



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## إدارة الأداء المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية \_ دراسة ميدانية

إعداد

بسمة عبد الفتاح منصور عبد الفتاح  
معلم أول لغة عربية وتربية دينية إسلامية

إشراف

أ.د/ أشرف السعيد أحمد محمد

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د/ تودري مرقص حنا

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ - إبريل ٢٠٢٤

---

---

## إدارة الأداء المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية \_ دراسة ميدانية

بسملة عبد الفتاح منصور عبد الفتاح

### الملخص

هدف البحث الحالي إلي التعرف علي ممارسات إدارة الأداء المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ؛ وتحقيقًا لأهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث ، وتم تطبيقها علي عينة طبقية عشوائية من معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية ، وقد بلغ حجم عينة البحث (٧٤٥) معلمًا ، وتوصل البحث إلي عدد من النتائج من أهمها ما يلي : اجمالي ممارسات مديري المدارس لمؤشرات إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي " جاءت بدرجة (كبيرة)؛ وقد جاءت الأبعاد علي الترتيب (التغذية العكسية ، تخطيط الأداء ، تقييم الأداء ) وجاءت جميعها بدرجة كبيرة .

وأوصي البحث بالعديد من التوصيات منها : إجراء تقييم دوري وشفاف لأداء المعلمين ، وتقديم تغذية راجعة بناءة تسهم في جودة وكفاءة الأداء المدرسي ، استقطاب إدارة المدرسة للكوادر البشرية ذات الفكر الاستراتيجي والاهتمام بدعم الإبداع والابتكار ، وتغيير أساليب ووسائل الأداء .

### Abstract:

The aim of the current research is to identify the practices of school performance management in schools of the second cycle of basic education. To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive approach and the questionnaire was used as a tool to achieve the objectives of the research. It was applied to a random stratified sample of teachers in schools of the second cycle of basic In Dakahlia Governorate, the volume of creative research reached (745) teachers, and the research reached a number of results, the most important of which are the following The total practices of school principals regarding school performance management indicators in schools in the second cycle of basic education were (significant). The dimensions were in order (feedback, performance planning, performance evaluation), and all of them were highly significant.

I recommend looking for guidelines, including: procedures for periodic and transparent evaluation of performance for all, where they review the building of many good people in school performance, recruiting and managing human cadres with an academic mind, favoring creativity, and choosing methods of performance.

## مقدمة

تسهم إدارة الأداء المدرسي في تطوير الأداء من خلال الاهتمام بتحديد وتوضيح القيم والأهداف المرجوة، ومساعدة العاملين علي تحقيق هذه الأهداف، وتهتم أيضاً بقياس الأداء، وتأسيس نظام فعال للتغذية الراجعة للأداء، وتحليل الخلفيات الاجتماعية للأداء، والربط بين المكافآت والأداء، وإشغال الفريق بالعمل المتواصل لتحسين الأداء (محمود، ٢٠١٦، ١٩).

وتساعد إدارة الأداء في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، من خلال وجود نظام يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم علي كفاءة العاملين، فضلاً عن وجود أساس موضوعي تؤسس عليه خطط وسياسات شؤون الأفراد، من ترقيات وعلاوات وتنقلات، كما تسهم في تقوية وتطوير علاقات العمل، ودعم الثقة بين العاملين والإدارة (عبد الرحمن، ٢٠١٠، ٧٤).

إنّ تطوير إدارة الأداء تسهم في توفير مناخ مدرسي صحي يعمل علي إحداث تغييرات إيجابية مرغوبة داخل المدرسة، ومن بينها: تحسين إنتاجية العمل، وزيادة التحصيل الدراسي، والتقليل من حدة الصراع، والتخفيف من ضغوط العمل علي العاملين، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وزيادة التزامهم ورضاهم الوظيفي، ومن ثم يسهم في رفع مستوي أدائهم الوظيفي، وزيادة فعالية الأداء الكلي للمدرسة (أحمد، ٢٠١٥، ٢٠).

ويوضح الكردي (٢٠١٠، ١٤) أبعاد إدارة الأداء من خلال ثلاثة أبعاد وهم: تخطيط الأداء، وتقييم الأداء وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقق الأداء المستهدف، والتغذية العكسية للأداء ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو ايجابية.

ولما كانت جودة إدارة الأداء المدرسي من أهم العوامل المؤثرة في تحسين المناخ المدرسي، كما تسهم في الرضا الوظيفي للعاملين، الذي له الدور المنوط في تعزيز التزام المعلمين، ومن ثم يؤثر علي تحسين جودة المخرجات، خاصة أن مرحلة التعليم الأساسي مرحلة فارقة في حياة التلميذ، فهي اللبنة الأولى التي تعمل علي إكسابهم المهارات والقدرات الإبداعية، كما تسهم في تنمية جوانب شخصيتهم، وبالتالي فهذه المرحلة تسهم في صناعة تفكير التلميذ، ومن ثم تسهم في خلق مواطن صالح في المجتمع، ومن هنا كانت هناك ضرورة ملحة للاهتمام بإدارة الأداء المدرسي.

## مشكلة الدراسة

يشهد العصر الحالي تغييرات عدة متلاحقة وتطورات ملحوظة في مجالات مختلفة، وقد نال مجال التعليم حظه من هذه التطورات، واتجهت معظم دول العالم لعمل الاستعدادات والإصلاحات في هذا المجال لمسايرة تلك التغييرات، وتبنت معظم حكومات الدول آليات الإصلاح الإداري والتعليمي في جميع المستويات، ومن أهمها التوجه نحو اللامركزية في إدارة التعليم وصنع القرارات، ودعم المشاركة المجتمعية في رسم وإدارة السياسات التعليمية علي مستوي المجتمع المحلي، وإعلاء نظام المحاسبية (عبد النبي، ٢٠١١، ١١١).

ولقد بذلت مصر العديد من الجهود من أجل تحسين الأداء المدرسي؛ حيث قامت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بوضع مجموعة من المعايير والمؤشرات بهدف التقييم الذاتي للأداء المدرسي، ثم وضع خطة تحسين لهذا الأداء بهدف الحصول علي الاعتماد، ولكن وجدت الكثير من المشكلات وأوجه القصور التي تعمل علي عرقلة جهود التحسين وتدني مستواه (أحمد، ٢٠١٥، ١٥).

وعليه تم صياغة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١- ما الإطار الفكري لمدخل إدارة الأداء المدرسي؟

٢ - ما واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية لإدارة الأداء المدرسي ؟

#### أهداف الدراسة

يسعي البحث الحالي إلي التعرف علي واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية ، والتوصل إلي بعض المقترحات لتفعيل ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة الأداء المدرسي .

#### أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية إدارة الأداء المدرسي التي تتناولها ، ويمكن إبراز ذلك من خلال :

- إدارة الأداء المدرسي من أهم المداخل الإدارية التي تسهم في توفير نظام معلومات متبادل بين مدير المدرسة و المعلمين حول الأداء وأساليب تحسينه ، والنهوض بالعملية التعليمية وتجويد مخرجات النظام التعليمي .
- تطبق هذه الدراسة علي واحدة من أبرز القطاعات الداعمة للتنمية البشرية والاقتصاد الوطني في المجتمع ، وهو قطاع التعليم ، وعلي وجه الخصوص مرحلة التعليم الأساسي كمرحلة تعليمية الزامية لجميع التلاميذ تسهم في تنميه جميع جوانب شخصيتهم ، وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة للنمو البدني والعقلي ، ومن ثم سوف تمد هذه الدراسة معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمقترحات لتطوير وتنمية أدائهم ، وذلك من خلال إدارة لتحسين الأداء المدرسي .
- تتيح إدارة الأداء المدرسي تقييم أداء المعلمين بعدالة وشفافية والوقوف عليها وتعزيز نقاط القوة وتعديل نقاط الضعف من أجل تحسين أداء المعلمين ، ورفع كفاءتهم المهنية في ظل بيئة إيجابية.

#### منهج الدراسة وأداتها :

وفق طبيعة البحث الحالي ، وما تستلزمه الإجابة علي تساؤلاته وتحقيق أهدافه ، استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ؛ لفهم وتحليل الإطار الفكري الحاكم لإدارة الأداء المدرسي ؛ وذلك بغرض التعرف علي ممارسات إدارة الأداء المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية .

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم ( ١٦٥٧٤ ) معلماً ، تم اختيار ثلاث إدارات تعليمية ممثلة لطبيعة الإدارات التعليمية ، وهي ( إدارة الجمالية التعليمية ، وإدارة غرب المنصورة التعليمية ، وإدارة دكرنس التعليمية ) ، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بها ( ٢٨١٢ ) معلماً طبقاً للإحصاء الصادر من مديرية التربية والتعليم بالدقهلية لعام ( ٢٠٢٣ ) ، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي قوامها ( ٧٤٥ ) ، وتم تحديد عددها باستخدام معادلة ستيفن تامبسون لحساب حجم العينة .

