



تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان في ضوء خبرة نيوزيلندا

د. حسام الدين السيد محمد إبراهيم
أستاذ مشارك - كلية العلوم والآداب - جامعة نزوى - سلطنة عُمان
دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر
البريد الإلكتروني: h.ibrahim@unizwa.edu.om

سيف بن محمد بن خلفان الشعيلي
وزارة التربية والتعليم - سلطنة عُمان
البريد الإلكتروني: saifsinaw86@gmail.com

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان في ضوء خبرة نيوزيلندية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تولي مجالس الأمناء المسؤولية الكاملة عن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا وذلك من خلال خطة تقويم الأداء تعتمد على إجراءات محددة، ومراحل تعتمد على جدول زمني واضح، والاعتماد على المعايير المهنية لمديري المدارس ، وتنوع أدوات جمع البيانات والمعلومات المُستخدمة في التقويم ، والاهتمام بالتنمية المهنية للمديرين داخل المدرسة، ووجود إجراءات محددة ناتجة عن التقرير النهائي للتقويم. وأوصت الدراسة بتولي مجالس أولياء الأمور المسؤولية الكاملة عن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمشاركة مع مشرفي الإدارة المدرسية بسلطنة عُمان، وتعديل تشكيلها بحيث تتضمن ممثلين عن المجتمع المحلي، وتدريب أعضائها على أساليب التقويم الحديثة من خلال مشروع المدرسة وحدة للإنماء المهني، وتزويدهم بأدلة للتقويم حتى يتمكنوا من القيام بعمليات التقويم بكفاءة وفعالية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، مديري المدارس، سلطنة عُمان.



Developing the Job Performance Evaluation System for School Principals in the Sultanate of Oman in light of New Zealand Experience

Dr. Hossam El Din Elsaid Mohammed Ibrahim

Associate Professor - College of Arts and Sciences - Nizwa University Sultanate of Oman

PhD. Researcher - National Center for Educational Research and Development – Egypt

Email: h.ibrahim@unizwa.edu.om

Saif Bin Mohammed bin khalfan Al-shuaili

Ministry of Education - Sultanate of Oman

Email: saifsinaw86@gmail.com

ABSTRACT

The current study aimed to Develop the job performance evaluation system for school principals in the Sultanate of Oman in light of New Zealand experience. study used a descriptive method, also used document analysis was also used to collect data and information, The results of the study concluded that the boards of trustees assumed full responsibility for evaluating the job performance of school principals in New Zealand, through a performance evaluation plan that relies on specific procedures, stages based on a clear schedule, reliance on professional standards for school principals, and the diversity of data and information collection tools used in the evaluation. Attention to the professional development of principals within the school, and the presence of specific procedures resulting from the final evaluation report. The study recommended that parents' councils take full responsibility for evaluating the job performance of school principals in partnership with school administration supervisors in the Sultanate of Oman, modifying their formation to include representatives of the local community, training their members on modern evaluation methods through the school project as a unit for professional development, and providing them with evaluation guides so that they can To carry out calendar operations efficiently and effectively.

Keywords: job performance, school principals, Sultanate of Oman.



المقدمة:

يُمثل مدير المدرسة عنصراً رئيساً في تشكيل المنظومة التعليمية المدرسية، حيث يقوم بعدد من الواجبات والمهام والأدوار الوظيفية، فهو مسئول عن دعم عملية تعليم وتعلم الطلاب، ومسئول عن إدارة هيئة العاملين بالمدرسة، كما أنه مسئول عن إدارة الموارد المادية المدرسية من مباني وتجهيزات، وبالإضافة إلى ذلك فهو مسئول عن دعم وتنمية الشراكة المجتمعية بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي بكل مؤسساته وهيئاته. ولا يمكن لمدير المدرسة أن يحقق هذه الوظائف ويحافظ على جودة أدائه فيها إلى من خلال عملية تقويم مستمرة، ولذا اهتمت كثير من دول العالم بعمليات تقويم أداءه الوظيفي ومن هذه الدول نيوزيلندا، ففي عام 1988م شهدت نيوزيلندا عملية إصلاح وتطوير شاملة في إدارة نظامها التعليمي، وتم تحويل قسم التربية إلى وزارة التربية والتعليم، وتم إلغاء مجالس التعليم الإقليمية، وتم منح المدارس استقلالية في إدارة شؤونها التعليمية والمالية فيما عُرف الإدارة الذاتية للمدرسة Self-managing School، وأصبحت كل مدرسة مسئولة عن وضع ميثاق لها يحدد توجهها الاستراتيجي ورؤيتها ورسالتها للمستفيدين منها والمجتمع المحلي.

(Openshaw, 2014, 191)

ووفقاً لقانون التعليم الصادر عام 1989م والذي تم بمقتضاه إنشاء المدارس المُدارة ذاتياً والتي أعطيت مسؤولية إدارتها لما عُرف بمجالس الأمناء Board of Trustees، ويتشكل المجلس من أعضاء يتم انتخابهم من المجتمع المحلي المُحيط بالمدرسة وأولياء الأمور، ومدير المدرسة، وممثلين عن هيئة العاملين، وممثل عن الطلبة، ويقوم المجلس بعدد من المهام والأدوار مثل: التخطيط الاستراتيجي، والمراجعة الذاتية للمدرسة، وتعيين وتوظيف هيئة العاملين، والتمويل المدرسي، وتوفير عوامل الصحة والأمان المدرسية، ودعم الشراكة مع المجتمع المحلي، وتطبيق السياسات الحكومية. (Nusche and others, 2012, 17)

وأكّد هاموند وزملائه (Hammond and Others, 2013, 9-10)، وأندرسون (Anderson, 2009, 7) أن لدى مجلس الأمناء صلاحيات لتولي مسؤولية كافة الأمور الخاصة بمدير المدرسة من حيث الاختيار والتعيين ولكن يجب بنزاهة وتحديد الأشخاص المؤهلين تأهيلاً مناسباً، وتجديد التعاقد أو إنهاء العمل وتقويم الأداء، والالتزام بوضع وتنفيذ سياسة إدارة أداء مدير المدرسة، والالتزام بكتابة كافة الاتفاقات الخاصة بتقويم أداء المدير، والالتزام بتقديم كافة التنمية المهنية المستمرة، كما يختص مجلس الأمناء بمسؤولية زيادة الحوافز والمكافآت المقدمة لمدير المدرسة نتيجة قيامه بأدوار ومسؤوليات أخرى غير المحددة له أو نتيجة تميزه في الأداء، كما يختص المجلس أيضاً بمسؤولية توفي الخدمات للمدير مثل: التأمين الصحي، والسكن المدعوم، وعضوية النادي الرياضي، واستخدام سيارة المدرسة في التنقلات.

وفي سلطنة عُمان أشار القرار الوزاري رقم (2017/351) إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يتولون مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، حيث يعمل هؤلاء المشرفون في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، وتُعد وظيفتهم إشرافية على مديري المدارس، ويزورهم بصورة دورية، ويساهمون في نشر الثقافة المهنية لديهم، ويقومون بمراجعة خططهم وبرامجهم وآليات عملهم ويتابعون تنفيذها وتقويمها وتطويرها، كما يشاركون في تحديد وإعداد وتنفيذ برامجهم التدريبية، ويقومون بزيارات إشرافية لمتابعة أدائهم وتحديد احتياجاتهم وتقديم الدعم اللازم لهم ووضع تقارير حول مستويات أدائهم.

(وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، 2017، 15)

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية عمانية وأخرى أجنبية نيوزيلندية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات العربية العمانية:

كشفت نتائج دراسة العجمية (2003) عن ضعف وجود خطة واضحة لتقويم أداء مديري مدارس التعليم العام، وافتقار بعض المسؤولين عن تقويم الأداء لكثير من المهارات، واقتصار التقويم على تقرير الكفاية السنوية، وإهمال التغذية الراجعة في عمليات تقويم الأداء. وأظهرت نتائج دراسة البلوشي (2010) إلى أن المشرف الإداري يفتقر إلى إعداد خطة إنطلاقاً من الاحتياجات المهنية لمديري المدارس الذين يشرف عليهم، وحاجة المشرف الإداري إلى الخبرة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.



وأُسفرت نتائج دراسة العيسائي (2012م) عن أن تقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لا يعتمد على معايير واضحة ومحددة تساير التطورات والاتجاهات العالمية المعاصرة. وأكدت نتائج دراسة الغافرية (2013) أن دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي كان بدرجة متوسطة.

وتوصلت نتائج دراسة البوسعيدي (2017) الدراسة وجود مشكلات تواجه المشرف الإداري بدرجة كبيرة مثل تدخل بعض المسؤولين في عمل المشرف، وقلة توظيف المشرف للأساليب الإشرافية الحديثة، وضعف وضوح دور المشرف لدى بعض مديري المدارس، وقلة تأهيل المشرف الإداري لمهارة تقويم الكوادر الإدارية وفقا للأسس العلمية، وضعف وضوح المعايير المستخدمة لتقويم مديري المدارس، ومحدودية أساليب التقويم التي يتبعها المشرف الإداري، وأن مهام العمل الإشرافي تفوق قدرات وإمكانات المشرف الإداري، وضعف الثقة المتبادلة بين المشرف الإداري وبعض إدارات المدارس.

ثانياً: الدراسات الأجنبية النيوزيلندية:

أشارت نتائج دراسة كولينز (Collins, 1999) إلى أن مجالس الأمناء بالمدارس في نيوزيلندا هي المسؤولة عن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، ويعتمد التقويم على مجموعة من المصادر المتنوعة في عملية جمع البيانات والمعلومات مثل: تقارير مسؤولي المجلس أنفسهم، وتقرير التقويم الذاتي للمدير، ومقومين مستشارين خارجيين، وهيئة العاملين بالمدرسة، وآراء الطلبة والآباء وأعضاء المجتمع المحلي، وزملاء المدير، وتقارير مكتب المراجعة التربوية.

وأُسفرت نتائج دراسة وايدلي وآخرون (Wildy and others, 2000) عن أن مجالس الأمناء بالمدارس في نيوزيلندا لديهم السلطات والصلاحيات الكاملة في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس وهي عملية سنوية، ويعتمد في ذلك على المعايير المهنية لمديري المدارس التي وضعتها وزارة التربية والتعليم وتغطي خمسة مجالات رئيسية هي: القيادة المهنية، والقيادة الاستراتيجية، وإدارة هيئة العاملين، والإدارة المالية، والتشريعات والمتطلبات القانونية، كما أن للمجالس سلطات وصلاحيات زيادة رواتب المديرين في ضوء ما يحققونه من أداء وإنجازات مرتبطة بتلك المعايير وما تتضمنه من مؤشرات.

