

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة

اخليف يوسف الطراونة*

ليندا وليد سموم

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف إلى واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس استناداً إلى نظام التقويم (360) درجة من وجهة نظر قياديي المدارس ونوابهم والمعلمين وأولياء الأمور، ومعرفة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي) للعام الدراسي 2021/2022، وانتهجت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، تألفت من (55) فقرة موزعة على (4) مجالات، وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها (587) والمؤلفة من جميع مديري المدارس الخاصة في القدس وعددهم (84)، ونوابهم البالغ عددهم (54)، وجميع أعضاء اتحاد لجان أولياء الأمور وعددهم (123)، وعينة عشوائية من معلمي المدارس الخاصة في القدس تألفت من (322) معلماً من أصل (2048) معلماً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر القياديين أنفسهم كان بدرجة مرتفعة، أما من وجهة نظر نواب المديرين والمعلمين وأولياء الأمور فكان بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين، ثم نوابهم، ثم أولياء الأمور والمعلمين.

الكلمات الدالة: تقويم الأداء الوظيفي، نظام التقويم (360) درجة، القيادة المدرسية، المدارس الخاصة.

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية.

تاريخ قبول البحث: 2022/6/8 م .

تاريخ تقديم البحث: 2022/4/25 م.

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2024.

Evaluating the Job Performance of Private Schools Leaders in Jerusalem Relying on the 360-Degree Evaluation System

Ekhleif Yosef Tarawneh*

ek_tarawneh@yahoo.com

Linda Walid Smoom

Abstract

This study aimed to identify the reality of evaluating the job performance of private schools leaders in Jerusalem relying on the 360-degree evaluation system from the point of view of school leaders, their deputies, teachers, and parents, and to point out the differences in the responses of the sample members according to the variable of job title for the school year 2021/2022. The study adopted the descriptive survey method, and a questionnaire was adopted as a tool for the study. The questionnaire consisted of (55) paragraphs covering (4) areas, and it was distributed to the study sample involving all the (84) principals of private schools in Jerusalem, and their (54) deputies, all members of the union of parents' committees encompassing (123) members, and a random sample of private school teachers in Jerusalem involving (322) teachers out of (2048) teachers. The results of the study indicated that the reality of job performance evaluation from the point of view of the leaders themselves was high. From the point of view of deputy principals, teachers, and parents, it was at a medium degree, The results also showed that there were statistically significant differences in the response of the sample members due to the job title variable in favor of principals, then their deputies, and then parents and teachers.

Keywords: Job Performance Evaluation, 360-Degree Evaluation System, School Leadership, Private Schools.

* Faculty of Educational Sciences, University of Jordan.

Received: 25/4/2022.

Accepted: 8/6/2022.

© All rights reserved to Mutah University, Karak, The Hashemite Kingdom of Jordan, 2024.

المقدمة:

تواجه النظم التعليمية عالمياً وعربياً ضغوطات وتحديات جمة، نجمت عن الانفتاح الكبير الذي يعيشه العالم، والتطور العلمي والتكنولوجي الآخذ بالتسارع يوماً بعد يوم، إضافة إلى العولمة وسياساتها وأثرها على العالم ككل، الأمر الذي يلزم المجتمعات العربية تحديداً التركيز على جودة مخرجات مؤسساتها التربوية، لتجاري التطور الحاصل، وتحقيق الميزة التنافسية، التي تمكنها من الحفاظ على كينونتها بين المؤسسات العالمية، من خلال تحسين المدخلات والعمليات الحاصلة فيها، لا سيما مؤسسات التعليم العام، المتمثلة في المدارس، والتي تتبع أهميتها من دورها في العملية التربوية، حيث يستلزم الأمر من هذه المؤسسات، مواجهة التغيرات والتحديات المستمرة، من أجل الصمود أمام المنافسة العالمية، من خلال قيادة إدارية لديها مهارات وتقنيات تمكنها من التعامل مع المستجدات الداخلية والخارجية.

والقيادات التربوية الفلسطينية كغيرها من القيادات التربوية العربية، تؤدي دوراً بارزاً في توجيه العمليات التعليمية، ومواجهة التحديات المختلفة، للارتقاء في مستوى المؤسسات التعليمية، خاصة أن هذه القيادات تتعرض لضغوطات إضافية، ناتجة عن الاحتلال الإسرائيلي، وما يرافقه من إغلاقات وحواجز وتدمير، الأمر الذي يعرقل سير العملية التعليمية على النحو المخطط له.

وتكمن أهمية القيادة التربوية من موقعها في المنظومة التربوية، الذي يعد عماد استمرارها، ونقطة ارتكازها، ومؤشراً لنجاحها، وهذا لما يحمله مفهوم القيادة من أهمية بالغة في تنظيم وتوجيه وتثمين الأداء التربوي للمجموعة التعليمية، كما أن القيادة تقوم على مبدأ التأثير في العاملين، وزرع الدافعية الداخلية لديهم نحو العمل المطلوب إنجازه (Shaturaev & Bekimbetova, 2021). حيث تؤدي القيادة المدرسية دوراً كبيراً في ضبط العملية التعليمية التعلمية، ومتابعة المعلمين وتقييمهم وتطوير أداءاتهم، وهذا ما أكدته كل من كوكاك وبوزكورت (Kokak & Bozkurt, 2020)، اللذين أشارا إلى وجود علاقة كبيرة بين سلوكيات القيادي وأسلوب المساءلة الذي يتبعه، واحتراف وتمكن المعلمين، وبالتالي التأثير على مستوى الطلبة كمخرجات لهذه العملية، كما أن للقيادي دوراً بارزاً في تعزيز التفاعل مع المجتمع المحلي، وتبادل الخدمات وزيادة الثقة ما بين الطرفين، فما دامت هذه النظم تمارس دورها بكفاءة وفاعلية، بقيت ثقة مجتمعاتها بها ودعمتها، وإذا ما حصل العكس تراجعت الثقة، واهتز الدعم الاجتماعي، مما يؤثر سلباً على المدخلات والعمليات، وبالتالي على مخرجات هذه النظم.

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

من هنا تبرز أهمية التركيز على تقويم الأداء الوظيفي لقياديين المدارس، وما يمتلكه القائد من مهارات قيادية وتقنيات تؤهله للنجاح في الوصول بمؤسسته إلى توقعات المجتمع المحلي، ومسايرة التغيرات العالمية الحاصلة، وأوضح مصطفى (Mostafa, 2020) أهمية تمتع القيادي بهذه المهارات، كونها تكسبه القدرة على الإنجاز والأداء، واستخلاص النتائج، وحل المشكلات، ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة، وتحت شروط السرعة، والدقة، والتتابع المنطقي في الأداء. وتتبلور هذه المهارات في ثلاث مجموعات هي: المهارات الفكرية العقلية، والمهارات الإنسانية التي تتمثل في القدرة على التعامل مع الآخرين، والمهارات الفنية التخصصية.

فالقيايدي الكفو هو القادر على مسايرة التغيرات المختلفة المحيطة بمؤسسته التي يقود دفتها، ولا بد أن تتصف قيادته بالرشاقة والمرونة لمسايرة الواقع ومتطلبات المجتمع المختلفة (Thompson & Miller, 2018)، وفي الوقت الذي نشهد فيه منافسة عالمية بين المؤسسات التربوية العالمية، وفي ظل غياب المؤسسات التربوية العربية عن التميز في الساحة العالمية، ندرك أهمية إصلاح النظام التربوي ومؤسساته في الوطن العربي، وعلى رأس هذا النظام قادة المؤسسات التعليمية، الذين يشكلون حجر الأساس في أي نظام إصلاح متخذ.

وفي سبيل عملية الإصلاح التربوي، الذي يهدف إلى الارتقاء بالمؤسسات التربوية في الوطن العربي إلى مستويات عالمية، لا بد من رصد الواقع الحالي، والتعرف على نقاط القوة واستغلالها، ونقاط الضعف ومعالجتها، وبالتالي كانت عملية تقويم الأداء الوظيفي للقياديين التربويين من الأولويات التي يجب البدء بها في سبيل النهوض بالأداء، عن طريق تنمية مهاراتهم القيادية وتطويرها.

وفي إطار الحديث عن عملية التقويم، فقد أجاز اللغويون استخدام التقييم أو التقويم كمصطلحين يحملان دلالة واحدة، وهي إصدار حكم لغرض ما على قيمة الأفكار، والأعمال، والطرق، والمواد، وغيرها لأهداف معلومة ومحددة مسبقاً، وبذلك يكون التقويم عملية منظمة، مبنية على القياس، يتم بواسطتها إصدار حكم على الشيء المراد قياسه، في ضوء ما يحتوي من الخاصية الخاضعة للقياس، ونسبتها إلى قيمة أو معيار معين (Talafha, 2013).

وأشار طولان (Tolan, 2016) لأهمية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين، ففيه تقدير لمستوى كفاءة العامل الحالية، في العمل الفعلي، وسلوكه وقدراته وإمكانياته الشخصية، خلال فترة زمنية محددة لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات العمل، وفقا لمعايير وقواعد وإجراءات قانونية محددة، بهدف اتخاذ قرارات مختلفة، وهو دراسة وتحليل لأداء العاملين الوظيفي، للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم، وإمكانية نموهم وتقدمهم في المستقبل، فالتقييم للأداء يقوم على أساس قياس مستوى أداء الأفراد لوظائفهم، من أجل تطويره مستقبلا ومعالجة أي اعوجاج وتقصير فيه.

ويتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين والإداريين بطرق مختلفة، وعلى القائم على عملية التقييم اختيار أفضلها وأكثرها موضوعية، وتجنب الأحكام أو القرارات الفردية، القائمة على التقييم الذاتي، وهذا ما تضمنه طريقة التقييم (360) درجة، التي توفر تقييمات من جهات نظر متعددة، وتوفر معلومات مفيدة، ويتم من خلالها اختيار المقيمين المناسبين، وتدريبهم، وينتج عن ذلك معلومات دقيقة تؤدي إلى تغذية راجعة مناسبة، لتحسين أداء الموظفين (Sadati et al., 2018).

وطريقة تقويم الأداء بزاوية (360) درجة، تسمى التقييم متعدد المصادر، ويتم تقويم أداء الموظفين فيها عن طريق الحصول على معلومات عن أداء صاحب الوظيفة المعينة من أطراف متعددة كالمزلاء والمرؤوسين والرؤساء والعملاء، ويكون في هذه الطريقة لكل مصدر من مصادر التقييم زاويته الخاصة التي يقيم بها الأمور، فالرئيس يقيم من زاوية النتائج المحققة، والمرؤوس يقيم أداء رئيسه من خلال التغذية التصاعدية، وهذا التقييم يستخدم لغرض التطوير، أكثر من التقييم، والمزلاء يقيمون زملاءهم بقدر معرفتهم بهم، بنظرة غير متحيزة، وموضوعية (Beehr et al., 2001).

ويستمد نظام التغذية العكسية في مجال تقييم أداء العاملين جذوره من مفهوم الإدارة بالأهداف، الذي طرحه دركر (Drucker) في بداية عقد الخمسينيات، حيث كانت تجري لقاءات دورية بين الرئيس والمرؤوسين لمراجعة الأداء، وبسبب محدودية المعلومات المستمدة من التقييم النازل، بدأ التركيز على التقييم الصاعد من المرؤوسين في بداية عقد السبعينات، ثم توسعت الفكرة في عقد الثمانينات لتشمل بعدا آخر هو التقييم الذاتي (Self-assessment)، حيث لوحظ من خلال البحوث التجريبية أن إضافة التقييم الذاتي إلى التغذية العكسية الصاعدة والنازلة، يمكن أن يساهم في زيادة خبرة الفرد الخاضع للتقييم بدرجة كبيرة (Sadati et al., 2018). وبالتالي فإن هذه الطريقة من تقييم الأداء الوظيفي للقياديين، تضمن إعطاء صورة موضوعية مفصلة، لمستوى أداء القياديين ومهاراتهم القيادية، وعن طريق نتائج هذا التقييم سيكون من السهل تحديد نقاط القوة

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

والضعف، والجوانب التي ينبغي التركيز عليها ضمن برامج تطويرية إدارية مناسبة، تعد في سبيل تطوير الأداء الخاص بالقادة، وتجاوز نقاط الضعف، وتعزيز جوانب القوة لديهم.

وعلى الصعيد الفلسطيني، تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية منذ تسلمها مسؤولياتها عام 1994، بوضع السياسات التربوية، وإعداد الخطط التطويرية، التي اضطرت إلى استبدالها أكثر من مرة، لتحل محلها برامج إغاثة وطروري من أجل التعامل مع الأزمات المختلفة التي يسببها الاحتلال (Affoneh, 2014)، الأمر الذي يشكل تحديات أكبر بالنسبة للقيادات المدرسية للتماشي مع هذه التغيرات المستمرة.

أما بالنسبة لمدينة القدس تحديداً، أشار ناصر (Naser, 2016) إلى مدى تعقد وتداخل واقع نظام التعليم فيها، بسبب السيطرة التي حاولت الحكومات الإسرائيلية المتتابعة انتهاجها، حيث تجاهلت حاجات السكان الفلسطينيين، عبر تمرير المنهاج الإسرائيلي أو تحريف المنهاج الفلسطيني، أو من خلال إنشاء مدارس المقاولات، أو تقديم التمويل للمدارس الخاصة بحجة المساعدة، في حين تهدف سلطة الاحتلال إلى الهيمنة على هذه المدارس، وكذلك إشغالها بصفوف أقل بكثير عن حاجة الطلبة العرب من سكان القدس.

وكون الباحثة تعمل في مجال التعليم المدرسي في القدس، انتهت للدور الكبير الذي يقوم به قادة هذه المدارس، في تسيير العملية التعليمية، والرقى بمستوى أداء المدارس بشكل عام، في ظل التحديات على اختلافها، وبالتالي ارتأت ضرورة تقويم الأداء الوظيفي للمديرين كخطوة أولى، في سبيل النهوض بالمؤسسات التعليمية الوطنية، ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية تقويم للقياديين، تتسم بالموضوعية والصدق، وتبتعد عن التحيز، كطريقة التقويم (360) درجة، حيث أوصت بعض الدراسات كدراسة شينج وواو (Cheng & Wu, 2019) باستخدام هذا النظام للتقويم، لما له من أثر إيجابي يزيد من الفعالية القيادية لدى قادة المدارس، وبالتالي فإن إعداد البرامج الإدارية الذي تعتمد نظام التقويم (360) درجة سيساعد في تطوير أداء هذه القيادات التربوية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه قيادات المدارس في فلسطين تحديات جمة، فبعد أن استلمت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مسؤولياتها عام 1994، استمر الاحتلال في عرقلة المسيرة التعليمية، من خلال انتهاكاته المختلفة، التي تتمثل في الإغلاقات والحواجز، أما مدينة القدس، فالتحدي الأكبر الذي يواجهه

قياداتها إلى جانب الحصار المفروض عليها، يكمن في تعددية الجهات المشرفة على التعليم فيها، ولكي ينجح قائد المدرسة في مواجهة هذه التحديات، لا بد أن يتمتع بمستوى عال من المهارات والمعرفة الإدارية، لاتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع المشكلات المختلفة، في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المبتغاة.

وكون الباحثة تعمل في إحدى المدارس الخاصة في القدس تنبعت لخصوصية هذه المدارس، وما تعانيه الإدارات المدرسية فيها من تحديات، حيث تخضع هذه المدارس لسلمتين تعليميتين: الأولى السلطة الفلسطينية المتمثلة بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وسياساتها وأهدافها ومناهجها، التي مازالت المدارس الخاصة متمسكة باتباعها على الرغم من الضغوطات الكبيرة التي تتعرض لها، والجهة الثانية تتمثل في وزارة المعارف الإسرائيلية التي تمارس الضغوط المختلفة بهدف تحويل نظام التدريس فيها للنظام الإسرائيلي، واعتماد المناهج الإسرائيلية، خاصة بعد أن بدأت هذه المدارس في الحصول على الدعم المادي من وزارة المعارف الاسرائيلية. وبالتالي تشكل هذه الضغوطات تحديا إضافيا تعيشه المدارس الخاصة في القدس إلى جانب التحديات الخارجية والداخلية الأخرى.

وإيماناً بالدور الكبير الذي يقوم به قادة المدارس في تطوير نظام التعليم والرقمي بمستوى مخرجاته، ارتأت الباحثة أن تقوم بدراسة واقع تقويم الأداء الوظيفي الخاص بقيادات المدارس الفلسطينية، ومدارس القدس الخاصة تحديداً، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية تقويم القيادات المدرسية مثل دراسة نيوربيرغ وآخرون (Nieuwerburgh, et al., 2020) ودراسة الرميح(2021)، كما أوصت دراسات أخرى مثل دراسة ناداف وآخرون (Nadav, et al., 2021) بتطوير القيادات المدرسية عن طريق إعداد البرامج التدريبية التي تتلاءم واحتياجات هذه القيادات بعد التعرف على واقع أداءاتهم.

أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الآتية:

1- ما واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس استناداً إلى نظام التقويم(360) درجة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس استناداً إلى نظام التقويم(360) درجة تعزى للمسمى الوظيفي؟

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لأداء قادة المدارس، الذي يؤدي دورا بارزا في تطوير التعليم المدرسي، والارتقاء بمستوى مخرجاته، كما أن هذه الدراسة تتناول موضوع تقييم الأداء الوظيفي الشامل والموضوعي، وبالتالي تتمثل أهمية هذه الدراسة في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية العملية بما يلي:

- يؤمل من هذه الدراسة أن تضيف إضافة علمية بموضوعها الذي يتناول تقويم الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية، والذي تفتقر إليه المكتبات العربية بحسب علم الباحثة.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تكون دافعا للباحثين نحو الخوض في هذا الإطار، وإعداد البرامج التقييمية والتطويرية المناسبة للقيادات المدرسية، سعيا نحو إصلاح النظام التعليمي.
- كما يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة وأدواتها ونتائجها كل من:
- القائمين على برامج تطوير الأداء الوظيفي لقادة المدارس، من خلال أدوات التقييم، وخطوات التحسين المقترحة.
- المهتمين والباحثين في الإدارة والقيادة التربوية، من خلال الإفادة من الأدب النظري للدراسة.
- قادة المدارس أنفسهم من خلال الاستفادة من التوصيات والتحسينات الواردة في الدراسة.
- الباحثين التربويين حيث يؤمل أن تكون هذه الدراسة منطلقا لدراسات جديدة في القيادة التربوية، تعنى بتطوير مهارات وأداءات قيادات المدارس، في ضوء النتائج التي تتوصل لها الدراسة الحالية، والاستفادة من أدوات التقييم الخاصة بالدراسة.

أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس استنادا إلى نظام التقويم (360) درجة، من خلال ما يأتي:
- دراسة واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس من وجهة نظر القيادات أنفسهم والزملاء والمعلمين وأولياء الأمور استنادا إلى نظام التقويم (360) درجة.

- تحديد إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس استنادا إلى نظام التقويم (360) درجة تعزى للمسمى الوظيفي.

- تحديد أهمية اعتماد نظام التقويم (360) درجة في تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس بناء على نتائج الدراسة.

- إطلاع قادة المدارس على نتائج تقويم أدائهم الوظيفي من وجهات نظر متعددة.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات الأساسية تم تعريف بعضها، وذلك على النحو

الآتي:

تقويم الأداء الوظيفي (Job Performance):

"نظام تفرضه حتمية الوظيفة الرقابية للتقييم، وقياس أداء العاملين وفقا للأبعاد الوظيفية أو المعايير الإدارية التي يجب أن تؤدي بها الوظيفة، للحكم على مدى فاعلية وكفاءة العاملين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، على أن يتم وفقا لإجراءات تضمن الحياد والواقعية والموضوعية" (Smaili & Ben Amara, 2019).

ويعرف تقويم الأداء الوظيفي إجرائيا بأنه: قياس وتحليل أداء قادة المدارس، ومدى تمكنهم من المهارات القيادية، كما تقيسه أداة الدراسة التي سوف طورها الباحثة لهذا الغرض.

تقييم بزاوية (360 درجة) (Degree Rating System (360):

أداة إدارية فاعلة، تزود المقيمين بالفرصة للحصول على تغذية راجعة من مصادر متعددة، كالرئيس أو المدير، أو المرؤوسين أو الزملاء، أو الزبائن، بالإضافة إلى التقييم الذاتي، والتغذية الراجعة من هذه المصادر المتعددة والتي تسلط الضوء على نقاط القوة والضعف، تستخدم لتقويم الأداء (Sadati et al., 2020).

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

الدراسات السابقة:

سيتم استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتنوعة والتي تطرقت لتقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس، متسلسلة من القديمة إلى الحديثة، منها ما اتفق ومنها ما تعارض مع نتائج الدراسة.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة أبو علي والرعي (Abu Ali & Al Rube, 2021) إلى دراسة الأداء الوظيفي لمديري المدارس ونوابهم وتحديد الاحتياجات التدريبية، في ضوء تحديات ومستجدات القرن الحادي والعشرين تبعا لمتغيرات الدراسة (المديرية، والمسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة وزعت على عينة مؤلفة من (277) مديرا ونائبا من محافظة غزة، وتوصلت النتائج إلى أن الدرجة الكلية للاحتياجات التدريبية حصلت على درجة متوسطة، وأن أبرز الاحتياجات التدريبية جاءت المهارات التقنية، ثم الذاتية، ثم الفنية، ثم الإدارية، وأخيراً الإنسانية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات درجات مديري المدارس ونوابهم في درجة احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير المديرية والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في المهارات الذاتية والفنية والإنسانية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات درجات مديري المدارس ونوابهم في درجة احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق في متغير عدد سنوات الخدمة في المهارات الإدارية والتقنية، لصالح الأقل خبرة من (5) سنوات في المهارات الإدارية، ولصالح الخدمة لأكثر من (10) سنوات في المهارات التقنية.

وأجرى مرشود ومربوع (Marshood & Marboo, 2021) دراسة هدفت تعرف درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة استبانة، وزعت على مجتمع الدراسة المكون من (88) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة على جميع المجالات باستثناء إدارة التكنولوجيا، ولصالح فئة (أكثر من

10 سنوات)، ولا توجد فروق تبعا لمتغير المنطقة التعليمية في جميع المجالات باستثناء مجالي الحاسوبية للمشكلات ومهارة التخطيط.

وقام خليل وآخرون (Khalil et al., 2021) بدراسة هدفت التعرف على كيفية تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدرسة الثانوية العامة بمحافظة السويس، وذلك من خلال الوقوف على الأسس النظرية للأداء الوظيفي، والتعرف على أهم المحددات العلمية للقيادة النسائية، والكشف عن أهم ملامح المدرسة الثانوية العامة بمحافظة السويس، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة السويس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي، والاستبانة كأداة وزعت على عينة مؤلفة من (255) مديرا ومديرة من مديري محافظة السويس، إضافة إلى المعلمين الأوائل والمعلمات الأوليات، وبعض المعلمين والمعلمات، وأشارت النتائج أن بعض مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة السويس يحتاجون إلى دورات تدريبية في مجال الأداء الوظيفي وكيفية تحسينه، بالإضافة إلى أن توفير المناخ المؤسسي الملائم يشجع القيادات النسائية على تطوير أدائهن الوظيفي، بالإضافة إلى ندرة القدوة في العمل المدرسي مع قلة الرغبة في العمل لدى بعض القيادات النسائية في بعض المدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس تؤثر على أدائهن الوظيفي.

وهدفت دراسة السعود وأبو عميرة (Al- Sood & Abu Omira, 2018) إلى تقويم أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (500) فرد منهم (11) مديرا، و(122) رئيس قسم، و (367) مشرفاً تربوياً، وصممت الدراسة استبانة كأداة، وأشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية متباينة بين مرتفع ومتوسط للفقرات ضمن الجوانب الإدارية، وأن المتوسطات جاءت متباينة بين متوسط ومنخفض ضمن مجال الجوانب الفنية، كما أن المتوسطات الحسابية جاءت متباينة بين مرتفع ومتوسط ضمن مجال الجوانب الاجتماعية، وأظهرت النتائج أنه لم يظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس في مجال الجوانب الفنية، بينما كان لمصلحة الذكور في مجال الجوانب الإدارية، أما مجال الجوانب الاجتماعية كان لصالح الذكور، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي في مجال الجوانب الإدارية كان لصالح فئة البكالوريوس، أما مجال الجوانب الفنية لصالح الدراسات العليا، وفي مجال الجوانب الاجتماعية لصالح فئة البكالوريوس، كما أظهرت النتائج فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة أن الفروق كانت لصالح فئتين وهما (أقل من 5 سنوات)، وفئة (11 فأكثر).

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

قام الزهراني (AL Zahrani, 2018) بدراسة هدفت إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام، من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، ومعرفة إذا كانت هناك فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس باختلاف الوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، والتدريب. واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (341) مشرفاً تربوياً ومعلماً، منهم (88) مشرفاً تربوياً، و(274) معلماً من الدمام. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى الإجمالي للأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمديرين مرتفع من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومرتفع جداً من وجهة نظر المعلمين، كما أن مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في محور المهام الفنية كان متوسطاً من وجهة نظر المشرفين التربويين، ومرتفعاً من وجهة نظر المعلمين، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص والخبرة والتدريب والتفاعلات بينها.

وهدف دراسة الكمالي (Al kamali, 2018) تعرف مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت، والكشف عن الفروق في فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة المدرسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وتكونت عينته من (20) مديرة من مديرات المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت، وأشارت النتائج إلى أن درجة تقدير المديرات لفاعلية الأداء الوظيفي لديهن جاءت في المستوى المرتفع في جميع المجالات، وجاء في الترتيب الأول مجال التواصل، وفي الترتيب الأخير مجال إدارة الموارد البشرية، كما بين البحث عدم وجود فروق دالة على فاعلية الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الخبرة في الإدارة المدرسية، والمؤهل العلمي على الدرجة التعليمية لاستبيان الأداء الوظيفي ومجالاته الفرعية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين مديرات مدارس المرحلة المتوسطة تبعاً للمؤهل العلمي في مجال التواصل، وكانت الفروق لصالح الحاصلات على درجة البكالوريوس.

كما قامت لنا القواسمه (Qawasmah, 2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، واقتراح نموذج لتقييم أداء الأكاديميين باستخدام أسلوب 360 درجة، واستخدمت الباحثة المنهج الاستكشافي الوصفي، وتألف المجتمع من جميع النواب الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية إضافة إلى مديري الموارد البشرية ومديري دوائر الجودة، ورؤساء الأقسام والعمداء والأكاديميين، وتم إجراء 30 مقابلة شبه منتظمة، كما تم توزيع 36 استبانة على عينة الكرة الثلجية من خبراء التقييم في الجامعات المبحوثة، وأشارت النتائج أن عمليات التقييم الحالية لا تستخدم لأغراض تطويرية، إضافة إلى أن هناك عدم رضا عن المعايير المستخدمة، وأن النموذج الأنسب لتقييم أداء الأكاديميين وإعطاء صورة شاملة عن الأداء الكلي هو اتباع أسلوب التغذية العكسية (360) درجة.

