

درجة ممارسة المديرين لعملية تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم

سليمان محمد أبو شارب

أ.د. خالد علي السرحان *

تاريخ قبول البحث 2017/3/18

تاريخ استلام البحث 2017/2/14

ملخص:

هدفت هذه الدراسة لاستقصاء واقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (567) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية الأردنية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) للعينات المستقلة. وجاءت النتائج كالاتي: جاء متوسط واقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية على معايير الاستبانة بأكملها (3.82) وانحراف معياري (0.44) ودرجة استخدام كبيرة، كما أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المديرين لدرجة استخدامهم للممارسات التقييمية المرتبطة بكل معيار من معايير أداة الدراسة وعليها بأكملها تعزى لاختلاف جنس المدير، باستثناء المعيار السادس، فقد كانت قيمة (ت) دالة فيه لصالح الذكور، كما أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المديرين لدرجة استخدامهم للممارسات التقييمية المرتبطة بكل معيار من معايير أداة الدراسة، وعليها بأكملها تعزى لاختلاف المؤهل العلمي للمديرين.

الكلمات المفتاحية: التقييم التربوي، ممارسات المديرين، تقييم أداء المعلمين.

The Degree of Principals' Practice of Evaluating the Performance of Teachers in Jordanian Secondary Schools from the Point of View of Principals Themselves

Abstract

This study aimed at investigating the status quo of principals' practices of evaluating the performance of teachers in Jordanian secondary schools from the point of view of the principals themselves. To achieve this goal, the survey method was used. The sample consisted of 567 male/female principals in Jordanian secondary schools. To answer the study questions, means, standard deviations and t-test were calculated for independent samples. The results were as follows:

- The average of principals' practices of evaluating teachers' performance in Jordanian secondary schools was (3.82), and with a standard deviation of (0.44) and a high degree of use.
- There were no significant differences in principals' estimations of the extent to which they use evaluation practices associated with each and every criterion of the study instrument, attributed to gender (except for the 6th criterion, as the value of t-test is significant in favor of males).
- There were also no significant differences in principals' estimations of the extent to which they use evaluation practices associated with each and every criterion of the study instrument, attributed to principals' qualifications.

Key Words: Educational evaluation, principals' practices, assessing teacher's performance.

المقدمة:

يسعى مدير المدرسة لاتخاذ كافة الإجراءات واتباع كافة السبل والطرق التي تساعد في تحسين مستوى مدرسته وتطويرها، لذا فإن مدير المدرسة بحاجة لامتلاك كفاية التقييم؛ كي يتمكن من قياس درجة تحقق تلك الأهداف، من أجل اتخاذ قرار أو إصدار حكم، ويتوقف نجاح عملية تقييم أداء المعلمين على امتلاك المدير لمهارات التقييم والإحاطة به من كافة جوانبه، سواء في جمع المعلومات، أو استخدام أدوات التقييم، أو تحليل البيانات وإعداد التقارير.

فالتقييم عملية مستمرة شاملة لكل عناصر الإدارة المدرسية، فهو لا يتوقف عند حد معين، بل يبدأ منذ أن يبدأ مدير المدرسة بوضع الخطوط العريضة لخطته، ويستمر حتى يصل إلى الحلول والمقترحات وإصدار الأحكام، وكتابة التقارير حول ما يمكن قياسه من مجمل أداء المعلمين والعاملين في المدرسة، من حيث رسم الخطط اليومية، ووضع الأهداف السلوكية، وتحقيقها وقياس أثرها (الحريري، 2011).

ويعد تقييم الأداء، الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو جماعية، مما يؤدي إلى تطوير الأداء بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل المديرين، إذ تشير عملية تقييم الأداء إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء خلال فترة معينة، وأيضاً إلى إصدار الأحكام لبيان درجة جودة العمل، بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل (المغربي، 2007).

إن امتلاك مدير المدرسة للكفايات المهنية المتعددة، التي تعد كفاية التقييم من أهمها تجعله يحسن من العملية التعليمية في مدرسته، إذ إن الكفايات المهنية تُعد مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك العاملين الفاعلين، وتساعدهم في أداء عملهم بمستوى معين من التمكين، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (Wilson, 2003).

وحينما يمتلك مدير المدرسة كفاية التقييم، فإنه سيكون داعماً مهماً في تأهيل المعلمين وتنميتهم فكرياً ومهنياً، وذلك من خلال التنوع في المهارات الفكرية التي يطبقها في مدرسته، وابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتوصل إلى الآراء والمقترحات، التي تعد مهمة وضرورية في التخطيط للعمل وترتيب الأولويات، والقدرة على التعامل مع المتغيرات في المدرسة وخارجها بفاعلية واقتدار (Dean, 2010).

انبثقت الإدارة التربوية عن الإدارة العامة، متأثرة بشكل واضح بالمفاهيم والمبادئ التي كانت تحتضنها، وتتميز بها كل مدرسة إدارية جديدة، وقد ظهرت الإدارة التربوية كعلم مستقل عام 1946م، وأصبح الاهتمام بالإدارة التربوية، نظرياً وتطبيقياً، لتشكل ظاهرة عالمية، إذ أصبح ينظر إليها على أنها الأداة الرئيسية لكسب الحرب ضد الجهل، والتخلف، والبيروقراطية، ورداءة نوعية التعليم، وجمود الأنظمة، فالإدارة التربوية هي ضمان استغلال الإمكانيات المتاحة، لتحقيق الهدف، والحصول على أفضل النتائج التربوية بأقل جهد ووقت ومال (السعود، 2013).

والإدارة المدرسية في تعريف بدر (2014، ص: 41) هي مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة، بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

ويقوم التقييم التربوي الحديث على أسس علمية، تجعله بمثابة ركيزة أساسية لتطوير العملية التربوية، فهو يتضمن - ضمن رؤيته الحديثة- العديد من استراتيجيات، وأدوات التقييم الحديثة والواقعية، التي ترصد حقيقة ما يتم إنجازه من الأهداف التربوية، مما يضمن تجويد العملية التربوية ومخرجاتها (Marzano, 2002). و يقصد بالتقييم التربوي أنه الجهود المنظمة لتقييم أثر البرامج التربوية، وما يتبعه من أنشطة، وتحليل البيانات، والكشف عن الفجوة بين الأهداف العامة، والأهداف الخاصة (McTighe, 1998, P:75)، ويعتمد تقييم أداء المعلمين على الملاحظات الصفية التي يدونها مدير المدرسة أو القائم على عملية التقييم في سجل خاص، فتقييم أداء المعلمين غالباً ما يكون مرتبطاً بقدرتهم على التعليم، وبالطبع يوجد هناك العديد من الأدوات الأخرى التي تستخدم في تقييم أداء المعلمين كالسجلات، واختبارات الورقة والقلم، لفحص المهارات الأكاديمية الأساسية (Darling-Hammond, 2010).

