

المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان

*The problems that face school principals in evaluating their job
performance in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of
Oman*

د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم: أستاذ مشارك بكلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان

د. سعود بن سليم بن سعد الشعيلي: وزارة التربية والتعليم، سلطنة عُمان

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammad Ibrahim: Associate Professor/ College of Arts and Sciences/ Nizwa University- Sultanate of Oman

Dr. Saud bin Sulayem bin Saad Al-Shaili: Ministry of Education - Sultanate of Oman

Email: h.ibrahim@unizwa.edu.om

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (70) مديراً ومديرة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المدارس بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان والبالغ عددهم (82) مديراً ومديرة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الذي يعتمد على برنامج التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية spss. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت بدرجة عالية في محوري مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية، ومشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل، بينما جاءت بدرجة متوسطة في محور مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء كما كشفت النتائج أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: المشكلات - مديري المدارس - تقويم الأداء الوظيفي - سلطنة عُمان.

Abstract:

The present study aimed to identify the The problems that face school principals in evaluating their job performance in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman, also used the questionnaire to collect data and information were applied to a sample of (70) principals. The study population was represented in all school principals in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman, which numbered (82) principals, The researchers used the descriptive method, which depends on the statistical analysis program in the social sciences (spss). The results of the study reached that the problems facing school principals in evaluating their job performance in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman were generally high degree.; And high degree in two Fields problems related to annual efficiency reports, and problems related to systems and work

procedures, while it was moderate degree in the Field of problems related to those responsables for evaluating performance; Results also showed that there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the study variables which are sex, academic level, and the educational stage.

KeyWords: Problems, schools principals, job performance evaluation, Sultanate of Oman.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

تعد الإدارة المدرسية محورا رئيسا وركيزة أساسية في نجاح العملية التعليمية بالمدارس نظراً لما تقوم به من مهام ومسؤوليات وأدوار متعددة، حيث إنها مسئولة عن إدارة الموارد البشرية والمادية المدرسية، وتوفير بيئة تعليمية ثرية وجاذبة وداعمة لتعليم وتعلم الطلبة، والإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية وتوفير متطلباتها، وتدعيم الشراكات الفعالة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بما يتضمنه من أفراد ومؤسسات ومنظمات ووكالات.

ولا يمكن للإدارة المدرسية أن تحقق هذه الوظائف إلا من خلال مدير لديه من الكفايات والكفاءات التي تمكنه من الإدارة الرشيدة الفعالة التي تحقق أهداف المدرسة، وبالتالي فهو يحتاج إلى متابعة وتقويم بصورة مستمرة من أجل تنمية وتحسين وتطوير أدائه وحتى يجعل المدرسة تنهض بمستوى إنجاز الطلاب معرفياً ومهارياً وقيماً وتكون مركزاً لتنمية المجتمع المحلي المحيط بها.

ويهدف تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس إلى تدعيم أسس المساءلة والمحاسبة التعليمية للمديرين والتعرف على جوانب القوة في أدائهم وتدعيمها وجوانب الضعف وعلاجها، وتحقيق التنمية المهنية والنمو المهني للمديرين، والارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لتمكينهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بجودة وتميز، ومساعدة المديرين على التأمل الذاتي في كافة ممارساتهم الإدارية، وتدعيم نظم وإجراءات العمل التي تنص عليها القوانين والتشريعات واللوائح التعليمية (Alberta Teachers' Association, 2010, 8)

وينطلق تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس مجموعة من المبادئ تتضمن مشاركة المديرين في عمليات تقويم أدائهم بصورة مباشرة مع المسؤولين عن التقويم، وتكون عملية التقويم ذات طابع

تربوي تعليمي تزود بمعلومات مفيدة وقيمة وذات ثقة، وتقدم تغذية راجعة للمديرين ترتقي بقدراتهم ومهاراتهم لكي يكونوا قادة فعالين في مجتمعهم المدرسي، وتتوافق مع القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة للعملية التعليمية على المستوى المركزي والمحلي، وتتسم بالموضوعية وعدم التحيز والعدالة والمساواة، وتشتمل على مستويات متنوعة لمعدلات الأداء، وتستخدم أدوات متنوعة لجمع البيانات والمعلومات، والشفافية في معرفة نتائج التقويم، وتوفير الدعم والتدريب والتنمية المهنية للمديرين ممن يتولون مسؤولية التقويم (Pound, 2013, 5).

ويتولى مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الرؤساء المباشرين وهم عادة يكونون من السلطات التعليمية المحلية، حيث يختص بهذه المهمة المشرفون الإداريون، وإذا لم يكن هناك مشرفون مختصون فتعين السلطات التعليمية المحلية أحد الخبراء لتولي هذه المهمة، وتكون فترة التقويم عاماً دراسياً كاملاً، ويشارك مديرو المدارس في هذه العملية تخطيطاً وتنفيذاً وتقييماً (Illinois Association of School Administrators, 2012, 8).

وتعتمد عملية تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على معايير محددة مستمدة من المعايير الوطنية أو القومية للإدارة والقيادة المدرسية، والتي تُراعي كافة المهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية لمديري المدارس، حيث تشتمل هذه المعايير على الثقافة المدرسية، والتعليم والتعلم، وتنمية هيئة العاملين بالمدرسة، والعمليات والأنظمة الخاصة بالتخطيط والتطوير وإدارة الموارد، والقيادة، وجودة تعلم الطلبة، والمحاسبة المهنية (National Heritage Academies, 2018, 2).

ويرتكز تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على جمع البيانات والمعلومات من خلال أدوات متعددة مثل: الزيارات الميدانية، والاجتماعات، والملاحظات، وتقارير الأداء، وفحص الوثائق والسجلات، والاختبارات، وبطاقات الأداء (Elliott & Clifford, 2014, 11).

كما يعتمد تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على استخدام نموذج محدد للتقويم عبارة عن تقرير نهائي يتضمن اسم مدير المدرسة واسم مسئول التقويم، والفترة الزمنية للتقويم، ثم معايير الأداء ومدى تحقيق المدير لهذه المعايير، ثم توقيع المدير وتوقيع مسئول التقويم ويوم تسليم التقرير للمدير (Illinois Association of School Administrators, 2012, 52-54).

وتوجد عدة معدلات لتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس مثل: فعال جداً، وفعال، ويحتاج إلى تحسين، ولا يتطابق مع المعايير (Marshall, 2011, 1)، وأحياناً تكون نموذجي، وماهر،

وأساسي، وغير مُرضٍ. ((New Leaders, 2012, 22)، أو يتجاوز التوقعات، ويلبي التوقعات، ويلبي التوقعات بعض الوقت، ونادراً ما يلبي التوقعات. (Conca, 2009, 206)

وبعد الانتهاء من تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس وإعطائهم المعدلات التي تتناسب مع أدائهم، يقومون بعقد اجتماعات معهم لوضع خطط تحسين وتطوير الأداء التي تتضمن توفير النمو المهني والتنمية المهنية، ويتفق المشرفون مع المديرين في وضع جدول زمني لأنشطة التحسين والتطوير، وتقويم كل نشاط، والمؤشرات المتوقعة منه (North Carolina Department of Education, 2008, 5).

