

تاريخ الإرسال (2018-11-18)، تاريخ قبول النشر (2019-05-11)

د. يوسف فهمي حرفوش

اسم الباحث الأول:

أ. نداء علي عبد ربه

اسم الباحث الثاني :

دكتوراه إدارة تربوية / وزارة التربية والتعليم
العالي الفلسطينية.

¹ اسم الجامعة والبلد:

ماجستير إدارة تربوية / وزارة التربية والتعليم
العالي الفلسطينية.

² اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: Yousef.f1984@hotmail.com

" اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني "

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف على اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملف الإنجاز، ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وتم التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبيان والتي تمثلت في الصدق والثبات، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (35) مديراً ومديرة. وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملف الإنجاز، ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحثان بعدد من التوصيات منها: توظيف ملف الإنجاز من قبل مديري ومديرات المدارس وجعله اجبارياً، واستخدام ملف الإنجاز كأداة للتقييم كونها تعكس تقييماً شاملاً وحقيقياً لإنجازات المديرين ويأخذ جزءاً من علامة التقييم.

كلمات مفتاحية: الاتجاهات، ملف الإنجاز، محافظة رام الله والبيرة.

"Attitudes of School Principals in the Governorate of Ramallah and Al-Bireh towards the Portfolios and their role in Evaluation and Professional Development"

Abstract:

The present study aimed to identify the trends of the school principals in Ramallah and Al-Bireh governorate towards the portfolios and their role in the evaluation process and the professional development from their point of view. In order to achieve the objective of the study a questionnaire was developed consisting of (34) paragraphs divided into three fields. The psychometric characteristics of the questionnaire were verified, and then distributed to the sample of the study consisting of (35) school principals, it was chosen in a simple random way. The descriptive method was used in this study. The results showed that the attitudes of school principals in the Ramallah and Al-Bireh governorates toward the portfolios and their role in the evaluation process and professional development from their point of view were high. The results of the study also showed that there were no statistically significant differences between the average scores of respondents on the total score due to gender variable, scientific qualification, years of experience.

In light of the findings of the study, the researchers recommended a number of recommendations, including: employing portfolios by the school principals and making it mandatory, and using the portfolios as a tool for evaluation reflects a comprehensive and real assessment of the achievements of school principals and takes part of the assessment grade.

Keywords: Attitudes, Portfolio, Ramallah and Al-Bireh Governorate.

المقدمة:

تُعد الإدارة المدرسية - في حقيقتها - فريقاً متعاوناً يسهم كل من فيه بدوره وتحمل مسؤولياته، فالفريق يقوم بأداء الأعمال والمسؤوليات المنوطة به، ولا يتنافى مع الرأي الذي يؤكد أن توفر القيادة الصالحة في المدرسة، الممثلة في قائدها التربوي عامل أساسي يُمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها، وإلى جانب هذا فإن خير ضمان لنجاح أية سياسة تعليمية هو إشراك المعلمين في وضع هذه السياسة ووسائل تنفيذها، كذلك ينبغي إشراك الطلبة في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلاً يمارسون فيه الحكم وتحمل المسؤولية، ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية، وإشراك الآباء والأهالي، بل والمؤسسات الاجتماعية في إدارة المدرسة، وتحديد أهدافها، وحل معوقاتنا (أحمد، 2001).

ومما لا شك فيه أن التربويين بمن فيهم المعلمين والمديرين مسؤولون عن تحقيق مستويات أعلى في الأداء، فلم يعد باستطاعتهم الاكتفاء بتقديم شهادة التخرج أو الإيداع أنهم يتمتعون بالمعرفة والمهارات بل عليهم تقديم الدليل الموثق بما يعرفونه، وما هم قادرين على فعله، وكيف سيزيدون من إنجازات الطلبة (سليمان، 2004).

وتعدّ ملفات الإنجاز الوسيلة المفضلة لكل من التطوير المهني والتقييم، حيث كانت تستخدم في العديد من المجالات مثل الهندسة والطب والرعاية الصحية والفنون، عندما كان الأفراد يقدمون عينة منتقاه من أعمالهم إلى جهات العمل للتوظيف، هذه التقنية ليست جديدة ولكنها في المراحل الأولى من التبنى في العديد من الدول وتعتبر منهجاً واعداً للإدارة والإشراف، ففكرتها مستعارة من تلك المجالات، وأصبحت حديثاً توظف في تقييم الطلاب (Babo & Villaverde, 2013).

من هنا ازدادت أهمية استخدام ملف الإنجاز المهني في التعليم ازدياداً مطرداً في الميدان التربوي، وتعتبر المدارس اليوم بأنظمتها محفزة لتطوير ملف الإنجاز باعتباره عملية هامة وملحة لتوثيق الأداء التعليمي والانجازات وتعزيز النمو المهني، وتسهيل التفكير التأملي، وهو كذلك وسيلة من وسائل التقييم الحقيقي التي تساهم في تطوير عمل مدير المدرسة (سليمان، 2004). ويرى الباحثان أن القيادة المدرسية صارت اليوم أكثر تعقيداً، ولا يمكن قياسها بشكل شامل وفعال من خلال أداة واحدة أو نهج واحد، فقد يحتاج مديرو المدارس بدورهم لمعايير واضحة لأداء القيادة تكون عادلة، متنسقة، وموثوقاً بها تقيم نوعية أداء القيادة بشكل واقعي حقيقي مع توفير التغذية الراجعة والمفيدة للنمو والتطور المهني.

مشكلة الدراسة:

تلو أصوات الشكوى من التأثيرات السلبية للمفهوم السائد في الأوساط التربوية للتقييم، لمنظوره الضيق والمرادف للعمليات الاختبارية الروتينية، وما ينتج عنها من درجات اعتبارية لا تعبر في كثير من الأحيان عن واقع عملية التعليم، أو متابعة النمو المهني للمتعلمين، الأمر الذي يجعلها تؤدي إلى جمود العملية التعليمية، وتعوق العمل التربوي (أبو الفيحات، 2011). ولأن ملف الإنجاز أحد مصادر التحقق للمعايير المهنية لمدير المدرسة، وبالإمكان الاعتماد عليه في التقييم والتطوير بما يحفظ الحقوق، تبرز مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن اتجاهات مديري ومديرات المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملف الإنجاز خاصتهم ودوره في عملية التقييم والتطوير.

لذا ارتأى الباحثان التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس نحو إمكانية استخدام ملف الإنجاز كأداة لتقييم المديرين لأعمالهم وإنجازاتهم تقيماً حقيقياً يعتمد على الأداء، إضافة إلى اعتباره وسيلة تساعد المديرين في تقدمهم وتطورهم المهني من خلال تأملهم

لأعمالهم، ووقوفهم على نقاط القوة والضعف، والاستفادة من التغذية الراجعة من أجل الوصول للكفاءة والفاعلية، وتحديدًا سعت هذه الدراسة لمحاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى:

- 1- اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملف الإنجاز.
- 2- دور ملف الإنجاز في عملية تقييم أداء مديري المدارس.
- 3- دور ملف الإنجاز في عملية التطوير المهني لمديري المدارس.
- 4- ما إذا كان هناك فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملف الإنجاز من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: ما دور ملف الإنجاز في عملية تقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: ما دور ملف الإنجاز في عملية التطوير المهني لمديري المدارس من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملف الإنجاز من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

أ- الأهمية النظرية:

1. تتضح أهمية هذه الدراسة أولاً في كونها تتناول موضوع ملف الإنجاز الذي يعد إستراتيجية تقويم، وثانياً تمكين المهتمين من الوقوف على هذه الإستراتيجية وتوظيفها في العملية التعليمية لتحسينها وتطويرها، وتبني أفضل الممارسات في المجال التعليمي.

2. تفتح هذه الدراسة أبواباً جديدة أمام الباحثين في موضوع اتجاهات مديري المدارس حول ملف الإنجاز ودوره الواضح في عملية التقييم؛ لإجراء المزيد من الدراسات لتعزيز نتائج هذه الدراسة أو نفيها.

ب- الأهمية التطبيقية:

1. استعانة كل من: مديري المدارس، والقائمين على العملية التعليمية، بهذه الدراسة في تحديد اتجاهات مديري المدارس نحو ملف الإنجاز كأداة تقييم وتطوير لمدير المدرسة، مما يتفق عليه صانعو القرار، كما يمكن أن تكون بمثابة مرجع يرجع إليه الباحثون الجدد لا سيما وأن الدراسات السابقة لم تتطرق كثيراً إلى ملف الإنجاز ودوره في عملية التقييم والتطوير المهني لمديري المدارس.