إن تقييم أداء المعلمين يستدعي جلب كافة المعلومات المتعلقة بأداء المعلم، ووضعها أمامه لمعرفة درجة جودة أدائه، و معرفة قدرته على تطبيق ما يمتلكه من مهارات، ومعارف في مواقف تربوية متعددة، وقدرته على القيام بالتدريس بكفاءة، والاستفادة من تلك المعلومات للوقوف عند نقاط القوذة لدعمها، ونقاط الضعف لمعالجتها (Nitko, 1996).

يسعى مدير المدرسة لمساعدة المعلمين من خلال تقييم أدائهم على التعرف على حاجاتهم المهنية، وتلبية هذه الاحتياجات وإشباعها كلما سنحت الفرصة، وتجويد أدائهم للوصول لحكم مناسب على فاعلية المعلم في تخطيط مهامه التعليمية وتنفيذها وتقويمها، إلا أن هناك حساسية خاصة

تكتنف عملية تقييم أداء المعلمين، وللتقليل من هذه الحساسية، وليمكن المدير من تقييم أداء معلمي مدرسته بدقة، عليه القيام بالممارسات الآتية: وضع خطة واضحة ومحددة لأهداف لعملية التقييم منذ بداية العام الدراسي، وكسب ثقة المعلمين، وتحفيزهم نحو إتقان العمل، ومناقشة خطة تقييم أداء المعلمين، وتشجيع المعلمين على التقييم الذاتي، والاحتفاظ بالسجلات التي تتضمن ملاحظات المدير التقييمية بشأن المعلمين (عطوي، 2014).

وقد وضع دليل جامعة سانت توماس بولاية مينيسوتا الأمريكية مجموعة نصائح لممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين، تتمثل في تفعيل التقييم الذاتي للمعلمين، والتأكد من تقديرهم لأهمية تقييم الأداء، والالتزام بأخلاقيات التقييم، واتساق أسلوب التقييم، وتحديد أهداف التقييم بالتشارك مع المعلمين، واستخدام التقييم لتطوير أداء المعلمين (University of St, 2010).

ولضمان نجاح عملية تقييم أداء المعلمين، يتوجب على مدير المدرسة أن يبني علاقات ودية بينه وبين معلميه لتحفيزهم على العمل، وإتقان الأداء، وتشجيعهم على الإبداع، إذ إن تواصل المدير الإنساني مع معلميه، ينعكس إيجاباً على جميع العاملين في المدرسة، وليس على المعلمين فحسب، بينما تؤدي العلاقات السيئة بين المدير والمعلمين لتراجع أدائهم الوظيفي، وتوليد الخمول لديهم في فترة العمل (Baurmard, 2006).

الدراسات السابقة ذات الصلة

هدفت دراسة المدهرش (2006) إلى التعرف على مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (474) معلماً ومعلمة، وقام الباحث بإعداد استبانة توزعت على ثلاثة مجالات: هي المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الإنساني، وأشارت النتائج إلى امتلاك مديري المدارس لمهارات تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأداة الكلية والمجالات تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

جاءت دراسة كاركوسي (Karakose, 2007) للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في تركيا للقيادة الأخلاقية بما في ذلك الالتزام بأخلاقيات تقييم أداء المعلمين، من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، وشملت العينة (416) معلماً ومعلمة، واستخدمت استبانة مطورة مسبقاً

القيادة الأخلاقية، وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين.

جاءت دراسة ستيب ومانينجر (Staub and Maninger,2012) النوعية للكشف عن ممارسات المديرين للقيادة الأخلاقية في الإدارة المدرسية وأثرها على الصحة النفسية للطلبة، وتكونت العينة من ثلاثة مديري مدارس من أعمار مختلفة، في ولاية تكساس، واستخدمت الدراسة مقابلة مكونة من عشرة أسئلة مفتوحة وجهت للمديرين، وأشارت النتائج أن المديرين الثلاثة أشاروا إلى عدم حصولهم على التدريب في مجال القيادة، وأن السلوكيات الأخلاقية من قبل الطلبة كانت أهم الاعتبارات التي يجب التركيز عليها في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى المديرين.

وقد هدفت دراسة الشهري وعاصم (2012) إلى التعرف على أهم المهارات التدريسية الواجب توافرها في أداء معلمي التربية الفنية للمرحلة المتوسطة، وتحديد مستوى أداء معلمي التربية الفنية وفقاً لهذه المهارات، وتم استخدام بطاقة ملاحظة على عينة تكونت من (25) معلماً من معلمي التربية الفنية في المرحلة المتوسطة في مدارس الرياض الحكومية والأهلية للبنين، وبينت النتائج أن أداء معلمي التربية الفنية تحقق بمستوى عال في (11) مهارة فرعية، وكانت أعلى مهارة فرعية تحققت هي الترحيب بأسئلة الطلاب وطرحها للنقاش كلما سمح الوقت بذلك، ومهارة استخدام الأساليب المتنوعة لتصحيح سلوك الطلاب وعلاجه، في حين أن أضعف مهارة فرعية كانت هي استخدام وسائل حديثة لتحقيق أهداف الدرس.

وجاءت دراسة الكلثم (2013) لتحديد أبعاد التعلم التي يجب أن تتوفر في معلم التربية الإسلامية في ضوء نموذج أبعاد التعلم لمارازنو، وقد استخدم الباحث بطاقة ملاحظة كأداة للبحث لتقييم أداء معلمي التربية الإسلامية والحكم على مستوى أدائهم ومهاراتهم العلمية، وقد كانت العينة عبارة عن (50) معلماً من جميع معلمي التربية الإسلامية بمكة المكرمة، وأشارت النتائج لتحقق أربعة مهارات بدرجة كبيرة في أداء المعلمين، وثمانية بدرجة متوسطة، وأربعة بدرجة قليلة، في حين لم تتحقق أربعة عشر مهارة من مهارات أبعاد التعلم معظمها في بعد التعلم الثاني "عادات العقل". المنتجة".

وهدف دراسة الحباشنة (2013) للتعرف على مستوى الأداء التدريسي ومجالاته لمعلمي الرياضيات للصف العاشر الأساسي بمحافظة الكرك من وجهة نظر الطلبة، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وكانت العينة عبارة عن (169) طالباً تم اختيارهم بطريقة عشوائية،

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: مستوى الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات للصف العاشر بمحافظة الكرك كان مرتفعاً، وجود فروق في مستوى الأداء التدريسي ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التدريسي تعزى لمعدلاتهم الفصلية، مكان سكنهم، المستوى التعليمي للأب.