ويواجه مديرو المدارس كثيراً من المشكلات في تقويم أدائهم، حيث أورد يافوز (Yauvz, 2010) عدة مشكلات تتعلق بتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس تتمثل في أن المشرفين المسؤولين عن التقويم ليس لديهم القدرة الكافية على التوجيه والإرشاد لتحسين وتطوير الأداء، وأنهم يقضون وقتاً كبيراً في فحص الوثائق والسجلات والمستندات، وأنهم يركزون على الجوانب التعليمية والجوانب المادية في تقويم الأداء مثل المباني والتجهيزات والموارد المالية وغيرها. وأشارت الطاهر (2012) إلى أن تقارير الكفاءة السنوية الخاصة بمديري المدارس يتم استخدامها بشكل روتيني غير موضوعي، كما تعتمد على بعض الجوانب وليس تقويماً شاملاً لجميع جوانب الأداء.

وبين إبراهيم (2013) وجود كثير من المشكلات تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي تتضمن قلة وجود مشرفين أو موجهين متخصصين ومتفرغين لتلك العملية، والافتقار إلى وجود خطط للأداء وخطط للنمو المهني في عمليات التقويم، ومراحل وخطوات محددة، وجدول زمني واضح المعالم ومحدد بالشهور، بالإضافة إلى إهمال أساليب ومداخل متنوعة لتقويم الأداء مثل: التدريب، والاستشارة، والتعاون، والتيسير، والدعم، والنصح والإرشاد، فضلاً عن عدم وجود خطة محددة لعمليات التحسين والتطوير التي تلي وضع التقرير النهائي لتقويم الأداء الوظيفي للمديرين، وغموض الجزاءات المرتبطة بنظام تقويم الأداء الوظيفي للمديرين ولا سيما مع الحالات ذات الأداء الضعيف والمنخفض جداً.

وفي سلطنة عُمان يتولى مشرفو الإدارة المدرسية مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، حيث يعمل هؤلاء المشرفون في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وتُعد وظيفتهم إشرافية على مديري المدارس، ويزورونهم بصورة دورية مستمرة، ويساهمون في نشر الثقافة المهنية لديهم، ويقومون بمراجعة خططهم وبرامجهم وآليات عملهم ويتابعون تنفيذها وتقويمها وتطويرها، كما يشاركون في تحديد وإعداد وتنفيذ برامجهم التدريبية، ويقومون بزيارات إشرافية

لمتابعة أدائهم وتحديد احتياجاتهم وتقديم الدعم اللازم لهم ووضع تقارير حول مستويات أدائهم (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2017، 15).

ويستخدم مشرفو الإدارة المدرسية استمارات خاصة بتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وتشتمل هذه الاستمارات على (17) بنداً مثل: وضع خطة تطويرية شاملة وفق رؤية المدرسة ورسالتها، والالتزام بتنفيذ الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، والقدرة على التكيف مع ضغوط العمل، واستخدام التقنيات الحديثة في مجال العمل، واستثمار إمكانيات المدرسة بصورة فعالة، والإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، ومتابعة جماعات الأنشطة المدرسية، وتفعيل لجنة متابعة التحصيل الدراسي، وتنمية الطلاب ورعاية احتياجاتهم، وتفعيل دور الأسرة في الإشراف على تعلم الطلاب وإثارة دافعيتهم للتعليم، والمبادأة والابتكار في مجال العمل، وتشجيع العمل بروح الفريق، والعمل على إثارة الدافعية وتحفيز العاملين (وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2010، 39-41).

كما يستخدم مشرفو الإدارة المدرسية تقارير الكفاءة السنوية في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، ويتضمن تقرير الكفاءة السنوي تسعة بنود هي: القدرة على التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ومستوى الجودة في أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وروح المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الذاتية، وتطوير القدرات الوظيفية للمرؤسين، والمحافظة على سرية العمل، والتعامل مع الآخرين، والالتزام بنظام العمل ومواعيده والسلامة المهنية، والاهتمام بالمظهر العام، ومجمع درجات التقرير (100) درجة، ويتضمن خمسة معدلات هي: ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومتوسط، وضعيف. (وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، 2018، 1)

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود نوع من القصور في تقويم أداء مديري المدارس بسلطنة عُمان، حيث كشفت نتائج دراسة العجمية (2003) ضعف وجود خطة واضحة لتقويم أداء مديري مدارس التعليم العام، وافتقار بعض المسؤولين عن تقويم الأداء لكثير من المهارات، واقتصار التقويم على تقرير الكفاءة السنوية، وإهمال التغذية الراجعة في عمليات تقويم الأداء. وتوصلت نتائج دراسة الصقري (2005) إلى افتقار المشرفين الإداريين لبعض المعارف والمهارات تتعلق بالتنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي. وأظهرت نتائج دراسة البلوشي (2010) إلى أن المشرف الإداري يفتقر إلى إعداد خطة إنطلاقاً من الاحتياجات المهنية لمديري المدارس الذين يشرف عليهم، وحاجة المشرف الإداري إلى الخبرة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وأبرزت نتائج دراسة اليمانية (2011) أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في الإشراف، والمتابعة والتقييم بدرجة متوسطة. وبينت نتائج دراسة الحبسي (2011) ضعف قدرة المشرف الإداري على إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لمديري المدارس، وضعف القدرة على تطوير الغير. وخلصت نتائج دراسة الراسبية والرقمية (2012) إلى افتقار المشرفين الإداريين إلى كثير من المعارف والمهارات الإشرافية والتقييمية. وأوضحت نتائج دراسة العيسائي (2012م) أن تقييم الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لا يعتمد على معايير واضحة ومحددة تسير التطورات والاتجاهات العالمية المعاصرة.

وأكدت نتائج دراسة الغافرية (2013) أن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي كان بدرجة متوسطة. وتوصلت نتائج دراسة البوسعيدي (2017) الدراسة وجود مشكلات تواجه المشرف الإداري بدرجة كبيرة مثل تدخل بعض المسؤولين في عمل المشرف، وقلة توظيف المشرف للأساليب الإشرافية الحديثة، وضعف وضوح دور المشرف لدى بعض مديري المدارس، وقلة تأهيل المشرف الإداري لمهارة تقييم الكوادر الإدارية وفقاً للأسس العلمية، وضعف وضوح المعايير المستخدمة لتقييم مديري المدارس، ومحدودية أساليب التقييم التي يتبعها المشرف الإداري، وأن مهام العمل الإشرافي تفوق قدرات وإمكانات المشرف الإداري، وضعف الثقة المتبادلة بين المشرف الإداري وبعض إدارات المدارس.

