

تطوير أداة لتقييم أداء مدرء مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية نادية

نادية خلف البلوي، سلامة يوسف طناش*

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى تطوير أداة لتقييم أداء مدرء مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية، تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في مراحل التعليم العام (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية)، والبالغ عددهم (403) مدير ومديرة، منهم (200) مدير و(203) مديرة أثناء العام الدراسي (2013/2014)، اختيرت العينة عشوائياً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة وذلك للكشف عن واقع تطوير أداة لتقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مكونة من (6) مجالات وعدد فقراتها (60) فقرة، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام كان متوسطاً وفي جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور في مجالات التقييم، والقيادة، والعلاقات الإنسانية، في حين كان الفرق لصالح الإناث في مجال "التخطيط"، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الخبرة في معظم المجالات باستثناء مجال التنمية المهنية، ظهرت الفروق فيها لصالح فئة أقل من (10 سنوات) عن فئة الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة نشر نموذج تقييم أداء مدرء المدارس والتي تشتمل كافة مجالات العمل الإداري.

الكلمات الدالة: أداة تقييم الأداء، أداء مدرء المدارس، مدارس التعليم العام.

المقدمة

تتبعها والوسائل التي يجب أن تنتهجها في سبيل تحقيق تلك المهمة، حتى تتمكن من التخطيط لتحقيقها (أبوغربية، 2009). ويتطلب ذلك امتلاك مدير المدرسة مهارات التفكير العلمي والإبداعي، وأسلوب التعليم الذاتي المستمر؛ ليتمكن من التغيير المطلوب لمواكبة التطورات العلمية المتسارعة والتقدم التقني الواسع، وتحقيق النمو المهني المناسب له وللعاملين معه، وإيجاد إطار ثقافي موحد في المدرسة، وتقتضي متطلبات الدور أن يكون مدير المدرسة متمكناً من الاضطلاع بمسؤولياته بكفاءة واقتدار، وتطوير مهاراته للوصول إلى معايير الأداء المطلوبة، بتقسيم العمل والتحديد الواضح للمسؤوليات؛ لكي يتمكن كل فرد في المدرسة من معرفة واجباته ومسؤولياته والدور المطلوب منه، وتنمية روح القيادة والعمل الجماعي لأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية، وقيادة العمل الجماعي المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية (منصور، 2005). كما أن على مدير المدرسة امتلاك المقدرة على التعامل مع المتغيرات المحلية، وأهداف المدرسة الحالية والمستقبلية بمرونة عالية وبصيرة ثاقبة، وأن يتمكن مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً، من اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين أداء الطلبة والمعلمين، وإكسابهم المهارات والكفايات والخبرات، وحسن التصرف في المواقف الطارئة، وتوظيف الجهود والطاقات،

تُعد التربية والنظم التربوية في أي مجتمع من المجتمعات مؤشرات واضحة لتقدم تلك المجتمعات وتطورها؛ إذ يعتبر النظام التربوي عاملاً حيوياً لتطوير المجتمع وتعزيز مكانته، كما ويمثل أداة رئيسة ووسيلة مهمة للتغيير الاجتماعي، ومن هذا المنطلق فإن الدولة التي تطمح للتقدم والازدهار لا بد أن تعيد النظر وبشكل مستمر في نظمها التربوية، تجودها وتطورها؛ لتكون قادرة على المساهمة في التنشئة الاجتماعية، التي تقود إلى التنشئة الشاملة في المجتمع وبكافة المجالات. وتعرف الإدارة التربوية بأنها مجمل الأنشطة المقصودة المنظمة والهادفة، التي يدار من خلالها التعليم في دولة ما، وفقاً لأيدلوجية المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى يحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له. وينبغي أن تكون الإدارة التربوية على وعي تام وكامل بوظيفتها وأهميتها ودورها الفاعل في المجتمع ككل، كما أن عليها أن تعي الأهداف التي يجب أن

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الاردنية. تاريخ استلام البحث 2014/11/16، وتاريخ قبوله 2015/2/5.

ويرشدهم على معالجات تلقائية لها، ويعمل على رفع معنوياتهم، خصوصاً أصحاب الأداء المميز. كما أن التقييمات بصورة دورية تعمل كمقياس للنمو الإداري والتطوير، وفي تحديد توقعات الدور المطلوب من مدير المدرسة، وفي مراجعة دقيقة لأدائه، فتقييم أداء مدير المدرسة يحتاج إلى أدوات، ومختلف عن تقييم أداء الإداري في أي وظيفة إدارية؛ وذلك لأن المهام المنوطة به تختلف اختلافاً جذرياً، يضاف إلى ذلك أن المدير هو حلقة الوصل بين الإدارة والميدان التربوي، وغرض التقييم الأساسي هو اتخاذ القرار، والتقييم عادة لا يتم إلا عن طريق أداة صادقة وموثوقة، ولربط الأدب النظري في الواقع، ولإيجاد نوع من التوافق بين ما هو موجود، وما يجب أن يكون، لا بد من ظهور هذا التوجه من خلال نماذج واضحة يعتمد عليها في المؤسسات التربوية بهدف تمثيل الأنموذج للواقع، ونمذجة تقييم الأداء تسهم في الربط بين الفهم والممارسة لتحقيق تبصر أعمق، وهكذا، فإن تقييم أداء مديري المدارس بشكل علمي ورسين يحتاج إلى وجود أدوات تعزز من المقدرة على هذه العملية بشكل موضوعي، ولما لدور مدرء المدارس من أهمية في العمل التربوي والتعليمي فإن الباحثة ومن خبراتها في العمل الميداني ترى أن تطوير أداة لتقييم أداء مدرء المدارس أمر في غاية الأهمية للوقوف على فاعلية عملهم ليتسنى للإدارة العليا اتخاذ القرارات المناسبة لتطويرهم وتحسين أدائهم. لذا تأتي هذه الدراسة ليؤمل منها تطوير أداة لتقييم أداء مدرء مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية بالمملكة العربية السعودية، ومن هنا أتت مشكلة الدراسة التي تتمثل في السؤال الرئيس: ما أداة التقييم المطورة لتقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة

1. ما واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة الإدارية، المرحلة التعليمية)؟

3. ما الخصائص السيكومترية لتطوير أداة لتقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية؟

4. ما أداة التقييم المطورة لتقييم أداء مديري مدارس التعليم

واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها؛ لبلوغ أهداف المدرسة وغاياتها (الشريجة، 2006). ويجب أن يمتلك مدير المدرسة المقدرة على بناء روابط متينة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ويتحلى بمنظومة أخلاقية من الصبر والأمانة والشرف والنزاهة والإخلاص والتقاني في العمل؛ حتى يصبح القوة الحسنة في العمل؛ حتى يصبح القوة الحسنة لجميع العاملين في المدرسة (شقردي، 2006).

وتقييم الأداء هو حلقة الاتصال بين الماضي والمستقبل، فأى خلل يعني أن الإنسان لم يتعلم من ماضيه، فيما هو بصدد القيام به مستقبلاً، وتقييمات مدير المدرسة تعتمد على بيانات ومدخلات منتظمة وثابتة، وأن تتوفر في مصادر مختلفة هي: المجتمع، وأولياء الأمور، والموظفون، والطلبة، والتقييمات الذاتية، والحقائب التعليمية، والملاحظات، والزيارات المخطط لها من قبل الإدارة العليا (Bell & Valentine, 2003). ويجب أن يكون برنامج التقييم دقيقاً ومتوازناً وصحيحاً وثابتاً، وأن يعتمد على سلوكيات فعلية أثناء الوظيفة، وليس على اختبارات نظرية للمقدرة والمعرفة، كما ينبغي أن يقدم مراجعة شاملة لأداء مدير المدرسة باستخدام معايير ناقدة وثابتة يمكن الاعتماد عليها، وتقييم مدير المدرسة يجب أن يعكس الكفايات الضرورية التي يجب توفرها لمدير المدرسة، وأن تعتمد عمليات تقييم مديري المدارس على أفضل الدراسات والأبحاث (Marcoux, 2003). ولذلك لا بدّ من وجود أدوات محددة وواضحة لتقييم أداء مدير المدرسة؛ لكي يُمكن العاملين في ميدان التربية والتعليم من توحيد معايير الأداء، للارتقاء بالمنتجات التربوية، والوصول بها إلى حد المنافسة العالمية المبتغاة.

ويقترح ستاين (Stine, 2001) أن الهدفين الرئيسيين لتقييم الموظفين هما تسهيل القرارات الإدارية للموظفين، وتوجيه الموظفين وإرشادهم في أداء مهامهم، ويحتاج المقيم إلى نظام من أجل اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالتوظيف أو الترقية أو إعادة التعيين أو إنهاء العمل، وتفرض هذه البدائل الحاسمة عملية مفهومة بوضوح من قبل كل من المُقيّم والمُقيّم. وتعرّفه جمعية التقييم الأمريكية بأنه يتضمن مواطن قوة وضعف البرامج والسياسات والموظفين والمنتجات والمؤسسات لتحسين فعاليتها (Wiki, 2007).

