



# تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض

إعداد

د. لينا سليمان علي الخليوي  
دلال عبد الرحمن إبراهيم اليحيى  
رباب خالد محمد عسيري  
غزيل محمد عبدالله الدوسري

جامعة الملك سعود بالرياض

كلية التربية - قسم الإدارة التربوية

# تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض

إعداد

د. لينا سليمان علي الخليوي  
دلال عبد الرحمن إبراهيم اليحيى  
رباب خالد محمد عسيري  
غزيل محمد عبدالله الدوسري  
جامعة الملك سعود بالرياض  
كلية التربية - قسم الإدارة التربوية

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية باختلاف التخصص، والمؤهل العلمي. وقد استخدمت الباحثات المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، لتمثل مجتمع الدراسة معلمات مدارس المرحلة الثانوية في منطقة الرياض.

وتمثلت أبرز النتائج في الآتي: إن دور تقويم الخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض جاءت بدرجة عالية جداً، حيث جاء دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة بالمرتبة الأولى بدرجة عالية جداً، يليه دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات بدرجة عالية جداً، أما المرتبة الأخيرة حصل عليها تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء الطالبات بدرجة عالية جداً، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير التخصص، بينما كشفت النتائج عن وجود فروق في المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

## الفصل الأول: المدخل إلى الدراسة

### المقدمة:

مع ازدياد المعلومات وتسارع التغيرات العملية والاجتماعية ازدادت الحاجة إلى التخطيط في الميدان التربوي، حيث أن معيار تقدم الشعوب هو التقدم الثقافي والعلمي. ويعتبر التخطيط سمة من سمات العمل المنظم، وهو مرحلة التفكير التي تسبق العمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم عمله.

وذكر المبعوث (٢٠١٣) أن التخطيط عملية مستمرة ومستقبلية تتجه إلى الإعداد المتكامل للوصول إلى نتائج وإنجازات مستهدفة في فترة زمنية محددة. ووضح أحمد (٢٠٠١) أن التخطيط التربوي المدرسي يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي في مختلف المجالات، من خلال خطة تؤمن مستقبل أفضل لأداء المجتمع المدرسي، فهو يحدد الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على الأداء ومتابعة وتقويم مدى التقدم الذي تم إحرازه.

أما الخطة فهي كما بينها زعفان (٢٠٠٨) وضع التخطيط في صورة برنامج موقوت بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني، ووضح في السياق نفسه أن الإدارة المدرسية الحديثة بحاجة إلى كلا النوعين: التخطيط والخطة، وذلك لتحقيق أهداف السياسة التعليمية في المجتمع، كما يلزم عمل تقويم مدرسي للخطة المدرسية. ويعني بذلك كما ذكر عابنة (٢٠١٥) أنه عند وضع الخطة التربوية تخصيص عنصر التقويم في الخطة التفصيلية، يظهر بعد الفترة المخصصة للتنفيذ، لتحقيق كل هدف في الخطة، ويدون فيه أساليب التقويم المناسبة للتحقق من درجة تنفيذه وإنجازه بالصورة المناسبة.

وقد توصلت نتائج دراسة آل شيخ (٢٠١٠) بأن دور التقويم الشامل للمدرسة يحقق تحسين الأداء المدرسي وبدرجة كبيرة. وذلك إذا وظف توظيفاً حيوياً لتجويد وترقية النظام التربوي، ولتعزيز مقومات الإنتاج، ولتحسين مستوى نوعية الأداء المدرسي، ولتهيئة الفرص أمام الأفراد لتحقيق ذواتهم والمساهمة في العطاء والبناء في مجتمع متغير، ويؤدي إلى إشاعة روح التفاهم والتعاون حتى يكاد يحول المجتمع المدرسي كله إلى مجتمع متعلم ومعلم في آن واحد. كما توصلت دراسة يحيى (٢٠١٥) وجود ارتباط وثيق بين التخطيط التربوي وفاعليته في تطوير الأداء المدرسي، ووضوح الارتباط والعلاقة القوية بين جوانب التخطيط التربوي للإداري والمعلم والمتعلم مع الأداء المدرسي.

وتعتبر عملية التقويم جزء متكامل من عمليات التعلم والتعليم ومن خلالها يمكن معرفة مستوى نجاح أو فشل العملية التعليمية وذلك بهدف إصلاح التعليم وتحسين منتجه والعمل على تطويره. وتكمن أهمية تقويم الإداء المدرسي في معرفة مدى تحقق الهدف التربوي وتوجيه المتعلمين إلى نواحي التقديم التي أحرزوها والمساعدة في تعديل وتنقيح الأداء المدرسي، والحكم بشكل عام على فعالية العملية التربوية (مرسي، ٢٠٠١).

والإدارة المدرسية اليوم يجب عليها القيام بعملها التربوي النوعي، وتقديم الخدمات التعليمية، لتمكينها من مواكبة التغيرات التي يعيشها المجتمع، إلا أن نظرة سريعة لواقع الإدارة المدرسية يبين وجود خلل وقصور يحتاج لعلاج سريع وكبير، كما أشارت إلى ذلك نتائج دراسة الخالدة (٢٠٠١) بعدم وجود أهداف واضحة ومحددة للخطة المدرسية يمكن قياسها أو السعي لتحقيقها، وقد تنبه القائمين على إعداد الخطط التنموية بالمملكة العربية السعودية وطالبت خطة التنمية السابعة (١٤٢٠-١٤٢٥هـ) بضرورة تحسين الإدارة التعليمية وتطويرها في البلاد، مما حدا بالمسؤولين في وزارة التعليم أن يسترشدوا بتوقعات المجتمع الخارجي ويترجموها إلى واقع ملموس، فتم الأخذ بأساليب حديثة لتطوير تلك الإدارات من خلال الاهتمام بعملية التقويم المستمر للخطط التربوية والوقوف على مدى أثرها في الأداء المدرسي (السويد، ١٤٣٠هـ).

وخلال العقدين الأخيرين بذلت المملكة جهوداً كبيرة في التطوير النوعي للتعليم العام سواء في خطته وبرامجه، أو في مناهجه وتقويمه، أو في ممارساته الميدانية، ومن أبرز نتاجات ذلك الحراك التطويري للتعليم تأسيس هيئة تقويم التعليم العام في عام (١٤٣٤ هـ/ ٢٠١٣م) لتكون جهازاً حكومياً مستقلاً مالياً، وإدارياً يقوم على تقويم جميع مكونات نظام التعليم وعناصره وبرامجه ووحداته المختلفة. ومن أبرز مهامه ما نصت عليه المادة الخامسة في بندها الأول: « بناء نظام للتقويم لضمان جودة التعليم العام»، وبندها الرابع: «تقويم أداء المدارس الحكومية والأهلية واعتمادها بشكل دوري بناءً على معايير الهيئة»، وبندها الخامس: « بناء الاختبارات الوطنية المقننة في كل مرحلة دراسية وتنفيذها»، وتنفيذاً لهذه المهام بُني نموذج التقويم لنظام التعليم بصورة تكاملية تضمن الشمولية لعناصر النظام التعليمي ومكوناته، وتراعي الفردية في الوحدات والبرامج، وعملت على إصدار إطار مرجعي عام لنظام التقويم للتعليم العام، وأطر مرجعية متخصصة للمكونات المختلف (هيئة تقويم التعليم العام، ٢٠١٥).

وذكر الفار (٢٠٠١) أن هدف تقويم الإداء في المنظمات استخلاص معلومات صادقة وواقعية عن سلوك الأفراد وأدائهم في المنظمة، وكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي

للأداء، كلما كانت فرص الإصلاح والتطوير والتحسين كبيرة في المنظمة. وبين أن عملية تقويم الأداء تعتبر صمام أمان الجودة النوعية في المنظمات ومقياس يحدد إلى أي مدى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح، كما يكشف تقويم الأداء عن الفجوة بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون من الأداء، وتمثيل المعايير المحك الأساسي لقياس أداء المنظمة، الأمر الذي يتطلب وجود معايير واضحة، تشجع الأعضاء على الوصول إلى أفضل أداء ممكن. لذا فالمسؤولون في وزارة التعليم والإدارات بحاجة إلى تقويم مستمر ودوري للخطط التربوية التعليمية في المدارس للحصول على معلومات وبيانات تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة حول هذه الخطة التربوية من حيث الاستمرار بتنفيذها أم إلغاؤها. ولكي تكون عملية التقويم أكثر دقة وفاعلية ينبغي أن تعتمد على نموذج تقويمي رصين سبق تطبيقه من قبل على عدد من البرامج والدراسات التقييمية المميزة.

وبناء على ذلك تم إجراء هذه الدراسة للتعرف على وجهة نظر المعلمات في المدارس الثانوية بالرياض في دور الخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي. ودورها في تحسين أداء قائدة المدرسة، وأداء المعلمات، وأداء الطالبات. لحاجة المدرسة ومجالاتها وأنشطتها المختلفة إلى التقويم السليم للتخطيط التربوي المدرسي. ولمساعدة القيادات بالإدارات المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في تعزيز نقاط القوة، ومعالجة جوانب القصور أثناء عملية تقويم الخطة التربوية. حتى يكون التقييم عملية بناءية وليس عملية روتينية، والهدف منها القيام بالتقييم من أجل التقييم، ومن أجل تحقيق خطة أكثر فعالية في المستقبل.

### مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في أن التقويم أصبح جزءاً أساسياً من العملية التربوية من أجل معرفة قيمة أو جدوى ما يُقدم في الميدان التربوي، وذلك للمساعدة في اتخاذ قرار بشأنه سواءً هذا القرار يقضي بالإلغاء أو الاستمرار والتحسين، بهدف التطوير الشامل، فالتقويم يعتبر حلقة هامة وأساسية يعتمد عليها، حيث يتم بواسطته تغيير المسار، وتصحيح العيوب، وتقليل النفقات، وتوفير الوقت والجهد المهدورين.

إن عرض نتائج تقويم الخطة المدرسية على الأفراد العاملين في المدرسة يمثل حافزاً يجعلهم يدركون تقدمهم في مجال عملهم، مما يعمل على تحسين أدائهم وتطويره، فلا بد من رصد الإيجابيات والعوامل التي تساعد في تحسين الأداء المدرسي، ووضع الرؤى التي من خلالها يتعرف كلاً على دوره، وكذلك توزيع الأعمال والمسؤوليات من خلال التخطيط التربوي، الأمر

الذي أصبح يتطلب خطاً جديدة تواكب وتوافق النقلة النوعية في مجال التعليم، وقد يلاحظ أن التخطيط المدرسي أصبح يحيط به الغموض على العاملين في الميدان التربوي، والخلط من الجميع بينه وبين المجالات الأخرى، وعدم إدراك أهمية تقييم الخطة التربوية، بالإضافة إلى افتقار العاملين في الميدان التربوي لمهارات التقييم. كما أثبتت نتائج دراسة مغربية (٢٠٠٨) أن من المشكلات التي يعاني منها التخطيط التربوي مشكلة الخلط في المتابعة والتقييم.

ومن خلال خبرة الباحثات في المجال التربوي لاحظنا غياب الشعور بأهمية تقييم الخطة التربوية لدى المجتمع المدرسي، والتشخيص المستمر لجميع جوانب الخطة التربوية، للتعرف على السلبيات أثناء العمل من أجل علاجها، والإيجابيات والعمل على تدعيمها، والوقوف على مستوى أداء العاملين ووضع خطوات التطوير والتحسين للخطة مستقبلاً.

فقمنا بإجراء هذه الدراسة على مستوى المدارس الثانوية في مدينة الرياض لمعرفة تقييم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمات، بناء على المعلومات عن عمل المدرسة الأساسي وكيفية أداءها وتوظيفها لتلك المعلومات لإصدار حكم حول مدى جدارة هذا العمل وجودة وفاعلية أدائه، لتحقيق الأهداف المنصوص عليها في نظام التعليم، بهدف الارتقاء بمستوى هذا الأداء وتوظيفه في خدمة تطوير العملية التعليمية.

### أسئلة الدراسة:

ستحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما تقييم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض؟
- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة من وجهة نظرهم حول تقييم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض طبقاً للمتغيرات التالية: التخصص، المؤهل العلمي؟

### أهداف الدراسة:

- التعرف على تقييم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة من وجهة نظرهم حول تقييم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض طبقاً للمتغيرات التالية: التخصص، المؤهل العلمي.

**أهمية الدراسة:**

- ١- تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي تناولته وهو تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية من خلال عملية تقويم الخطة التربوية لنظام التعليم الثانوي بمدينة الرياض.
- ٢- تساعد مسؤولي وزارة التعليم على تطوير عملية التقويم للخطط التربوية للقطاعات التعليمية، وذلك من خلال الوقوف على واقع التقويم بالإدارات المدرسية للمرحلة الثانوية.
- ٣- تتبثق أهميتها من المسؤولية الملقاة على القيادات الإدارية في المدارس الثانوية نحو تحسين الأداء المدرسي وحاجة المدرسة ومجالاتها وأنشطتها المختلفة إلى التقويم السليم للتخطيط التربوي المدرسي.
- ٤- الحاجة الماسة لتبصير المهتمين بمجال التقويم بأهمية الاعتماد على نموذج تقويمي عند إجراء عملية تقويم الخطط التربوية.
- ٥- أهمية تقويم الخطط التربوية، حيث يقدم التقويم تغذية راجعة تساعد في عملية التطوير والتحسين أداء قائدة المدرسة، وأداء المعلمات، وأداء الطالبات.
- ٦- تساعد الدراسة القيادات بالإدارات المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور أثناء عملية تقويم الخطة التربوية.
- ٧- تساعد هذه الدراسة في بناء أداة للتقويم يمكن من خلالها معالجة قصور الأداء المدرسي الذي تم رصده والإشارة إليه في دراسات علمية.

