذا ما سيتم عرضه عند مناقشته وتحليل نتائج المحور المتعلق برضا المستفيدين. أما المحاور الأربعة الأخرى للاستبانة فكانت درجة الموافقة عليها متوسطة بمتوسط حسابي تراوح بين (٣,١٢ - ٣,٣٩) وبنسب اتفاق تراوحت بين (٦٢,٤ - ٦٧)، وكما هو واضح في الجدول (٢) أدنى نسبة اتفاق كانت لمحور أهداف تقويم الأداء ومعاييرها حيث بلغت ٦٢,٤%. وقد يعزى حصول هذا المحور على أدنى التقديرات إلى وجود صعوبات في فهم بعض الأهداف المتعلقة بتقويم الأداء ومعاييرها، كما قد يعزل ذلك بسبب قلة تقديم

التدريب المناسب للقائمين على نظام تقويم الأداء المدرسي وكذلك المنتفعين منه، وقد يعزى ذلك إلى ضعف مناسبة الأهداف الحالية مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المدرسي والمحلي وعدم تناسب إمكانات المدرسة مع الأهداف التطويرية المرجوة من تقويم الأداء، وعدم التشجيع للقيام بالبحوث والدراسات التي تدعم تقويم الأداء بما يحقق التطوير، وعدم تعديل أهداف تقويم الأداء لتتناسب مع أهداف المستفيدين منه، وعدم تحقيق أهداف تقويم الأداء في وقت مطابق للبرنامج.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة (العوايد، ٢٠٠١) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان لنظام تقويم الأداء في ضوء المهام الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات كانت متوسطة، ودراسة اليعقوبية (٢٠١٤) التي بينت أن درجة ممارسة القيادة المدرسية لواقع نظام تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كانت متوسطة، ودراسة (الغيثي، ٢٠١٢) التي أشارت إلى أن درجة تأثير الإدارة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان من وجهة نظر مُديري المدارس ومعلميها كانت متوسطة، ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (النعمي، ٢٠١١) التي كشفت أن مستوى أداء الفنيين المشرفين على تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل في المدارس المطبقة للنظام في سلطنة عمان كان عالياً. كما أشارت دراسة (Plowright, 2007) أن المدارس التي يوجد بها بيئة داعمة بقوة لممارسة عملية التقويم الذاتي تنعكس على عمليتي التعليم والتعلم، كما أنها أكثر قدرة على ممارسة عملية التفتيش، وأظهرت النتائج أهمية التفتيش الخارجي نتيجة الحاجة للمسؤولية والإدعاء بأنه عملية تطويرية تدعم ظهور المعايير وجودة التعليم والتعلم.

وفيما يلي سيتم مناقشة نتائج السؤال الأول حسب كل محور من محاور الدراسة وذلك كما يلي:

#### ١- النتائج المتعلقة بمحور أهداف تقويم الأداء ومعايير:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لعبارات محور أهداف تقويم الأداء ومعايره مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	تدعم نتائج جمع البيانات التعرف على نقاط القوة وأولويات	4.33	.5940	86.6	كبيرة جدا
2	توظف معايير مجالات الخطة المدرسية كأدلة لقياس مجالات الأداء المدرسي	4.30	.5730	86	كبيرة جدا
3	تتصف أهداف تقويم الأداء المدرسي بالوضوح والواقعية	4.27	.5800	85.4	كبيرة جدا
4	تخدم الأهداف الموضوعية جميع الفئات المستفيدة من تقويم	4.21	.6040	84.2	كبيرة جدا
5	يتضح في الخطة المدرسية معايير ومؤشرات كل مجال من	4.19	.4790	83	كبيرة
6	يتوافر بالمدرسة دليل يشمل رؤية وأهداف تقويم الأداء مع العمل به	4.14	.7110	83	كبيرة
7	يؤثر نقص الإمكانيات بصورة سلبية على تحقيق الأهداف	4.13	.8860	83	كبيرة
8	يشارك فريق التطوير والتحسين بفاعلية في وضع الخطة المدرسية	4.13	.6280	83	كبيرة
9	تساعد المعايير القانمين بالعمل لمعرفة وتحديد أدوارهم	4.11	.5270	83	كبيرة
10	تشمل خطة الإشراف والمتابعة جميع مجالات الأداء بالمدرسة	2.98	.1290	59.6	متوسطة
11	تتفق مستويات التقدير الخمسة مع مؤشرات تقييم جودة الأداء	2.98	.1130	59.6	متوسطة
12	تراعي خطة المدرسة التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي في تقويم الأداء	2.98	.1130	59.6	متوسطة
13	تحرص المدرسة على نشر ثقافة التعلم الذاتي	2.97	.1600	59.4	متوسطة
14	يتم التركيز على تقويم الأهداف بصورة مستمرة بهدف تطوير الأداء	2.97	.159	59.4	متوسطة
15	تعلم الأهداف ونتائج التقويم الذاتي على كافة المستويات بالمدرسة	2.97	.196	59.4	متوسطة
16	يتم التركيز على أهداف واحتياجات وتوقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها	2.95	.2070	59	متوسطة
17	يتم إشراك جميع المستفيدين في وضع المقترحات للتطوير	2.93	.2720	58.6	متوسطة
18	تتناسب الأهداف الحالية مع المتغيرات والاقتصادية للمجتمع المدرسي والمحلي	2.91	.2990	58.2	متوسطة
19	تتناسب إمكانيات المدرسة مع الأهداف التطويرية المرجوة من تقويم الأداء	2.84	.4980	56.8	متوسطة
20	تحدد الخطة المدرسية معايير الأداء المراد تحقيقها بدرجة عالية	2.02	.1590	40.4	قليلة
21	تقوم المدرسة بالبحوث والدراسات التي تدعم تقويم الأداء بما يحقق التطوير	1.61	.8550	32.2	قليلة جدا
22	يتم مراجعة المعايير والاهتمام بعملية تطويرها	1.43	.7850	28.6	قليلة جدا
23	يتم تعديل أهداف تقويم الأداء لتناسب مع أهداف المستفيدين منه إذا تطلب الأمر ذلك	1.28	.6600	25.6	قليلة جدا
24	يتم تحقيق أهداف تقويم الأداء في وقت مطابق للبرنامج	1.27	0.645	25.4	قليلة جدا
	المجموع الكلي	3.12	0.147	62.4	متوسطة



يتضح من الجدول (٣) أن درجة موافقة عينة الدراسة لواقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لعبارات محور أهداف تقويم الأداء ومعايير تراوحت بين الدرجة الكبيرة جداً والقليلة جداً، ويتبين أن العبارة "تدعم نتائج جمع البيانات التعرف على نقاط القوة وأولويات التطوير" جاءت في المرتبة الأولى في هذا المحور وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٣٣) وبنسبة موافقة (٨٦,٦%) وقد يفسر ذلك نتيجة لإدراك أفراد العينة بأن النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات التقويم وبطريقة علمية ومنهجية هي نتائج موثوقة وبالتالي تساعد المعنيين بالعملية التعليمية التعليمية على تحديد نقاط القوة في الممارسات والإجراءات المختلفة في المدرسة وكذلك التعرف على نقاط الضعف فيها. وجاءت العبارة "توظف معايير مجالات الخطة المدرسية كأدلة لقياس مجالات الأداء المدرسي" المرتبة الثانية وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٣٠) وبنسبة موافقة (٨٦%) وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعتبر منطقية حيث أن معايير مجالات الخطة المدرسية تعطي مؤشراً واضحاً ومدى تطبيق المدرسة لمجالات الأداء المدرسي المختلفة ومدى التزام المدرسة بالجودة في الأداء والنتائج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كاريكايدس وكامبيل (Kyriakides & Campbell, 2004) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالمعايير المرجعية التي يتم عن طريقها قياس فاعلية الأداء المدرسي وإلى وضع نموذج مقترح يجمع ما بين التقويم الذاتي والتقويم الخارجي مع أهمية الربط فيما بينهما وذلك لتحقيق الفاعلية والجودة في العمل.