مشكلة الدراسة

إن لتقييم الأداء فوائد كبيرة يحققها كل من المديرين والمؤسسات التي يعملون فيها، إذ يساهم تقييم الأداء في تطوير القدرات الذاتية للفرد، كونه يوضح للمديرين جوانب الضعف،

بصدق الأداة وثباتها وصدق المستجيبين عليها.

مصطلحات الدراسة: تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:

تقييم الأداء: عملية تحديد فعالية أداء الموظفين المعتمدة في التدريس والتعلم أو تحديد وضع القيادة والإدارة استناداً إلى معايير محددة سلفاً، من خلال المراقبة الدورية وغيرها من الوثائق (Tim, 2010, P 9). ويعرف تقييم الأداء أيضاً على أنه "عملية نظامية لجمع المعلومات وتحليلها لتحديد ما إذا كانت تحقق أهدافها" (Johnson, 2005, P 21). وتعرّفه الباحثة إجرائياً أنه: عملية نظامية لجمع المعلومات وتحليلها لإصدار حكم كمي ونوعي لمهارات وكفايات مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

مديري المدارس: تعرف وزارة التربية والتعليم مدير المدرسة بأنه: المسؤول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها (التربوية والإدارية والاجتماعية)، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً (القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام، 2000). وهو المسؤول المباشر والمرجعية عن قيادة المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المعتمدة من وزارة التربية والتعليم (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، 2013).

وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه: ذلك الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم السعودية بوصفه مدير مدرسة ليكون مسؤولاً مباشراً في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها (الإدارية والتعليمية والاجتماعية من التخطيط، والتقييم، والقيادة، والعلاقات الإنسانية، والتحسين والتطوير، والتنمية المهنية) لتحقيق بيئة تعلم أفضل والعمل على تهيئة كل السبل والإمكانات لتحقيق الأهداف المدرسية في أقل وقت وجهد.

الاطار النظري والدراسات السابقة

مسؤوليات مدير المدرسة: يعتبر مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وقد حددت مسؤوليات مدير المدرسة حسب القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية الصادرة عام (2000) بما يلي:

1. الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.
2. تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.
3. متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتجهيئتها للاستخدام مثل: (المصلى، والمعامل، والمختبرات، ومركز مصادر التعلم، والمقصف المدرسي،

العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة بما يؤمل أن تقدمه نتائجها من فائدة لذوي العلاقة بأدوات تقييم وتطوير أداء مديري ومدبرات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، إذ يؤمل اعتماد وزارة التربية والتعليم السعودية أداة التقييم التي خرجت بها هذه الدراسة كجزء من نظام تطوير أداة تقييم أداء مديري المدارس، نظراً لما تحويه الأداة من مؤشرات دالة على درجة تحقق مجالات كل عنصر من عناصر الأداة، وتوضح أهميتها من محاولتها وسعيها الإسهام في إعطاء صورة حقيقية عن الأداء الفعلي لمديري ومدبرات مدارس التعليم العام. ومن المؤمل أن تسهم الدراسة في توفير معلومات قد تساعد المسؤولين التربويين على تطوير أداء مديري ومدبرات المدارس وزيادة فاعلية الأداء لديهم. كما وتأمل الباحثة أن تقيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن المتغيرات المؤثرة في فاعلية أداة تقييم مديري المدارس للإفادة منها في تطوير أدائهم.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لتقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية، وذلك بعد التعرف على وجهات نظر أفراد الدراسة فيما يتعلق بواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من واقع أداة التقييم المستخدمة حالياً واتصال هذا المفهوم بالمجالات التالية: (التخطيط، والتقييم، والقيادة، والعلاقات الإنسانية، والتحسين والتطوير، والتنمية المهنية)، إلى جانب الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لما يلي: (الجنس، والخبرة العملية، والمرحلة التعليمية).

حدود الدراسة ومحدداتها: ينظر إلى نتائج هذه الدراسة وتعميمها في إطار الحدود الآتية:

- **الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على مدارس التعليم العام بمستوياتها الثلاثة (المرحلة الابتدائية، والمرحلة المتوسطة، والمرحلة الثانوية) بنين وبنات في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة أثناء الفصل الدراسي الثاني في العام الدراسي (1435/1434هـ).
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تطوير أداة لتقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية. وتحدد الدراسة

ومتابعة برامج النشاط وتقييمها والعمل على تحقيق أهدافها.

15. الإشراف على مقصف المدرسة وتقييمه، والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله، ومدى توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته.

16. الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة، ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك.

17. الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي، والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته، والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه.

18. تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها، والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته والمبادرة في إبلاغ إدارة التربية والتعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها.

19. المبادرة في الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها.

20. تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التربية والتعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرئيات تهدف إلى تطوير العمل في المدرسة بصفة خاصة، وفي المدارس الأخرى وفي التربية والتعليم بوجه عام.

21. تهيئة وكيل المدرسة (المساعد) للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة مثل: تمكينه من المشاركة في زيارة المعلمين ومتابعة أدائهم، ورئاسة بعض اللجان وغير ذلك.

أدوار مدير المدرسة عد دور مدير المدرسة، شأنه شأن أي دور اجتماعي آخر، ليس بالدور السهل، بل يشتمل على ممارسات وواجبات معقدة، تتطلب مهارات خاصة؛ إذ لم يعد دوره مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، والمحافظة على النظام، فهو قائد للتطوير والتغيير في مدرسته، والمجتمع المحلي، وهو مشرف مقيم يشجع على الإبداع. وعلى الرغم من أهمية كل العاملين في المدرسة، إلا أن مدير المدرسة له دور أساسي في قيادة وتوجيه جهود القوى العاملة التي تعمل معه لبلوغ الأهداف المنشودة للمدرسة، فضلاً عن مسؤوليته في توفير جمع التسهيلات اللازمة في العملية التربوية وتهيئتها. فمدير المدرسة يقوم في أثناء تأديته لعمله المهني بمجموعة من الأدوار المتكاملة، التي يتداخل بعضها ببعضها الآخر، ولا

وقاعات النشاط، والأفنية، والملاعب، وأجهزة التكيف، وتبريد المياه وغيرها)، وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها.

4. اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد، وإعداد خطط العمل في المدرسة وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة، وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

5. الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول، والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركاتهم.

6. تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد لما يضعه من تقديرات.

7. الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية، واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها وتقييم آثارها على أدائه، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.

8. التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.

9. تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

10. توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم ومواصلة إشعارهم بملاحظات المدرسة ومرئياتها حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبنائهم من مشكلات.

11. تفعيل المجالس المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية وضمان قيام كل فرد بمسؤولياته على الوجه المطلوب مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه.

12. المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه إدارة التربية والتعليم أو المشرف التربوي المختص.

13. اطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لفهم مضامينها والعمل بموجبها وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.

14. إشراف على برامج التوجيه والإرشاد والاهتمام بها،

- زيادة إسهام العنصر في العملية الإنتاجية، وتحديد أفضل سبل الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، مما يجعلهم أكثر فعالية وإنتاجية.

- المساعدة في تحديد أفضل سبل حفز العاملين عن طريق وضع نظام للأجور والحوافز يتناسب مع الجهد والكفاءة المبذولة في الأداء.

- المعاونة في تحديد الأفراد الذين لا يصلحون للعمل ويمكن الاستغناء عنهم.

- تستخدم تقارير تقييم الأداء للحكم على الأفراد الذين ما زالوا تحت الاختبار.

- تعتبر تقارير تقييم الأداء رسالة اتصالية تحقق الصلة والترابط بين الرؤساء والمرووسين وتساهم في بناء التفاهم بينهم، بما تحمله من فعل ورد فعل إزاء عناصر التقييم.

- تنمية كفاءة المديرين: إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المديرين، وإكسابهم مهارات الرقابة الفعالة المستمرة، والقيادة الصالحة الرشيدة (عليان، 2008).

- دفع العاملين للاجتهاد في العمل: فحين يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقييم والتقدير الدائم من جانب رؤسائه، فإن ذلك يمكن أن يدفع العامل لبذل المزيد من الجهد.

- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير تقييم الأداء عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال إذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هنالك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه (أبو حطب، 2009).

الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة وظهر عدد من الدراسات التي تناولت الموضوع وجاءت على النحو الآتي:

وأجرى ثورن (Thorns, 2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن إدراك المعلمين لاستخدام معايير تقييم فعالية مديري المدارس المحددة في إطار اتحاد ترخيص قادة المدرسة بين الولايات، على اعتبار أن هذه المعايير يمكن أن تقدم الإطار لتقييم أداء مديري المدارس والتي أجريت في الولايات المتحدة. وتكونت عينة الدراسة من معلمين من المراحل الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية، إذ بلغ عدد المعلمين (647) واستخدام الاستبانة يعتمد على أنشطة الأداء المرتبطة مع المعايير الستة لاتحاد ترخيص قادة المدارس بين الولايات. أظهرت نتائج

يجوز الفصل بينها (الصريرية، 2009) في حين تتطلب إدارة المؤسسات التعليمية والمدارس تحديداً من المدير القيام بمجموعة من الأدوار هذه الأدوار متعددة ومتنوعة وتصل في بعض الأحيان إلى مستوى عال من التعقيد.