**حدود الدراسة:**

طبقت الدراسة الحالية في ظل الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** يتحدد البحث بتقويم الخطة التربوية (مجالاتها، أهدافها، أنشطتها)، ودورها ذلك في تحسين الأداء المدرسي.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق البحث على المدارس الثانوية مكتب وسط في مدينة الرياض.
- **الحدود البشرية:** معلمات المرحلة الثانوية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام (١٤٣٨ هـ - ٢٠١٦ م).

**مصطلحات الدراسة:**

تضمنت الدراسة بعض المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على النحو التالي:

**١- تقويم الخطة التربوية:**

يعنى تقويم الخطة "الحكم على مدى نجاح الخطة أو فشلها في تحقيق الأهداف التي كانت موضوعة لها" (مصطفى، ٢٠١٢، ٢٨٦).

ويتمثل التعريف الإجرائي للباحثات في أن تقويم الخطة التربوية مجموعة من الإجراءات المنظمة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات، لمعالجة نواحي القوة والضعف بها، وإعادة تنظيمها تربوياً لتحقيق الأهداف التربوية وبالتالي تحسين العملية التربوية.

**٢- الخطة التربوية:**

"هي وضع التخطيط في صورة برنامج موقوت بمراحل، وتحديد زمني أو مكاني، أو هي مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل تحقيق هدف معين" (عطوي، ٢٠١٥، ٢٦٧).

ويتمثل التعريف الإجرائي للباحثات في وضع التخطيط التربوي في المدارس الثانوية في صورة برنامج موقوت بمراحل، مع التحديد الزمني والمكاني، واتخاذ مجموعة من التدابير المحددة من أجل تحقيق هدف معين.

**٣- الدور:**

"هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة." (مرسي، ٢٠١٠، ١٣٩).

ويتمثل التعريف الإجرائي للباحثات والأنشطة والسلوكيات المتوقعة تحققها المتوقع تحققها عند تطبيق تقويم الخطة التربوية لتحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض.

**٤- تحسين الأداء المدرسي:**

"طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المدرسة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب فيه، ومحاولة لتحديد الفجوة في الأداء" (أم العز، ٢٠١٠، ١٣).

ويتمثل التعريف الإجرائي للباحثات في أن تحسين الأداء المدرسي هو تطوير المهام المدرسية التي يشترك في تنفيذها الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، والتي تتعلق بالطالب والمنهج الدراسي، وطرائق التدريس والوسائل التعليمية والتقويم وصولاً إلى مخرجات تعليمية أكثر جودة وفاعلية.

#### ٥- المرحلة الثانوية :

تمثل المرحلة الثانوية المرحلة الثالثة في بنية التعليم العام، والحلقة الوسطى بين التعليم الأساسي والتعليم العالي. وتتميز هذه المرحلة بخصائص مهمة تتطلب من التربويين ترجمتها إلى برامج علمية وتربوية تحقق الطموح من جهة، وتستوعب التجديدات العالمية الناجحة وتتفاعل معها من جهة أخرى (دليل التعليم الثانوي، ١٤٣٤هـ).

## الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

### أولاً: الدراسات السابقة:

#### أ) الدراسات العربية:

١. دراسة بجببي. (٢٠١٥). بعنوان "تقويم فاعلية التخطيط التربوي في تطوير الأداء المدرسي في الجمهورية اليمنية: تطبيق على المدارس الأساسية بمحافظة الجوف".

يهدف البحث إلى بيان أثر التخطيط التربوي في المجال الإداري والمعلمين والمتعلم والمنهاج في تطوير الأداء المدرسي، بمدارس التعليم الأساسية بمحافظة الجوف اليمنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لهذه الدراسة، وتم استخدام إدارة الاستبانة لجمع البيانات من المعلمين والإداريين والموجهين. ومن أهم النتائج التي توصل إليها: وجود ارتباط وثيق بين التخطيط التربوي وفاعليته في تطوير الأداء المدرسي، ووضوح الارتباط والعلاقة القوية بين جوانب التخطيط التربوي الإداري والمعلمين والمتعلم والمنهاج مع الأداء المدرسي، وبينت الدراسة أن التشجيع المستمر للمعلم أدى إلى تطوير إمكانياته العلمية والمهنية وارتفاع استقادة الطلاب من محور التخطيط للمتعلم، لوجود البرامج الإرشادية الفاعلية.

٢. دراسة عباس (٢٠١٥) بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (٢٥٢) مدير. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تطور مؤشرات أداء واضحة وطموحة، وقد حصلت على وزن نسبي قدره (٨١,٩٤%). نشر إدارة المدرسة الخطة التنفيذية، وقد حصلت على وزن نسبي قدره (٨١,١٣%).

٣. دراسة أبو حسنة (٢٠١٤) بعنوان "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها، تبعاً للمتغيرات التالية (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات

الخدمة)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، والبالغ عددهم (١٤٩) عضو. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: إن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بلغت (٧٤,٨٨%) بدرجة كبيرة. ويوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

#### **٤. دراسة زعيبي (٢٠١٤) بعنوانها "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن".**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) موظف من العاملين في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي - الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

#### **٥. دراسة رصرص (٢٠١٣) بعنوان "دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة".**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتقدم بمقترحات لتفعيل دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء الكلية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (١٢٠) عضو. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: إن درجة الاستفادة من التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة الأداء جاءت بدرجة كبيرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة حول دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير الموارد المؤسسية والخدمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

### ٦. دراسة البعربي. (٢٠١٣). بعنوان "فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي في مدارس سلطنة عمان."

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) مفردة شملت مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي وفقا لمحاور الدراسة الثلاثة جاءت متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (٣,٠٩)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع ول فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي، ما عدا مجال الإشراف المتابعة في محور واقع التقويم الذاتي بالمدرسة وذلك للفئتين، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المرحلة الدراسية حول فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي، ما عدا مجال تنفيذ خطط العمل، في محور واقع التقويم الذاتي بالمدرسة وكانت لصالح مرحلة (١١ - ١٢).

### ٧. دراسة ال الشيخ. (٢٠١٠). بعنوان "التعرف على دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجالين الفني والإداري بمنطقة عسير التعليمية".

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٣٧) فردا من مشرفي التقويم الشامل للمدرسة ومشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس الابتدائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة، يأتي بدرجة كبيرة مما يشير إلى تقويم الأداء الشامل للمدرسة في تحسين الأداء. ودور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الإداري لمدير المدرسة، يأتي بدرجة كبيرة، مما يشير إلى فاعلية دور التقويم الشامل في تحسين الأداء الإداري للمدير.

### (ب) الدراسات الأجنبية:

### ١. دراسة Farkas (٢٠١٣) بعنوان "بناء ثقافة التقييم: الممارسات الأفضل لقيادة التغيير".

### "Building and sustaining a culture of assessment: best practices for change leadership"

هدفت الدراسة إلى استكشاف فكرة استخدام نموذج الخطوات الثمانية لكوتر وذلك لتغيير الإدارة من أجل إيجاد ثقافة للتقييم في الثقافة المؤسسية، ووضعت الدراسة كل خطوة من

الخطوات الثمانية لكوتر في سياق بناء ثقافة التقييم، مدعمة بأمثلة واقتراحات من الأدب التربوي، والسلوكيات التنظيمية والإدارة المتغيرة. وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها: إن بناء ثقافة التقييم هو أمر بالغ الأهمية في البيئة الحالية، بل أنها عملية صعبة ومعقدة وتتطلب مبادرة ودعم من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا. ووجود إدارة قوية تدعم التغيرات السلوكية الهادفة إلى تغيير الثقافة دون النظر إلى طبع السلطة الموجودة.

## ٢. دراسة Curebwa Mercy (٢٠١٢) بعنوان: "مشاكل التقييم في المدارس الابتدائية

في زيمبابوي، دراسة حول المدارس في منطقة غويرو".

### Pdf "Assessment problems in Zimbabwe's primary schools with special reference to Gweru district schools"

هدفت الدراسة إلى التحقق من مشاكل التقييم في المدارس الأساسية في زيمبابوي مع التركيز على مقاطعة غويرو، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال المجموعات المركزة والمقابلات وكذلك تحليل الوثائق والمستندات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: فيما يخص كفاءة المعلمين: توصلت الدراسة إلى أن معظم المعلمين يفتقرون إلى الكفاءات اللازمة لتنفيذ التقييم في المدارس الابتدائية، ويعزى ذلك إلى الافتقار لهذه الكفاءات بسبب عدم تعلمها في الكليات، أيضا بعض المدارس حاولت تطوير أداء المعلمين من خلال توفير برامج تدريبية لهم، إلا أن المعلمين كانوا غير راغبين بحضور مثل هذه البرامج التدريبية. وفيما يخص عدم وجود أساليب تقييم متنوعة: توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يستخدمون الواجبات المنزلية والتمارين اليومية في التقييم، ولكن كان الاعتماد الرئيس مركزا على الاختبارات سواء كانت أسبوعية ونصف شهرية أو شهرية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة عموماً في تسليط الضوء على العلاقة الإيجابية بين التقويم والتخطيط التربوي وأثره في تطوير العملية التربوية، واختلفت بعض الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في دراسة أحد المتغيرين دون الآخر، واتفقت في متغير تحسين الأداء المؤسسي لكلا من دراسة يحيى (٢٠١٥)، ودراسة أبو حسنة (٢٠١٤)، ودراسة وصوص (٢٠١٣). واختلفت عنهم حيث نفذت دراسة يحيى (٢٠١٥)، في الجمهورية اليمنية وعلى المدارس الأساسية بمحافظة الجوف. ودراسة أبو حسنة (٢٠١٤)، ودراسة رصرص (٢٠١٣) نفذت في التعليم العالي، وقد تميزت الدراسة الحالية في كونها تخص مجال تقويم التخطيط في تحسين الأداء المدرسي؛ لتساعد القيادات بالإدارات المدرسية في المرحلة

الثانوية بمدينة الرياض للبنات في تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور أثناء عملية تقويم الخطة التربوية.

وبشكل عام فقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في معرفة المنهج المناسب للدراسة الحالية "المنهج الوصفي التحليلي"، وأداة الدراسة المناسبة وهي "الاستبيان"، والمجالات التي يمكن للباحثات أن تبني عليها الاستبانة، كذلك المقارنة بين أنواع مناهج البحث المستخدمة، وأعداد عيناتها ومناسبتها لمجتمع البحث.

**ثانياً: الإطار النظري:** ويشتمل على مبحثان كالتالي:

### **المبحث الأول: تقويم الخطة التربوية:**

#### **١-التقويم التربوي:**

يعتبر التقويم التربوي ركيزة أساسية، وجانب من أهم جوانب أي نظام تربوي تعليمي، حيث يعتمد نجاح تلك النظم إلى حد كبير على جودته ودقته، وما تخضع له من عمليات التقويم (الدعيلج، ٢٠١٥).

وقد يكون من الصعوبة تحديد البداية التاريخية للتقويم، لأنه موجود في حياة المجتمع بشكل أو بآخر، وهو يستند إلى بعض المعايير من أجل إعطاء قيمة للأشياء أو إصدار أحكام، ويرجع دوبرا ظهور التقييم إلى عهد امبراطور الصين قبل أكثر من أربعة آلاف سنة، حيث استخدمه أحد الأباطرة لاختيار الكفاءة لموظفيه، ولكن هذه الطريقة أصبحت أوضح بعد ألف سنة حيث تجرى اختبارات العمل في الميادين التي تتطلب درجة من الكفاءة في الكتابة والرياضيات والهندسة، واهتم المربون العرب بالتقويم التربوي متمثلاً في إصدار الأحكام واتخاذ القرارات على كل من المعلم والمتعلم والمنهج من جهة، كما كانت هناك متطلبات معينة لانتهاج المتعلم من مرحلة تعليمية معينة من جهة أخرى (مجيد، ٢٠١١).

ويعرف مجاهد (٢٠١٣، ١٠٤) التقويم التربوي أنه: "يعني الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ومدى قربه من هذه الأهداف، وذلك حتى يتسنى تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها"، ويعرفه الدعيلج (٢٠١٥، ١٦٢) بأنه " عملية واسعة تتضمن قياس مخرجات أي نظام تربوي، وتقويم نواتجه، ومن ثم علاج ما قد يظهر من قصور فيه"، ويعرفه أيضاً بأنه تقرير رسمي حول جودة وفاعلية أو قيمة برنامج، أو مشروع أو منهج أو عملية، أو هدف، أو منتج في المجال التربوي.

