



تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

إعداد

الباحثة/ سهام بنت خميس بن محمد الحكمانية مديرة مدرسة بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان	د/ محمد بن ناصر بن سالم الريامي مدير مدرسة بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان
د/ عبدالله بن سعيد الهنائي مدير مدرسة بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان	د/ حسام الدين السيد محمد ابراهيم دكتور باحث بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية- مصر

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يعتمد على مبادئ محددة، وأهداف واضحة، وفوائد متعددة، ومراحل متتابعة تعتمد على جدول زمني واضح ومُحدد، ومعايير مهنية موجهة ومُرشدة في الأداء وتقييمه، وتنوع أدوات جمع البيانات والمعلومات المُستخدمة في التقييم، والاهتمام بالنمو المهني والتنمية المهنية للمديرين، ووجود إجراءات محددة ناتجة عن التقرير النهائي للتقييم. وأوصت الدراسة بقيام وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان بتولي المسؤولية الكاملة عن نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس؛ وذلك من حيث: تحديد الأهداف، والمبادئ والأسس، والمعايير، والمراحل، وتقارير الكفاءة السنوية.

الكلمات المفتاحية: نظام تقييم الأداء الوظيفي - مديري المدارس - سلطنة عُمان - الولايات المتحدة الأمريكية

Developing the job performance evaluation system for school principals in the Sultanate of Oman in light of United States of America experience

Prepared

Researcher/ Siham bint Khamis bin Mohammad Al-Hakmaniyah

School Principal -Ministry of Education- Sultanate of Oman.

Dr/ Mohammed bin Nasser bin Salem Al- Riyami

School Principal -Ministry of Education- Sultanate of Oman.

Dr/ Abdullah bin Suaid bin Said Al Al-Hinaai

School Principal -Ministry of Education- Sultanate of Oman.

Dr. Hossam El Din Elsayed Mohammad Ibrahim

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

Abstract

The current study aimed to Develop the job performance evaluation system for school principals in the Sultanate of Oman in light of United States of America 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 job performance evaluation system for school principals in the United States of America is based on specific principles, clear objectives, multiple benefits, and successive stages based on a clear timetable, professional standards guiding performance and its evaluation, and the diversity of data and information collection tools used in evaluation. And interest in the professional growth and professional development of principals, and the existence of specific procedures resulting from the final report of the evaluation. The study recommended that the Ministry of Education in the Sultanate of Oman assuming full responsibility for the job performance evaluation system for school principals; This is in terms of: defining goals, principles and foundations, standards, stages, and annual efficiency reports.

KeyWords: performance evaluation system - schools principals - Sultanate of Oman- United States of America .

تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية

المقدمة:

يُمثل مدير المدرسة عنصرًا رئيسًا ومقومًا أساسيًا في تشكيل المنظومة التعليمية المدرسية، حيث يقوم بعدد من الواجبات الوظيفية، فهو مسؤول عن دعم عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وإدارة المناهج الدراسية، ودعم هيئة العاملين بالمدرسة، وإدارة الموارد المادية المدرسية من مباني وتجهيزات، وبناء شراكات مجتمعية بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي؛ بكل مؤسساته، ومنظماته، وهيئاته، ووكالاته؛ الاجتماعية، والتعليمية، والاقتصادية.

ولا يمكن لمديري المدارس أن يقوموا بهذه الواجبات ويحافظون على جودة أدائهم فيها إلى من خلال نظام مُتميز لتقييم أدائهم الوظيفي، ولذا اهتمت كثير من دول العالم بنظم تقييم أدائهم الوظيفي، ومن هذه الدول الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث يتولى مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس مشرفون متخصصون يعملون في المناطق التعليمية أو المقاطعات الكبرى، من خلال المكاتب المركزية بهذه المناطق أو المقاطعات، ويتولى المشرفون مسؤولية إجراء التقييم السنوي لمُديري المدارس، ولا بد لهؤلاء المشرفين أن يكون لديهم المعارف والمهارات والقدرات لضمان القيام بهذه العملية بكفاءة وفعالية، حيث تتضمن إجراء الملاحظات، وجمع الأدلة، وتدريب المديرين، وتوجيه نموهم وتنميتهم المهنية، وتقديم تقييم تلخيصي لهم.

(Minnesota Department of Education, 2017A, 6)

ويعتمد تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية على مجموعة متنوعة من المبادئ؛ وذلك مثل: العمل المشترك بين المديرين والمشرفين

المُؤمّنين لأداء، والإمام بالمعايير المهنية لمُدبري المدارس، والتواصل مع أنظمة الدعم الرئيسية في المناطق والمقاطعات التعليمية، والعدالة والإنصاف والمساواة في التعامل، واحترام وتقدير الآراء والثقة المُتبادلة في إطار من الحوارات والمناقشات الفعالة، والدقة والموضوعية والأمانة والنزاهة في إصدار الأحكام، وجمع بيانات ومعلومات التقويم من مصادر مُتعددة، والتغذية الراجعة لمُدبري المدارس بشفافية ووضوح، وتقديم نصائح وإرشادات يمكن تنفيذها على أرض الواقع لتحسين وتطوير الأداء ومعالجة المشكلات، والاستمرارية في التقويم ووضع خطط لتطوير الأداء. (American Institutes for Research,2014, 7)

ويقوم كل من المشرفين المقومين ومُدبري المدارس بأدوار مُحددة في تقويم أداء مُدبري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية ؛ فبالنسبة للمشرفين المقومين يقومون بالتوجيه اللازم لدعم الممارسة المهنية للمدبرين ونموهم المهني، باستخدام مقاييس الأداء الرئيسية للمنطقة التعليمية، والقيام بالتقويم الذي يدعم التدريس والتعلم المحسنين، ويناسب سياق المنطقة، ويدعم نمو المدير، ويلبي المتطلبات القانونية، وتسهيل اجتماعات المراجعة وإجراء الملاحظات، والقيام بالمراجعة النهائية لمدير المدرسة بناءً على الأدلة، وتقديم توصيات حول كيفية تحسين نظام التقويم الذي يتضمن التغذية الراجعة من المدير ومسؤولي المنطقة الآخرين. أما المديرين فيقومون باستخدام الأدلة لتقويم مهاراتهم، ووضع الأهداف لتحسين الممارسة المهنية، وتحديد الممارسات المهنية وأهداف نتائج الطالب مع المشرفين، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات في الوقت المحدد لتحقيق أهداف القيادة، وتجميع البيانات والأدلة والشواهد والوثائق لإثبات الأداء، والمشاركة بنشاط في اجتماعات المراجعة، والتأمل في التقدم السنوي وتجديد الالتزام الشخصي للعام المقبل، واقتراح أهداف وإجراءات للتحسين المستمر، وتقديم ملاحظات للمشرفين حول كيفية تحسين نظام تقويم المديرين بالمنطقة التعليمية. (Minnesota Department of Education,2017B, 10)

وتوجد عدة مراحل لتقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي ولاية ميرلاند توجد أربع مراحل؛ الأولى التوجيه Orientation وتكون في نهاية شهر أغسطس وتتركز على بناء فهم واضح لعملية التقويم والنظرية الكامنة وراءها وما يمكن توقعه. والثانية اجتماعات ما قبل التقويم Pre-Evaluation Conference وتكون في نهاية شهر سبتمبر، ويتم التركيز فيها على مراجعة المعايير المهنية لمديري المدارس، والتقييم الذاتي للمديرين في كل معيار، والأدلة التي سيتم جمعها، وأهداف نمو الطلبة. والثالثة الملاحظات الرسمية وغير الرسمية وجمع الأدلة Formal and Informal Observations/ Evidence Collection وتكون على مدار العام الدراسي ويتم فيها جمع الأدلة والبراهين والشواهد على الأداء من خلال الزيارات الميدانية من قبل المشرفين المقومين لمُديري المدارس عن طريق حضور الاجتماعات المدرسية، وزيارة قاعات الدروس، وحضور الاجتماعات المدرسية، والمقابلات مع كافة المستفيدين من العملية التعليمية. أما المرحلة الرابعة فهي التقويم النهائي Final Evaluation ويكون في منتصف شهر يوليو، ويتم مراجعة جميع البيانات من قبل المشرفين، وكتابة تقارير الأداء، وإصدار الأحكام (Maryland State Department of Education, 2019, 18-19).