وكشفت نتائج دراسة بيجوت (Piggot-Irvine, 2002) عن التزام مجالس الأمناء بالمدارس في نيوزيلندا بعدد من السمات والخصائص لتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس مثل: الشفافية والثقة، وتحديد أهداف عميقة للتقويم بعيدة تماماً عن السطحية، والوضوح، والوقت المحدد للتقويم، وتنمية تفاعلات مفتوحة بين المشاركين في التقويم، والمؤسسية، والالتزام بالتحسين والتطوير المدرسي.

وبينت نتائج دراسة بيجوت (Piggot, 2003) أن مجالس الأمناء في المدارس النيوزيلندية يتبعون خطوات ومراحل محددة بدقة في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس من حيث إجراء مقابلة أولية مع المديرين يتبعها عقد الاتفاق على إجراءات للأداء، يلي ذلك عملية جمع البيانات والمعلومات ومقابلة ثانية لمناقشة ما تم إنجازه، ثم يتبع ذلك المقابلة النهائية للتقويم والتي يتاح فيها للمديرين تقديم كافة البراهين والأدلة على أنشطتهم وإنجازاتهم ونجاحاتهم، وتختتم العملية بصدور التقرير النهائي لتقويم الأداء الوظيفي للمديرين.

وخلصت نتائج دراسة ميرسون (Morrison, 2006) إلى أن دور مجالس الأمناء في نظام إدارة أداء مديري المدارس بنيوزيلندا يستغرق 12 شهراً، وناقشت الدراسة المعايير المهنية لمديري المدارس والتي يركز عليها تقويم أدائهم الوظيفي وما تضمنته من قدرات قيادية مثل: قيادة المتعلمين والتعلم من القيادة، والقيادة الموزعة، وبناء مجتمعات التعلم، ودعم الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، وإدارة المخاطر والفشل.

وأوضحت نتائج دراسة ويلي (Wylie, 2007) أن مجالس الأمناء في المدارس النيوزيلندية هي المسؤولة عن تعيين المديرين وتقويم أدائهم سنوياً، كما أن المجالس تعتمد في تقويمه لأداء مديري المدارس على المعايير المهنية للإدارة المدرسية، كما تتمد المجالس في بعض الأحيان على مقوم خارجي يتسم بالخبرة والمهارة، ويكون فرصة للمجلس لاكتساب الخبرة والمعرفة من المقومين الخارجيين.

أما نتائج دراسة شاب مان (Chapman, 2008) فأكدت أن مجالس الأمناء في المدارس النيوزيلندية هي المسؤول عن تقويم أداء مديري المدارس، وتعتمد على معلومات مستمدة من أدلة وبراهين دقيقة يتم جمعها من خلال أدوات متعددة مثل المقابلات وتقرير التقويم الذاتي للمديرين، كما أشارت نتائج الدراسة أن وزارة التربية



والتعليم وجمعية مجالس الأمناء النيوزيلندية تقدم برامج تدريب لأعضاء المجالس لتمكينهم من إدارة الأداء المدرسي بصفة عامة وتقييم أداء المدير بصفة خاصة.

في حين حاولت دراسة ويلسون (Wilson, 2008) الكشف عن تصورات رؤساء مجالس الأمناء بالمدارس النيوزيلندية لعمليات توظيف المديرين من تعيين وتجديد تعاقد وتقييم الأداء، وكشفت نتائج الدراسة أن رؤساء مجالس الأمناء يركزون على عدد من السمات تتعلق بالمعارف والقيم والمهارات والتي ينبغي أن تتوفر في المديرين في تعيينهم وتقييم أدائهم مثل: التواصل الفعال، والتعاون والمشاركة البناءة، والقدرة على وضع رؤية ورسالة للمدرسة تحدد توجهها الاستراتيجي، والتحفيز المستمر لهيئة العاملين بالمدرسة.

وأشارت نتائج دراسة هيل (Hill, 2009) أن مجالس الأمناء في المدارس النيوزيلندية يعتمدون على بنود ومواد قانون التعليم الصادر عام 1989م، وقانون التوظيف الصادر عام 2000م، ومعايير الجودة الخاصة بالمديرين والتي وضعتها وزارة التربية والتعليم في عملية تقييم أداء المديرين، كما يركز على إجراءات أداء متفق عليها بين مجلس الأمناء والمديرين، ويهتم المجلس بدعم الثقة بالنفس والنمو المهني والتنمية المهنية للمديرين.

كما أشارت نتائج دراسة أندرسون (Anderson, 2009) أن تقييم الأداء الخاص بمديري المدارس النيوزيلندية يتطلب إعطاء الوقت الكافي للمقومين والمدير، كما يتطلب اهتمام متبادل بينهما، ووجود مهارات وقدرات لدى القائمين بالتقويم، وقيام المقومين بتقديم النصح والإرشاد والاهتمام بالتنمية المهنية للمديرين، كما توصلت الدراسة أن هناك تنوعاً في المسؤولين عن التقويم فأحياناً يكونون لجنة ممثلة عن مجلس الأمناء، أو رئيس مجلس الأمناء، أو مقيم خارجي، كما كشفت الدراسة أن تقرير تقييم الأداء يتم مناقشته من قبل جميع أعضاء مجالس الأمناء حيث يتم اتخاذ القرار النهائي بشأن المديرين.

وكشفت نتائج دراسة وايتفورد (Whitford, 2013) عن وجود مداخل متعددة لتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس النيوزيلندية مثل: المحاسبة والمسائلة، والتحسين والتطوير، والدعم والنصح والإرشاد، والنمو المهني والتنمية المهنية المستمرة، كما كشفت عن شروط وضوابط التقويم الفعال مثل: الروابط والعلاقات التي تتسم بالثقة والاعتمادية والانفتاح، والأنظمة الواضحة، والشعور بالملكية، والوقت الكافي للتقويم.

وأشارت نتائج دراسة مكتب المراجعة التربوية (Education Review Office, 2013) أن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس النيوزيلندية بدأ بصورة نظامية ومنهجية عام 1997م، وأن الهدف الرئيس هو تمكين المديرين من النمو المهني والتنمية المهنية المستمرة من خلال الدعم والتغذية الراجعة الرسمية التي تمكن من تحديد أولويات العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يساعد في توفير معلومات تساعد مجالس الأمناء ومديري المدارس على إحداث تطوير المدرسة وتحسين جودة عملية التعليم والتعلم ومن ثم ينعكس ذلك إيجاباً على مخرجات الطلبة.

وكشفت نتائج دراسة مكتب المراجعة التربوية (Education Review Office, 2014) أن كثيراً من الهيئات مثل وزارة التربية والتعليم وجمعية مجالس الأمناء النيوزيلنديين، ومكتب المراجعة التربوية قدمت الدعم لمجالس الأمناء لتمكينهم من تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا بطريقة فعالة من خلال برامج تنمية مهنية مستمرة لأعضاء المجالس، وتزويدهم بمجموعة من الأدلة والكتيبات والأطر المرجعية تساعد على تنمية معارفهم ومهاراتهم في عمليات التقويم.

مشكلة الدراسة:

توصلت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود نوع من القصور في تقويم أداء مديري المدارس بسلطنة عُمان، حيث وبينت نتائج دراسة الصقري (2005) إلى افتقار المشرفين الإداريين لبعض المعارف والمهارات تتعلق بالتنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي، وأبرزت نتائج دراسة البيمانية (2011) أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في الإشراف، والمتابعة والتقييم بدرجة متوسطة، وأوضحت نتائج دراسة الحبسي (2011) ضعف قدرة المشرف الإداري على إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لمديري المدارس، وضعف القدرة على تطوير الغير. وخلصت نتائج دراسة الراسبي والرقمية (2012) إلى افتقار المشرفين الإداريين إلى كثير من المعارف والمهارات الإشرافية والتقويمية.

وبالإضافة إلى ما سبق تم تحليل مهام ومسئوليات مجالس أولياء أمور الطلبة في سلطنة عُمان وفق القرار الوزاري رقم (2019/120) والخاص بإصدار لائحة مجالس أولياء الأمور ولم يتضح بها أي دور لتلك المجالس في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.



- وتأسيساً على ما سبق تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:
- 1- ما خبرة نيوزيلندا في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس؟
 - 2- ما واقع تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان؟
 - 3- ما أوجه الاستفادة من خبرة نيوزيلندا في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان؟
- أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على خبرة نيوزيلندا في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- 2- استكشاف واقع تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان.
- 3- تحديد أوجه الاستفادة من خبرة نيوزيلندا في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- 1- يمكن أن تفيد مجالس أولياء أمور الطلبة ومديري المدارس بسلطنة عُمان في التعرف على دور مجالس الأمناء في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بنيوزيلندا، وما يتضمنه من أهداف وأسس وإجراءات وخطوات وأدوات ونتائج.
- 2- يمكن أن تفيد السلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم التابعة لها في إعادة النظر في التقييم الحالي لمديري المدارس بحيث يتولى مسؤوليته مجالس أولياء أمور الطلبة بالتعاون مع مشرفي الإدارة المدرسية، والتركيز على مفهوم المهني وتنميتهم المهنية بصورة مستمرة، وتقديم النصح والإرشاد والدعم في كافة مراحل تقييم الأداء.

منهج الدراسة:

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

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر على تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- 2- الحدود البشرية: اقتصر على مديري المدارس.
- 3- الحدود المكانية: اقتصر على نيوزيلندا ومصر وتم اختيار خبرة نيوزيلندا لأن مجالس الأمناء هي المسؤولة عن تقييم أداء مديري المدارس ويستعينون بكافة المهتمين بالعملية التعليمية في التقييم، كما أن نظرة التقييم ليست تصيداً للأخطاء وإنما نصح ودعم وإرشاد وتنمية مهنية، كما يتيح للمديرين أصحاب الأداء غير المرضي فرصاً للتحسين والتطوير.
- 4- الحدود الزمنية: حيث أحرقت في العام الدراسي 2021/2020م.