ويعتبر التقويم آخر العمليات الإدارية لأنه عملية ضرورية تقتضيها طبيعة أي عمل خاصة في مجال التربية والتعليم، حيث تعتبر عملية أساسية في الإدارة التعليمية ليس فقط في المرحلة الأخيرة، بل وفي أثناء العملية الإدارية والتعليمية كلها، وذلك للتأكد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية، كذلك للكشف عن الانحرافات الممكنة والمشكلات التي تواجه كل عملية أثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح ثم إدخال نواحي التحسين والتطوير (مجاهد، ٢٠١٣).

وذكر مجيد (٢٠١١) أنه يمكن تقسيم موضوعات التقويم التربوي إلى مجالات أو أصناف وفقا للموضوع الذي يتم تقويمه ويشمل عدة مجالات وهي:

- البرامج: يقصد بها الأنشطة المخطط لها والموجهة نحو تحقيق تغير محدد في شيء معين.
- السياسات: يقصد بها الأنظمة والخطط واللوائح وتأثيرها على الفئات المستهدفة بها.
- المؤسسات: يقصد بها الجهات المسؤولة عن التعليم إدارة التعليم والمدارس ونحوها.
- النواتج: ما ينتج من العملية التعليمية والتغيير الذي تحدثه.
- الأفراد: الأفراد ذوي العلاقة بالعملية التعليمية.

ويمكن تلخيص وظائف التقويم التربوي كما وضع مجيد (٢٠١١):

- التقويم لضمان الجودة.
  - التقويم للفاعلية الاقتصادية.
  - التقويم لترشيد اتخاذ القرار.
  - التقويم لتحسين مستوى أداء المدرسة.
  - التقويم للمساءلة (المحاسبية)
- وبين مجيد (١٤٣٢هـ) لتحديد خطوات إجراء التقويم التربوي لابد من تحديد ما يلي:
- تحديد الأهداف: بدقة وتوازن وشمول ووضوح مصاغة في إطار سلوكي.
  - تحديد المجالات التي يراد تقويمها: يحدد المجال الذي يراد تقويمه في العملية التعليمية.
  - تنفيذ التقويم: ويشمل إعداد الوسائل والاختبارات والمقاييس وبطاقات الملاحظة وقوائم التقدير وأسئلة المقابلة، ثم تهيئة من يقوم بتطبيق هذه الأدوات.
  - تحليل البيانات واستخلاص النتائج.
  - التعديل تبعا لنتائج التقويم: فيستمر التقويم في تقديم المقترحات المناسبة للحصول على الهدف من التقويم.
  - تجريب المقترحات والحلول: ولا بد أن توضع المقترحات للتجريب للتأكد من سلامتها.

وذكر السبيل (٢٠١٤) أن التقويم التربوي يشمل أنواع عدة من بينها: التقويم البنائي في مقابل التقويم الختامي، والتقويم الشامل في مقابل التقويم التحليلي، والتقويم الرسمي في مقابل التقويم غير الرسمي، والتقويم المقارن في مقابل التقويم غير المقارن، والتقويم الكمي في مقابل التقويم الكيفي، والتقويم الداخلي في مقابل التقويم الخارجي، والتقويم بالأهداف مقابل التقويم غير المرتبط بالأهداف، والتقويم المكبر في مقابل التقويم المصغر، والتقويم المؤسسي في مقابل تقويم الأفراد.

### ٣- التخطيط التربوي:

يعتبر مفهوم التخطيط من المفاهيم الحديثة نسبياً، فقد شاع تناوله في كتابات المتخصصين في الاقتصاد والاجتماع والتربية والتعليم منذ أوائل الربع الثاني من القرن العشرين، وبعد الحرب العالمية الثانية أخذت كثير من الدول بأسلوب التخطيط من أجل إحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي (مصطفى، ٢٠١٢).

ويعرف نصر (٢٠١٤، ٢٢٢) "التخطيط التربوي عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مستقبلية بوسائل مناسبة تقوم على مجموعة من القرارات والإجراءات الرشيدة لبدائل واضحة وفقاً لأولويات مختارة بعناية بهدف تحقيق أقصى استثمار ممكن للموارد والإمكانات المتاحة، ولعنصري الزمن والتكلفة، كي يصبح نظام التربية بمراحل الأساسية أكثر كفاية وفاعلية للاستجابة لاحتياجات المتعلمين وتنميتهم الدائمة". ويعرف المبعوث (٢٠١٣، ٣١) الخطة التربوية: "بأنها مجموعة من التدابير المحددة التي تتخذ من أجل إنفاذ هدف معين، والخطة ناتج عملية التخطيط".

أما بن دهبش والشلاش ورضوان (٢٠١٥، ٩٠) فقد عرفوا الخطة المدرسية بأنها: "برنامج عمل مدير المدرسة والإدارة المدرسية على مدار فترة زمنية (يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية أو لعام دراسي بكامله) تكون خير دليل على أداء العمل وفق تنظيم زمني بما يتلاءم مع مسؤوليات الإدارة المدرسية الإشرافية والإدارية المتاحة لها وما يطرأ من أعمال مستجدة، كذلك مع ظروف البيئة المحيطة والجو المدرسي العام والمبنى المدرسي". ويحدد التخطيط المدرسي لنا أين تريد المدرسة أن تصل مستقبلاً، وكيف يمكنها تحقيق ذلك؟ ويساعد في التعرف على المخاطر والفرص المستقبلية، كما يسهل من عملية الرقابة، ويمنع القرارات غير المتكاملة" (مصطفى، ٢٠١٢، ص ٢٦٢).

وتتم عملية بناء الخطة التربوية أو المدرسية بمجموعة من المراحل كما ذكرنا آدم (٢٠١٥) وأحمد (٢٠١٣) هي:

- **مرحلة التحضير والإعداد:** ويتم فيها تقويم للتجربة السابقة وجوانب نجاحها، أو فشلها وأسباب ذلك وتشخيص الواقع الراهن والعوامل المؤثرة إيجابا أو سلبا.
- **جمع البيانات والإحصائيات:** يتوافر لدى المخططين البيانات والإحصائيات اللازمة لوضع الخطة ويجب أن تكون هذه البيانات والإحصائيات دقيقة وحديثة ومعبرة عن الواقع الفعلي.
- **مرحلة تحديد أهداف الخطة:** أي محاولة تحقيق غرض أو أغراض معينه سبق تحديدها ويرجى الوصول إليها.
- **مرحلة وضع إطار الخطة:** تحدد الخطة وتقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية وتحديد المدة الزمنية لتنفيذ كل منها ووضع أولويات التنفيذ.
- **مرحلة إقرار الخطة وتنفيذها:** نشر الخطة داخل المنظمة والإعلان عنها.
- **مرحلة المتابعة والتقويم:** تقوم الأجهزة التنفيذية في المنظمة بمتابعة الخطة أي بمقارنة ما تم تنفيذه أولاً بأول بما كان متوقعا وقت وضع الخطة فالخطة يجب أن تراجع وأن تقيم بصفة دورية في ضوء الظروف والتوقعات الجديدة وفي ضوء الخبرات المكتسبة من التطبيق وذلك حتى يمكن تعديلها في الوقت المناسب إن كان هناك مقتضى لحدوث هذا التغيير والالتجاء إلى إحدى الخطط البديلة.

وتتركز أهمية التخطيط لمدير المدرسة في مجموعة من النقاط كما وضحتها عطوي (٢٠١٥)، والأغبري (٢٠١٢)، ومصطفى (٢٠١٢) أهمها ما يلي:

١. يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى لمدير المدرسة والتي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى، كما يعتبر من الكفايات التعليمية التي يجب على مدير المدرسة أن يمتلكها.
٢. تنظيم الإمكانيات وتوفير الظروف الملائمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
٣. يساعد التخطيط مدير المدرسة على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية في المدرسة.
٤. التخطيط يؤمن الراحة النفسية للأفراد حيث يوحى لهم بأن كافة الأمور قد رسمت وحددت لهم طرق العمل.
٥. التخطيط يؤدي إلى تحديد مسؤولية الاتباع، ومن ثم يقلل من تداخل الاعمال وتضاربها وتكرارها، فيوفر الوقت والجهد والمال.

٦. التخطيط يضيف طابع الجدية على المدرسة، فيعرف كل واحد المهام الموكلة إليه من مدير وموظفين وتلاميذ، فيؤدي إلى الإسراع في تحقيق الأهداف.
٧. يساعد التخطيط مدير المدرسة على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه المدير والموظفين والتلاميذ، وتشخيصها ووضع الحلول قبل حدوثها.
٨. يحول المبادئ والأهداف المتضمنة في السياسة التعليمية إلى طرق صحيحة للوصول إلى الهدف ثم برامج ومشروعات وخطط تعليمية قابلة للتنفيذ في ضوء الامكانيات المتاحة.
٩. يضمن بعد الله تعالى حسن الاستثمار في التعليم باستخدامه جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة بطريقة فعالة تحقق الأهداف التعليمية.
١٠. يساعد مدير المدرسة على التنسيق بين النشاطات المختلفة، بشكل يساعد على تحقيق الأهداف وبطريقة تؤدي إلى التكامل بينها.
١١. ومن هذا المنطلق فقد أصبح الاتجاه إلى التخطيط المدرسي سمة من سمات الحياة المعاصرة وأمرًا ضروريًا معترفًا به في المجتمعات الحديثة التي تسعى لتحقيق مستقبل أفضل لمواطنيها.
- وأشار عطوي (٢٠١٥) أن التخطيط المدرسي وسيلة وليس غاية لتحقيق الأهداف التربوية ولكي يكون فعالًا ونصل بمدارسنا إلى المستوى المطلوب يجب أن يركز المبادئ نوجزها فيما يلي:
- أن يكون مبني على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط التربوي مستندا إلى المعلومات والإمكانات التي يحصل عليها.
  - أن تكون الأهداف محددة وقابلة للتنفيذ في زمن مناسب.
  - أن يؤخذ بعين الاعتبار الكلفة التي تحتاجها الخطة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية.
  - أن تتضمن إجراءات التقويم بمستوية المرطلي والختامي، بحيث يكون مستمر مع تنفيذ الخطة.
- وبين مصطفى (٢٠١٢) أن التخطيط المدرسي يقوم بمهام كثيرة مرتبطة بتطوير العملية التعليمية على مستوى المدرسة، ويقوم مدير المدرسة كقائد تربوي بتنسيق كافة الجهود والإمكانات، والتنفيذ ومتابعته، ثم تقييم مشروعات الخطة وإعادة النظر فيها في ضوء ما يستجد من ظروف وما يتحقق من أهداف. ويبني خطته من هذه المجالات وهي كما ذكرها عطوي (٢٠١٣)، والعمامرة (٢٠١٢):

- ١- الطلاب وشؤونهم: يتضمن ما يخص الطلاب من جميع الجوانب:
- تنظيم القبول للطلاب وانتقالهم.
  - رعاية الشؤون الصحية.
  - رعاية اللجان المدرسية.
  - رعاية الشؤون الاجتماعية والتوجيه والاختبارات.
  - متابعة اختبارات الطلاب والاكمال.
  - متابعة تسرب الطلبة وانقطاعهم.
- ٢- المعلمين والنمو المهني: ويمكن أن تتضمن خطة المدير في هذا المجال الاعمال التالية:
- دراسة سجلات المعلمين والتقارير الأشرفية بأنواعها.
  - الإشراف على اللقاءات التربوية بأنواعها: ندوة، محاضرة، المشغل التربوي الاجتماعات والزيارات الصفية. الدروس التطبيقية والنشرات والقراءات التربوية.
  - زيارة المعلمين في الصفوف.
  - تنظيم التقويم المستمر للمعلمين ومتابعتهم فرديا وجماعيا.
- ٣-التنظيم المدرسي: وتتضمن خطة المدير في هذا المجال الأعمال التالية:
- الأعمال الكتابية والإدارية.
  - وضع البرامج المختلفة.
  - التشكيلات المدرسية وتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين.
  - حفظ الملفات والمراسلات الإدارية من المدرسة وإليها.
  - توزيع التلاميذ على الصفوف والشعب.
- ٤-المنهج: ومن الأعمال التي تتضمن خطة مدير المدرسة:
- تحديد عناصر المنهج المنوي دراسته والاهداف المنشودة بالتعاون مع المعنيين.
  - وضع برنامج وخطة عمل لمتابعة أعمال اللجان.
  - تزويد المعنيين بتغذية راجعة مقترحة وتطويرية حول المنهج.
- ٥-المجتمع المحلي: ويمكن أن تتضمن خطة المدير في هذا المجال الاعمال التالية:
- تنظيم دراسة للمجتمع والوقوف على مشكلاته.
  - تنظيم البرامج لخدمة المجتمع والقيام بالأعمال التطوعية.
  - تنظيم الإجراءات للاستفادة من إمكانية المجتمع المادية والبشرية.
  - تفعيل دور مجالس الإباء في المدرسة.

٦- الشؤون المالية: ويمكن أن تتضمن خطة المدير في هذا المجال الاعمال التالية:

- تشكيل وتنظيم اللجان المسؤولة عن الأمور المالية.
- الإشراف على نظام الصرف وتدقيقها.
- عمل خطة مالية وتخصيص مبالغ لكل مجال من المجالات المعتمدة للصرف.