أهداف تقييم الاداء: يؤكد عليان (2010) أن تقييم أداء العاملين ينبع من مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهي:

1. **الارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته:** من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم بالعمل، ونقاط قوتهم وضعفهم؛ مما يدفعهم إلى تلافي نقاط الضعف ومعالجتها.

2. **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها، ويمكن أيضاً اقتراح نظام حوافز معين لهم.

3. **تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم:** إذ يسود جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم المبذولة في أدائهم لعملهم مكان تقدير واهتمامهم رؤسائهم.

4. **تنمية كفاءة المديرين:** إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المديرين، وإكسابهم مهارات الرقابة الفعالة المستمرة والقيادة الصالحة الرشيدة.

5. **رفع الروح المعنوية للعاملين:** إن وجود نظام رسمي لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية يبعث الثقة في نفوس العاملين بالإدارة؛ مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه.

6. **الكشف عن حاجات التدريب:** إذ يعد قياس الأداء أداة مهمة للكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. وتقييم الأداء ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة للتحقق من درجة إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر على أنه وسيلة مهمة للتحقق من درجة إمكانية معرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكفون بها (العزاوي وجواد، 2010):

- المساعدة في تخطيط برامج تدريب وتنمية كفاءة المديرين، حيث يمد تقييم الأداء الهيئة الإدارية بالمعلومات والبيانات عن جوانب الضعف في الأداء وعن المهارات الواجب اكتسابها لتحمل مسؤوليات أكبر وأصعب.

- الإسهام في تحديد معايير قياس وتقييم الأداء، والتي تمكن من قياس وتحديد درجة إسهام العنصر البشري في الإنتاج.

المدارس العامة، وأوجه التشابه والاختلاف في الإجراءات التي اختارتها أنظمة المدارس لتقييمي فاعلية مديري المدارس الابتدائية، والطرق المتبعة من قبل المعلمين في اختيار المدارس العامة لتقييم مديري المدارس الابتدائية. وكيف أن التقييمات لمديري المدارس العامة الابتدائية ساعدت في تحسين تعليم الطلبة. ولدى مراجعة الأدب التربوي السابق وصفت إجراءات تقييم المدير الحالي، وتم اختيار دور الآباء والطلبة والمعلمين في تقييم مديري المدارس الابتدائية. ثم جمع البيانات عن إجراءات تقييم المديرين في مقابلات مع (40) مديراً من مديري المدارس الابتدائية العامة في تصنيف المدارس حسب السكان في ولاية Massachusetts. وجد في البيانات تحليل مقنع لإجراءات تقييم المدير، ولتأكيد توثيق إجراءات تقييم المدير في مدارس المقاطعات. واستحدثت إجراءات التقييم لمدارس المقاطعات. وأوجه الشبه والاختلاف والفروق في إجراءات التقييم. هذه الدراسة حللت مؤشرات الأداء بحيث تضمنت تقييمات المدير. والبيانات التي جمعت في هذا البحث وجدت أن المديرين المشاركين وثقوا الصلة بين تقييمهم وتحسين تعليم الطلبة. هذه الدراسة أظهرت أن المديرين المشاركين لديهم معرفة بإجراءات تقييم المدير على مستوى المقاطعة، وبعض المدارس في المقاطعات ينقصها إجراءات موقفة لتقييم المدير.

دراسة الإدريسي (2005) بعنوان: تقييم مديري المدارس لبرامج التدريب في وزارة التربية والتعليم اليمنية وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة كفاءة التدريب من حيث الإمكانيات ومدى إتفاه مع الإحتياجات، ومن حيث أثره على سلوك الأفراد العاملين في الوظائف القيادية (عينة الدراسة)، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات، ووكلاء ووكيلات مدارس التعليم الأساسي والثانوي بمحافظة الضالع وعددهم (518) فرداً من الذكور والإناث. وقد تكونت عينة الدراسة من (122) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: عدم الأخذ برأي المتدربين عند تخطيط البرامج التدريبية. وعدم مراعاة طبيعة المتدربين وخصائصهم عند تصميم موضوعات البرامج. وعدم وجود متابعة وتقييم للبرامج والدورات التدريبية التي تقام لمديري المدارس ووكلائها.

أجرى الرحالة (2005) دراسة بعنوان: أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة وهدفت إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة وتحسينهم في الأردن بناء على تعرف واقع أداء مديري المدارس الثانوية

الدراسة أن المعلمين يدركون أهمية معايير اتحاد ترخيص قادة المدارس، كما أظهرت نتائج الدراسة احتياج مديري المدارس إلى تدريب وتعليم خاص لتطبيق معايير اتحاد ترخيص قادة المدارس بين الولايات (Interstate school Leaders Licensure Consortium) ISLLC في مدارسهم، الذي يعد مطلباً أساسياً للحصول على التأهيل ليصبح مدير مدرسة.

دراسة امستردام، جونسن، مونرد، تونسن (Amsterdam, Johnson, Monrad, Tonnsen, 2003) وهدفت إلى تطوير نظام تقييم لمديري المدارس في ولاية كارولينا الجنوبية، وذلك من خلال التعاون بين مركز السياسة التربوية في كارولينا الجنوبية South Carolina Educational Policy Center في جامعة كارولينا الجنوبية (University of South Carolina (USC) ووزارة التعليم في كارولينا الجنوبية South Carolina Department of Education (SDE) ولجان أصحاب المصالح في تطوير نظام تقييم مدير المدرسة لكارولينا الجنوبية، وهي دراسة حالة على مدرسة كارولينا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبذلك كانت عينة الدراسة هي مدرسة واحدة وهي مدرسة كارولينا. كما اعتمدت على معايير تقييم الموظفين ومعايير الاختبار التعليمي والسيكولوجي لوضع معايير التقييم، كما عمل الموظفون أيضاً مع خبراء في مجال التقييم من أجل تطوير معايير الأداء، ومعايير التقييم وأدوات التقييم، وقد قامت الدراسة بمراجعة ميدانية للمعايير المقترحة بالإضافة إلى إجراء دراسة تجريبية لاستخدام الأدوات المقترحة. وقد كانت أبرز النتائج لنظام التقييم الذي تم اقتراحه من قبل القائمين على المشروع.

دراسة لوشوي (Lashway, 2003) وهدفت إلى الكشف عن أهمية دور مدير المدرسة في نجاح العملية التعليمية التي وضحت الكيفية التي يتم من خلالها تقييم مديري المدارس على نحو نموذجي، دراسة تحليلية من خلال تحليل الأدبيات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة والعمل على تحليلها أجريت في واشنطن. كما بينت العناصر الرئيسة للتقييم الفعال مركزة على أهمية أن يتحول تقييم مدير المدرسة من عمل بيروقراطي روتيني إلى أداة للنمو، كما لا بد أن تشمل عملية التقييم على الإجراءات والسياسات والأهداف وجمع البيانات، مع التركيز على استخدام مصادر بيانات متعددة ومتابعة تقديم التغذية الراجعة، بالإضافة إلى ضرورة الاعتماد على معايير واضحة، كما بينت أهمية أن يشترك مدير المدرسة بشكل فعال في تحديد معايير التقييم.

دراسة ويلز (Willis, 2003) وهدفت إلى التعرف إلى طرق التقييم المختارة لتقييم فاعلية مديري المدارس الابتدائية في

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد سلطت الدراسات السابقة الضوء على بعض الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة ومنها: تقييم أداء مدير المدرسة، وأكدت الدراسات السابقة على جملة أمور، أهمها: تقييم المديرين وتحسين أدائهم، أدوات مقترحة لتطوير الأداء، تطوير نظم تقييم أداء مدير المدرسة.

- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.
- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها وصدقها وثباتها.

وترى الباحثة أن اجراءات الدراسات السابقة تتوافق والمنهجية العلمية، فجاءت العينات ممثلة للمجتمعات الأصلية، وجاءت الأدوات مناسبة لطبيعة البحث. واهتمت بعض الدراسات السابقة بإجراء دراسات ميدانية في مناطق محددة على متغيرات معينة مثل (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة). وقد أفادت الدراسة الحالية من مجالات الدراسات السابقة إذ أعطت للباحثة رؤية واقعية عن المهام والكفايات والوسائل والأساليب الإدارية لمدير المدرسة وتقييمه، بالإضافة إلى التعرف على المنهجية العلمية المستخدمة في هذه الدراسات، وكيفية عرض النتائج، والوسائل الإحصائية المناسبة المستخدمة. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها قامت بتطوير أداة لتقييم أداء مدراء مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، ولا توجد دراسات مماثلة على حد علم الباحثة في هذا المجال.

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة: اتبع في الدراسة منهجية البحث المسحي التطويري.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع مديري مدارس التعليم العام في مرحلة الثلاثة، ابتدائي، ومتوسط، وثانوي، بنين وبنات في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (509) مديراً ومديرة، للعام الدراسي (2013 / 2014م) حسب الإحصائية الخاصة بمدارس منطقة تبوك من إدارة تقنية المعلومات للعام الدراسي (2012 / 2013م).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية عنقودية من مجتمع الدراسة حيث تكونت العينة من (403) مديراً ومديرة، منهم (200) مدير، و(203) مديرة. والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها.