مصطلحات الدراسة:

تقييم الأداء الوظيفي:

عرف فانس (Fancy, 2005, 3) عملية تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا بأنها العملية التي يتم من خلالها الحكم على جودة أداء مدير المدرسة من قبل مجلس الأمناء بالمدرسة في ضوء الأهداف التي حددها المجلس والمعايير المهنية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم، وكتابة تقرير عن مدى تحقيق المدير لهذه الأهداف والمعايير.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحثان تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة بأنه العملية التي يتم من خلالها الحكم على جودة أداء مديري المدارس في سلطنة عُمان من قبل مقيمين محددتين من أعضاء مجالس أولياء أمور الطلبة، وفي ضوء أهداف واضحة ومعايير محددة، وذلك للتعرف على جوانب القوة وتدعيمها، وجوانب الضعف ومعالجتها.

**الإطار النظري للدراسة:**

يتضمن الإطار النظري للدراسة لمبحثين، خبرة نيوزيلندا في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس ، والثاني واقع تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عمان وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: خبرة نيوزيلندا في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس:
وسوف يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: المسؤولون عن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا:

وفقاً لقانون التعليم الصادر عام 1989م وآخر تحديثاته عام 2015م فإن مجلس أمناء المدرسة لديه الصلاحيات الكاملة في إدارة الأداء المدرسي وهو المسئول عن متابعة ومراقبة وتقييم الأداء المدرسي بما في ذلك مدير المدرسة. (Ministry of Education in New Zealand, 2015, 148)

وفي عام 1997م بدأت وزارة التربية والتعليم تطبيق نظام إدارة أداء مديري المدارس والذي تم فيه التأكيد على تولي مجلس الأمناء هذه المسئولية بعملياتها المختلفة من اختيار وتعيين وتجديد تعاقد وإنهاء عمل، وتقييم الأداء الوظيفي للمدير وهي عملية تستغرق 12 شهراً وتتم كل عام. (Collins, 1999, 2)

وتتولى لجنة ممثلة من بعض أعضاء مجلس الأمناء مسئولية تقييم الأداء الوظيفي للمدير يتم تشكيلها من رئيس المجلس ونائيه وبعض الأعضاء وأحياناً مقوم خارجي، ويُشترط في أعضاء هذه اللجنة أن يكون لديهم خبرة بوظيفة مدير المدرسة، والسمات الشخصية من سمات الأمانة والعدالة والنزاهة، وفهم واضح لدور المقوم، ومهارات التعامل مع الآخرين، والاتجاه المهني، وترشح اللجنة أحد أعضاءها ليتولى المسئولية الأساسية في التقييم وغالباً ما يكون رئيس المجلس، وقد يُرشح المدير أيضاً أحد الأعضاء ليتولى هذه المسئولية، ويمكن أن يكون خبير خارجي يستعين به المجلس لديه خبرة تعليمية وتقييمية .

(The New Zealand Secondary Principals' Council, 2011, 9-11)

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا:

أشار كولينز (Collins, 1999, 12) أن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا يهدف إلى تحقيق:

[1] المحاسبة والمساءلة:

حيث يتم محاسبة مدير المدرسة من قبل مجلس الأمناء في قيادته وإدارته للمدرسة من حيث جوانب القصور والضعف وجوانب القوة، وتحقيق الأهداف المُتفق عليها، وضمان جودة التدريس والتعليم.

[2] التنمية المهنية:

حيث يتم توفير تنمية مهنية مستمرة للمديرين لضمان التحسين والتطوير المتواصل لإنجاز التلاميذ.

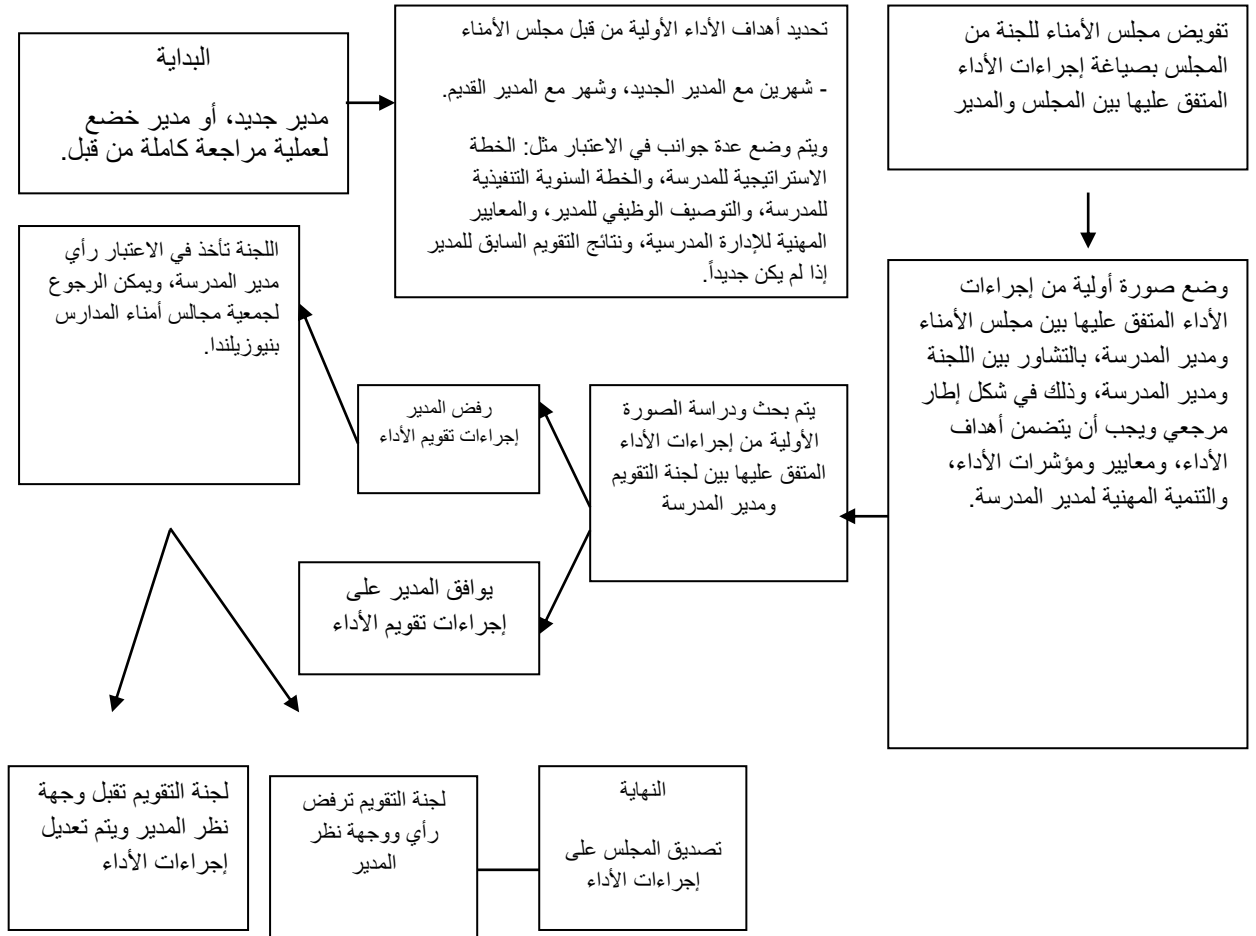
ثالثاً: التخطيط لتقييم أداء مديري المدارس في نيوزيلندا :

يتم وضع خطة للتقييم سنوياً بالتشاور والاتفاق بين مجلس الأمناء ومدير المدرسة من خلال ما يُعرف بإجراءات تقييم الأداء السنوية بين مجلس الأمناء والمدير، والشكل التي يوضح ذلك:



شكل (1)

يوضح عملية تحديد إجراءات الأداء المتفق عليها بين مجلس الأمناء ومدير المدرسة



(New Zealand School Trustees Association,2015)

كما تناول مجلس مديري المدارس الثانوية بنيوزيلندا (The New Zealand Secondary Principals' Council,2011,14-15)، ومكتب المراجعة التربوية (Education Review Office,2014,2) أن إجراءات

- تقويم الأداء السنوية المتفق عليها بين مجلس الأمناء ومدير المدرسة وتتضمن الآتي :
- عدد الأهداف التي سيتم تضمينها في إجراءات الأداء المتفق عليها، والجدول الزمني لتحقيقها.
 - عدد المؤشرات التي يتضمنها كل هدف، ومحتوى وفحوى وقصد كل مؤشر.
 - النتائج التي من المتوقع أن يحققها المدير، والأهداف التي يمكن تحقيقها في الواقع.
 - نوع المعلومات الشفوية والكتابية التي يجب جمعها، والمشاركين في جميع المعلومات.
 - مظاهر إجراءات الأداء المنهجية المتفق عليها والتي يمكن تغطيتها بعبارات عامة.
 - توازن بين الجوانب الكمية والنوعية لأداء مدير المدرسة.
 - عملية التقييم لا ينبغي أن تكون أوسع نطاقاً مما تم الاتفاق عليه.
 - ربط أهداف التقييم بنتائج الطلبة، وألويات المتعلمين.



- ارتباط التقييم بقيادة وإدارة المدرسة، وتحسين جودة التعليم.
- إجراء التقييم في ضوء معايير مهنية للإدارة والقيادة التعليمية.
- اهتمام التقييم بالتنمية المهنية وتقديم الدعم المستمر لمدير المدرسة كقائد مهني.
- اهتمام التقييم بالتغذية الراجعة من كافة المستفيدين من العملية التعليمية.
- توظيف نتائج التغذية الراجعة من قبل المقومين في مزيد من التنمية المهنية للمدير.
- تلقى المجلس تقريراً حول التقدم والإنجاز في تحقيق المدير للأهداف المتفق عليها.
- وفيما يلي عرض لنموذج لهدف من الأهداف المتفق عليها بين مجلس الأمناء ومدير المدرسة.