وقد سعت دراسة حمد (2014) للتعرف على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، وبلغت عينة الدراسة (548) معلماً ومعلمة في الضفة الغربية، وتكونت الاستبانة من (55) فقرة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين بلغت 76.3% وهي نسبة كبيرة، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمحافظة لصالح أقل من خمس سنوات، ولصالح محافظة الوسط. وهدفت دراسة جاي (Jay,2014) للكشف عن تأثير ممارسات القيادة على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة جامبيلا في إثيوبيا، وتم استخدام الاستبيان والمقابلة كأداتي بحث، واقتصرت العينة على (190) مديراً ومعلماً، وأشارت النتائج لوجود علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلمين، كما كان أداء المعلمين الخاضعين للقيادة الديمقراطية جيداً بشكل عام.

يلاحظ من الدراسات السابقة، الموضوعات المتعلقة بتقييم أداء المعلمين وممارسات المديرين في التقييم أو في جوانب أخرى، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في أنها زادت من وعي الباحثين بموضوع الدراسة الحالية، والاستفادة من أدواتها لتطوير أداة الدراسة الحالية، وقد تميزت عن الدراسات السابقة بأنها اقتصت في جانب تقييم أداء المعلمين من بين ممارسات المديرين التقييمية المتنوعة، إذ إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة عربياً - في حدود علم الباحثين - التي تبحث في مجال ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين.

مشكلة الدراسة:

يعد تقييم أداء المعلمين عنصراً رئيساً في تطوير العملية التربوية، ويعتمد نجاح هذا التقييم على ممارسات المديرين أثناء تقييم أداء المعلمين، إذ إن عدم اهتمام مدير المدرسة في ممارساته التقييمية أثناء تقييم أداء المعلمين، يؤدي إلى عدم إصدار حكم سليم عن أداء المعلمين، مما يؤدي إلى حدوث خلل في العملية التربوية، فتقييم أداء المعلمين على الوجه الأمثل يؤدي لتعزيز النمو

المهني لديهم، فقد أشارت دراسة الشراري (2005) لأهمية الإدارة المدرسية في تعزيز النمو المهني لدى المعلمين، من هنا تتضح أهمية تطوير ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين.

أسئلة الدراسة

1. ما واقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية، من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
2. هل تختلف ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية تبعاً لتغيري جنس المدير (ذكر، وأنثى) ، ومؤهله العلمي (دبلوم عالي، وماجستير أو دكتوراه) ؟

أهمية الدراسة

يعدّ تقييم أداء المعلمين ذا أهمية كبيرة في تحسين العملية التربوية، ومن خلال الاطلاع على ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين ستتضح صورة واقع تقييم أداء المعلمين، مما يتيح الفرصة لتحديد جوانب القوة والضعف في كفايات ومهارات وممارسات التقييم لدى هذه الفئة من المديرين، كما تفسح هذه الدراسة المجال لوضع هذا الواقع أمام المشرفين ومديري مديريات التربية لإطلاعهم على تلك المعلومات، التي قد تقيدهم في تحسين العملية التربوية من ناحية عملية، وقد تفسح المجال أمام الباحثين للاستفادة من نتائج الدراسة لكتابة بحوث جديدة من ناحية نظرية.

أهداف الدراسة

استقصاء واقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية، والكشف عن الاختلافات في ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية، تبعاً لمتغيرات جنس المدير (ذكر، وأنثى)، ومؤهله العلمي (دبلوم عالي، وماجستير أو دكتوراه).

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على مديري ومديريات المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2016/ 2017.

مصطلحات الدراسة:

ممارسات المديرين : النشاطات التي تعتمد على التفكير المرتبط بالشخصية الإدارية والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك (عطوي، 2004، ص: 9). **وتعرف إجرائياً بأنها:** مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في تقييم أداء المعلمين، وتتماشى مع توجهات التقييم الحديث.

تقييم الأداء : الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، وعلى سلوكهم أثناء العمل (شاويش، 2005، ص: 86). **ويعرف إجرائياً بأنه:** عملية قياس حجم ومستوى ما أنجزه المعلمون خلال فترة زمنية محددة استناداً للمعايير العالمية للتقييم من خلال ممارسات مدير المدرسة في تقييم أدائهم من أجل اتخاذ قرار، وإصدار حكم مناسب بشأنهم؛ لغرض معالجة جوانب الضعف ودعم جوانب القوة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج المسحي وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، للعام الدراسي 2016/2017م ، والبالغ عددهم (1150) مديراً ومديرة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية بعد تقسيم المجتمع لثلاثة أقاليم: الوسط والشمال والجنوب، وبلغت (567) مديراً ومديرة موزعين كما في الجدول (1).

الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيري الدراسة

المتغير	الجنس		أعلى مؤهل علمي			الإقليم	
	ذكر	أنثى	دبلوم عالي	ماجستير أو دكتوراه	الشمال	الوسط	الجنوب
المستوى							
العدد	254	313	357	210	215	219	133

أداة الدراسة:

تضمنت الدراسة الأداة البحثية الآتية : استبانة واقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية، إذ قام الباحثان بتطوير الاستبانة بالرجوع للأدب النظري، وكان من أبرز المراجع التي تم الرجوع لها دليل جامعة سانت توماس بولاية مينيسوتا الأمريكية (University of St. Thomas Human Resources Department, 2010).

صدق الأداة:

تم استخراج دلالات صدق أداة الدراسة من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وتم جمع تقارير التحكيم من المحكمين وتفريغ ملاحظاتهم، وقبول وإجراء التعديلات اللازمة على الفقرات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة 80% فأكثر، إذ كان عدد فقرات الاستبانة (87)، وأصبح (84) فقرة بعد التحكيم.

ثبات الأداة:

تم تطبيق الأداة بصورتها الأولية على عينة استطلاعية تتكون من ثلاثين مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة نفسه ومن خارج عينة الدراسة، وتم ايجاد الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بدلالة إحصائيات الفقرة، لكل معيار من معايير الاستبانة. كما في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي بدلالة إحصائيات الفقرة

الرقم	المعيار	معامل الثبات
1	التقييم الذاتي للمعلمين	0,92
2	تقدير المعلمين لأهمية التقييم	0,81
3	أخلاقيات التقييم	0,73
4	اتساق وانسجام أسلوب التقييم	0,77
5	واقعية التقييم	0,89
6	التركيز على تقييم أداء المعلمين دون الاعتبارات الأخرى	0,77
7	تحديد أهداف التقييم بالتشارك مع المعلمين	0,86
8	استخدام التقييم لتطوير أداء المعلمين	0,93

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن معامل الثبات للاستبانة يدل على وجود درجة كبيرة من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

متغيرات الدراسة:**المتغيرات التصنيفية:**

أ. جنس المدير : وله فئتان: ذكر وأنثى.