وتعتمد عملية تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية على المعايير المهنية لمُديري المدارس، حيث قامت مؤسسة القادة الجدد (New Leaders, 2010, 6) بوضع ستة معايير مهنية لمُديري المدارس؛ وهي: وجود رؤية للنتائج والعدالة والإنصاف Vision for Results and Equity وتتضمن تحديد أهداف عالية وإيجاد بيئة يزدهر فيها جميع الطلبة. والتخطيط والعمليات Planning and Operations ويتضمن وضع خطط عمل وتنفيذها، وإدارة الوقت وتخصيص الموارد لدعم أهداف المدرسة. والثقافة Culture وتتضمن

إجراءات بناء ثقافة من التوقعات العالية ومشاركة أولياء الأمور والمجتمع. والتعلم والتعليم Learning and Teaching ويتضمن إجراءات تعزيز المناهج الدراسية، وتحديد ممارسة تعليمية عالية الجودة ، واستخدام بيانات الإنجاز للتحسين والتطوير. وتطوير هيئة العاملين والإدارة Staff Development and Management ويشتمل على إدارة رأس المال البشري، ودعم النمو المهني للعاملين وتقييمهم، وتطوير فريق القيادة. والقيادة الشخصية والنمو Personal Leadership and Growth ويتضمن دعم التعلم التنظيمي ، والحفاظ على تركيزهم المهني ، وإيجاد حلول للمشكلات، والتواصل بشكل فعال.

وفي سلطنة عُمان أشارت وزارة التربية والتعليم (٢٠١٧ ، ١٥) إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يتولون مسؤولية تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، حيث يعمل هؤلاء المشرفون في المديريات العامة للتربية والتعليم ، وتُعد وظيفتهم إشرافية على مديري المدارس، ويزورهم بصورة دورية ، ويساهمون في نشر الثقافة المهنية لديهم، ويقومون بمراجعة خططهم وبرامجهم وآليات عملهم ويتابعون تنفيذها وتقييمها 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.

مشكلة الدراسة:

أشارت نتائج كثير من الدراسات السابقة وجود بعض المشكلات التي تواجه نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان، حيث توصلت نتائج إبراهيم والشعيلي (٢٠٢٢) إلى أنه لا يترتب على نظام التقويم حوافز أو مكافآت أو علاوات دورية، ولا يؤدي التقويم إلى زيادة في الأجور والرواتب، وقلّة وضوح السياسات والإجراءات المتبعة في التقويم. ولا تقدم عملية تقويم الكفاءة التغذية الراجعة

لتطوير وتحسين الأداء نظرا لسريتها التامة، ولا تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن تتوفر في المدير، ولا تتضمن واجبات المدير الوظيفية في دليل الوظائف والأنصبة المعتمدة، ولا تتضمن معايير الإدارة المدرسية الموجودة في نظام تطوير الأداء المدرسي.

وأبرزت نتائج دراسة البيمانية (٢٠١١) أن المشرفين الإداريين يمارسون أدوارهم في الإشراف، والمتابعة والتقييم على مُديري المدارس بدرجة متوسطة. وأوضحت نتائج دراسة الحبسي (٢٠١١) ضعف قدرة المشرف الإداري على إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لمديري المدارس، وضعف القدرة على تطوير أداء المُديرين. وخلصت نتائج دراسة الراسبي والرقمية (٢٠١٢) إلى افتقار المشرفين الإداريين إلى كثير من المعارف والمهارات الإشرافية والتقييمية في دعم عمل مُديري المدارس وتمكينهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بفعالية وكفاءة.

وتأسيساً على ما سبق تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس؟
- ٢- ما واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان؟
- ٣- ما أوجه الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- الوقوف على خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

- ٢- تعرف واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان.
- ٣- تحديد أوجه الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

- ١- يمكن أن تفيد مُديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية بالمُديريات العامة للتربية والتعليم في التعرف على خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، والإفادة منها في تحسين وتطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس.
- ٢- يمكن أن تفيد السلطات التعليمية العليا الممثلة في وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم التابعة لها في إعادة النظر في نظام التقويم الحالي لمديري المدارس في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، وتوفير كافة المُتطلبات البشرية والمادية لتطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث يقوم "عملية البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية أو النفسية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها، وتحليلها، وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية والنفسية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى تعليمات ذات معنى بالنسبة لها". (جابر وكاظم، ٢٠١١، ٦٤-٦٥)

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصر على نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- ٢- الحدود البشرية: اقتصر على مديري المدارس.
- ٣- الحدود المكانية: اقتصر على الولايات المتحدة الأمريكية وسلطنة عُمان.
- ٤- الحدود الزمنية: حيث أُحرث في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

مصطلحات الدراسة:

تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس:

يُعرف تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على أنه "عملية يتم فيها فحص الأداء الفردي لمديري المدارس لأغراض التحسين المستمر للممارسة، وللتحقق من تلبية توقعات الأداء، وتحقيق أهدافه". (Virgin Islands Department of Education, 2019, 67) وفي ضوء ما سبق يعرف الباحثون تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة بأنه العملية التي يتم من خلالها الحكم على جودة أداء مديري المدارس في سلطنة عُمان من قبل مُشرفي الإدارة المدرسية، وفي ضوء أهداف واضحة ومعايير محددة، وذلك للتعرف على جوانب القوة وتدعيمها، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

الدراسات السابقة:

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

أولاً: الدراسات العربية:

أظهرت نتائج إبراهيم والشعيلي (٢٠٢٢) أن المشكلات التي تواجه مُديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان جاءت بدرجة عالية بشكل عام، كما جاءت بدرجة عالية في محوري مُشكلات تقارير الكفاءة السنوية، ومُشكلات نظم وإجراءات العمل، بينما جاءت بدرجة متوسطة في محور مشكلات المسؤولين عن تقويم الأداء.

وأوضحت نتائج دراسة صبري ونوري (٢٠١٥) توافر معايير تقويم أداء مديري المدارس المهنية في محافظة بغداد بالعراق من وجهة نظر المشرفين التربويين المهنيين بدرجة مرتفعة بشكل عام، ومرتفعة في مجالات التنظيم، والإشراف والمتابعة، والتخطيط، بينما جاءت متوسطة في مجالي التقويم، والعلاقات الإنسانية.