٧- تحسين البيئة المدرسية وتجميلها: وتدرج تحت ها المجال أعمال كثيرة منها:

- المشروعات التحسينية في البيئة المدرسية.
- نظافة المدرسة.
- صيانة البناء والاثاث المدرسي.
- إنشاد الحقائق المدرسي والساحات والملاعب.

١- الإدارة التربوية: ويتضمن هذا المجال:

- تنظيم المراسلات وتنفيذها.
  - نقل وتبادل الحقائق والأفكار.
  - تنظيم الملفات والسجلات التنظيمية الاجتماعية والتحصيلية والصحية.
- ومن خصائص الخطة كما جاء في الدليل الإرشادي لمؤسسات التعليم العام ما ذكره

الزهراني(٢٠١٥):

- تتفق مع الخطط الرسمية الواردة من الوزارة وإدارة التعليم.
- تتوافق مع رؤية الإدارات ومكاتب التعليم وأهدافها ونظمها وأولوياتها.
- تستوعب المهام والصلاحيات كلا فيما أسند له من مهام، وتحدد المتطلبات والمسؤوليات والفعليات.
- تحقق التنسيق بين جميع منسوبي إدارة التعليم.
- تغطي المحاور والأهداف بطريقة متوازنة.
- قابلة للتطوير والتحسين تبعاً للتغذية الراجعة والمستجدات الطارئة.

### ٣- تقويم الخطة التربوية:

عرف آدم (٢٠١٥) تقويم الخطة التربوية أنه الأداة الفاعلة التي يصل بها المعلمون والإدارة المدرسية إلى إصدار أحكام عند نجاح الخطة التربوية في تحقيق أهدافها التربوية، وعملية التقويم تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، فالمدخلات تعني المصادر التي يستقي منها الخطة التربوية البيانات الضرورية اللازمة لتفاعل هذه المنظومة باتجاه الأهداف المحددة

والمعلنة، أما عملية التقويم فتشمل ثلاث عمليات، وهي: التخطيط، وجمع المعلومات، وعملية تشكيل الأحكام، وأما مخرجات تقويم الخطة فتتمثل في المعلومات المقدمة لصانعي القرار بصورتها النهائية، وتستخدم كتغذية راجعة لتساعدهم على اختيار البدائل المناسبة.

وبين عابنة (٢٠١٥) أنه عند تقويم الخطة التربوية يجب أن يخصص في الخطة التفصيلية عنصر التقويم، يظهر بعد الفترة المخصصة لتحقيق كل هدف يدون في عنصر التقويم، وأساليب التقويم المناسبة لكل هدف للتحقق من درجة تنفيذه وإنجازه بالصورة المناسبة. وعملية التقويم والمتابعة تعد من العمليات الأساسية والمهمة في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات، وهي تمثل المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على إنجاز المؤسسة لأهدافها ووسائلها المحددة مسبقاً، لذلك لا بد من آليات محددة ومتفق عليها لإجراء مثل هذا التقويم، وهذه المتابعة للحصول على التغذية الراجعة، وعادة ما يتم استخدام أساليب تقويم الخطة التربوية التالية: الاجتماعات الدورية، التقارير الدورية، المتابعة الميدانية، التقييم المرحلي والختامي. ويمكن وضع خطة تقييمية تشمل جميع مكونات الخطة وفي جميع مراحلها، وتوفير أدوات تقويم مناسبة، وتدريب العاملين على التقويم الذاتي.

وذكرت السقا (٢٠١٥) أن المرحلة الرابعة من مراحل التخطيط تأتي: مرحلة تقويم

الخطة واعداد الخطط للتقويم كالتالي:

- أ- وضع معايير للتقويم: يجب أن يتم تقويم النتائج على أساس التنبؤات أو الأهداف التي وضعتها الخطة ومن شأن التقويم أن يحدد أجزاء الخطة التي لم تؤد إلى نتائج مرضية وأن يبين بالتالي ما ينبغي أن ينالها من تعديل.
- ب- المتابعة: من شأنها أن تشجع في جو التخطيط الحرارة والتجديد وأن تحول دون سيطرة العمل الآلي والروتيني وهدفها هو الإبقاء على وجود واحد من العمل والحماسة خلال مراحل التخطيط جميعها وخلال المرحلة الأخيرة.
- ت- التغذية العكسية: هي عملية تتم الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة في تعديل مسار الخطة وتكييفها وفقاً للأوضاع والمتطلبات الجديدة والظروف المتغيرة.
- ث- وضع الأهداف الجديدة من مهام هذه المرحلة تهيئة الظروف للخطة الجديدة وذلك عن طريق تحديد أهداف جديدة ينبغي بلوغها مع الاستناد إلى النتائج السابقة للخطة بعد أن يتم تقويمها فأي خطة لا يمكن أن تكون كاملة ولا تستطيع أن تزعم أن في وسعها حل جميع المشكلات ووضع خطة جديدة يعني تصحيح الأخطاء السابقة وتحديد أهداف جديدة توسع الأهداف الأصلية أو تنمي بعضها أو تجعلها أوضح وأكثر واقعية.

وأكد عطوي (٢٠١٥) انه يفترض على مدير المدرسة أن يقوم بمتابعة وتقييم خطته المدرسية، وعليه أن يراعي مشاركة كل من كان له دور في وضع الخطة وكل من تأثر بها، وعلى المدير أن يتوقف في نهاية الفترة الزمنية للخطة وأثناءها لمعرفة مدى فعالية هذه الإنجازات وأثرها على العملية التعليمية. ومن ذلك يتضح أن مرحلة المتابعة والتقييم لا تكون مرحلة نهائية فقط بل تكون معها بوصفها عملية مستمرة تسير جنب الى جنب مع مرحلة التنفيذ.

وذكر مصطفى (٢٠١٢) أن التقييم الختامي للخطة يتضمن العناصر التالية:

- مقارنة النتائج المحققة من أداء مكونات الخطة: الأهداف والأنشطة والوسائل والأساليب، ومعرفة جوانب القوة والضعف.
- الاستفادة من التغذية الراجعة في تصحيح مسار الخطة، وتكييفها وفقا للظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.
- الاستفادة من التقييم في تحديد أهداف الخطة الجديدة، استنادا إلى النتائج السابقة لخطة المدرسة بعد التقييم، وذلك لأن عملية التخطيط مستمرة ومتصلة.
- ويتم التقييم عن طريق:
- التقييم الذاتي ويستطيع المدير من خلالها مراجعة جميع نشاطه وممارساته بموضوعية، وتحديد نواحي القوة والضعف، فيعزز الإيجابيات ويعدل السلبيات.
- الملاحظة المكتوبة والاستبانات والمنتجات المادية: كالخطط، اختبارات، نتائج التحصيل الدراسي، التقارير والأبحاث.
- التقييم الخارجي ويشمل ملاحظات الزائرين من خلال زيارات المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام.
- تقارير الأداء الإداري الذي يعبأ نهاية كل سنة.

ووضح الأغبري (٢٠١٢) أن معايير تقييم إعداد الخطة تلعب دورا بارزا وهاما في تحقيق العديد من الأهداف التربوية والتعليمية للقيادة المدرسية الفعالة ومن بين أهم هذه المعايير التطوير المستمر وإعداد الخطة وتنفيذ الخطة وتقييمها.

ويتم تحقق معايير تقييم الخطة من خلال: شرح وتوضيح عناصر الخطة للعاملين، وقياس مدى استيعاب العاملين لعناصر الخطة، ومشاركة أقسام ووحدات الإدارة المدرسية المختلفة في تحقيق أهداف الخطة، وتعديل الخطة بما يتلاءم مع المستجدات والمتغيرات، وتحديد الوحدات الإدارية المسؤولة عن التقييم والتطوير، ومدى استخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهداف الخطة، وقياس مدى تحقق أهداف الخطة، وتعديل الخطة بما يتلاءم مع أهدافها.

وذكر لكحل وفرحاوي (٢٠٠٩) أهمية المعايير لتقييم الخطة التربوية تتضح بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة، لا بد من وقفة تقييمية يحكم من خلالها على مدى نجاح الخطة وذلك انطلاقاً من الأهداف المسطرة، ووضع معايير للتقييم: المعيار كما عرفه هو: "خاصية موضوع معين تعتمد لإصدار حكم على هذا الموضوع". فلا ينبغي أن يكون هذا التقييم عشوائياً قائماً على الارتجالية والتسرع في إصدار الأحكام، بل لا بد أن يكون على أسس علمية من خلال شبكة للتقويم معدة بدقة، يتم فيها مراعاة الأهداف التي سطرت الخطة وليس فقط على حجم النتائج التي تم تحقيقها. كما أنه من شأن التقييم الموضوعي أن يظهر مواطن القوة حتى يتم تدعيمها ومواطن الضعف حتى يتم تفاديها في الخطط المستقبلية. إن عملية تقييم الخطة التربوية تعتبر عملية حاسمة ويشترط في القائمين عليها التمكن العلمي والخبرة الكبيرة، حتى يكون التقييم عملية بنائية وليس عملية روتينية الهدف منها القيام بالتقييم من أجل التقييم، ومن أجل تحقيق خطة أكثر فعالية ونجاحاً في المستقبل.

وأشار الزهراني (٢٠١٥) أن قياس بناء الخطط في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية بجهود من وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يتم بشكل مستمر، ويسعى إلى تحسين الأداء الإشرافي والتعليمي وتجويده، رغبة في الوصول إلى جودة المخرجات، ومنح الميدان مساحة واسعة من اللامركزية في تخطيط وقيادة العمليات التعليمية والإشرافية، وقد اشتملت الأداة الرابعة في تقويم الأداء المؤسسي على قياس بناء الخطط سعياً لتحسين الأداء الإشرافي والتعليمي وتجويده.

#### ٤- غياب تقويم الخطة التربوية:

وذكر عبد الدائم (١٩٨٦) أن من مشكلات التخطيط التربوي غياب التقويم التربوي، فعملية التخطيط تقتزن بالمتابعة والتنفيذ والتي تقتزن بدورها بالتقويم، كما أن عملية التقويم تعتبر عملية ملحة لتحديد ما تم إنجازه، والتحقق من نتائج وجود الفجوة بين وضع الخطط وتقويمها قد جعلت مهمات التقويم غير محددة، ولا يزال التنسيق بينها وبين وضع الخطط وتنفيذها ضعيفاً، بل لا تزال أجهزة التقويم ناقصة ومعدومة ولا تعتمد على التنظيم والتحليل، ولا بد من تنمية مهارات التقويم، وتبيين وظائفه والأجهزة المعنية به وهي مهمات تتطلب جمع البيانات عن الخطط، وسير تنفيذها وتحليل تلك البيانات، واستنتاج الاتجاهات الرئيسية منها والمقابلة بين مراحلها وأبعادها من ناحية وما تحقق لها من إنجازات وتشخيص المشكلات والإسهام في معالجتها، واقتراح الحلول في ضوء الإمكانيات تمهيداً للإجراءات ومراحل التنفيذ أو تعديلاً للخطط ومراجعتها في مرحلة مناسبة لذا من الواجب مراعاة المرونة في التخطيط وقبوله للتعديل بتغير الظروف والأحوال على ضوء التقويم السليم (يحيى، ٢٠١٥).

## المبحث الثاني: الأداء المدرسي:

## ١- الأداء المدرسي:

يُعرّف الأداء بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه، وذلك بالطريقة التي ينجز بها الفرد أو الجماعة أو المنظمة وظيفة أو مهمة معينة" (بدوي، ١٩٩٣، ١٢٧).

كما عرفه (Good,1973, P 414) "بأنه: الإنجاز الفعلي الناتج عن قدرة متميزة"، بينما يُعرّف الأداء المدرسي بأنه: الطريقة التي تنجز بها المدرسة وظائفها ومهامها الأساسية وفقاً للمعدل المفروض أدائه" (الحسيني وأحمد، ٢٠٠٥، ٢٧).

فيما عرّف علوي وآخرون (٢٠١١، ٢٢) الأداء المدرسي بأنه: "جميع الأنشطة والممارسات والسلوك المرتبطة بتحقيق الأهداف والمخرجات (النواتج) التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها".

وفي نفس السياق تُعرّف فعالية الأداء المدرسي بأنها: " قدرة المدرسة على إنجاز الحد الأعلى من أهدافها ووظائفها ومهامها الأساسية التي قامت من أجلها، والوصول إلى النتائج المرجوة بأقصى حد ممكن وفي زمن محدد وفقاً للمعدل المفروض أدائه، وفي ضوء الاستثمار الجيد للموارد المتاحة" (الحسيني وأحمد، ٢٠٠٥، ٢٨).

وأشار كلا من جيتو (٢٠١٣)، وعواجي (٢٠١٥) إلى وجود العديد من العناصر المتعلقة بالأداء المدرسي، والتي تؤدي إلى تحسين الممارسات والأنشطة والخدمات المدرسية، وترتقي بأداء المدرسة وتجعل منها مدرسة فاعلة متعلمة، وهذه العناصر هي:

١- الطالب: يعتبر هو محور العملية التعليمية وهدفها الأصيل، إذ ينبغي أن توجه جميع الجهود والممارسات التربوية لخدمته وتلبية احتياجاته، ويرى المتخصصون أن التعليم هو استثمار في رأس المال البشري، حيث يقوم بإعداد القوى العاملة اللازمة لدفع وتقدم عملية التنمية؛ لأن العنصر البشري هو الذي يتحكم في رأس المال الاقتصادي؛ ولأن الأجيال الصاعدة هي التي ستتحكم في مقدرات الأمة ومستقبلها.