2. قد تفيد نتائج الدراسة في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في معرفة اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني ، وفي المساهمة في عملية تخلص تقييم الأداء من المزاجية والمحسوبة، وأن يكون مستنداً إلى معايير واضحة.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يلي:

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة

الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة خلال العام الدراسي 2018/2019م.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية لمحافظة رام الله والبيرة الواقعة في الضفة الغربية.

محددات الدراسة: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية: تعتمد الدراسة التعريفات الآتية لمصطلحاتها:

الاتجاهات: Attitudes: حالة من الاستعدادات العقلية والنفسية، تنتظم من خلال خبرة الشخص، وتكون ذات تأثير توجيهي على استجابة الفرد للمواقف التي تستثير هذه الاستجابة (Oskamp & Schultz, 2005: 233).

ويعرفها نصر الله (2000) بأنها الحالة الوجدانية للفرد، تتكون بناءً على ما يوجد لديه من معتقدات أو تصورات أو معارف، تدفعه تلك الحالة للقيام ببعض الإستجابات أو السلوكيات في موقف معين بحيث يتحدد من خلالها مدى القبول أو التحييد لهذا الموقف.

محافظة رام الله والبيرة: Ramalla and Al-Bireh Governorate: "إحدى محافظات فلسطين، تقع بالضفة الغربية إلى الشمال من مدينة القدس، وتضم مديرية واحدة للتربية والتعليم تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتضم المحافظة مدينتي رام الله والبيرة المتلاصقتين". (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009، ص7)

ملف الإنجاز Portfolio: عبارة عن مجموعة من العناصر التي توثق المعرفة المهنية الفردية والمهارات والقدرات والكفاءات بطريقة ملموسة (williams, 2009).

ويعرف الباحثان ملف الإنجاز إجرائياً: مجموعة المهام التي نفذها مدير المدرسة في ملف يصنف تحت مجموعة من المهارات المتنامية والمتكاثرة للمدير ويشير إلى إنجازاته وتقدمه، ويتم انتقاء محتوياته بعناية لتقديم دليلاً واضحاً على عمله بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون -عينة الدراسة- على الاستبانة- التي أعدت لذلك الغرض.

مدير المدرسة: "ممثل لإدارة المدرسية، ويُعدّ قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها، والإشراف عليها، وتنسيق الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة لتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعة" (أبو علي، 2010: 43).

تقييم الأداء: Performance evaluation: عملية تحديد فعالية أداء الموظفين المعتمدة في التدريس والتعلم، أو تحديد وضع القيادة والإدارة ، استناداً إلى معايير محددة سلفاً، من خلال المراقبة الدورية وغيرها من الوثائق. مثل ملفات الإنجاز (Tim, 2010)

التطور المهني: Professional development: عملية تنمية بنائية تشاركية مستمرة، تستهدف العاملين في الحقل التربوي، لتغيير وتطوير أدائهم وممارساتهم ومهاراتهم المعرفية والتربوية والتقنية والإدارية (الطويل، 2008).

خلفية الدراسة والأدب التربوي والدراسات السابقة المرتبطة بها:

تحتاج المجتمعات المدرسية إلى التأكد من أن قائدي المدارس يتعلمون ويتطورون في وظائفهم، وأنه بالإمكان التوقع بشيء من الثقة أن سلوك هؤلاء القادة يتطابق مع الثقافة الأساسية المتفق عليها واتجاه المدرسة ويواكب التوجهات التربوية، وخير أداة لذلك هي ملف الإنجاز.

ويعرض الباحثان في هذا المقام سبعة محاور، وهي: (مفهوم ملف الانجاز، والاختلاف بين ملف الإنجاز الورقي والإلكتروني، وأهمية ملف الانجاز، وخطوات عمل ملف الانجاز، ومحتويات ملف الانجاز، وتقييم ملف الانجاز، وملف الإنجاز والمعايير المهنية لمدير المدرسة).

مفهوم ملف الانجاز:

ملف يحتوي على أدلة مجمعة (تم جمعها، اختيارها وتأملها) لتطور المدير على الصعيد الشخصي والمهني في العمل. (سليمان، 2004). ويعرف (Green, 2017) ملف إنجاز المدير بأنه تقييم ذاتي للصفات والمهارات والأهداف الناتجة عن التفكير الشخصي والحوار المهني. ويستخدم الدليل الأصيل لتوصيل صورة للقيادة وخطة للنمو.

أما المحفظة الإلكترونية (e-portfolio) أو ملف الإنجاز الإلكتروني، فهي عبارة عن مجموعة من أدلة إلكترونية يجمعها المستخدم ويقوم بإدارتها على شبكة الانترنت. وقد تتضمن هذه الأدلة الإلكترونية نص، ملفات إلكترونية، وصوراً ووسائط متعددة، وتظهر المحفظة الإلكترونية قدرات المستخدم، كما تستعمل كمنبر للتعبير عن الذات (قطيط، 2011).

من خلال التعريفات السابقة تجد الباحثة أن ملف الإنجاز هو ملف يحتوي على توثيق وتجميع هادف لأعمال ومهارات أو أفكار المدير، التي تروي قصة جهوده ومهاراته وقدراته، وإسهاماته تجاه طلابه وزملائه، والمنظمة التي يعمل بها، والنظام الأكاديمي أو المجتمع المحلي.

الاختلاف بين ملف الإنجاز الورقي والإلكتروني:

يعتبر ملف الإنجاز الإلكتروني تطوراً لاحقاً على ملف الإنجاز الورقي، وجاء نتيجة توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية ومسايرة للاتجاه نحو التخلص من المستندات الورقية، فملفات الإنجاز الإلكترونية تحتفظ بكافة سمات الملفات الورقية ولكنها تعتمد على استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية في جمع وتنظيم أعمال الشخص مثل النصوص المكتوبة، الفيديوهات، والأصوات، وقد بينت التركيبي (2011) الفوارق بين ملف الإنجاز الورقي والإلكتروني في النقاط الواردة كما في الجدول الآتي:

| ملف الإنجاز الإلكتروني | ملف الإنجاز الورقي |
|--|--------------------------------------|
| تعرض الأعمال على شكل وسائط متعددة من صوت ونص ومقاطع فيديو وصور ثابتة ورسوم | تعرض الأعمال على شكل أوراق مطبوعة |
| فواصل إلكترونية | فواصل ورقية |
| يحتاج مساحة صغيرة داخل الكمبيوتر | يحتاج مساحة كبيرة لتخزينه |
| يمكن نشره على الإنترنت | لا يمكن نشره على الإنترنت |
| سهولة نسخ عدد من الملفات بواسطة Cd | يأخذ وقتاً وجهداً لنسخه |
| سهولة التعديل والتحديث والحذف | صعوبة التعديل والتحديث والحذف |
| توفير الوقت والجهد في البحث والتقييم | يحتاج إلى وقت كبير في البحث خلال عرض |

| | |
|----------------------------------|--|
| الأعمال وتقييمها | |
| يستخدم في مكان واحد وفي وقت واحد | سهولة الاستخدام والرجوع إليه في أي وقت وفي أي مكان |

أهمية ملف الإنجاز:

إن إعداد الملف المهني أصبح توجهاً عالمياً ويمثل جزءاً من ثقافة المنظمات، نظراً لما له من أهمية تربوية ، وقد أوردت دراسة التركيبي(2011) ما يأتي :

- 1- يقدم رؤية واضحة عن الموظف تتضمن فهماً متعمقاً لأدائه وإنجازاته.
- 2- يدعم ويعزز عمليات التفكير والتأمل في الممارسات المهنية.
- 3- يوفر فرص النمو المهني .
- 4- يزيد من وعي الموظف بالمعايير وأهمية تطبيقها .
- 5- يساعد على إيجاد الموظف المبدع والممارس المهني .
- 6- يسهم في رفع كفاءة وجودة مخرجات التعليم.
- 7- يعزز من ثقة الموظف بنفسه ويزيد من الرضا عن أدائه .
- 8- ينمي مهارة العرض والتفكير والتنظيم .
- 9- يعتبر بمثابة مرجع موثوق للموظف.
- 10- يعكس التجديد نتيجة المراجعة المستمرة للملف.

وأضاف (Williams, 2009) فوائد أخرى مثل التقييم الذاتي، استعراض الأقران، تقييم الأداء، إدارة المعرفة والتوظيف، حيث إنها توفر مصدراً للبيانات القابلة للقياس بتوظيف الموظفين وتقييمهم وتمايزهم . وبين (Brown, 2001) أن ملفات الإنجاز تشجع على التطور المهني والأكاديمي ، وتؤكد على التقييم الذاتي وتحليل السلوك فيما يتعلق بأداء المدير، وتستخدم أيضاً كأداة للتقييم التجمعي لأعمال مدير المدرسة من قبل محكم خارجي بحيث تعكس فعالية قيادة مدير المدرسة بما تحويه من أعمال وإنجازات وتأمل مدير المدرسة لها.