وتأسيساً على ما سبق يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساولين الآتيين:

1. ما المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقييم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين للمشكلات التي تواجههم في تقييم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقييم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان.

2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين للمشكلات التي تواجههم في تقييم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- 1- يمكن أن تفتح هذه الدراسة الباب أمام كثير من الباحثين لدراسات جديدة ترتبط بتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- 2- تعتبر هذه الدراسة إثراءً للمكتبة العربية في تناولها لمشكلات تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

ثانياً الأهمية التطبيقية:

- 1- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تعميق أفكار وممارسات مديري المدارس في سلطنة عُمان عامة، وفي محافظة الظاهرة خاصة عن المشكلات التي تواجههم في تقييم أدائهم الوظيفي، ومن ثم التغلب عليها وفق أسس علمي سليمة.
- 2- يمكن أن تنعكس آثار هذه الدراسة إيجابياً على مديري المدارس في سلطنة عُمان عامة وفي محافظة الظاهرة خاصة، فعندما يشعرون بالعدالة والشفافية والنزاهة والموضوعية في تقويم أدائهم، يكون لديهم مستويات ومعدلات عالية من الأداء المتميز.
- 3- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تعريف مشرفي الإدارة المدرسية وهم المسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان بأهم المشكلات المرتبطة بهم في عمليات التقويم، ومن ثم اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية لعلاج هذه المشكلات.
- 4- من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في تعريف المسؤولين عن إدارة العملية التعليمية في سلطنة عمان، وذلك على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة بمشكلات تقويم الأداء الوظيفي التي تواجه مديري المدارس ومن ثم توفير كافة المتطلبات البشرية والمادية للتغلب عليها.
- 5- يمكن أن تستفيد منها الجهات المسؤولة عن برامج التنمية المهنية لمديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عمان مثل المعهد التخصصي للمعلمين، ومراكز التدريب على مستوى

المحافظات، في عقد برامج تدريبية عن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس عامة، والمشكلات المرتبطة به خاصة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت على مشكلات تقييم الأداء الوظيفي في ثلاثة محاور هي: (نظم وإجراءات العمل- المسؤولين عن التقييم، تقارير الكفاءة السنوية).
2. الحدود البشرية: اقتصرت على مديري المدارس.
3. الحدود المكانية: اقتصرت على المدارس الحكومية في محافظة الظاهرة بسلطنة عُمان.
4. الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2018/2019م.

مصطلحات الدراسة:

تقييم الأداء الوظيفي:

يُعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لأعمالهم للتأكد من أن الأداء الفعلي يوافق معايير الأداء الموضوعية، والحكم على مدى نجاحهم، ودرجة كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانية النمو والتقدم في المستقبل، ومدى قدرتهم على تحمل مسئوليات أكبر أو ترقية لهم لوظائف أخرى". (ضحوي وخاطر، 2014، 242)

وفي ضوء ما سبق من يُعرف الباحثان تقييم الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من الإجراءات الرسمية يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن أداء مديري مدارس محافظة الظاهرة في سلطنة عُمان لمسئولياتهم وأدوارهم ومهامهم وواجباتهم الوظيفية، في ضوء أهداف ومعايير محددة، وباستخدام أدوات مقننة، وذلك بهدف تحديد جوانب القوة وتدعيمها، وجوانب الضعف وعلاجها من خلال خطط لتحسين الأداء وتطويره.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى عربية وأجنبية كما يأتي:

أولاً: الدراسات العربية:

أشارت نتائج دراسة فرج (2019) إلى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية في إقليم كردستان بالعراق والمستخدمة في تقويم أداءهم الوظيفي بدرجة عالية بشكل عام، وعالية في جميع المجالات وهي الاتصال الإداري، واتخاذ القرار، والتخطيط والتنظيم، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الوقت، والتقويم، والتجديد المعرفي.

وبينت نتائج دراسة السعود وأبو عميرة (2018) أن أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، مما جاء بدرجة متوسطة أيضاً في جميع المجالات وهي: الجوانب الإدارية، والفنية، والاجتماعية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور، وفي متغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة أقل من خمس سنوات.

وأوضحت نتائج دراسة صبري ونوري (2015) توافر معايير تقويم أداء مديري المدارس المهنية في محافظة بغداد بالعراق من وجهة نظر المشرفين التربويين المهنيين بدرجة مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في مجالات التنظيم، والإشراف والمتابعة، والتخطيط، بينما جاءت متوسطة في مجالي التقويم، والعلاقات الإنسانية.

وكشفت نتائج دراسة عطير (2015) إلى موافقة أفراد عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، ورؤساء أقسام الإشراف والتأهيل التربوي بدرجة عالية على النموذج المقترح لتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، حيث يتمتع هذا النموذج بالشمول والوضوح والدقة، فضلاً على الاعتماد على معايير التخطيط، والعلاقات والاتصالات، والمتابعة والإشراف، والقيادة، وتعلم الطلبة وحل المشكلات، بالإضافة إلى اطلاع المدير على نتائج تقويم أدائه السنوي، وتولي لجنة من رؤساء أقسام مديرية التربية والتعليم ذوي العلاقة.

وأُسفرت نتائج دراسة أبي رزق (2012) عن انخفاض تقديرات مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء بوكالة الغوث الدولية بغزة بما يتضمنه من أهداف وأدوات جمع المعلومات ونتائج

التقييم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

وأشارت نتائج دراسة الطاهر (2012) إلى وجود مشكلات خاصة بنظام تقييم أداء مديري المدارس في مصر تتمثل في ضعف الأداء المستخدمة والمعروفة بتقرير الكفاءة السنوي والذي يتم بشكل روتيني غير موضوعي، كما يعتمد في تقييمه على بعض جوانب الفرد وليس تقويماً شاملاً لجميع جوانب الأداء، وأن هذا النموذج لا يختص بوظيفة محددة حيث يشمل أكثر من وظيفة، وإهمال نظام تقييم الأداء لملفات الإنجاز فهي غير موجودة لعدم اهتمام المعنيين والمسؤولين بها.

وخلصت نتائج دراسة أبي لبدة (2011) إلى أن فاعلية برنامج تقييم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح 5-10 سنوات.

وبينت نتائج محمود وبركات (2006) انخفاض مستوى ثقة مديري المدارس في دقة نظام تقييم الأداء الوظيفي في المدارس المصرية، كما أن توزيع الدرجات على عناصر التقييم الموجودة في نماذج واستمارات الأداء تمت بطريقة عشوائية، واحتواء نماذج التقييم على عناصر ليس لها علاقة بطبيعة العمل، وقلة موضوعية نظام تقييم الأداء حيث يوجد بعض العناصر يختلف تفسيرها من رئيس لأخر، واعتماده على شخصية وميول الرؤساء، والمعايير المستخدمة لا تتصف بالموضوعية والعدالة.