ب. المؤهل العلمي للمدير : وله فئتان: دبلوم عالي، وماجستير أو دكتوراه.

المتغيرات المتنبأ بها: ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين والتي تتمثل بالدرجات الفرعية على معايير الاستبانة والدرجة الكلية.

إجراءات الدراسة

تم اتباع الإجراءات الآتية لتنفيذ الدراسة: حصول الباحث على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم وذلك لتسهيل المهمة في تطبيق أداة الدراسة، ومن ثم توزيع (30) استبانة على عدد من أفراد المجتمع نفسه كعينة استطلاعية، واستخراج مؤشرات الثبات اللازمة، وتوزيع الاستبانة على أفراد العينة من المديرين والمديرات، وجمع الاستبانات بعد استجابة أفراد العينة على فقراتها، وتحليل البيانات إحصائياً، واستخراج النتائج، ثم عرض النتائج ومناقشتها واستخراج التوصيات.

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أغراض الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، إذ توزعت استجابات الأفراد وفق مقياس سداسي متدرج كالاتي: بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً، ولا تستخدم أبداً، وقد كانت عملية تصحيح الاستجابات على أداة الدراسة كالاتي: (مدى فئات الاستجابة = $5-0=5$)، وعلى هذا الأساس تم وضع تفسير لمتوسط الاستجابة كالاتي: إذا كان متوسط الفقرة من صفر إلى أقل من 1 فيعني أن درجة الاستخدام قليلة جداً، وإذا كان متوسط الفقرة من 1 إلى أقل من 2 فيعني أن درجة الاستخدام قليلة، وإذا كان متوسط الفقرة من 2 إلى أقل من 3 فيعني أن درجة الاستخدام متوسطة، وإذا كان متوسط الفقرة من 3 إلى أقل من 4 فيعني أن درجة الاستخدام كبيرة، وإذا كان متوسط الفقرة من 4 إلى 5 فيعني أن درجة الاستخدام كبيرة جداً. كما تم استخدام اختبار "ت" (T-test) للإجابة عن السؤال الثاني.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتيجة السؤال الأول والذي نصه: ما واقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟ للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير (التقييم الذاتي للمعلمين، تقدير المعلمين لأهمية التقييم، أخلاقيات التقييم، اتساق وانسجام أسلوب التقييم، واقعية التقييم، التركيز على تقييم أداء المعلمين دون الاعتبارات الأخرى، تحديد أهداف التقييم بالاشتراك مع المعلمين، استخدام التقييم لتطوير أداء المعلمين) كما يلي:

المعيار الأول : التقييم الذاتي للمعلمين

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من

فقرات المعيار الأول (التقييم الذاتي للمعلمين) وتقدير درجة استخدامهم لها

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1.	8	أشجعهم على تبادل الزيارات الصفية لمقارنة أدائهم فيما بينهم.	4.34	0.79	كبيرة جدا
2.	4	أستمع لملاحظات المعلمين الخاصة بتقييم أدائهم خلال العام الدراسي.	4.29	0.70	كبيرة جدا
3.	5	أشجع المعلمين على الاشتراك في عملية تقييم أدائهم.	4.19	0.75	كبيرة جدا
4.	3	أتيح الفرصة للمعلمين للتأمل في أدائهم.	4.10	0.76	كبيرة جدا
5.	1	أعد قائمة لمتابعة تقييم الأداء الذاتي للمعلمين.	4.05	0.87	كبيرة جدا
6.	2	أطلب من المعلمين تفعيل التقييم الذاتي.	3.94	0.94	كبيرة
7.	11	أناقش معهم نتائج تقييم أدائهم مقارنة بتقييمهم الذاتي.	3.81	1.03	كبيرة
8.	6	أوفر المراجع التي تسهل عملية التقييم الذاتي للمعلمين.	3.75	0.98	كبيرة
9.	10	أطلب منهم تزويدي بتوقعاتهم عن أدائهم نهاية العام الدراسي.	3.71	1.03	كبيرة
10.	9	أطلب منهم تزويدي بتقارير عن تقييمهم الذاتي بشكل دوري.	3.59	1.08	كبيرة
11.	7	أعد لهم دورات تدريبية تتعلق بالتقييم الذاتي.	3.33	1.13	كبيرة
المجال ككل			3.92	0.64	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (3) بأن المتوسط العام لواقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية في هذا المجال (التقييم الذاتي للمعلمين) كان (3.92) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة استخدام كبيرة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.3) للفقرة رقم (7) التي تنص على " أعقد لهم دورات تدريبية تتعلق بالتقييم الذاتي"، و (4.34) للفقرة رقم (8) التي تنص على " أشجعهم على تبادل الزيارات الصفية لمقارنة أدائهم فيما بينهم"

المعيار الثاني: تقدير المعلمين لأهمية التقييم

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المعيار الثاني (تقدير المعلمين لأهمية التقييم) وتقدير درجة استخدامهم لها

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	14	أبين لهم حرصي على طريقة أدائهم في العمل.	4.40	0.68	كبيرة جدا
2	21	أقدر المعلمين الذي يثمنون اهتماماتي بتقييم أدائهم.	4.34	0.70	كبيرة جدا
3	12	أوضح للمعلمين أهمية تقييم أدائهم.	4.29	0.72	كبيرة جدا
4	17	أتواصل معهم باستمرار ليدركوا أهمية تقييم أدائهم.	4.26	0.72	كبيرة جدا
5	18	أشجعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تبين أهمية تقييم أدائهم.	4.25	0.89	كبيرة جدا
6	16	أبرز لهم الجوانب التي تعكس أهمية تقييم أدائهم.	4.19	0.71	كبيرة جدا
7	13	أتأكد من تقدير المعلمين لاهتمامي بنتائج تقييم أدائهم.	4.17	0.76	كبيرة جدا
8	19	أعقد اجتماعات خاصة للمعلمين لمناقشتهم بأهمية تقييم أدائهم.	4.05	0.84	كبيرة جدا
9	22	أتوقع حدوث مفاجآت تدل على اهتمام أو عدم اهتمام المعلمين بتقييم أدائهم.	3.73	0.96	كبيرة
10	15	أشعرهم بأهمية تقييم أدائهم نهاية العام فقط.	3.22	1.58	كبيرة
11	20	أقتصر على مناقشات التقييم السنوية لإشعارهم بأهمية تقييم أدائهم.	3.18	1.26	كبيرة
المجال ككل					
			4.01	0.52	كبيرة جدا

يتضح من الجدول رقم (4) بأن المتوسط العام لواقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية في هذا المعيار (تقدير المعلمين لأهمية التقييم) كان (4.01) وبانحراف معياري (0.52) وبدرجة استخدام كبيرة جدا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.18) للفقرة رقم (20) التي تنص على " أقتصر على مناقشات التقييم السنوية

لإشعارهم بأهمية تقييم أدائهم"، و (4.40) للفقرة رقم (14) التي تنص على "أبين لهم حرصي على طريقة أدائهم في العمل".