٢- المعلم: يُعد سيد الموقف التعليمي وأقدر الناس على إدراك الظروف المحيطة به، وتقع على عاتقه المسؤولية المباشرة لرعاية النشء داخل المدرسة، ونجاح العمل التربوي مرهون بتأثير المعلم الإيجابي في الطلاب، فمهمة المعلم لا تقف عند نقل المعرفة بل تكمن في تعديل سلوكهم، وغرس القدوة الحسنة في نفوسهم. ويتطلب تحقيق دور فعال للمعلم في تحقيق

الأهداف التعليمية إتقانه للمهارات التدريسية اللازمة لقيامه بعملية التدريس والنجاح فيها، ومساعدتها في أداء عمله داخل حجرة الدراسة وخارجها بمستوى مناسب من التمكين بما يسهم في تحقيق أنماط التعلم المرغوبة لدى المتعلمين.

٣- **المنهج:** يُعد المنهج الدراسي مادة التفاعل بين المعلم والطلاب، وتعرفه الإدارة العامة للمناهج بأنه: الوثائق والخطط الدراسية التي تعدها الوزارة وتنفذها المدرسة لتحقيق أهداف التعليم"، والمنهج التعليمي لكي يؤتي ثماره يجب أن يوضع بصورة منهجية علمية مقننة قائمة على حاجة الأمة واحتياجات سوق العمل، مراعية لقدرات المتعلمين والفروق الفردية بينهم، متماشية مع التطورات العلمية للتكنولوجية المتسارعة ومواكبته لها، خالية من الحشو الكمي الذي لا جدوى منه.

٤- **طرق التدريس:** وهي الإجراءات التي يتبعها المعلم لمساعدة تلاميذه على تحقيق الأهداف، وقد تكون تلك الإجراءات مناقشات أو توجيه أسئلة أو تخطيط مشروع إثارة لمشكلة أو تهيئة لموقف معين، يدعو التلاميذ إلى التساؤل أو محاولة الاكتشاف أو فرض الفروض، وتمثل طرق التدريس حلقة الوصل بين محتوى المنهج والطلاب، لذا ينبغي أن تتناسب مع استعدادات الطلاب واحتياجاتهم ومتطلبات الموقف التعليمي، وتتميز طرق التدريس بالتغيير والتجديد باختلاف الزمان والعوامل الاجتماعية والمعرفية.

٥- **البيئة المدرسية:** وهي أحد المكونات الأساسية لمفهوم الإبداع والموهبة إذ من الأهمية بمكان أن نميز بين بيئة مدرسية غنية بالمشيرات ومنفتحة على الخبرات والتحديات الخارجية والمعاصرة، وبين بيئة مدرسية فقيرة ومغلقة لا ترحب بالتجديد والتغير الذي قد يكون طوعياً أو مفروضاً من الخارج، ويتشكل المناخ المدرسي من مجموعة المتغيرات المادية والاجتماعية والإدارية التي تحكم العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة بالعملية التربوية داخل المجتمع المدرسي وخارجه.

٦- **الوسائل التعليمية:** وهي كل وسيلة تصاحب المادة العلمية لتزيدها وضوحاً، ولمساعدة الدارس على تعلم فعال ومثمر، وتُعد الوسائل التعليمية عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف الدرس.

٧- **التقويم:** هو العملية التي يحتكم إليها المعلم لمعرفة مدى نجاحه في تحقيق أهدافه، مستخدماً أنواعاً مختلفة من الأدوات، التي يتم تحديد نوعها في ضوء الهدف المراد قياسه، كالاختبارات التحصيلية والملاحظات والمقابلات الشخصية وتحليل المضمون وغيرها.

وقد حدد كلا من الثقفي (٢٠١٦)، والبديوي (٢٠١٠) العناصر التي يتأثر بها الأداء المدرسي في أربعة عوامل رئيسية، وهي:

١- **وضوح أهداف المدرسة:** حيث يجب أن يكون هناك أهداف محددة ومعلنة للمدرسة، والتي بناء عليها يتم وضع الخطط التعليمية لتنفيذها وتحقيقها، ويوجد ثلاث أنواع للأهداف (قصيرة، متوسطة، طويلة) المدى، وغالباً ما توضع الخطة لمدة عام أو عامين فقط. وتُعد النظرة للمدرسة على أنها منفذة قرار وليست شركة فيه من أكثر معوقات الأداء المدرسي ومن العوامل المهمة المؤثرة فيه.

٢- **ثقافة المدرسة:** تؤدي المدرسة دوراً كبيراً في الرقي بأدائها، حيث إن تعاون الإدارة مع المعلمين له دور كبير في جودة الأداء المدرسي، كما أن الحوار داخل المدرسة عامل مهم ومؤثر في جودة الأداء المدرسي، فالحوار المباشر مع المعلمين لمناقشة بعض المشكلات المدرسية كالتسرب الدراسي مثلاً يسهل في تعزيز قاعدة التعاون، ورفع درجته إلى مستوى التشاور الجماعي.

٣- **أهمية الخطة التنفيذية في تجويد الأداء المدرسي:** وجود الخطة له دور كبير في تحقيق أمور كثيرة، فوجودها يخفف من ضغوط العمل على العاملين بالمدرسة، كما أن الخطة ترسم أهدافاً واضحة وقابلة للقياس، وللخطة دور كبير في التعليم والتعلم من حيث تشخيص احتياجات الطلاب والمعلمين وتحديد طرق ووسائل تليبيتها.

٤- **التعاون بين أفراد المدرسة والمجتمع:** يؤدي التعاون بين المدرسة والمجتمع دوراً كبيراً في تخفيف الأعباء المالية من حيث تمويل بعض المشاريع التي تحتاجها المدرسة، وتفهم ودعم المجتمع لخطط الارتقاء بالمدرسة، وتحسين أدائها.

ونذكر الثقفي (٢٠١٦) أن معايير الأداء المدرسي تعني المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في النظام التعليمي المدرسي، وقد تعدد محاولات وضع معايير الأداء المدرسي الفعال، والتي تتمثل في جودة الإدارة، وسياسة القبول، والبرامج التعليمية، وجودة المعلمين والأبنية والتجهيزات المادية، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين.

وقد أشار كلا من (Francis, 1996)، والعمرات (٢٠١٠) إلى أهمية تلك المعايير

للمدرسة ومن ذلك:

- أن تحقق المدرسة أهدافها المرتبطة بتقديم الخدمات التعليمية بصورة منتظمة مع تحقيق الأهداف المرتبطة بجودة العمل بداخلها.

- مرونة المدرسة بما يسمح بتعديلها عمليات وهيكلها بأقل تأثير ممكن على النظام في حال مواجهة أي ضغوط خارجية.
- التوافق بين ثقافة المدرسة ورؤيتها الكلية وهيكلها التنظيمي؛ بحيث يدعم كل منهم الآخر عندما تسعى المدرسة لتحقيق أهدافها المرتبطة بالجودة.
- أن تستفيد المدرسة من الفرص المتاحة لها بما يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة.
- وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء.
- الأهداف المحددة للمدرسة وللعمل المدرسي ككل.
- تمتع العاملين بمستوى التزام داخلي عالي، ودافعية نحو العمل، بحيث يصبح هذا الالتزام بمثابة الطاقة التي تدفع المدرسة نحو تحقيق أهدافها.
- أن يتوافر لدى العاملين المهارات والموارد والتكنولوجيا اللازمة للقيام بوظائفهم وفقاً للمستوى المرجو من الأداء.
- دعم المدير لأداء العاملين وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم.
- المراجعة المستمرة التي تهدف لتسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينه.
- تمكين وتقييض العاملين المناسبين ومنحهم الاستقلالية وتوفير المعلومات المرتبطة بوظائفهم.
- فتح قنوات اتصال إيجابي بالمدرسة يساعد على إقامة علاقات تعاونية بين العاملين ويشجع على التعلم والتنمية المستمرة.

### ٣- تقويم الأداء المدرسي:

- نظراً للأدوار والمهام إلى جانب المسؤوليات التعليمية والمجتمعية للمدرسة، باتت مسألة تقويم الأداء المدرسي غاية في الأهمية، وذلك في إطار السعي الدائم لتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسات التعليمية، ويشير علوي وآخرون (٢٠١١) إلى وجود مجموعة من أهداف تقويم الأداء المدرسي، وهي:
- جعل مدير المدرسة على بيئة تامة بما تحتويه مدرسته منذ بداية العام الدراسي، وترتيب وقته حسب أولويات البداية الفصلية للمدرسة.
  - إشعار المدرسين بالمتابعة الدقيقة للواجبات المنزلية، وجعل مدير المدرسة (قائد المدرسة) على بيئة من مستوى أداء الواجبات بين التلاميذ.

- اهتمام المدرس بكراسة الإعداد إذا ما شعر بالمتابعة الجيدة ومحاولة الابتكار والتجديد في المواضيع المحضرة.
- بيان الصورة الحقيقية لمستوى الطلاب لمدير المدرسة (قائد المدرسة) إذا ما تابع دفتر أعمال السنة والاختبارات بصورة جيدة.
- تميز الوسائل استخداماً ونتاجاً إذا ما كان هناك تقويم؛ مما يجعلها تؤدي الغرض المطلوب منها.
- لتحسن مستوى أداء المدرس وجديته إذا ما شعر بالمتابعة والتشجيع من رئيسه، وجعله متميزاً على زملائه وقوة حسنة لهم.
- متابعة الطلاب الضعاف ووضع البرامج الخاصة لهم بما يعود عليهم بالفائدة إذا شعروا بالمتابعة الجادة من قبل المدرس ومدير المدرسة (قائد المدرسة).
- الاطلاع على برامج المكتبة، والتأكد من تأديتها للغرض الذي أنشئت من أجله.
- متابعة مدى الاستفادة من المختبر المدرسي فيما يحقق الهدف الذي وجد من أجله.
- الاستفادة من الزيارات الميدانية بين مدير المدرسة (قائد المدرسة)، ومدرسيه وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.

#### ومن بين عناصر التقويم للأداء المدرسي ما يلي:

١- **تقويم أداء التلميذ:** يمثل التلميذ أساس العملية التعليمية ومحورها، وبالتالي فإن مسألة تقويم أداء التلميذ يُعد مطلباً ضرورياً من متطلبات تقويم أداء المدرسة، وبهذا يجب أن يتمتع هذا التقويم باهتمام خاص من قبل المقيمين على العملية التعليمية، كما يمكن القول بأن "التقييم لأداء التلميذ معناه جرد ما يعرفه التلميذ وما لا يعرفه، أو هو معيار يحدد موقع التلميذ مثلاً حسب معيار الاختبارات، وهو إصدار حكم قيمي بترتيب المتعلم في سلم عددي من صفر إلى عشرة، وأنه مجموعة عمليات نقوم بها للحصول على معلومات عن ما اكتسبه المتعلم من المعارف والمهارات والاتجاهات والميول والقيم المرغوبة، وتحليلها بقصد التبصر بها عند قرار التعديل أو الاستمرار أو الدعم سواء كان ذلك في بداية العملية التعليمية والتعلمية أو في نهايتها أو في اثنائها (علوي وآخرون، ٢٠١١).

٢- **تقويم أداء مدير المدرسة:** لا يستطيع أي تقويم للأداء المدرسي أن يكون تقويماً شاملاً ونافعاً إن لم يتناول تقويم أداء مدير المدرسة، وذلك لمسؤوليته المباشرة عن إدارة مجمل الأنشطة التي تقوم بها المدرسة في كافة جوانب العملية التربوية والتعليمية، وعليه يعتمد

النظام في بلوغ أهدافه، فهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين بعضهم ببعض، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين المدرسة والمدرسين وأولياء الأمور. هذا ويتم تقويم دور مدير المدرسة (قائد المدرسة) بناء على مجموعة من

#### المعايير وهي:

- العمل على نمو الطلاب ونجاحهم.
  - تطور البرامج التعليمية.
  - توطيد التعاون مع المجتمع والأسرة.
  - الالتزام الخفي والتمسك بعدالة التعامل مع الآخرين.
  - فهم تأثير البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
- ١- تقويم أداء المعلم: يعتبر المعلم أحد العناصر المكلفة بتحقيق الأهداف المنشودة لأي مؤسسة تربوية ويكاد يكون المعلم أكثر العناصر التربوية فاعلية وذلك لارتباط التلميذ بشخص المعلم، حيث يتسلم منه المعرفة والمهارات والقدرات في أثناء التفاعل في البيئة الصفية التي يقضي التلميذ فيها غالبية الساعات المقررة للعام الدراسي (عابدين، ٢٠٠٢).
- وقد أشار علوي وآخرون (٢٠١١) إلى وجود عدة معايير خاصة بتقويم أداء المعلم من

#### بينها:

- التقييم المباشر لعمل المعلم، وينبغي أن يكون موضوعياً وأن يخطر به المعلم الذي ينبغي أن يكون له حق التضرر من التقييم الذي يرى أنه لا يستند إلى مبرر كافٍ.
- الافتقار إلى نظم عادلة وسليمة لتقييم المعلمين ينال من مكانتهم ويعرضهم للنقد.
- من الضروري إعطاء الأولوية للإعداد والتدريب في أثناء الخدمة للأشخاص المسؤولين عن إدارة شؤون المعلمين وتوجيههم وتقييم أدائهم.