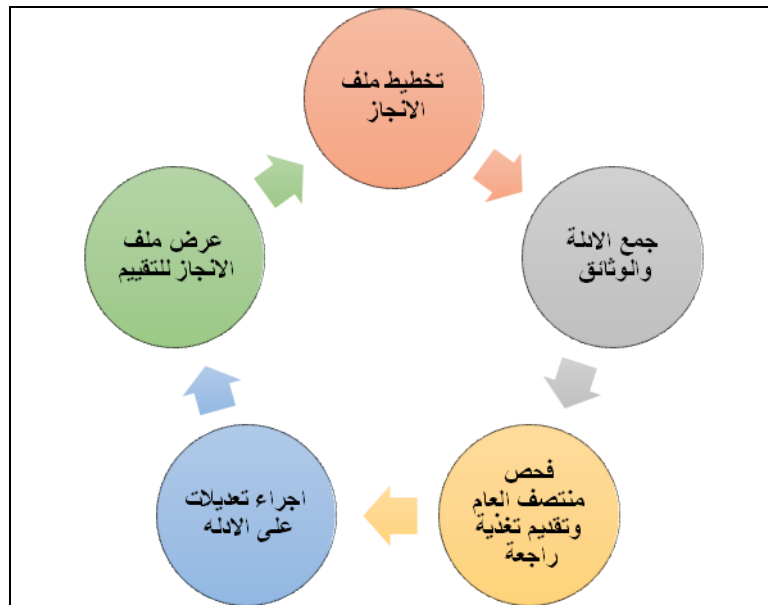
خطوات عمل ملف الانجاز:

يشجع العمل بملف إنجاز المدير على التعاون مع المقيم كما يشجع على التفكير والتأمل، ولإعداد ملف الإنجاز لا بد من القيام بخطوات عدة كما أوردها Layland واخرون (2015) وهي على النحو التالي:

- 1- التخطيط: على المدير أن يقوم بالتخطيط لهذا الملف وجمع الأدلة التي سيضعها، فيه والتي تعكس أعماله وإنجازاته المرتبطة بمجالات القيادة المدرسية، ففي بداية العام الدراسي يعقد لقاء بين المدير والمشرف أو المقيم لتوضيح كيفية عمل ملف الإنجاز ومحتوياته، والاتفاق على المجالات التي يحتويها، والمعايير التي سيتم التقييم بناءً عليها.
- 2- جمع الأدلة: هناك وثائق أو أدلة يمكن أن تكون مشتركة لكافة المديرين، وهناك أدلة منفردة تخص كل مدير مدرسة على حده، فما يتم جمعه يجب أن يتم انتقاؤه بشكل دقيق، ويركز على أمور يرغب مدير المدرسة بإبرازها ويفسر لماذا تم اختيارها؟

3- فحص منتصف العام: خلال منتصف العام يتم مراجعة محتويات الملف مع المقيم أو المشرف للوقوف على أبرز الإنجازات والتحديات لإيجاد حلول لها، والتركيز على تقديم الدعم اللازم لإنجاح الملف، وبالإمكان طرح مجموعة من الأسئلة أثناء التقييم نصف السنوي مثل:

هل ما تم جمعه يوفر أدلة على الممارسات؟ وهل الأدلة واضحة؟ إذا لم تكن كذلك فما التعديلات التي يمكن إجراؤها؟ هل الأدلة التي جمعت تعد دليلاً على معظم الممارسات التي تمت أو بعضها؟ إذا لم تمثل جميع الممارسات فما التعديلات التي يمكن إجراؤها قبل عرض الملف؟ ما الأدلة التي يحتاج المدير أن يضعها، بحيث يكون التقييم أكثر عدالة؟ هل هناك إجراءات يجب على المدير القيام بها لتغيير الممارسات السابقة وجعل الأدلة أقوى؟



شكل رقم (1)

محتويات ملف الإنجاز:

قد يضع مدير المدرسة الأعمال التي يراها أكثر كفاءة، فليس المطلوب أن يقوم بوضع كل الأعمال أو الأوراق التي بحوزته وإنما يجب أن يكون هناك انتقائية للأعمال وعلى مدير المدرسة أن يقوم بتحميل أعماله أولاً بأول وعدم الانتظار إلى نهاية العام مما يضطره لوضعها بشكل عشوائي.

ويرى (Chikoko & others, 2011) أن ملف الإنجاز يحتوي على معلومات عامة عن حامله، والسيرة الذاتية الشاملة بالإضافة إلى ذلك يتضمن إرفاق معلومات حول ملامح المؤسسة، والإنجازات والخطط المستقبلية، وتعزيز الروايات من خلال إدراج صور فوتوغرافية للمدرسة وإنجازات الموظفين، ومدونة السلوك للمتعلمين ومحاضر الاجتماعات، صور فوتوغرافية للمدرسة قبل وبعد التجديدات، وسياسة المدرسة المالية، والرؤية، وسياسات المدرسة الإلزامية، وخطة تحسين المدرسة كما تشمل على خطة للتنمية الذاتية وخطة للتعامل مع مجالات القصور، ولا بد من ربط النتائج بأدلة.

ويرى الباحثان بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات أن ملف الإنجاز بالإمكان أن يكون على الصورة التالية:

| | | |
|--|---|--|
| <p>القسم الثالث القيادة التربوية إدارة الأزمات والتغلب على الصعاب . الإلمام بتنظيم العمل وإجراءاته . القدرة على اتخاذ القرار المناسب . المهارة في التنسيق وتوزيع العمل . الحرص على تنظيم النشاط المدرسي وتنفيذه . تحفيز لمنتسبي المدرسة . تشجيع المبادرات</p> | <p>القسم الثاني التخطيط المدرسي الخطة التشغيلية متابعة تنفيذ الخطط</p> | <p>القسم الأول مقدمة عامة: السيرة الذاتية + رسالة ورؤية المدير/ة مقدمة عن ملف الانجاز وأهدافه الدورات التدريبية شهادات الشكر</p> |
| <p>القسم السادس: التنمية المهنية - للمدير - لمنتسبي المدرسة</p> | <p>القسم الخامس: الشراكة المجتمعية - مجلس أولياء الأمور - مؤسسات المجتمع المحلي -</p> | <p>القسم الرابع تفعيل التقنية - توظيف التقنية في العملية التعليمية - التواصل الالكتروني مع أولياء الأمور . - المشاركة الفعالة بموقع الإدارة . - تفعيل نظام eschool. - التواصل الالكتروني مع منسوبي المدرسة</p> |
| <p>القسم التاسع: تأملات</p> | <p>القسم الثامن: الإنجازات والعمل الإبداعي أولاً : المبادرات . ثانياً: الدراسات والبحوث .</p> | <p>القسم السابع : التقييم تقويم الأداء الوظيفي. دراسة ونقد وتحليل اسئلة الاختبارات ونتائج الطالبات. التقويم الذاتي للمدرسة</p> |

تقييم ملف الإنجاز :

يتطلب تقييم ملفات الإنجاز إعداد محكات يستند إليها في الحكم ، ويجب أن يكون المدير على علم بهذه المحكات للعمل على تحقيقها. إن تقييم المحتويات سيساعد المدير في التعرف على جوانب القوة والضعف في أعماله، ويعمل على تحسين أدائه ومراقبة تقدمه ذاتياً، مما يساعد في التقييم (الفتلاوي، 2014).

كيفية تصحيح وتقدير الدرجة الممنوحة لملف الإنجاز:

يكون تقييم ملفات الإنجاز باستخدام وتصميم ما يعرف بميزان تقدير الأداء الوصفي Rubric من خلال الخطوات التالية:

- 1- تحديد المهارات المراد تقييمها
- 2- تحديد المعايير أو مستويات الأداء المتوقعة لكل جانب (محك).
- 3- شرح وتوصيف المعايير المحققة لكل مستوى من المستويات في كل محك.
- 4- تصميم ميزان وصفي ومتدرج للأداء على شكل جدول توضع فيه المحكات بشكل رأسي ومستويات الأداء بشكل أفقي وكل مستوى يستحق درجة محددة كما في الشكل رقم (2)

وصف الأداء

| مستويات الأداء (الدرجة) | | | | |
|---------------------------|-----|-----|-----|-------------|
| (4) | (3) | (2) | (1) | |
| | | | | المعيار (1) |
| | | | | المعيار (2) |
| | | | | المعيار (3) |
| | | | | |

شكل رقم (2)

ملف الإنجاز والمعايير المهنية لمدير المدرسة

يستند إلى المعايير المهنية في الحكم على الجودة في ضوء ما تضمنته من وصف للسلوك والممارسات المعبرة عن قيم أو اتجاهات أو أنماط تفكير أو قدره على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات باعتبارها خطوطاً إرشادية تمثل المستوى النوعي للأداء (معايير مهنة مدير المدرسة)، وتكمن أهمية المعايير في أنها تؤسس لمهنة التعليم بشقيها الفني والإداري، بهدف تطوير العملية التربوية وتحسينها بوجه عام والارتقاء بالوضع المهني لمدير المدرسة وتطوير أدائه لإيجاد توافق بين الإدارة والعاملين، من خلال نشر ثقافة واعية تجعل المعرفة المهنية ، والممارسات الإدارية والفنية إضافة لمبادئ العاملين واتجاهاتهم وقيمهم ، طرقاً للنجاح والتميز، ويظهر ذلك في دعم التطور المهني وتعزيز عملية التقييم.