وأُسفرت نتائج دراسة العيسائي (٢٠١٢) عن أن تقويم الأداء الوظيفي لمُديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لا يعتمد على معايير واضحة ومحددة تُساير التطورات والاتجاهات العالمية المُعاصرة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

كشفت نتائج دراسة بريينيا وآخرين (Brinia et al., 2023) أن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في اليونان يركز على التقييم الذاتي للمدير، ومعايير المهنية، كما يستخدم كثير من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات؛ وذلك مثل الزيارات الميدانية، والملاحظات، وفحص السجلات والوثائق وتحليلها،

وخطط الأداء وما تتضمنه من أهداف وتنفيذها، وأن عمليات التقييم تتضمن أربعة معدلات؛ هي: ممتاز، وجيد، ومرضى (مقبول)، وغير مرضى (غير مقبول). كما يهتم تقييم الأداء الوظيفي بوضع خطط لتحسين وتطوير الأداء لمُديري المدارس. وبينت نتائج دراسة المجلس الوطني لجودة المعلمين (National Council of Teacher Quality, 2022) أن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يركز على دورهم في تحسين وتطوير الإنجاز العلمي لطلبة المدارس ومعلميهم، وأن تقييم الأداء يعتمد على المعايير المهنية لمُديري المدارس، وواجباتهم الوظيفية وما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وأدوار، كما يركز على وضع خطط للتقييم تتضمن أهداف محددة، بالإضافة إلى خطط للتحسين والتطوير، كما يعتمد على جمع البيانات والمعلومات من خلال أدوات ومصادر متعددة مثل الاستبيانات والمقابلات مع ممثلين عن كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية، والملاحظات، وقوائم الفحص والتدقيق، وتحليل الوثائق؛ بالإضافة إلى أن عملية التقييم سنوية وتمتد من أغسطس إلى يوليو من كل عام.

وتوصلت نتائج دراسة نيلسن (Nielsen, 2018) أن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في ولاية نبراسكا الأمريكية يركز على تنمية وتطوير أداء المُدير بصورة مستمرة من خلال التغذية الراجعة وخطط التحسين والتطوير وبرامج النمو المهني والتنمية المهنية المُستمرة، وأن عملية التقييم تعتمد على جمع البيانات والمعلومات من مصادر متنوعة؛ مثل: المقابلات، والملاحظات، وتحليل الوثائق، وكذا اعتماد التقييم على العلاقات الإيجابية التي يسودها الثقة والاحترام والتقدير بين المشرفين المقومين ومديري المدارس.

وأظهرت نتائج دراسة ليهي (Leahy, 2018) أن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في ولاية إلينوي الأمريكية يعتمد على معايير القيادة والإدارة المدرسية لاتحاد الترخيص بين الولايات وهي: الرؤية المشتركة، وإيجاد ثقافة مدرسية إيجابية، وإدارة الموارد المدرسية، والتعاون مع كافة المشاركين، والالتزام بأخلاقيات المهنة، وفهم السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للمجتمع؛ لتحسين تعلم الطلبة وتنمية هيئة العاملين بالمدارس.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة اهتمامها بنظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس وما تتضمنه من عمليات. كما اهتمت بأهداف عمليات التقويم ومراحلها، وركزت على التقويم من خلال مشرفين متخصصين ومعايير مهنية محددة. وركزت أيضاً على تنوع أدوات جمع البيانات والمعلومات، وتنوع مصادرها من ممثلين عن كافة المشاركين والمستفيدين من العملية التعليمية. كما ركزت على خطط التحسين والتطوير المستمرة والتي تبنى على التغذية الراجعة للأداء.

الإطار النظري للدراسة:

تضمن الإطار النظري للدراسة مبحثين، خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، والثاني واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عمان وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس:

وتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: المسؤولون عن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس:

يكون مدير المدرسة مؤهلاً لتقويم أدائه إذا كان قد تولى المنصب لمدة ثلاثة أشهر أو أكثر خلال العام الدراسي الذي يتم فيه التقويم (Virgin Islands Department of Education, 2019, 5). ويتولى مسؤوليته مشرف

متخصص Principal Supervisor في المناطق التعليمية أو المقاطعات الكبرى والتي تتبع لها مدرسة المدير، ويتولى المسؤولية الكاملة على تقييم أداء المدير تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، ويُعطي مشرف المدير الأولوية لعملية التقييم من خلال قضاء المزيد من الوقت في المدارس لإجراء ملاحظات عالية الجودة للممارسة وتقديم ملاحظات وتغذية راجعة قابلة للتنفيذ لمدير المدرسة، وهذا يمكن من إجراء محادثات عميقة ومهنية بين المشرف والمدير ويحمي عملية التقييم من أن تكون مجرد تمرين تقويمي. (Delaware Department of Education, 2016, 5).

ويتضح مما سبق مشرفين متخصصين مسؤولين عن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، ويعملون في المناطق التعليمية أو المقاطعات الكبرى، ويركزون في عمليات التقييم على تقديم الدعم والتغذية الراجعة وتحسين وتطوير أداء مديري المدارس بصورة مستمرة.

ثانياً: مبادئ تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس:

قام قسم التعليم في ولاية مينيسوتا (Minnesota Department of Education, 2017A, 4) الأمريكية بتحديد عدة مبادئ تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وذلك كما يأتي:

- أن يكون التقييم سنوياً.
- تضمين التقييمات المرحلية والنهائية.
- الاتساق مع التوصيف الوظيفي للمديرين، والخطط والأهداف طويلة المدى للمنطقة التعليمية، وخطط وأهداف النمو المهني متعدد السنوات للمدير.
- تضمين الملاحظات والتغذية الراجعة أثناء العمل والتقييمات السابقة.
- السماح باستطلاعات الرأي للمساعدة في تحديد فعالية المدير، ومهارات القيادة، والعمليات الإدارية، ونقاط القوة والضعف.

- استخدام البيانات الطولية حول النمو الأكاديمي للطالب كعنصر تقييم.
 - دمج أهداف وغايات إنجاز المنطقة التعليمية في التقويم.
 - الارتباط بالتطوير المهني الذي يؤكد على تحسين التدريس والتعلم ، والمناهج والتدريس، وتعلم الطلبة، والثقافة المهنية التعاونية.
 - تنفيذ خطة لتحسين أداء مدير المدرسة.
 - تحديد الإجراءات والنتيجة إذا لم يتحسن أداء المدير.
- ويتبين مما سبق أن تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، يركز على عدد من المبادئ؛ وأهمها الاستمرارية في التقويم والتنوع بين التقويم المرحلي والنهائي، والاعتماد على مصادر متنوعة لجمع البيانات والمعلومات، ووجود خطط لتحسين وتطوير الأداء، والتركيز على أدوار المُديرين المُتعددة ولا سيما عمليات تعليم وتعلم الطلبة.

ثالثاً: أهداف تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس:

- قام قسم التعليم في ولاية مينيسوتا (Minnesota Department of Education, 2017A, 5-6) الأمريكية بتحديد عدة أهداف لتقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس، وذلك على النحو الآتي:
- تعزيز المهارات القيادية لمدير المدرسة، ودعم تحسين ممارسات التعليم، والأداء المدرسي وإنجاز الطلبة.
 - تحسين التعليم والتعلم، من خلال دعم المدير في تشكيل البيئة المهنية للمدرسة، وتطوير جودة المعلم وأدائه وفعاليته.