الدراسات الأجنبية:

أجرى خطاك وآخرون (Khattak et al, 2016) دراسة بعنوان: "تحليل وتقييم الأداء الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية في خيبر"، هدفت إلى تحليل الأداء الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية في خيبر، وتقييم كفاءة المديرات وإعطاء التوصيات في سبيل التحسين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، واشتملت العينة على (230) مديرة مدرسة في خيبر من أصل (490). وأظهرت النتائج أن المديرات يساعدن المعلمات في الأنشطة التعليمية، ويحفرنهن على تحسين أداءهن، لكنهن لا يملكن مهارات الإدارة المالية، ولا يقمن بربط مدارسهن مع المجتمع الخارجي، وأنهن بحاجة إلى تدريب إداري وتنظيمي.

وأجرى تشينج ويو (Wu, 2019 & Cheng) دراسة بعنوان: "دراسة متابعة لآراء مديري المدارس الثانوية المهنية حول تقييم (360) درجة وفعالية القيادة وتغيير السلوك"، هدفت إلى دراسة الفعالية القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية قبل وبعد تقييم (360) درجة، وتحليل العلاقة ما بين الفعالية القيادية ونوايا الإداري ودافعيته للتغيير، وتعرف آراء المديرين تجاه استخدام تقييم (360) درجة وأثره من وجهة نظرهم على إحداث تغيير في أدائهم القيادي والفعالية القيادية، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، واعتماد الاستبانة كأداة، وتم اختيار عينة من (40) مدرسة من المجتمع الأصلي المكون من (69) مدرسة في تايوان، تم توزيع الاستبانة على المعلمين وأولياء الأمور والمديرين أنفسهم، وبلغ عدد هؤلاء المشاركين (1030) شخصاً، وفي المرحلة الثانية من الدراسة تم استخدام المقابلة كأداة ثانية للدراسة، وتمت مقابلة (12) مديراً من (40) مديراً لاستطلاع آرائهم تجاه التقييم الذي تم في المرحلة الأولى، وأظهرت النتائج تأكيد مديري المدارس الثانوية

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

المهنية على أن تطبيق مبادئ تقييم (360) درجة يحسن الفعالية القيادية، كما أن المديرين يمتلكون في الغالب مواقف إيجابية وداعمة تجاه استخدام نظام التقويم (360) درجة، كمصدر هام لتغيير سلوك القيادة ولديهم تصورات إيجابية عن تأثيره، وأن دافعية المدير نحو التغيير تزيد من فعالية قيادته.

وقام لياردو وكينجوي (Lepardo & Caingcoy, 2020)، بدراسة بعنوان: "الأداء المدرسي والقيادة والكفاءات السلوكية الأساسية لرؤساء المدارس: هل الدرجة العليا مهمة؟"، هدفت إلى معرفة ما إذا كانت الدرجة العلمية العليا مهمة في الأداء الإداري، وفي إظهار الكفاءات القيادية والسلوكية الأساسية بين رؤساء المدارس، وتم إجراء الدراسة لدعم السياسات الحالية والمستقبلية لإدارة التعليم، والممولين المهتمين بالمنح الدراسية المقدمة لمديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للتقييم الذاتي، وزعت على عينة عشوائية من مديري المدارس في الفلبين شملت 192 مديراً، كما تم جمع البيانات حول الأداء المدرسي من مكتب (Surigao del Sur Division)، وأظهرت نتائج تحليل البيانات، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المدرسي لرؤساء المدارس، أي أن حصول قائد المدرسة على شهادة عليا ليس ضماناً لأداء مدرسي أفضل، كما بينت النتائج أن الحاصلين على درجة الدكتوراة يمتلكون كفاءات عالية جداً في جميع الأبعاد القيادية والكفاءات السلوكية، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، في الكفاءات القيادية بناء على الدرجة العلمية، وهذا يعني أن الحصول على أعلى الدرجات يمكن أن يسمح لرؤساء المدارس باكتساب وتطوير وإظهار الكفاءات القيادية، بشكل أفضل من نظرائهم.

وأجرى فونسن وسوكينين (fonsen & Soukainen, 2020) دراسة بعنوان: "القيادة التربوية المستدامة في التعليم المبكر للأطفال: تقييم من قبل متخصصي تعليم الطفولة المبكرة"، هدفت إلى التحقيق في كيفية تقييم قياديي تعليم الطفولة المبكرة، نظراً لحاجتها إلى التعزيز والتحسين، ضمن مشروع إنمائي تم إجراؤه في بلدين في فنلندا، هدفه تعزيز القيادة التربوية، واعتمدت الدراسة الاستبانة الإلكترونية كأداة، لقياس جودة القيادات التعليمية، من ناحية القيادة التربوية، وإدارة الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، وإدارة المعرفة، ورفاهية العمل، ووزعت هذه الاستبانات على (110) مشاركا متخصصا في مجال التعليم، من خبراء ومعلمين ومديرين ومشرفين، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تدل على أن التأهيل العالي للقائد التربوي، يعزز من جودة قيادته، ويعزز من قدرته على التفكير النقدي.

وأجرى تورلاك وبدور (Torlak & Budur, 2021)، دراسة بعنوان: "العلاقة ما بين صنع القرار والقيادة والأداء في معاهد التعليم الخاص"، هدفت إلى دراسة كشف العلاقة بين اتخاذ القرار التشاركي، والقيادة الأخلاقية، والأداء القيادي، والتي قد تجعل قادة المدارس يتخلون عن السلوك الاستبدادي ويعزز أداءهم في المدارس الخاصة في العراق، وانتهجت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتم توزيع الاستبيان كأداة للبحث على عينة عشوائية طبقية من معلمي المدارس الخاصة في العراق، بلغ عددهم (207) معلماً من (10) مؤسسات، وأظهرت النتائج أن مشاركة القادة للعاملين في اتخاذ القرار، والتزامهم بالأخلاقيات التي تشمل الإخلاص والصدق، والصبر، والتواضع، يعزز من الأداء القيادي، ويساهم في تحقيق الأهداف المرغوبة، إضافة إلى تحقيق الرفاهية للمدارس.

وأجرى ماورين وهارنجي (Maureen & Harry-Ngei, 2021) دراسة بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ولاية ريفرز"، هدفت إلى دراسة تأثير استخدام البريد الإلكتروني والإنترنت ونظم إدارة قواعد البيانات على الأداء الوظيفي للقيادات في ولاية ريفرز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة، وزعت على عينة من مديري المدارس الثانوية في الولاية بلغ عددهم (81) مديراً، وأشارت النتائج إلى أن استخدام البريد الإلكتروني والإنترنت ونظم قواعد البيانات يعزز الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ولاية ريفرز، من حيث إدارة السجلات، وحساب النتائج، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عزز بشكل كبير الأداء الوظيفي للمديرين.

وأجرى كل من سارتونو وآخرون (Sartono et al., 2021)، دراسة بعنوان: "تحسين الأداء الوظيفي لمدير المدرسة: قيمة سلسلة من عوامل التأثير"، هدفت إلى فحص تأثير الكفاءة الذاتية، والالتزام الوظيفي، والمشاركة، بالأداء الوظيفي للمديرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من المديرين بلغ عددهم 199 مديراً من مجتمع البحث المكون من 396 مديراً للمدارس الابتدائية الحكومية في منطقة كابواس هولو في أندونيسيا، وأظهرت النتائج أن الكفاءة والالتزام العاطفي، والمشاركة، تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي للمدير، كما أن الكفاءة الذاتية تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام الوظيفي.

وقام كازاك وسينير (Kazak & Ciner, 2021) بدراسة بعنوان: "السلوكيات غير المرغوبة لمديري المدارس، وتأثيرات هذه السلوكيات على المعلمين"، هدفت إلى تحديد السلوكيات غير المرغوب فيها لمديري المدارس، والتعرف على آثار هذه السلوكيات على المعلمين، واعتمدت الدراسة

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

المنهج الوصفي المسحي بتصميم نوعي، واعتمدت الدراسة المقابلة شبه المنظمة كأداة، وتم اختيار عينة عشوائية من المعلمين، عددهم (14) معلماً، من مجتمع الدراسة المؤلف من جميع المعلمين العاملين في المدارس الابتدائية والثانوية في وسط مدينة دوزجة في تركيا، وأجريت المقابلات عبر مكالمات الفيديو بسبب انتشار وباء كورونا، وأظهرت النتائج أن عدم المساواة ونقص العدالة التنظيمية والتمييز بين الموظفين كان من أبرز السلوكيات السلبية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى الأنانية، والغضب، كما أشار المشاركون أن ضعف الولاء التنظيمي، وفقدان الثقة، وانعدام الانتماء، والقدرة على التركيز والإنتاج لدى المعلمين، من أبرز تأثيرات هذه السلوكيات غير المرغوبة.