وأظهرت نتائج دراسة عزب (2005) قلة وجود أهداف واضحة ومحددة لنظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة بمصر، وضعف اهتمامه بتطوير الأداء، واقتصار أهدافه على إصدار الأحكام، وضعف اهتمامه بالنواحي التطبيقية والعملية وتركيزها على الجانب النظري، وعدم إتاحة الفرصة للمديرين لتقديم مقترحاتهم بشأن تطوير الأداء، وضعف اهتمام المسؤولين عن تقييم الأداء بالكشف عن الجوانب الإيجابية في الأداء وإبرازها وتقديرها.

وتوصلت نتائج دراسة فلاتة (2002) إلى أن الاعتماد على المشرفين التربويين وحدهم في تقييم أداء مديري المدارس في المملكة العربية السعودية لا يفي بالغرض في حفزهم للارتقاء بأدائهم، وأن بعض عناصر تقييم أداء المديرين تحتاج إلى تفسير وتعطي فرصة أكبر للتخمين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

وكشفت نتائج دراسة نيلسن (Nielsen, 2018) أن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في ولاية نبراسكا الأمريكية يركز على تنمية وتطوير أداء المدير بصورة مستمرة من خلال التغذية الراجعة وخطط التحسين والتطوير وبرامج النمو المهني والتنمية المهنية المستمرة، وأن عملية التقويم تعتمد على جمع البيانات والمعلومات من مصادر متنوعة مثل: المقابلات، والملاحظات، وتحليل الوثائق، وكذا اعتماد التقويم على العلاقات الإيجابية التي يسودها الثقة والاحترام والتقدير بين المشرفين المقومين ومديري المدارس.

وبينت نتائج دراسة ليهي (Leahy, 2018) أن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في ولاية إلينوي الأمريكية يعتمد على معايير القيادة والإدارة المدرسية لاتحاد الترخيص بين الولايات وهي: الرؤية المشتركة، وإيجاد ثقافة مدرسية إيجابية، وإدارة الموارد المدرسية، والتعاون مع كافة المشاركين، والالتزام بأخلاقيات المهنة، وفهم السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمجتمع لتحسين تعلم الطلبة وتنمية هيئة العاملين بالمدارس، كما كشفت النتائج أن عملية تقويم الأداء تركز على الثقة المتبادلة بين المشرفين ومديري المدارس، وكذا الشفافية والمصارحة والدعم والتغذية الراجعة والنمو المهني والتنمية المهنية المستمرة، وأن المشرفين المقومين لديهم كفايات وكفاءات تمكنهم من التقويم بفعالية.

وأبرزت نتائج دراسة وايتفورد (Whitford, 2013) ارتكاز تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا على المحاسبة والمساءلة، والتحسين والتطوير، والدعم والنصح والإرشاد، والنمو المهني والتنمية المهنية المستمرة، والروابط والعلاقات التي تتسم بالثقة والاعتمادية والانفتاح، والأنظمة الواضحة، والوقت الكافي للتقويم.

وأظهرت نتائج دراسة إدواردز (Edwards, 2012) اعتماد تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الكندية على معايير القيادة والإدارة الفعالة وهي قيادة البرنامج التعليمي والمحاسبة الآمنة، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وبناء العلاقات وتنمية الأفراد، وتطوير المنظمة، كما أكد المديرون أن هناك عديداً من المشكلات تواجههم أهمها كثرة أعبائهم ومسؤولياتهم الوظيفية، وذاتية بعض المقومين، والوقت غير الكاف في بعض الأحيان المرتبط بخطة النمو وخطة التحسين والتطوير.

أشارت نتائج دراسة نورمور (Normore, 2004) إلى أن عملية تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الكندية تركز على التخطيط الفعال والتنمية المهنية المستمرة، واستخدام الاتصالات

الواضحة، ويعتمد على عدة مداخل منها التقويم من خلال النتائج، والتوصيف الوظيفي، والسمات والصفات الشخصية، والدور السلوكي لمدير المدرسة في تحسين الأداء الأكاديمي المدرسي، ومعايير الإدارة والقيادة الفعالة.

وتوصلت نتائج دراسة بيجوت (Piggot, 2004) إلى أن عمليات تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا تركز على التحليل الوظيفي، ومعايير القيادة والإدارة، ويتولى مسئولياتها مجالس الأمناء بالمدرسة، وأنها تعتمد على عدد من المبادئ هي: الشفافية والسرية، والثقة، وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات، والتنمية الشاملة والمحاسبة، وتوفير الموارد، والتنمية المهنية المستمرة.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة اهتمامها بتقويم أداء مديري المدارس والمشكلات التي تواجههم في هذا المجال، وذلك مثل المشكلات المرتبطة بنظم وإجراءات العمل، والمشكلات المرتبطة بتقارير الكفاءة السنوية، والمشكلات المرتبطة بالمسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي، كما بينت نتائج الدراسات السابقة اختلاف درجة حدوث هذه المشكلات بين العالية والمتوسطة والمنخفضة.

الإطار الميداني للدراسة (الإجراءات المنهجية للدراسة):

وتمثلت الإجراءات المنهجية للدراسة في الآتي:

منهج الدراسة:

اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث إنه يهتم " بوصف ما هو كائن وتفسيره، وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة، والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند كل من الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور " (مازن، 2012، 260).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان والبالغ عددهم (82) مديراً ومديرة وفقاً لإحصاء وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2017/2018.

عينة الدراسة:

تم اختيار مجتمع الدراسة كله كعينة، حيث تم توزيع (82) استبانة الكترونية وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (70) استبانة وجميعها صالح للتحليل أي بنسبة (87.5%) من مجتمع الدراسة، وجدول (1) يوضح العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1): عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة (%)
النوع	ذكر	30	42.9
	انثى	40	57.1
	المجموع	70	100
المؤهل	بكالوريوس	53	75.7
	ماجستير فأعلى	17	24.3
	المجموع	70	100
المرحلة التعليمية	مرحلة أولى تعليم أساسي	14	20
	مرحلة ثانية تعليم أساسي	37	52.9
	مرحلة التعليم ما بعد الأساسي	19	27.1
	المجموع	70	100

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة مثل دراسات عزب (2005)، ومحمود وبركات (2006)، وأبي رزق (2012)، والطاهر (2012)، حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم (35) فقرة، وبعد التحكيم وصلت إلى (32) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، وكل محور يندرج تحته عدد من الفقرات. وجدول (2) يوضح المحاور الثلاثة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية.