- دعم وتحسين القيادة التعليمية لمدير المدرسة، والإدارة التنظيمية، والتطوير المهني، وتعزيز قدرة المدير في مجالات التعليم والإشراف والتقييم وتطوير المعلمين.
 - دعم زيادة الفعالية ونمو الممارسة المهنية لمديري المدارس بمرور الوقت باستخدام دورة سنوية من التحسين المستمر.
 - تعزيز أهداف وخطط المنطقة التعليمية، من خلال تشجيع موازنة أهداف الممارسات المهنية لمديري المدارس وخططهم المدرسية، وأهدافهم وتوصيفاتهم الوظيفية مع أولويات المنطقة التعليمية.
 - استخدام الممارسات الواعدة والحوار المهني والتعاون مع الزملاء لدعم تطوير القيادة.
 - جمع واستخدام الأدلة من أجل نمو الممارسة المهنية لمديري المدارس واستمرار التوظيف.
 - توجيه التعلم المهني لمديري المدارس بناءً على أهدافهم، والأدلة الداعمة، والنتائج.
 - إتاحة الفرصة لتطوير مهارات المديرين الفعالين من خلال برامج التنمية المهنية المستمرة، والحصول على دراسات عليا في الإدارة والقيادة المدرسية.
- إن يتضح مما سبق أن تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية ينطلق من أهداف واضحة ومحددة، حيث يعزز المهارات القيادية لمديري المدارس في مجالات التدريس والإشراف والتقييم والتنمية المهنية للمعلمين، وربط عمليات التقييم بأهداف وخطط المناطق التعليمية وأولويات عملها، ودعم تطور المديرين المهني من خلال برامج التنمية المهنية المستمرة، والالتحاق بالدراسات العليا في الإدارة والقيادة المدرسية.

رابعًا: أهمية تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس:

حدد قسم التعليم فني ولائية ديلاوير (Delaware Department of Education, 2016, 4) الأمريكية عددًا من جوانب

الأهمية تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس، وذلك كما يأتي:

- تدعيم النمو المهني لمُديري المدارس من خلال مساعدتهم على تحديد مجالات النمو والفرص؛ لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم المهنية.
- التأمل في الممارسات والتقييم الذاتي.
- العمل بشكل تعاوني مع الزملاء؛ لتحسين المناهج الدراسية، والتقييم، والتعليم، وغيرها من الممارسات الأخرى.
- إجراء البحوث الإجرائية لتحسين وتطوير الأداء وحل المُشكلات.
- تصميم وتجريب برامج أو أساليب تعليمية جديدة.
- تحليل بيانات الطلاب والمدرسة لتشكيل البرامج والتعليم في الفصل الدراسي.
- إتاحة فرص تعلم متنوعة لمُديري المدارس.
- التزام مُديري المدارس بالتحسين المستمر لممارستهم المهنية.
- إتاحة الفرص لمُديري المدارس لتجربة أدوات وأساليب ومناهج جديدة للقيادة التعليمية.
- توفير أدلة موثوقة بها وذات مصداقية عالية حول أداء مُديري المدارس.
- الاعتراف بالممارسة الفعالة لمُديري المدارس ومكافأتها.
- التوصية باستمرار التوظيف، وفرص النمو الوظيفي.
- التوصية بالاستراتيجيات والأنشطة التي من شأنها تعزيز فعالية مُديري المدارس.

- وضع خطة لتحسين أداء مُديري المدارس.
- اتخاذ إجراءات عقابية حاسمة تجاه مُديري المدارس الذين لم يحققوا أهداف مدارسهم تصل إلى إنهاء عملهم بعد استنفاد فرص النصح والإرشاد والتغذية الراجعة والتنمية المهنية.

إذن يتبين مما سبق أن تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يحقق كثير من الفوائد؛ وذلك مثل: الارتقاء بأداء مُديري المدارس ودعم عمليات نموهم وتنميتهم المهنية، وتمكينهم من اتباع أساليب وطرائق جديدة في العمل، والتأكد من فعالية سياسات ونظم تقييم الأداء التي وضعتها المناطق التعليمية، وتحديد مسار المُديرين؛ إما بالاستمرارية في وظائفهم إذا كانت نتائج تقييمهم إيجابية، أو إنهاء عملهم إذا لم يستطيعوا تحقيق أهداف مدارسهم.

خامساً: مراحل تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس:

قامت وكالة تكساس التعليمية (Texas Education Agency, 2014, 9-10)

الأمريكية بتحديد ثمان مراحل لتقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس وهي:

[١] التوجيه: Orientation

في كل عام دراسي يُجري المشرفون توجيهًا جماعيًا مع جميع مديري المدارس، في هذا التوجيه، يتلقى كل مدير مدرسة مجموعة كاملة من المواد التي تحدد عملية التقييم، وشرحًا للجدول الزمني وكيفية قياس الأداء، ويكون كل مدير مدرسة على دراية كاملة بنظام تقييم الأداء المُتبع وجميع المواد المرتبطة به، بما في ذلك التعريفات والنماذج.

[٢] التقييم الذاتي وتحديد الأهداف: Self-assessment and Goal Setting

يتولى مديرو المدارس تقييمًا ذاتيًا باستخدام قواعد وإجراءات التقييم المُتبعة، ويكون هذا التقييم الذاتي بمثابة أساس لتحديد أهداف النمو المهني.

[٣] اجتماع ما قبل التقييم: Self-assessment and Goal Setting

قبل هذا الاجتماع ، يجتمع المديرون بشكل فردي مع المشرفين المقومين لمناقشة نتائج التقييم الذاتي ، وتحديد هدف (أهداف) الأداء ، ومناقشة أي شواهد أو أدلة أخرى يعتقد المدير والشرف أنها ضرورية لفهم أداء المدير ، ويتوافق مدير المدرسة والمشرف على البيانات والأدلة والوثائق اللازمة لإكمال عملية التقييم وتأكيد مستوى أداء المدير .

[٤] جمع البيانات: Data Collection

سيقوم المدير بجمع البيانات المتفق عليها، وقد تتضمن هذه البيانات الشواهد والأدلة المدرجة لكل معيار في نموذج التقييم؛ والتغذية الراجعة من أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المدرسي ، وتوثيق التطوير المهني المنجز خلال العام وغيرها من البيانات لتوثيق تحقيق أهداف الأداء. يقوم المشرف بزيارة المدرسة خلال هذه الفترة من أجل مراقبة البيئة والتفاعل مع المعلمين وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي، ويتم جمع البيانات طوال فترة دورة التقييم.

[٥] مناقشة التقييم منتصف العام: Mid-Year Evaluation Discussion

يجتمع المديرون بشكل فردي مع المشرفين لمناقشة تقدمهم نحو تحقيق أهداف أدائهم المهني، وتركز مناقشة منتصف العام هذه على حالة تحقيق الهدف، كما تركز تعديلات منتصف العام على خطط العمل التي يجب إجراؤها من أجل تحقيق الأهداف بحلول نهاية العام الدراسي.

[٦] تقييم الأداء الموحد: Consolidated Performance Assessment

يقوم المدير بتجميع المعلومات التي تم الحصول عليها طوال دورة التقييم من أجل إعداد تقييم موحد أو عرض شامل للأداء على مدار العام. يجب تقديم هذا الملخص الموجز للبيانات والشواهد والأدلة المستخدمة للحكم على الأداء إلى المشرف قبل مناقشة الأداء التي سيتم فيها مناقشة مستويات الأداء النهائية.

[٧] مناقشة الأداء في نهاية العام: End-of-year Performance Discussion

يجتمع المدير المشرف في المدرسة لمناقشة التقدم نحو استكمال عملية التقييم، ويتم مناقشة التقييم الذاتي ، والتقييم الموحد ، والتقييم الموجز للمدير ، والذي يقوم المشرف بإعداده مسبقاً قبل الاجتماع. إذا كانت هناك حاجة إلى بيانات أو عناصر أو شواهد أو أدلة إضافية للمناقشة ، فيقوم المدير بتوفيرها في ذلك الوقت.