كما نستنتج من الجدول (٣) أن العبارة "يتم تعديل أهداف تقويم الأداء لتتناسب مع أهداف المستفيدين منه إذا تطلب الأمر ذلك" جاءت في المرتبة قبل الأخيرة في هذا المحور وبدرجة موافقة قليلة جداً، وبمتوسط حسابي (١,٢٨) وبنسبة موافقة (٢٥,٦%) وقد يفسر ذلك نتيجة لاتباع أسلوب الإدارة البيروقراطي إذ يعتقد بعض الإداريين أو الفنيين صعوبة تعديل أو تغيير أهداف تقويم الأداء لأنها جاءت مصادقة أو مقررة عليهم من جهات إدارية عليا وبذلك فإن عملية التعديل تحتاج إلى المرور بسلسلة من العملية الإدارية المعقدة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "يتم تحقيق أهداف تقويم الأداء في وقت مطابق للبرنامج" بدرجة موافقة قليلة جداً، وبمتوسط حسابي (١,٢٧) وبنسبة موافقة (٢٥,٤%) وقد يعزى ذلك إلى عدم دراسة أهداف تقويم الأداء بدرجة عالية من الدقة والموضوعية والحرفية والجودة، وربما يكون ذلك نتيجة لعدم وضع خطة استراتيجية بطريقة صحيحة ومدروسة أو نتيجة لقلّة الجدية في تطبيقها ومتابعة تنفيذها واتباع الإجراءات المناسبة في عملية التقويم والمحاسبة.

## ٢- محور إدارة الموارد البشرية:

يوضح الجدول (٤) الترتيب التنازلي لعبارات محور إدارة الموارد البشرية حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية، حيث تبين أن درجة موافقة عينة الدراسة لواقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لعبارات هذا المحور تراوحت بين الدرجة الكبيرة والقليلة جداً. وجاءت العبارة "تعطى الأولوية في التنفيذ للبرامج التدريبية المستخرجة من نتائج التقويم الذاتي بالمدرسة" في المرتبة الأولى في هذا المحور ودرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبنسبة موافقة (٨١,٤%) وقد يفسر ذلك بسبب الدرجة العالية من الدقة والموضوعية التي تقدمها نتائج التقويم الذاتي في المدرسة حيث يتم التوصل إلي هذه النتائج من الجهات المستهدفة أو المستفيدة في المدرسة وبالتالي فهي تُظهر الاحتياجات الفعلية للعاملين في المدرسة وذلك من وجهة نظرهم وتقديرهم الذاتي، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الزامل (٢٠١٢) والتي أظهرت أن نظام تطوير الأداء المدرسي ساهم بشكل غير مباشر في دعم الإنماء المهني للمعلمين. كما جاءت العبارة "يتم تكليف العاملين بالمدرسة بتحديد أولويات التطوير لديهم" في المرتبة الثانية ودرجة موافقة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٤,٠٦) وبنسبة موافقة (٨١,٢%) وقد يعزى ذلك نتيجة لأهمية هذا الإجراء حيث أن الموظف أو العامل في المدرسة تكون لديه الدراية والمعرفة لاحتياجاته التدريبية أو المهنية أو التطويرية بدرجة أكبر من غيره، كما أن تكلفه بتحديد أولويات التطوير لديه يعطيه قناعة وإيمان بتقبل التغيير والتعاون في تحقيق الأهداف أو البرامج التي تستهدف تطوير وتحسين أداء العاملين في المدرسة. أما العبارة "يوجد بالمدرسة خبراء متخصصون في عملية التدريب" جاءت في المرتبة قبل الأخيرة في هذا المحور ودرجة موافقة قليلة جداً، وبمتوسط حسابي (١,٦٣) وبنسبة موافقة (٣٢,٦%) وقد يفسر ذلك لإدراك أفراد العينة بحاجتهم إلي خبراء متخصصون لتقديم برامج التنمية المهنية في المدرسة وذلك لقلّة توافر هذه الخبرات في المدرسة، وربما لأن الوزارة لم تتبنى خطة لتأهيل وتدريب وإعداد بعض القيادات التربوية في المدرسة أو المعلمين الأوائل لقيادة وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة في المدارس، وقد يكون بسبب حاجة العاملين إلى فهم بعض الموضوعات ذات الطابع التخصصي والتي لا يتأتى فهمها إلا من خلال تقديمها من قبل أصحاب التخصص، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "يوجد نظام تحفيز لمقدمي ومنفذي الأفكار الإبداعية التي تجود العمل" بدرجة موافقة قليلة جداً، وبمتوسط حسابي (١,٣٩) وبنسبة موافقة (٢٧,٨%). وقد يعزى ذلك لأن الوزارة لم تهتم بصورة كافية بالثقافة التنظيمية للإبداع الإداري، ويشجع الإنتاج أو الأفكار الإبداعية في المدرسة وغالبًا ما تُقيد المدرسة بتنفيذ استراتيجيات وخطط تعد من قبل الإدارات العليا والوسيطى ولا يترك لها حرية الإبداع والابتكار إلا في جوانب وأمور محددة للغاية، وبالتالي فإن هذه الإجراءات الروتينية تحد من قدرات وإمكانات العاملين في التوصل إلى أفكار جديدة وابتكار حلول تتسم بالأصالة والمرونة والطلاقة وحل المشكلات.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة  
لعبارة محور إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
1	تعطى الأولوية في التنفيذ للبرامج التدريبية المستخرجة من نتائج التقويم الذاتي بالمدرسة	4.07	.790	81.4	كبيرة
2	يتم تكليف العاملين بالمدرسة بتحديد أولويات التطوير لديهم.	4.06	.770	81.2	كبيرة
3	يقوم مشرف تقويم الأداء المدرسي بتزويد العاملين في المدرسة بما ينقصهم من معلومات ومهارات لتحقيق جودة العمل	4.06	.696	81.2	كبيرة
4	يتم تدريب العاملين على أساليب معالجة أولويات التطوير	4.03	.811	80.6	كبيرة
5	تراعي البرامج التدريبية المعدة للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعاملين	3.99	.865	79.8	كبيرة
6	يتم الاعتماد على نتائج التقويم الذاتي في إعداد خطط البرامج التدريبية بالمدرسة	3.97	.951	79.4	كبيرة
7	يشارك بعض العاملين في وضع محتويات البرامج التدريبية بالمدرسة	3.88	.881	77.6	كبيرة
8	تدعم إدارة المدرسة بإقامة ورش عمل وبرامج تدريب لتحسين الجودة	3.85	.904	77	كبيرة
9	يوجد بمركز مصادر التعلم بالمدرسة ركن خاص بالكتب والمراجع المنتمية للإدارة التربوية	3.82	.879	76.4	كبيرة
10	تتبادل المدرسة الزيارات مع مدارس أخرى كأسلوب إنمائي لفريق التطوير والتحسين	3.77	1.025	75.4	كبيرة
11	يتم عقد دورات تدريبية لفريق التحسين والتطوير لمعرفة وفهم آليات تقويم الأداء المدرسي	3.72	.938	74.4	كبيرة
12	تركز بعض الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس على مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.97	.186	59.4	متوسطة
13	تشجع إدارة المدرسة العاملين على التعليم والتدريب وتنمية المهارات	2.95	.212	59	متوسطة
14	يساهم تدريب العاملين في تقليل الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن	2.90	.412	58	متوسطة
15	يتلقى جميع الإداريين والفنيين بالمدرسة برامج تدريبية وتعليمية تلامس احتياجاتهم	2.85	.483	57	متوسطة
16	يتم توفير المديرين الأكفاء لتحسين أداء العاملين بالمدرسة	2.71	.548	54.2	متوسطة
17	ينفذ المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي زيارات تشاركية معاً للمدرسة الواحدة	2.69	.509	53.8	متوسطة
18	يتلقى العاملون بالمدرسة التدريب على مهارات التفكير لتحديد المشكلات التي تواجههم وطرق حلها	2.08	.316	41.6	قليلة
19	يوجد بالمدرسة خبراء متخصصون في عملية التدريب	1.63	.684	32.6	قليلة جداً
20	يوجد نظام تحفيز لمقدمي ومنفذي الأفكار الإبداعية التي تجود العمل	1.39	.643	27.8	قليلة جداً
	المجموع الكلي	3.27	.366	65.4	متوسطة