جدول (1)

يوضح عرض نموذج لهدف من الأهداف المتفق عليها بين مجلس الأمناء ومدير المدرسة

الهدف	الأعمال (التطبيقات)	النتائج القابلة للقياس	الموارد	يوم اكتمال العمل
تحسين الطريقة التي يستخدمها المدير لإدارة اجتماعاته مع هيئة العاملين حتى لا يضيع قيمة وقت التعليم والتعلم.	فحص كيف يسهل الاجتماعات بواسطة: سؤال هيئة العاملين لملء استبيان سريع الاستجابات عن فعالية أداء المدير. ويطلب من زميل تسجيل وفحص ما يقوم به من أعمال في الاجتماعات.	زيادة المعرفة الشخصية لتسهيل الاجتماعات الفعالة، ووضع وبناء مجموعة من المعايير الواضحة المعايير لهذا الغرض.	طباعة الاستبانة	20 إبريل
	القيام ببعض القراءة عن تسهيل الاجتماعات وتطوير بعض المعايير لزيادة الفعالية.	تحسن / أكثر فعالية في إدارة الاجتماعات كما هو مسجل في التغذية الراجعة من هيئة العاملين، والزملاء المراقبين.	التصوير من المقالات	1 يونيه
	التفكير في النتائج من خلال التغذية الراجعة غير ها، ووضع خطة للتحسين والتطوير	اجتماعات أكثر إنتاجية: فالاجتماعات ليست فقط أكثر كفاءة ولكنها تركز على تحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة	-	15 يونيه
	عقد ورشة عمل لمدة ساعتين عن إدارة الاجتماعات.		رسوم ورشة العمل والسفر	20 يونيه
	ملاحظة مدير آخر يشتهر بقدرته على إدارة الاجتماعات الفعالة		-	25 يونيه
	وضع خطة شخصية لتحسين ممارسات إدارة اجتماعاته في خلال 2-3 اجتماعات.		-	نهاية يوليو
	طلب المزيد من التغذية الراجعة من هيئة العاملين على التحسينات، وطلب من زميل بمراقبة أداءه في ضوء معايير محددة.		الطباعة	15 أغسطس

(Piggot,2003, 259)

ويتم التأكيد على المدير أن التقييم لا يتضمن فقط الأهداف بل معايير ومؤشرات الأداء التي تحقق هذه الأهداف، والمدير الجديد يتم التركيز في تقييم أداءه على التعلم المهني، وخطة التنمية المهنية، وهذا يؤدي لمزيد من الالتزام بين الطرفين لتحقيق النتائج المرجوة، وإذا كان لدى المدير أي خوف أو قلق من هذه العملية يجب على المجلس مساعدته في تجاوز ذلك عن طريق الدعم والنصح والإرشاد.

(Benfield and others,2013, 11)

وفي نهاية عملية التخطيط يتم وضع جدول زمني لإجراءات تقييم الأداء السنوية المتفق عليها بين مجلس الأمناء ومدير المدرسة وفق الجدول الزمني الآتي :



جدول (2) يوضح الجدول الزمني لإجراءات تقويم الأداء السنوية المتفق عليها بين مجلس الأمناء ومدير المدرسة

م	الشهر	الأعمال
1	يناير	قيام مجلس الأمناء بتفويض لجنة من المجلس لمراجعة الأداء أو إسناد المهمة لمقوم خارجي، وتتولى اللجنة أو المقومين الخارجيين مسؤولية إعداد صورة أولية من أهداف الأداء من أجل تحديد إجراءات الأداء المتفق عليها بين المقومين والمدير.
2	فبراير	إعداد الصورة الأولية من إجراءات الأداء المتفق عليها بين المقومين والمدير، واتخاذ المجلس القرار النهائي بشأن محتوى إجراءات الأداء المتفق عليها، وبعد ذلك يتم اعتمادها من قبل المجلس والمقومين ومدير المدرسة.
3	مارس	التقويم والمراجعة المؤقتة رقم (1)
4	إبريل - مايو	تستمر عمليات التقويم والمراجعة والمحادثات المستمرة مع المدير حول التقدم في الإنجاز
5	يونيو	التقويم والمراجعة المؤقتة رقم (2)
6	يوليو- أغسطس	تستمر عمليات التقويم والمراجعة والمحادثات المستمرة مع المدير حول التقدم في الإنجاز.
7	سبتمبر	التقويم والمراجعة المؤقتة رقم (3)
8	أكتوبر	يبدأ المقومون في جمع الأدلة للمراجعة السنوية للأداء.
9	نوفمبر	إجراء مقابلة المراجعة الرسمية، وإعداد المقومين التقرير الأولي للأداء، وإعطاء صورة منه للمدير للتوقيع عليه بالقبول أو الرفض، وفي حالة رفض المدير ما جاء في التقرير تأخذ اللجنة في الاعتبار رأيه، ومن حق المجلس رفض التقرير أو اعتماده بناء على التعليقات التي يرسلها المدير
10	ديسمبر	يقوم المقومون بتقديم التقرير النهائي للمجلس، ويرسل صورة للمدير في حالة الإقرار بما جاء فيه.

(New Zealand School Trustees Association,2015,)

رابعاً: سياسة تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا:

لابد لمجلس الأمناء أن يكون لديه سياسة واضحة لتقويم أداء المدير وهذه السياسة تعتبر جزءاً من متطلبات توظيفه، ويمكن مراجعتها وتعديلها في أي وقت من الأوقات، ولا بد أن يشارك المجلس كله في وضع هذه السياسة، ويمكن للمجلس أن يفوض لجنة مصغرة من أعضائه للقيام بهذه المهمة، أو رئيس المجلس، أو أي عضو في المجلس يمتلك المهارات اللازمة لهذه العملية، وتعتمد هذه السياسة على عدة مكونات أهمها: New

(Zealand School Trustees Association,2009,46-47)

- يجب إجراء التقويم مرة واحدة على الأقل خلال 12 شهراً.
- يجب تحديد شخص أو مسئول عن تنفيذ سياسة تقويم الأداء.
- تحديد العملية بدقة وبأسلوب علمي ومنهجية واضحة.
- التأكيد على بيانات السرية.
- تحديد كيف سيتم التعامل مع أي صراع ونزاع.
- التوجه نحو التنمية المهنية.
- أن عملية المراجعة سينتج عنها تقييم مكتوب لمدير المدرسة بصورة دورية سنوية ، ويتم كتابة النتائج في تقرير الأداء السنوي ، ولا بد أن يؤخذ في الحسبان الاحتياجات المهنية لمدير المدرسة.
- سوف يكون هناك ثلاثة اجتماعات غير رسمية خلال فترة التقويم بين مدير المدرسة والمسؤولين عن التقويم لمناقشة التقدم.
- ستتم المراجعة في ضوء الأهداف المتفق عليها، والتوصيف الوظيفي لمدير المدرسة، والمعايير المهنية للإدارة المدرسية.



- إذا كان هناك أي اختلاف في وجهات النظر بين المجلس والمدير حول الأهداف، يمكن إعادة النظر في مدخلات المدير وتعديل الأهداف، وما يتم تعديله يكون قراراً نهائياً.
- أن القائمين بالتقويم سواء رئيس المجلس أو لجنة التقويم قد يسعون للحصول على تغذية راجعة حول أداء المدير من هيئة العاملين والآباء أو أي مستفيد يمكن أن يقدم معلومات دقيقة حوا أداء المدير.
- يقدم المقومون تقريراً مفصلاً للمجلس عن عملية مراجعة أداء المدير، ويُعطى للمدير فرصة لتحسين أداءه إذا كان غير مُرضٍ، وذلك قبل اعتماد التقرير بشكل نهائي.
- أن إجراءات الأداء المتوافق عليها، ونتائج عملية المراجعة تكون سرية في نطاق مجلس الأمناء والمدير ما لم يتم الاتفاق على نشرها بشكل أوسع.

خامساً: سمات وخصائص تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا:

حدد واينفورد (Whitford,2013,18-19)، ومجلس مجلس مديري المدارس الثانوي بنيوزيلندا (The New Zealand Secondary Principals' Council,2011,6) أن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا بعدد من السمات والخصائص هي:

- الثقة والاحترام المتبادل.
- المحاسبة والمسائلة والتنمية الشاملة والمتكاملة.
- استثمار الموارد بالتدريب والوقت.
- يركز ويعتمد على بيانات ومعلومات موضوعية ومفيدة.
- يركز ويعتمد على مبادئ توجيهية وإرشادية واضحة.
- أنه مستمر ومتعمق وبعيد عن السطحية.
- أنه شفاف وسري.
- مستقل عن الجوانب التأديبية.
- يركز على دور المدير في دعم تعلم الطلبة.
- العدالة والعقلانية والتنظيم وعدم العبث.
- الالتزام بالوقت المحدد فلا تستغرق وقتاً أقل أو أكثر عما هو متفق عليه.
- التسامح والنزاهة ويجعل المجلس يستمع للمديرين ويتيح لهم الحرية الكاملة للتعبير عن آراءهم والدفاع عن أنفسهم.

سادساً: معايير تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا:

تعتمد عملية تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في نيوزيلندا على معايير قامت بوضعها وزارة التعليم، وتتضمن ستة معايير هي: (Fancy,2005,24-25)

[1] القيادة المهنية Professional Leadership

أي أن مدير المدرسة يُظهر فهماً واضحاً للمداخل والأساليب الحديثة في التعليم والتعلم، ويقدم توجيهات مهنية وإرشادية في العمل للأخرين من خلال تشجيع الرؤية والإبداع، ويضع ويحلل الردود المناسبة للتقويم والمراجعة الذاتية للمدرسة والتفتيش الخارجي، ويشرك مجلس الأمناء في كافة الأنشطة المدرسية.

[2] الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

أي أن مدير المدرسة يعرف ويفهم نتائج التغيرات التي تحدث في السياقات والأطر الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومدى انعكاسها على التخطيط الاستراتيجي المدرسي، بالإضافة إلى أنه يعمل بفعالية تجاه تطوير رؤية تشاركية لمستقبل المدرسة تحدد الأولويات والأهداف المتوقعة والمنشودة.

[3] إدارة هيئة العاملين Staff Management

أي أن مدير المدرسة يساند هيئة العاملين ليفهموا ميثاق المدرسة وأساسيات المناهج الدراسية لتحسين مخرجات التلاميذ، وبناء وتأسيس إجراءات وممارسات لزيادة فعالية هيئة العاملين مثل التوظيف، والإشراف، وإدارة الأداء، والتنمية المهنية، والتنمية الذاتية.