#### ٣- تحسين وتطوير الأداء المدرسي:

تُعد عملية تطوير الأداء المدرسي عملية منظمة تشتمل على التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقويم لجميع الأداءات المدرسية بغرض تحسين مستوى الأداء المدرسي وتجويد مخرجات العملية التعليمية من خلال الإشراف والتقويم الشامل المستمر لجميع جوانب المنظومة المدرسية، وأصبحت عملية تطوير الأداء المدرسي عملية مهمة في ظل الثورة المعرفية والتكنولوجية في عصر العولمة (عواجي، ٢٠١٥).

وقد أرجع عواجي (٢٠١٥) أهمية تطوير الأداء المدرسي في العالم العربي إلى عدة عوامل، هي:

- **تدني نوعية التعليم العربي:** حيث تشير العديد من الدراسات إلى تدني نوعية التعليم والمتمثلة في ضعف القدرات التي يبنيها التعليم في عقل شخصية التلميذ.
- **نمطية التعليم العربي:** إن نمطية التعليم الثانوي والجامعي والمبنية على قوالب ثابتة من التخصصات العلمية والأدبية، أصبحت لا تتناسب والواقع الحالي، فهناك ضرورة لتتنوع شعب التعليم الثانوي وأقسام الجامعات، بحيث تستجيب للتطور الاجتماعي والاقتصادي التكنولوجي الحاصل في المجتمع العربي.
- **ضعف مستوى عدد كبير من المعلمين:** إذ أن أصحاب النسب الضعيفة من حملة الثانوية العامة، هم الذين يوجهون نحو كليات التربية وإعداد المعلمين، وهؤلاء من نتاج النظام التعليمي السائد القائم على التلقين للاستظهار بدلاً من التعليم للتفكير والإبداع، وهم يمارسون بعد التخرج تطبيق هذا النظام، حين يلتحقون بمؤسسات التعليم المختلفة.
- **عدم توفر البيئة المدرسية المناسبة:** سواء تلك التي تتعلق بالمباني والتجهيزات الفصلية والمعملية، أو فرض التعبير الحر عن الآراء، يضاف إلى ذلك المركزية الشديدة في الإدارة؛ مما يؤثر تأثيراً سلبياً على العملية التعليمية، ويحد من حرية المبادرة والتفكير في استنباط الحلول للمشكلات القائمة على مستوى الإدارات التعليمية، وعلى مستوى أسرة التعليم في المدارس وهيئات التدريس وفي المعاهد والكليات أيضاً.
- **تفشي الأمية بشكل كبير في العديد من الدول العربية:** تتمثل في عدم قدرة الدول على محو الأمية بشكل فعال وشامل، على الرغم من الجهود المبذولة، والأموال التي أنفقت في هذا المجال.

وبين العتيبي (٢٠١٠) أن تحسين أداء أي مؤسسة يتطلب توازن العناصر الأربعة التالية: (الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في عين الاعتبار، وتحتاج عملية التحسين المستمر إلى متطلبات رئيسية وهي:

- ١- تحديد أهداف التحسين.
- ٢- تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
- ٣- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.

- ٤- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.
- ٥- تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.
- ٦- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.
- ٧- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

وحتى تؤدي هذه العملية ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية:

- ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة ما دامت المؤسسة قائمة.
- التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات المؤسسة وأقسامها وأنشطتها.
- تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المؤسسة.
- لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين.
- لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تمامًا.

#### ٤- أهمية تقويم الأداء المدرسي:

أجمل اليعربي (٢٠١٢) أهمية تقويم الأداء المدرسي كما يلي:

- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف والخطط الموضوعية ومدى ما تحقق منها، وتقدير النشاطات والأساليب المستخدمة، واستخلاص النتائج التي يتعين إتباعها، لتصحيح الانحرافات وتحسينها ولتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز الممكن.
- يقدم صورة حقيقية لواقع العمل التربوي والتعليمي في المدارس من خلال أسلوب علمي منهجي دقيق يعتمد على أدوات وإجراءات مقننة بحيث يعطي صورة شاملة لجميع عناصر أداء المدرسة، وبالتالي يستفاد من نتائجه في اتخاذ خطوات علاجية وتطويرية للمدرسة.
- معرفة موقع المدرسة في طريقها إلى تحقيق رسالتها التربوية وذلك من خلال تحليل جودة العمليات المنفذة فيها التعليم والتعلم والإدارة المدرسية، ومدى كفاءة جميع الفئات العاملة بالمدرسة والمأمهم بأهدافها ومشاركتهم في تحقيقها، بالإضافة إلى قياس مدى رضا الطلاب والعاملين بالمدرسة وأولياء الأمور عن الوسائل المتاحة لخدمة العملية التعليمية، والمرافق المدرسية وكفاءة وفعالية العملية التعليمية والقائمين عليها بالمدرسة.

- يمثل التقييم أحد أهم المداخل الحديثة لتطوير التعليم، فمن خلاله يتم التعرف على أثر كل ما تم التخطيط له وتنفيذه، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف فيها، ومن ثم اقتراح الحلول التي تساهم في تدعيم نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف وبالتالي تحقيق التطوير المستمر للأداء وتمكين المؤسسة من تقديم خدمات تعليمية متميزة ومدخل هام لخطط التطوير والتحسين في أداء الأفراد والمؤسسة التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة.
- تظهر أهمية التقييم الذاتي في المؤسسات التعليمية كآليات للقياس والتقييم لكافة جوانب الأداء الفردي والتنظيمي للمؤسسة، حيث تمثل المدرسة أهم وحدة في نظام التعليم، فهي التي تحدث فيها عمليات التعلم والتعليم، وتتفاعل فيها مجموعة من العناصر وتتكون فيها العلاقات المختلفة، ونظرًا لما للمدرسة من بالغ الأهمية في تفاعل عمليات الإدارة والتعلم والتعليم، كان من الضروري الحكم على أدائها من خلال عمليات التقييم الذاتي.

#### ٥- فشل تقييم الأداء المدرسي:

وبين حسن (١٩٨٦) من أسباب فشل تقييم الأداء المدرسي ما يلي:

- ١- إن هدف مقابلات التقييم هو الوصول لأكثر من هدف إلا أنه يحدث في بعض الأحيان الخروج عن الأهداف الموضوعية مسبقًا وبهذا يصل التقييم إلى نقاش لا يخدم عملية التقييم.
- ٢- يعتقد الكثير من المدراء أن عملية التقييم لا تستحق الجهود المبذولة للحصول على نتائج وكذلك يرونها طويلة وتكلف مبالغ طائلة.
- ٣- ضعف كفاءة الكثير من المدراء في تقييم إدارة برامج التقييم.
- ٤- تأثر القائمين على التقييم بعوامل اجتماعية أو شخصية وغيرها بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي للفرد (يحيى، ٢٠١٥).

## الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

### أولاً: منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض في مكتب وسط والبالغ عددهن (٥١٧) معلمة، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة عشوائية بلغ حجمها (٥٥) معلمة.

### ثالثاً: وصف أفراد الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية يوضحها الجدول رقم (١)، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (١)

#### توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
٣٤,٥	١٩	تخصص علمي
٦٥,٥	٣٦	تخصص أدبي
١٠٠,٠	٥٥	الإجمالي
<b>المؤهل الأكاديمي</b>		
٧٦,٤	٤٢	بكالوريوس
٣,٦	٢	دبلوم عالي
١٢,٧	٧	ماجستير
٧,٣	٤	دكتوراه
١٠٠,٠	٥٥	الإجمالي

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه ما يلي:

- إن (٦٥,٥%) تخصصهن أدبي، في مقابل أن (٣٤,٥%) تخصصهن علمي.

▪ إن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلين أكاديمياً بكالوريوس حيث بلغت نسبتهن (٧٦,٤%)، في حين وجد أن (١٢,٧%) مؤهلين أكاديمياً ماجستير، كما وجد أن (٧,٣%) مؤهلين أكاديمياً دكتوراه، وأخيراً وجد أن (٣,٦%) مؤهلين العلمي دبلوم عالي.

#### رابعاً: أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، استخدمت الباحثات الاستبانة كأداة لدراستهن، وتكونت الاستبانة من جزأين، وهما:

أ- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: التخصص، المؤهل الأكاديمي.

ب- الجزء الثاني: تكون من (٢٩) فقرة مقسمة على ثلاث محاور، وذلك على النحو التالي:

▪ المحور الأول: تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء قائدة المدرسة، ويشتمل على (٩) فقرات.

▪ المحور الثاني: تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء المعلمات، ويشتمل على (١٠) فقرات.

▪ المحور الثالث: يتناول تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء الطالبات، ويشتمل على (١٠) فقرات.

#### خامساً: صدق الاستبانة (الأداة):

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين، وهما:

##### ١. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المحكمين من خبراء المجال والمشرفة العلمية، بعد ذلك قامت الباحثات بإجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون حتى توصلن للاستبانة بصورتها النهائية والتي تكونت من (٢٩) عبارة.

##### ٢. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثات بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قمن بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٢)

## معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محاور

(تقويم الخطة ودورها التربوية في تحسين الأداء المدرسي) بالدرجة الكلية للمحور

درجة إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات		درجة إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات		درجة إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**٠,٧٩٧	١	**٠,٥٠٦	١	**٠,٨٠٦	١
**٠,٨٢٠	٢	**٠,٨٦١	٢	**٠,٧٥٨	٢
**٠,٨٦٤	٣	**٠,٨١١	٣	**٠,٧٩٥	٣
**٠,٨٣٩	٤	**٠,٧٣١	٤	**٠,٧٨٠	٤
**٠,٨٩٧	٥	**٠,٨٤٥	٥	**٠,٨٤٩	٥
**٠,٨٨٥	٦	**٠,٨٦٢	٦	**٠,٨٣٥	٦
**٠,٨٧٣	٧	**٠,٨٤٦	٧	**٠,٨٢٣	٧
**٠,٨٣٩	٨	**٠,٨٨٠	٨	**٠,٨٤٤	٨
**٠,٧١٦	٩	**٠,٧٧٨	٩	**٠,٧٤٢	٩
**٠,٨٦٠	١٠	**٠,٧٩٩	١٠	-	-

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

## سادساً: ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (٣) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

## جدول رقم (٣)

## معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	درجة إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة	٩	٠,٨٢٨
٢	درجة إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات	١٠	٠,٨٣١
٣	درجة إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات	١٠	٠,٨٤٨
	الثبات الكلي	٢٩	٠,٨٧٣

يوضح الجدول رقم (٣) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٧٣) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨٢٨ ، ٠,٨٤٨)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

#### سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تبنت الباحثات في إعداد الاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل فقرة مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل (ألفا كرونباخ)، كما تم استخدام اختبار مان وتني للتعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف البيانات الأولية، وذلك باستخدام الحزم الإحصائية (SPSS)؛ ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثات الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل، قامت الباحثات بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب للتحليل الإحصائي، وتم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة؛ أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)؛ حيث أعطيت الإجابة (موافق بشدة=٥، موافق = ٤، محايد= ٣، غير موافق= ٢، غير موافق بشدة = ١)، ثم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥ - ١) ÷ ٥ = ٠,٨٠ لنحصل

على التصنيف الذي يوضحه الجدول التالي:

#### جدول (٤)

##### توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

م	درجة الإسهام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة	٤,٤٤	٠,٥٨	١
٢	إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات	٤,٤٢	٠,٦٤	٢
٣	إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات	٤,٣٨	٠,٦٨	٣
-	المتوسط الحسابي العام	٤,٤١	٠,٥٩	-

## الفصل الرابع: عرض النتائج

### الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما دور تقويم الخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض؟

وللتعرف على دور تقويم الخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (٥)

تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض

م	درجة الإسهام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة	٤,٤٤	٠,٥٨	١
٢	إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات	٤,٤٢	٠,٦٤	٢
٣	إسهام تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات	٤,٢٨	٠,٦٨	٣
-	المتوسط الحسابي العام	٤,٤١	٠,٥٩	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض جاءت بدرجة عالية جداً بمتوسط عام (٤,٤١)، حيث دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٤,٤٤)، يليه دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات بمتوسط عام (٤,٣٨)، وفي الأخير يأتي دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات كأقل درجة لدور الخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض بمتوسط عام (٤,٣٨)، وقد اتفقت مع نتيجة دراسة يحيي (٢٠١٥)، والتي توصلت إلى أن التخطيط التربوي لها دور في تطوير الأداء المدرسي بمدارس التعليم الأساسية بمحافظة الجوف اليمنية. وكما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة زعيبي (٢٠١٤)، والتي توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي له دور بدرجة كبيرة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة رصرص (٢٠١٣)، والتي توصلت إلى أن التقييم الذاتي له دور في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة.