المعيار الثالث: أخلاقيات التقييم

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من

فقرات المعيار الثالث (أخلاقيات التقييم) وتقدير درجة استخدامهم لها

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	25	أقيم أداء المعلمين بنزاهة دون الالتفات لخلافاتي الشخصية معهم.	4.59	0.71	كبيرة جدا
2	27	أشعر بالفخر عند وضع تقادير مرتفعة لبعض المعلمين.	4.53	0.70	كبيرة جدا
3	24	أجيب عن استفساراتهم حول تقييم أدائهم بمصداقية.	4.44	0.66	كبيرة جدا
4	26	أضع الدرجات الحقيقية للمعلمين المقربين وغيرهم أثناء التقييم.	4.35	1.12	كبيرة جدا
5	28	أتجنب العلاقات الاجتماعية أثناء تقييم أداء المعلمين.	4.34	1.08	كبيرة جدا
6	31	أنتي على أداء المعلم لتعزيه حتى لو كان أداءه ضعيفا.	3.64	1.17	كبيرة
7	23	أعامل مع نتائج التقييم بسرية تامة، حتى عن المعلمين أنفسهم.	3.63	1.47	كبيرة
8	32	أمدح أداء جميع المعلمين أثناء زيارة المشرف.	3.58	1.24	كبيرة
9	30	أتغاضى عن أداء المعلم الضعيف في أحد المعايير إذا كان أداءه مرتفعا في باقي المعايير.	3.29	1.20	كبيرة
10	29	أقيم أداء بعض المعلمين استنادا لسمعتهم الحسنة.	2.63	1.64	متوسطة
المجال ككل			3.90	0.55	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (5) بأن المتوسط العام لواقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية في هذا المعيار (أخلاقيات التقييم) كان (3.90) وبانحراف معياري (0.55) وبدرجة استخدام كبيرة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (2.63) للفقرة رقم (29) التي تنص على "أقيم أداء بعض المعلمين استناداً لسمعتهم الحسنة"، و (4.59) للفقرة (25) التي تنص على "أقيم أداء المعلمين بنزاهة دون الالتفات لخلافاتي الشخصية معهم".

المعيار الرابع: اتساق وانسجام أسلوب التقييم

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من

فقرات المعيار الرابع (اتساق وانسجام أسلوب التقييم) وتقدير درجة استخدامهم لها

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	40	أضع منهجية واضحة لتقييم أداء جميع المعلمين.	4.30	0.71	كبيرة جدا
2	41	أوضح جميع قواعد تقييم أداء المعلمين بأسلوب متسق.	4.29	0.73	كبيرة جدا
3	35	أقيم أداء المعلمين وفق خطة زمنية معدة مسبقا.	4.16	0.75	كبيرة جدا
4	42	أربط تقرير تقييم أداء المعلمين بالتزامهم أو مخالفتهم للتعليمات والأنظمة وفق أسس مدروسة.	4.15	0.80	كبيرة جدا
4	37	أقوم بمساءلة المعلمين المقصرين بطريقة متساوية.	4.15	0.90	كبيرة جدا
6	33	أستخدم معايير تقييم الأداء ذاتها لكل معلم.	3.97	1.05	كبيرة
7	38	أعزز المعلمين المتميزين بأسلوب موحد.	3.96	1.08	كبيرة
8	39	أعد تقارير تقييم أداء المعلمين بالطريقة نفسها لجميع المعلمين.	3.95	1.16	كبيرة
9	36	أقيم المعلمين الذين يدرسون المادة نفسها بمقارنة أدائهم فيما بينهم.	3.57	1.23	كبيرة
10	34	أراعي ظروف المعلمين الخاصة أثناء تقييم أدائهم.	3.47	1.18	كبيرة
		المجال ككل	4.00	0.56	كبيرة جدا

يتضح من الجدول رقم (6) بأن المتوسط العام لواقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية في هذا المعيار (اتساق وانسجام أسلوب التقييم) كان (4.00) وانحراف معياري (0,56) وبدرجة استخدام كبيرة جدا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.47) للفقرة رقم (34) التي تنص على " أراعي ظروف المعلمين الخاصة أثناء تقييم أدائهم"، و(4.30) للفقرة رقم (40) التي تنص على " أضع منهجية واضحة لتقييم أداء جميع المعلمين".

المعيار الخامس: واقعية التقييم

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات

المعيار الخامس (واقعية التقييم) وتقدير درجة استخدامهم لها

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	43	أقيم أداء المعلمين استناداً لمعايير واقعية يمكن تطبيقها.	4.35	0.65	كبيرة جداً
1	50	أزور المعلمين في صفوفهم للتأكد من مطابقتهم لأقوالهم للواقع.	4.35	0.73	كبيرة جداً
3	51	أضع الموارد المتاحة للمعلمين في عين الاعتبار أثناء تقييم أدائهم.	4.28	0.70	كبيرة جداً
4	44	أستخدم أدوات لتقييم أداء المعلمين تتناسب مع المعايير المحددة مسبقاً.	4.27	0.66	كبيرة جداً
5	46	أقدم تغذية راجعة لجميع المعلمين عن واقع أدائهم الفعلي.	4.17	0.72	كبيرة جداً
6	52	أنتبأ بنتائج تقييم أداء المعلمين ضمن الواقع.	4.05	0.79	كبيرة جداً
7	49	أراعي المتغيرات المحيطة أثناء تقييم أداء المعلمين.	3.89	0.84	كبيرة
8	45	أبالغ بالثناء على أداء المعلمين المميزين ليواصلوا تميزهم.	3.69	1.16	كبيرة
9	48	أحاسب المعلمين ذوي الأداء الضعيف بحزم.	3.66	0.93	كبيرة
10	47	أبالغ في تقديم المكافآت للمعلمين ذوي الأداء الجيد.	2.99	1.33	متوسطة
المجال ككل			3.97	0.51	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (7) بأن المتوسط العام لواقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية في هذا المعيار (واقعية التقييم) كان (3.97) وانحراف معياري (0.51) وبدرجة استخدام كبيرة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (2.99) للفقرة رقم (4734) التي تنص على "أبالغ في تقديم المكافآت للمعلمين ذوي الأداء الجيد"، و(4.35) للفقرتين رقم (43) التي تنص على "أقيم أداء المعلمين استناداً لمعايير واقعية يمكن تطبيقها"، ورقم (50) التي تنص على "أزور المعلمين في صفوفهم للتأكد من مطابقتهم لأقوالهم للواقع".