[4] إدارة العلاقات Relationship Management
أي أن مدير المدرسة يدعم ويساند بناء علاقات متكاملة مع الأسرة والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة، كما أنه يستثمر تلك العلاقات في توفير بيئة آمنة وداعمة وحافزة على التعلم، ويُلبي احتياجات التلاميذ وهيئة العاملين ومجلس الأمناء وأعضاء المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية(0)

[5] إدارة الأصول والتمويل: Financial and assets Management
أي أن مدير المدرسة يستخدم بكفاءة وفعالية الموارد المتاحة لتدعيم تحسين مخرجات تعلم التلاميذ، ويخطط وينفذ نظاماً دقيقاً للميزانية وفق تلك الإمكانيات والموارد، والعمل مع مجلس الأمناء في ضبط ورقابة استخدام تلك الثروات والأموال(0)

[6] التشريعات والمتطلبات القانونية: Statutory and Reporting Requirement
أي أن مدير المدرسة يلتزم بالتشريعات والمتطلبات المرتبطة بالوظيفة(0)

سابعاً: أسس تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا:

تعتمد أسس تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا: (Fancy,2005,8)

- عملية اختيار دقيقة في التوظيف والتعيين.
- تحديد التوقعات بشكل واضح جداً في الوصف الوظيفي.
- تحديد العلاقات في الخطة الاستراتيجية والتنفيذية السنوية، وأداء المعلمين والطلبة.
- المعايير المهنية وكيف سيتم تقويمها، ورصد ومتابعة ومراقبة الأداء.
- تحديد فرص واحتياجات التنمية المهنية.
- تحديد وضمان وجود التغذية الراجعة لإجراءات الأداء المتفق عليها.
- اتخاذ القرارات بشأن المدير مثل استمرار عمله وتجديده أو إنهاء تعاقدته وزيادة رواتبه وحوافزه.

ثامناً: مداخل تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا:

يعتمد تقويم أداء مديري المدارس على مداخل متعددة مثل: (Chapman,2008,19)

- التركيز على المدخلات أو الوصف الوظيفي، وتحديد ما هو متوقع من المدير القيام به.
- التركيز على أساس القدرات والمهارات والسمات والصفات الشخصية الخاصة بمدير المدرسة.
- التركيز على المخرجات أو على أساس النتائج، وتحديد ما الذي سيحدث نتيجة ما يقوم به مدير المدرسة، وخاصة من حيث تحسين إنجاز الطلاب.
- التركيز على أفضل الممارسات المرتبطة بالنتائج القائمة على البحوث، والربط بين دور مدير المدرسة وفعالية المدرسة.

تاسعاً: مصادر تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا:

توجد عدد من المصادر تُستخدم في جمع البيانات والمعلومات في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا أهمها: (The New Zealand Secondary Principals' Council,2008,7-12)

- قانون التعليم الصادر عام 1989م.
- معايير الجودة، والتوصيف الوظيفي لمدير المدرسة.
- خطة المدرسة الاستراتيجية والتنفيذية السنوية، مكونات رسالة المدرسة وأهدافها وأغراضها.
- آخر تقرير لمكتب المراجعة التربوية وما يتضمنه من توصيات، وتقويم النظير أو الزميل.
- السمات الخاصة للمدرسة، وكُتَيْب هيئة العاملين، والهيكل الإداري بالمدرسة.
- مدخلات هيئة العاملين بالمدرسة، من خلال مُمثّلين عن هيئة العاملين يجمعون التغذية الراجعة من غيرهم من الموظفين، أو قطاع عريض من الموظفين، أو عينة عشوائية من الموظفين.
- عينة من الطلاب وفقاً للعمر والجنس والعرق، أو المشاركة الثقافية والرياضية، أو المسؤوليات.
- مجموعات الآباء في المدرسة، والمجتمع المحلي مثل اللجنة الماورية (سكان البلاد الأصليين)، وقادة دور العبادة، أو الجماعات العرقية، ورئيس تحرير صحيفة المجتمع المحلي، والموظفين في خدمة الأشخاص، والشرطي المجتمعي، وغيرهم من المهتمين بالعملية التعليمية بالمدارس.



- مديري المدارس الابتدائية والثانوية المجاورة للمدرسة.
- تقارير وتعليقات مجلس الأمناء الشهرية عن المدير.
- النشرات والصحف والمجلات المدرسية وغيرها من وسائل الإعلام في المدرسة.
- التقويم الذاتي للمدير والمدرسة، والتقارير والنشرات التي يُعدها المدير استعداداً لمقابلة التقويم.
- سجلات الحضور والانصراف والتغيب عن المدرسة، وسجلات التعليق، وسجلات العمليات التأديبية.
- الخطط التعليمية للطلاب المعرضين للخطر، وشبكات الرعاية الاجتماعية المرتبطة بها.
- نتائج أي دراسات قام بها المجتمع المحلي، وتقارير البحوث التي أجريت في المدرسة.
- نتائج أنشطة التنمية المهنية للمديرين.

عاشراً: أدوات جمع البيانات والمعلومات المُستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا: توجد عدد من الأدوات تُستخدم في جمع البيانات والمعلومات المُستخدمة في تقويم الأداء الوظيفي لمديري

المدارس في نيوزيلندا أهمها : 'The New Zealand Secondary Principals' (Council,2008,14)

أ- الاستبانات: Questionnaires

ولكن الاستبانات قد يعثرها بعض الصعوبة للوصول إلى معلومات دقيقة ونزيهة ومفيدة، ويمكن تحقيق ذلك الصياغة الدقيقة والحاسمة لبند الاستبانة.

ب- الدراسات المسحية: Surveys

ولكن لا بد أن نكون حذرين عند إجرائها بحيث تعكس وتعبّر عن الواقع بكل دقة وموضوعية.

ج- المناقشة أو المجموعات البورية: Discussion or Focus Groups

ولكن يجب أن تكون حيادية وتؤدي بشكل جيد وبطريقة جيدة.

د- المقابلات: Interviews

وتتطلب التفكير بعناية في الأسئلة التي يتم طرحها على المشاركين بطريقة محايدة تماماً.

هـ- ملفات الإنجاز: Portfolios

وتعتمد على ما ينجزه المدير من أعمال وما يحققه من نجاحات.

و- الملاحظات: Observations

وتعتمد على ما يسجله أعضاء مجلس الأمناء من ملاحظات على أداء المدير طوال العام الدراسي.

ز- تحليل الوثائق: Analysis of Documents

حيث يتم تحليل التقارير والوثائق المرتبطة بإجراءات العمل.

حادي عشر: أنواع تقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي:

يوجد نوعان تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا هما :

(New Zealand School Trustees Association,2009,33-36)

أ- التقويم المؤقت: Interim Assessments

ويتم فيه تفويض مجلس الأمناء لبعض أعضائه إجراء تقويم مؤقت لمدير المدرسة نحو مستوى جودة القيام بالمهام والأدوار المنوطة له، وهذا يُعطي للمجلس فرصة تحديد التقدم والاتجاهات نحو تحقيق المدير للأهداف المتفق عليها معه، وفي بعض الأحيان تظهر أهداف جديدة لم يتم الاتفاق عليها من قبل، وهي أهداف مفيدة وقابلة للتحقق ومن ثم تُضاف للأهداف المتفق عليها بين المدير ومجلس الأمناء، وهنا تكتسب الإجراءات سمة وصفة المرونة، وفي بعض الأحيان تظهر مشكلات معقدة أو تحدث ظروف طارئة، وتحتاج الإجراءات إلى تمديد الفترة الزمنية لتحقيق الهدف، أو تعديل بعض المؤشرات، أو يتم استبداله بهدف آخر، ومن ثم يتم تدارك الأخطاء من خلال إجراءات علاجية في الوقت المناسب وقبل التقويم النهائي.

ب- التقويم الرسمي: The formal appraisal

ويعتمد هذا النوع من التقويم على دورة مراحل أداء المدير المرتبطة بالخطة التنفيذية السنوية للمدرسة، وبالتالي يرتبط التقويم بالنتائج المخطط لها في سنة دراسية محددة، ويتم التقويم النهائي في أي وقت بين شهري نوفمبر وفبراير. والمراجعة النهائية ليست حدثاً واحداً إنما هي تجميع لكافة فعاليات إدارة الأداء من تغذية راجعة

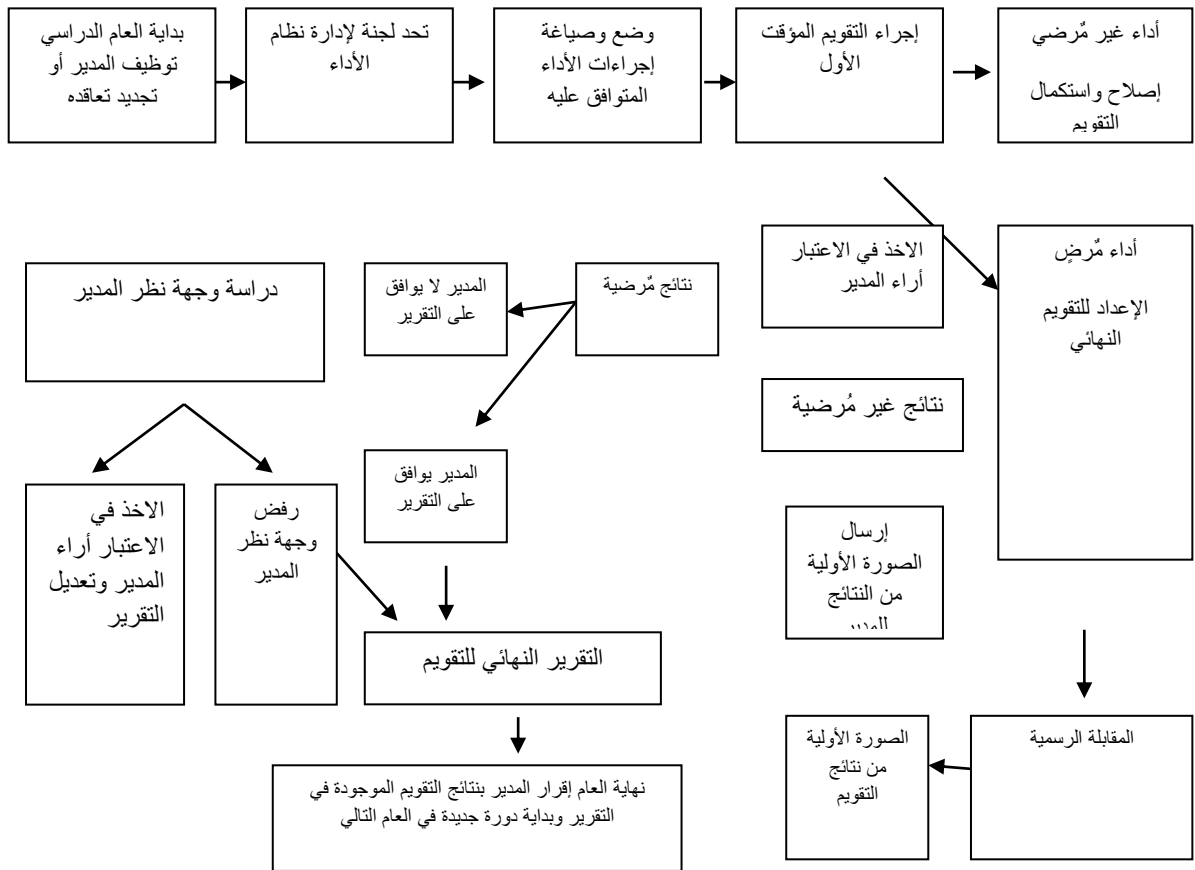


وتقارير ونتائج ملاحظات ومقابلات واستبانات وغيرها والتي ترتبط بالأهداف المتفق عليها والمعايير المحددة سلفاً، ويتم ذلك في إطار من الشفافية والثقة وذلك من خلال مشاركة المستفيدين من أولياء أمور وأعضاء مجتمع محلي وطلاب.