والجداول التالية تناقش بنوع من التفصيل دور تقويم الخطة التربوية في تحسين الأداء

المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء قائدة المدرسة:

وللتعرف على دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قادة المدرسة

م	الفقرات	درجة الموافقة												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	إمام قادة المدرسة بالأهداف التعليمية للخطة التربوية للمرحلة التعليمية الخاصة بالمدرسة وسبل تحقيقها.	٣٨	٦٩,١	١٤	٢٥,٥	٣	٥,٥	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٦٤	٠,٥٩	٢
٢	تنمية قدرة القادة المدرسية على تقييم أداء المعلمين داخل المدرسة.	٣٣	٦٠,٠	٢٠	٣٦,٤	٢	٣,٦	٠	٠,٠	٠	٠,٠	٤,٥٦	٠,٥٧	٣
٣	تمكين قادة المدرسة من الإلمام بكافة الاحتياجات الفعلية المطلوب توافرها في البيئة التعليمية بالمدرسة.	٤٠	٧٢,٧	١٣	٢٣,٦	١	١,٨	١	١,٨	٠	٠,٠	٤,٦٧	٠,٦١	١
٤	تمتع قادة المدرسة بالقدرة على تقييم الأداء العام لكافة العاملين بالمدرسة وفقاً لأهداف الخطة التربوية.	٣٥	٦٣,٦	١٥	٢٧,٣	٣	٥,٥	٢	٣,٦	٠	٠,٠	٤,٥١	٠,٧٧	٤
٥	قدرة قادة المدرسة على تقييم مستوى أداء الطالبات الدراسي.	٢٢	٤٠,٠	١٩	٣٤,٥	١١	٢٠,٠	٣	٥,٥	٠	٠,٠	٤,٠٩	٠,٩١	٩
٦	حسن اختيار قادة المدرسة للأدوات والوسائل التعليمية التي تحقق أهداف العملية التعليمية.	٢٢	٤٠,٠	٢٢	٤٠,٠	٩	١٦,٤	٢	٣,٦	٠	٠,٠	٤,١٦	٠,٨٣	٨
٧	تمكين قادة المدرسة من متابعة المعلمين وتقييم أدائهم وفقاً للأهداف التعليمية للخطة التربوية.	٢٩	٥٢,٧	٢٢	٤٠,٠	٣	٥,٥	١	١,٨	٠	٠,٠	٤,٤٤	٠,٦٩	٦
٨	قدرة قادة المدرسة على وضع برامج وخطط لتقويم الأداء العام داخل المدرسة بما يتماشى وأهداف الخطة التربوية.	٣٤	٦١,٨	١٥	٢٧,٣	٥	٩,١	١	١,٨	٠	٠,٠	٤,٤٩	٠,٧٤	٥
٩	وضع برامج لتقويم أداء الطالبات ذات مستوى التحصيل المنخفض.	٣١	٥٦,٤	١٧	٣٠,٩	٦	١٠,٩	١	١,٨	٠	٠,٠	٤,٤٢	٠,٧٦	٧
-	المتوسط الحسابي العام											٤,٤٤	٠,٥٨	-

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٦) يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مفردات عينة الدراسة على دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة يساوي (٤٤,٤ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة موافق بشدة؛ مما يعني أن مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة.

كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (٤,٠٩، ٤,٦٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة.

فقد حصلت العبارة رقم (١) وهي "تمكين قائدة المدرسة من الإلمام بكافة الاحتياجات الفعلية المطلوب توافرها في البيئة التعليمية بالمدرسة" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٤,٦٧ من ٥) تليها العبارة رقم (١)، وهي "إلمام قائدة المدرسة بالأهداف التعليمية للخطة التربوية للمرحلة التعليمية الخاصة بالمدرسة وسبل تحقيقها" بمتوسط حسابي (٤,٦٤ من ٥) ثم العبارة رقم (٢)، وهي "تنمية قدرة القائدة المدرسية على تقييم أداء المعلمات داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٤,٥٦ من ٥) بينما حصلت العبارة رقم (٥)، وهي "قدرة قائدة المدرسة على تقييم مستوى أداء الطالبات الدراسي" على أدنى متوسط حسابي بمقدار (٤,٠٩ من ٥)، تليها العبارة رقم (٦)، وهي (حسن اختيار قائدة المدرسة للأدوات والوسائل التعليمية التي تحقق أهداف) بمتوسط حسابي (٤,١٦ من ٥).

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج دراسة عياش (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن التقييم الذاتي له دور في تطوير مؤشرات أداء وطموح القيادات المدرسية. كما تتفق مع نتائج دراسة آل الشيخ (٢٠١٠)، والتي توصلت إلى دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين الأداء الفني لمدير المدرسة يأتي بدرجة كبيرة في المدارس الابتدائية بمنطقة عسير التعليمية

### ثانياً: تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء المعلمات:

وللتعرف على دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري  
لاستجابات أفراد الدراسة حول تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء المعلمات.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات	
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٨	٠,٦٦	٤,٤٠	٠,٠	٠	٠,٠	٠	٩,١	٥	٤١,٨	٢٣	٤٩,١	٢٧	١	اهتمام المعلمة بكتابة الإعدادات نتيجة المتابعة من قبل الإدارة المدرسية والإشراف التربوي.
٣	٠,٧٧	٤,٤٩	٠,٠	٠	٣,٦	٢	٥,٥	٣	٢٩,١	١٦	٦١,٨	٣٤	٢	توفر فرص تدريب للمعلمات أثناء الخدمة لتنمية الكفايات المهنية.
٤	٠,٦٩	٤,٤٧	٠,٠	٠	١,٨	١	٥,٥	٣	٣٦,٤	٢٠	٥٦,٤	٣١	٣	فتح قنوات تواصل بين أطراف العملية التعليمية (الطالبات، الإدارة المدرسية، أولياء الأمور...) والمعلمات لخدمة العملية التعليمية.
١٠	١,٠٥	٤,١٦	١,٨	١	٧,٣	٤	١٤,٥	٨	٢٥,٥	١٤	٥٠,٩	٢٨	٤	إشراك المعلمات في إعداد وصياغة المقررات التعليمية.
٩	٠,٩٨	٤,٣١	١,٨	١	٥,٥	٣	٩,١	٥	٢٧,٣	١٥	٥٦,٤	٣١	٥	إمداد المعلمات بأساليب التقويم التربوي الحديثة لتقييم أداء الطالبات.
٢	٠,٧٤	٤,٤٩	٠,٠	٠	١,٨	١	٩,١	٥	٢٧,٣	١٥	٦١,٨	٣٤	٦	تحسن العلاقة بين المعلمات والطالبات داخل المدرسة.
١	٠,٦٩	٤,٥٣	٠,٠	٠	١,٨	١	٥,٥	٣	٣٠,٩	١٧	٦١,٨	٣٤	٧	الإطلاع على كل ما هو جديد في الوسائل والوسائط التعليمية الحديثة في مجال التدريس.
٧	٠,٨٣	٤,٤٢	٠,٠	٠	٥,٥	٣	٥,٥	٣	٣٠,٩	١٧	٥٨,٢	٣٢	٨	إمداد المعلمات بطرق التدريس الحديثة والفعالة.
٥	٠,٨٣	٤,٤٥	٠,٠	٠	٥,٥	٣	٥,٥	٣	٢٧,٣	١٥	٦١,٨	٣٤	٩	تحسين حالة التعاون بين المعلمات والإدارة المدرسية بما يخدم العملية التعليمية بالمدرسة.
٦	٠,٧٩	٤,٤٤	٠,٠	٠	١,٨	١	١٢,٧	٧	٢٥,٥	١٤	٦٠,٠	٣٣	١٠	الالتزام بالتعليمات واللوائح والقواعد النظامية المتبعة في العمل داخل المدرسة.
-	٠,٦٤	٤,٤٢	المتوسط الحسابي العام											

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٧) يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مفردات عينة الدراسة على تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات يساوي (٤,٤٢ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافق بشدة؛ مما يعني أن مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات.

كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (٤,١٦، ٤,٥٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات.

فقد حصلت العبارة رقم (٧) وهي "لاطلاع على كل ما هو جديد في الوسائل والوسائط التعليمية الحديثة في مجال التدريس" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٤,٥٣ من ٥) تليها العبارة رقم (٦)، وهي "تحسن العلاقة بين المعلمات والطالبات داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٤,٤٩ من ٥) ثم العبارة رقم (٢) وهي "توفر فرص تدريب للمعلمات أثناء الخدمة لتنمية الكفايات المهنية" بمتوسط حسابي (٤,٤٩ من ٥) بينما حصلت العبارة رقم (٤) وهي "إشراك المعلمات في إعداد وصياغة المقررات التعليمية" على أدنى متوسط حسابي بمقدار (٤,١٦ من ٥)، تليها العبارة رقم (٥) وهي (إمداد المعلمات بأساليب التقويم التربوي الحديثة لتقييم أداء الطالبات) بمتوسط حسابي (٤,٣١ من ٥).

### ثالثاً: الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء الطالبات

وللتعرف على دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

## جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري  
لاستجابات أفراد الدراسة تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء الطالبات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
٨	٠,٩٠	٤,٣١	٠,٠	٠	٥,٥	٣	١٢,٧	٧	٢٧,٣	١٥	٥٤,٥	٣٠	إمداد الطالبات بالوسائل التعليمية المتعددة التي تمكنهن من الاختيار من بينها بما يناسب قدراتهن.
٢	٠,٧٤	٤,٤٧	٠,٠	٠	١,٨	١	٩,١	٥	٢٩,١	١٦	٦٠,٠	٣٣	مساعدة الطالبات على تنمية مواهبهن وقدراتهن الفردية.
١	٠,٧٢	٤,٤٧	٠,٠	٠	١,٨	١	٧,٣	٤	٣٢,٧	١٨	٥٨,٢	٣٢	تنمي لدى الطالبات مهارات التعليم الذاتي.
٥	٠,٧١	٤,٤٤	٠,٠	٠	١,٨	١	٧,٣	٤	٣٦,٤	٢٠	٥٤,٥	٣٠	إلمام الطالبات بمحتوى المناهج والمقررات الدراسية.
٤	٠,٦٩	٤,٤٥	٠,٠	٠	١,٨	١	٥,٥	٣	٣٨,٢	٢١	٥٤,٥	٣٠	توجيه الطالبات نحو طرق وأساليب الاستذكار الحديثة.
٣	٠,٨١	٤,٤٧	٠,٠	٠	٣,٦	٢	٩,١	٥	٢٣,٦	١٣	٦٣,٦	٣٥	تعريف الطالبات بما لهن من حقوق وما عليهم من واجبات داخل المدرسة.
٧	٠,٨١	٤,٤٢	٠,٠	٠	١,٨	١	١٤,٥	٨	٢٣,٦	١٣	٦٠,٠	٣٣	مساعدة الطالبات على ممارسة أوجه النشاط المختلف والتي تتناسب وقدراتهن وإمكانياتهن.
٩	٠,٩٧	٤,٢٧	١,٨	١	٣,٦	٢	١٤,٥	٨	٢٥,٥	١٤	٥٤,٥	٣٠	مساعدة الطالبات توزيع أوقاتهن بين الدراسة وممارسة الأنشطة والهيات.
١٠	١,٠٦	٤,٠٩	٣,٦	٢	٥,٥	٣	١٢,٧	٧	٣٤,٥	١٩	٤٣,٦	٢٤	إشراك الطالبات في تقييم الأداء العام داخل المدرسة من وجهة نظرهن.
٦	٠,٧٦	٤,٤٢	٠,٠	٠	٣,٦	٢	٥,٥	٣	٣٦,٤	٢٠	٥٤,٥	٣٠	مساعدة الطالبات على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من فرص التعليم المتاحة داخل المدرسة.
-	٠,٦٨	٤,٢٨	المتوسط الحسابي العام										

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (٨) يتبين أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مفردات عينة الدراسة على تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء الطالبات يساوي (٤,٣٨ من ٥)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافق بشدة؛ مما يعني أن مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات.

كما نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (٤,٠٩، ٤,٤٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات.

فقد حصلت العبارة رقم (٣) وهي "تتمى لدى الطالبات مهارات التعليم الذاتي" على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٤,٤٧ من ٥) تليها العبارة رقم (٢) وهي "مساعدة الطالبات على تنمية مواهبهن وقدراتهن الفردية" بمتوسط حسابي (٤,٤٧ من ٥) ثم العبارة رقم (٦) وهي "تعريف الطالبات بما لهن من حقوق وما عليهم من واجبات داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٤,٤٧ من ٥)، بينما حصلت العبارة رقم (٩) وهي "إشراك الطالبات في تقييم الأداء العام داخل المدرسة من وجهة نظرهن" على أدنى متوسط حسابي بمقدار (٤,٠٩ من ٥)، تليها العبارة رقم (٨) وهي (مساعدة الطالبات توزيع أوقاتهم بين الدراسة وممارسة الأنشطة والهيات) بمتوسط حسابي (٤,٢٧ من ٥).

**السؤال الثاني: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة من وجهة نظرهم حول تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض طبقاً للمتغيرات**

**التالية: التخصص، المؤهل العلمي؟**

**أولاً: التخصص:**

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير التخصص، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)؛ وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير التخصص، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٨).