ويعد ملف التطور المهني لمدير المدرسة أحد مصادر التحقق من المعايير المهنية لمدير المدرسة، حيث يتضمن السيرة الذاتية لمدير المدرسة والدورات وورش العمل والندوات والمؤتمرات التي حضرها أو شارك فيها، والأبحاث الإجرائية التي قام بها، والمبادرات التربوية التي قدمها، إضافة إلى تقارير تقييم المدير من الجهات ذات العلاقة، أو شهادات تميز أو تقدير أو تكريم من المجتمع المحلي، أو أية مؤسسة أخرى ذات علاقة بالمدرسة.

فعلى سبيل المثال يمكن أن يتم التحقق من المعيار (7) "يوفر فرص النمو المهني لطاقتهم العاملين في المدرسة" بما يتم توثيقه في ملف الإنجاز من خطط وآليات تنفيذ وآليات متابعه وصور لأنشطته وفعاليات وورش عمل. كذلك المعيار رقم (16) "يمتلك معرفة وفهماً بمفاهيم الإدارة التربوية والقيادة" من خلال التوثيق في ملف الإنجاز للورش والأيام الدراسية التي التحق بها المدير للإطلاع على المستجدات في الإدارة التربوية والقيادة أو الكتب والنشرات ذات العلاقة التي اطلع عليها. أما المعيار (22) "يتأمل ممارساته الإدارية والفنية وقيمتها"، فيستطيع المدير أن يتدبر ممارساته الإدارية والفنية ويراجعها بصورة مستمرة بالرجوع إلى ملف الإنجاز ويقف على نقاط القوة والضعف. المعيار (25) "يمتلك معرفة وفهماً في أهمية العلاقات المجتمعية واستراتيجيات التواصل" يحتفظ في الملف بصور للأنشطة والفعاليات التي تنفذ مع المجتمع المحلي، وملاحظاتهم حول زيارتهم للمدرسة بحيث تعكس العلاقات والتواصل والشراكة المجتمعية.

الدراسات السابقة:

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني، حيث وجد الباحثان دراسات أجنبية قليلة تناولت موضوع ملف إنجاز مدير المدرسة أما الدراسات العربية فلم يعثر الباحثان - في حدود معرفتهما - على أية دراسة عربية تتعلق بملف إنجاز مدير المدرسة ولكن تم الاستعانة ببعض الدراسات التي لها علاقة بالمعلم أو الطالب كون ما ينطبق عليهما ينطبق على مدير المدرسة. وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأجنبية، تالياً عرضها وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كالآتي:

أجرى ماركوس وآخرون (Tucker, at al., 2003) دراسة هدفت معرفة تأثير ملف الإنجاز على فعالية قائد المدرسة والتطوير المهني وممارسة التفكير التأملي، استخدم الباحث أداة المقابلة لجمع البيانات، عينة الدراسة (5) مديريين و(2) من المشرفين و10 من المعلمين ومن أهم نتائجها: أن ملف الإنجاز يؤثر إيجاباً على كفاءة القيادة من خلال التقييم الذاتي المستمر وتوثيق الإنجازات، والقراءات والدراسات المهنية، وتعمل على التطوير المهني من خلال عملية التأمل والتفكير في الممارسات من خلال التعاون والتواصل وبناء الثقة والحوار بين المدير والمشرف، كذلك يصبح المدير أكثر كفاءة في حل المشكلات.

وأما دراسة توكر وآخرون (Tucker, at al., 2003) فهذه تهدف التعرف إلى أثر استخدام ملفات الإنجاز كجزء من نظام تقييم جديد لتحديد فعالية المحافظ في تقييم أداء المعلم سواء لأغراض المساءلة أو التطوير المهني لسنوات عدة في منطقة صغيرة، وقد وجد أن إستراتيجية ملف الإنجاز مفيدة بشكل خاص في توثيق أداء المعلم في مجالي التقييم والمهنية - وهي أمور لا يمكن ملاحظتها بسهولة أثناء زيارات الفصول الدراسية التي يقوم بها المسؤولون. واستناداً إلى نتائج التقييم الإجمالي، ساعد إدخال المحافظ على مساعدة الإداريين على تمييز أدق حول جودة أداء المعلم. وأشارت بيانات الدراسة الاستقصائية وبؤر التركيز إلى أن المعلمين والإداريين ينظرون إلى المحافظ على أنها مقاييس عادلة ودقيقة للأداء، ولكن لديهم مخاوف بشأن جدواها بالنظر إلى

متطلبات التنمية الزمنية. وقد تبين أن المحافظ تدعم بشكل واضح أغراض المساءلة لتقييم المعلم، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتحديد الشروط التي يمكن أن تستخدم الحافظات لتعزيز التنمية المهنية.

وأجرى روسو (Russo, 2004) دراسة حول تقييم الإداريين، من خلال استخدام حقائب تقييم المسؤولين التي تعد أكثر صحة وموثوقية أصيلة لتقييم الأداء المهني. ومن الناحية النظرية، تعد عملية التقييم أكثر شمولاً ودقة وفعالية، كما تتيح إمكانية عرض نطاق واسع من المهارات والإنجازات التي تم إثباتها طوال العام أو أكثر. بالإضافة إلى ذلك، توفر الحقائب فرصة للتفكير المستمر والتحسين المستمر، وهو هدف بعيد المنال بالنسبة لجميع جهود تحسين المدرسة تقريباً. أما أولئك الذين استخدموا الحقائب للتقييم أو تم تقييمهم جزئياً من خلال الحافظة، فيبلغون عن تجارب إيجابية بشكل عام.

وهدف دراسة الصغير وأخريات (2005) دراسة التعرف على محتوى الحقبة الوثائقية (الورتفوليو) لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ولتحقيق ذلك تم إعداد قائمة تجمع الخبرات من خلال أدب المجال ونماذج الحصول على النقرغ العلمي وترقية عضو هيئة التدريس في جامعة الملك سعود واحتوت على 40 مفردة وقائمة اختيار أفضل الأعمال، وتضم هذه القائمة أربعة مجالات هي: الإنتاج العلمي ومهنة التدريس، والتعاون، والمشاركة، والعمل الإداري. وتقاس أفضل الأعمال بواسطة التأمل الفكري بالإضافة لإعداد قائمة نمو الخبرات (التتابع الزمني): (وتشمل مجالين رئيسيين هما: النمو الأكاديمي، والنمو الإداري، ويقاس النمو بمقارنة العينات المتتابعة، وملاحظة نقاط القوة والضعف وكتابة جمل تصف نقاط الضعف في أداء العمل وجمل تصف التقدم الذي حدث لاحقاً مع تدوين تاريخ كل عمل.

وقام جونستون وتوماس (joneston & Tomas, 2005) بدراسة هدفت التعرف إلى معرفة أثر تقييم ملف الإنجاز على الممارسات القيادية، حيث قام جونستون وتوماس بفحص الملفات المكتملة لتحديد ما إذا كان الملف يعمل على تعزيز ممارسة القيادة. وشملت أكبر مجموعة (26) مديراً من مختلف المدارس الحكومية في ولاية أوهايو التي أنجزت تقييم الملفات لقادة المدارس التي وضعتها إيسلك ودائرة الاختبارات التعليمية. وكانت النتائج مختلفة. حيث وجد (12) من مديري المدارس ملفات الإنجاز مفيدة للغاية كآليات للتحفيز على التفكير الذاتي، وجد سبعة منهم أن ملفات الإنجاز تتطلب المزيد من العمل المشكوك فيه. ولم ير معظم المدراء أن ملفات الإنجاز مفيدة بشكل خاص لأغراض التطوير المهني.