ثاني عشر: مراحل تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في نيوزيلندا:
تعتمد عملية تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة على مجموعة من العمليات يوضحها الشكل الآتي :

شكل (2)

يوضح مراحل تقويم أداء مدير المدرسة بنيوزيلندا



(New Zealand School Trustees Association,2015)



ويتضح من الشكل السابق أن تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة في نيوزيلندا يمر بعدة مراحل كما أشار كل من بيجوت (Piggot-Irvine, 2003, 254)، والجمعية النيوزيلندية لمجالس أمناء المدارس (New Zealand School Trustees Association, 2009, 37-40):

1. الإطار الزمني الموصى به:

الإعلان عن موقف (وضع) مدير المدرسة، وتقديم الطلبات مع الخطة الاستراتيجية والتنفيذية للمدرسة، والتوصيف الوظيفي لوظيفة المدير، والمواصفات والخصائص المطلوبة فيه.

2. العرض وقبول التعيين:

ويأخذ المجلس في الاعتبار والحسبان عدد من الموضوعات في تحديد أهداف الأداء التي يجب أن يلتزم بها مدير المدرسة مثل: لخطة الاستراتيجية والتنفيذية للمدرسة، والتوصيف الوظيفي لوظيفة المدير، والتطورات التي يحددها سكرتير التعليم مثل (نظم إدارة الأداء، والتغييرات في المناهج الدراسية، المعايير المهنية للإدارة المدرسية)، ونتائج المراجعة السابقة للأداء إذا كان المدير موجود بالفعل بالمدرسة، وتأخذ هذه العملية ثلاثة أشهر للمدير الجديد، وشهر واحد للمدير القديم الذي سبق مراجعة أداءه.

3. صياغة إجراءات الأداء المتوافق عليها:

ويتم تفويض لجنة من المجلس لصياغة أهداف تقويم الأداء، ووضع إجراءات الأداء المتوافق عليها، ويتم كتابة أهداف الأداء ومؤشراتها، والمعايير المهنية للإدارة المدرسية، والوثائق التي سوف يتم مراجعتها، والأخذ في الاعتبار الاحتياجات المهنية لمدير المدرسة، ويتم ذلك بالتشاور والتوافق مع مدير المدرسة، وتنتهي اللجنة من إعداد إجراءات الأداء المتوافق عليها.

4. عرض إجراءات الأداء المتوافق عليها على مدير المدرسة:

بعد انتهاء اللجنة من إعداد إجراءات الأداء المتوافق عليها يتم عرضها على مدير المدرسة، وهناك احتمالان الأول أن يوافق عليها مدير المدرسة ومن ثم الاستمرار في باقي خطوات مراجعة الأداء، والثاني رفض المدير لهذه الإجراءات وفي هذه الحالة تأخذ اللجنة بعين الاعتبار رأي المدير وتسير في المشورة المهنية والاسترشاد برأي متخصصين في هذا المجال، وتقبل اللجنة رأي المدير ويتم تعديل بعض إجراءات الأداء المتوافق عليها مع مدير المدرسة. أما إذا رفضت اللجنة رأي المدير في التعديل والتغيير فترفع اللجنة الأمر لمجلس الأمناء للتصديق عليه، وتسير اللجنة في إجراءات وخطوات التقويم التالية.

5. إجراء التقويم المؤقت الأول لمدير المدرسة:

حيث يتم إجراء التقويم المؤقت الأول وتكون نتيجته إما أداء مُرضٍ، أو أداء غير مُرضٍ، وإذا كان الأداء غير مُرضٍ يتم وقف العملية.

6. إجراء التقويم المؤقت الثاني لمدير المدرسة:

يتم إجراء عملية إصلاحية علاجية لأداء المدير للتغلب على السلبيات والمعوقات التي تواجهه في العمل، ويمكن إجراء تعديل في إجراءات الأداء المتوافق عليها، وتحديد أهداف قصيرة المدى ويُطلب منه نتائج محددة، ويتم تقويم أداءه للمرة الثانية، وتكون نتيجته إما أداء مُرضٍ، أو أداء غير مُرضٍ، وإذا كان أداءه غير مُرضٍ يتم توقف العملية وإصدار التقرير النهائي لأداء المدير ويتم فصله من العمل.

7. إجراء التقويم المؤقت الثالث لمدير المدرسة:

إذا نجح المدير في التقويم المؤقت الثاني تستمر عملية تقويم الأداء ويتم جمع البيانات والمعلومات عن أداء المدير استعداداً للتقويم النهائي.

8. التقويم النهائي لمدير المدرسة:

ويتم فيه إجراء تقويم نهائي من خلال مقابلة رسمية، ويتم فيها عرض كافة البيانات والمعلومات التي قام المقومون بجمعها عن أداء مدير المدرسة، وتتاح الفرصة كاملة لمدير المدرسة للتعبير عن رأيه وتقديم أدلة وبراهين على أدائه، ويتم في هذه المرحلة كتابة التقرير الأولي (المؤقت) لأداء المدير، ويُعرض على مدير المدرسة ويوقع عليه بالعلم، وفي حالة موافقة المدير على ما جاء بالتقرير يُعتبر التقرير نهائياً، وإذا لم يوافق تأخذ اللجنة في الاعتبار رأي المدير، وهناك احتمالان الأول إقرار اللجنة صحة رأي المدير وجهة نظره ويتم إجراء تعديلات في التقرير بناء على ذلك، أو رفض وجهة نظره وفي هذه الحالة ترفع اللجنة التقرير للمجلس ككل، ويتم اعتماد التقرير بشكل نهائي، ويُرسل صورة منه للمدير ويوقع عليه بالعلم والاستلام، وترسل صورة منه أو ملخص له لجميع أعضاء المجلس، كما توضع صورة منه في ملف توظيف المدير. وبعد إصدار التقرير النهائي



يتم الاجتماع بين المجلس والمدير أو رئيس ممثلاً عن المجلس لمناقشة الخطوات التالية، حيث يتم التركيز على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين في أداء المدير، وتنمية المدير مهنيًا في هذه الجوانب، كما يتم التركيز على جوانب القوة التي تحققت وطرائق الحفاظ على تلك الجوانب وتدعيمها باستمرار، ومن ثم تبدأ الدورة التالية في تقييم الأداء للعام التالي .

وبعد عرض خبرة نيوزيلندا في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس يتضح الآتي:

- تولي مجالس الأمناء المسؤولية الكاملة عن عملية تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس من حيث: تحديد أهدافها، وإجراءاتها، ومعاييرها، والقائمين بها.
- تركيز أهداف تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على التطوير والتحسين، والكشف عن جوانب القصور والضعف من خلال النمو المهني والتنمية المهنية المستمرة عن طريق برامج تنمية مهنية منظمة داخل المدرسة.
- يعتمد تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على معايير الإدارة والقيادة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في تقييم الأداء.
- تعدد مصادر تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في مصادرها واتساع نطاقها، حيث تتضمن مصادر لم تتضمنها الخبرة المصرية مثل: خطة المدرسة الإستراتيجية و التنفيذية السنوية، وتقارير مكتب المراجعة التربوية وما يتضمنه من توصيات، وتقييم النظير أو الزميل، والسمات الخاصة للمدرسة، وكُتيب هيئة العاملين، والهيكل الإداري بالمدرسة، والتغذية الراجعة لهيئة العاملين بالمدرسة، والآباء والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة مثل دور العبادة، والصحف المحلية، والشرطة وغيرها.
- تنوع أدوات جمع البيانات والمعلومات المُستخدمة لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس وذلك مثل: الاستبانات، والملاحظات، والمقابلات، وتحليل السجلات والوثائق والدراسات المسحية، والمجموعات البؤرية، وملفات الإنجاز، وملاحظات أعضاء مجلس الأمناء.
- وجود مراحل محددة لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس وهي: التخطيط لعملية التقييم، ووضع إجراءات الأداء المتفق عليها ووضع جدول زمني محدد بالشهور ملزم للجميع، وإجراء التقييم المؤقت الأول والثاني والثالث لمدير المدرسة في حال لم يكن أداءه مرضياً في التقييم الأول.
- يعتمد تقدير التقرير النهائي لتقييم الوظيفي لمديري المدارس على تقديران فقط هما مُرضٍ وغير مُرضٍ، كما يخضع التقدير لمناقشة واسعة من مجلس الأمناء قبل اتخاذ القرار النهائي.
- يعتمد تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على معايير الإدارة والقيادة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم.
- وجود إجراءات محددة وواضحة ناتجة عن التقرير النهائي لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس ، فإذا حصل المدير على تقدير غير مرضٍ فيتم إنهاء عمله ، وإذا كان مُرضٍ فيتم تجديد تعاقده وإجراء دورة تقييم جديدة تعتمد على برامج تنمية مهنية مُنظمة داخل المدرسة
- وجود سياسات واضحة لعملية تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس ، وتحديد سمات وخصائص دقيقة لعملية التقييم، والاعتماد على مداخل متنوعة للتقييم.