[٨] التقييم النهائي وتحديد الهدف: Final Evaluation and Goal Setting

في هذا الاجتماع ، يتوافق المدير والمشرف على أهداف الأداء والتوصيات الخاصة بخطة التطوير المهني، ويتم تضمين جميع النماذج اللازمة لإكمال هذه العملية ؛ وهي: التقييم الذاتي للمدير، وتقييم المشرف باستخدام قواعد التقييم ، وخطة التطوير المهني؛ والتي تشمل بداية العام: تحديد الهدف، ومنتصف العام: التقدم نحو تحقيق الهدف، ونهاية العام: تحقيق الهدف، استمارة ملخص التقييم.

وبناءً على ما سبق يتضح أن تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يتم من خلال ثمانية مراحل على مدار العام الدراسي؛ وهي: التوجيه، والتقييم الذاتي وتحديد الأهداف، واجتماع ما قبل التقييم، وجمع البيانات، ومناقشة التقييم منتصف العام ، وتقييم الأداء الموحد، ومناقشة الأداء في نهاية العام، والتقييم النهائي وتحديد الهدف. وكل مرحلة لها أنشطتها وفعاليتها الخاصة، ويعتمد العمل في هذه المراحل على العمل التعاوني المُشترك بين مُديري المدارس ومشرفيهم القائمين بالتقويم، حيث يتم تحديد الأهداف، وخطط العمل المُشترك، ومواعيد التقويم المرحلي والنهائي، والشواهد والأدلة والبراهين الداعمة والمؤكدة لأداء المُديرين.

سادسًا: أدوار ومسؤوليات المشرفين والمُديرين في تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس:

قامت وكالة تكساس التعليمية (Texas Education Agency, 2014, 11) الأمريكية بتحديد أدوار ومسؤوليات المشرفين والمُديرين في نظام تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس ، وذلك على النحو الآتي:

[١] أدوار ومسؤوليات المقوم، وتتمثل في:

- معرفة وفهم المعايير المهنية لمُديري المدارس.
- المشاركة في التنمية المهنية لفهم وتنفيذ نظام تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس.
- الإشراف على نظام تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس ، والتأكد من أن جميع الخطوات تتم وفقًا للعملية المعتمدة.
- تحديد نقاط القوة للمدير، ومجالات التحسين، وتقديم توصيات لتحسين الأداء.
- التأكد من أن محتويات نموذج التقويم للمدير يحتوي على معلومات دقيقة وتعكس أداء المدير بدقة.
- فهم السياق والبيئة التي يجب على المدير العمل فيها والاستفادة من المهارات والمعرفة المطلوبة لتنفيذ نظام تقويم يعمل تحسين القيادة والأداء المدرسي.
- المشاركة بشكل فعال في اجتماعات منتصف العام والتقييم النهائي للمُدير .

[٢] أدوار ومسؤوليات المدير، وتتمثل في:

- معرفة وفهم المعايير المهنية لمُديري المدارس.
- فهم نظام تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس.
- التحضير لاجتماع ما قبل التقييم ، بما في ذلك التقييم الذاتي ، وتحديد أهداف الأداء ، وتحديد مبادرات التغيير الجارية في المدرسة.
- جمع البيانات والوثائق والشواهد والأدلة لدعم الأداء فيما يتعلق بالمعايير والتقدم في تحقيق الأهداف.
- وضع وتنفيذ استراتيجيات لتحسين الأداء الشخصي ، وتحقيق الأهداف في المجالات المُحددة بشكل فردي أو تعاوني.
- المشاركة في اجتماعات منتصف العام والتقييم النهائي.
- المشاركة مع المقوم في وضع مسودة الهدف (الأهداف) للسنة اللاحقة بناءً على التقييم النهائي للأداء.

وتأسيساً على ما سبق يتبين أن تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يعتمد على وجود أدوار واضحة ومُحددة لكل من مُديري المدارس ومشرفيهم المقومين؛ فبالنسبة لمُديري المدارس ينبغي عليهم معرفة وفهم نظام تقييم أدائهم الوظيفي، ومعاييرهم المهنية ، والتحضير الجيد للاجتماعات مع المشرفين المقومين والمشاركة الفعالة بها، والاهتمام بتنفيذ استراتيجيات تحسين الأداء على المستوى الشخصي، والمشاركة مع مشرفيهم المقومين في وضع أهداف التقييم للسنة الحالية واللاحقة.

سابعاً: معايير تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس:

تعتمد عمليات تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس على معاييرهم المهنية، وقام مجلس السياسة الوطنية للإدارة التربوية National Policy Board for Educational Administration بوضع عشرة معايير مهنية لمُديري المدارس، وذلك على النحو الآتي:
(Virgin Islands Department of Education,2019,8)

[١] الرسالة والرؤية والقيم الأساسية:

Mission, Vision, And Core Values

يقوم القادة التربويون الفعالون بتطوير ودعم وتنفيذ رسالة مشتركة ورؤية وقيم أساسية لتحقيق تعليم عالي الجودة ونجاح أكاديمي ورفاهية لكل طالب.

[٢] المعايير المهنية والأخلاقية:

Ethics and Professional Norms

يتصرف القادة التربويون الفعالون بشكل أخلاقي ووفقاً للمعايير المهنية لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.

[٣] العدالة والاستجابة الثقافية:

Equity and Cultural Responsiveness

يسعى القادة التربويون الفعالون إلى تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية والممارسات المستجيبة ثقافياً لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.

[٤] المناهج والتعليم والتقييم:

Curriculum, Instruction, And Assessment

يطور القادة التربويون الفعالون ويدعمون أنظمة محددة ودقيقة ومتماسكة فكرياً للمناهج والتعليم والتقييم لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب و تحقيق رفاهيته.

[٥] مجتمع رعاية ودعم الطلاب:**Community of Care and Support for Students**

يقوم القادة التربويون الفعالون ببناء مجتمع مدرسي شامل ومهتم وداعم يعزز النجاح الأكاديمي ورفاهية كل طالب.

[٦] القدرات المهنية لموظفي المدارس:**Professional Capacity of School Personnel**

يطور القادة التربويون الفعالون القدرة المهنية وممارسات موظفي المدرسة لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.

[٧] المجتمع المهني للمعلمين والموظفين:**Professional Community for Teachers and Staff**

يعزز القادة التربويون الفعالون مجتمعًا مهنيًا من المعلمين وغيرهم من الموظفين المحترفين لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.

[٨] المشاركة الهادفة للأسر والمجتمع:**Meaningful Engagement of Families and Community**

يُشرك القادة التربويون الفعالون الأسر والمجتمع في طرائق وأساليب هادفة ومتبادلة ومفيدة للطرفين لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب وتحقيق رفاه.

[٩] العمليات والإدارة: Operations and Management

يُدير القادة التربويون الفعالون العمليات والموارد المدرسية لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.

[١٠] تحسين المدرسة: School Improvement

يعمل القادة التربويون الفعالون كوكلاء للتحسين المستمر لتعزيز النجاح الأكاديمي لكل طالب ورفاهيته.

ويتضح مما سبق أن تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يعتمد على معايير مهنية مُحددة لمُدبري المدارس، وهذه المعايير تتضمن أدوارهم المتنوعة في مختلف جوانب العملية التعليمية؛ وذلك مثل التخطيط الاستراتيجي من حيث الرؤية والرسال والقيم والأهداف، وإدارة المناهج الدراسية، وتحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وإدارة هيئة العاملين، وتدعيم العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمعات المحلية المحيطة بالمدارس بما تتضمنه من مؤسسات ومُنظمات ووكالات وهيئات.