المعيار السادس: التركيز على تقييم أداء المعلمين دون الاعتبارات الأخرى
الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات
المعيار السادس (التركيز على تقييم أداء المعلمين دون الاعتبارات الأخرى) وتقدير درجة استخدامهم لها

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
1	53	أربط نتيجة تقييم المعلم بنوعيته أدائه وليس بشخصه.	4.43	0.64	كبيرة جدا
2	54	أركز على تقييم أداء المعلمين دون الالتفات لأي مؤثرات.	4.25	0.76	كبيرة جدا
3	56	أكلف بعض المعلمين بمهام خاصة استنادا لنتائج تقييم أدائهم.	3.63	1.26	كبيرة
4	59	أركز على تقييم أداء المعلمين داخل أسوار المدرسة فقط.	3.50	1.24	كبيرة
5	55	أتواصل مع المعلمين خارج أوقات الدوام بناءً على نتائج تقييم أدائهم.	2.71	1.64	متوسطة
6	58	أجد صعوبة في فصل شخصية المعلم عن أدائه الفعلي أثناء كتابة تقرير التقييم الخاص به.	2.46	1.52	متوسطة
7	63	أفسر نتيجة تقييم أداء المعلم أنها نتاج توجهاته وأفكاره الشخصية.	2.45	1.63	متوسطة
8	57	أعدّل علاقتي بالمعلمين بناءً على نتائج تقييم أدائهم.	2.43	1.69	متوسطة
9	62	يتأثر تقييمي لأداء المعلمين باتجاهاتهم ومواقفهم.	1.85	1.72	قليلة
10	60	أنظر إلى المعلم صاحب الأداء الضعيف باعتباره أقل شأنًا من زملائه.	1.75	1.75	قليلة
11	61	أبني علاقات شخصية بالمعلم صاحب الأداء المرتفع دون سواه.	1.68	1.75	قليلة
المجال ككل			2.83	0.96	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (8) بأن المتوسط العام لواقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية في هذا المعيار (التركيز على تقييم أداء المعلمين دون الاعتبارات الأخرى) كان (2.83) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة استخدام متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (1.68) للفقرة رقم (61) التي تنص على "أبني علاقات شخصية بالمعلم صاحب الأداء المرتفع دون سواه"، و (4.43) للفقرة رقم (53) التي تنص على "أربط نتيجة تقييم المعلم بنوعيته أدائه وليس بشخصه".

المعيار السابع: تحديد أهداف التقييم بالتشارك مع المعلمين

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من

فقرات المعيار السابع (تحديد أهداف التقييم بالتشارك مع المعلمين) وتقدير درجة استخدامهم لها

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	67	أحفزهم على الاشتراك في دورات تدريبية عن أغراض التقييم وأهدافه.	4.16	0.82	كبيرة جدا
1	74	أنسب الفضل لهم في حالة تم تحقيق الأهداف التي وضعت بالتشارك معهم.	4.16	0.84	كبيرة جدا
3	72	أناقش المعلمين بنتائج تحقيق أهداف تقييم الأداء.	4.04	0.81	كبيرة جدا
4	66	أنتشارك معهم في تحديد نقاط قوتهم وضعفهم.	4.03	0.84	كبيرة جدا
5	70	أضع جدولاً زمنياً لرصد تقدم أداء المعلمين تبعاً لأهداف التقييم المحددة مسبقاً.	4.02	0.85	كبيرة جدا
6	64	أضع أهداف تقييم أداء المعلمين بالتشارك معهم.	3.98	0.98	كبيرة
7	65	أنتشارك مع المعلمين لوضع خطة عمل لتقييم أدائهم.	3.94	0.96	كبيرة
8	68	أناقشهم بالطريقة التي يرونها مناسبة فيما يتعلق بتقييم أدائهم.	3.92	0.94	كبيرة
9	71	أنتشارك مع المعلمين في تعديل أهداف تقييم الأداء إن لزم الأمر.	3.83	0.95	كبيرة
10	69	أنتشاور مع المعلمين فيما يتعلق بأهداف تقييم أدائهم في العام المقبل.	3.74	1.07	كبيرة
11	73	أجد سهولة في انتقاد المعلمين في حالة لم يحققوا أهداف التقييم التي وضعت بالتشارك معهم.	3.53	1.28	كبيرة
المجال ككل			3.94	0.63	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (9) بأن المتوسط العام لواقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية في هذا المعيار (تحديد أهداف التقييم بالتشارك مع المعلمين) كان (3.94) وبانحراف معياري (0.63) وبدرجة استخدام كبيرة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.53) للفقرة رقم (73) التي تنص على " أجد سهولة في انتقاد المعلمين في حالة لم يحققوا أهداف التقييم التي وضعت بالتشارك معهم "، و(4.16) للفقرتين رقم

(67) التي تنص على " أحفزهم على الاشتراك في دورات تدريبية عن أغراض التقييم وأهدافه " ورقم (74) التي تنص على " أنسب الفضل لهم في حالة تم تحقيق الأهداف التي وضعت بالتشارك معهم".