#### مصطلحات البحث

#### إدارة الأداء المدرسي School performance management

تعرف إدارة الأداء المدرسي إجرائياً في هذا البحث بأنها : مجموعة من العمليات المشتركة بين الإدارة والعاملين في المدرسة التي تنطوي علي تحسين مستويات الأداء وتحديد جوانب القوة والضعف من خلال أطر مرجعية تعمل علي تعزيز التنمية المهنية ومن ثم تحقيق أهداف المدرسة .

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تتناول بعض جوانب البحث الحالي ، وقد استفادت منها الباحثة في اختيار موضوعها ، ويمكن عرض هذه الدراسات مرتبة ترتيباً تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث ، وذلك علي النحو التالي :

**هدفت دراسة القطان ( ٢٠١٦ )** إلى التوصل لمجموعة إجراءات مقترحة لتطوير إدارة الأداء ، وتحقيق متطلباتها بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية ، واستخدمت الدراسة ( المنهج الوصفي ) ، ومن أبرز النتائج ما يلي : من أهم مميزات إدارة الأداء أنها تحدد المواصفات المطلوبة للأداء بشكل منسق وواقعي ، وكلما شارك العاملون بالمدرسة تحدد معايير الأداء وكانوا أكثر حرصاً عليها ، إدارة الأداء تشمل كل العاملين بالمدرسة وليس فقط المعلمين ، وتبدأ بالتركيز علي وضع الأهداف وتعديل المسار وتقديم تغذية راجعة ، وتقويم الأداء وربط الأهداف مع النمو المهني وخطة المدرسة الاستراتيجية ، ويتمثل جوهر إدارة الأداء في الربط بين أهداف الأفراد وأهداف المدرسة من أجل تحقيق الالتزام من كل منهما نحو الأهداف .

**و دراسة إجبوكا ( 2018 ) Egboka** التي سعت إلي : الكشف عن مدي تطبيق المديرين لممارسات الدعم الإداري لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في ولاية إينوجو ، وتحقيقاً لهذا الهدف استخدمت الدراسة ( المسح الوصفي ) ، وتم تصميم استبانة ، والتي طبقت علي عينة عشوائية بسيطة قوامها ( ١٤٦ ) من مديري المدارس ، وتمثلت أبرز النتائج في : ضعف تطبيق ممارسات التطوير المهني لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين ، وإشراك المعلمين في طريقة التدريس التعاوني لتمكينهم من مشاركة المعرفة ، واستراتيجيات التدريس الجديدة ، ورعاية المعلمين في المؤتمرات لتمكينهم من مواجهة التحديات الناجمة عن التغيير والابتكار ، ومنح إجازة دراسية للمعلمين لحضور دورات تنشيطية .

**واستهدفت دراسة عيداروس ( ٢٠١٩ )** : التوصل لمجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن ، وتحقيقاً لهذا الهدف استخدمت الدراسة ( المنهج الوصفي ) ، ومن أبرز النتائج : قلة البرامج التدريبية للمديرين ، وضعف عملية الاتصال والتوجيه بين العاملين بالمدرسة ، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها : ضرورة مشاركة العاملين في القرار الإداري بالمدارس ، والتنمية المهنية المستدامة لجميع العاملين ، والاهتمام بالمنافسة بين جميع العاملين بالمدرسة .

**وسعت دراسة ريغو ( 2020 ) riego de Doi** إلي : وصف أسلوب الإدارة وتقييم الأداء وتطوير الموظفين المختارين من مؤسسة أكاديمية في وسط لوزون بالفلبين ، وتحقيقاً لهذه الدراسة استخدمت الدراسة ( تصميم بحث وصفي الارتباط مع المسح ) كأداة أساسية لجمع البيانات ، وقد شارك ( ٧٥ ) فرداً في المسح باستخدام تقنية أخذ العينات الملائمة ، ومن أبرز النتائج : اتفاق الموظفين علي سياق أسلوب الإدارة في المنظمة ، وقد شاركوا بنفس الاستجابات حول كيفية عمل تقييم أدائهم ، وكيفية تخطيط المنظمة لتطويرهم ، كما أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإدارة وتقييم الأداء وتطوير الموظفين .

**وهدفت دراسة العتيبي ( ٢٠٢٠ )** إلي : التعرف علي واقع تطبيق إدارة الأداء في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، والكشف عن أبرز الصعوبات التي يمكن أن تحد من تطبيق إدارة الأداء في المدارس ، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها ، وتحقيقاً لهذه الأهداف استخدمت الدراسة ( المنهج الوصفي المسحي ) ، والتي اعتمدت علي الاستبانة ، والتي طبقت علي عينة قوامها ( ٩٨٦ ) من المعلمين والخبراء ؛ وتمثلت أبرز النتائج في : درجة تطبيق عناصر إدارة الأداء في مدارس التعليم العام جاءت بدرجة عالية ، ومن أبرز الصعوبات التي يمكن أن تعوق إدارة

الأداء : قلة التمويل المالي اللازم لتنفيذ إدارة الأداء المدرسي ، وكثرة الأعباء التي يفرضها تطبيق إدارة الأداء علي حرية وقت ومنسوبات المدرسة ، وموافقة الخبراء علي المتطلبات التي تسهم في تطبيق إدارة الأداء بشكل فعال .

كما سعت دراسة المتعاني (٢٠٢٢) إلي : التعرف علي واقع ممارسة قادة ومديرين مدارس التعليم العام لإدارة أداء العاملين بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، وتحقيقاً لهذا الهدف استخدمت الدراسة ( المنهج الوصفي ) ، والتي اعتمدت علي الاستبانة ، والتي طبقت علي عينة قوامها ( ١٣٨ ) قائداً ، وتوصلت الدراسة إلي : جاء واقع ممارسة قادة ومديرين مدارس التعليم العام لإدارة أداء العاملين بدرجة عالية ، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها : عمل برامج تدريبية لمديرين مدارس التعليم العام علي إدارة أداء الإداريين ، وعمل حوافز تشجيعية لمديرين المدارس المتميزين في تطبيق نظام إدارة الأداء المدرسي .

#### أولاً : الإطار النظري للبحث :

يتناول الإطار النظري للبحث معالجة الموضوعات التالية :

#### أولاً : مفهوم إدارة الأداء المدرسي

لا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة الأداء ، لتعدد وجهات النظر ، ومداخل وأساليب المعالجة ، ومن هذه التعريفات ما يلي :

تعرف إدارة الأداء المدرسي بأنها : " عملية إدارية موسعة تبدأ بالتوافق حول الأهداف وتسعي لتطوير الأداء بالمدرسة من خلال عدة عمليات فرعية تتمثل في تخطيط ورقابة ومراجعة وتقويم الأداء ، وذلك وفق معايير محددة ومعلنة " ( القطان ، ٢٠١٦ ، ٢٨ ) .

وتتمثل إدارة الأداء أيضاً : " الجهود الهادفة من قبل الإدارات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ، ووضع معايير واعتبارات ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى العاملون لقبولها والوصول إليها " ( السيد وآخرون ، ٢٠١٨ ، ٥٨ ) .

وقد عرضت بعض الدراسات الأجنبية إدارة الأداء علي أنها : " مجموعة من التدابير والمعلومات التي يتم القيام بها من أجل زيادة مستوي الاستخدام الأمثل للمرافق والموارد ، وتحقيق الأهداف بطرق اقتصادية بكفاءة وفاعلية " ( Rostam , 2020 , 1 ) .

ويتضح من التعاريف السابقة أن نظام إدارة الأداء يعد نظام إداري متميز يهدف إلي خلق مناخ مدرسي إيجابي يشارك فيه العاملون بأرائهم ومقترحاتهم ، كما يعمل علي استغلال مهاراتهم وقدراتهم وتنميتها، وتحفيزهم علي الابداع والابتكار ، ومن ثم بلوغ أفضل مستويات الأداء ، وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية .

ومن خلال عرض التعريفات السابقة لإدارة الأداء يمكن استخلاص ما يلي :

- نظام إداري متميز يشترك فيه المدير مع المعلمين لتحسين جودة وكفاءة الأداء ، وتحقيق أهداف المدرسة ، بما يحقق البقاء والاستمرارية ، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية .
- مجموعة من التفاعلات والأنشطة المختلفة ، والتي تسهم في تحسين وتطوير أداء المعلمين مهنيًا ، واستثمار مهاراتهم وقدراتهم ، مما يسهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية .
- نظام متكامل يتكون من عدد من النظم الفرعية والمتشابهة والمتكاملة والمتداخلة والتي تهدف إلي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، وتحسين جودة المخرجات .
- نهج استراتيجي متكامل من أجل تحقيق النجاح المستمر للمدرسة من خلال تحسين أداء العاملين ، وتطوير قدراتهم في ضوء التغذية المرتدة .

- عملية مستمرة تتضمن بعض العمليات والأنشطة المختلفة التي تسهم في تحسين أداء العاملين وتطويرهم المهني ، ومن ثم تحسين جودة المخرجات ، وتحقيق أهداف المدرسة .