جدول (2): توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	المحور	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)
1	مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل حول تقويم الأداء الوظيفي.	8	25
2	مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي.	14	44
3	مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية.	10	31
المجموع الكلي		32	100%

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمختصين في المحاور الإدارية التعليمية، وبلغ عددهم ستة محكمين، وذلك في كلية التربية جامعة السلطان قابوس وقسم التربية والدراسات الإنسانية بجامعة نزوى في سلطنة عُمان، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس الأبعاد التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم.

ثبات أداة للدراسة:

قام الباحثان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (3) توضح ذلك.

جدول (3): معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل.	8	0.60
2	مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي.	14	0.81
3	مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية.	10	0.82
الثبات الكلي		32	0.87

يوضح جدول (3) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثبات العام للأداة (0.87)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

المعالجات الإحصائية:

تم ادخال البيانات في الحاسب الآلي على البرنامج الاحصائي (SPSS) مع استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان؟

تسهيلاً لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا، وتم حساب المدى (3-1=2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2÷3=0.66)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. و جدول (4) يوضح ذلك

جدول (4): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من 1.66	قليلة
من 1.66 إلى أقل من 2.33	متوسطة
من 2.33 إلى 3	عالية

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتقريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على المحاور الثلاثة للدراسة، و جدول (5) أدناه يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

الرتبة	م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية	2.52	0.36	عالية
2	1	مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل	2.45	0.28	عالية
3	2	مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي	2.12	0.35	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	2.33	0.27	عالية

يتضح من جدول (5) أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية بشكل عام، حيث بلغ المجموع الكلي للمتوسطات الحسابية (2.33)، والانحرافات المعيارية (0.27)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور بين (2.52 - 2.12) والانحرافات المعيارية بين (0.36 - 0.28) أي بدرجة تراوحت بين العالية والمتوسطة، وجاء في المرتبة الأولى محور مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية بمتوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري قدره (0.36) وبدرجة تقدير عالية، يليه في المرتبة الثانية محور مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل بمتوسط حسابي بلغ (2.45) وانحراف معياري قدره (0.28) وبدرجة تقدير عالية أيضاً، أما محور مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.12) وانحراف معياري قدره (0.35) وبدرجة تقدير متوسطة.

ولمزيد من التعمق في نتائج الأول للدراسة سوف يتم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:

المحور الأول: مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل:

ويوضح جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	لا يترتب على التقويم حوافز أو مكافآت أو علاوات دورية.	2.86	0.43	عالية
2	8	لا يعتمد على التقويم في الترشيح للبعثات الدراسية أو الزيارات خارج السلطنة.	2.83	0.42	عالية
3	6	لا يؤدي التقويم إلى زيادة في الأجور والرواتب.	2.80	0.50	عالية
4	2	كثرة المهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية الخاصة بمدير المدرسة.	2.59	0.49	عالية
5	4	ندرة اهتمام المسؤولين ببحث شكاوي المديرين من مشرفي الإدارة المدرسية.	2.37	0.66	عالية
6	5	قلة محاسبة المسؤولين لمشرفي الإدارة المدرسية حال تقصيرهم في التقويم.	2.21	0.68	متوسطة
7	1	قلة وضوح السياسات والإجراءات المتبعة في التقويم.	2.04	0.43	متوسطة
8	3	قلة عدد مشرفي الإدارة المدرسية الذين يقومون أداء مديري المدارس.	1.87	0.61	متوسطة
		المتوسط العام	2.45	0.28	عالية

يتضح من جدول (6) أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان بالنسبة لفقرات محور مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.86- 1.87) وانحرافات المعيارية بين (0.68- 0.42) أي بين الدرجة العالية والمتوسطة، وجاءت الفقرة (7) التي نصها " لا يترتب على التقويم حوافز أو مكافآت أو علاوات دورية " في المرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي قيمته (2.86) وانحراف معياري قدره (0.43) وبدرجة تقدير عالية، بينما جاءت الفقرة (3) التي نصها "قلة عدد مشرفي الإدارة المدرسية الذين يقومون أداء مديري المدارس" في المرتبة الأخيرة وحصلت على أقل متوسط حسابي قيمته (1.87) وانحراف معياري قدره (0.61) وبدرجة تقدير متوسطة.

المحور الثاني: مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي:

ويوضح جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي (مشرفي الإدارة المدرسية)

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	12	قلة اهتمام مشرف الإدارة المدرسية بتنمية المدير مهنيًا بصورة مستمرة.	2.57	0.65	عالية
2	4	تركيز مشرف الإدارة المدرسية على الجوانب التقليدية في عمل المدير.	2.44	0.56	عالية
3	11	قلة استخدام مشرف الإدارة المدرسية أساليب متنوعة في التقويم.	2.41	0.73	عالية
4	9	افتقار مشرف الإدارة المدرسية إلى الكفايات والكفاءات الإشرافية اللازمة لعمله.	2.30	0.65	متوسطة
5	2	تركيز مشرف الإدارة المدرسية في زيارته على جوانب الضعف في أداء المدير.	2.30	0.60	متوسطة
6	8	اعتماد مشرف الإدارة المدرسية على التقارير السابقة في تقويم المدير.	2.27	0.61	متوسطة
7	14	ندرة سماح المشرف للمدير للحوار والمناقشات أو الاعتراض على أسلوب التقويم.	2.21	0.85	متوسطة
8	13	تركيز المشرف في تقويمه للمدير على وجود شكاوى أو صراعات في المدرسة.	2.11	0.60	متوسطة
9	3	قلة زيارات مشرف الإدارة المدرسية لمتابعة أداء المدير.	2.07	0.62	متوسطة
10	6	اختيار مشرف الإدارة المدرسية أوقاتاً غير مناسبة للتقويم.	1.90	0.71	متوسطة
11	10	قلة مراعاة مشرف الإدارة المدرسية ظروف المدير الصحية والاجتماعية في التقويم.	1.89	0.60	متوسطة
12	7	اقتصار التقويم على زيارة واحدة لمشرف الإدارة المدرسية قرب نهاية العام الدراسي.	1.80	0.69	متوسطة

متوسطة	0.67	1.70	استخدام مشرف الإدارة المدرسية لتقييم الأداء الوظيفي كأداة للضغط على المدير.	1	13
متوسطة	0.67	1.69	قلة الوقت الذي يقضيه مشرف الإدارة المدرسية في زيارته للمدير.	5	14
متوسطة	0.671	1.69	المتوسط العام		

يتضح من جدول (7) أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقييم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان بالنسبة لفقرات محور مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقييم الأداء الوظيفي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.57-1.69) وانحرافات المعيارية بين (0.85-0.56) أي بين الدرجة العالية والمتوسطة، وجاءت الفقرة (12) التي نصها "قلة اهتمام مشرف الإدارة المدرسية بتنمية المدير مهنيًا بصورة مستمرة" في المرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي قيمته (2.57) وانحراف معياري قدره (0.65) وبدرجة تقدير عالية، بينما جاءت الفقرة (5) التي نصها "قلة الوقت الذي يقضيه مشرف الإدارة المدرسية في زيارته للمدير" في المرتبة الأخيرة وحصلت على أقل متوسط حسابي قيمته (1.69) وانحراف معياري قدره (0.67) وبدرجة تقدير متوسطة.