وهدف دراسة ستون (Stone, 2008) التعرف إلى اختبار أثر بناء ملف الإنجاز على التعلم والتأمل التفكير للطلبة المعلمين في جامعة كاليفورنيا، بلغت العينة 85 طالباً، تم اختيارهم عشوائياً، قسموا إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تعرضوا منذ بداية البرنامج إلى معلومات عن ملف الإنجاز بينما المجموعة الثانية تعرضوا للتدريب على بناء ملف الإنجاز في آخر فصل للتخرج، بينت النتائج أن المجموعة الأولى تمكنت من بناء ملف الإنجاز واستخدامه، بينما 20% من المجموعة الثانية أكملوا بناء الملف، 75% من المجموعة الأولى أكدوا أن ملف الإنجاز أداة للتعلم الموثق بالبراهين ووسيلة لجمع الإنجازات وأشار 75% من المجموعتين أن ملف الإنجاز يساعد على التفكير التأملي.

وجاءت دراسة (Schmidt & Mestry, 2010) بعد النتائج السيئة التي تحققت في المدارس الثانوية في جنوب أفريقيا والتي كان أحد أسبابها انخفاض كفاءة المدراء وقلة قيادتهم فجاءت هذه الدراسة للتحقق من تصورات مديري المدارس حول فعالية استخدام ملفات الإنجاز في تقييم نموهم المهني، حيث يخضع المدراء الذين يرغبون بتحسين أدائهم لدورة مدتها عامان، ومن ثم يتم

فحص وتقييم التطورات التي حصلت من حيث التقييم الذاتي والتفكير في الممارسة، وكشفت النتائج التأثير الإيجابي من استخدام ملفات الإنجاز في التطوير المهني للمدراء في إدارة المدارس .

وقام شيكاكو وآخرون (Chikoko, at al., 2011) بدراسة هدفت، تطوير مهارات المدراء ومنحهم شهادة متقدمه في القيادة المدرسية من خلال استخدام ملفات الإنجاز والتي أجرتها وزارة التربية والتعليم في جنوب أفريقيا، وتكون مجتمع الدراسة من (88) مديراً ومديرة، لعينة من (18) ملف إنجاز تم اختيارها بطريقة عشوائية لتحليلها، والمطلوب من كل مدير مدرسة أن يعمل ملف إنجاز يظهر فيه التغيير المتعلق بإدارته وقيادته لمدة عامين مع وجود أدله على الكفاءة في قيادة المدرسة وإدارتها، وعلى المدراء إدراج تأملاتهم وخطة التطوير الشخصية والتنظيمية، اعتبرت التأملات جزءاً مهماً جداً من الملف، اعتمدت منهجية تحليل الوثائق، وتم اختبار الملفات لتطوير عملية القيادة لأن عملية القيادة أصبحت موضوعاً أساسياً في التعليم، وقد أشارت النتائج بالفعل أن ملفات الانجاز هي أداة لإحداث التغيير فيما يتعلق بتطوير قيادة المديرين في التعلم. وكلما كان الفحص الذاتي أكثر في التأمل كان المرء أكثر قدرة على التجديد الذاتي في الممارسة.

وأجرى آل مسعد (2012) دراسة هدفت رصد تصورات المتعلمين عن استخدام ملف الإنجاز الإلكتروني في التعلم والتقييم، حيث تكونت عينة الدراسة من (75 طالبا) من مجتمع الدراسة المتكون من جميع طلاب الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة الملك سعود، واختار الباحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام ملف الإنجاز الإلكتروني في التعلم والتقييم قد ساعد في تحسين الأداء والتجديد عبر عملية المراجعة المستمرة للملف، كما أظهرت الدراسة إيجابيات استخدام ملف الإنجاز الإلكتروني وبرزت في الجانب الإداري والتصميم والأثر الإيجابي في الشخصية والتعلم والتقييم، كما كشف عن سلبيات قليلة تمثلت في كثرة الوقت المستغرق في التنفيذ وضعف الخلفية المعرفية.

وقام بابو وفيلافيرد (Babo & Villaverd, 2013) بدراسة اقترحت هذه الدراسة ملفات الإنجاز لتقييم شمولي مبنى على معايير قائمة على الكفايات - باعتبار أن العديد من الأساليب المتبعة لتقييم أداء مدير المدرسة في المدارس الأمريكية تقيد إلى حد بعيد بوجهة نظر متطلبات وظيفة مدير المدرسة الحالية، وإن النظرة الشمولية لممارسة القيادة التربوية، والكفايات المنبثقة من معايير مدمجة مع الأداء المهني، هي الأسلوب المتبع حالياً، وهو ما يحتاج إلى استكشافه من قبل المسؤولين عن تقييم وتطوير القادة المحليين للبلاد - آخذين بعين الاعتبار الإطار المفاهيمي للقيادة التربوية حسب الأدبيات المنشورة في هذه الأيام من خلال: توفير وسائل وأدوات ثابتة وعادلة لتقييم أداء المدير، و رفد المديرين عن طريق التغذية الراجعة من نتائج التقييم، بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم في نموهم المهني المتواصل، وتجديد نشاطهم.

وأما دراسة أبو عقيل (2014)، فهذفت إلى الكشف عن معوقات استخدام ملف الإنجاز لدى طلبة مساق التربية العملية بجامعة الخليل واتجاهاتهم نحو استخدامه في عملية التعليم والتعلم ، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة التي تضمنت ثلاثة محاور (الأهمية والمعوقات والتوجه)، وكشفت النتائج عن وجود أهمية لملف الانجاز أهمها: أنه مجموعه من الأعمال الذاتية ، أما أهم المعوقات فتكمن في عدم وجود وعي كاف بكيفية استخدامه ، وبالنسبة للاتجاهات فكانت الرغبة في التغيير والتجديد، ومن جانب آخر بينت الدراسة أن نسبة الراغبين من الإناث في استخدام ملف الانجاز أكبر من نسبتها عند الذكور.

وهذفت دراسة حنان رزق (2017) التعرف إلى واقع استخدام ملفات الانجاز لمعلمات مادة الرياضيات نظام المقررات في المرحلة الثانوية في ضوء وظائف التقييم الواقعي بمدينة مكة المكرمة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لعينة الدراسة البالغ عددها

(140) معلمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام ملف الانجاز لمادة الرياضيات في نظام المقررات بالمرحلة الثانوية يحقق بعض وظائف التقييم الواقعي وهو ما يؤكد وعي معلمات الرياضيات نظام المقررات بأهمية استخدام ملفات الانجاز لتحقيق التقييم الواقعي، كما أشارت النتائج إلى وجود قصورا في بعض وظائف التقييم الواقعي التي يحققها ملف الانجاز تتطلب برنامج إرشادي للمعلمات والمشرفات التربويات بمادة الرياضيات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة، أنّ الدراسات العربية لم تتطرق لملف إنجاز مدير المدرسة، ولكن حاول الباحثان اختيار الأنسب منها وما يتفق مع محاور البحث مثل دراسة أبو عقل (2014) ، وآل مسعد (2012) والصغير (2005) وحنان رزق (2017) كانوا الأقرب لموضوع البحث ولكن عينتهم كانت من طلبة الدراسات العليا أو أعضاء هيئة تدريس، وهناك دراسات اهتمت بدور ملف الانجاز من حيث النمو والتطور المهني للمدير مثل دراسة (Chikoko, at al.,2011)، ودراسة (Schmidt & Mestry, 2010) ودراسة ستون (Stone , 2008) التي بينت أثر ملف الإنجاز على عملية التفكير التأملي التي هي ضرورية في التطور المهني لمدير المدرسة.

وهناك دراسات تطرقت لملف الانجاز كوسيلة بديلة للتقييم مثل دراسة (الصغير واخرون،2005) واتفقت معهم دراسة (Russo,2004) حول تقييم الإداريين. إن استخدام الحقائق لتقييم المسؤولين تعد أكثر صحة وموثوقية وأصيلة لتقييم الأداء المهني. ودراسة توكر وآخرون (Tucker,at al.,2003) الذين ينظرون إلى ملفات الإنجاز على أنها مقاييس عادلة ودقيقة للأداء. وتم التعرف من خلال تلك الدراسات إلى ما يأتي:

- تباين تلك الدراسات في أهدافها، وذلك تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين إلى المشكلة.
- اعتماد معظم الدراسات السابقة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها كونها الأنسب لطبيعة بحث الدراسة.
- تشابهت الدراسات السابقة في إجراءاتها من حيث العينة وطريقة اختيارها، والأداة وكيفية بنائها، وصدقها وثباتها، والمنهج المتبع.