## ٣- محور نظام المعلومات والاتصال:

وبالنسبة لمحور نظام المعلومات والاتصال فقد تراوحت متوسطات الاستجابات بين درجة الموافقة الكبيرة

جدا ودرجة الموافقة والمتوسطة ما عدا عبارتين جاءت بدرجة موافقة قليلة كما يوضحها الجدول (٥).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لعبارة محور نظام المعلومات والاتصال مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
1	تحرص إدارة المدرسة على توظيف أدوات نظام تطوير أدوات نظام تطوير الأداء المدرسي لمعرفة رضا العاملين والطلاب وأولياء الأمور	4.30	.596	86	كبيرة جدا
2	توفر البوابة التعليمية كافة المعلومات المنتمية لتقويم الأداء المدرسي	4.23	.669	84.6	كبيرة جدا
3	تحرص إدارة المدرسة على توجيه العاملين للتعامل مع البوابة التعليمية بصورة مباشرة	4.21	.698	84.2	كبيرة جدا
4	تتاح البيانات والمعلومات أمام كافة العاملين بالمدرسة	4.10	.720	82	كبيرة
5	يوجد إمام كاف لدى العاملين بالمدرسة بالأنظمة المدرسية	3.91	.831	78.2	كبيرة
6	يحقق نظام البوابة التعليمية التواصل الفاعل لولي الأمر مع المدرسة	3.87	.842	77.4	كبيرة
7	يتوافر بالمدرسة شبكة إنترنت تحقق سرعة التواصل بشكل مناسب	3.26	1.457	65.2	متوسطة
8	تحافظ إدارة المدرسة على الاتصال بولي الأمر بأسلوب يتناسب معه	2.98	.113	59.6	متوسطة
9	تبادر المدرسة بالاتصال بولي الأمر للاستقصاء عن حاجاته وشكواه إن وجدت	2.97	.166	59.4	متوسطة
10	تستخدم المدرسة مختلف وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل مع المجتمع المدرسي والمحلي	2.94	.222	58.8	متوسطة
11	تعتمد الإدارة على نظم المعلومات التي تعتمد على الأساليب التقليدية	2.94	.231	58.8	متوسطة
12	تستفيد المدرسة من نظام المؤشرات في عملية المقارنة بين أداها السابق والحالي	2.94	.242	58.8	متوسطة
13	تعقد الاجتماعات واللقاءات التربوية المباشرة مع أولياء الأمور بصفة دورية	2.94	.230	58.8	متوسطة
14	تعمل إدارة المدرسة على إطلاع العاملين بالمدرسة على المستجدات التقنية	2.89	.422	57.8	متوسطة
15	توجد بالمدرسة لوحة إعلانات وركن كتيبات توعوية وإرشادية لولي الأمر	2.09	.314	41.8	قليلة
16	يتاح التواصل بين المدرسة وولي الأمر بدرجة عالية لمصلحة الطالب	2.03	.472	40.6	قليلة
	المجموع الكلي	3.29	.301	65.8	متوسطة

وقد جاءت العبارة "تحرص إدارة المدرسة على توظيف أدوات نظام تطوير الأداء المدرسي لمعرفة رضا العاملين والطلاب وأولياء الأمور" في المرتبة الأولى في هذا المحور موافقة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (4.30) وبنسبة موافقة (86%) وقد يفسر ذلك نظراً لأن من ضمن أهداف النظام تحقيق رضا المستفيدين، وتدرك إدارة المدرسة أن ارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين والطلاب وأولياء الأمور يعطي مؤشراً جيداً لمعرفة دور الإدارة المدرسية وجهودها في تحقيق أهداف النظام، بالإضافة إلى معرفة جوانب القوة أو القصور في أدائها وهذا يمكنها من مراجعة أدوارها للقيام بعمليات معالجة القصور والتطوير، ويتضح أن العبارة "توفر البوابة التعليمية كافة المعلومات المنتمية لتقويم الأداء المدرسي" جاءت في المرتبة الثانية ودرجة موافقة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (4.23) وبنسبة موافقة (84.6%).

وقد يفسر ذلك نتيجة اهتمام الوزارة بتوفير العديد من الخدمات في موقع البوابة التعليمية ومن ضمنها المعلومات المتضمنة لتقويم الأداء المدرسي حيث تتيح البوابة لإدارة المدرسة والمشرفين التربويين والمعلمين تعبئة جميع الاستمارات الخاصة بعملية التقويم المختلفة التي تخص المدرسة وينطبق ذلك أيضاً على أولياء الأمور، ويتيح الموقع إمكانية الاطلاع على نتائج تقويم الأداء المدرسي للجهات المعنية وذلك وفق اختصاصها والأدوار المنوطة بها، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة المحذور (2012) والتي أشارت إلى أن البوابة التعليمية تلعب دوراً كبيراً في تطوير أداء الإدارة المدرسية في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية بمدارس سلطنة عمان. أما بالنسبة للعبارة "يتاح التواصل بين المدرسة وولي الأمر بدرجة عالية لمصلحة الطالب" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة قليلة، وقد يعزى ذلك إلى أن النمط التقليدي للتعاون بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور ما زال سائداً وإن هذه التعاون لا يزال محدوداً في نطاقات ضيقة وقد يقتصر على مجالس الآباء والأمهات، ودعوة بعض أولياء الأمور والمنحصرين إلى مناقشة بعض الموضوعات أو تقديم بعض المحاضرات التوعوية، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى قلة وعي بعض أولياء الأمور بوظائف المدرسة التعليمية، وأن التعليم يمثل مسؤولية مجتمعية مشتركة مع المدرسة، وبالتالي لم يكن هناك تفاعل مع قضايا التعليم.