العامة في الأردن، وفي ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة للعام الدراسي (2004/2005م). وتكون مجتمع الدراسة من (441) معلماً ومعلمة. وأجريت في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مستوى أداء المديرين كان منخفضاً. وما زال هناك توجه نحو أولويات إدارية بحتة لدى مديري المدارس على حساب الجوانب الفنية المرتبطة بجوهر عملية التعلم والتعليم.

دراسة الزهراني (2006) بعنوان: تقييم أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية وهدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية كما يراها كل من المديرين والمعلمين العاملين في هذه المدارس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة وعدد فقراتها (85) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين وعددهم (28) مديراً والمعلمين وعددهم (219) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة في موضوع القيادة كانت متوسطة، ودرجة فاعلية الأداء في التخطيط، واتخاذ القرارات، والإشراف، والتدريب، وإدارة الوقت، والتقييم، والمتابعة كانت متوسطة.

دراسة الغامدي (2006) بعنوان: قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين وهدفت الدراسة التعرف إلى آراء المعلمين عن أهمية استخدام مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية لقياس فاعلية أداء مدير المدرسة من أجل تحقيق أهداف التعليم في المملكة العربية السعودية، ويتضمن هذا المقياس في صورته (العربية المقننة) النهائية من (71) فقرة مستوفية محكات الصدق، مشتملاً على (11) بعداً في مختلف جوانب الإدارة التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: حصلت فاعلية مديري المدارس فيما يتعلق بتوفير الحوافز على المرتبة الأولى لأنها من أولويات مديري المدارس وبلغ المتوسط (4.07). وحصل البعد السادس وهو المحافظة على النظام على المرتبة الثانية بمتوسط قدره (3.81). ثم تسلسلت بعد ذلك أبعاد المقياس بمتوسطات تراوحت أهميتها من (3.71) إلى (3.52) وحصل بعدا المتابعة المستمرة لشؤون المدرسة، وتشجيع النمو المهني على أقل متوسطين تنازلياً، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمرحلة الدراسية والتخصص وسنوات الخبرة للمعلمين مما يستوجب أهمية استخدام مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية لقياس أداء فاعلية مدير المدرسة.

الجدول (1). توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها

الجنس	الخبرة العملية	المرحلة التعليمية	
		ابتدائي	متوسط
ذكر	أقل من 10 سنوات	30	28
	10 سنوات فأكثر	53	34
أنثى	أقل من 10 سنوات	44	20
	10 سنوات فأكثر	58	45

ويتبين من الجدول (2) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجات ثبات مقبولة لأغراض هذه الدراسة إذ بلغ معامل الثبات لأداة الممارسة ككل (0.90) حسب معامل كرونباخ الفا، في حين تراوحت قيم معاملات الثبات على مجالات الأداة (0.83 - 0.89) كما بلغ معامل ارتباط بيرسون ككل (0.82) وتراوحت على مجالات الأداة (0.73 - 0.88). وللتحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة المطورة المقترحة، تم تطبيق الأداة المطورة (403) مديراً ومديرة ضمن عينة الدراسة.

إجراءات الدراسة: بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، وزعت الباحثة أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (509)، وقد تم استرجاع (403)، أي مانسبته (79%). تم تقسيم واقع درجة القياس عند عينة الدراسة إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض؛ استناداً إلى بدائل الإجابة وفقاً لسلم ليكرت فقد أعطي البديل:

درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجة

وحدد طول الفئة بالمعادلة الآتية:

$$\frac{1.33}{3} = \frac{3}{4} = \frac{3}{(1-5)} = \text{القيمة العليا - القيمة الدنيا}$$

عدد المستويات

وقد تم استخدام المعيار التالي لأغراض تفسير النتائج وهو:

- المستوى المنخفض (من 1-2.33).
- المستوى المتوسط (من 2.34-3.67).
- المستوى المرتفع (من 3.68-5).

متغيرات الدراسة: المتغيرات المستقلة وهي: أولاً: الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى). ثانياً: الخبرة، وله مستويان (أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر). ثالثاً: المرحلة التعليمية ولها ثلاثة مستويات (ابتدائية، متوسطة، ثانوية).

المتغير التابع وهو: تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لواقع أداة تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.

المعالجة الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الأحادي (one-way anova) واختبار (t) واستخدام التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis) لبحث

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة وذلك للكشف عن واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وقد تم تطوير الأداة وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: تحديد مجالات الأداة: شملت الخطوة تحديد المجالات الرئيسة للأداة، وذلك في ضوء مراجعة الباحثة لأدبيات موضوع الدراسة ودراسات وبحوث سابقة.

صدق الأداة: تم تقييم صدق الأداة من خلال صدق المحكمين، إذ تم توزيع الاستبانة على (14) من أساتذة الجامعات (تخصص الإدارة التربوية والأصول، وتكنولوجيا التعليم) في الجامعات الأردنية والسعودية، وتم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم.

ثبات الأداة: للتأكد من الثبات تم استخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق (test-re-test) إذ قامت الباحثة بتوزيع الأداة على (25) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، كما تم حساب درجة ثبات الأداة بطريقة الإلتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ثم تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب والجدول (3) يبين نتائج الثبات حسب مجالات أداة الدراسة.

الجدول (2) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة

المجال	الفقرات	الثبات بطريقة	
		(الإعادة)	(الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا)
التخطيط	10	0.88	0.84
التقييم	10	0.73	0.83
القيادة	10	0.88	0.86
العلاقات الإنسانية	10	0.77	0.83
التحسين والتطوير	10	0.79	0.86
التتمية المهنية	10	0.85	0.89
المجموع الكلي	60	0.82	

التي تنص على "تقدم الأداة دليلاً على قيام مديري المدارس بالزيارات الميدانية كافة العاملين"، بدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (57) التي تنص على "ترصد الأداة درجة قيام مديري المدارس بتزويد العاملين بالتعاميم والاجراءات المنظمة للعمل"، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (59) التي تنص على "تقيس الأداة مقدرة مديري المدارس بالاهتمام بالطلبة المنخفضه مستواياتهم"، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (60) التي تنص على "تقيس الأداة مقدرة مديري المدارس على تشجيع الطلبة المتميزين وبدرجة منخفضة".

2. مجال التقييم: يظهر بجدول (5) أن واقع تقييم أداء مدرء مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال التقييم كان متوسطاً، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجات المتوسطة والمنخفضة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على " تشير الأداة إلى قيام مديري المدارس بتوثيق كافة نتائج التقييم"، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (12) التي تنص على "تعكس الأداة شمولية التقييم لكافة عنصر من عناصر العملية التربوية التعليمية داخل المدرسة"، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على " تقيس الأداة مستوى حرص مديري المدارس على تحليل نتائج التقييم (التغذية الراجعة)، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "تقيس الأداة تتبع مديري المدارس لأساليب تنمية مواهب الطلبة المتفوقين" وبدرجة منخفضة.

العوامل المسؤولة عن الأداء على المقياس، ومعامل الارتباط ومعامل كرنباخ.

نتائج الدراسة: تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفت إلى تطوير أداة لتقييم أداء مدرء مدارس التعليم العام في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتمت الاجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ولكل فقرة وتظهر الجداول (3، 4، 5، 6، 7، 8، 9) ذلك.

يتضح بجدول (3) أن واقع تقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم الكلي كان متوسطاً، وجاءت المجالات متوسطة وجاء في الرتبة الأولى مجال التنمية المهنية، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة مجال العلاقات الإنسانية وبدرجة متوسطة. أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال التنمية المهنية: يظهر الجدول (4) أن واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال التنمية المهنية كان متوسطاً، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (52)

الجدول (3) واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التقييم
6	المجال السادس: التنمية المهنية	2.95	0.27	1	متوسط
2	المجال الثاني: التقييم	2.73	0.32	2	متوسط
1	المجال الاول: التخطيط	2.68	0.29	3	متوسط
3	المجال الثالث: القيادة	2.58	0.52	4	متوسط
5	المجال الخامس: التحسين والتطوير	2.49	0.47	5	متوسط
4	المجال الرابع: العلاقات الانسانية	2.37	0.64	6	متوسط
	الدرجة الكلية	2.63	0.17		متوسط