#### ثانياً : أهمية إدارة الأداء المدرسي

تكمن أهمية إدارة الأداء في تحقيق الأهداف التربوية ، وذلك بهدف النهوض والارتقاء بمستوي أداء المعلمين من خلال توفير منتهي مفتوح يشترك فيه العاملون مع المدير لوضع رؤية مشتركة لإنجاز العمل ، مما يرسخ لدي المعلمين ثقافة التواصل والتعاون ، ويسهم في رفع الروح المعنوية لديهم ، ويزيد من الدافعية تجاه العمل ، كما يعزز لديهم الالتزام التنظيمي ، ومن ثم يسهم في انجاز العمل بكفاءة وفاعلية.

وتأتي الحاجة لتبني المدارس لمدخل إدارة الأداء لمجموعة من العوامل تحدد أهميتها والتي تتمثل في : أنها تزيد الدافع للأداء المستقبلي وذلك من خلال معرفة كيفية أداء الفرد ونجاحه الماضي ، وزيادة الدافع لإنجازات مستقبلية ، وتلقي تغذية راجعة عن أداء الفرد ، كما يشبع حاجة الأفراد للإدراك والتقدير في العمل ، ومن ثم زيادة التقدير الذاتي ، واكتساب القائد رؤية جديدة ومعرفة عن العاملين تسهم في انسجام العلاقات الاجتماعية بينهم ، ويكتسب العاملون أفضل السلوكيات التي تسهم في توضيح قواعد العمل ، والالتزام بالمعايير المحددة التي تسهم في النجاح الوظيفي ، كما يمكن العاملون من اختيار أفضل الوسائل والأنشطة التي تعمل علي تحسين الرؤية الذاتية والتطور ، كما تقدم أنظمة إدارة الأداء معلومات حقيقية عن أداء العاملين وتشجيع الإدارة لهم بالعلاوات والترقيات والمكافآت بعدالة وشفافية ، كما تتضح أهداف المؤسسة ، إذ تعمل علي ارتباط العاملين بالعمل ، وقبول العاملين لهذه الأهداف ، ومساعدة العاملين لاستخدام أساليب مختلفة ، وتحقيق خطط متطورة وزيادة كفاءة العاملين ، وحثهم علي الإبداع ، كما تسهم علي جمع وحماية القوانين الخاصة بهم ، وتسعي إدارة الأداء علي التنافس بين العاملين ، وتعزز رغبتهم في الاستمرار بالعمل ، ودمج الثقافة التنظيمية مع أهداف المدرسة الخاصة ، وبالتالي تسهيل عملية التغيير التنظيمي ( Aguinis , 2018 , 225 )

أصبح الاهتمام بإدارة الأداء أمرًا ضروريًا من أجل تحقيق الارتقاء والتميز حيث تسهم في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وتبسيط الإجراءات ، ووضع الموظف الكفاء في مكانه المناسب ، وتحسين الوضع المالي للخزينة العامة ، وتحديد وتقييم العمل ، كما تمكن المؤسسة من تحسين الانتاجية والأداء طبقًا للأهداف ( رضوان ، ٢٠١٥ ، ٤٤٩ ) .

ويوضح السيد وآخرون ( ٢٠١٨ ، ٦٤ ) أهمية إدارة الأداء من خلال : توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء ، وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء ، وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير ، وتنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف ، وتوفير معلومات جيدة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها ، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين ، والعدالة في توزيع الحوافز والمكافآت علي أساس نتائج الأداء .

وقد تجسد أهمية إدارة الأداء في أنها : تساهم في إحداث التواصل بين المديرين والعاملين ، وتؤسس رابطة حيوية بين الأهداف المشتركة والأفراد الذين يطبقونها ، تهيب الأفراد لأداء العمل المؤكدة إليهم بأفضل ما يستطيعون من أداء ، وتنمية اتجاهات العاملين بالرغبة للوصول للأداء المتميز ، وتسهم في تحسين العلاقة بين العاملين والمديرين ، وفي موائمة الأداء علي كل المستويات سواء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي ، كما يزيد من احساس العاملين بأنهم مشتركون في تحسين حياتهم المهنية ، وفي تحسين مستقبل المؤسسة التي يعملون بها ، مما يسهم في تحسين الروح المعنوية للعاملين ، وزيادة الإنتاجية ( الأحمدي ، ٢٠١٨ ، ٤٣٤ ) .

ويؤكد ميشيل (2006، 5) Michel علي أهمية إدارة الأداء حيث : تسهم في نشر ثقافة تعزز التعلم والتطوير التنظيمي والفردية ، كما توفر وسائل لدمج التعلم مع العمل ؛ إذ يتعلم كل فرد من النجاحات والتحديات الكامنة في أنشطته اليومية ، كما تهتم إدارة الأداء بالاتصال ؛ ويتم ذلك من خلال إيجاد مناخ يتسم بالحوار بين المديرين والعاملين حول تحديد التوقعات وتبادل المعلومات بشأن رسالة المنظمة وقيمها وأهدافها ، كما يدعم الفهم المتبادل فيما بينهم ، كما تعمل إدارة الأداء علي تلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة ، كما يتعامل العاملون علي أنهم شركاء في المنظمة ، فيجب احترام مصالحهم ، والاستماع إليهم والأخذ بأرائهم ، والمساهمة في صياغة أهداف وخطط العمل ، كما تنشر إدارة الأداء مبدأ العدالة والشفافية بين جميع العاملين .

ومن خلال ما تقدم عرضه ، يتضح أن إدارة الأداء تشكل نقطة انطلاق وتحول نحو جودة الأداء ، إذ أنها تعد مفتاح نجاح مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في الوقت الراهن ، وذلك من خلال ما تتيحه للمدارس من إمكانية تحسين وتطوير الأداء ، ويمكن استخلاص أهمية إدارة الأداء من خلال النقاط التالية :

- حاجة مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لتطبيق إدارة الأداء في الوقت الراهن ، لتمكينا من تحسين وتطوير جودة الأداء ، ومن ثم مساعدة المدرسة علي البقاء والاستمرارية .
- تساعد إدارة الأداء علي وجود أهداف واضحة ومحددة للمدرسة ، وبالتالي فهم المعلمون لأهداف المدرسة ، وتحسين وتطوير مهارات المعلمين وفقاً لما تتطلبها هذه الأهداف ، كما تمنح المعلمين مزيداً من الاستقلالية في العمل ، وتزيد من تقديرهم الذاتي لأنفسهم ولعملهم ، ومن ثم تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم .
- تسعى إدارة الأداء لإشراك المعلمين في استراتيجية العمل ، وتعزيز روح التعاون والعمل كفريق فيتولد لديهم الشعور بأهمية دورهم ، مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، ويساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي لديهم .
- تعمل إدارة الأداء علي تقدير المعلمين الكفاء واحترامهم ، مما يزيد من ولائهم للمدرسة، ويدفع ببقية المعلمين علي التحسين والتطوير المهني ، مما يحقق جودة وكفاءة الأداء المدرسي، ويسهم في تحسين الإنتاجية ، وتعزيز البقاء والاستمرارية ، وتحقيق الميزة التنافسية .
- تسعى إدارة الأداء إلي اكتشاف مشكلات مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، والعمل علي اتخاذ القرارات الملائمة لهذه المرحلة العمرية ، وتحسين وتعديل نقاط الضعف ، وتعزيز نقاط القوة ، وتحسين الإنتاجية .
- تسعى إدارة الأداء إلي توظيف مهارات المعلمين التوظيف الأمثل ، مما يسهم في تحسين الأداء وتطويره .

### ثالثاً : أبعاد إدارة الأداء المدرسي

تعتبر أبعاد إدارة الأداء بمثابة المرتكزات الرئيسية التي تساعد المؤسسات التعليمية في تحسين وتطوير أدائها ، ومن ثم تسهم في تحسين جودة المخرجات ، ومن ثم بقاء المؤسسة واستمرارها ، في ظل بيئة ديناميكية مليئة بالكثير من التهديدات التي تؤثر علي شتي جوانب تلك المؤسسات .

وقد تبني هذا البحث أبعاد إدارة الأداء المتمثلة في ( تخطيط الأداء ، تقييم الأداء ، التغذية العكسية للأداء ) كأبعاد لإدارة الأداء المدرسي ، باعتبار أن هذه الأبعاد تمثل أبرز الأبعاد التي ركزت عليها الدراسات السابقة في هذا المجال ، ويمكن توضيح هذه الأبعاد تفصيلاً علي النحو التالي :



## ١ - تخطيط الأداء Performance Planning

يعتبر تخطيط الأداء من أبرز أبعاد إدارة الأداء التي يقوم عليها كافة الأبعاد الأخرى ، والذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق إدارة الأداء ، إذ يعد الخطوة الأولى في إدارة الأداء ، حيث يسهم تخطيط الأداء في تحقيق أداء فعال للعاملين ، وذلك من خلال أسلوب منهجي يسهم في بلوغ أهداف المدرسة ، وبذلك يعد تخطيط الأداء المفتاح الرئيس لنظام إدارة الأداء الفعال . وقد تحتل وظيفة التخطيط موقعاً متميزاً بين الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير بغض النظر عن اختصاصه الوظيفي ، أو موقعه في الهيكل ، إذ يعد الخطوة الأولى في الأداء (الحمداني ، ٢٠١٩ ، ٨٤)

ولأن تخطيط الأداء هو العنصر الأول المكون لإدارة الأداء ، فهو نقطة الانطلاق التي تتم بين المدير والعاملين للبدء بعملية إدارة الأداء ، إذ يعملان معاً علي تحديد الأهداف بما تتلاءم مع أهداف المؤسسة ككل ، وتحليل الأداء الحالي ، وتحديد الأداء المطلوب لإنجاز العمل ، وتحديد مفهوم الأداء الناجح ، وكيفية تقديمه ، وابرار العقبات التي قد تعوق تحقيق الأهداف وكيفية التغلب عليها ( مزويد ، ٢٠١٥ ، ٤٧٦ ) .