المحور الثالث: مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية:

ويوضح جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة لفقرات هذا المحور.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	استخدام نفس التقارير في تقييم أداء وظائف أخرى مثل مساعد المدير.	2.70	0.52	عالية
2	10	لا تقدم عملية تقييم الكفاءة التغذية الراجعة لتطوير وتحسين الأداء نظراً لسريتها التامة.	2.66	0.54	عالية
3	4	لا تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن تتوفر في المدير.	2.64	0.57	عالية
4	6	لا تتضمن أية مؤشرات أو مقاييس كمية أو نوعية لقياس معايير تقييم الأداء.	2.64	0.54	عالية

5	3	التركيز على التوثيق الورقي وليس توصيف الواقع الفعلي لأداء المدير.	2.60	0.55	عالية
6	9	لا تتضمن واجبات المدير الوظيفية في دليل الوظائف والأنصب المعتمدة.	2.57	0.60	عالية
7	8	لا تتضمن معايير الإدارة المدرسية الموجودة في نظام تطوير الأداء المدرسي.	2.49	0.56	عالية
8	7	لا يسمح للمدير بالتعليق أو تقديم الآراء أو وجهات نظره أو مناقشة المشرف.	2.43	0.77	عالية
9	2	اتصاف بعض معايير تقييم الأداء بالعمومية.	2.36	0.59	عالية
10	1	غموض بعض معايير تقييم الأداء.	2.14	0.49	متوسطة
المتوسط العام			2.52	0.36	عالية

يتضح من جدول (8) أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقييم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان بالنسبة لفقرات محور مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.70- 2.14) وانحرافاتها المعيارية بين (0.77- 0.49) أي بين الدرجة العالية والمتوسطة، وجاءت الفقرة (5) التي نصها " استخدام نفس التقارير في تقييم أداء وظائف أخرى مثل مساعد المدير " في المرتبة الأولى وحصلت على أعلى متوسط حسابي قيمته (2.70) وانحراف معياري قدره (0.52) وبدرجة تقدير عالية، بينما جاءت الفقرة (1) التي نصها " غموض بعض معايير تقييم الأداء " في المرتبة الأخيرة وحصلت على أقل متوسط حسابي قيمته (2.14) وانحراف معياري قدره (0.49) وبدرجة تقدير متوسطة.

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديريين للمشكلات التي تواجههم في تقييم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية؟

وسوف يتم عرض نتيجة كل متغير على حده كما يأتي:

أولاً: متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المجالات وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، وتم إجراء اختبار ت (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (10).

جدول (10): نتائج اختبارات (T-test) للكشف عن أثر الجنس على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائية
مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل	ذكر	30	2.45	0.29	-0.01	0.99	غير دال إحصائياً
	انثى	40	2.45	0.27			
مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي	ذكر	30	2.15	0.20	0.75	0.46	غير دال إحصائياً
	انثى	40	2.09	0.39			
مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية	ذكر	30	2.59	0.27	1.37	0.18	غير دال إحصائياً
	انثى	40	2.48	0.41			
المجموع الكلي	ذكر	30	2.36	0.21	0.99	0.32	غير دال إحصائياً
	انثى	40	2.30	0.31			

يتضح من جدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين للمشكلات التي تواجههم في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان تُعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للجنس في استجاباتهم.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المجالات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (البكالوريوس، ماجستير فأعلى)، وتم إجراء اختبارات (T-test) لمجموعتين مستقلتين حسب ما يشير إليه جدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار ت (T-test) للكشف عن أثر المؤهل العلمي على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	دلالة (ت) إحصائياً
مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل	بكالوريوس	53	2.43	0.29	-0.88	0.39	غير دال إحصائياً
	ماجستير فأعلى	17	2.49	0.24			
مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي	بكالوريوس	53	2.12	0.35	-0.08	0.93	غير دال إحصائياً
	ماجستير فأعلى	17	2.13	0.38			
مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية	بكالوريوس	53	2.52	0.33	-0.09	0.93	غير دال إحصائياً
	ماجستير فأعلى	17	2.53	0.44			
المجموع الكلي	بكالوريوس	53	2.32	0.26	-0.27	0.79	غير دال إحصائياً
	ماجستير فأعلى	17	2.34	0.30			

يتضح من جدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين للمشكلات التي تواجههم في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى)، مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

ثالثاً: متغير المرحلة التعليمية:

قام الباحثان بإجراء تحليل التباين الأحادي، وجدول (12) يبين نتائج هذا التحليل.

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول أثر المرحلة التعليمية على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل	بين المجموعات	0.06	2	0.03	0.41	0.67	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	5.20	67	0.08			
	المجموع	5.29	69				

غير دال احصائيا	0.72	0.34	0.04	2	0.09	بين المجموعات	مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي (مشرفو الإدارة المدرسية)
			0.13	67	8.57	داخل المجموعات	
				69	8.65	المجموع	
غير دال احصائيا	0.77	0.26	0.03	2	0.07	بين المجموعات	مشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السوية
			0.13	67	8.80	داخل المجموعات	
				69	8.86	المجموع	
غير دال احصائيا	0.88	0.13	0.01	2	0.02	بين المجموعات	المجموع الكلي
			0.08	67	5.04	داخل المجموعات	
				69	5.06	المجموع	

يتضح من جدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين للمشكلات التي تواجههم في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان تُعزى إلى مُتغير المرحلة التعليمية (مرحلة أولى تعليم أساسي – مرحلة ثانية تعليم أساسي – تعليم ما بعد الأساسي) مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا تأثير للمؤهل العلمي في استجاباتهم.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: ما المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت بدرجة عالية في محوري مشكلات تتعلق بنظم وإجراءات العمل، ومشكلات تتعلق بتقارير الكفاءة السنوية. وقد يُعزى ذلك غلبة الأسلوب النمطي التقليدي في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس حيث الاعتماد على كتابة تقارير الكفاءة السنوية في نهاية العام الدراسي، وهي تركز على السرية مما يقلل فرص التحسين والتطوير والتنمية المهنية لمديري المدارس، كما أنه لا ينتج عنها زيادة الرواتب ومنح المكافآت

وتخصيص الحوافز للمتميزين في الأداء، فضلاً عن الصعوبات التي تواجه مشرفي الإدارة المدرسية في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس لكثرة المهام والمسؤوليات والواجبات الوظيفية الخاصة بمديري المدارس التي تحول دون عقد اجتماعات مطوله معهم لبحث القضايا والمشكلات المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من فلاته (2002)، وعزب (2005)، ومحمود وبركات (2006)، وأبو رزق (2012)، والطاهر (2012) والتي توصلت إلى وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بدرجة عالية، وذلك في محوري نظم وإجراءات العمل، وتقارير الكفاءة السنوية.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من فرج (2019)، وصبري ونوري (2015)، وعطير (2015) نورمور (Normore, 2004)، وبيجوت (Piggot, 2004)، ووايتفورد (Whitford, 2013)، وليهي (Leahy, 2018)، ونيلسن (Nielsen, 2018) والتي كشفت عن وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بدرجة منخفضة، وذلك في محوري نظم وإجراءات العمل، وتقارير الكفاءة السنوية.