## ٤- محور التطوير والتحسين المستمران:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لعبارات محور التطوير والتحسين المستمران مرتبة تنازليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
1	تنفذ برامج تدريبية لتطوير وتحسين مهارات العاملين بالمدرسة بناء على نتائج التقويم الذاتي	4.25	.6300	85	كبيرة جدا
2	توجد لديك قناعة بأهمية تطوير وتحسين الأداء المدرسي بعيدا عن الممارسات التقليدية	4.21	.9190	84.2	كبيرة جدا
3	تؤمن بدورك الفاعل في عملية التطوير والتحسين لأداء المدرسة	4.20	.7470	84	كبيرة جدا
4	تتسم طريقة تقديم الخدمات في المدرسة بالرغبة في التطوير	4.19	.6240	83	كبيرة
5	تفعل خطط محددة للتطوير وتحسين الأداء بالمدرسة بناء على نواتج تقرير الجودة بالمدرسة	4.13	.6270	82.6	كبيرة
6	يتم الاستفادة من المقترحات ومحاولة التحسين في الخدمات المقدمة	4.11	.6970	82.2	كبيرة
7	يقدم العاملون بالمدرسة وولي الامر مقترحات تعمل على تحسين جودة أداء المدرسة	4.09	.7520	81.8	كبيرة
8	تقوم إدارة المدرسة بتطبيق استمارة فصلية للتعرف على احتياجات العاملين	4.07	.7720	81.4	كبيرة
9	يحرص فريق التطوير والتحسين على متابعة التقويم المستمر لأداء المدرسة بهدف التطوير والتحسين	4.07	.7630	81.4	كبيرة
10	توجد معايير لقياس رضا ولي الامر عن الخدمة المقدمة من المدرسة	3.94	.7850	78.8	كبيرة
11	تؤيد أي إجراءات تقوم بتصحيح الأخطاء في المدرسة	2.98	.1050	59.6	متوسطة
12	توجد لقاءات مستمرة بين العاملين والإدارة لتحديد آليات التطوير والتحسين	2.98	.1130	59.6	متوسطة
13	يقوم المشرف الإداري ومشرف تقويم الأداء المدرسي بدورهما المفترض لتحسين أداء المدرسة	2.96	.2090	59.2	متوسطة
14	يتم تطوير أدوات التقويم التي تساعد في عملية التقويم من قبل المسؤولين	2.94	.2420	58.8	متوسطة
15	يتمكن العاملون بالمدرسة من إيجاد حلول من خلال تنفيذ فريق التطوير والتحسين للخطة الموضوعية	2.91	.2920	58.2	متوسطة
16	يهتم المسؤولون بنشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي للمجتمع المحلي	2.88	.3350	57.6	متوسطة
17	تتوافر بيئة مدرسية تساعد على التطوير وحسن التواصل مع المجتمع الخارجي	2.11	.3220	42.2	قليلة
18	توظف وسائل الإعلام التربوية لنشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي للمجتمع المحلي	2.10	.3240	42	قليلة
19	يتم مراجعة المعايير والاهتمام بعملية تطويرها	1.19	0.550	23.8	قليلة جدا
	المجموع الكلي	3.39	0.231	67	متوسطة

يتضح من الجدول (٦) أن درجة موافقة عينة الدراسة لواقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لعبارات محور التطوير والتحسين المستمرين تراوحت بين الدرجة الكبيرة جداً والمتوسطة وعبارتين فقط كانت درجة الموافقة لهما بدرجة قليلة وقليلة جداً. ويتبين أن العبارة "تنفذ برامج تدريبية لتطوير وتحسين مهارات العاملين بالمدرسة بناءً على نتائج التقويم الذاتي" جاءت في المرتبة الأولى في هذا المحور وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وبمتوسط حسابي (٤,٢٥) وبنسبة موافقة (٨٥%) وقد يعلل ذلك بأن البرامج التدريبية التي يتم تحديدها بناءً على نتائج التقويم الذاتي تعتبر أكثر مصداقية وواقعية لأنها صادرة من العاملين في المدرسة وبالتالي فهي تعبر عن الاحتياج الفعلي والحقيقي لهم بعيداً عن الاجتهاد أو العشوائية في اختيار البرامج التدريبية. وجاءت العبارة "توجد لديك فناعة بأهمية تطوير وتحسين الأداء المدرسي بعيداً عن الممارسات التقليدية" في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة كبيرة جداً، وقد يفسر ذلك نتيجة إدراك أفراد العينة بان الإصرار والاستمرار على الممارسات التقليدية في المدرسة لا تساعد على تطوير وتحسين الأداء المدرسي لكون هذه الممارسات لا تشجع على الإبداع والابتكار وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بيل (Szakacs,2002) والتي أظهرت نتائجها أن المدراء يقدرّون عملية التقويم والتغذية الراجعة الخاصة بالأداء، ويقدرّون كذلك الجانب الرسمي لعملية تقويم الأداء، ويعتقد المدراء أن عملية التقويم تحتاج إلى تطوير، وأن فهم عملية التقويم عنصر مهم في تحديد مدى النجاح أو الفشل لخبرة الأداء الخاصة بهم. وجاءت العبارة "توظف وسائل الإعلام التربوية لنشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي للمجتمع المحلي" في المرتبة قبل الأخيرة في هذا المحور وبدرجة موافقة قليلة، وقد يفسر ذلك بسبب ضعف دور وسائل الإعلام التربوي وعدم قيامها بالدور المنوط بها في هذا الجانب، وربما يكون ذلك بسبب وجود خلل أو قصور في عملية التنسيق والتعاون بين المدرسة وقسم التوعية والإعلام التربوي على مستوى المديرية التربوية أو الوزارة مما يؤدي إلى عدم ارتباط المواضيع التي يغطيها الإعلام التربوي بالمشاريع والمبادرات التي تقام في المدارس، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزاملي (2012) والتي بينت أن هناك ضعفاً واضحاً في التغطية الإعلامية لنظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان بالإضافة إلى قلة الدعم المالي، مما قد يؤثر سلباً على سيره بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة له. كما أشارت نتائج الاستجابات لعبارات هذا المحور أن العبارة "يتم مراجعة المعايير والاهتمام بعملية تطويرها" جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة قليلة جداً، وبمتوسط حسابي (١,١٩) وربما يعزو ذلك لقلّة منح الصلاحيات الكافية للجان القائمة بمتابعة تقويم نظام الأداء المدرسي والتي تمكنهم من مراجعة المعايير والاهتمام بتطويرها، حيث يتم التركيز على إجراءات العمل والنتائج دون الاهتمام بالصعوبات أو جوانب القصور التي تتضمنها بعض المعايير وصعوبة تطبيقها ومدى الجدوى منها، ومن جهة أخرى فإن هناك

ضرورة ملحة لمراجعة معايير تقويم الأداء المدرسي بصفة دورية ومستمرة وذلك حتى تتواءم مع المتغيرات والمستجدات التربوية وحاجة المستفيدين في الميدان التربوي.