وهناك بعض المؤشرات أيضاً الدالة علي تخطيط الأداء ما يلي : حرص المدرسة علي إشراك العاملين في عملية تخطيط الأداء التنظيمي ، وربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بأهداف العاملين بها ، الاهتمام بالمعلومات والبيانات المتاحة كأساس لإعداد الخطط المستقبلية ، الارتكاز علي قاعدة معلومات قوية تدعم تخطيط الأداء ، ووضع آليات تنفيذية مناسبة يمكن تحقيقها ( محمد ، ٢٠٢١ ، ٥١ ) .

ومن خلال استقراء ما سبق يتضح أن تخطيط الأداء يوفر للأداء المدرسي قاعدة معرفية تتضمن كافة المعلومات حول تحديد وصياغة أهداف المدرسة ، وفهم المعلمين لواجباتهم ، وتنمية الشعور لديهم بالمسؤولية ، وتطوير الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تحقق أهداف المدرسة ، ومنح الحرية للمعلمين في التعبير عن أفكارهم لتحقيق الأداء الأمثل في عملهم ، وتصميم نظم تحفيزية ومجزية للمعلمين لدعم عملية تحسين الأداء ، وتمكين الكفاءات البشرية للتغلب علي المشكلات ومواجهة التحديات التي قد تعوق أهداف المدرسة ، ومن ثم يعد تخطيط الأداء من أهم أبعاد إدارة الأداء المدرسي ؛ إذ يسهم في تحقيق الميزة التنافسية ، وبقاء واستمرارية المدرسة .

## ٢ - تقييم الأداء Performance Evaluation

يعتبر تقييم الأداء بمثابة الموجه لعملية إدارة الأداء ، حيث يخضع كافة المعلمين لمعايير عادلة وموضوعية ومحايدة ، وبذلك فهو يحقق مبدأ العدالة بين جميع المعلمين ، إذ يسعى تقييم الأداء في إبراز الكفاءات والمواهب الجديدة والإبداعات الكامنة ، وتسعي القيادة علي تقديم التشجيع المادي والمعنوي ، مما يسهم في خلق جو من الثقة والطمأنينة والولاء للمدرسة . ويعد تقييم الأداء عبارة عن : تقرير دوري يوضح مستوي أداء العاملين ونوع سلوكهم ، وبيان أهم الصفات الشخصية والسلوكية لهم داخل بيئة العمل ، وتنمية قدراتهم لإنجاز أعمالهم ( محمد ، ٢٠٢١ ، ٩ ) .

ولا يمكن اغفال دور تقييم الأداء المهم في إدارة الأداء ؛ إذ يعد من أهم العمليات التي يمارسها المدبرون في المؤسسات ، وعلي مستويات المؤسسة جميعها بدءاً من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية ، إذ تدفع العاملين للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة المديرين لهم بشكل مستمر ( الحمداني ، ٢٠١٩ ، ٨٣ ) .

كما يهدف أيضاً إلي : تشخيص ملأئم لأسباب وجود المشكلات ، بدلاً من التركيز أكثر علي النتائج ، وذلك عن طريق حوار هادف حول أداء الموظف ، وما يمكن عمله وذلك من خلال :

تحديد المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء ، ومقارنة الأداء المحقق بالمعايير القياسية الموضوعية ، ووضع الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها ( مزاید ، ٢٠١٥ ، ٤٧٨ ) .  
وانطلاقاً مما تقدم عرضه يهدف تقييم الأداء إلى تطوير مهارات وقدرات المعلمين ، والنهوض بمستوي أدائهم وتشجيعهم وتحفيزهم ، كما يدفع ببقية المعلمين علي المنافسة الحميدة وتطوير أدائهم المهني ، وينعكس ذلك علي المدرسة ، فيسعي الجميع إلي الارتقاء بالعمل، الأمر الذي يسهم بدوره في تحقيق نتائج متميزة من شأنها أن تمكن المدرسة من تحقيق مركز ريادي متميز بين نظائرها من المؤسسات التربوية المماثلة لها .

### ٣ - التغذية الراجعة للأداء Feed back :

تعتبر التغذية الراجعة للأداء بمثابة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نظام إدارة الأداء المدرسي ، حيث تكمن أهمية التغذية العكسية في تسليط الضوء علي مكامن القوة والضعف ، وإدراك النقاط التي تحتاج إلي التقويم والتطوير والوقوف عليها ، كما تمثل عاملاً مهماً للعاملين في إبراز دورهم وجهدهم ، كما تسهم التغذية العكسية في تقديم رؤي ثاقبة ومهمة حول الأداء ، وتحسن الوعي الذاتي للعاملين ، كما تسهم في تسهيل عملية التواصل بين العاملين والمديرون ، وتطوير العلاقات بينهم ، ويسود التعاون والعمل بروح الفريق ، مما تعزز ملكة العاملين لتحسين أدائهم .  
وقد تكمن أهمية التغذية الراجعة للأداء في : تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء سلبية أو إيجابية ، ومن خلال جلسات تقييم الأداء ، والعمل علي تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة (الكردي ، ٢٠١٠ ، ١٤) .

وتساعد عملية التغذية الراجعة علي تقييم الأداء والتعرف علي نقاط القوة ، ومجالات التحسين اللازمة للارتقاء بالعمل وفق معايير محددة وتتمثل في : تقديم تغذية مرتدة إيجابية ومتطورة بصورة منفردة حتي يتقبلها العاملون دون احراج ، وضرورة التأكد من أن العاملين قادرين علي أداء مهامهم الوظيفية ، وتحديد نطاق الفاعلية وعدم الفاعلية في الأداء بصورة واضحة ، والتركيز علي عمل الأفراد دون الاهتمام بصفاتهم الشخصية ، وضرورة التعاون مع العاملين لوضع استراتيجية محددة لتلبية الاحتياجات التطويرية في ضوء تحديد مجالات التحسين بالنسبة للأداء ( درويش ، ٢٠٠٩ ، ٥٤) .

ومن أهم المؤشرات الدالة علي عملية التغذية الراجعة ما يلي : تسهم التغذية الراجعة في معرفة العاملين مواطن القوة والضعف لديهم ، والأخذ بنتائج التغذية الراجعة للتأكد من صحة نتائج تقييم الأداء ، وتوظيفها في ضمان استمرارية نجاح تقييم الأداء ، وتمكن الإدارة من ربط عمليات التقييم بممارسات التطور في أداء العاملين ، والاسهام في وضع منهجية لمراجعة وتطوير آليات نظام الأداء ، واستخدام التكنولوجيا المتطورة في تحسين أداء العاملين ( محمد ، ٢٠٢١ ، ٥١) .

وانطلاقاً مما سبق يتضح أن التغذية الراجعة للأداء هي حجر الزاوية لنجاح المدرسة وتميزها ، فقد تعد محور التطوير الشخصي والمهني للمعلمين ، كما تسهم في تحسين أدائهم المهني ، وتيسير إيصال المعلومات للمتعلمين ، كما تعد ضماناً لنجاح العملية التعليمية ، حيث تسمح للمعلم والمتعلم بتكييف السلوك بما يتناسب مع كل منهما ، ليصبح التفاعل بينهم أكثر إيجابية ، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية .

### المحور الثاني : الإطار الميداني للبحث :

يتناول هذا المحور أهداف البحث الميداني ، وعينته ، وأداته ، والنتائج وتفسيرها كما يلي :

#### أولاً : أهداف البحث الميداني :

تمثل الهدف الرئيس في الدراسة الميدانية علي الوقوف على واقع إدارة الأداء المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة الدقهلية .

### ثانياً : عينة البحث :

تمثل مجتمع البحث في معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية ، وتم سحب عينة عشوائية ، بلغ حجم هذه العينة ( ٧٤٥ ) معلماً ، بما يمثل ( ٢٦،٤٩ %) من المجتمع المختار لتطبيق أدوات البحث .