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من أبو لبدة (2011)، وإدواردز (Edwards, 2012)، والتي بينت وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بدرجة متوسطة، وذلك في محوري نظم وإجراءات العمل، وتقارير الكفاءة السنوية.

كما خلصت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة في محور مشكلات تتعلق بالمسؤولين عن التقويم، وقد يعزى ذلك إلى وجود جهود تبذلها وزارة التربية والتعليم في إعداد مشرفي الإدارة المدرسية من خلال برنامج متخصص في القيادة المدرسية، بالإضافة إلى تنميتهم مهنيًا في مراكز التدريب بالمديريات العامة للتربية والتعليم، فضلاً عن قيام وزارة التربية والتعليم بإصدار أدلة وقرارات ولوائح تساعد مشرفي الإدارة في عملهم مثل: دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها، ووثيقة استمارات متابعة وتقويم أداء أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية والإشرافية، والقرار الوزاري رقم (351) لسنة 2017م والذي اهتم بوظيفة مشرف الإدارة المدرسية، ودليل عمل الإدارة المدرسية، دليل نظام تطوير الأداء المدرسي، ودليل البرنامج التفاعلي للمدرسة كوحدة للإنماء المهني، ودليل المؤشرات التربوية، ودليل تشكيل اللجان المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من أبو لبدية (2011)، وإدواردز (Edwards, 2012) والتي أظهرت وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بدرجة متوسطة في محور المسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي.

ولكن تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من فلاته (2002)، وعزب (2005)، ومحمود وبركات (2006)، وأبو رزق (2012)، والطاهر (2012) والتي أظهرت وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بدرجة عالية في محور المسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي.

كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من نورمور (Normore, 2004)، وبيجوت (Piggot, 2004)، ووايتفورد (Whitford, 2013)، وليهي (Leahy, 2018)، ونيلسن (Nielsen, 2018) والتي توصلت إلى وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بدرجة منخفضة في محور المسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين للمشكلات التي تواجههم في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان تُعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية؟ وسوف يتم مناقشة كل متغير على حده كما يأتي:

1- متغير الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين للمشكلات التي تواجههم في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان تُعزى إلى متغير الجنس (ذكر - أنثى) في جميع محاور الدراسة مما يعني اتفاق عينة الدراسة على أنه لا يوجد تأثير للجنس في استجاباتهم. وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً يعملون في مناخ تنظيمي واحد، ولديهم ثقافة تنظيمية مدرسية مقاربة، ويوجه عملهم مجموعة واحدة من اللوائح والتشريعات والقوانين والقرارات الوزارية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراستي أبو رزق (2012)، والسعود وأبو عميرة (2018) والتي كشفتنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

2- متغير المؤهل العلمي:

كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين للمشكلات التي تواجههم في تقييم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان تُعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس- ماجستير فأعلى). وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس على تنوع مؤهلاتهم العلمية يخضعون لبرامج تنمية مهنية مستمرة تراعي احتياجاتهم المهنية المتنوعة سواء على مستوى المديريات أو وزارة التربية والتعليم، فضلاً عن توفير وزارة التربية والتعليم مجموعة من الإصدارات العلمية المتنوعة من الكتيبات والأدلة والمجلات العلمية مما يساعد على تطوير أدائهم المهني. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراستي أبو لبد (2011)، وأبو رزق (2012) التي أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- متغير المرحلة التعليمية:

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين للمشكلات التي تواجههم في تقييم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان تُعزى إلى متغير المرحلة التعليمية (مرحلة أولى تعليم أساسي – مرحلة ثانية تعليم أساسي – مرحلة التعليم ما بعد الأساسي)، وقد يُعزى ذلك إلى أن عمل مديري المدارس في مختلف المراحل التعليمية تخضع لقوانين وتشريعات ولوائح وقرارات وزارية واحدة تطبق على الجميع.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي بالآتي:

- اعتماد مشرفي الإدارة المدرسية وهم المسؤولين عن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على أساليب متنوعة في التقييم تتمثل في الاجتماعات، والزيارات الدورية المستمرة، والملاحظات، والتقييم الذاتي، وتقييم المعلمين والأخصائيين، وتقييم الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي

المشارك في العملية التعليمية، وكذا لجان التقييم والمتابعة التابعة لوزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها.

- اهتمام مشرفي الإدارة المدرسية في زيارتهم للمدارس بجوانب القوة في أداء المديرين وإبرازها وإظهارها وليس التركيز فقط على الجوانب التي تحتاج لتطوير وتحسين.
- اعتماد مشرفي الإدارة المدرسية في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على الأداء الكلي طوال العام وليس أدائه في نهاية العام الدراسي فقط.
- قيام السلطات العليا بتخصيص تقارير كفاءة سنوية لمديري المدارس فقط تنطلق من واجباتهم الوظيفية، والمعايير والكفايات المهنية لمديري المدارس الموجودة في الأدلة والوثائق الرسمية.
- إلغاء سرية تقارير الكفاءة السنوية وإعلانها لمديري المدارس مواكبة للتوجهات العالمية المعاصرة، وحتى يتمكنوا من الوقوف على جوانب القوة وتدعيمها والجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها بتنمية مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس مهنيًا في مجال تقييم الأداء الوظيفي.
- إعادة النظر في تقارير الكفاءة السنوية كأداة لتقييم الأداء الوظيفي من حيث بنود وعناصر التقييم والتوقيت، وضرورة اهتمامها بمعايير الإدارة المدرسية في نظام تقييم الأداء الوظيفي، والواجبات الوظيفية لمديري المدارس في دليل مهام الوظائف المدرسية والأنشطة المعتمدة لها.
- زيادة أعداد مشرفي الإدارة المدرسية حتى يتمكنوا من زيارة المدارس مرات كثيرة على مدار العام الدراسي حيث إن العدد الحالي يحصر الزيارات في اثنين أو ثلاثة وهي غير كافية للحكم الموضوعي على أداء مديري المدارس.
- اهتمام السلطات العليا بنتائج تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بحيث ينتج عنها زيادة في الرواتب ومنح المكافآت، وتخصيص الحوافز للمتميزين والمبدعين منهم، والترشيح للبعثات الدراسية، والزيارات الخارجية.
- تخفيف الأعباء الوظيفية على مديري المدارس من خلال منحهم الصلاحيات والسلطات التي تجعلهم يستخدمون التمكين والتفويض للمتميزين من هيئة العاملين بالمدرسة للقيام ببعض المهام والمسؤوليات والأدوار التي يقوم بها مديرو المدارس.