من خلال الاستعراض العام للدراسات السابقة القديمة والحديثة، العربية والأجنبية والتي تطرقت لتقويم الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية وجد الباحثان أن معظم الدراسات اعتمدت في تقييم الأداء الوظيفي للقيادات على فئة تقييم واحدة، أو اثنتين، كما تفاوتت النتائج المتعلقة بمستوى الأداء في المجالات المختلفة، وعلاقة المتغيرات المختلفة بهذه النتائج.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس استناداً إلى نظام التقويم (360) درجة. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي كونه الأنسب لتحقيق هدف هذه الدراسة، وذلك من خلال تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، ومن ثم القيام بتحليل تلك البيانات للخروج بالنتائج وتفسيرها من خلال ربطها بالواقع.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الخاصة في القدس للعام الدراسي (2021 / 2022)، والبالغ عددهم (84) مدرسة، ويضم مجتمع الدراسة المجتمعات الفرعية التالية: المديرون البالغ عددهم (84) مديراً، والنائبون وعددهم (58) نائباً، والمعلمون البالغ عددهم (2048) معلماً ومعلمة، إضافة إلى مجتمع اتحاد لجان أولياء أمور طلبة القدس والبالغ عددهم (123) عضواً. كما هو موضح في الجدولين (1) و (2):

جدول (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة من مديري ونائبي ومعلمي المدارس الخاصة في القدس حسب الجنس والخبرة والدرجة العلمية

المتغير	الفئات	مدير	المجموع	نائب مدير	المجموع	معلم	المجموع
الجنس	ذكر	31	84	26	58	506	2048
	أنثى	53		32		1542	
المؤهل العلمي	دبلوم	6	84	8	58	156	2048
	بكالوريوس	49		36		1674	
	ماجستير	27		14		212	
	دكتوراه	2		0		6	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	84	8	58	853	2048
	(5-10) سنوات	16		17		537	
	أكثر من (10) سنوات	60		33		658	

حسب إحصائيات (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2022)

جدول (2) توزع أفراد مجتمع الدراسة من اتحاد لجان أولياء أمور طلبة القدس بحسب الجنس والدرجة العلمية

المتغير	الفئات	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	71	123
	أنثى	52	
المؤهل العلمي	دبلوم	22	123
	بكالوريوس	82	
	ماجستير	17	
	دكتوراه	2	

حسب بيانات (هيئة اتحاد لجان أولياء أمور طلبة القدس، 2022).

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
 اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة جميع قادة المدارس الخاصة في القدس، ونواب المديرين جميعهم، وأعضاء اتحاد لجان أولياء أمور طلبة القدس جميعهم، كما تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع المعلمين، وبالاعتماد على جدول العينات (Morgan, 1970 & Krejcie)، تم تحديد مقدار العينة (322) معلما ومعلمة من معلمي ومعلمات مدارس القدس الخاصة، كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3) توزع أفراد عينة الدراسة (الذين أجابوا على الأداة)

من مديري ونائبي ومعلمي وأولياء أمور طلبة المدارس الخاصة في القدس حسب الجنس والخبرة والدرجة العلمية

المجموع الكلي	المجموع	عضو لجنة أولياء أمور	معلم	نائب مدير	مدير	الفئات	المتغير
493	152	52	52	21	27	نكر	الجنس
	341	49	216	33	43	أنثى	
493	38	22	13	3		دبلوم	المؤهل العلمي
	303	60	173	35	35	بكالوريوس	
	141	17	78	15	31	ماجستير	
	11	2	4	1	4	دكتوراه	
493	101	47	43	7	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة
	159	48	84	15	12	(5-10) سنوات	
	233	6	141	32	54	أكثر من (10) سنوات	

أداة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس استناداً إلى نظام التقويم (360) درجة. ولتحقيق غرض الدراسة، تم تطوير استبانة بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كدراسة الزهراني(2018)، ودراسة السعود وأبو عميرة(2018)، وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية، وهي البيانات المتعلقة بالمسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: ويمثل مقياس واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في فلسطين. وتكون هذا الجزء من (55) فقرة، توزعت على أربعة مجالات هي: الجانب الإداري، والجانب الفني، والجانب الاجتماعي، والجانب التقني.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على أحد عشر محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة والقيادة التربوية في الجامعات الأردنية والفلسطينية، وذلك لتقييم درجة ملاءمة فقرات الأداة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجالات التي أدرجت ضمنها، ودرجة وضوح صياغتها، واقتراح التعديلات المناسبة، كما تم التأكد من ارتباط فقرات الاستبانة مع مجالاتها ومع الأداة ككل باستخدام اختبار معامل الارتباط (بيرسون) والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للأداة وبالأداة ككل

المجال	الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والمجال	معامل الارتباط بين الفقرة والأداة
الجانب	يملك المقدرة على وضع رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة	0.63	0.52
الإداري	يعد الخطط السنوية للمدرسة وفق الأسس العلمية للتخطيط.	0.802	0.730
	يشارك العاملين في عملية صنع القرار	0.390	0.314

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة

اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

المجال	الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والأداة	معامل الارتباط	
	يستثمر الإمكانيات المالية المتوفرة في المدرسة بصورة تنعكس على تطورها	0.525	0.545	
	يوزع المهام الإدارية على العاملين وفق الكفاءة	0.490	0.533	
	يحرص على توثيق المعلومات في السجلات الخاصة بالطلبة	0.541	0.654	
	يعقد اجتماعات هادفة بشكل دوري مع العاملين	0.438	0.368	
	يتأكد من وضع جدول المعلمين بعدل وموضوعية	0.346	0.435	
	يقوم بإعداد موازنة سنوية للمدرسة وفق الإمكانيات المتوفرة	0.297	0.313	
	يملك المعرفة في بعض النظم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة	0.596	0.626	
	يراعي أسس التشتيكلات الطلابية من قبول أو تشعيب	0.598	0.620	
	يتابع قضايا الموظفين الإدارية (الرواتب، الإجازات، الترقيات، الشكاوى).	0.222	0.323	
	يستثمر الوقت أثناء العمل بشكل منظم	0.790	0.763	
	يطبق أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة	0.703	0.733	
	يملك المقدرة على إدارة الأزمات بمهارة	0.612	0.733	
	الجانب الفني	يملك المعرفة بفلسفة المناهج وأهدافها	0.517	0.508
		يتابع كراسات التحضير اليومي للمعلمين	0.660	0.726
		يشرف على العاملين أثناء الدوام الرسمي	0.577	0.707
يشرف على تنفيذ الخطط المدرسية باستمرار		0.555	0.707	
يلم ببرامج الإرشاد بشكل فاعل		0.758	0.834	
يشجع المعلمين على تصميم أدوات تقويم مناسبة للطلبة		0.560	0.511	
	مُلحِّمٌ بأساليب الإشراف الحديثة المناسبة للمعلمين	0.720	0.629	

المجال	الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والأداة	معامل الارتباط	
	ينظم زيارات صفية إشرافية للمعلمين	0.530	0.636	
	يحفز العاملين على الإبداع	0.403	0.383	
	يشرف على سير الامتحانات المدرسية وتنظيم القاعات	0.407	0.559	
	يُقوم أداء المعلمين، من خلال تحديد جوانب القوة والضعف لوضع الخطط العلاجية	0.822	0.839	
	يجرب أفكارا تربوية جديدة	0.654	0.678	
	يعمم التجارب التعليمية الناجحة	0.696	0.667	
	يقترح أنشطة لاصفية هادفة	0.505	0.556	
	الاجتماعي	ينظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة مابين أسرة المدرسة	0.441	0.496
	يتقن مع المعلمين على آلية نزيهة لتقييمهم	0.857	0.878	
	يضع أولياء الأمور في صورة واقع المدرسة أولا بأول	0.503	0.606	
	يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين	0.541	0.598	
	يضع ترتيبات وقائية وأعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية	0.847	0.810	
	لديه برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي	0.648	0.673	
	يتراس عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور	0.572	0.664	
	يحرص على التعامل بمصداقية مع جميع العاملين في المدرسة والمتعاملين معها	0.711	0.824	
	يشجع المبادرات أوالمقترحات من العاملين لتطوير العمل	0.474	0.506	
	يواجه اللامبالاة أوالتسيب لبعض العاملين بشكل حازم	0.273	0.303	
	يتابع مشكلات وحاجات الطلبة ويساهم في حلها	0.632	0.527	
	يشرك المعلمين وأولياء الأمور في صنع القرارات الخاصة بتطوير المدرسة	0.546	0.674	
	يعمل على خلق أواصر المحبة والألفة بين العاملين.	0.678	0.720	
	يشارك العاملين في المدرسة مناسباتهم الاجتماعية	0.695	0.844	
	ينمي علاقات إنسانية فعالة مع أولياء الأمور	0.511	0.685	

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
 اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

المجال	الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والأداة	معامل الارتباط
الجانب التقني	يدرك كيفية التعامل مع الموقع الإلكتروني لوزارة التربية والتعليم	0.601	0.696
	يملك المقدرة على استخدام برنامج إكسل (Excel).	0.673	0.754
	يستخدم برنامج الورد (Word).	0.487	0.718
	يملك مهارات استخدام برنامج البور بوينت (Power Point)	0.531	0.633
	لديه المقدرة على استخدام برنامج الأكسس (Access).	0.664	0.564
	يتابع تصميم الجدول المدرسي إلكترونياً بشكل يليج احتياجات المعلمين والطلبة	0.605	0.745
	يستخدم وسائل تقنية الاتصالات الحديثة	0.401	0.730
	يدمج التقنيات الحديثة في التعليم	0.436	0.549
	يعمل على حوسبة الأعمال الإدارية من خلال بناء قواعد بيانات إلكترونية شاملة	0.586	0.657
	يُعدّ التقارير والمراسلات المدرسية بطريقة إلكترونية.	0.401	0.730
	يملك المقدرة على البحث والاستكشاف من خلال الشبكة الإلكترونية	0.570	0.750