### ثالثاً : أداة البحث ( الاستبانة ) :

اعتمد البحث على الاستبانة في مسعى لتحقيق أهدافه الميدانية ، المتمثلة في التعرف علي واقع دور إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية ، وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة من خلال الإطار النظري للدراسة ، والاطلاع على الدراسات السابقة ، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على البيانات الشخصية التالية: (النوع، الإدارة التعليمية، سنوات الخبرة في التعليم) ، إذ تكونت من (٢٢) عبارة، ذات الأرقام من ( ١ \_ ٢٢ ) ، حيث تدرج هذه العبارات تحت ثلاثة أبعاد، هي كالتالي:

- ١- **البعد الأول:** تخطيط الأداء، وتتضمن العبارات من (١ إلى ٧) .
  - ٢- **البعد الثاني:** تقييم الأداء، وتتضمن العبارات من (٨ إلى ١٣) .
  - ٣- **البعد الثالث:** التغذية العكسية، وتتضمن العبارات من (١٤ إلى ٢٢) .
- ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق؛ للتعرف على درجة الموافقة على كل مفردة من مفردات محاور الاستبانة.

### رابعاً: إجراءات تقنين الاستبانة :

اعتمدت الباحثة للتأكد من صدق أداة الدراسة على طريقتين، هما:

- **صدق المحكمين :** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، وبناء عباراتها، وعرضها على المشرفين على الدراسة، ثم عرضها في صورتها الأولية على (١٩) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وعدد من الجامعات المصرية الأخرى ، وبعد استعادة النسخ المحكمة من السادة المحكمين ، وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعادت الباحثة صياغة بعض العبارات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه غالبية السادة المحكمين .

- **صدق الاتساق الداخلي :** تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والمحور الذي ينتمي إليه البعد (٤٥٨،٠ - ٦٣٥،٠) عند مستوي (٠،٠١) وهي قيم مرتفعة تشير للاتساق بين أبعاد محور ( واقع إدارة الأداء المدرسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ) وبين المحور ككل ، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد "تخطيط الأداء" وقد جاءت الفروق لصالح البديل (موافق) ، ويتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد "تقييم الأداء" وقد جاءت الفروق لصالح البديل (موافق) ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد "التغذية العكسية" وقد جاءت الفروق لصالح البديل (موافق) أيضاً ، مما يعكس درجة عالية من الصدق بين فقرات وأبعاد الاستبانة .

وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة ، وتراوحت ما بين (٠،٨٣٥ - ٠،٨٦١) ، وتشير هذه القيم العالية لمعامل الثبات إلي صلاحية الاستبانة للتطبيق ، وإمكانية الاعتماد علي نتائجها والوثوق بها .

#### خامساً : نتائج البحث الميداني :

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في ما يلي:

- 1- ترتيب أبعاد محور " واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" من حيث أهميتها طبقاً للمتوسط الحسابي لكل بعد، وذلك على النحو التالي:  
تم ترتيب أبعاد المحور الأول المتمثل في "واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" طبقاً للمتوسط الحسابي، وذلك من خلال جدول (٨) التالي:

#### جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور " واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي

م	المحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	تخطيط الأداء	٢،٧٨	٠،٢٣٤	٢	كبيرة
٢		تقييم الأداء	٢،٧٢	٠،٢٩٠	٣	كبيرة
٣		التغذية العكسية	٢،٨٠	٠،١٩٥	١	كبيرة
الإجمالي						
			٢،٧٧	٠،١٨٧		كبيرة

من جدول (٨) السابق يتضح اتفاق استجابات أفراد العينة حول "واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" بدرجة (موافق)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي المحور (٢،٧٧) بانحراف معياري قدره (٠،١٨٧)، وتشير هذه القيمة المنخفضة للانحراف المعياري إلى درجة عالية من الاتفاق بين استجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور ما بين (٢،٧٢ - ٢،٨٠)، أي بدرجة موافقة (موافق) لكافة الأبعاد، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأبعاد هذا المحور ما بين (٠،١٩٥ - ٠،٢٩٠) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول أبعاد محور "واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي".

وقد جاء في الترتيب الأول لهذه الأبعاد بعد (التغذية العكسية) حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٢،٨٠) بانحراف معياري قدره (٠،١٩٥)، وفي الترتيب الثاني بعد (تخطيط الأداء)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٢،٧٨) بانحراف معياري قدره (٠،٢٣٤)، وفي الترتيب الثالث والأخير بعد (تقييم الأداء)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٢،٧٢) بانحراف معياري قدره (٠،٢٩٠)، ويعزي ذلك إلى أهمية التغذية العكسية في بناء علاقات اجتماعية فعالة بين المدير والمعلمين، وتحسين البيئة المدرسية ومساعدة المعلمين على تعزيز نقاط القوة وتعديل نقاط الضعف، ووضع خطط تسهم في تحسين الأداء المدرسي بفعالية، وانفقت هذه الدراسة مع دراسة الأنصاري (٢٠٢٢، ١٥) على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتطوير وتحسين الأداء في ضوء أهداف محددة

وللتعرف على الفروق في الاستجابات بين أفراد عينة الدراسة حول "واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" تم استخدام اختبار (ت) واختبار (تحليل التباين أحادي الاتجاه)؛ للوقوف على مدى إمكانية معالجة العينة وفقاً لمتغيراتها التي تتمثل في: النوع، الإدارة التعليمية، سنوات الخبرة في التعليم، كل على حده أم في ضوء العينة الكلية، وذلك على النحو التالي:

- أ- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول "واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" طبقاً لمتغير (النوع) وذلك على النحو التالي:

تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محور "واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" طبقاً لمتغير (النوع)، وذلك من خلال جدول (٩) التالي:

#### جدول (٢)

اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محور "واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" طبقاً لمتغير (النوع)

المحور	البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت
واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي	تخطيط الأداء	ذكر	٣١١	٢،٧٩	٠،٢٤٢	٠،٠٤٣
		أنثى	٤٣٤	٢،٧٨	٠،٢٢٩	
	تقييم الأداء	ذكر	٣١١	٢،٧١	٠،٢٨٩	٠،٠٩٧٦-
		أنثى	٤٣٤	٢،٧٣	٠،٢٩٠	
	التغذية العكسية	ذكر	٣١١	٢،٨٠	٠،١٩٢	٠،٠١٦
		أنثى	٤٣٤	٢،٨٠	٠،١٩٧	
الإجمالي	ذكر	٣١١	٢،٧٦	٠،١٨٧	٠،٤٨١-	
	أنثى	٤٣٤	٢،٧٧	٠،١٨٧		

\*دالة إحصائية عند (٠،٠٥)

ومن جدول (٢) السابق يتضح ما يلي:

- ١- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول إجمالي محور "واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" طبقاً لمتغير (النوع).
- ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة أبعاد محور "واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" طبقاً لمتغير (النوع)، ويرجع ذلك إلى قيادة فعالة تعمل على المساواة بين المعلمين والمعلمات في التدريب والتطوير المهني، كما تسهم في تعزيز ثقافة التعاون والعدالة بينهم، وتقليل الفجوة بينهم في تصوراتهم وفكرهم، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة البراشدية (٢٠١٧، ٣٨٩) على توافق أفراد العينة من المعلمين والمعلمات على واقع الأداء المدرسي في تطوير وكفاءة الأداء.

**المحور الأول: واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي:**

جاء هذا المحور لوصف طبيعة استجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات أبعاد محور "واقع إدارة الأداء المدرسي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي" وذلك على النحو التالي:

#### البعد الأول: تخطيط الأداء

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاً والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات بعد (تخطيط الأداء)، وذلك على النحو التالي:

**جدول (٣)**  
**التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية وقيمة كاي<sup>٢</sup> لاستجابات أفراد العينة**  
**حول بعد "تخطيط الأداء"**

م	العبارات	الاستجابات (ن=٧٤٥)								
		الأهمية النسبية	درجة الموافقة						ك	%
			موافق إلى حد ما		غير موافق		ك	%		
			ك	%	ك	%				
١	يشارك المعلمون في وضع خطة وأهداف العمل.	٩٣,٧٨	١٢	١٠,٦	١١٥	٨٣	٦١٨	**٨٤٦,٧٨٤		
٢	تحدد الإمكانيات المطلوبة مستقبلاً من خلال التخطيط.	٩٣,١٥	٢	٠,٣	١٤٩	٧٩,٧	٥٩٤	**٧٦٥,٢٣٢		
٣	تتسم الخطط التي يتم وضعها بالواقعية القابلة للتطبيق.	٩٢,٦١	٧	٠,٩	١٥١	٧٨,٨	٥٨٧	**٧٣٤,٥٤٠		
٤	تحدد الصلاحيات الممنوحة للمعلمين لتمكينهم من الأداء علي الوجه المطلوب.	٩٢,٤٣	٢١	٢,٨	١٢٧	٨٠,١	٥٩٧	**٧٥٦,٩٢٩		
٥	يساعد تخطيط الأداء في وضع إجراءات مبسطة لتسهيل إنجاز العمل.	٩٢,٠٣	١٠	١,٣	١٥٨	٧٧,٤	٥٧٧	**٦٩٦,٥٨٣		
٦	لدى المعلمين علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة قبل البدء بالعمل.	٩٤,٢٢	١٠	١,٣	١٠٩	٨٤	٦٢٦	**٨٨١,٢٧٠		
٧	يمكن توقع المشكلات التي قد تواجه العمل في المستقبل.	٩٢,٦٦	١١	١,٥	١٤٢	٧٩,٥	٥٩٢	**٧٤٧,٩٤٩		

\*\*داله إحصائيا عند (٠,٠٠١)

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد "تخطيط الأداء" وقد جاءت الفروق لصالح البديل (موافق).

وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب الأهمية النسبية لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٦) ومضمونها (لدى المعلمين علم تام بالمسؤوليات والمهام الخاصة قبل البدء بالعمل) في الترتيب الأول لعبارات هذا البعد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٤,٢٢) ، ويعزى ذلك إلي تأكيد النظم واللوائح علي المسؤوليات والمهام المراد تنفيذها ، وتوجيه المدير الدائم للمعلمين قبل البدء في العمل ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة محمد ( ٥٤ ، ٢٠١١ ) والتي أكدت علي ضرورة علم المعلمين بالمهام والمسؤوليات من أهم السياسات التابعة التي تسهم في تحقيق أهداف المدرسة .
- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (١) ومضمونها (يشارك المعلمون في وضع خطة وأهداف العمل) حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣,٧٨) ؛ ويعزى ذلك إلي ادراك المدير لأهمية مشاركة المعلمين في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف ، وإيمان المدير بأهمية التعاون بينه وبين المعلمين من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة المهدي ( ٢٠٠٧ ) التي أكدت علي أهمية مشاركة المعلمين في وضع خطة وأهداف العمل وترسيخ مبادئ التخطيط الجيد للأداء .
- أما الترتيب الثالث فقد احتلته العبارة (٢) ومضمونها (تحدد الإمكانيات المطلوبة مستقبلاً من خلال التخطيط)؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣,١٥) ، ويعزى ذلك إلي أهمية التفكير المستقبلي للمدير ؛ وذلك من خلال تحديد الإمكانيات المطلوبة ، والعمل علي توفيرها من أجل تحقيق الأهداف ، وانسجمت هذه الدراسة مع دراسة الأحمد ( ٤٤٣ ، ٢٠١٨ ) ، والتي أشارت إلي دور المدير المهم في تحديد إمكانيات المدرسة والمقارنة بينها وبين الإمكانيات الفعلية بالمدرسة ومحاولة تقليل الفجوة بينهم لتحقيق الأهداف .
- واحتل الترتيب قبل الأخير العبارة (٤) ومضمونها (تحدد الصلاحيات الممنوحة للمعلمين لتمكينهم من الأداء علي الوجه المطلوب)؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢,٤٣) ، ويرجع ذلك إلي دعم القيادة الدائمة للمعلمين لأداء مهامهم ووظائفهم بالشكل المراد تنفيذه حتي يتسنى لهم تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وختلفت هذه الدراسة مع دراسة أبو الوفا ( ٢٢٦ ، ٢٠١٠ ) والتي أشارت إلي ضرورة تحديد صلاحيات وسلطات المعلمين لتحقيق كفاءة الأداء .
- أما الترتيب الأخير فقد احتلته العبارة (٥) ومضمونها (يساعد تخطيط الأداء في وضع إجراءات مبسطة لتسهيل إنجاز العمل)؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢,٠٣) ، وقد يرجع ذلك إلي أن الإدارة المدرسية تعمل علي وضع خطط وتحسينات بسيطة وتتفادي التعقيدات حتي تمكن المعلمين من إنجاز العمل، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة محمد ( ٥٤ ، ٢٠١١ ) ، والتي أشارت إلي أهمية وضع إجراءات سهلة تعمل علي إنجاز العمل وجودته .

#### البعد الثاني: تقييم الأداء

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاً والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات بعد (تقييم الأداء)، وذلك على النحو التالي:

**جدول (٤)**  
**التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية وقيمة كاً لاستجابات أفراد العينة**  
**حول بعد "تقييم الأداء"**

م	العبارات	الاستجابات (ن=٧٤٥)						كأ	الترتيب	الأهمية النسبية
		درجة الموافقة								
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تسعى المدرسة إلى تقييم الأداء بصورة موضوعية.	٥٩٩	٨٠,٤	١٣١	١٧,٦	١٥	٢	٩٢,٧٩	**٧٦٩,٨٤٧	
٢	يساعد تقييم الأداء على تحديد المعلمين الذين يحتاجون للتدريب.	٥١٤	٦٩	١٨٧	٢٥,١	٤٤	٥,٩	٨٧,٦٩	**٤٦٧,٤٨٧	
٣	يرتبط برنامج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت.	٥٥٥	٧٤,٥	١٥٩	٢١,٣	٣١	٤,٢	٩٠,١١	**٦٠١,٠٤٢	
٤	يتم مناقشة نتائج التقييم الإيجابية والسلبية مع المعلمين.	٥٨١	٧٨	١٥٣	٢٠,٥	١١	١,٥	٩٢,١٧	**٧٠٩,٠٥٨	
٥	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بناءً على نتائج التقييم.	٥٥٧	٧٤,٨	١٧٨	٢٣,٩	١٠	١,٣	٩١,١٤	**٦٣٢,٣١٤	
٦	يستخدم مدير المدرسة أساليب متعددة لمتابعة سير العمل مثل (التقارير، والاجتماعات،...).	٥٧٢	٧٦,٨	١٥٤	٢٠,٧	١٩	٢,٦	٩١,٤٠	**٦٦٩,٤٧٤	

\*\*دالة إحصائية عند (٠,٠٠١)

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد "تقييم الأداء" وقد جاءت الفروق لصالح البديل (موافق).

وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب الأهمية النسبية لها على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١) ومضمونها (تسعى المدرسة إلى تقييم الأداء بصورة موضوعية) في الترتيب الأول لعبارات هذا البعد؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢,٧٩)؛ ويعزى ذلك إلا أن الهدف الرئيس لإدارة المدرسة هي تقييم أداء الأفراد بمعايير واضحة وموضوعية دون تحيز، مما يعكس أهمية العدالة والشفافية بالمدرسة، وانسجمت هذه الدراسة مع دراسة زهران (٢٠٢١، ٢١٣) والتي أشارت إلى ضرورة وضع معايير ثابتة في تقييم أداء المعلمين وتنسم بالموضوعية والشمولية حتى تسهم في جودة وكفاءة الأداء.
- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (٤) ومضمونها (يتم مناقشة نتائج التقييم الإيجابية والسلبية مع المعلمين) حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٢,١٧)، ويرجع ذلك إلى اهتمام المدير بمناقشة نتائج التقييم الإيجابية والسلبية لتعزيز نقاط القوة والوقوف على نقاط الضعف وذلك للعمل على التطوير المستمر لمهارات المعلمين، وانسجمت هذه الدراسة مع دراسة خفاجي (٢٠٢١، ١١٩) في ضرورة مناقشة نتائج التقييم الإيجابية والسلبية بين المعلمين، والعمل على تحفيزهم من أجل جودة وكفاءة الأداء المدرسي.
- أما الترتيب الثالث فقد احتلته العبارة (٦) ومضمونها (يستخدم مدير المدرسة أساليب متعددة لمتابعة سير العمل مثل (التقارير، والاجتماعات،...))؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١,٤٠)، ويرجع ذلك إلى أن مدير المدرسة يعتمد على أساليب وأدوات مختلفة لتقييم الأداء بدقة لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء المدرسي، وانسجمت هذه الدراسة مع دراسة



الصغير ( ٢٠٠٨ ، ٣٠ ) : أن من اسهامات الإدارة المدرسية العمل علي استخدام وسائل متعددة لتقييم سير العمل .

● واحتل الترتيب قبل الأخير العبارة (٣) ومضمونها (يرتبط برنامج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت)؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٠،١١) ، ويعكس ذلك أهمية استخدام برامج التقييم كوسيلة لتحفيز الفعالية والتطوير وذلك من خلال مكافآت وحوافز لتشجيع المعلمين علي تحسين الأداء ، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الشعلان ، البلبيد ( ٢٠١٥ ، ١١٢ ) أن برامج تقييم ادارة المدرسة تركز علي نظام خاص بالحوافز والمكافآت مما يزيد من الدافعية إلي العمل ، كما يسهم في زيادة الإنتاجية ، وتحسين الأداء .

● أما الترتيب الأخير فقد احتلته العبارة (٢) ومضمونها (يساعد تقييم الأداء على تحديد المعلمين الذين يحتاجون للتدريب)؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨٧،٦٩) ، إذ يعد من أهم اسهامات إدارة المدرسة العمل علي تقييم أداء المعلمين لمعرفة المعلمين الذين يفكرون إلي التدريب والعمل علي تشجيعهم لتنمية وتطوير أدائهم المهني ، وانسجمت هذه الدراسة مع دراسة الصغير ( ٢٠٠٨ ، ٣٠ ) علي مشاركة إدارة المدرسة لوضع برامج تسهم في عمل دورات تدريبية بهدف النمو المهني للمعلمين .