المبحث الثاني: واقع تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان

وسوف يتم تناول هذا المبحث من خلال المحاور الآتية:

أولاً: المسؤولون عن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان:

أكد قانون الخدمة المدنية والصادر عن وزارة الشؤون القانونية بسلطنة عمان(2004) على أن الرئيس المباشر للعمل هو المسؤول عن تقييم الأداء للموظفين الذين يخضعون لإشرافه من خلال تقارير الكفاءة السنوية. وبناءً على ذلك أشار القرار الوزاري رقم (351/ 2017) والخاص باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف أن مشرفي الإدارة المدرسية هم المسؤولون عن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس ، حيث نص القرار على مجموعة من الواجبات الوظيفية والمسئوليات المهنية في هذا المجال تتضمن: قيامهم بمراجعة خطط وبرامج وآليات عمل إدارات المدارس ، ومتابعة تنفيذها وتقييمها وتطويرها، والقيام بزيارات إشرافية لمُتابعة أداء مديري المدارس وتحديد احتياجاتهم، ووضع تقارير حول مستويات ادائهم وتقديم الدعم اللازم لهم، يقوم



بدراسة وتحليل تقارير المدارس وتقديم التغذية الراجعة حولها، واقتراح الحلول المناسبة للتحديات التي تواجهها ويتابع تنفيذها، وإعداد تقرير سنو شامل عن أداء إدارات المدارس، وإعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة بالتعاون مع مشرف أول الإدارة المدرسية، والمشاركة في كافة الأعمال المتعلقة باختبار مديري المدارس ، وتقديم أدائهم وتقديم الدعم اللازم لهم.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان:

حدد دليل تقييم الأداء الوظيفي والصادر عن وزارة الخدمة المدنية في سلطنة عُمان (2011، 2) أهداف تقييم الأداء الوظيفي للموظفين على النحو الآتي:

- قياس مدى كفاية وجدارة الموظف في القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها.
- تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء والسلوك الوظيفي، وإيجاد السبل والأساليب لتدعيم جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف.
- الاختيار الصحيح والجيد للموظف عند استحقاق الترقية، أو منح العلاوة الدورية والتشجيعية، أو النقل إلى وظيفة أخرى داخل الوحدة، أو إنهاء الخدمة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- توفير المعلومات الضرورية التي تساعد على التحقق من مدى توافر وتناسب القوى البشرية وفقاً للمهارات والقدرات المطلوبة للوظيفة.
- تحفيز الموظف على العمل بجدية، وإظهار قدراته الخاصة، ومدى تقديمه الأفكار الجيدة نحو مستوى تقديم الخدمة، وتحقيق طموحاته الوظيفية.

ثانياً: مبادئ وأسس تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان:

حدد دليل تقييم الأداء الوظيفي والصادر عن وزارة الخدمة المدنية في سلطنة عُمان (2011، 2) مبادئ وأسس تقييم الأداء الوظيفي للموظفين على النحو الآتي:

- عند إعداد تقرير الأداء الوظيفي يتعين مراعاة مصلحة العمل، والحيادة، والموضوعية والأمانة في تقييم أداء الموظف، والتجرد من تأثير الاعتبارات الشخصية.
- المعيار الأساسي في تقييم الأداء الوظيفي هو الأداء العادي للموظف، الذي يتحقق عند قيامه بأعباء الوظيفة وفقاً لما هو محدد في بطاقة وصف الوظيفة.
- يكون أداء الموظف ضعيفاً عندما يؤدي العمل المكلف به بأقل من مستوى الأداء العادي، وفقاً للسير الطبيعي للأمر.

- مراعاة إعداد ووضع واعتماد تقرير الكفاءة السنوية في المواعيد المحددة طبقاً للقواعد والإجراءات.
- يجب على الرئيس المباشر إخطار الموظف كتابة أول بأول بأوجه الإهمال أو التقصير أو الضعف في الأداء خلال السنة المُعد فيها التقرير، وتنبيهه على تأثير ذلك على تقدير مرتبة كفايته، إذا لم يعمل على إزالة أسباب هذا الإهمال أو التقصير أو الضعف في الأداء.

- عدم تأثر رئيس العمل بتقييم الموظفين في السنة الماضية، سواء أكان مرتفعاً أم متدنياً.
- أن يعكس التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف عن كامل الفترة الزمنية المطلوبة.
- ألا يؤثر تقييم أحد العناصر الواردة في تقرير الكفاءة السنوية سواء أكان عالياً أم منخفضاً على العناصر الأخرى.

رابعاً: أدوات تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان:

أكد قانون الخدمة المدنية والصادر عن وزارة الشؤون القانونية بسلطنة عمان (2004) على أنه يُعد عن الموظفين تقارير تقييم أداء وظيفي سنوية وفقاً لنظام قياس كفاية الأداء الذي تضعه وزارت الخدمة المدنية بما يتفق مع طبيعة العمل بالوحدات ، ويخضع لذلك النظام جميع الموظفين عدا شاغلي وظائف الخبراء والمستشارين. كما أكد القانون السابق على أن عملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين سنوية، وتعتمد على تقارير الكفاءة السنوية والتي يتم وضعها في خلال النصف الأول من شهر أكتوبر، على أن يتم اعتمادها خلال شهر ديسمبر من كل عام باستثناء العاملين في المؤسسات التعليمية فتقدم التقارير وفق ما يقرر رئيس الوحدة ، ويتولى مسؤولياتها الرئيس المباشر، ومجمع درجات التقرير (100) درجة، وله خمسة معدلات هي: (ممتاز -



جيد جداً – جيد- ومتوسط- ضعيف، وهذه التقارير سرية ما عدا تقرير ضعيف حيث يجب إخبار الموظف الذي يحصل عليه بذلك، ويتاح له التظلم خلال 30 يوماً من الإخطار.

ويتم استخدام نموذج تقييم الأداء الوظيفي رقم(1) لشاغلي الوظائف الإشرافية في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان (وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، 2018، 1)، بالإضافة إلى استمارة تقييم أداء مديري المدارس الموجودة في دليل عمل الإدارة المدرسية والصادر عن دائرة تطوير الأداء المدرسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (2009، 168).

خامساً: معايير تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان:

يعتمد تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان على مجموعة من المعايير وذلك من خلال نموذج تقييم الأداء الوظيفي رقم(1) لشاغلي الوظائف الإشرافية والصادر عن وزارة الخدمة المدنية، ويتضمن تقرير الكفاءة السنوي تسعة بنود هي: القدرة على التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ومستوى الجودة في أداء واجبات ومسئوليات الوظيفة، وروح المبادرة والابتكار وتنمية المهارات الذاتية، وتطوير القدرات الوظيفية للمرؤسين، والمحافظة على سرية العمل، والتعامل مع الآخرين، والالتزام بنظام العمل ومواعيده والسلامة المهنية، والاهتمام بالمظهر العام. (وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، 2018، 1) كما يعتمد تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان على استمارة تقييم أداء مديري المدارس الموجودة في دليل عمل الإدارة المدرسية والصادر عن دائرة تطوير الأداء المدرسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان (2009، 168)، حيث تضمنت الوثيقة (17) بنوداً بمجموع (100) درجة، وتقدير مستويات الأداء تكون ممتاز ، وجيد جداً ، وجيد ، ومقبول ، وغير مرض، وتتمثل هذه البنود في الآتي:

- وضع خطة تطويرية شاملة وفق رؤية المدرسة ورسالتها.
- الالتزام بتنفيذ الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.
- القدرة على التكيف مع ضغوط العمل.
- استخدام التقنيات الحديثة في مجال العمل.
- استثمار إمكانيات المدرسة بصورة فعالة.
- الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم.
- متابعة جماعات الأنشطة المدرسية.
- تفعيل لجنة متابعة التحصيل الدراسي.
- تنمية الطلاب ورعاية احتياجاتهم.
- تفعيل دور الأسرة في الإشراف على تعلم الطلاب وإثارة دافعيتهم للتعلم.
- تفعيل التواصل مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع بما يخدم تعلم الطلاب.
- الإلمام بالمستجدات التربوية في مجال العمل. - الحرص على تطوير كفاياته التربوية والإدارية.
- المبادرة والابتكار في مجال العمل.
- تشجيع العمل بروح الفريق والعمل على إثارة الدافعية وتحفيز العاملين.
- الموضوعية في التقييم مقارنة بتقويم الآخرين للأداء.

سادساً: مصادر تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان:

تعتمد مصادر تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان على قانون الخدمة المدنية الصادر عن وزارة الشؤون القانونية 2004م ولانحته التنفيذية عام 2010م، دليل تقييم الأداء الوظيفي والصادر عن وزارة الخدمة المدنية في سلطنة عُمان (2011، 2)، بالإضافة إلى استمارة تقييم أداء مديري المدارس الموجودة في دليل عمل الإدارة المدرسية والصادر عن دائرة تطوير الأداء المدرسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان عام 2009م، والقرار الوزاري رقم(351/ 2017) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف والخاصة بمهام وواجبات مشرفي الإدارة المدرسية والمسؤولين الرئيسيين عن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

وبعد عرض واقع تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان يتضح الآتي:

- تولي مشرفي الإدارة المدرسية المسؤولية الكاملة عن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- اعتماد مشرفي الإدارة المدرسية في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على، وتقارير الكفاءة السنوية من خلال نموذج تقييم الأداء الوظيفي رقم(1) لشاغلي الوظائف الإشرافية والصادر عن وزارة الخدمة المدنية،