## جدول رقم (٩)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض باختلاف متغير التخصص

الأبعاد	التخصص	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
درجة إسهام الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة	تخصص علمي	١٩	٣٢,٢١	٦١٢,٠٠	١,٤٣٢-	٠,١٥٢
	تخصص أدبي	٣٦	٢٥,٧٨	٩٢٨,٠٠		
درجة إسهام الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات	تخصص علمي	١٩	٢٩,٢١	٥٥٥,٠٠	٠,٤١١-	٠,٦٨١
	تخصص أدبي	٣٥	٢٧,٣٦	٩٨٥,٠٠		
درجة إسهام الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات	تخصص علمي	١٩	٢٩,٠٠	٥٥١,٠٠	٠,٣٤٢-	٠,٧٣٢
	تخصص أدبي	٣٥	٢٧,٤٧	٩٨٩,٠٠		
الدرجة الكلية لمساهمة تقويم الخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي	تخصص علمي	١٩	٣١,٢٤	٥٩٣,٥٠	١,٠٩٠-	٠,٢٧٦
	تخصص أدبي	٣٥	٢٦,٢٩	٩٤٦,٥٠		

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول الدرجة الكلية لتقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي والأبعاد الفرعية (قائدة المدرسة - المعلمات - الطالبات) باختلاف متغير التخصص، وتعزو الباحثات إلى أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة تخصصهن أدبي، الأمر الذي يجعلهن متجانسات من حيث التخصص؛ مما يجعلهن متفقات في آرائهن حول تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بمدينة الرياض.

## ثانياً: المؤهل العلمي:

\* تم دمج فئات (دبلوم عالي - ماجستير - دكتوراه) بفئة واحدة (أعلى من البكالوريوس)؛ وذلك لاحتواء تلك الفئات على استجابات قليلة.

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test)؛ وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٩).

## جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
درجة إسهام الخطة التربوية في تحسين أداء قادة المدرسة	بكالوريوس	٤٢	٣٠,٦٥	١٢٨٧,٥٠	٢,٢٣٥-	٠,٠٢٥
	أعلى من البكالوريوس	١٢	١٩,٤٢	٢٥٢,٥٠		
درجة إسهام الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمين	بكالوريوس	٤٢	٢٨,٩٠	١٢١٤,٠٠	٠,٧٦٠-	٠,٤٤٧
	أعلى من البكالوريوس	١٢	٢٥,٠٨	٣٢٦,٠٠		
درجة إسهام الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات	بكالوريوس	٤٢	٢٨,٥٠	١١٩٧,٠٠	٠,٤٢٣-	٠,٦٧٢
	أعلى من البكالوريوس	١٢	٢٦,٣٨	٣٤٣,٠٠		
الدرجة الكلية لمساهمة تقويم الخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي	بكالوريوس	٤٢	٢٩,٥١	١٢٣٩,٥٠	١,٢٦٠-	٠,٢٠٨
	أعلى من البكالوريوس	١٢	٢٣,١٢	٣٠٠,٥٠		

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول كل من (الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء المعلمين - الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء الطالبات - الدرجة الكلية لتقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء قادة المدرسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس بمتوسط رتب (٣٠,٦٥) مقابل (١٩,٤٢) لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي أعلى من البكالوريوس.

## الفصل الخامس

### أبرز النتائج والتوصيات:

يشمل هذا الجزء على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

### أبرز النتائج:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- إن تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض جاءت بدرجة عالية جداً بمتوسط عام (٤,٤١)، حيث يأتي دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء قائدة المدرسة بالمرتبة الأولى، يليه دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء المعلمات، وفي الأخير يأتي دور تقويم الخطة التربوية في تحسين أداء الطالبات كأقل درجة دور للخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية بالرياض.
- كشفت النتائج أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة لتقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء قائدة المدرسة، وتمثلت أبرز العبارات التي حصلت على درجة الموافقة في (تمكين قائدة المدرسة من الإلمام بكافة الاحتياجات الفعلية المطلوب توافرها في البيئة التعليمية بالمدرسة، إلمام قائدة المدرسة بالأهداف التعليمية للخطة التربوية للمرحلة التعليمية الخاصة بالمدرسة وسبل تحقيقها).
- أظهرت النتائج أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء المعلمات، وتمثلت أبرز العبارات التي حصلت على درجة الموافقة في هذا البعد في (الاطلاع على كل ما هو جديد في الوسائل والوسائط التعليمية الحديثة في مجال التدريس، توفر فرص تدريب للمعلمات أثناء الخدمة لتنمية الكفايات المهنية).
- بينت النتائج أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على تقويم الخطة التربوية ودورها في تحسين أداء الطالبات، وتمثلت أبرز العبارات التي حصلت على درجة الموافقة (تنمية مهارات التعليم الذات لدى الطالبات، مساعدة الطالبات على تنمية مواهبهن وقدراتهن الفردية).

- أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغير التخصص.
- كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي؛ وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

### التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

- ١- الاهتمام بالتقويم المستمر للخطة التربوية، حيث بينت النتائج أن تقويم الخطة التربوية له دور كبير في تحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية.
- ٢- توعية قادة المدارس بأهمية الخطة التربوية، ودورها في تطوير العملية التعليمية بصفة عامة، وبالمدارس الثانوية بصفة خاصة.
- ٣- القيام بإجراء دراسة مماثلة حول دور تقويم الخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي بمراحل تعليمية مختلفة.
- ٤- القيام بإجراء دراسة مماثلة حول المعوقات التي تحد من دور تقويم الخطة التربوية في تحسين الأداء المدرسي بمراحل مختلفة وبمناطق مختلفة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو حسنة، أحمد جلال. (٢٠١٤). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الألفية الثالثة. (د ط). الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد، حافظ فرج. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. (ط١). القاهرة: دار اللطائف.
- الإدارة العامة للنشاط. (١٤٣٤هـ). دليل التعليم للمرحلة الثانوية. (د ط). الرياض: وزارة المعارف.
- آدم، عصام الدين بريير. (٢٠١٥). التخطيط التربوي والتنمية البشرية. (ط١). الامارات وبيروت: دار الكتاب الجامعي.
- الأغبري، عبد الصمد. (٢٠١٢). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. (ط٣). بيروت: دار النهضة العربية.
- أم العز، حمودي. (٢٠١٠). دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح: الجزائر.
- بن دهيش. خالد والشلاش. عبد الرحمن ورضوان. سامي. (٢٠١٥). الإدارة التخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقاته علمية. (ط٤). الرياض: الرشد.
- جيتو، عبد الحق خالد (٢٠١٣). مشاركة المشرف التربوي لمدير المدرسة في تحسين الأداء المدرسي، بحث ماجستير منشور، كلية التربية، جامعة طيبة: المدينة المنورة.
- الحسيني، عزة، وأحمد، محمد (٢٠٠٥). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، ص ص ١٧-١٣٤.
- الدعيلج، إبراهيم بن عبد العزيز. (٢٠١٥). التخطيط والاشراف التربوي والتعليمي والإداري. (ط١). عمان الدار المنهجية للنشر والتوزيع: عمان.
- رصرص، فلسطين محمود أحمد. (٢٠١٣). دور التقييم الذاتي المؤسسي في تطوير جودة أداء كلية الآداب بجامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة. كلية التربية. قسم أصول التربية.

- زعلان، نورة أبو القاسم. (٢٠٠٨). التخطيط المدرسي. مجلة التوثيق التربوي - السعودية. مجلد ٥٢. ص ١١٣-١٠٢.
- زعيبي، رحمة. (٢٠١٤). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التيسير.
- الزهراني، رحمة على السعدي. (٢٠١٥). الدليل الإرشادي لتقويم بناء الخطط الإشرافية. (د ط). مؤسسة صانعي الخيال لتقنية المعلومات.
- الزهراني، رزق الله، وأحمد، مطر (٢٠٠٥). تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة، بحث ماجستير غير منشور، كلية التربية: جامعة الباحة.
- السقا، عزة امتثال احمد. (٢٠١٥). أساسيات التخطيط التربوي. (ط١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السنبل، عبد العزيز عبدالله. (٢٠١٤) تقويم مؤسسات التعليم المستمر في ضوء موجهات التخطيط الاستراتيجي. مصر: مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد ٢١ العدد (٩٠). ص ١١-٣٦. ع ٢٥.
- الشيخ، علي عبد الله. (٢٠١٠). دور التقويم الشامل للمدرسة في تحسين أداء مديري المدارس الابتدائية في المجال الفني والإشرافي بمنطقة عسير التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك خالد: المملكة العربية السعودية.
- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية الحديثة، (د ط). دار الشرق: عمان.
- عابنة، صالح أحمد. (٢٠١٥). التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق التربوية. (ط١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، عامر (٢٠١٠). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط: الكويت.
- عطوي، جودت عزت. (٢٠١٥). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العلمية. (ط٦). عمان: دار الثقافة.
- علوي، أحمد صالح وآخرون (٢٠١١). نظام تقويم الأداء المدرسي في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية اليمنية "دراسة حالة"، بحث مقدم إلى مركز البحوث والتطوير التربوي: عدن.
- العميرة، محمد حسن. (٢٠١٢). مبادئ الإدارة المدرسية. (ط٤). عمان: دار المسيرة.

- عواجي، سلطان أحمد هادي (٢٠١٥). ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير الأداء المدرسي، بحث ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- عياش، دينا خليل عيسى. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي. بحث ماجستير غير منشور، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. كلية التربية: غزة.
- الفار، إبراهيم عبد الوكيل. (٢٠٠١). تربويات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين (ط١). العين: دار الكتاب الجامعي.
- لكحل وفرحاوي، لخضر وكمال. (٢٠٠٩). أساسيات التخطيط التربوي النظرية والتطبيق. الجمهورية الجزائرية. وزارة التربية الوطنية. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين أدائهم.
- المبعوث، محمد حسن سعيد. (١٠١٢). التخطيط التربوي بين النظرية والممارسة. (ط١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مجاهد، صفاء محمد علي. (٢٠١٣). أساسيات في الإدارة والتخطيط التربوي. (ط١). عمان: دار الزهرة للنشر والتوزيع.
- مجيد، سوسن شاكرا. (١٤٣٢هـ). تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية. (ط١). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مجيد، سوسن شاكرا. (٢٠١١). تطورات معاصرة في التقويم التربوي. (ط١). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مرسي، محمد منير. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة. (د ط). القاهرة: عالم الكتب.
- مرسي، محمد منير. (٢٠١٠). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. (د ط). القاهرة: عالم الكتب.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد، (٢٠١٢). الإدارة المدرسية الحديثة المفاهيم والتطبيقات. (ط١). الرياض: الرشد.
- مغربية، فهد صالح قاسم. (٢٠٠٨). مشكلة التخطيط التربوي في اليمن والمغرب، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد الخامس السويسي. كلية علوم التربية.
- نصر، عزة جلال مصطفى. (٢٠١٤). الإدارة التربوية والتخطيط التربوي. (ط٢). الرياض: مكتبة الرشد.

هيئة تقويم التعليم (٢٠١٥). الإطار المرجعي لتقويم الأداء المدارس في المملكة العربية السعودية /تقويم التعليم العام. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر .  
وزارة التعليم. (١٤٣٧). الأمانة العامة لإدارات التعليم. (ط٢). كتيب توثيقي - الأمانة العامة لإدارات التعليم.

يحيي، محمد صالح محسن. (٢٠١٥). تقويم فاعلية التخطيط التربوي في تطوير الأداء المدرسي في الجمهورية اليمنية: تطبيق على المدارس الأساسية بمحافظة الجوف. بحث ماجستير غير منشور، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية: السودان.

اليعربي، سلطان بن سيف بن حمود. (٢٠١٢). فاعلية نظام تطوير الأداء المدرسي في غرس ثقافة التقويم الذاتي في مدارس سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الأصول والإدارة التربوية: جامعة مؤتة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Curebwa Mercy. (2012). Assessment problems in Zimbabwe's primary schools with special reference to Gweru district schools. dc.type.specified Phd thesisen. Zimbabwe Open University.
- Francis m, duffy. (1996). Designing high performance school: a particular guide to organizational reengineering, Florida: St Lucie Press.
- Good, carter v. (1973) Dictionary of Education, New York: Mc Graw-Hill Book Company .
- Meredith G. Farkas. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: best practices fo change leadership. Portland State University. Oregon. Vol. 41, Issue: 1, pp. 13-31.

## Abstract

The study aims to identify the degree of contribution of the calendar educational plan in improve the school performance in secondary schools at Riyadh.

And identity of differentiates that statistical semantic with difference on specialization and educational qualification, and the researcher has been used the descriptive analytical and questionnaire as data collection and the study society represent in secondary school teachers at Riyadh.

### **The importance result represented in the followings:**

The contribution degree of the calendar educational plan in improve the school performance in secondary schools at appear very highly.

Where the contribution of the calendar educational plan in improve the performance of the of the school leader came as first prize with very highly follow the contribution of calendar educational plan in improving the performance of teachers with high degree.

Finally, the last rank comes as contribution of the calendar educational plan in improving the performance of the students with high level.

The results also showed none differentiates as statistics semantics with differ of specialist variable, when the results shows differentiate in educational qualification and that service study person from bachelor qualification degree.