أما بالنسبة للدراسة الحالية فهي تتشابه مع الدراسات السابقة في عرضها ملف الانجاز، كما تميزت هذه الدراسة بتناولها لموضوع استكشاف اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني، وبالتالي اختلفت هذه الدراسة معها بمجتمع الدراسة، ومكانها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة طبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومديراتها في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (190) مديراً ومديرة ، للعام 2017/2018م، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية بسيطة، عدد أفرادها (35) مديراً ومديرة، وتشكل ما نسبته (30%) من المجتمع الأصلي للدراسة، ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب متغيراتهم الديموغرافية.

جدول (1): توزيع أفراد العينة الذين تم تحليل استجاباتهم حسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغيرات | المستويات | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 22 | 62.9% |
| | أنثى | 13 | 37.1% |
| | المجموع | 35 | 100% |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 22 | 62.9% |
| | ماجستير فأعلى | 13 | 37.1% |
| | المجموع | 35 | 100% |
| سنوات الخبرة | من (5) سنوات فأقل | 5 | 14.3% |
| | من (5-10) سنوات | 4 | 11.4% |
| | من 10 سنة فأكثر | 26 | 74.3% |
| | المجموع | 35 | 100% |

أداة الدراسة:

لغرض التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني، قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة وهي (استبانة)، بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة حول الموضوع مثل: دراسة (Chikoko, at al., 2011)، ودراسة أبو عقيل (2014)، وآل مسعد (2012)، وتكونت الاستبانة التي أعدها الباحثان من جزأين: يحتوي الجزء الأول على المعلومات العامة للمبحوثين، في حين اشتمل الجزء الثاني على ثلاثة مجالات موزعة على (34) فقرة تهدف إلى اتجاهات مديري المدارس نحو ملف الإنجاز وهي اتجاه المدير نحو ملف انجازه، ودور ملف الإنجاز في تقييم أداء المدير، ودور ملف الإنجاز في التطوير المهني للمدير.

صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين وعددهم (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والبحث العلمي، ومديري مدارس من أصحاب الخبرة، وقد طلب منهم تقييم درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجال الذي أدرجت فيه، سواء بالحذف، أو اقتراح التعديل المناسب، أو دمج، أو إعادة صياغة، وتوضيح لبعض العبارات التي يعتقدون أنها غير مناسبة من وجهة نظرهم، وقد أجمع المحكمون على صحة عدد كبير من الفقرات، واقترحوا بعض التعديلات في صياغة الفقرات التي تم تعديلها بالفعل.

ثبات الأداة: استخدم الباحثان معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، لاستخراج درجة ثبات أداة الدراسة حسب المجالات، وكانت الدرجة الكلية اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز (88.8)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات جيد لأغراض البحث العلمي وفي الأغراض الدراسية.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني.

المتغيرات المستقلة وتشمل:

الجنس (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي (بكالوريوس، وماجستير فأعلى).

سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، ومن (5-10) سنوات، و 10 سنوات فأكثر).

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وللإجابة عن السؤال الرابع: تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

مفتاح التصحيح

| الدرجة | الوسط الحسابي |
|--------|---------------|
| قليلة | اقل من 1.5 |
| متوسطة | 2.1-1.5 |
| مرتفعة | 2.1 فما فوق |

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصه: " ما اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملف الإنجاز من وجهة نظرهم؟" وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المجال، والتي تقيس اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملف الإنجاز من وجهة نظرهم، والجدول (2) يبين ذلك على النحو الآتي:

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال اتجاه المدير نحو ملف الإنجاز مرتبةً

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|
| 2 | أعي تماماً الفلسفة التربوية والهدف من ملف الإنجاز | 2.80 | .47 | 93.3 |
| 1 | ملف الإنجاز يطور ويفعل عناصر العملية التعليمية | 2.69 | .58 | 89.5 |
| 12 | يهمني الاطلاع على كل ما يتعلق بملف الإنجاز | 2.66 | .54 | 88.6 |
| 13 | أنظر الى ملف الإنجاز كمتطلب أساسي لمواكبة التغيرات في الحقل التربوي | 2.60 | .65 | 86.7 |
| 9 | أعتقد انني املاك القدرة الكافية لتصميم ملف الإنجاز | 2.57 | .65 | 85.7 |

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------------|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 10 | أرى أن هناك ضرورة للتدريب على العمل بملف الإنجاز | 2.49 | .61 | 82.9 |
| 16 | لدي تصور واضح لما يجب ان يحتويه ملف الإنجاز | 2.49 | .56 | 82.9 |
| 14 | يساعد ملف الإنجاز المدراء في التعرف على مشاكلهم الادارية والفنية | 2.46 | .66 | 81.9 |
| 3 | هناك اهتمام من جهات الاختصاص بتوظيف ملف الإنجاز في العمل | 2.34 | .68 | 78.1 |
| 11 | عدم كفاية المعلومات عن ملف الإنجاز لا تشجع المدراء على توظيفه | 2.31 | .63 | 77.1 |
| 15 | يحتاج جميع المواد في ملف الإنجاز لمهارات وتقنيات خاصة | 2.23 | .65 | 74.3 |
| 5 | كثرة متطلبات العمل تعيقني عن العمل بملف الإنجاز | 2.17 | .66 | 72.4 |
| 4 | أ تبادل الخبرات مع أقراني من خلال ملف الإنجاز | 2.11 | .53 | 70.5 |
| 8 | ملف الإنجاز يخلق لي عبئاً إضافياً على كاهلي كمدير | 2.06 | .73 | 68.6 |
| 7 | يصعب علي فهم بعض المصطلحات المتعلقة بملف الإنجاز مثل (فلسفتي، تأملاتي، الانتقائية ...) | 1.94 | .76 | 64.8 |
| 6 | يقول إقبالي على العمل بملف الإنجاز لضعف وعيي بقيمته | 1.71 | .83 | 57.1 |
| 78.4 | الدرجة الكلية | 2.35 | .28 | |

يتضح من نتائج الجدول (2) أن الفقرة التي تنص على (أعي تماماً الفلسفة التربوية والهدف من ملف الإنجاز) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (2.80) ثم الفقرة التي تنص على (ملف الإنجاز يطور ويفعل عناصر العملية التعليمية) حيث كان المتوسط الحسابي (2.69)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يقول إقبالي على العمل بملف الإنجاز لضعف وعيي بقيمته) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (1.71)، ثم الفقرة التي نصها (يصعب علي فهم بعض المصطلحات المتعلقة بملف الإنجاز مثل (فلسفتي، تأملاتي، الانتقائية ...)) وكان متوسطها الحسابي (1.94)، ومن ذلك يمكن توضيح اتجاهات مديري ومديرات المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملف الانجاز حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (2.35) وهي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المبحوثين أصبحوا على علم ودراية بأهمية ملف الإنجاز سواء للطالب أو المعلم أو المدير خاصة بعد عملية الترويج التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم العالي حول ملفات الإنجاز الخاصة بالطلبة واعتمادها كأداة تقويم، أما الفقرتان اللتان حصلتا على أدنى متوسط حسابي، فتشيران إلى ضرورة عقد دورة تدريبية للمدراء لتوضيح بعض المصطلحات والجزئيات والمفاهيم المتعلقة بالملف وتوضيح أهمية الملف كونه يعتبر مرآة لحامله. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عقيل (2014) التي كشفت نتائجها عن وجود أهمية لملف الإنجاز أهمها أنه مجموعه من الأعمال الذاتية، أما أهم المعوقات فتكمن في عدم وجود وعي كاف بكيفية استخدامه، وبالنسبة للاتجاهات فكانت الرغبة في التغيير والتجديد. كذلك تتفق مع دراسة (Babo & Villvade, 2013) التي تقترح استخدام ملفات الإنجاز كأداة للتقييم التطويري الشامل لأداء مدير المدرسة لتسهيل عملية التجديد والنمو المهني المستمر.