#### البعد الثالث: التغذية العكسية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة كاً والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات بعد (التغذية العكسية)، وذلك على النحو التالي:

#### جدول (٥)

#### التكرارات والنسب المئوية والأهمية النسبية وقيمة كاً لاستجابات أفراد العينة حول بعد "التغذية العكسية"

م	العبارات	الاستجابات (ن=٧٤٥)						كاً	الأهمية النسبية	تكرار
		درجة الموافقة								
		موافق		موافق إلى حد ما		غير موافق				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تمّ التغذية الراجعة للاداء في ضوء الأهداف المحددة للمدرسة.	٥٧٢	٧٦،٨	١٦١	٢١،٦	١٢	١،٦	٩١،٧٢	٩	**٦٧٧،٤٧٩
٢	تحرص إدارة المدرسة على تقديم التغذية الراجعة بشكل علمي ومحايدي وموضوعي.	٦١٢	٨٢،١	١٢٣	١٦،٥	١٠	١،٣	٩٣،٦٠	٥	**٨٢٤،٥٥٦
٣	ترتكز التغذية الراجعة على الاداء وليست على الشخصية.	٦١٦	٨٢،٧	١١٤	١٥،٣	١٥	٢	٩٣،٥٥	٦	**٨٣٦،٢٥٠
٤	يراعي المدير شعور المعلمين عند تقديم جوانب القصور في أدائهم.	٦١٥	٨٢،٦	١٢٢	١٦،٤	٨	١،١	٩٣،٨٢	١	**٨٣٨،٢٤٧
٥	تتأكد القيادة من فهم المعلمين للتغذية الراجعة وكيفية التعامل معها.	٦١٣	٨٢،٣	١٢٦	١٦،٩	٦	٠،٨	٩٣،٨٢	م	**٨٣٢،٢٣٩
٦	تشمل بيانات الاداء المتاحة عن المدرسة جميع عناصر العملية الإدارية.	٦١٧	٨٢،٨	١١٧	١٥،٧	١١	١،٥	٩٣،٧٨	٤	**٨٤٣،٥٨٧
٧	تهتم الإدارة بتقديم الجوانب الإيجابية ، ولا تهتم فقط علي الجوانب السلبية.	٥٩٨	٨٠،٣	١٤٠	١٨،٨	٧	٠،٩	٩٣،١٠	٨	**٧٧٤،١٤٠
٨	يعلن المدير عن جوانب الاداء الإيجابية لترك انطباع إيجابي عن المعلمين والمدرسة.	٦١٥	٨٢،٦	١٢٢	١٦،٤	٨	١،١	٩٣،٨٢	م	**٨٣٨،٢٤٧
٩	تقوم تقارير اداء المدرسة بالمصادر الداخلية فضلاً عن المصادر الخارجية.	٦٠٤	٨١،١	١٣٣	١٧،٩	٨	١،١	٩٣،٣٣	٧	**٧٩٥،٥٤٦

\*\*دالة إحصائية عند مستوى (٠،٠٠١)

ومن الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات بعد "التغذية العكسية" وقد جاءت الفروق لصالح البديل (موافق).

وقد جاء ترتيب عبارات هذا المحور حسب الأهمية النسبية لها على النحو التالي:

- جاءت العبارات (٤، ٥، ٨) ومضمونهم (يراعي المدير شعور المعلمين عند تقديم جوانب القصور في أدائهم، تتأكد القيادة من فهم المعلمين للتغذية الراجعة وكيفية التعامل معها، يعلن المدير عن جوانب الأداء الإيجابية لترك انطباع إيجابي عن المعلمين والمدرسة) في الترتيب الأول لعبارات بعد (التغذية العكسية)؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣، ٨٢) ، ويعزى ذلك إلي أن جميع الممارسات والسلوكيات تهدف إلي الارتقاء بالمعلم لتحقيق الرضا الوظيفي ، وتحسين الأداء المدرسي ، وانسجمت هذه الدراسة مع دراسة عبد الحفيظ (٢٠٢٣ ، ٤٨) علي اهتمام القيادة المدرسية بالمعلمين ومراعاة شعورهم ، وسيادة علاقات اجتماعية قائمة علي المحبة والاحترام .
- وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة (٦) ومضمونها (تشمل بيانات الأداء المتاحة عن المدرسة جميع عناصر العملية الإدارية)؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣، ٧٨) ، ويرجع ذلك إلي أن جودة الأداء وكفاءته تقوم علي جميع عناصر العملية الإدارية ، فالمدرسة كيان متكامل يشترك فيه الجميع لتحقيق الأهداف التربوية ، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة القرني ، القحطاني ( ٢٠١٩ ، ٢١٧) علي ارتباط ومشاركة جميع عناصر العملية الإدارية في مستويات الأداء المطلوبة.
- وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة (٢) ومضمونها " تحرص إدارة المدرسة على تقديم التغذية الراجعة بشكل علمي ومحايد وموضوعي"؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣، ٦٠) ، ويعزى ذلك إلي أن إدارة المدرسة تتراخي في تقديم التغذية الراجعة بشكل محايد ، وربما هناك بعض التحيز لفئة دون الأخرى ، وانسجمت هذه الدراسة مع دراسة النصر ( ٢٠٢٢ ، ١٥) الذي أشار علي أن من أهم عوامل نجاح التغذية العكسية أن تتم التغذية العكسية بشكل محايد وعلمي وموضوعي ومهني سليم .
- أما الترتيب قبل الأخير فقد احتلته العبارة (٧) ومضمونها (تهتم الإدارة بتقديم الجوانب الإيجابية ، ولا تهتم فقط علي الجوانب السلبية) حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩٣، ١٠) ، ويعزى ذلك إلا أن إدارة المدرسة تعمل علي دعم القوي الإيجابية ، وتقليل الجوانب السلبية بدرجات متفاوتة ، مما يتطلب زيادة مناقشة كافة الجوانب السلبية والإيجابية ، والعمل علي توفير مناخ مدرسي إيجابي يسهم في تعزيز نقاط القوة ، والوقوف علي نقاط الضعف لتحسينها ، وانسجمت هذه الدراسة مع دراسة الخالدي ، التركي ( ٢٠١٨ ، ١٢٢) علي أهمية التغذية الراجعة في تزويدهم بالمعلومات والمهارات من خلال عملية التقييم البنائي ، التي تسهم في تعزيز السلوك الصحيح وتصويب المفاهيم وبالتالي فهي تزيد من مستوي الدافعية لتحقيق الأهداف التعليمية .
- واحتل الترتيب الأخير العبارة (١) ومضمونها (تتم التغذية الراجعة للأداء في ضوء الأهداف المحددة للمدرسة)؛ حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩١، ٧٢) ، ويرجع ذلك إلي أن التغذية الراجعة للأداء لديها بعض القصور في تحديد بعض الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وربما يتطلب زيادة الوعي من قبل التربويين للتأكيد علي وضوح الأهداف وفهمها لجميع المعلمين بالمدرسة ، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة النصر ( ٢٠٢٢ ، ١٥) وقد أكد علي تحقيق التغذية العكسية غاياتها عندما ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة .

## نتائج البحث :

- تعتبر إدارة الأداء أحد الأنظمة الإدارية المتطورة ، التي تتبنى شبكة متداخلة ومتكاملة من العمليات تتناغم فيما بينها لتحقيق أهداف المدرسة بأفضل جودة وكفاءة ، والوصول بالمدرسة الي الميزة التنافسية .
- تنقسم أبعاد إدارة الأداء إلي ( تخطيط الأداء ، وتقييم الأداء ، والتغذية العكسية للأداء ) التي تسهم في جودة وكفاءة الأداء المدرسي .
- يعد المعلم هو حجر الأساس في العملية التعليمية والتربوية ؛ إذ يعمل علي تشكيل شخصية طلابه ، وتعليمهم بشكل فعال وإيجابي ، وله دور كبير أيضاً في تكوين معتقداتهم وأخلاقياتهم ، كما يمثل المعلم لدي طلابه القدوة التي يحتذي بها ، ولذا كان الاهتمام بالمعلم من أهم الأولويات التي تسعى إدارة الأداء تحقيقها .
- تسعى إدارة الأداء إلي إيجاد بيئة عمل إيجابية وداعمة للمعلمين ، وتوفير فرص التطوير المهني المستمر ، وتشجيع التعاون والتفاعل الإيجابي ، وتوثيق العلاقة بين المدير والمعلمين ، مما تسهم في تعزيز انتماء المعلمين بالمدرسة .
- تسهم إدارة الأداء المدرسي في توفير نظام معلومات متبادل بين مدير المدرسة والمعلمين لجودة الأداء وأساليب تحسينه.
- تعمل إدارة الأداء في صناعة مناخ مدرسي إيجابي يمكن المعلمين من تقديم أفضل ما لديهم من قدرات لتحسين العمل وجودته بكفاءة وفعالية.
- تحقق إدارة الأداء مناخ مدرسي تفاعلي وتعاوني يفتح المجال بين المدير والمعلمين للنقاش ، وتبادل الفكر والمعلومات ، وتحفيز المعلمين علي الابتكار والابداع .