المعيار الثامن: استخدام التقييم لتطوير أداء المعلمين

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من

فقرات المعيار السادس (استخدام التقييم لتطوير أداء المعلمين) وتقدير درجة استخدامهم لها

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	77	أشجع المعلمين على مواجهة التحديات التي تعترض تحسين أدائهم.	4.37	0.61	كبيرة جدا
2	75	أستخدم عملية تقييم أداء المعلمين لتحفيزهم على تطوير أدائهم.	4.32	0.66	كبيرة جدا
3	82	أدون ملاحظاتي وملاحظات المشرفين عن أداء المعلمين في سجل خاص للمتابعة.	4.28	0.82	كبيرة جدا
4	76	أستخدم تقييم أداء المعلمين كوسيلة من وسائل الإصلاح الوظيفي.	4.24	0.71	كبيرة جدا
5	84	أقدم لهم تغذية راجعة للوقوف على مستوى تطور أدائهم الفعلي.	4.17	0.75	كبيرة جدا
6	83	أحلل نتائج تقييم أدائهم للتعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.	4.09	0.87	كبيرة جدا
7	79	أنسب أسماء المعلمين للالتحاق بالدورات المناسبة لتطوير أدائهم بناء على نتائج تقييم الأداء.	4.08	0.82	كبيرة جدا
8	78	أعد خطة لتنمية المعلمين بهدف تطوير أدائهم بناء على نتائج التقييم.	4.06	0.80	كبيرة جدا
9	81	أحتفظ بتقارير تقييم أداء المعلمين لمتابعة تطوره في السنوات القادمة.	3.73	1.17	كبيرة
10	80	أقيم أداء المعلم استنادا لخبرته ومؤهلاته والدورات المختلفة التي حضرها.	3.49	1.21	كبيرة
المجال ككل					
الاستبانة ككل					
			4.08	0.56	كبيرة جدا
			3.82	0.44	كبيرة

يتضح من الجدول رقم (10) بأن المتوسط العام لواقع ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية في هذا المعيار (استخدام التقييم لتطوير أداء المعلمين) كان (4.08) وبانحراف معياري (0.56) وبدرجة استخدام كبيرة جدًا، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال ما بين (3.49) للفقرة رقم (80) التي تنص على " أقيم أداء المعلم استنادًا لخبرته ومؤهلاته والدورات المختلفة التي حضرها"، و(4.37) للفقرة رقم (77) التي تنص على " أشجع المعلمين على مواجهة التحديات التي تعترض تحسين أدائهم".

نتيجة السؤال الثاني والذي ينص على: هل تختلف ممارسات المديرين في تقييم أداء المعلمين في المدارس الثانوية الأردنية، تبعاً لمتغيري جنس المدير (ذكر، وأنثى)، ومؤهله العلمي (دبلوم عالي، وماجستير أو دكتوراه).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق. كما في الجداول (11- 12).

أ. نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الجنس:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الجنس

المعايير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التقييم الذاتي للمعلمين	ذكور	3.88	0.66	1.39-	1.29
	اناث	3.95	0.62		
تقدير المعلمين لأهمية التقييم	ذكور	4.03	0.50	0.883	0.29
	اناث	3.99	0.53		
أخلاقيات التقييم	ذكور	3.94	0.56	1.31	0.82
	اناث	3.88	0.55		
اتساق وانسجام أسلوب التقييم	ذكور	4.02	0.56	1.05	0.86
	اناث	3.97	0.56		
واقعية التقييم	ذكور	3.95	0.53	0.69-	0.35
	اناث	3.98	0.50		
التركيز على تقييم أداء المعلمين دون الاعتبارات الأخرى	ذكور	2.94	0.89	2.50	0.02
	اناث	2.74	1.01		
تحديد أهداف التقييم	ذكور	3.92	0.67	0.67-	0.26

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المعايير
		059	3.96	اناث	بالنشارك مع المعلمين
1.00	0.10-	0.57	4.08	ذكور	استخدام التقييم لتطوير أداء المعلمين
		0.55	4.08	اناث	
0.91	0.69	0.45	3.84	ذكور	الأداة الكلية
		0.44	3.81	اناث	

* عند مستوى دلالة 0.05

يلاحظ من الجدول رقم (11) أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المديرين لدرجة استخدامهم للممارسات التقييمية المرتبطة بكل معيار من معايير أداة الدراسة، وعليها كاملة تعزى لاختلاف جنس المدير، باستثناء المعيار السادس (التركيز على تقييم أداء المعلمين دون الاعتبارات الأخرى)، فقد كانت قيمة (ت) دالة فيه لصالح الذكور.

ب. نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات المتغير	المعايير
0.51	1.03-	0.67	3.90	دبلوم عالي	التقييم الذاتي للمعلمين
		0.59	3.95	ماجستير أو دكتوراه	
0.48	1.66-	0.53	3.98	دبلوم عالي	تقدير المعلمين لأهمية التقييم
		0.50	4.05	ماجستير أو دكتوراه	
0.98	0.80	0.56	3.92	دبلوم عالي	أخلاقيات التقييم
		0.55	3.88	ماجستير أو دكتوراه	
0.60	0.33	0.54	4.00	دبلوم عالي	اتساق وانسجام أسلوب التقييم
		0.59	3.99	ماجستير أو دكتوراه	

المعايير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
واقعية التقييم	دبلوم عالي	3.95	0.51	0.96-	0.70
	ماجستير أو دكتوراه	4.00	0.53		
التركيز على تقييم أداء المعلمين دون الاعتبارات الأخرى	دبلوم عالي	2.78	0.93	1.68-	0.06
	ماجستير أو دكتوراه	2.92	1.01		
تحديد أهداف التقييم بالاشتراك مع المعلمين	دبلوم عالي	3.91	0.65	1.49-	0.33
	ماجستير أو دكتوراه	3.99	0.58		
استخدام التقييم لتطوير أداء المعلمين	دبلوم عالي	4.07	0.58	0.48-	0.43
	ماجستير أو دكتوراه	4.10	0.53		
الأداة الكلية	دبلوم عالي	3.81	0.44	1.24-	0.49
	ماجستير أو دكتوراه	3.85	0.45		

* عند مستوى دلالة 0.05

يلاحظ من الجدول رقم (12) أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المديرين لدرجة استخدامهم للممارسات التقييمية المرتبطة بكل معيار من معايير أداة الدراسة، وعليها كاملة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي للمديرين، فقد كانت قيمة (ت) غير دالة في كل منها.