- اهتمام المسؤولين بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها ببحث شكاوي مديري المدارس من بعض مشرفي الإدارة المدرسية والرد عليها وإتاحة الفرص لجميع الأطراف لتقديم البراهين والحجج على قوة أو ضعف موقفه.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، حسام الدين السيد محمد. (2013). نموذج مقترح لتقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرة ولاية أونتاريو بكندا، مجلة كلية التربية، جامعة بنها- مصر، 24 (96)، 1-80.

أبو لبة، سناء يونس. (2011). درجة فاعلية برنامج تقويم مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

أبو مرزوق، صلاح الدين علي مصطفى. (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

البلوشي، سلطان بن صالح. (2010). الدور المتوقع والدور الفعلي للمشرف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية- مصر.

البوسعيدي، عبدالله بن حمد بن حميد. (2017). المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

البيمانية، كاذية بنت علي بن سليمان. (2011). دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى - سلطنة عُمان.

الحبسي، علي بن سعيد بن علي. (2011). درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

- الراسبية، زهرة بنت ناصر بن محمد؛ الرقمية، عزاء بنت علي بن عمير. (2012). مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان، العلوم التربوية – مصر، 20 (1)، 108-170.
- السعود، راتب؛ أبو عميرة، أحمد عبد الله أحمد. (2018). تقويم أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى، دراسات، العلوم التربوية، الأردن، 45 (4)، 458-487.
- صبري، علاء حسين؛ نوري، شلال إسماعيل. (2015). تقويم أداء مديري المدارس المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين المهنيين، مجلة دراسات تربوية، مركز البحوث والدراسات التربوية، وزارة التربية بجمهورية العراق، 18 (18)، 177-218.
- الصقري، خليفة بن خلفان. (2005). أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- ضحاوي، بيومي محمد؛ خاطر، محمد إبراهيم. (2014). رؤى معاصرة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الطاهر، رشيدة السيد أحمد. (2012). استخدام لف الإنجاز (بورتفوليو) في تقويم أداء مديري المدارس المصرية: تصور مقترح، دراسات تربوية وإجتماعية - مصر، 18 (2)، 107-188.
- العجمية، ميمونه يوسف. (2003). نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- عزب، إيمان أحمد. (2005). تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي في المدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- عطير، نهي اسماعيل عبدالله. (2015). نموذج مقترح لتقويم أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، مجلة المصدر للعلوم الإنسانية، جامعة العبقريّة- مصر، 1 (1)، 6-22.
- العيسائي، سفيان بن حمدان بن أحمد. (2012). تصور مقترح لتقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.

فرج، إخلاص زكي. (2019). تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، دراسات تربوية، مركز البحوث والدراسات التربوية، العراق، (48)، 325-300.

فلاتة، أحمد محمد. (2002). تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في ضوء لائحة تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، اللقاء السنوي العاشر (القياس والتقويم التربوي والنفسي) - السعودية 2002، 266 - 298.

مازن، حسام محمد. (2012). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

محمود، حسن عبد المالك؛ بركات، سمير حسنين. (2006). العلاقة بين ثقة مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في دقة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، العلوم التربوية - مصر، 14 (2)، 2 - 63.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2010). وثيقة متابعة الهيئات الإدارية والتدريسية والإشرافية والفنية وتقويمهم، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2015). دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.

وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان. (2018). نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم (1) لشاغلي الوظائف الإشرافية، مسقط.

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (2017). كتاب الإحصاء السنوي، مسقط.

وضحاء بنت علي بن سلطان الغافري. (2013). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى- سلطنة عُمان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Conca, J. A. (2009). *Principal Evaluation: A Qualitative Study of Public School Superintendents' Perceptions*, Un Published Doctoral Dissertation, Department of Educational Administration and Higher Education, Lynch School of Education, Boston College- USA.

- Edwards, P. (2012). *The Ontario Leadership Framework and the Principal Performance Appraisal: How Connected are They?*, Ontario: Ontario Principals' Council.
- Elliott, S. N.; Clifford, M. (2014). *Principal assessment: Leadership behaviors known to influence schools and the learning of all students*, Retrieved from University of Florida: Collaboration for Effective Educator, Development, Accountability, and Reform Center.
- Illinois Association of School Administrators. (2012). *A Guide to Implementing Principal Performance Evaluation in Illinois*, Illinois.
- Leahy, J. E. (2018). *Perceptions of the Impact of the Performance Evaluation Reform Act on Principal Evaluation, Leadership, and Professional Development*, Un published Dissertation Doctoral, School of Graduate Studies, Western Illinois University, USA.
- Marshall, K. (2011). Evaluation Rubrics, <https://www.marshallmemo.com/articles/Marshall%20Teacher%20Eval%20Rubrics%20Aug.%2031,%202011.pdf>, 8/5/2018.
- National Heritage Academies. (2018). *Michigan Principal Evaluation and Educator Effectiveness Guide*, Michigan.
- New Leaders. (2012). *Principal Evaluation Handbook*, New York.
- Nielsen, J. (2018). *The Principal Evaluation: Connecting Principals' Evaluation to the Growth and Development Process: A Case Study*, Un published Dissertation Doctoral, The Graduate College at the University of Nebraska, USA.
- Normore, A. H. (2004). Performance Appraisals of School Administrators in One Canadian School District: A Contemporary Model, *Alberta Journal of Educational Research*, 50 (3), 283-298.

- North Carolina Department of Education. (2008). *Principal Evaluation Process*, North Carolina: North Carolina School Executive.
- Piggot, E. (2004). Key Features of Appraisal Effectiveness, *The International Journal of Educational Management*, 17 (6), 254-261.
- Pound, W. T. (2013), *Evaluating School Principals A Legislative Approach*, Denver, Colorado: National Conference of State Legislatures, p.5.
- Alberta Teachers' Association, (2010), *Evaluating the School Principal: A Professional Model for Enhancing the Leadership Practices of Alberta's School Administrators Evaluating*, Edmonton.
- Whitford, M. (2013). *Performance appraisal in primary schools: Managing the integration of accountability and development*, Un Puplished Master degree, Educational Management and Leadership Unitec, Institute of Technology- NewZealand.
- Yavuz, M. (2010). Effectiveness of Supervisions Conducted by Primary Education Supervisors According to School Principals' *Evaluations*, *The Journal of Educational Research*, (103), 371–378.