## توصيات البحث :

- استقطاب إدارة المدرسة للكوادر البشرية ذات الفكر الاستراتيجي وتحفيز ودعم الإبداع والابتكار ، وتغيير أساليب ووسائل الأداء.
- ضرورة الاهتمام بتعزيز الممارسات الإيجابية والعلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين فيما بينهم ، وحل النزاعات والتأكيد علي ثقافة النقد البناء والتنافس الشريف فيما بينهم.
- اهتمام المدير بتقوية الثقة المتبادلة بين المعلمين والقيادة المدرسية والتفاهم معهم ، وتعزيز قيم المسؤولية ودورهم المهم في العملية التعليمية .
- إتاحة إدارة الأداء المدرسي الخدمات الممكنة عبر الانترنت ، والتي تمكن المعلمين والتلاميذ بيئة اتصال وتواصل تعليمي تعمل علي دعم واثراء معارفهم ومعلوماتهم.
- تبني إدارة الأداء المدرسي نظام تقني وتكنولوجي متكامل يسهم في نقل المعلومات وحفظها بشكل واضح وسريع يمكن المعلمون من مراجعة المعلومات بسهولة ويسر.
- تبني إدارة الأداء المدرسي لخطط وبرامج متنوعة لتنمية وتطوير ابداع وابتكار المعلمين ، وتحسين مستوي الأداء ، وتحقيق الميزة التنافسية.
- التزام مدير المدرسة بمعايير موضوعية وعادلة لتقييم المعلمين وفقاً لقوانين وأهداف واضحة ومعروفة لجميع المعلمين بالمدرسة .

## البحوث والدراسات المقترحة:

- بعد الانتهاء من البحث بجوانبه المختلفة، وبعد التعمق في دراسة كافة الأبعاد المتعلقة به، يمكن للباحثة اقتراح بعض الموضوعات البحثية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:
- ١ - دور إدارة الأداء المدرسي في تعزيز الأنشطة المدرسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .
  - ٢ - إدارة الأداء المدرسي مدخل لتحقيق تميز المؤسسات التعليمية في التعليم ما قبل الجامعي .
  - ٣ - إدارة الأداء المدرسي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي .
  - ٤ - دور إدارة الأداء المدرسي في تحقيق مناخ مدرسي إيجابي في مدارس التعليم الأساسي .

## المراجع

١. أحمد الكردي ( ٢٠١٠ ) : إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال ، : <https://kenanaonline.com>
٢. الأحمدي ، فؤاد لافي مسفر ( ٢٠١٨ ) : استراتيجيات إدارة الأداء لمديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة ، *مجلة البحث العلمي في التربية* ، ١٩ ، ٤٢٨ ، ٤٥٤ .
٣. الأنصاري ، أسماء حسين ( ٢٠٢٢ ) : تطبيق نظام إدارة الأداء الوظيفي وعلاقته بمستوي الرضا لدي معلمي الحلقة الثانية بمدارس الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية* ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر ، ٦ ( ٢٧ ) ، ١ - ٤٢ .
٤. البراشدية ، حفيظة سليمان ( ٢٠١٧ ) : واقع إشراك المعلمين في اتخاذ قرارات تطوير الأداء المدرسي : دور نظم البيانات التعليمية في دعم استفسارات المعلمين ، المؤتمر الدولي الرابع لكلية التربية ، جامعة الملك قابوس ، مسقط ، سلطنة عمان ، ٣٨٠ - ٣٩٣ .
٥. الحمداني ، ناهد إسماعيل عبدالله - علي ، علي أكرم عبدالله ( ٢٠١٠ ) : رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين ( دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل ) ، *تنمية الرفادين* ، جامعة الموصل ، ٩٨ ( ٣٢ ) ، ١١٩ - ١٤٥ .
٦. درويش ، درويش مرعي إبراهيم ( ٢٠١٣ ) : أساليب التغلب على ظواهر السلبية واللامبالاة والتسيب في سلوك وأداء العاملين بوحدات الجهاز الإداري للدولة : دراسة ميدانية ، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ١٢٥١ - ١٣٥٠ .
٧. رضوان ، وائل وفيق ( ٢٠١٥ ) : متطلبات تطوير مراكز تعليم الكبار بمصر في ضوء مدخل إدارة الأداء ، *مجلة العلوم التربوية* ، كلية التربية بقنا ، ٢٣ ( ٢٣ ) ، ٤٢٢ - ٤٧٣ .
٨. السيد ، سمير ربيع وآخرون ( ٢٠١٨ ) : تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء ، *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ، جامعة حائل ، المملكة العربية السعودية ، ٥ ( ٢ ) ، ٥٦ - ٧٧ .
٩. عبد الحفيظ ، بدر محمد ( ٢٠٢٠ ) : الالتزام التنظيمي لدي معلمي مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة ( دراسة تحليلية ) ، *مجلة التربية المقارنة والدولية* ، ١٣ ، ١٤٧ - ٢٠٠ .
١٠. عبد الرحمن ، سلوى عمر ( ٢٠١٣ ) : الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين بالمنظمات العامة ، *مجلة النهضة* ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ١٤ ( ٢ ) ، ١٢٥ - ١٧٤ .

١١. عبدالله ، مصطفى أحمد ( ٢٠١٨ ) : واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم قبل الجامعي في مصر ، المؤتمر العلمي الرابع شباب الباحثين للعلوم الاجتماعية والإنسانية والتربوية ، جامعة جنوب الوادي .
١٢. العتيبي ، صالحة حنس ، والحبيب ، عبد الرحمن محمد ( ٢٠٢٠ ) : متطلبات تطبيق إدارة الأداء في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، ٢٨(٢) ، ١٦٠ - ٢٣٣ .
١٣. عيداروس ، أحمد نجم الدين ( ٢٠١٩ ) : تطوير آليات إدارة الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الأداء المتوازن ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، ٣٠ (٦) ، ٣١١ - ٣٦٤ .
١٤. القحطاني ، مشيب عايض ( ٢٠١٩ ) : قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، مجلة التنمية الإدارية ، إدارة الاتصال المؤسسي بمعهد الإدارة العامة ، ١٨ - ٢٠ مارس ، ٦٣ - ١١٧ .
١٥. القطان ، وائل محمود ( ٢٠١٦ ) : إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية : دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٤٠ (١) ، ١٥ - ١٠٢ .
١٦. المتعاني ، عبد الرحمن حميدان حامد ( ٢٠٢٢ ) : واقع ممارسة إدارة الأداء لدى قادة مدارس التعليم العام بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة \_ دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، ٨٨(٤) ، ١١٤ - ١٤٨ .
١٧. محمد ، حسام الدين السيد ( ٢٠١٧ ) : تطوير معايير جودة الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان في ضوء خبرات بعض الدول ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، كلية الإمارات للعلوم التربوية ، ١٧ ، ١ - ٢٩ .
١٨. محمد ، خالد سامي ( ٢٠١١ ) : إدارة الأداء : دروس مستفادة: إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية ، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية ، الموسوعة العربية للتعليم الإلكتروني ، ٢١ ، ١ - ١٠ .
١٩. محمد ، محمد فكري ( ٢٠٢١ ) : مدي العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوي الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات ( دراسة تطبيقية علي الفنادق السياحية بالقاهرة ) ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، معهد الجزيرة العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات الإدارية ، ٤٥(٣) ، ١٣٥ - ١٨٢ .
٢٠. محمد ، مصطفى ( ٢٠١٨ ) : الرضا الوظيفي وأثره علي تطوير الأداء ، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ١ .
٢١. محمود ،نشأت فضل ( ٢٠١٦ ) : النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر ، ٩٣ ، ١ - ٥٤ .
٢٢. مزaid ، إبراهيم ( ٢٠١٥ ) : أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ٣٩ (٣٨) ، ٤٦٧ - ٤٨٦ .
٢٣. منصور ، كمال عبد اللطيف ( ٢٠١٦ ) : تطوير الأداء المدرسي في ضوء إستراتيجية التحسين المستند إلي المدرسة : مدرسة الظهران دراسة حالة ، المؤتمر الدولي الأول : توجهات إستراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٦ ، ٢٨١ - ٣٩٤

- 
- 24\_Michel Armstrong (2006 ) : **Performange Management key strategies and practical guidelines** , London and Philadelphia ,Edition , USA,3 .
- 25\_Egboka ,Patience Ndidi ( 2018) : Principals Application of Management support practices for Enhancing teachers job performance in secondary schools in Enugu state , Nigeria , **International journal of research** , 5(17) , 582 – 590 .
- 26\_de Dois ,Riego, E.E ,Lapuz , A.M.E.(2020) , The Relationship between Management style , Performance Appraisal , and Employee development of selected personnel form an Academic institution , **International journal of Scientific research in Multidisciplinary Studies** , 6(7) , 1- 6.
- 27-Rostom ,Fateme Azizi (2020) : **Definition of performance management** , [https : //www.researchgate . net](https://www.researchgate.net) .
- 28-Aguinis ,Herman ( 2018 ) : **Perfqrnance Management** , ترجمة سامح ,  
360, دار الفكر ,عبدالمطلب