الجدول (4) واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال التنمية المهنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التقييم
52	تقدم الأداة دليلاً على قيام مديري المدارس بالزيارات الميدانية كافة العاملين.	4.04	0.63	1	مرتفع
57	ترصد الأداة درجة قيام مديري المدارس بتزويد العاملين بالتعاميم والإجراءات المنظمة للعمل.	3.95	0.82	2	مرتفع
53	تعطى الأداة صورة واضحة عن تقديم مديري المدارس برامج النمو المهني المناسبة للعاملين.	3.90	0.81	3	مرتفع
56	تشير الأداة إلى درجة حرص مديري المدارس على تشجيع التنمية الذاتية لكافة العاملين بالمدرسة.	3.56	0.64	4	متوسط
58	تركز الأداة على قياس مقدرة مديري المدارس على قياس أثر برامج النمو المهني للعاملين.	3.27	0.90	5	متوسط
55	تقيس الأداة مقدرة مديري المدارس على تصميم برامج النمو المهني بناء على تقدير الاحتياجات التدريبية.	2.28	0.90	6	منخفض
51	تبين الأداة قيام مديري المدارس بتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين.	2.26	0.87	7	منخفض
54	تعكس الأداة درجة حرص مديري المدارس على مشاركة العاملين معهم بالدورات التدريبية.	2.19	0.46	8	منخفض
59	تقيس الأداة مقدرة مديري المدارس بالاهتمام بالطلبة المنخفضة مستواياتهم.	2.07	0.58	9	منخفض
60	تقيس الأداة مقدرة مديري المدارس على تشجيع الطلبة المتميزين.	2.01	0.90	10	منخفض
	الدرجة الكلية	2.95	0.27		متوسط

الجدول (5) واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال التقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التقييم
14	تشير الأداة إلى قيام مديري المدارس بتوثيق كافة نتائج التقييم.	3.51	0.66	1	متوسط
12	تعكس الأداة شمولية التقييم لكافة عناصر العملية التربوية التعليمية داخل المدرسة.	3.46	0.66	2	متوسط
16	ترصد الأداة إجراءات مديري المدارس للاستفادة من نتائج عملية التقييم.	3.43	0.87	3	متوسط
13	تظهر الأداة مقدرة مديري المدارس على استخدام الأساليب المختلفة من التقييم.	3.13	0.53	4	متوسط
18	تقيس الأداة دقة تقارير مديري المدارس عن كل مرحلة من مراحل عملية التقييم.	2.71	0.89	5	متوسط
17	تركز الأداة على درجة توظيف مديري المدارس للتقنيات الحديثة في الرصد لتحليل نتائج التقييم.	2.32	0.56	6	منخفض
20	تقيس الأداة مقدرة مديري المدارس لتشخيص نتائج الخطط العلاجية لإدارة الأزمات.	2.31	1.10	7	منخفض
11	تعطى الأداة صورة واضحة عن مستوى تمكن مديري المدارس من استخدام أدوات التقييم.	2.24	0.53	8	منخفض
15	تقيس الأداة مستوى حرص مديري المدارس على تحليل نتائج التقييم (التغذية الراجعة).	2.19	0.43	9	منخفض
19	تقيس الأداة تتبع مديري المدارس لأساليب تنمية مواهب الطلبة المتفوقين.	2.04	1.01	10	منخفض
	الدرجة الكلية	2.73	0.32		متوسط

تنص على "تقيس الأداة مهارة مديري المدارس في التخطيط لتحقيق الأهداف المرسوم"، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "تقيس الأداة مهارة مديري المدارس في عمل الخطة بشكل جماعي، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "تصف الأداة مقدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات في تنفيذ خططهم" وبدرجة منخفضة.

3. مجال التخطيط: يظهر بجدول (6) أن واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال التخطيط كان متوسطاً، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجات المتوسطة والمنخفضة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "تعكس الأداة قيام مديري المدارس بتصنيف خططهم (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية) تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة"، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (1) التي

الجدول (6) واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التقييم
3	تعكس الأداة قيام مديري المدارس بتصنيف خططهم (يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية) تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة.	3.52	0.84	1	متوسط
1	تقيس الأداة مهارة مديري المدارس في التخطيط لتحقيق الأهداف المرسومة.	3.51	1.07	2	متوسط
4	تعطي الأداة صورة واضحة عن مقدرة مديري المدارس على تزويد المعلمين برؤية مستقبلية للمدرسة.	3.25	0.66	3	متوسط
8	ترصد الأداة إجراءات مديري المدارس التي يتبعونها في تنفيذ خططهم.	3.21	0.64	4	متوسط
9	تقيس الأداة مهارة مديري المدارس في تقييم خططهم.	2.27	0.50	5	منخفض
6	تشير الأداة إلى مقدرة مديري المدارس على تحديد ميزانية مدارسهم من (الكوادر البشرية، الكتب، التجهيزات).	2.26	0.53	6	منخفض
7	تعكس الأداة مهارة مديري المدارس في تفعيل التكنولوجيا المنظمة للعمل.	2.23	0.55	7	منخفض
5	تعبر الأداة عن مهارة مديري المدارس في صياغة الأهداف التي يسعون لتحقيقها.	2.21	0.55	8	منخفض
10	تقيس الأداة مهارة مديري المدارس في عمل الخطة بشكل جماعي.	2.17	0.43	9	منخفض
2	تصف الأداة مقدرة مديري المدارس على تحديد الأولويات في تنفيذ خططهم.	2.16	0.38	10	منخفض
الدرجة الكلية		2.68	0.29		متوسط

تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال التحسين والتطوير كان متوسطاً، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (49) التي تنص على "تقيس الأداة إجراءات مديري المدارس في وضع نظام الحوافز للعاملين لانتاج المعرفة"، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (48) التي تنص على "تصف الأداة درجة توظيف المعرفة المتاحة في عملية التحسين للتطوير"، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (43) التي تنص على "ترصد الأداة إجراءات تطبيق مديري المدارس لمعايير ادارة الجودة الشاملة في مدارسهم"، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (42) التي تنص على "تصف الأداة ممارسات مديري المدارس في مجال (اكتساب، توليد) المعرفة" وبدرجة منخفضة.

4. مجال القيادة: يظهر بجدول (7) أن واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال القيادة كان متوسطاً، وجاءت فقراته بين المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص على "تقيس الأداة مهارة مديري المدارس في صناعة القرارات واتخاذها"، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (27) التي تنص على "تعكس الأداة درجة حرص مديري المدارس على اقناع العاملين معهم في احداث التغيير"، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (30) التي تنص على "تقيس الأداة مقدرة مديري المدارس على ادارة الوقت للاستفادة منه"، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على "تعطي الأداة صورة واضحة عن مهارة مديري المدارس في إدارة الاجتماعات". وبدرجة منخفضة.

5. مجال التحسين والتطوير: يظهر بجدول (8) أن واقع

الجدول (7) واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التقييم
25	تقيس الأداة مهارة مديري المدارس في صناعة القرارات واتخاذها.	3.97	0.63	1	مرتفع
27	تعكس الأداة درجة حرص مديري المدارس على إقناع العاملين معهم في أحداث التغيير.	3.76	1.14	2	مرتفع
28	تقيس الأداة مهارة مديري المدارس في تفويض الصلاحيات للآخرين.	2.76	1.15	3	متوسط
21	تقيس الأداة مقدرة مديري المدارس على التأثير في العاملين معهم.	2.29	1.25	4	منخفض
22	تصف الأداة إجراءات مديري المدارس وتمكينهم لتحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف.	2.25	1.24	5	منخفض
26	تصف الأداة مقدرة مديري المدارس على ممارسة مهارات الاتصال الفعال.	2.23	1.28	6	منخفض
24	تعكس الأداة درجة حرص مديري المدارس على إدارة الصراع في مدارسهم.	2.19	1.17	7	منخفض
23	ترصد الأداة أساليب مديري المدارس في حل المشكلات التي تواجههم.	2.16	1.19	8	منخفض
30	تقيس الأداة مقدرة مديري المدارس على إدارة الوقت للاستفادة منه.	2.10	0.95	9	منخفض
29	تعطي الأداة صورة واضحة عن مهارة مديري المدارس في إدارة الاجتماعات.	2.07	1.02	10	منخفض
					الدرجة الكلية
		2.58	0.52		متوسط

الجدول (8) واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال التحسين والتطوير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التقييم
49	تقيس الأداة إجراءات مديري المدارس في وضع نظام الحوافز للعاملين لانتاج المعرفة	3.06	0.65	1	متوسط
48	تصف الأداة درجة توظيف المعرفة المتاحة في عملية التحسين للتطوير.	3.02	0.62	2	متوسط
45	تقيس الأداة مهارة مديري المدارس في وضع العامل المناسب في المكان المناسب.	3.01	0.55	3	متوسط
44	تعكس الأداة حرص مديري المدارس على تهيئة البيئة المناسبة (ابتكار، التجديد).	2.99	0.53	4	متوسط
46	تقيس الأداة درجة توظيف مديري المدارس تكنولوجيا المعلومات في عملية التحسين للتطوير.	2.31	0.58	5	منخفض
47	ترصد الأداة إجراءات مديري المدارس في تسهيل عملية التبادل لنشر المعرفة.	2.25	0.60	6	منخفض
50	تقيس الأداة مهارة مديري المدارس على تشكيل فرق عمل بالمدرسة لجمع المعلومات لحل المشكلات.	2.17	0.45	7	منخفض
41	تعبر الأداة بوضوح عن درجة حرص مديري المدارس على تشجيع الابتكار والتجديد.	2.03	1.12	8	منخفض
43	ترصد الأداة إجراءات تطبيق مديري المدارس لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم.	2.01	1.07	9	منخفض
42	تصف الأداة ممارسات مديري المدارس في مجال (اكتساب، توليد) المعرفة.	2.00	1.06	10	منخفض
					الدرجة الكلية
		2.49	0.47		متوسط

كان متوسطاً، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (36) التي تنص على "تعبير الأداة بوضوح عن مستوى الثقة بين

6. مجال العلاقات الإنسانية: يظهر بجدول (9) أنّ واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال العلاقات الإنسانية

التعليمية)؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:
 وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test) وتشير النتائج في الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم المجالات، باستثناء مجالات: التحسين والتطوير، والتنمية المهنية، فلم تظهر فيهما فروق، وكانت الفروق في الدرجة الكلية والمجالات: التقييم، والقيادة، والعلاقات الانسانية، لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية للإناث، في حين كان الفرق لصالح الإناث في مجال (التخطيط) بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابي عن المتوسط الحسابي للذكور في هذا المجال.