ثامناً: تقارير تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس:

قام قسم التعليم في ولاية فيرجينيا (Virginia Department of Education, 2013, 49-65) الأمريكية بتحديد ثلاثة نماذج لتقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس ، وذلك كما يأتي:

[١] نموذج التقويم التكويني للمدير (اختياري):

Principal Formative Assessment Form (optional)

حيث يقوم مشرف المدير بإعداده أثناء زيارته للمدرسة لمُتابعة أداء المدير في وقت غير منتصف أو نهاية العام، ويتضمن معلومات عن اسم المدير، والتاريخ، والمقوم، وما حققه المدير من إنجازات في ضوء معايير المهنة.

[٢] تقرير الأداء السنوي أو المؤقت للمدير:

Principal Interim/Annual Performance Report

حيث يقوم مشرف المدير بإعداده أثناء زيارته للمدرسة لمُتابعة أداء المدير وعادة يكون في منتصف العام، ويتضمن معلومات عن اسم المدير وتوقيعه، والتاريخ، والمقوم وتوقيعه، وما حققه المدير من إنجازات في ضوء معايير المهنة، وجوانب القوة في أدائه المهني، والجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

[٣] تقرير الأداء النهائي للمُدير:

Principal Summative Performance Report

حيث يقوم مشرف المدير بإعداده وتسليمه للمُدير في نهاية العام الدراسي أو في نهاية الفترة المُحددة لدورة تقييم الأداء، ويتضمن معلومات عن اسم المُدير، والتاريخ، والمقوم، والمدرسة، والعام الدراسي، وما حققه المُدير من إنجازات في ضوء معايير المهنية. وإعطائه المعدل المناسب سواء أكان نموذجياً، أم فعالاً، أم يحتاج لتطوير، أو غير مُرضٍ. إذن يتبين مما سبق أن تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يعتمد على ثلاثة أنواع من التقارير؛ الأول تقرير التقييم التكويني، والثاني تقرير الأداء السنوي المؤقت، والثالث تقرير الأداء النهائي. وتعدد وتنوع هذه التقارير يدل على استمرارية عمليات التقييم طوال العام الدراسي، وإعطاء فرص متعددة ومتنوعة للمُديرين على تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة، ومنحهم أيضاً فرص متنوعة على تقديم الأدلة والبراهين والقرائن والشواهد على أدائهم المهني، وهذا يُكسب عملية التقييم الثقة والمصداقية.

تاسعاً: مُعدلات تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس:

قام قسم التعليم في ولاية مينيسوتا (Minnesota Department of Education, 2017A, 4) بتحديد أربعة مُعدلات تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس، وذلك كما يأتي:

[١] نموذجي: Exemplary

ويكون معدله من ٣.٥ - ٤.٠ ، حيث يُصنف المُدير على أنه "مثالي" من خلال بناء قدرات الآخرين، وبناء أنظمة للحفاظ على التحسينات بمرور الوقت. إنه يثبت باستمرار مستوى أداء خبير بارغ في جميع مقاييس الأداء، ومن خلال تلبية أهداف نتائج الطلبة أو تجاوزها.

[٢] فعال: Effective

ويكون معدله من ٢.٥ - ٣.٤٩ ، حيث يُصنف المُدير على أنه "فعال" باستمرار في ممارسات القيادة الفعالة ، ويظهر مستوى أداء مُرضٍ في جميع مقاييس الأداء تقريبًا ، ويحقق أهداف نتائج الطلاب.

[٣] يحتاج لتطوير: Development Needed

ويكون معدله من ١.٥ - ٢.٤٩ ، حيث يُصنف المُدير على أنه "بحاجة إلى تطوير" حيث يمتلك المعرفة والوعي بممارسات القيادة الفعالة، لكن لا ينفذ هذه الممارسات بشكل ثابت أو فعال. قد يظهر الجهد المناسب لكن يظهر أدلة محدودة على التأثير. قد لا تكون متسقة في تحقيق أهداف نتائج الطلاب. قد يجد القادة المبتدئون أنهم مصنّفون على أنهم "بحاجة إلى تطوير" في بعض مقاييس الأداء أثناء تطويرهم لممارساتهم.

[٤] غير مُرضٍ: Unsatisfactory

ويكون معدله من ١ - ١.٤٩ ، حيث يُصنف المُدير على أنه "غير مُرضٍ" ولم يُظهر مستويات مقبولة من الأداء في مقاييس الأداء، وغالبًا لا يحققون أهداف نتائج الطلاب. ممارساتهم ونتائجهم غير مقبولة وتتطلب اهتمامًا ورصدًا ومتابعة فورية.

إذن يتضح مما سبق أن تقويم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية يتضمن أربعة مستويات لمُعدلات الأداء؛ نموذجي، وفعال، ويحتاج لتطوير، وغير مُرضٍ. وكل مُعدل من هذه المُعدلات مُحدد بدرجة، وله ممارسات وسلوكيات مهنية مُحددة، وهذا يجعل المديرون يحددون بدقة ما هو مطلوب منهم لتحقيق الجودة والتميز في الأداء فيسعون جاهدين على تحقيقها، وكذلك يعرفون بدقة الممارسات والسلوكيات المهنية التي لا تحقق الأهداف ولا تُلبّي التوقعات ومن ثم العمل على تجنبها.

المبحث الثاني: واقع نظام 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 (٢٠٠٤) 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 (٢٠١٧/٣٥١) 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: القيام بزيارات إشرافية لمُتابعة أداء مُديري المدارس وتحديد احتياجاتهم، ووضع تقارير حول مستويات ادائهم وتقديم الدعم اللازم لهم ، وإعداد تقرير سنو شامل عن أداء إدارات المدارس، وإعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لمُدير المدرسة بالتعاون مع مُشرف أول الإدارة المدرسية، والمشاركة في كافة الأعمال المُتعلقة باختيار مُديري المدارس ، وتقييم أدائهم وتقديم الدعم اللازم لهم.

إذن يتضح مما سبق أن مشرفي الإدارة المدرسية يتولون المسؤولية الكاملة عن تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس، وذلك اعتماداً على قانون الخدمة المدنية، والقرار الوزاري رقم (٢٠١٧/٣٥١) والخاص باستحداث وتعديل اشتراطات شغل وظائف مشرفي الإدارة المدرسية، ويختص مشرفو الإدارة المدرسية القيام بزيارات إشرافية لمُتابعة أداء مُديري المدارس وتحديد احتياجاتهم المهنية، ووضع تقارير حول مستويات ادائهم وتقديم الدعم اللازم لهم.

ثانيًا: أهداف تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان:

- حدد دليل تقويم الأداء الوظيفي والصادر عن وزارة الخدمة المدنية في سلطنة عُمان (٢٠١١، ٢) أهداف تقويم 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 تقديم الأفكار الجيدة نحو مستوى تقديم الخدمة، وتحقيق طموحاته الوظيفية.
- وتأسيساً على ما سبق يتبين وجود أهداف محددة ومتنوعة لتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس تتضمن قياس مدى كفايته وجدارته المهنية ، وتحديد جوانب القوة وتدعيمها ، والجوانب التي تحتاج لتحسين وتطوير، وكذلك تحديد احتياجاته التدريبية، وتحفيزه بصورة مستمرة على تحقيق الجودة في الأداء.