مناقشة النتائج والتوصيات

بناءً على نتائج الدراسة فقد احتل معيار (استخدام التقييم لتطوير أداء المعلمين) المرتبة الأولى، بدرجة استخدام كبيرة جدًا، مما يدل على وعي المديرين بأهمية التقييم، ومفهومه، ودوره بمواجهة التحديات التربوية، ثم جاء بالمرتبة الثانية معيار (تقدير المعلمين لأهمية التقييم) بدرجة استخدام كبيرة جدًا أيضًا، وهذا يعني أن مدير المدرسة يهتم بنظرة وتقدير المعلم لجهوده أثناء تقييم أداء المعلمين، لأن المدير يستخدم نتائج التقييم لتطوير أداء المعلمين، كما أن معيار (اتساق وانسجام أسلوب التقييم) حصل على درجة استخدام كبيرة جدًا أيضًا، دلالة على حرص المديرين

على اتساق وانسجام أساليب التقييمية، ووضوح منهجية تقييم أداء المعلمين لديهم، فلا تتأثر المدرسة بالأساليب التقييمية المتعددة التي تؤثر على أداء المعلمين، ثم جاءت المعايير الآتية: (واقعية التقييم ، تحديد أهداف التقييم بالتشارك مع المعلمين، التقييم الذاتي للمعلمين، أخلاقيات التقييم) بدرجة استخدام كبيرة على التوالي، مما يدل على حرص المديرين على تقييم أداء المعلمين استناداً لمعايير واقعية، وكذلك حرصهم على مشاركة المعلمين في وضع أهداف التقييم لتحقيق النتائج المرجوة، وتكليفهم بتقييم أنفسهم ذاتياً، وتبادل الزيارات الصفية لتحقيق أفضل النتائج التربوية، وحرصهم على الالتزام بأخلاقيات التقييم، وتقييم أداء المعلمين بنزاهة وعدالة لضمان نجاح عملية تقييم أداء المعلمين، بينما قد حصل معيار (التركيز على تقييم أداء المعلمين دون الاعتبارات الأخرى) على المرتبة الأخيرة، وبدرجة استخدام متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك أن مدير المدرسة لن يستطيع إجراء عملية تقييم أداء المعلمين، دون أن تدخل اعتبارات أخرى في عملية التقييم مثل توجهات وأفكار المعلم الشخصية، وعلاقة المدير بالمعلمين خارج أسوار المدرسة، وغيرها من الاعتبارات المختلفة.

كما بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المديرين لدرجة استخدامهم للممارسات التقييمية المرتبطة بكل معيار من معايير أداة الدراسة، وعليها كاملة تعزى لاختلاف جنس المدير، باستثناء المعيار السادس (التركيز على تقييم أداء المعلمين دون الاعتبارات الأخرى)، فقد كانت قيمة (ت) دالة فيه لصالح الذكور، ويعزو الباحثان السبب للعاطفة التي تجتاح الأنثى، فالأنثى أشد عاطفة من الذكر في الكثير من الأمور، لذا نجدها تتأثر في الاعتبارات الأخرى وظروف المعلمات، مما يجعلها أحياناً لا تقوم بتقييم أداء المعلمات دون الابتعاد عن ظروفهن وشخصياتهن وطريقة تفكيرهن، واتفقت هذه النتيجة في تقديرات المديرين على الأداة كاملة مع دراسة المدهرش (2006) ، ودراسة حمد (2014).

استخدامهم للممارسات التقييمية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي للمديرين، ويرى الباحثان أن السبب في ذلك يعود إلى أن النظريات الإدارية التي تُعطى للمديرين هي ذاتها في أي مرحلة تعليمية، وقد يحصل عليها من خلال المراجع المتاحة أو الدورات التدريبية بغض النظر عن مؤهله العلمي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المدهرش (2006)، ودراسة حمد (2014).

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. استمرار المديرين في استخدام عملية تقييم أداء المعلمين في تطوير العملية التربوية.
2. تطوير أدوات تقييم أداء المعلمين والالتحاق بالدورات المختلفة التي تطور ممارسات المديرين التقييمية.
3. الاهتمام بأخلاقيات التقييم لتصل لأعلى مراتب الممارسات التقييمية.
4. الابتعاد عن الاعتبارات والمؤثرات التي تعيق تقييم أداء المعلمين وخصوصاً الإناث.

المراجع العربية

- بدر، فلنتينا (2014). الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الحباشنة، عدنان خلف (2013)، مستوى الأداء التدريسي لمعلمي الرياضيات للصف العاشر الأساسي بمحافظة الكرك من وجهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: عمان.
- الحريري، رافدة (2011). التقييم التربوي الشامل للمؤسسة المدرسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان: الأردن.
- حمد، إلهام حسن (2014)، درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- السعود، راتب (2013). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر عمان: الأردن.
- شاويش، مصطفى (2005). إدارة الموارد البشرية/ إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الشراري، عبد الرحمن (2005)، المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

- الشهري، عبد الله وعاصم، ناصر بن عبدالله (2012)، **تقويم ممارسة مهارات التدريس لدى معلمي التربية الفنية في المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض**. كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، العدد 4 (2).
- عطوي، جودت عزت (2004). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها**، دار الثقافة، عمان: الأردن.
- عطوي، جودت عزت (2014). **الإدارة المدرسية الحديثة/ مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، ط8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الكلثم، حمد بن مرضي (2013)، **تقويم أداء معلم التربية الإسلامية في المرحلة المتوسطة في ضوء نموذج أبعاد التعلم**. **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، (34)، 25-59.
- المدهرش، حابس عبدالله (2006)، **مدى امتلاك مديري المدارس في محافظة طريف لمهارات تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
- المغربي، عبد الحميد (2007). **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية**، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة: مصر.

المراجع الأجنبية:

- Baumard, I. (2006). **School Administration**, Ireland: Education committee report.
- Darling-Hammond, L. (2010), **Evaluating teacher effectiveness: How teacher performance assessments can measure and improve teaching**. Retrieved from Center for American Progress website.
- Dean, Fink (2010), **School Leadership Succession and the Challenges of Change**. **Educational Management Administration & Leadership journal**, 6, (1), 202-228.
- Jay, Abwalla (2014), **The Principals' Leadership Style and Teacher Performance in Secondary Schools of Gambella Regional State**, Unpublished Master's Thesis, Jimma university, Ethiopia.
- Karakose, T (2007), **High School Teachers' Perceptions regarding Principals**. **Asia Pacific Education Review**, 3, (8), 464-477.

-
- Marzano, R.J. (2002), A comparison of selected methods of scoring classroom assessments. **Applied Measurement in Education**, (15), 249-271.
 - Mc Tighe, J. (1998), what happens between assessments? **Educational leadership**, Vol. 54, No. 4.
 - Nitko, A.J (1996). **Educational Assessment**, Englewood Cliffs: Prentice Hill.
 - Stiab, J & Maninger, R. (2012), Ethical leadership in the principal ship: Qualitative analysis. **National forum of educational administration and supervision journal**, 29, (2): 23- 29.
 - University of St (2010). **PERFORMANCE ASSESSMENT AND MANAGEMENT GUIDEBOOK FOR STAFF**, Thomas Human Resources Department, Minnesota, USA.
 - Wilson, S. (2003)0 **Creating Effective Teacher: Conciss Answers for Hared Question**, New York: AACTE Publications.