مديري المدارس والعاملين معهم"، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (37) التي تنص على "تصف الأداة اجراءات مديري المدارس لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين معهم"، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على " تقيس الأداة درجة حرص مديري المدارس على تلبية الاحتياجات الاجتماعية للعاملين معهم"، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (35) التي تنص على " تصف الأداة اجراءات مديري المدارس تعزيز مبدأ التعاون للعمل بروح الفريق " وبدرجة منخفضة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية $(0.05 \geq \alpha)$ بين المتوسطات الحسابية لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة الإدارية، المرحلة

الجدول (9) واقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم في مجال العلاقات الانسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	واقع التقييم
36	تعبّر الأداة بوضوح عن مستوى الثقة بين مديري المدارس والعاملين معهم.	2.97	1.34	1	متوسط
37	تصف الأداة اجراءات مديري المدارس لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين معهم.	2.83	1.32	2	متوسط
34	تعكس الأداة التزام مديري المدارس بمواعيدهم.	2.68	1.33	3	متوسط
33	تعطى الأداة صورة واضحة عن طبيعة العلاقات السائدة بين المديرين ورؤسائهم.	2.43	1.16	4	متوسط
32	تعطى الأداة صورة واضحة عن طبيعة العلاقات السائدة بين المديرين والعاملين معهم.	2.22	0.97	5	منخفض
38	تعكس الأداة مستوى مشاركة مديري المدارس في المناسبات الاجتماعية للمجتمع المحلي.	2.16	0.98	6	منخفض
40	تقيس الأداة مقدرة مديري المدارس على تنظيم لقاءات مع الطلبة للتعامل مع مشكلاتهم.	2.15	0.99	7	منخفض
39	تعكس الأداة مقدرة مديري المدارس على تطوير برامج ارشادية تخص مشكلات الطلبة لحل قضاياهم.	2.09	0.99	8	منخفض
31	تقيس الأداة درجة حرص مديري المدارس على تلبية الاحتياجات الاجتماعية للعاملين معهم.	2.08	0.87	9	منخفض
35	تصف الأداة اجراءات مديري المدارس تعزيز مبدأ التعاون للعمل بروح الفريق.	2.07	0.83	10	منخفض
	الدرجة الكلية	2.49	0.47		متوسط

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	ذكر	200	2.65	0.31	-2.262	0.024*
	انثى	203	2.71	0.26		
المجال الثاني: التقييم	ذكر	200	2.84	0.31	6.859	0.000*
	انثى	203	2.63	0.30		
المجال الثالث: القيادة	ذكر	200	2.83	0.49	11.191	0.000*
	انثى	203	2.33	0.43		
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	ذكر	200	2.50	0.61	4.237	0.000*
	انثى	203	2.24	0.64		
المجال الخامس: التحسين والتطوير	ذكر	200	2.44	0.46	-1.814	0.070
	انثى	203	2.53	0.48		
المجال السادس: التنمية المهنية	ذكر	200	2.95	0.27	-.474	0.636
	انثى	203	2.96	0.27		
الدرجة الكلية لأداة تقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام	ذكر	200	2.84	0.31	7.910	0.000*
	انثى	203	2.63	0.30		

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	أقل من 10 سنوات	98	2.65	0.29	-0.945	0.345
	10 سنوات فأكثر	305	2.69	0.29		
المجال الثاني: التقييم	أقل من 10 سنوات	98	2.70	0.30	-1.203	0.230
	10 سنوات فأكثر	305	2.74	0.33		
المجال الثالث: القيادة	أقل من 10 سنوات	98	2.58	0.47	0.114	0.909
	10 سنوات فأكثر	305	2.58	0.54		
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	أقل من 10 سنوات	98	2.35	0.61	-0.3330	0.739
	10 سنوات فأكثر	305	2.37	0.65		
المجال الخامس: التحسين والتطوير	أقل من 10 سنوات	98	2.47	0.50	-0.421	0.674
	10 سنوات فأكثر	305	2.49	0.46		
المجال السادس: التنمية المهنية	أقل من 10 سنوات	98	3.00	0.24	2.129	0.034*
	10 سنوات فأكثر	305	2.94	0.27		
الدرجة الكلية لأداة تقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام	أقل من 10 سنوات	98	2.64	0.15	0.663	0.508
	10 سنوات فأكثر	305	2.63	0.17		

تعزى لمتغير الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم المجالات، باستثناء مجال: التنمية المهنية، فقد ظهر فيها فروق، وكانت الفروق، لصالح فئة أقل من (10) سنوات بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية لفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر في هذا المجال.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير الخبرة، كما تم تطبيق اختبار (t-test) ويظهر الجدول (11) ذلك. كما تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير المرحلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة	المجال
0.29	2.64	185	ابتدائي	المجال الأول: التخطيط
0.27	2.69	127	متوسط	
0.30	2.72	91	ثانوي	
0.29	2.68	403	المجموع	
0.31	2.75	185	ابتدائي	المجال الثاني: التقييم
0.36	2.74	127	متوسط	
0.29	2.69	91	ثانوي	
0.32	2.73	403	المجموع	
0.43	2.52	185	ابتدائي	المجال الثالث: القيادة
0.63	2.62	127	متوسط	
0.52	2.63	91	ثانوي	
0.52	2.58	403	المجموع	
0.64	2.33	185	ابتدائي	المجال الرابع: العلاقات الإنسانية
0.68	2.32	127	متوسط	
0.56	2.51	91	ثانوي	
0.64	2.37	403	المجموع	
0.49	2.50	185	ابتدائي	المجال الخامس: التحسين والتطوير
0.46	2.47	127	متوسط	
0.45	2.48	91	ثانوي	
0.47	2.49	403	المجموع	
0.27	2.97	185	ابتدائي	المجال السادس: التنمية المهنية
0.28	2.97	127	متوسط	
0.24	2.90	91	ثانوي	
0.27	2.95	403	المجموع	
0.50	2.68	127	متوسط	
0.52	2.55	91	ثانوي	
0.51	2.63	403	المجموع	
0.16	2.62	185	ابتدائي	الدرجة الكلية لأداة تقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام
0.19	2.64	127	متوسط	
0.16	2.65	91	ثانوي	
0.17	2.63	403	المجموع	

العام، وجاءت المرحلة (المتوسطة) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.64) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للمرحلة (الابتدائية) إذ بلغ (2.62).
ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، وفقاً لمتغير المرحلة، ويظهر الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدى أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة، إذ حصلت المرحلة (الثانوية) على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.65) على الدرجة الكلية لأداة تقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم

الجدول (13) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية تبعاً لمتغير المرحلة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول: التخطيط	بين المجموعات	0.429	2	0.215	2.627	0.074
	داخل المجموعات	32.684	400	0.082		
	المجموع	33.113	402			
المجال الثاني: التقييم	بين المجموعات	0.195	2	0.098	0.941	0.391
	داخل المجموعات	41.496	400	0.104		
	المجموع	41.691	402			
المجال الثالث: القيادة	بين المجموعات	0.986	2	0.493	1.818	0.164
	داخل المجموعات	108.419	400	0.271		
	المجموع	109.405	402			
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2.381	2	1.191	2.937	0.054
	داخل المجموعات	162.185	400	0.405		
	المجموع	164.566	402			
المجال الخامس: التحسين والتطوير	بين المجموعات	0.107	2	0.054	0.24	0.787
	داخل المجموعات	89.433	400	0.224		
	المجموع	89.54	402			
المجال السادس: التنمية المهنية	بين المجموعات	0.365	2	0.183	2.583	0.077
	داخل المجموعات	28.278	400	0.071		
	المجموع	28.643	402			
الدرجة الكلية لأداة تقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام	بين المجموعات	0.046	2	0.023	0.813	0.444
	داخل المجموعات	11.365	400	0.028		
	المجموع	11.411	402			

للتحقق من الصدق العاملي للأداة، تمّ استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis). وفي البداية، تم استخدام مقياس كفاية العينة (Measure of Adequacy) والذي يسمى مقياس كفاية العينة (Kaiser-Meyer-Olkin) وذلك من أجل تحديد درجة ملائمة استخدام التحليل العاملي، حيث تعد العينة كافية لإجراء التحليل العاملي إذا كانت قيمة مقياس كفاية العينة (MSA) تقع بين (1-0.05) وكانت قيمة (MSA) تساوي (0.81)، وهذا يعني حسب المقياس أن العينة ملائمة لاستخدام التحليل العاملي، كما تم أيضاً استخدام اختبار (Bartlett) لتحديد درجة ملائمة التحليل العاملي، وقد أشارت النتائج إلى ملائمة التحليل العاملي في هذه الدراسة إذ كان مستوى الدلالة يساوي (sig=0.00) وللقوف على البناء العاملي للأداة، تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analyses) لفقرات الاستبانة، لتقصي العوامل المسؤولة عن الأداء على الأداة، فأفرزت نتائج التحليل العاملي بطريقة المكونات الرئيسية (Principal components) والتدوير المتعامد (Varimax Rotation) سبعة عوامل قيم الجذر

وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (13): إذ تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك تبعاً لمتغير المرحلة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات.