##### ٥- محور رضا المستفيدين.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لعبارات محور رضا المستفيدين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
1	ترحب إدارة المدرسة بأراء ومقترحات العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي وتأخذ بها	4.33	0.550	86.6	كبيرة جدا
2	تلتزم إدارة المدرسة بجودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين	4.31	0.550	86.2	كبيرة جدا
3	يشعر العاملون بالمدرسة بالأمان أثناء تواجدهم فيها وكذلك ولي الأمر وقت حضوره	4.25	0.612	85	كبيرة جدا
4	يتحلى العاملون بالمدرسة باللباقة وحسن المعاملة في استقبال الزائرين	4.19	0.613	83	كبيرة
5	تقوم إدارة المدرسة بتلقي شكاوي ومقترحات العاملين وتقديم الحلول لعلاجها	4.17	0.726	83	كبيرة
6	تهتم إدارة المدرسة بتوفير ما ينقص المستفيدين بصفة مستمرة	4.14	0.790	82.8	كبيرة
7	يبذل العاملون بالمدرسة أقصى جهودهم لتقديم الخدمات للطلاب وولي أمره	4.11	0.719	82.2	كبيرة
8	يتم تلبية حاجات المستفيدين في وقت مناسب مما يشعرهم بالرضا	4.08	0.630	81.6	كبيرة
9	يمكن معرفة خطوات تلقي الخدمة المطلوبة من خلال العاملين بالمدرسة	4.07	0.707	81.4	كبيرة
10	يتم النظر في شكاوي المستفيدين بطريقة سريعة والعمل على حلها	4.04	0.810	80.8	كبيرة
11	يوجد متخصصون لإرشاد المستفيدين عن نظام الخدمة وتأدية مصالحهم	3.81	0.753	76.2	كبيرة
12	يتوفر بالمدرسة العدد الكافي من أعضاء فريق التطوير والتحسين	3.49	1.012	69.8	كبيرة
13	تقدم الخدمات في المدرسة للشخص المستفيد بصورة ممتازة	2.99	0.096	59.8	متوسطة
14	تقوم إدارة المدرسة بإشراك مجلس إدارة المدرسة في اتخاذ القرار حول مختلف جوانب العمل التربوي بالمدرسة	2.98	0.149	59.6	متوسطة
15	تنجز المهام في المدرسة بصورة تتسم بالسرعة والكفاءة	2.95	0.211	59	متوسطة
16	توجد رعاية متكاملة للطلاب وولي الأمر في مختلف المجالات	2.91	0.289	58.2	متوسطة
17	يشعر المستفيدون من النظام بالرضا عن الخدمات المقدمة من المدرسة	2.82	0.469	56.4	متوسطة
18	تقوم إدارة المدرسة بصفة مستمرة بتعديل خدماتها وبرامجها تبعا لاحتياجات المستفيدين	2.06	0.253	41.2	قليلة
	المجموع الكلي	3.65	0.343	73	كبيرة



يتضح من الجدول (7) أن درجة موافقة عينة الدراسة لواقع تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لعبارات محور رضا المستفيدين تراوحت بين الدرجة الكبيرة جدا والقليلة، ويتبين أن العبارة "ترحب إدارة المدرسة بآراء ومقترحات العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي وتأخذ بها" جاءت في المرتبة الأولى في هذا المحور وبدرجة موافقة كبيرة جداً، ويمتوسط حسابي (٤,٣٣) وبنسبة موافقة (٨٦,٦%) وترى الباحثة أن هذه النتيجة طبيعية نظراً لأن الإدارة المدرسية تدرك أهمية الاستفادة من هذه الآراء لكونها تصدر من العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي وهم على قرب ودراية كبيرة باحتياجات المدرسة والمشكلات التي تواجهها ولذلك يجب توظيف هذه الآراء والمقترحات والأخذ بها وترجمتها إلى الواقع بما يتوافق مع تطلعات المدرسة وأهدافها وإمكاناتها. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "تقوم إدارة المدرسة بصفة مستمرة بتعديل خدماتها وبرامجها تبعاً لاحتياجات المستفيدين" وبدرجة موافقة قليلة، وقد يعزى ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة والتي يمكن من خلالها القيام بذلك، أو لتمسك بعض الإدارات المدرسية بالأسلوب التقليدي أو البيروقراطية واكتفائها بالإجراءات الروتينية والبعد عن التجديد والتطوير في العمل وفقاً لاحتياجات المستفيدين.

**ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني:** الذي نص على "ما مقترحات عينة الدراسة لتطوير تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان؟" للإجابة عنه تم طرح سؤال مفتوح لأفراد عينة الدراسة، وقد قامت الباحثة بتجميع استجابات أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا هذا السؤال وتم تفريغ البيانات الواردة وذلك بتسجيل تكرار كل مقترح لمعرفة نسبته على مستوى استجابة أفراد العينة، بحيث تم حساب النسبة من مجموع أفراد العينة الذين أجابوا عن السؤال، وقد بلغ عدد الذين أدلوا بمقترحاتهم (211) فرداً، وذلك كما يتضح في الجدول (8).

جدول (٨) التكرارات والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة للمقترحات التي يرونها مهمة وفعالة لتطوير تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان

م	مقترحات تطوير تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان	التكرار	النسبة المئوية %
1	نشر ثقافة تقويم الأداء المدرسي للمجتمع المحلي وأولياء الأمور في المدارس.	71	33.64%
2	عمل دورات وبرامج تدريبية للعاملين في الحقل التربوي لتمكينهم من ممارسة تقويم الأداء المدرسي بدرجة عالية من الجودة.	66	31.27%
3	تطوير استمارات تقويم الأداء المدرسي التي تستهدف الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين بحيث تكون أكثر وضوحاً وموضوعية وتبتعد عن التكرار.	65	30.80%
4	العمل على زيادة تفعيل شراكة المجتمع وأولياء الأمور في المدارس.	62	29.38%
5	إشراك المعلمين في مراجعة آليات تقويم الأداء المدرسي والأخذ بمقترحاتهم وأرائهم حوله.	52	24.64%
6	توفير الامكانيات وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمدرسة	52	24.64%
7	توفير مناخ تنظيمي محفز على الإبداع والابتكار والتجديد وتجريب المستجدات التربوية والتكنولوجية والإدارية.	49	32.22%
8	على مديري المدارس والمشرفين التعامل بشفافية وموضوعية عند إعداد تقارير الأداء الوظيفي للمعلمين وشرح بنود تقرير الاداء وتوضيح الأعمال المطلوبة.	44	20.85%
9	العمل على تنويع وسائل جمع البيانات في نظام تقويم الأداء المدرسي	42	19.90%
10	ضرورة مراعاة جميع مستويات الطلاب عند تطبيق نظام تقويم الأداء المدرسي	37	17.53%
11	توفير المزيد من الكوادر المساعدة لمدير المدرسة للعمل على تطبيق نظام تقويم الاداء المدرسي واعداد التقارير المتعلقة به.	37	17.53%
12	تطوير البوابة التعليمية بحيث يتمكن المعلمين وأولياء الأمور والمعنيين من متابعة جميع أنشطة المدرسة وبرامجها وفعاليتها ونتائج التقويم من خلال البوابة اولا بأول	31	14.69%
13	توحيد جهود المشرفين الإداريين ومشرفي تقويم الاداء المدرسي بحيث يكون تكامل وتوجه واحد.	31	14.69%
14	ضرورة صياغة معايير تقويم الاداء بطريقة واضحة وشفافة.	27	12.79%
15	تنفيذ برنامج لتبادل الخبرات بين المدارس حول آليات عملها في تقويم الاداء المدرسي	26	12.32%
16	تقديم تغذية راجعة لكل مدرسة بصفة مستمرة ودائمة	26	12.32%
17	إعادة تصميم دليل لنظام تقويم الاداء المدرسي يسترشد به القائمون على تطبيقه، ويعد مرجعاً لهم يضمن أسس تطبيقه وإجراءاته وأهدافه ومرتكزاته وأساليبه ومتطلبات تنفيذه.	18	8.53%
18	إعادة صياغة بعض بنود استمارات تقويم الاداء المدرسي والتي لا تتوافق مع إمكانيات المدرسة مثل عدم كفاية الحافلات المدرسية والكثافة الطلابية داخل الفصول.	16	7.58%
19	إن يتم رفع تقارير تقويم الاداء المدرسي تلقائي في نظام البوابة التعليمية دون الحاجة إلي كتابتها وإعدادها من إدارة المدرسة.	13	6.16%
20	فصل إدارات التقويم والقياس عن وزارة التربية والتعليم لضمان حيادها.	11	5.21%
21	إشعار المجتمع بمستوى الخدمات التي تقدمها المدارس وذلك باطلاعه على نتائج تقويم الاداء المدرسي.	11	5.21%
22	تنمية مهارات العمل بروح الفريق أو العمل التعاوني لدى العاملين والمستفيدين من نظام تقويم الاداء المدرسي.	9	4.26%
23	الاهتمام بعمل البحوث والدراسات التي تدعم تقويم الاداء بما يحقق التطوير.	7	3.31%
24	تنمية الشعور لدى العاملين بالمدرسة والمستفيدين منها بأهمية مشاركتهم في تطوير نظام تقويم الاداء المدرسي.	7	3.31%
25	ضرورة التوحيد والتنسيق والتعاون بين الأقسام والإدارات المختلفة في مديريات التربية والتعليم والوزارة في تطبيق نظام تقويم الاداء المدرسي.	6	2.84%
26	النظر إلي عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.	4	1.89%
27	الاستفادة من الخبرات المتميزة إقليمياً وعالمياً في تقويم الاداء المدرسي.	3	1.42%

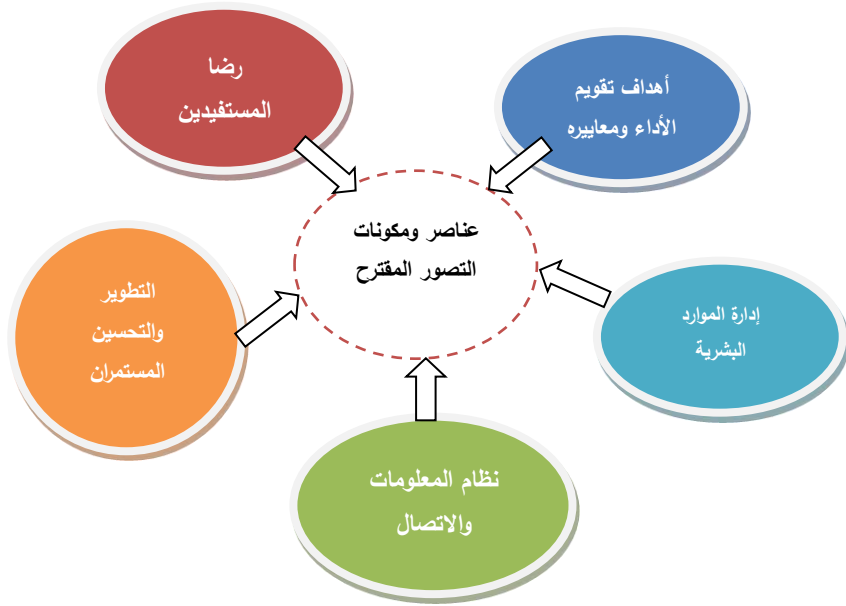
ينتضح من الجدول (٨) أن أكثر المقترحات تكراراً هو "نشر ثقافة تقويم الأداء المدرسي للمجتمع المحلي وأولياء الأمور في المدارس" حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين أشاروا

إلى هذا المقترح (٣٣,٦٤%) وبتكرار (٧١)، كما يتبين أن المقترح "عمل دورات وبرامج تدريبية للعاملين في الحقل التربوي لتمكينهم من ممارسة تقويم الأداء المدرسي بدرجة عالية من الجودة" قد جاء في المرتبة الثانية بتكرار (٦٦) وبنسبة (٣١,٢٧%)، والمقترح " تطوير استمارات تقويم الأداء المدرسي التي تستهدف الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين بحيث تكون أكثر وضوحاً وموضوعية وتبتعد عن التكرار" جاء في المرتبة الثالثة بتكرار (٦٥) وبنسبة (٣٠,٨٠%)، وجاء في المرتبة الرابعة مقترح " العمل على زيادة تفعيل شراكة المجتمع وأولياء الأمور في المدارس. " بتكرار ٦٢ (بنسبة ٢٩,٣٨%)، وفي المرتبة الخامسة جاء كل من مقترح " إشراك المعلمين في مراجعة آليات تقويم الأداء المدرسي والأخذ بمقترحاتهم وآرائهم حوله"، ومقترح "توفير الامكانيات وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمدرسة" بتكرار (٥٢) وبنسبة (٢٤,٦٤%)، بينما كان المقترح " الاستفادة من الخبرات المتميزة إقليمياً وعالمياً في تقويم الأداء المدرسي" هو الأقل تكراراً بنسبة ١,٤٢%.