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

حدد دليل تقييم الأداء الوظيفي والصادر عن وزارة الخدمة المدنية في سلطنة

عُمان (٢٠١١، ٢) 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 كتابةً أول بأول بأوجه الإهمال أو التقصير أو الضعف في الأداء خلال السنة المُعد فيها التقرير، وتنبهه 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 تقويم أحد العناصر الواردة في تقرير الكفاءة السنوية سواء أكان عالياً أم منخفضاً على العناصر الأخرى.

وبناءً على ما سبق يتبين وجود مجموعة من المبادئ والأسس لتقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس؛ أهمها: مراعاة مصلحة العمل، والحيدة، والموضوعية، والأمانة، والتجرد من تأثير الاعتبارات الشخصية، والشفافية، والاهتمام والرعاية المستمرين.

رابعاً: تقارير تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان:

أكد قانون الخدمة المدنية والصادر عن وزارة الشؤون القانونية بسلطنة عمان (٢٠٠٤) على أنه يُعدّ عن الموظفين تقارير تقويم 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 تقويم 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 (١٠٠) 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 ٣٠ يوماً من الإخطار.

ويتم استخدام نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم(١) لشاغلي الوظائف الإشرافية في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان (وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، ٢٠١٨، ١٠)

ويتضح مما سبق اعتماد تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على تقارير الكفاءة السنوية والتي وضعتها وزارة الخدمة المدنية، واشتمال هذه التقارير على مجموعة من البنود والعناصر المحددة لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس. ووجود تقديرات متدرجة في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس وهي: ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومتوسط، وضعيف. بالإضافة إلى سرية تقارير الكفاءة السنوية ما عدا تقرير ضعيف حيث يجب إخبار الموظف الذي يحصل عليه بذلك، ويتاح له التظلم خلال ٣٠ يوماً من الإخطار.

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 (١) 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 للمرؤوسين، والمحافظة على سرية العمل، والتعامل مع الآخرين، والالتزام بنظام العمل ومواعيده والسلامة المهنية، والاهتمام بالمظهر العام. (وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، ٢٠١٨، ١)

ويتبين مما سبق عدم وجود معايير مهنية خاصة ومحددة لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وما هو موجود عبارة عن معايير عامة وضعتها وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان وتصدق على أي وظيفة قيادية للمؤسسات والوزارات التابعة لوزارة الخدمة المدنية.

نتائج الدراسة:

وتتضمن نتائج الدراسة الآتي:

أولاً: نتائج تتعلق بخبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس:

- وجود مشرفين متخصصين مسؤولين عن تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس، ويعملون في المناطق التعليمية أو المقاطعات الكبرى، ويركزون في عمليات التقويم على تقديم الدعم والتغذية الراجعة وتحسين وتطوير أداء مديري المدارس بصورة مستمرة.
- ارتكاز تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في الولايات المتحدة على مجموعة متنوعة من المبادئ؛ أهمها الاستمرارية في التقويم والتنوع بين التقويم المرحلي والنهائي، والاعتماد على مصادر متنوعة لجمع البيانات والمعلومات، ووجود خطط لتحسين وتطوير الأداء، والتركيز على أدوار المديرين المتعددة ولا سيما عمليات تعليم وتعلم الطلبة.
- انطلاق تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية من مجموعة من الأهداف الواضحة والمحددة؛ وأهمها تعزيز المهارات القيادية لمديري المدارس في مجالات التدريس والإشراف والتقييم والتنمية المهنية للمعلمين، وربط عمليات التقويم بأهداف وخطط المناطق التعليمية وألويات عملها، ودعم تطور المديرين المهني من خلال برامج التنمية المهنية المستمرة، والالتحاق بالدراسات العليا في الإدارة والقيادة المدرسية.
- تحقيق تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية كثير من الفوائد؛ وذلك مثل: الارتقاء بأداء مديري المدارس ودعم عمليات نموهم وتنميتهم المهنية، وتمكينهم من اتباع أساليب وطرائق جديدة

في العمل، والتأكد من فعالية سياسات ونظم تقييم الأداء التي وضعتها المناطق التعليمية، وتحديد مسار المديرين؛ إما بالاستمرارية في وظائفهم إذا كانت نتائج تقييمهم إيجابية، أو إنهاء عملهم إذا لم يستطيعوا تحقيق أهداف مدارسهم.

- وجود ثمانية مراحل لتقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وهي: التوجيه، والتقييم الذاتي وتحديد الأهداف، واجتماع ما قبل التقييم، وجمع البيانات، ومناقشة التقييم منتصف العام، وتقييم الأداء الموحد، ومناقشة الأداء في نهاية العام، والتقييم النهائي وتحديد الهدف.

- تميز كل مرحلة من مراحل تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية بأنشطتها وفعاليتها الخاصة، واعتماد العمل في هذه المراحل على العمل التعاوني المُشترك بين مُديري المدارس ومشرفيهم القائمين بالتقييم، في تحديد الأهداف، وخطط العمل المُشترك، ومواعيد التقييم المرحلي والنهائي، والشواهد والأدلة والبراهين الداعمة والمؤكدة لأداء المديرين.

- اعتماد تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية على وجود أدوار واضحة ومُحددة لكل من مُديري المدارس ومشرفيهم المقومين؛ فبالنسبة لمُديري المدارس ينبغي عليهم معرفة وفهم نظام تقييم أدائهم الوظيفي، ومعاييرهم المهنية، والتحضير الجيد للاجتماعات مع المشرفين المقومين والمُشاركة الفعالة بها، والاهتمام بتنفيذ استراتيجيات تحسين الأداء على المستوى الشخصي، والمشاركة مع ومشرفيهم المقومين في وضع أهداف التقييم للسنة الحالية واللاحقة.

- اعتماد تقييم الأداء الوظيفي لمُديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية على معاييرهم المهنية، وتضمن هذه المعايير أدوارهم المتنوعة في مختلف

جواب العملية التعليمية؛ وذلك مثل: التخطيط الاستراتيجي من حيث الرؤية والرسال والقيم والأهداف، وإدارة المناهج الدراسية، وتحسين عمليات تعليم وتعلم الطلبة، وإدارة هيئة العاملين، وتدعيم العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمعات المحلية المحيطة بالمدارس بما تتضمنه من مؤسسات ومُنظمات ووكالات وهيئات.

- وجود ثلاثة أنواع من التقارير في تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وهي: الأول تقرير التقويم التكويني، والثاني تقرير الأداء السنوي المؤقت، والثالث تقرير الأداء النهائي.
- تعدد وتنوع تقارير تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية دليل على استمرارية عمليات التقويم طوال العام الدراسي، وبرهان على إعطاء فرص متعددة ومتنوعة للمُدبرين على تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة، ومنحهم أيضًا فرص متنوعة على تقديم الأدلة والبراهين والقرائن والشواهد على أدائهم المهني.
- اعتماد تقويم الأداء الوظيفي لمُدبري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية على أربعة مستويات لمعدلات الأداء؛ وهي: نموذجي، وفعال، ويحتاج لتطوير، وغير مُرضٍ.
- تعدد وتنوع مستويات مُعدلات الأداء يُمكن المُدبرين من تحديد بدقة ما هو مطلوب منهم لتحقيق الجودة والتميز في الأداء فيسعون جاهدين على تحقيقها، وكذلك تحديد بدقة الممارسات والسلوكيات المهنية التي لا تحقق الأهداف ولا تُلبّي التوقعات ومن ثم العمل على تجنبها.