السؤال الثالث: ما الخصائص السيكومترية لتطوير أداة لتقييم أداء مدرء مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من الخصائص السيكومترية لتطوير أداة لتقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية على النحو الآتي:

أولاً: صدق الأداة: تم التحقق من صدق الأداة من خلال:

1) الصدق العاملي: لأداة تقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية:

الكامن لها أكبر من الواحد الصحيح، وتفسر مجتمعه ما مجموعه (71.81%) من التباين في الأداء على المقياس. ويوضح الجدول (14) الجذور الكامنة والتباين المفسر للعوامل التي تشكل البناء العاملي للمقياس.

الجدول (14) الجذور الكامنة والتباين المفسر للعوامل التي تشكل البناء العاملي لمقياس الاستطلاع

الرقم	العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر	النسبة التراكمية للتباين
1	الأول	3.732	17.772	17.772
2	الثاني	3.054	14.542	32.314
3	الثالث	2.313	11.014	43.328
4	الرابع	2.006	9.554	52.881
5	الخامس	1.464	6.971	59.852
6	السادس	1.318	6.277	66.129

تشبعاتها بالعامل الخامس تزيد عن (0.30)، وأن معاملات التشبع لهذه الفقرات تتراوح ما بين (0.995-0.990) للفقرات (15، 16، 17) ويمكن تسمية العامل الخامس بعامل التنمية المهنية.

أن العامل السادس تكون من (4) فقرات، كانت معاملات تشبعاتها بالعامل السادس تزيد عن (0.30)، وأن معاملات التشبع لهذه الفقرات تتراوح ما بين (0.7444-0.709) للفقرات (18، 19، 20) ويمكن تسمية العامل السادس بعامل التحسين والتطوير.

(2) صدق البناء (الاتساق الداخلي): لأداة تقييم أداء مديري ومديرات مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجات كل فقرة من فقرات الأداة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والجدول (16) يوضح نتائج ذلك.

وتبين من الجدول (16) أن جميع الفقرات لها ارتباطات موجبة غير صفرية (أكبر من 0,10)، وأنه لا توجد فقرات لها معامل ارتباط سالب، وهذا يدل على أن جميع فقرات كل مجال تقيس ما يقيسه المجال، وتم حساب معاملات الارتباط بين الأداء على كل مجال للاداء والأداء على الأداة ككل، والجدول (17) بين نتائج ذلك.

ويتبين من الجدول (17) أن جميع المجالات لها ارتباطات موجبة غير صفرية (أكبر من 0,10)، وأنه لا توجد مجالات لها معامل ارتباط سالب، وهذا يدل على أن جميع مجالات المقياس تقيس ما يقيسه المقياس، وهذا يدل على أن المقياس ينتم بصدق البناء.

ويتضح من الجدول (14) أن التحليل العاملي أظهر وجود (6) عوامل قيم الجذور الكامنة لها أكبر من واحد، وأن العامل الأول فسر ما نسبته (17.772%) من التباين الكلي، وهي أعلى نسبة تباين مفسرة مقارنة بالعوامل الأخرى وهي قيمة مرتفعة إذا قورنت مع التباين المفسر من بقية العوامل الأخرى، وللوقوف على تشبع الفقرات المكونة للأداة بالعوامل التي انتهت إليها نتائج التحليل العاملي فقد جرى استخراج معاملات تشبع الفقرات بالعوامل الستة، والجدول (15) يوضح هذه المعاملات.

أن العامل الأول تكون من (4) فقرات، كانت معاملات تشبعاتها بالعامل الأول تزيد عن (0.30)، وأن معاملات التشبع لهذه الفقرات تتراوح ما بين (0.901-0.466) للفقرات (1، 2، 3، 4) ويمكن تسمية العامل الأول بعامل التخطيط.

أن العامل الثاني تكون من (3) فقرات، كانت معاملات تشبعاتها بالعامل الثاني تزيد عن (0.30)، وأن معاملات التشبع لهذه الفقرات تتراوح ما بين (0.888-0.829) للفقرات (5، 6، 7) ويمكن تسمية العامل الثاني بعامل التقييم.

أن العامل الثالث تكون من (4) فقرات، كانت معاملات تشبعاتها بالعامل الثالث تزيد عن (0.30)، وأن معاملات التشبع لهذه الفقرات تتراوح ما بين (0.849-0.788) للفقرات (8، 9، 10، 11) ويمكن تسمية العامل الثالث بعامل القيادة.

أن العامل الرابع تكون من (3) فقرات، كانت معاملات تشبعاتها بالعامل الرابع تزيد عن (0.30)، وأن معاملات التشبع لهذه الفقرات تتراوح ما بين (0.787-0.691) للفقرات، (12، 13، 14) ويمكن تسمية العامل الرابع بعامل العلاقات الإنسانية.

أن العامل الخامس تكون من (3) فقرات، كانت معاملات

الجدول (15) معاملات التشبع للفقرات المكونة للأداة، وعامل الشبوع

التشبع بالعامل						الفقرة
السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الاول	
-0.088	.073	<u>.620</u>	-.146	.006	-.205	1
-.101	-.615	<u>.466</u>	.047	-.002	-.034	2
.029	.145	<u>.901</u>	-.080	.002	.017	3
.073	-.043	<u>.839</u>	-.020	-.033	-.010	4
.038	<u>.888</u>	.051	.040	.011	-.040	5
-.010	<u>.839</u>	-.007	.000	-.102	-.200	6
.052	<u>.829</u>	.066	.009	.019	-.169	7
-.026	-.127	-.112	-.024	-.005	<u>.816</u>	8
-.019	-.259	-.042	-.056	-.030	<u>.866</u>	9
.024	-.050	-.087	.103	-.031	<u>.894</u>	10
.043	.009	.019	.207	-.030	<u>.788</u>	11
.069	-.102	-.026	<u>.787</u>	.037	-.027	12
.131	-.112	-.120	<u>.761</u>	.085	-.091	13
-.129	.047	-.048	<u>.691</u>	-.062	.282	14
-.013	-.016	-.007	.006	<u>.990</u>	-.038	15
.007	-.038	-.014	-.005	<u>.995</u>	-.029	16
.004	-.032	-.008	-.004	<u>.995</u>	-.025	17
<u>.709</u>	.002	.018	-.026	-.029	-.064	18
<u>.723</u>	-.034	-.082	-.202	.060	-.197	19
<u>.744</u>	.050	-.065	-.108	.076	-.023	20

الجدول (16) ارتباط (بيرسون) بين درجات كل فقرة من فقرات الأداة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه الفقرة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.555**	11	.674**
2	.344**	12	.557**
3	.714**	13	.572**
4	.702**	14	.586**
5	.380**	15	.660**
6	.490**	16	.729**
7	.666**	17	.724**
8	.723**	18	.678**
9	.491**	19	.677**
10	.498**	20	.694**

(**): دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

الجدول (17) ارتباط (بيرسون) بين الأداء على كل مجال للأداة والأداء على الأداة ككل

المجال	معامل الارتباط	المجال	معامل الارتباط
التخطيط	.209(**)	العلاقات الإنسانية	.646(**)
التقييم	.251(**)	التنمية المهنية	.360(**)
القيادة	.687(**)	التحسين والتطوير	.383(**)

(**): دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

السؤال الرابع: ما أداة التقييم المطورة لتقييم أداء مديري مدارس التعليم العام في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم بناء أداة التقييم المطورة اعتماداً على الأدب التربوي ذي العلاقة، وهو يتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة، واسترشاداً بنتائج الدراسة، إذ تم تضمينها المتغيرات الأساسية، وتبسيط مفرداتها وإجراءاتها، وبناءها على شكل خطوات متسلسلة ذات معنى في دلالاتها، يؤدي اتباعها إلى إجراء تقييم أداء مديري ومديرات المدارس ووفق الأسلوب العلمي، المبني على معايير الأداء والمؤشرات الدالة عليه، وقد ضمنت الباحثة العناصر (المعايير) الستة السابقة في الجدول (20).

التحكيم لصلاحية الأداة المطورة.

بعد بناء الأداة المطورة قامت الباحثة بعرضها على (14) من الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية ومجالات تربوية أخرى ذات صلة في الجامعات المختلفة، ملحق رقم (3:137)، وتم استطلاع آرائهم حول درجة واقعية الأداة، وشموليتها، ووضوحها، وإمكانية تطبيقها في مدارس التعليم العام، وقد تم أخذ جميع الملاحظات بالاعتبار، ويظهر الجدول رقم (31) نتائج آراء المحكمين وتكرارات استجاباتهم ونسبها.