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحثان بحساب معامل الثبات لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في فلسطين، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك على عينة مكونة من (20) استجابة، من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة، وتراوحت قيم معاملات الثبات لواقع التقويم للمجالات بين (0.83 - 0.90) وتعد هذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة، والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة

الرقم	المجال	قيم معاملات الثبات لواقع كرونباخ ألفا
1	الجانب الإداري	0.85
2	الجانب الفني	0.89
3	الجانب الاجتماعي	0.90
4	الجانب التقني	0.83
للمقياس ككل		0.96

تصحيح أداة الدراسة:

تم تحديد واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في فلسطين بالاستناد إلى نظام تقويم 360 درجة، وذلك باستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert) من خمس درجات، مرتبة تنازلياً على النحو الآتي: خمس درجات للبدل (دائماً)، وأربع درجات للبدل (معظم الأحيان)، وثلاث درجات للبدل (أحياناً)، ودرجتان للبدل (نادراً)، ودرجة واحدة للبدل (أبداً). وتم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{(1-5)} = 1.33 = 4$$

عدد المستويات

وعليه تم استخدام المعيار الآتي لغرض الحكم على واقع تقويم الأداء:

- المستوى المنخفض أقل من (2.33 = 1+1.33)

- المستوى المتوسط من (3.67 = 2.34 + 1.33)

- المستوى المرتفع من (3.68) فأكثر.

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

وبالتالي تم اعتماد المحك الآتي للحكم على درجة تقويم الأداء ككل ولمجالات الدراسة
وفقراتها:

- درجة أداء منخفضة تمثلها الدرجات التي تتراوح بين 1- 2.33.

- درجة أداء متوسطة تمثلها الدرجات التي تتراوح بين 2.34- 3.67.

- درجة أداء مرتفعة تمثلها الدرجات التي تبدأ من 3.68 فأكثر.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على متغير مستقل واحد هو المسمى الوظيفي: وله أربع فئات (مدير مدرسة،
ونائب مدير، ومعلم، وعضو لجنة أولياء أمور طلبة القدس).

أما المتغير التابع فهو واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس من وجهة نظر المستجيبين
استنادا إلى نظام التقويم (360) درجة.

المعالجة الإحصائية:

تم إجراء المعالجات الإحصائية التالية: الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف
المعياري) وتحليل التباين الرباعي (4 WAY ANOVA)، نظرا لأن فئات المسمى الوظيفي تتوزع
على أربع مجموعات: مدير المدرسة، ونائب المدير، والمعلم، وعضو لجنة أولياء الأمور). كما تم
إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول ومناقشتها: ما واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات
المدارس الخاصة في القدس من وجهة نظر القياديين أنفسهم ونائبي المديرين والمعلمين وأولياء
الأمر استنادا إلى نظام التقويم (360) درجة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في
فلسطين، وذلك استنادا إلى نظام التقويم (360) درجة من وجهة نظر كل فئة من فئات العينة
المشاركة على نحو عام، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس من وجهة نظر القياديين أنفسهم على نحو عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الجانب الإداري	15	4.08	0.64	1	مرتفعة
2	الجانب الفني	14	4.08	0.73	1	مرتفعة
3	الجانب الاجتماعي	15	3.95	0.69	3	مرتفعة
4	الجانب التقني	11	3.28	0.40	4	متوسطة
	الكلية	55	3.88	0.54		مرتفعة

أشارت النتائج الموضحة في الجدول (6) إلى أن درجة واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس من وجهة نظر القياديين أنفسهم كانت مرتفعة للدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.54)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها مرتفعة ما عدا مجال الجانب التقني، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28 - 4.08)، وجاء في الرتبة الأولى كل من مجال "الجانب الإداري" ومجال "الجانب الفني"، بينما جاء في الرتبة الثالثة مجال "الجانب الاجتماعي"، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الجانب التقني". وقد يعزى ذلك إلى اهتمام القياديين بالمهام الإدارية بالدرجة الأولى، واعتبار هذه المهام من أولوياتهم لما لها من أثر على تسيير الأعمال المدرسية وضبطها وتنظيمها، إضافة إلى المهام الإشرافية والتي يتضمنها "الجانب الفني"، على اعتبار أن تواجد القائد أثناء ساعات الدوام المدرسي، ومراقبته للعاملين والامتحانات وسير العملية التعليمية، سيعزز من تحقيق الأهداف التربوية وتحسين مخرجات العملية التعليمية، بينما اعتبر القياديون المجال الاجتماعي في المرتبة الثالثة، وقد يشير ذلك إلى ما يرضه القائد التربوي من أولويات في عمله القيادي، حيث يعتبر أن نجاح المؤسسة التعليمية يعتمد بالأساس على قائد يمسك بزمام الأمور فيها أكثر من اعتماده القيادة التشاركية، أو الاهتمام بالجانب

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

الاجتماعي، وقد يشير كذلك إلى ميل بعضهم للتمسك بالتمسك الإداري السلطوي، على الرغم من أن المتوسطات جاءت مرتفعة لهذا المجال كذلك، وقد يعود ترتيب الجانب التقني في المرتبة الأخيرة مع توسط درجته على خلاف المجالات الأخرى لكثرة الأعباء على القيادات المدرسية التي تحول دون قدرة هذه القيادات على التطوير من أدائهم في الجوانب التقنية. كما أنه من الطبيعي أن تكون درجة التقدير لأداء القيادات من وجهة نظر القيادات مرتفعة وقد يعزى ذلك للتحيز الذاتي، أما بالنسبة لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في فلسطين استنادا إلى نموذج التقويم 360 درجة ومن وجهة نظر نائبيهم فكانت كما في الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس من وجهة نظر نواب المديرين على نحو عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الجانب الإداري	15	3.50	.92	1	متوسطة
2	الجانب الفني	14	3.30	1.17	2	متوسطة
3	الجانب الاجتماعي	15	3.25	1.04	3	متوسطة
4	الجانب التقني	11	3.20	0.43	4	متوسطة
	الكلية	55	3.32	0.78		متوسطة

يبين الجدول (5) أن درجة واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس من وجهة نظر نوابهم كانت متوسطة للدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32) بانحراف معياري (0.78)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.20 - 3.50)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "الجانب الإداري" وفي الرتبة الثانية "الجانب الفني"، بينما جاء في الرتبة الثالثة مجال "الجانب الاجتماعي"، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الجانب

التقني". وتعزو الباحثة تشابه ترتيب المجالات مع النتائج الخاصة باستجابة القياديين أنفسهم، بكون النائبيين زملاء قياديين لديهم نظرة مشابهة للمديرين، في اعتبار الأعمال الإدارية والفنية أولويات القيادة المدرسية، بينما جاءت درجة الاستجابات لجميع المجالات بدرجة متوسطة على خلاف استجابات القياديين أنفسهم، وهو ما يدل على رضا القياديين أنفسهم عن أدائهم، بشكل أكبر من زملائهم ونائبيهم، الذين يلازمونهم ويشاركونهم المهام اليومية، وقد يدل ذلك على صعوبة تقييم الفرد لأدائه الوظيفي بشكل موضوعي، حيث يميل لاختيار الدرجات الأعلى. أما بالنسبة لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في فلسطين استنادا إلى نموذج التقويم 360 درجة ومن وجهة نظر المعلمين فكانت كما في الجدول (8):

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس من وجهة نظر المعلمين على نحو عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	الجانب التقني	11	3.23	0.47	1	متوسطة
3	الجانب الاجتماعي	15	3.03	0.92	2	متوسطة
1	الجانب الإداري	15	2.86	0.68	3	متوسطة
2	الجانب الفني	14	2.83	0.82	4	متوسطة
	الكلية	55	2.96	0.54		متوسطة

يبين الجدول (8) أن درجة واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس من وجهة نظر المعلمين، كانت متوسطة للدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.96) بانحراف معياري (0.54)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23 - 2.83)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "الجانب التقني"، وقد يشير ذلك إلى استخدام

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
 اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

الإدارة للتقنيات الحديثة في التواصل مع العاملين في المدرسة، أما في الرتبة الثانية فكان "الجانب الاجتماعي" ما يشير إلى رضا المعلمين بدرجة متوسطة عن تعامل الإدارة المدرسية مع كل من المعلمين وأولياء أمورهم، بينما جاء في الرتبة الثالثة مجال "الجانب الإداري"، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الجانب الفني". وقد تدل هذه النتائج على حاجة المعلمين لتواجد قائد المدرسة بشكل أكبر كمشرف وموجه للعمليات المختلفة في المدرسة، خاصة في ظل غياب الإشراف الرسمي من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على مدارس القدس الخاصة، وعدم تعيين مركزين للمواد (معلم أول) في بعض المدارس الصغيرة منها. أما بالنسبة لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في فلسطين استنادا إلى نموذج التقويم 360 درجة ومن وجهة نظر أعضاء اتحاد لجان أولياء الأمور فكانت كما في الجدول (9):

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس من وجهة نظر أولياء الأمور على نحو عام ولكل مجال من مجالات

أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	الجانب الفني	14	3.15	0.52	1	متوسطة
1	الجانب الإداري	15	3.15	0.52	1	متوسطة
4	الجانب التقني	11	3.08	0.35	3	متوسطة
3	الجانب الاجتماعي	15	2.72	0.61	4	متوسطة
	الكلية	55	3.02	0.37		متوسطة

يبين الجدول (9) أن درجة واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس من وجهة نظر أعضاء اتحاد لجان أولياء الأمور كانت متوسطة للدرجة الكلية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.02) بانحراف معياري (0.37)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.15 - 2.72)، وجاء في الرتبة الأولى مجالاً "الجانب الفني" و"الجانب الإداري"، بينما جاء في الرتبة الثالثة مجال "الجانب التقني"، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "الجانب الاجتماعي". وقد تدل هذه النتائج على عدم رضا أولياء الأمور بشكل عام عن دور قائد المدرسة الاجتماعي، كون هذا الدور الذي يرتبط بهم بشكل مباشر، واعتبارهم أن القائد يركز على دوره الإداري والفني داخل المدرسة بشكل أكبر.