ثانيًا: نتائج تتعلق بواقع نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس في سلطنة عُمان:

- 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 (١) لشاغلي الوظائف الإشرافية والصادر عن وزارة الخدمة المدنية، بالإضافة إلى واجباتهم الوظيفية الموجودة في القرار الوزاري رقم (٢٠١٧ / ٣٥١) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف .
- وجود أهداف لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس تتضمن قياس مدى كفايته وجدارته ، وتحديد جوانب القوة والضعف، واحتياجاته التدريبية، ولكنها تتصف بالعمومية حيث يمكن أن تنطبق على أي وظيفة قيادية في الدولة .
- اعتماد تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على مجموعة من المبادئ والأسس والقواعد؛ مثل: مراعاة مصلحة العمل، والحيدة، والموضوعية والأمانة، والتجرد من تأثير الاعتبارات الشخصية، ولكنها تتصف بالعمومية حيث يمكن أن تنطبق على أي وظيفة قيادية في الدولة.
- وجود بنود وعناصر محددة لتقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس ترتبط بواجباتهم ومسؤولياتهم وأدوارهم الوظيفية ، ولكنها تتصف بالعمومية حيث يمكن أن تنطبق على أي وظيفة قيادية في الدولة.
- 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 ٣٠ يوماً من الإخطار.
- الافتقار لأهداف تقويم 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 تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- عدم وجود مراحل محددة للتقويم ؛ مثل: التخطيط لعملية التقويم ووضع إجراءات الأداء المتفق عليها وجدول زمني محدد بالشهور ملزم للجميع، وإجراء تقويم 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 الولايات المتحدة الأمريكية في تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بسلطنة عُمان:

- قيام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان بتولي المسؤولية الكاملة عن نظام تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس؛ وذلك من حيث: وضع الأهداف، تحديد لمبادئ والأسس، والمعايير، والمراحل، وتقارير الكفاءة السنوية وعناصرها وبنودها.
- تركيز أهداف تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس 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، وكذلك الواجبات الوظيفية لمديري المدارس في

دليل الوظائف والأنصبة المُعتمدة لها في تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس .

- اعتماد تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على مصادر متنوعة لجمع البيانات والمعلومات مثل: آراء أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وهيئة العاملين بالمدرسة والطلبة.
- اعتماد تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس على أدوات متنوعة لجمع البيانات والمعلومات مثل: الاستبانات، والدراسات المسحية، والمجموعات البؤرية، وملفات الإنجاز، وملاحظات أعضاء مجلس الأمناء.
- الاهتمام بالتخطيط لعملية تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس من حيث تحديد إجراءات أداء متفق عليها بين مجالس أولياء الأمور والمديرين، ووضع جدول زمني محدد بالشهور يكون ملزماً للجميع.
- تنويع تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بين المرحلي ومنتصف العام والنهائي لتقديم التغذية الراجعة للمديرين وتحسين وتطوير أدائهم بصورة مستمرة.
- وضع إجراءات حاسمة بشأن المديرين ضعاف الأداء بعد استنفاد فرص تحسين وتطوير أدائهم بحيث يتم نقلهم لوظائف أخرى غير إدارات المدارس.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم ، حسام الدين السيد محمد؛ الشعيلي ، سعود بن سليم بن سعد.(٢٠٢٢).
المشكلات التي تواجه مُديري المدارس في تقويم أدائهم الوظيفي بمحافظة الظاهرة
في سلطنة عُمان. *مجلة ابن خلدون للدراسات و الأبحاث، مركز ابن العربي
للثقافة و النشر، فلسطين، ٢(٤)، ٣٥٨-٣٩٠.*
- البيمانية، كاذية بنت علي بن سليمان.(٢٠١١). دور المشرفين الإداريين في
تفعيل نظام تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير
منشورة ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى ، سلطنة عُمان.
- جابر، عبد الحميد ؛ كاظم، أحمد خيرى. (٢٠١١). *مناهج البحث في التربية
وعلم النفس*. الكويت: دار الزهراء.
- الحبسي، علي بن سعيد بن علي . (٢٠١١) . درجة فاعلية المشرف الإداري في
تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم بمحافظة مسقط. رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة- الأردن.
- الراسبي، زهرة بنت ناصر بن محمد؛ الرقمية، عزاء بنت على بن عمير .(٢٠١٢).
مصادر ضغوط العمل لدى المشرفين والإداريين بسلطنة عمان. *العلوم التربوية -
مصر، ٢٠(١)، ١٠٨-١٧٠.*
- صبري، علاء حسين؛ نوري، شلال إسماعيل. (٢٠١٥). تقويم أداء مديري
المدارس المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين المهنيين. *مجلة دراسات
تربوية، مركز البحوث والدراسات التربوية، وزارة التربية بجمهورية العراق، (١٨)،
١٧٧-٢١٨.*

- العيسائي ، سفيان بن حمدان بن أحمد .(٢٠١٢). **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 .
- وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان .(٢٠١٧). **قرار وزاري رقم (٣٥١ / ٢٠١٧) باستحداث وتعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف** . مسقط .
- وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان .(٢٠١١). **دليل تقويم الأداء الوظيفي** . مسقط .
- وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان .(٢٠١٨). **نموذج تقويم الأداء الوظيفي رقم (١) لشاغلي الوظائف الإشرافية** . مسقط .
- وزارة الشؤون القانونية بسلطنة عمان (٢٠٠٤)، **مرسوم سلطاني رقم ٢٠٠٤/١٢٠ بإصدار قانون الخدمة المدنية بسلطنة عُمان** . مسقط

ثانياً؛ المراجع الأجنبية:

- American Institutes for Research.(2014). **Practical Guide to Designing Comprehensive Principal Evaluation Systems**. Virginia: Center on Great Teachers and Leaders.
- Brinia, Vasiliki ; Katsionis, Christos ; Gkouma, Andriani ; Vrekousis, Ioannis .(2023). Attitudes and Perceptions of School Principals about the Contribution of Evaluation to the Efficient Operation of Schools
- Both at the Administrative and Educational Levels. **Education Sciences**, 13(366), 1-17.
- Delaware Department of Education.(2016). **DPAS-II Guide for Administrators (Principals): Principal Supervisor Guide for Evaluating Principals**. Dover: eacher & Leader Effectiveness Branch.

- Leahy, J. E. (2018). **Perceptions of the Impact of the Performance Evaluation Reform Act on Principal Evaluation, Leadership, and Professional Development** . Un published Dissertation Doctoral, School of Graduate Studies, Western Illinois University, USA.
- Maryland State Department of Education.(2017B). **Principal Evaluation Guidebook**. Baltimore ,Maryland, Office of Leadership Development and School Improvement.
- Minnesota Department of Education.(2017A). **Minnesota State Principal Development and Evaluation Model** . Roseville, Minnesota.
- Minnesota Department of Education.(2017B). **An Implementation Guide for Growth-Focused Evaluation of Minnesota Principals** . Roseville, Minnesota.
- National Council of Teacher Quality.(2022). **Teacher and Principal Evaluation Policies**. Washington.
- New Leaders.(2010). **Evaluating Principals: Balancing accountability with professional growth**. New York.
- Nielsen, J. (2018). **The Principal Evaluation: Connecting Principals' Evaluation to the Growth and Development Process: A Case Study**. Un published Dissertation Doctoral, The Graduate College at the University of Nebraska , USA.
- Texas Education Agency.(2014). **User's Guide: Texas Principal Evaluation System**. Denver,, McREL International.
- Virgin Islands Department of Education.(2019). **U.S. Virgin Islands Principal Evaluation Guidebook**. Virginia, American Institutes for Research.
- Virginia Department of Education.(2013). **Principal Performance Evaluation System**. Richmond, Virginia.