- بالإضافة إلى استمارة تقييم أداء مديري المدارس الموجودة في دليل عمل الإدارة المدرسية، فضلاً عن واجباتهم الوظيفية الموجودة في القرار الوزاري رقم (2017/351) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف .
- وجود أهداف محددة لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس تتضمن قياس مدى كفايته وجدارته ، وتحديد جوانب القوة والضعف، واحتياجاته التدريبية .
 - اعتماد تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على مجموعة من المبادئ والأسس والقواعد مثل: مراعاة مصلحة العمل، والحيدة، والموضوعية والأمانة ، والتجرد من تأثير الاعتبارات الشخصية.
 - وجود بنود وعناصر محددة لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس ترتبط بواجباتهم ومسؤولياتهم وأدوارهم الوظيفية.
 - وجود تقديرات متدرجة في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس وهي: ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومتوسط، وضعيف.
 - سرية تقارير الكفاءة السنوية ما عدا تقرير ضعيف حيث يجب إخبار الموظف الذي يحصل عليه بذلك، ويتاح له التظلم خلال 30 يوماً من الإخطار.
 - غياب دور مجالس أولياء أمور الطلبة في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
 - اقتصار القائمين بالتقييم على مشرفي الإدارة المدرسية.
 - الافتقار لأهداف تقييم تركز على تصميم وتنفيذ برامج تنمية مهنية منظمة داخل المدرسة للارتقاء بأداء المدير بصورة مستمرة.
 - تجاهل معايير الإدارة المدرسية الموجودة في نظام تطوير الأداء المدرسي في عملية تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
 - افتقار مصادر التقييم إلى آراء أولياء الأمور والمجتمع المحلي وهيئة العاملين بالمدرسة والطلبة.
 - افتقار أدوات جمع البيانات والمعلومات المستخدمة للتقييم إلى الاستبانات، والدراسات المسحية، والمجموعات البؤرية، وملفات الإنجاز، وملاحظات أعضاء مجلس الأمناء.
 - عدم وجود مراحل محددة للتقييم مثل: التخطيط لعملية التقييم ووضع إجراءات الأداء المنفق عليها وجدول زمني محدد بالشهور ملزم للجميع، وإجراء تقييم مؤقت لتقديم التغذية الراجعة للمدير وتحسين وتطوير أدائه.
 - قلة وضوح الإجراءات الناتجة عن تقرير الكفاية السنوية لمدير المدرسة في حالة حصوله على تقدير ضعيف.

أوجه الاستفادة من خبرة نيوزيلندا في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان

- تولي مجالس أولياء الأمور المسؤولية الكاملة عن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمشاركة مع مشرفي الإدارة المدرسية، وتعديل تشكيلها بحيث تتضمن ممثلين عن الطلبة والمجتمع المحلي.
- تدريب أعضاء مجالس أولياء الأمور على أساليب التقييم الحديثة داخل المدارس من خلال مشروع المدرسة وخذة للإيماء المهني، وتزويدهم بأدلة للتقييم حتى يتمكنوا من القيام بعمليات التقييم بكفاءة وفعالية.
- تركيز أهداف التقييم على تنمية مهارات وقدرات المديرين من خلال برامج تنمية مهنية مستمرة.
- الاعتماد على معايير الإدارة المدرسية التي وضعتها وزارة التربية والتعليم في نظام تطوير الأداء المدرسي.
- اعتماد التقييم على مصادر متنوعة لجمع البيانات والمعلومات مثل: آراء أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وهيئة العاملين بالمدرسة والطلبة.
- اعتماد التقييم على أدوات متنوعة لجمع البيانات والمعلومات مثل: الاستبانات، والدراسات المسحية، والمجموعات البؤرية، وملفات الإنجاز، وملاحظات أعضاء مجلس الأمناء.
- الاهتمام بالتخطيط لعملية التقييم من حيث تحديد إجراءات أداء متفق عليها بين مجالس أولياء الأمور والمديرين، ووضع جدول زمني محدد بالشهور يكون ملزماً للجميع.
- تنويع التقييم بين الرسمي وغير الرسمي لتقديم التغذية الراجعة للمديرين وتحسين وتطوير أدائهم بصورة مستمرة.
- مناقشة تقرير الأداء السنوي بين مجالس أولياء الأمور والمديرين، وذلك من خلال مناقشة موضوعية.
- وضع إجراءات حاسمة بشأن المديرين ضعاف الأداء بعد استنفاد فرص تحسين وتطوير أدائهم بحيث يتم نقلهم لوظائف أخرى غير إدارة المدارس.



- وضع سياسات واضحة لعملية التقويم بحيث تتم في ضوء الأهداف المتفق عليها، والتوصيف الوظيفي لمديري المدارس، والمعايير المهنية للإدارة المدرسية.
- تحديد سمات وخصائص دقيقة لعملية التقويم مثل: المحاسبة والمسائلة والتنمية الشاملة والمتكاملة، واستثمار الموارد بالتدريب، والاعتماد على بيانات ومعلومات موضوعية ومفيدة ودقيقة.
- الاعتماد على مداخل متنوعة للتقويم مثل: القدرات والمهارات والسمات والصفات الشخصية، والتركيز على المخرجات أو على أساس النتائج.

المراجع

1. البلوشي ، سلطان بن صالح . (2010) . الدور المتوقع والدور الفعلي للمشرف الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية- مصر.
2. البوسعيدي، عبدالله بن حمد بن حميد.(2017). المشكلات الإدارية التي تواجه المشرف الإداري بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والاداب ، جامعة نزوى،سلطنة عُمان.
3. اليمانية، كاذية بنت علي بن سليمان.(2011). دور المشرفين الإداريين في تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى – سلطنة عُمان.
4. الحبسي، علي بن سعيد بن علي . (2011) . درجة فاعلية المشرف الإداري في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم بمحافظة مسقط ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة- الأردن.
5. الراسبي، زهرة بنت ناصر بن محمد؛الرقمية، عزاء بنت علي بن عمير .(2012). مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان،العلوم التربوية – مصر، 20(1)، 108-170.
6. الصقري، خليفة بن خلفان .(2005). أهمية دور الموجه الإداري ومدى ممارسته من وجهة نظر مُديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
7. العجمية، ميمونه يوسف.(2003). نظام تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
8. العيسائي ، سفيان بن حمدان بن أحمد .(2012).تصور مقترح لتقويم الأداء الوظيفي لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والآداب ،جامعة نزوى – سلطنة عُمان.
9. الغافرية، وضحاء بنت علي بن سلطان.(2013). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عُمان.
10. مازن، حسام محمد .(2012). أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
11. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(2009). دليل عمل الإدارة المدرسية ، مسقط: المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية.
12. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.(2017). قرار وزاري رقم(351/ 2017) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف، مسقط.
13. وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.(2019). القرار الوزاري رقم (2019/120) والخاص بإصدار لائحة مجالس أولياء الأمور ، مسقط.
14. وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان.(2011). دليل تقويم الأداء الوظيفي ، مسقط.
15. وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان.(2018). نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم(1) لشاغلي الوظائف الإشرافية، مسقط.
16. وزارة الشؤون القانونية بسلطنة عمان (2004)، مرسوم سلطاني رقم 2004/120 بإصدار قانون الخدمة المدنية بسلطنة عُمان ، مسقط



17. Anderson, Carol. (2009). The New Zealand Principal's Experience of the School Board as Employer: Survey Report to the New Zealand Principals' Federation and the New Zealand Secondary Principals' Council, Wellington: School Governance Solutions, p.7.
18. Benefield, Jane; McElroy, Jen ; Kyrke-Smith, Nick ; Davies, Colin . (2013). Area School Principals' Collective Agreement: 2 September 2013 to 1 June 2016, Wellington: Ministry of Education in New Zealand.
19. Chapman, Patricia. (2008). In Search of Effective Principal Appraisal, thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master of Education Victoria University of Wellington.
20. Collins, Graham. (1999). Principal Performance Management – The Recent New Zealand Experience, A paper presented at the AARE-NZARE Conference on Research in Education, 29 November – 2 December 1999 Melbourne, Australia.
21. Education Review Office. (2013). Board Employment Responsibilities: Linking Charter Targets to Appraisal in Primary Schools, Wellington.
22. Education Review Office. (2014). Supporting school improvement through effective principal appraisal, Wellington: Crown copyright.
23. Fancy, Howard . (2005), Guidelines for Boards of Trustees :Managing Principal Appraisal, Wellington: New Zealand School Trustees Association, p.3.
24. Hammond, Neil ; Duncan, Tanya ; Davies, Colin . (2013). Primary Principals' Collective Agreement: 08 March 2013 – 07 November 2015, Wellington: Ministry of Education in New Zealand, 9-10.
25. Hill , Barbara. (2009). Managing Employment Law Issues in Schools, New Zealand Post Primary Teachers' Association, Wellington.
26. Hill, Barbara . (2009). Managing Employment Law Issues in Schools, Wellington: New Zealand Post Primary Teachers' Association Te Wehengarua (PPTA).
27. Ministry of Education in New Zealand. (2015). Education Act 1989 :Reprint as at 13 February 2015 ,Wellington ,Section 75, p.148.
28. Morrison, Michele. (2006). Confidence and Competence? The capacity of New Zealand Boards of Trustees to appoint highly effective school Principals, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Educational Leadership at The University of Waikato.
29. New Zealand School Trustees Association ,[http:// www .nzsta.org.nz /employer /principal –performance management](http://www.nzsta.org.nz/employer/principal-performance-management)
30. New Zealand School Trustees Association. (2009). Primary Principals' Performance Review, Wellington, p.46-47.
31. Nusche, Deborah et.al. (2012) OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education: New Zealand:2011, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
32. Openshaw, Roger. (2014). Revisiting New Zealand's radical educational reforms: continuities and disjunctures, Journal of Educational Administration and History, 46(2), 190–206.
33. Piggot-Irvine, Eileen. (2002). What Makes Appraisal Work :A Personal Opinion, Wellington :New Zealand Principal's federation.



34. Piggot-Irvine, Eileen.(2003).Key Features of Appraisal Effectiveness, The International Journal of Educational Management,17(6),254–261.
35. The New Zealand Secondary Principals' Council .(2011). Advice to Principals regarding Performance Appraisal, Wellington.
36. Whitford, Mark.(2013). Performance appraisal in primary schools: Managing the integration of accountability and development, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Educational Management and Leadership Unitec Institute of Technology.
37. Wildy, H., Loudon, W. & Robertson, J. (2000). Using cases for school principal performance standards: Australian and New Zealand experiences. Waikato Journal of Education,(6), 169-194.
38. Wilson, Robert.(2008). Characteristics for Principal Employment: A Board of Trustee Chair Perspective, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of educational leadership and management Unitec Institute of Technology.
39. Wylie, Cathy.(2007). School governance in New Zealand – how is it working? wellington: Knew Zealand Council for Educational Research.