ثانياً: نتيجة السؤال الثاني، ونصّه: " ما دور ملف الإنجاز في عملية تقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المجال، والتي تقيس دور

ملف الإنجاز في عملية تقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظرهم والجدول (3) يبين ذلك على النحو الآتي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال دور ملف الإنجاز في عملية تقييم أداء مديري المدارس مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 3 | أستطيع من خلال ملف الانجاز تقييم ذاتي | 2.43 | .70 | 81.0 |
| 5 | ملف الإنجاز يساهم في مشاركتي الفعلية في عملية التقييم | 2.43 | .61 | 81.0 |
| 8 | ملف الإنجاز سيقنع المقيم بأعمالي من خلال ما يحتويه من وثائق وأدله | 2.43 | .56 | 81.0 |
| 1 | يعتبر ملف الإنجاز أسلوباً للتقييم الشامل لمختلف الجوانب الإدارية والفنية | 2.37 | .55 | 79.0 |
| 4 | يساعد ملف الإنجاز المقيم على التقييم الواقعي والحقيقي | 2.31 | .68 | 77.1 |
| 2 | يعتبر ملف الإنجاز مصدراً للبيانات والأدلة القابلة للقياس | 2.29 | .67 | 76.2 |
| 7 | يبعدني ملف الإنجاز عن ظلم ومزاجية المقيم | 2.17 | .62 | 72.4 |
| 6 | التقييم باستخدام ملف الإنجاز يشعرني بعدم الارتياح لهذه الأداة | 2.11 | .80 | 70.5 |
| | الدرجة الكلية | 2.32 | .39 | 77.3 |

يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على (أستطيع من خلال ملف الإنجاز تقييم ذاتي) ، والفقرة التي

تنص على (ملف الإنجاز يساهم في مشاركتي الفعلية في عملية التقييم) قد حازتا على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطهما

يساوي (2.43) ، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (التقييم باستخدام ملف الإنجاز يشعرني بعدم الارتياح لهذه الأداة) على

أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (2.11)، ثم الفقرة التي نصها (يبعدني ملف الإنجاز عن ظلم ومزاجية المقيم) وكان

متوسطها الحسابي (2.17)، ومن ذلك يمكن توضيح دور ملف الإنجاز في عملية تقييم أداء مدرّاء المدارس من وجهة نظرهم،

حيث يلاحظ أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغ (2.32) وهي بدرجة مرتفعة.

وتعزى هذا النتيجة إلى أن ملف الإنجاز الذي يحتوي على الأدلة والوثائق التي تبرهن على إنجازات المدير هو بيئة غنية

للتقييم الذاتي من خلال التأمل الفكري فيه حيث سيكون المدير قادراً على تحديد مدى تحقق أهدافه، لذلك فإن التقييم سيكون بشكل

حقيقي وواقعي . فملف الإنجاز أداة تقييمية موضوعية وفاعله يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء المدير وفقاً لمعايير متفق عليها

بدلاً من الطرق التقليدية، وربما ونتيجة كون هذه الأداة (ملف الإنجاز) أداة نوعية وليست كمية ، حصلت الفقرتان (التقييم باستخدام

ملف الإنجاز يشعرني بعدم الارتياح لهذه الأداة)، (يبعدني ملف الإنجاز عن ظلم ومزاجية المقيم) على أدنى متوسط حسابي وهذا

راجع كذلك إلى كون المدير لا يستطيع أن يعرض كل أعماله في الملف أو قد يضعها بصورة عشوائية، كما أنها قد تخضع لمزاجية

المقيم أحياناً وتلقادي ذلك لا بد من التدريب على اختيار أفضل الأعمال و أن تكون هناك معايير واضحة متفق عليها لكلا الطرفين

المدير والمقيم .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصغير وآخرون ،2005) ودراسة (Russo, 2004) ودراسة (حنان رزق،2017) حول تقييم الإداريين، حيث إن استخدام الحقائق لتقييم المسؤولين تعد أكثر صحة وموثوقية وأصيلة لتقييم الأداء المهني. ودراسة توكر وآخرون (Tucker, at al.,2003) الذين ينظرون إلى ملفات الإنجاز على أنها مقاييس عادلة ودقيقة للأداء.

ثالثاً: نتيجة السؤال الثالث، ونصه: "ما دور ملف الإنجاز في عملية التطور المهني لمديري المدارس من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المجال، والتي تقيس دور ملف الإنجاز في عملية تقييم أداء مديري المدارس من وجهة نظرهم والجدول (4) يبين ذلك على النحو الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجال دور ملف الإنجاز في عملية تقييم أداء

مديري المدارس مرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|
| 8 | يعطي ملف الإنجاز أدلة على نموي وتقدمي في عملي | 2.63 | .55 | 87.6 |
| 9 | ملف الإنجاز سيضيف لي مكاسب في المعارف والمهارات | 2.57 | .56 | 85.7 |
| 5 | أستطيع من خلال ملف الإنجاز مراجعة أعمالي وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف | 2.54 | .61 | 84.8 |
| 7 | يتيح لي ملف الإنجاز فرصه الإبداع والابتكار | 2.54 | .56 | 84.8 |
| 3 | يساعد ملف الإنجاز في انجاز المهام بشكل أفضل | 2.51 | .61 | 83.8 |
| 4 | تأملاتي لاعمالي تسمح للمقيم تشكيل رؤية عن اتخاذ المدير لقراراته والتي تؤثر على أعماله وتطوره المهني | 2.51 | .61 | 83.8 |
| 6 | أستطيع من خلال ملف الإنجاز تحديد احتياجاتي التدريبية | 2.49 | .66 | 82.9 |
| 10 | يزودني المقيم لملف الإنجاز بالتغذية الراجعة التي يمكن استخدامها في النمو المهني . | 2.49 | .66 | 82.9 |
| 2 | يعكس ملف الإنجاز انجازات المدير وتقدمه خلال فترات متتابعة من الزمن | 2.37 | .65 | 79.0 |
| 1 | يفيدني ملف الإنجاز في تطوير عملي كمدير | 2.29 | .57 | 76.2 |
| 83.1 | الدرجة الكلية | 2.49 | .46 | |

يتضح من نتائج الجدول (4) أن الفقرة التي تنص على (يعطي ملف الإنجاز أدلة على نموي وتقدمي في عملي) قد حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وكان متوسطها يساوي (2.63) ثم الفقرة التي تنص على (ملف الإنجاز سيضيف لي مكاسب في المعارف والمهارات) حيث كان المتوسط الحسابي (2.57)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (يفيدني ملف الإنجاز في تطوير عملي كمدير) على أدنى متوسط حسابي، حيث كان يساوي (2.29)، ثم الفقرة التي نصها (يعكس ملف الإنجاز انجازات المدير وتقدمه خلال فترات متتابعة من الزمن) وكان متوسطها الحسابي (2.37)، ومن ذلك يمكن توضيح دور ملف الإنجاز في عملية التطوير المهني لمديري المدارس من وجهة نظرهم حيث يلاحظ أن الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين قد بلغت (2.49) وهي بدرجة مرتفعة.

وربما يعود ذلك إلى أن ملف الإنجاز سيعطي المدير أدلة على نموه وتقدمه في عمله من خلال التغذية الراجعة التي يتلقاها من مسؤوله أو من أقرانه بالإضافة إلى تبادل الخبرات ، وقد يكتسب مهارات تقنية عند استخدامه للحقيبة الالكترونية من خلال الوسائط المتعددة.

أما الفقرتان اللتان حصلتا على أدنى متوسط حسابي فتعزى نتيجتهما لكون ملف الإنجاز أداة حديثة العهد على المديرين، حيث يمكن أن يعتبرونه كأى سجل ولا يقوموا باستخدامه باستمرار، ولن يحتفظوا بأية وثائق تدل على انجازاتهم، وبالتالي لن يكون ذا قيمة بالنسبة لهم. وترى الباحثان ضرورة تدريب المديرين أيضاً على التفكير التأملي في الإنجازات كون التأمل يؤدي إلى النمو المهني والتجديد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chikoko,at al.,2011) دراسة (Schmidt&Mestry, 2010) ودراسة ستون (Stone, 2008) التي بينت أثر ملف الإنجاز على عملية التفكير التأملي التي هي ضرورية في التطور المهني لمدير المدرسة ودراسة ماركوس وآخرون (Marcoux,at al.,2003) من حيث إن ملف الإنجاز يؤثر إيجاباً على كفاءة القيادة من خلال التقييم الذاتي المستمر وتوثيق الإنجازات، والقراءات والدراسات المهنية، وتعمل على التطوير المهني من خلال عملية التأمل والتفكير في الممارسات. بينما تختلف مع دراسة (joneston &Tomas,2005) التي تشير إلى ان معظم المديرين يرون أن المحافظ غير مفيدة بشكل خاص لأغراض التطوير المهني.

وبملاحظة نتائج السؤال الثاني والسؤال الثالث نجد أن المديرين يميلون إلى أن يكون لملف الإنجاز دور أكبر في النمو المهني بنسبة 83.1% على أن يكون أداة للتقييم بنسبة 77.3%. وربما يعود ذلك إلى عدم وجود معايير محددة يمكن إتباعها في عملية التقييم.