يتضح من الجدول (31) إن عدد محكمي الأداة (14)، كما يتضح رأي المحكمين بالنسبة للفقرة الأولى والمتعلقة بدرجة واقعية الأداة جاءت بدرجة (عالية) ونسبة مئوية (57.14%)، كذلك جاءت درجة وضوح الأداة بدرجة (عالية) ونسبة مئوية (78.57%)، كما جاءت درجة شمولية الأداة بدرجة (عالية) ونسبة مئوية (64.29%)، وجاءت إمكانية تطبيقها بدرجة (عالية) ونسبة مئوية (57.14%).

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصي: بالآتي:

- تبني الأداة المطورة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
- تبني الباحثين لهذه الأداة لتطبيقها في المجالات والمؤسسات التربوية المختلفة.
- نشر ثقافة مجالات الأداة (التخطيط، والتقييم، والقيادة، والعلاقات الإنسانية، والتحسين والتطوير، والتنمية المهنية) في جميع الأوساط التعليمية بمستوياتها المختلفة.

ثانياً: ثبات الأداة: وتم التحقق من ذلك بالطرق التالية:

(1) **الاتساق الداخلي:** حيث يعد ثبات التجانس أو الاتساق الداخلي من المؤشرات الإحصائية الأولية على ثبات المقياس، وقد توفرت دلالة الثبات للمقياس من خلال تقدير الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ الفا)، والجدول (18) يبين قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة (كرونباخ الفا).

الجدول (18) ثبات المقياس باستخدام معادلة (كرونباخ الفا)

المجال	معامل كرنباخ الفا
التخطيط	.824
التقييم	.864
القيادة	.884
العلاقات الإنسانية	.798
التنمية المهنية	.925
التحسين والتطوير	.845

ويتبين من الجدول (18) أن قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة وتراوحت بين (.798) وبين (.928).

(2) **الاختبار وإعادة الاختبار:** تم التحقق من الاختبار وإعادة الاختبار من خلال تطبيق المقياس على عينة تألفت من (40 فرد)، وأعيد تطبيقه عليهم بعد فترة اسبوعين، والجدول (19) يبين قيم معاملات الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار.

الجدول (19) ثبات المقياس باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار

المجال	معامل كرنباخ الفا
التخطيط	.844
التقييم	.811
القيادة	.839
العلاقات الإنسانية	.740
التنمية المهنية	.901
التحسين والتطوير	.805
الكلية	.835

يتبين من الجدول (19) أن قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة وتراوحت بين (.740) وبين (.901).

الجدول (20) معايير ومؤشرات دالة وموضوعية لتقييم الأداء

العناصر	الفقرات
1. التخطيط	تحديد الأولويات في تنفيذ الخطط
	صياغة الأهداف
	تحديد الميزانية من (الكوادر البشرية، التجهيزات المدرسية)
	تفعيل التكنولوجيا المنظمة للعمل
2. التقييم	تقييم الخطط وعملها بشكل جماعي
	التمكن من استخدام أدوات التقييم
	تحليل نتائج التقييم (التغذية الراجعة)
	توظيف التقنيات الحديثة في رصد وتحليل نتائج التقييم
3. القيادة	تتبع أساليب تنمية مواهب الطلبة المتفوقين
	تشخيص الخطط العلاجية لإدارة الأزمات
	مقدرة التأثير في العاملين
	تحفيز العاملين
	حل المشكلات
	إدارة الصراعات
4. -العلاقات الإنسانية	مهارات الاتصال الفعال
	مهارة إدارة الاجتماعات
	المقدرة على إدارة الوقت
	تلبية الإحتياجات الإجتماعية للعاملين
	وضوح طبيعة العلاقات السائدة
	مبدأ التعاون للعمل بروح الفريق
5. التحسين والتطوير	مشاركة المناسبات الاجتماعية للمجتمع المحلي
	تطوير برامج إرشادية لحل قضايا الطلبة
	تنظيم لقاءات مع الطلبة للتعامل مع مشكلاتهم
	تشجيع ابتكار والتجديد
	اكتساب وتوليد وتبادل ونشر المعرفة
	تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة
6. التنمية المهنية	توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية التحسين والتطوير
	تشكيل فرق عمل لجمع المعلومات لحل المشكلات
	تقدير الإحتياجات التدريبية للعاملين
	مشاركة العاملين بالدورات التدريبية
	تصميم برامج النمو المهني.
	الإهتمام بالطلبة المنخفضة مستواياتهم
	تشجيع الطلبة المتميزين

الجدول (21) نتائج آراء المحكمين وتكرارات استجاباتهم ونسبها

مجال الحكم	عدد المحكمين	عالية		متوسطة		منخفضة	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
درجة واقعية الأداة	14	57.14%	8	28.57%	4	14.29%	2
درجة وضوح الأداة		78.57%	11	21.43%	3	0.00%	0
درجة شمولية الأداة		64.29%	9	35.71%	5	0.00%	0
إمكانية تطبيق الأداة		50.00%	7	35.71%	5	14.29%	2

المراجع

- غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- Amsterdam, C. E., Johnson, Robert L., Monrad, Diane M., and Tonnsen, Sandra L. (2003) A Collaborative Approach to the Development and Validation of a Principal Evaluation System: A Case Study. Journal of Personnel Evaluation in Education. University of South Carolina. Columbia. 17(3): 221-242.
- Bell, Robert, Valentine, Jerry (2003) Guidelines for Performance Based Principal Evaluation. University of Missouri, Columbia. Retrieved from://dese.mo.gov/divteachqyal/Leadership/PBPE_03. Pdf.8-1-2012.
- Johnson, R. (2005) Principal Evaluation: A Different Perspective. Research paper. Wichita State University, United States.
- Lashway, L. (2003) Improving Principal Evaluation. ERIC Digest, Washington.
- Marcoux, J. Brown, G, Irby, B, Lara-Alecio, Rafael. (2003) A Case Study on the Use of Portfolios in Principal Evaluation. Search. Ebscohost.com. http://www.centerforc sri.org.
- Stine, D. (2001) Developing and Evaluation System to Improve Principal Performance and Accountability. United States: California. Search. Ebscohost.com. http://www.eric.ed.gov/4-8-2012.
- Thorns, M. (2002) Teachers' Assessment of Principal's Performance Using Interstate School Leaders Consortium Standards for Leaders. Wayne State University. Michigan, United States.
- Tim, M. (2010) Performance Evaluation For Teachers And Administrators, Warren country public schools P.O. Box 51810.
- Wiki, E. (2007) Evaluation Definition: What is Evaluation, available online: http://www.evaluationwiki.org/wiki/index.php/Evaluation_Definition.4-8-2013.
- Willis, C. (2003). Evaluation of Principals and the Improvement of Public Elementary Schools. University of Massachusetts Amherst. Massachusetts, United States.
- أبو حطب، م. (2009) فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين (15-20)
- أبوغربية، أ. (2009) القياس والتقييم التربوي، ط (1)، عمان: دارالابتدائية للنشر والتوزيع.
- الإدرسي، م. (2005) تقييم مديري المدارس لبرامج التدريب في وزارة التربية والتعليم اليمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، المركز الوطني للمعلومات، الجمهورية اليمنية.
- الرحاحلة، س. (2005) أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الزهراني، م. (2006) تقييم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- الشريجة، م. (2006) تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- شقردي، م. (2006) الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف. http://www.taifedu.gov.sa/montada/toic.asp?TOPIC_ID=9263 تاريخ الدخول للموقع: 4-8-2012.
- الصرارية، م. (2009) النضج الوظيفي لدى مديري المدارس وعلاقته بأدائهم الإداري ويتمكين المعلمين، ط (1)، عمان.
- العزاوي، ن وجواد، ع. (2010) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر.
- عليان، ر. (2008) إدارة المعرفة، (ط1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عليان، ر. (2010) العمليات الإدارية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الغامدي، ع. (2006) قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة طيبة: العلوم التربوية، السنة الثانية، عدد (4)، 1-54.
- منصور، ن. (2005) تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير

Developing Performance Assessment Tool for Public Education Principals within Tabuk School District, KSA

*Nadya K. Albliwai, Salameh Y. Tanash **

ABSTRACT

The purpose of this study was to develop a tool assessing performance of public educational principals at Tabuk School District in KSA. A random sample selected (N=403, M=200, F=203) from all school principals in the public education system (elementary, middle and secondary stages) during the academic year 2013/2014. To achieve the study goals, the 60-item study tool covering six domains was designed and tested for ability to assess performance of public education school principals within Tabuk School District in KSA from their viewpoints. Results demonstrated moderate performance assessment level of public education principals on all domains. Further, there were significant differences by sex in all domains for the interest of males. There were significant differences due to experience on the domains of planning, evaluation, leadership, human relations, improvement and development, and professional development; for the interest of less than 10 years comparing to more than 10 years. Whereas, no statistically significant differences found attributed to schooling stages. This study recommends to published the instrument, and use it to evaluate the performance of public school Principals.

Keywords: Performance Evaluation, Principal's Performance, Public Education Schools.

* Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan. Received on 16/11/2014 and Accepted for Publication on 5/2/2015.