وتعزو الباحثة تفاوت النتائج بشكل عام إلى أن تقييم الفرد لذاته قد يكون أعلى من تقييم الأفراد الآخرين له، كما أن ذلك قد يدل على رضا القادة التربويين عن مستوى أداءاتهم، مقارنة بفئات التقييم الأخرى، إلا أن نتائج التقييم التي جاءت بدرجات متوسطة بشكل عام من فئات التقييم الأخرى، قد تشير إلى حاجة القيادات المدرسية إلى التطوير والتحسين، في الجوانب المختلفة، خاصة في المجال الاجتماعي والتقني، كما أن هذه النتائج تدل على أهمية إطلاع قادة المدارس على تقدير الفئات المختلفة لمستوى أداءاتهم، للتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم من وجهة نظر الآخرين، للعمل على زيادة دافعيتهم نحو التطوير. كما أن اشتراك فئات التقييم جميعها ما عدا المعلمين في اعتبار مجال الجانب الإداري والفني في الرتب الأولى يشير إلى اهتمام القيادات المدرسية في هذه المهام خاصة أن المدارس الخاصة تهدف لتحقيق المكاسب المادية، وذلك لن يتحقق من وجهة نظرهم إلا بالتركيز على المعلمين والإشراف على سير العملية التعليمية داخل المدرسة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من الكمالي (Al Kamali, 2018)، ومرشود ومربوع (Marshood & Marboo, 2021)، حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن مستوى الأداء الإداري من وجهة نظر المديرين أنفسهم كان مرتفعاً بشكل عام، كما اتفقت مع دراسة السعود وأبو عميرة (Al-Sood & Abu Omira, 2018) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للقياديين من وجهة نظر أطراف مختلفة بين المتوسط والمرتفع في معظم المجالات، والمتوسط والمنخفض في مجال واحد منها، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (Al Zahrani, 2018)، التي أشارت إلى أن درجة مستوى أداء مديري المدارس كان مرتفعاً

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

ومرتفعا جدا من وجهة نظر معلمهم ومشرفيهم، ودراسة الرميح (Al Rumeih, 2021) التي اعتبر القياديون فيها أنهم بحاجة لبرامج التدريب والتطوير لتحسين مهاراتهم الإدارية والقيادية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس استنادا إلى نظام التقويم (360) درجة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة تقويم الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

الفئات	العدد	المتوسطات والانحرافات المعيارية	الجانب الإداري	الجانب الفني	الجانب الاجتماعي	الجانب التقني
مدير		المتوسط الحسابي	4.08	4.08	3.95	3.28
		الانحراف المعياري	0.64	0.73	0.69	0.40
نائب مدير		المتوسط الحسابي	3.50	3.30	3.25	3.20
		الانحراف المعياري	0.92	1.17	1.04	.043
معلم		المتوسط الحسابي	2.86	2.83	3.03	3.23
		الانحراف المعياري	0.68	0.82	0.92	0.47
عضو لجنة أولياء الأمور		المتوسط الحسابي	3.15	3.15	2.72	3.08
		الانحراف المعياري	0.52	0.52	0.61	0.35

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. ولبيان ما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الرباعي (4 WAY ANOVA)، كما يبين الجدول(11):

جدول (11) تحليل التباين الرباعي (4 WAY ANOVA) لأثر المسمى الوظيفي على مجالات درجة واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.00	60.58	27.62	4	82.88	الجانب الإداري	المسمى
0.00	45.38	29.54	4	88.64	الجانب الفني	هوتلنج=0.541
0.00	25.60	18.66	4	55.99	الجانب الاجتماعي	مستوى الدلالة
0.10	2.13	0.40	4	1.22	الجانب التقني	0.000

أشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على المجالات جميعها، حيث بلغت قيمة ف للمجال الإداري (60.58) وبمستوى دلالة (0.00)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). أما للمجال الفني فكانت قيمة ف (45.382) وبمستوى دلالة (0.00)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما جاءت قيمة ف للمجال الاجتماعي (25.60) وبمستوى دلالة (0.00)، وهي قيم ذات دلالة إحصائية، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، أما للمجال التقني فكانت قيمة ف (2.13) وبمستوى دلالة (0.10)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية، ويدل ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ولمعرفة عائدة الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe test)، والجدول (12) يوضح ذلك:

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
 اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

**جدول (12) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لأثر متغير المسمى الوظيفي
 على مجالات درجة واقع تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس**

المسمى	المسمى	فروق المتوسطات الحسابية	الدلالة
مدير	نائب مدير	.56	.00
	معلم	.91	.00
	عضو لجنة أولياء أمور	.86	.00
نائب مدير	مدير	-.56	.00
	معلم	.31	.00
	عضو لجنة أولياء أمور	.29	.01
معلم	مدير	-.91	.00
	نائب مدير	-.35	.00
عضو لجنة أولياء أمور	مدير	-.86	.00
	نائب مدير	-.29	.01

أشارت نتائج هذه الدراسة الموضحة في الجدول (12)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، لدرجة تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة بالاستناد إلى نظام التقويم 360 درجة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على المجالات جميعها، وكانت الفروق لصالح المديرين، يليه نواب المديرين، ثم أولياء الأمور والمعلمين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تقييم الفرد لذاته يغلب عليه الطابع الإيجابي، فيميل المقيم إلى اختيار درجات مرتفعة تدل على الرضا الذاتي لمستوى الأداء الخاص به، أما الزملاء الإداريين، فيقيمون القائد بنظرتهم الخاصة، ومن خلال ملاحظاتهم لادائه خلال الدوام اليومي، بحكم ملازمتهم إياه خلال ساعات العمل الرسمي، وإدراكهم لما يقوم به من أعمال ومهام يومية، وللأسباب التي

تدفعه إلى اتخاذ القرارات المختلفة، والقيام بالسلوكيات المتنوعة، أما من ناحية المعلمين فيقيمون قائدهم من وجهة نظرهم التي تتأثر بالمناخ التنظيمي في المدرسة بشكل عام، والنمط الإداري الذي ينتهجه القائد في مدرسته، ومن خلال القرارات والسلوكيات المختلفة التي يقوم بها، بغض النظر عن معرفتهم للأسباب التي دفعتهم لإقرارها أو سلوكها، أما أولياء الأمور فيقيمون القائد بحسب المخرجات النهائية للعملية التربوية التعليمية، عن طريق ملاحظة أبنائهم والمستوى المعرفي الذي يصلون له خلال سنوات دراستهم، والمشاكل التي يواجهونها أو المساعدات التي يحصلون عليها من قبل المدرسة، إضافة إلى أن تقييمهم يتأثر بدرجة كبيرة بتعاون القائد التربوي مع أولياء الأمور، والنمط الإداري الذي ينتهجه.

وقد يشير ذلك إلى أهمية اعتماد تقييم القائد التربوي من أكثر من جهة، ومن أكثر من زاوية، وإطلاع هذا القائد على نتيجة تقييمه النهائية، ليدرك واقع أدائه الوظيفي من خلال دائرة المحيطين به، ويتنبه إلى نقاط ضعفه التي قد يكون غافلا عنها، ما يزيد من دافعيته نحو التحسين والتطوير .

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو علي والربعي (Abu Ali & Alrube, 2021)، التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المسمى الوظيفي في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، كما أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع نتائج دراسة تشينج ويو (Cheng & Wu, 2019) التي أشارت إلى أهمية إجراء تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس من قبل فئات مختلفة للتعرف على نقاط الضعف والقوة من أكثر من جهة.

التوصيات:

- 1- إيلاء مزيد من الاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي لقيادات المدارس خاصة في جميع الجوانب لتحسين مهاراتهم القيادية.
- 2- الحرص على انتقاء القيادات المدرسية التي تحمل مؤهلا علميا في مجال القيادة والإدارة التربوية، للارتقاء بمستوى المدارس الخاصة، في ظل صعوبة الإشراف الرسمي من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بسبب الأوضاع السياسية الراهنة.
- 3- إجراء المزيد من الدراسات حول تقييم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس بالاستناد إلى نظام التقييم متعدد المصادر في مختلف قطاعات المدارس (حكومية، خاصة، وكالة الغوث).