وجاءت بقية المقترحات بنسب وتكرارات متفاوتة إلا أن جميعها فعالة لتطوير تقويم الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان. وتشير هذه النتيجة بصورة عامة إلى إدراك أفراد العينة بأهمية العمل على تطوير نظام تطوير الأداء المدرسي ومن ضمنه مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره في مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة أفراد العينة بأن تفعيل شراكة المجتمع وأولياء الأمور والمعلمين في هذا المشروع من شأنه أن يكون له أثر إيجابي كبير للتغلب على أهم العقبات التي تواجهه، وكذلك قناعتهم بأن تكثيف الدورات والبرامج التدريبية للعاملين في الحقل التربوي سوف يمكنهم من ممارسة تقويم الأداء المدرسي بطرق أكثر فعالية.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة (قواسمه، ٢٠٠٣) التي أوصت بزيادة التفاعل بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة فيما يتعلق بتقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة، ودراسة (الزالمي، ٢٠١٢) التي أشارت نتائجها إلى بأن هناك ضعفاً واضحاً في التغطية الإعلامية لنظام تطوير الأداء المدرسي بالإضافة إلى قلة الدعم المالي، مما قد يؤثر سلباً على سيره بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة له. وبالتالي فإن مقترحات هذه الدراسة من شأنها أن تساهم في تطوير مشروع تطوير الأداء المدرسي للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

### التصور المقترح:



### شكل (٢) عناصر ومكونات التصور المقترح

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة من بيانات وأفكار ومعلومات وبالاستفادة من النماذج العالمية وتجارب الدول في تقويم الأداء المدرسي وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج ومقترحات، توصلت الباحثة إلى تصور مقترح لتطوير معايير تقويم الأداء المدرسي لمدارس سلطنة عمان باستخدام مدخل الجودة الشاملة، ويقوم هذا التصور على المكونات والعناصر الموضحة في الشكل (٢). اشتمل التصور المقترح على خمسة عناصر أساسية حددتها الباحثة بناءً على محاور أداة الدراسة التي تم تطبيقها في الدراسة وهي:

١- **أهداف تقويم الأداء ومعاييرها:** أوضحت الباحثة في التصور المقترح بأنه ينبغي أن تحرص مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على أن يتوافر بالمدرسة دليل يشمل رؤية وأهداف تقويم الأداء مع العمل به على أن يتم تعديل أهداف تقويم الأداء لنتناسب مع أهداف المستفيدين منه كلما تطلب الأمر ذلك، بحيث يتم التركيز على أهداف واحتياجات وتوقعات المستفيدين والسعي لتحقيقها.

٢- **إدارة الموارد البشرية:** ركز المقترح بأنه من أجل نجاح عملية التقويم المدرسي يجب أن تتحقق مجموعة من المواصفات في الموارد البشرية العاملة في مجال التقويم عن طريق التدريب المستمر باستخدام برامج متخصصة بآليات تقويم الأداء المدرسي، وتشكيل لجنة لإدارة وتنمية قدرات الأفراد تهتم بتدريب عناصر نظام التقويم على إجراء عمليات التقويم المختلفة واختيار

العناصر البشرية التي تتمتع بالكفاءة في إجراء عمليات التقويم وتدريبهم على فنيات التقويم وأهم الأدوات المستخدمة في إجراءات التقويم المختلفة. كما تختص هذه اللجنة أيضاً باختيار العناصر وتدريبها ونموها المهني المستمر بحيث لا يقتصر دورها على الاختيار والتدريب وإنما تتابع النمو المهني للأفراد بشكل مستمر.

**٣- نظام المعلومات والاتصال:** نص المقترح بأنه يجب العمل على تحسين نظام الاتصال، والذي من أهم مؤشرات: دعم الثقة بين العاملين لتيسير وخفض وقت الاتصال، استمرارية الاتصال الفعال في جميع الاتجاهات بين الإدارة والعاملين وبين الإدارة والمستفيدين، تنوع أساليب ووسائل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة لإنجاز العمل وسرعة الأداء، مواكبة التطورات المستمرة في وسائل التواصل، التأكيد على حسن استيعاب وفهم المستفيدين لما يصل إليهم من تعليمات وتوجيهات بما يمكنهم من سهولة الرد عليها (التغذية العكسية)، ووضوح الرسائل الموجهة إلى المستويات الإدارية الأدنى. كما نص المقترح على إنشاء لجنة لنظام المعلومات وتحسين الاتصال تعنى بتأسيس نظام معلوماتي لإدارة الجودة الشاملة بداية من تحديد احتياجات ورغبات العميل وانتهاء بتقرير مدى رضاه وتحقيق رغباته، مع مراعاة توفير كل الاحتياجات والبنية التحتية التي يطلبها هذا النظام من شبكة انترنت مناسبة وغيرها مع الاعتماد على الأساليب الإحصائية الخاصة بتجميع البيانات مثل خرائط التدفق، خرائط السبب والأثر، وخريطة بارتيو، والحرص على مصداقية المعلومات لأهميتها في اتخاذ القرارات والاستفادة منها في تحقيق الجودة.

**4- التطوير والتحسين المستمران:** ركز التصور المقترح على ضرورة أن تكون القيادات التعليمية قادرة وملتزمة بعملية التحسين المستمر للتعليم، ومن ثم يجب توافر الوعي والبصيرة الإدارية لدى القياديين في المؤسسة التعليمية، مع الحرص الشخصي على الالتزام بتطبيق الجودة الشاملة. ويجب أن تكون هناك خطط محددة للتطوير وتحسين الأداء بالمدرسة بناء على نواتج تقرير الجودة بالمدرسة، وأن تكون هناك برامج تدريبية لتطوير وتحسين مهارات العاملين بالمدرسة مع تطبيق استمارة فصلية للتعرف على احتياجات العاملين مع التركيز على مشاركة ولي الأمر في وضع خطط التطوير والتحسين. ويجب أن تشمل خطط التطوير جميع الجوانب التربوية والتي من أهمها تطوير أدوات التقويم.

**٥- رضا المستفيدين:** إن معرفة رأي المستفيدين من خدمات ومنتجات المؤسسة وملاحظاتهم ومقترحاتهم حيال أداء المؤسسة وتطوير منتجاتها وخدماتها يساهم كثيراً في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. حيث أن رضا المستفيد الداخلي يؤدي إلى جودة وكفاءة الأداء، مما ينعكس على رضا المستفيد الخارجي ويحقق الريادة للمؤسسة. وقد نص التصور المقترح على مجموعة

من الإجراءات للتوصل إلى رضا المستفيدين أهمها: السرعة في تلبية حاجات المستفيدين، تخصيص جهة محددة بالمدرسة لتلقي شكاوي ومقترحات العاملين وأولياء الأمور والنظر فيها بطريقة سريعة والعمل على حلها، وأن تقوم إدارة المدرسة بصفة مستمرة بتعديل خدماتها وبرامجها تبعاً لاحتياجات المستفيدين وأن يتحلى العاملون بالمدرسة باللباقة وحسن المعاملة. وأن يتم التحقق من رضا المستفيدين باستخدام وسائل مختلفة مثل الاستبانة وغيرها مع تحديد معايير مناسبة لقياس رضا المستفيدين والأخذ بالمقترحات حسب الإمكانيات المتاحة.

### التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بالآتي:

١- تنفيذ برامج متنوعة كالمشاغل والورش التدريبية والندوات المختصة بتقويم الأداء المدرسي وأهميته وللتعريف بأساليب إدارة الجودة الشاملة في التعليم والقيام بالبحوث العلمية لتطويرها سواء على مستوى وزارة التربية والتعليم أو على مستوى كل محافظة تعليمية أو على مستوى المدرسة مع غرس ثقافة المعايير التقييمية وتفعيلها وإيجاد التشريعات اللازمة والقرارات الملزمة فيما يتعلق بتطبيق هذه المعايير.

٢- ضرورة وجود دعم تنظيمي يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الأساسي بسلطنة عمان والتخلي عن البيروقراطية بالحد من تعدد المستويات الإدارية والحد من المركزية.

٣- إنشاء إدارة للتغيير بالوزارة لدراسة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التعليمية وكيفية الاستفادة منها.

٤- وضع أسس ومعايير مستمدة من النظم التعليمية العالمية للتقويم الشامل للأداء، مع وضع نظام للمساءلة والمتابعة المستمرة.

٥- وضع آليات لتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع وتوعية المجتمع وأولياء الأمور بأهمية تقويم الأداء المدرسي وآليات تطبيقه مع تفعيل مساندة وسائل الاعلام المختلفة للمدارس.

٦- تشكيل قاعدة بيانات تشمل معلومات كافية عن المدرسة، والخدمات التي تقدمها، وآراء المستفيدين من العملية التعليمية.

٧- تطوير نظم اختيار وإعداد مديري المدارس بحيث يتوافر لدى إدارة المدرسة: التأهيل العلمي المناسب، والرغبة في تطوير ذاتهم، وتأدية العمل بأساليب مبتكرة، وإتقان العمل الجماعي.

٨- مراعاة الاهتمام بالنواحي العملية والوظيفية في التدريب مع وجود دليل يوضح فلسفة وأهداف التدريب. هذا بالإضافة إلى ضرورة التقويم المستمر للبرامج التدريبية.

٩- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات.

- ١٠- إنشاء هيئة للجودة وتخصيص مكتب في المدارس لضبط الجودة.
- ١١- ضرورة توفير حوافز تشجيعية لمقدمي ومنفذي الأفكار الإبداعية التي تجود العمل.
- ١٢- ضرورة التعاون والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم من أجل تقديم مساقات دراسية تعني بتنمية مهارات وقدرات العاملين في تطبيق نظام تقويم الأداء المدرسي.
- ١٣- توفير مناخ تنظيمي محفز على الإبداع والابتكار والتجديد وتجريب المستجدات التربوية والتكنولوجية والإدارية مع ربط التقويم الذاتي بالمحاسبية.

## مراجع

- إبراهيم، هشام فتوح عناني (٢٠٠٩). متطلبات تطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مؤشرات الجودة التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة (١٠٥-٥٥).
- الراشدية، سعيدة (٢٠١٢). نظام تطوير الأداء المدرسي على طاولة النقاش بين المشرفين التربويين والأعضاء الفنيين، لقاء تربوي: <http://forum.moe.gov.om/showthread.php?p=2150521346> تاريخ الدخول ٢٠١٧/١٠/١٥
- الزامل، علي، السليمانية، حميراء، والعاني، جهينة (٢٠١٢). دراسة تقييمية لنظام تطوير الأداء المدرسي في مدارس سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٣(٢)، كلية التربية، جامعة الكويت، ص ٢٧٣-٣٠٤.
- العمري، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٢). أثر المنهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية، ضمن مؤتمر الجودة والكفاءة والإتقان والتميز، الكويت، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- العوائد، مسعود سعيد مسلم (٢٠٠١). تقويم أداء القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء (المهام الموكلة لهم كما يراها العاملون في تلك المديريات). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الغيثي، هاني بن سعيد بن مبارك (٢٠١٢). معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان (نموذج مقترح)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تونس.

- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (٢٠٠٢). نظام إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه في مجال العامل التربوي في دول الخليج العربي. "مؤتمر الجودة"، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، الكويت.
- المؤتمر الخليجي الثالث للجودة (٢٠٠٥). الجودة والتعليم، في الفترة من ٢٠ إلى ٢١ ديسمبر ٢٠٠٥م، الدوحة، تسم الاسـترجاع من الرابط <http://www.tkne.net/vb/archive/index.php?t-4136.html> تاريخ الدخول ٢٠١٦/١/٤
- المحذور، مكتوم بن سعيد بن عبدالله (٢٠١٢). دور البوابة التعليمية في تطوير أداء الإدارة المدرسية في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مدراء المدارس في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة مؤتة.
- النعيمي، جمعة بن سعيد بن محمد (٢٠١١). مستوى أداء الأعضاء الفنين المشرفين على تطبيق نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل في المدارس المطبقة للنظام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- اليعقوبية، سوسن بنت سعود (٢٠١٤). آليات مقترحة لتوظيف القيادة المدرسية الموزعة في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- اليونسكو (٢٠٠٥). التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع، ضرورة ضمان الجودة، تم الاسترجاع من الرابط، <http://www.unesco.org/ar/education/resources> تاريخ دخول الموقع ٢٠١٧/٨/٣.
- راتب، السعود (٢٠٠٢). إدارة الجود الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة جامعة دمشق، ١٨(٢)، ص 55-105.
- شاكر محمد فتحي، همام بدرابي زيدان (٢٠٠٤ مارس). تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة: تصور مقترح. المؤتمر الدولي نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل. المجلد (٥)، سلطنة عمان. جامعة السلطان قابوس.
- عيسى، عيسى محمد عبد علي جاسم (٢٠٠٥). تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البحرين.



- قواسمه، أحمد (٢٠٠٣). تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في دولة البحرين، مجلة دراسات العلوم التربوية ٣٠(١) الجامعة الأردنية، ١٨٧-١٩٦.
- محمد، مصطفى السايح (٢٠٠٦). الجودة - جودة التعليم - إدارة الجودة الشاملة: رؤية حول المفهوم والأهمية، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الاسكندرية. تم الاسترجاع من الرابط <http://sea.edu.eg> تاريخ دخول الموقع: ٢٠٠٦/١١/٣٠.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١). دليل عمل مدارس التعليم الأساسي. طبعة تجريبية، سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩). دليل نظام تطوير الأداء المدرسي. إدارة التخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية، سلطنة عمان.
- Cathy L. P. (2000). The Relationship between the principles of total Quality management and school climate, school culture, and Teacher Empowerment, *Dis- Abs- Int*, 59(8), p2803 .
- Kennedy, M. (2006). From Teacher Quality to Quality of Teaching, **Educational Leadership**, 63(6),14-19 .
- Kyriakides,L. & Campbell R.j.(2004). **School Self- Evaluation and School Improvement: A Critique of Values and Procedures, Studies and In Educational Evaluation** ,30 ,3-23.
- Plowright, D. (2007). Self- evaluation and ofsted inspection: developing an integrative model of school improvement, studies In educational management administration & leadership, **Dissertation Abstraction International**, SAGA, Britain, 373-391.
- Szakacs. B.(2002).Principals perceptions of theory performance evaluation experience: A study of public school principals" in the state of wisconsin, Thesis (Ed.D) Cardinal Stirtch University, **Dissertation Abstracts International**, 63(9).