رابعاً: نتيجة السؤال الرابع، ونصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملف الإنجاز من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

متغير: الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لاتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني تبعاً لمتغير الجنس وكانت كما في الجدول الآتي (5):

جدول (5): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد العينة لاتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو

ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني تبعاً لمتغير الجنس

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|---------------|
| انثى | 22 | 2.3795 | .32207 | -.237 | 33 | .814 |
| نكر | 13 | 2.4056 | .30233 | -.241 | | |

يتبين من الجدول (5) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (.814)، وهي أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. ويمكن تفسير ذلك إلى عدم أخذ المديرين الموضوع على محمل الجد، فمن المعلوم لدينا أن المديرين الذكور لا يمتلكون النفس الطويل للقيام بمثل هكذا أعمال التي تحتاج إلى وقت وجهد وانتقائية وتأمل، وهذا يختلف مع دراسة أبو عقيل (2014) التي بينت أن الإناث أكثر استخداماً لملف الإنجاز من الذكور.

متغير: المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لاتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وكانت كما في الجدول الآتي (6):

جدول (6): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لتقديرات أفراد العينة لاتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو

ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|---------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|---------------|
| بكالوريوس | 22 | 2.3156 | .31248 | -1.892 | 33 | .067 |
| ماجستير | 13 | 2.5138 | .27522 | -1.957 | | |

يتضح من الجدول (6) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة، قد بلغت (0.067) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المبحوثين لم يقوموا أثناء دراستهم الجامعية أو العليا بعمل ملف إنجاز لأي مساق من المساقات. لذلك لا بد من الاستفادة من الدراسات السابقة التي تجرى على الطلبة المعلمين في الجامعات والتي تعيد بأهمية تدريب الطلبة على بناء واستخدام ملفات الإنجاز.

متغير: سنوات الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لاتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وكانت كما في الجدول الآتي (7):

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة لاتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله

والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| متغير سنوات الخبرة في الإدارة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| أقل من 5 سنوات | 5 | 2.3467 | .25395 |
| 5 - 10 سنوات | 4 | 2.4458 | .39060 |
| أكثر من 10 سنوات | 26 | 2.3887 | .31894 |
| المجموع | 35 | 2.3892 | .31063 |

يلاحظ من الجدول (7) عدم وجود فروقا ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مجالات اتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، و تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاستجابة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد العينة لاتجاهات مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نحو ملفات الإنجاز ودورها في عملية التقييم والتطوير المهني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات | .022 | 2 | .011 | .107 | .898 |
| داخل المجموعات | 3.259 | 32 | .102 | | |
| المجموع | 3.281 | 34 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (8) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة بلغت (.898) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين الجدد قد يكونون أكثر تفاعلاً مع الملف من المديرين ذوي السنوات الأكثر في الخدمة لأن القدامى لم يقوموا بتجميع أيّ من الوثائق والاحتفاظ بها منذ فترة طويلة ففي الغالب لن يتذكروا كل شيء، وقد يكون السبب حداثة الموضوع، مع أن النتائج تشير إلى أن المديرين ذوي الخبرة ما زالوا مع التطور المهني.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:
- توظيف ملف الإنجاز من قبل مديري ومديرات المدارس وجعله اجبارياً.
 - استخدام ملف الإنجاز كأداة للتقييم كونها تعكس تقيماً شاملاً وحقيقياً لإنجازات المدراء وتأخذ جزءاً من علامة التقييم.
 - استخدام ملف الإنجاز كأداة للتطوير المهني للمدراء؛ لأنها تساعد على التأمل في ممارساتهم، وبالتالي تحسين وتطوير أدائهم.
 - ضرورة وضع معايير ومحكات واضحة ومعلومة لكل من مدير المدرسة والمقيمين يتم القياس من خلالها.
 - ضرورة تدريب المدراء على كيفية إعداد وتوظيف ملف الإنجاز بشكل عام والملف الإلكتروني بشكل خاص تمشياً مع التطور التكنولوجي.
 - أن يكون ملف الإنجاز عنصراً رئيساً من عناصر معايير مهنة مدير المدرسة.
 - أن يكون ملف الإنجاز ضمن متطلبات التوظيف للمديرين الجدد.
 - أن يكون ملف الإنجاز ضمن المساقات المطلوبة من طلبة الجامعات لأهميته.

المصادر والمراجع

- أبو الفيحات، زكريا . (2011) . إعداد وتأهيل المعلمين والأسس التربوية والنفسية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- أبو عقيل، محمد . (2014) . معوقات استخدام ملف الانجاز لدى طلبة مساق التربية العملية بجامعة الخليل واتجاهاتهم نحوه، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، اليمن، 7(16)، ص 85 - 107.
- أبو علي، خالد.(2010). *العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو مطلق، هناء . (2012) . فاعلية استخدام ملف الانجاز الالكتروني لتنمية بعض الكفايات التدريسية لدى المعلمات بكلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين .
- أحمد، أحمد. (2001) . *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة*، الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- آل مسعد، احمد (2012). *تصورات المتعلمين عن استخدام ملف الإنجاز الإلكتروني في التعلم والتقييم. دراسات في التعليم الجامعي*، مصر، ع 23، 50-90.
- الصغير، حصه واخريات .(2005). *محتوى الحقيبة الوثائقية (البورتفوليو) لعضو هيئة التدريس في جامعات المملكة العربية السعودية، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسة التعليم العالي - التحديات والتطوير، الرياض: جامعة الملك سعود، وزارة التربية والتعليم العالي.*
- التركي، نوف (2011) . *برنامج تدريبي الكتروني مقترح لاساب معلمات العلوم مهارات تصميم ملف الانجاز الالكتروني*، رسالة ماجستير غير منشوره جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2009). *النتائج النهائية للتعهد، تقرير السكان، محافظة رام الله والبيرة، رام الله، فلسطين.*
- رزق، حنان بنت عبد الله (2017). *واقع استخدام ملفات الانجاز لمعلمات مادة الرياضيات نظام المقررات في المرحلة الثانوية في ضوء وظائف التقويم الواقعي، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، عمان 6(9): 210-223.*
- سليمان ، محمد (2004). *ملف الانجاز المهني (دليل المعلم المتميز)*، ط 1، غزة: دار الكتاب الجامعي.
- الطويل، عبد العزيز(2008). *التنمية المهنية المستمرة، دراسة تقييمية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.*
- الفتلاوي ، سهيله (2014) . *تفريد التعليم في اعداد وتأهيل المعلم، انموذج في القياس والتقييم . ط 2، عمان: دار الشروق.*
- قطيط ، غسان (2011). *ملف الانجاز الالكتروني ، حوسبة التدريس، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.*
- نصر الله، تيسير (2000). *اتجاهات المشرفين الاكاديميين نحو برنامج التعليم المفتوح في جامعة القدس المفتوحه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.*
- وزارة التربية والتعليم العالي .(2014). *المعايير المهنية لمدير المدرسة، هيئة تطوير مهنة التعليم، رام الله، فلسطين.*
- Babo, G., & Villaverde, C. (2013). Principal evaluation using a comprehensive portfolio development approach to facilitate professional growth and renewal. *Internafional Studies in Educafional Administrafion*, 41(2), 93-102.
- Chikoko, V., Naicker, I., & Mthiyane, S. E. (2011). Leadership development: School principals' portfolios as an instrument for change. *Education as Change*, 15(2), 317-329.

- Clifford, M., Chambers, D., & Layland, A. (2015). **US Virgin Islands Assistant Principal Evaluation Guidebook**.
- Johnston, M., & Thomas, M. (2005). Riding the wave of administrator accountability: A portfolio approach. **Journal of Educational Administration**, 43(4), 368-386.
- Marcoux, J., Brown, G., Irby, B. J. & LaraAlecio, R. (2003). A Case Study on the Use of Portfolios in Principal Evaluation. Retrieved March 30, 2018, from <https://eric.ed.gov/?id=ED475710>
- Mestry, R., & Schmidt, M. (2010). Portfolio assessment as a tool for promoting professional development of school principals: A South African perspective. **Education and urban society**, 42(3), 352-373.
- Oskamp, S. & Schultz, P. (2005). **Attitudes And Opinions**, Third edition. Routledge, New York.
- Russo, A. (2004). Evaluating Administrators with Portfolios: Principals Report Mostly Positive Experiences when Used as Part of a Performance Review. **School administrator**, 61(9), 34.
- TIM MURLEY .(2012) . Performance evaluation for teachers and administrators, **Warren country public schools**,p9, P.O. Box 51810.
- Tucker, P. D., Stronge, J. H., Gareis, C. R., & Beers, C. S. (2003). The efficacy of portfolios for teacher evaluation and professional development: Do they make a difference?. **Educational administration quarterly**, 39(5), 572-602.
- Williams, G. (2009b) Portfolios: A Learning and Development Tool, **Chief Learning Officer**, 8(5): 34-39.