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

4- اعتماد نظام التقويم 360 درجة عند تقييم الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية، الذي يعطي صورة موضوعية ومتكاملة عن واقع هذا الأداء.

5- اطلاع القيادات المدرسية على واقع تقييم أدائهم من جهات نظر الفئات المختلفة لتعزيز دافعهم نحو التحسين والتطوير.

المراجع العربية

- أبو علي، عبد القادر خالد، الربيعي، محمد جواد عبد اللطيف (2021). الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري المدارس ونوابهم في ضوء تحديات ومستجدات القرن الحادي والعشرين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 29 (2)، 307-333.
- خليل، نبيل سعد، عبد الفتاح، منال رشاد، الحو، إيهاب إبراهيم منجي، سعيد، أحمد محمد (2021). تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس. *مجلة شباب الباحثين*، (9)، 492-523.
- الرميح، عبد الرحمن فهد (2021). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بالإدارة العامة للتعليم بالقصيم في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، *المجلة العلمية*، 37 (10)، 675-706
- الزهراني، سعيد (2018). تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بالدمام من وجهة نظر المشرفين التربويين ومعلمي تلك المرحلة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 10 (19)، 1-52.
- السعود، راتب سلامة وأبو عميرة، أحمد عبد الله أحمد (2018). تقويم أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى. *دراسات-العلوم التربوية*، 45، 458-487
- سمايلي، محمود، بن عمارة، سعيدة، بن عمارة، نعيم (2019). الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول وواقع التنفيذ في الجزائر. *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، 5 (2)، 5-23.
- طلاحة، حامد عبد الله (2013). *المناهج تخطيطها تطويرها تنفيذها*. عمان: دار الرضوان للنشر.
- طولان، محمد صالح زكي (2016). العلاقة بين تقييم الأداء 360 درجة وبين إعداد وتأهيل قيادات المستقبل: دراسة ميدانية على شركات إنتاج البترول. *المجلة العلمية للدراسات التجارية*، 7، 290-256.
- عفونة، سائدة (2014). واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد. *مجلة جامعة النجاح الوطنية*، 28 (2)، 265-292.

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

القواسمة، لينا (2014). تقييم أداء الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية:
نموذج مقترح باستخدام طريقة التغذية العكسية 360 درجة. رسالة ماجستير (غير منشورة)،
جامعة الخليل، فلسطين.

الكمالي، عبد الله (2018). مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة
الأحمدي التعليمية بدولة الكويت. *المجلة العربية للتربية النوعية*، (3)، 47-76.

مرشود، جمال محمد، مربع، سحر سعيد (2020). درجة توافر الإبداع الإداري لفاعلية الأداء
الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم.
مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29 (3)، 486-499.

مصطفى، محمد كمال (2020). مهارات الإشراف والقيادة والسيطرة (الرقابة). *جمعية إدارة الأعمال
العربية*، (171)، 52-58.

ناصر، نعيم (2016). القدس واقع وتحديات: مجموعة أوراق بحثية. *شؤون
فلسطينية*، (4)26، 19-183.

Reference:

- Abu Ali, A. & Mohammed, J. (2021). Training needs to develop the performance of school principals and their deputies In light of the challenges and developments of the twenty-first century. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 29 (2), 29-33.
- Affoneh, M. (2014). The reality of education in Palestinian schools after the emergence of the Palestinian Authority: analysis and criticism. *AL-Najah University Magazine The National*, 28(2), 265-292.
- Al Kamali, A. (2018). The effectiveness of the job performance of the principals of middle school schools in Al-Ahmadi Educational Zone in the State of Kuwait. *The Arab Journal of Specific Education*, (3), 47-76.
- AL Rumeh, A. (2021). Training needs of educational leaders in the General Administration of Education in Qassim in the light of trends Modern Administration, *Scientific Journal*, 37 (10), 675-706.
- Al-Sood, Ratib Salameh and Abu Omira, Ahmed Abdullah Ahmed (2018). Evaluating the performance of primary school principals in Jordan from the point of view Central Educational Administration. *Studies-Educational Sciences*, 45,458-487.
- Beehr. T., Ivanitskaya. L., Hansen.D. & Gudanowski. D. (2001). Evaluation of 360 degree feedback rating: relationships with each other and with performance and selection predictors. *Journal of Organisational Behavior*, 22, pp 775-788.
- Cheng. F. & Wu. H. (2020). A follow- up study on vocational high school principals options about 360 degree evaluation feedback and their leader effectiveness and behavior change. *Asia Pacific Education Review*, 21, 65-81.
- Fonsen. E. & Soukainen. U. (2020). Sustainable Pedagogical leadership in finnish early childhood education (ECE): An evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal*. 48, 213-222.
- Khalil, N., Abdel-Fattah, M., Al-Haw, I, & Saeed, A. (2021). Improving the job performance of leaders Women in public secondary schools in Suez Governorate. *Journal of Young Researchers*, (9), 492-523

- Kazak, E. & Ciner, S. (2021). Undesired Behaviors of school principals and the effects of these behaviors on teachers. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12 (2), 300-328.
- Kockak. S. & Bozkurt. A. (2020). Does public leadership improve school effectiveness through strengthening Teacher Professionalism. *Eurasian Journal of Education Research*, (90), pp 19-4
- Khattak. G., Ahmad. S., Din. N. & Kan. W. (2017). An analysis of the performance and efficiency of female secondary school heads in khyber Pakhtunkhwa. *Academic Journal*, 12(2), pp 183-198.
- Lepardo. R. & Caingcoy. M. (2020). School performance, Leadership and core behavior competencies of school heads: Does higher degree matter?. *Journal of Advances In Social Science And Humanities*, 6 (5), 1190-1196.
- Maureen. K. & Harry-Ngei. N. (2021). Information and communication technology and job performance of secondary school administrators in rivers state. *International Journal Of Innovative Information Systems*, 9 (1), 1-12.
- Marshood, J. & Marbou`, S.(2020). The degree of availability of administrative creativity for effective job performance among principals of agency schools Relief in the governorates of the West Bank from their point of view. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 29 (3), 486-499.
- Mostafa, M. (2020). Supervision, leadership and control (oversight) skills. *Arab Business Administration Association*, (171), 58-52.
- Nadav. N., Benoliel. P., Shaked. H. & Schechter. C. (2021). Exploring school principals system thinking activities. *Leadership And Policy In Schools*, 20 (4), 579-598.
- Nasser, N. (2016). Jerusalem Reality and Challenges: A Collection of Research Papers. *Palestinian Affairs*, 26(4), 19-183.
- Nieuwerburgh. C., Barr. M., Munro. C., Noon. H. & Arifin. D. (2020). Experiences of aspiring school principals receiving coaching as part of a leadership development programme. *International Journal of Mentoring And Coaching*, 9 (3), 1-22

- Qawasmah, L. (2014). *Evaluating the performance of academics in Palestinian public universities in the West Bank: a proposed model using the method 360 degree reverse feeding*. Master's Thesis (unpublished), Hebron University.
- Saraf. N., Arabkhazaei. A. & Arabkhazaei. A. (2020). Assessment of staff performance in CSSD unit by 360 degree evaluation method. *Asia-Pacific Journal of Health Management*, 15(4), pp 71-77.
- Sadati. L., Askarkhah. A., Hannani. S., Moazamfard.M., Abedinzade.M., Alinejad.P., Saraf. N., Arabkhazaei. A., Arabkhazaei. A. (2020). Assessment of staff performance in CSSD unit by 360 degree evaluation method. *Asia-Pacific Journal of Health Management*, 15(4), pp 71-77.
- Sartono. L., Sutjipto, S. & Mukhtar. M. (2021). Improving the principals job performance: The value of a sries of influence factors. *Psychology And Education*, 58(2), 7516-7530.
- Smiley, M., Ben Emara, S. & Ben Emara, N. (2019). Modern methods in evaluating the teaching performance of a university professor Hope and reality of implementation in Algeria. *Milaf Journal of Research and Studies*, 5 (2), 5-23.
- Talafha, H. (2013). *Curriculum planning, development, implementation*. Amman: Dar Al-Radwan Publishing.
- Thompson. S. & Miller. K. (2017). Disruptive trends in higher education: Leadership skills for successful leaders. *Journal of Profesional Nursing*, 34, pp 92- 69.
- Tolan, M. (2016). The relationship between 360-degree performance appraisal and the preparation and qualification of future leaders: a field study on the Petroleum production companies. *Scientific Journal of Business Studies*, 7, 290-256.
- Torlak. N., Demir. A. & Budur. T. (2021). Decision-making, leadership and performance links in private education institutes. *Rajagiri Management Journal*, DOI 10.1108/RAMJ-10-2020-0061.
- Shaturaev. J. & Bekimbetova. G. (2021). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Scientific Horizon In The Context Off Social Crises*, (88), 68-88.

تقويم الأداء الوظيفي لقيادات المدارس الخاصة في القدس بالاستناد إلى نظام التقويم (360) درجة
اخليف يوسف الطراونة، ليندا وليد سموم

Zahrani, S. (2018). Evaluating the job performance of public secondary school principals in Dammam from the point of view of educational supervisors and my teachers at that stage. *Journal of Scientific Research in Education*, 10 (19), 1-52