



تقديم أولاء سريري (المدراس المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين المهنيين)

م. م. شلال إسماعيل نوري

خبير المديرية العامة للتعليم المهني

م. م. علاء حسين صبري

رئيس أبحاث / المديرية العامة للتعليم المهني

ملخص البحث

لأهمية دور مدير المدرسة في تحقيق الأهداف المدرسية لابد من تقويم أدائه بشكل مستمر وباستخدام أدوات دقيقة لغرض الحصول على معلومات مفيدة يتمكن من خلالها المشرفون من تقويم اداء مديرو المدارس لتعزيز الأداء الايجابي والمحقق لأهداف المدرسة ، ومساعدة الإدارة على تجاوز ما يمكن اعتباره ضعفا في جوانب إدارية معينة ، كما يساعد ذلك المسؤولين على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وهذا يتطلب ان يكون بين يد المشرفين التربويين أداة مناسبة لتحقيق هذا الهدف ، وقد لاحظ الباحثان ان استمارة التقويم السنوية لمدير ومعاوني المدارس المهنية تتكون من ست عشرة فقرة فقط ، كما ان استمارة تقويم الادارة المدرسية للمدارس الاكاديمية تتكون من خمسة مجالات تتضمن (20) فقرة وهذا العدد قليل ، لا يمكن ان يغطي جميع المهمات والواجبات التي يفترض ان ينهض بها مدير المدرسة المهنية وبشكل تفصيلي كل ذلك دفع الباحثان الى تحقيق هدف محدد وهو بناء أداة جديدة أي استمارة تقويم جديدة وعلى أسس علمية، يمكن ان تكون بديلا للاستمارة الحالية. وتجربة تلك الاداة في عملية تقويم يقوم بها المشرفون لمديري



المدراس. وكان هذا ما تطرق اليه الباحثان في الفصل الأول من حيث مشكلة البحث وأهميته وأهدافه.

تطرق الباحثان في الفصل الثاني الى الخلفية النظرية لمفهومي الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية و التقويم . فبالنسبة لعلم الإدارة تم التطرق الى تعريف الإدارة واهم النظريات التي تطرقت الى مفهوم الإدارة وما هي وظائف الإدارة ، وما هي تفصل كل وظيفة او عناصر كل وظيفة، حيث ان المنظرين يذكرون وظائف خمس للإدارة هي : التخطيط ، التنظيم ، الاتصال ، الإشراف والمتابعة، والتقويم . وقد تزيد بعض المصادر وظيفة او تحذف او تحور وظيفة معينة وذلك حسب خصوصية البحث وأهدافه . وقد اقترح الباحثون ان تدرج وظائف مدير المدرسة المهنية وفق خمس وظائف (مجالات) هي: التخطيط، التنظيم، الإشراف والمتابعة ، التقويم ، العلاقات الإنسانية. كما تطرقوا الى الخلفية النظرية للتقويم وأهميته وأنواعه وما هي الواجبات التي يمكن ان تدرج تحت كل وظيفة من وظائف التقويم .

وتضمن الفصل الثالث منهجية البحث من حيث المجتمع والعينة ، ثم خطوات بناء المقياس وتحقيق صدقه وثباته وتعليمات الإجابة على فقراته ، وتم التثبت من الصدق الظاهري للمقياس باعتماد نسبة اتفاق 80% من الخبراء كحد أدنى لقبول الفقرة ، والأخذ بملاحظاتهم الفنية واللغوية . وتم التحقق من ثبات المقياس بالاعتماد على تقويم الاتساق الداخلي لفقرات المقياس ، وقد استخدمت معادلة الفا كرونباخ لتحقيق ذلك ، وبلغ معامل الثبات (0,91) .

في الفصل الرابع تم عرض النتائج وتفسيرها ومقارنتها بنتائج بحث سابقة، فبعد الطلب من المشرفين التربويين تقويم مديرو مدارسهم وفق المقياس المعد من قبل الباحثين ثم تصحيح الإجابات واستخراج الوسط الحسابي لدرجات التقويم ومقارنتها بالوسط الفرضي للمقياس تبين ان متوسط الإجابات على



المقياس اعلى من المتوسط الفرضي وبفرق اكبر مما يمكن ان يعزى للصدفة ، حيث بلغ متوسط الاجابة على المقياس (273) بينما بلغ المتوسط الفرضي للمقياس (219) ، أي ان المشرفين يقومون أداء مديرو المدارس تقويما ايجابيا ولكل المجالات ، مع ذلك فقد لاحظ الباحثان ان الوسط الحسابي لبعض فقرات المقياس تقترب من الوسط او دونه مثل تقديم كتب الشكر للمدرسين والمعلمين المتميزين ، او الاهتمام بالمكتبة المدرسية ، وكذلك إشراك المدرسين والمعلمين في عملية التخطيط لتحقيق الأهداف المدرسية والاهتمام بالبطاقة المدرسية ، وقد ختم البحث بالتوصيات التي تحث على زيادة الاهتمام بالمكتبة المدرسية وضرورة إشراك المدرسين والمعلمين في عملية التخطيط مما له أهمية في زيادة التزامهم بتنفيذ الخطة. كما أدرجت بعض المقترحات لإجراء بحوث مستقبلية مناسبة تعزز من دور الإدارة وتحقيقها للأهداف المدرسية.

الفصل الأول

التعريف بالبحث

يتضمن هذا الفصل مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وحدوده وتحديد

مصطلحاته.

مشكلة البحث:

تجرى البحوث العلمية التربوية لأسباب متعددة ، فقد تجرى بعض البحوث لحل مشكلات حقيقية ملموسة مثل تحديد أسباب رسوب الطلبة في مادة معينة . او لزيادة المعرفة الأكاديمية نحو موضوع معين مثل الذكاء او الإبداع او الدافعية . او لغرض البحث عن أسباب تناقض نتائج البحوث التي تجرى حول موضوع معين . او بهدف تطوير أداة معينة او صيغة عمل معينة لتجعلها أكثر كفاءة ودقة.



ان هذا البحث يندرج تحت النوع الأخير من البحوث فهو يحاول إيجاد أداة او مقياس يمكن ان يساعد المشرفين التربويين المهنيين على تقويم أداء مديري المدارس المهنية بدقة اكبر وبكفاءة أعلى.

إن لكفاءة المدير ومهارته في أداء عمله تأثيراً مهماً في تحقيق الأهداف المدرسية وفي حل الكثير من مشكلات المدرسة الخارجية والداخلية ، لذلك لا بد من توفير أداة او مقياس يتمكن من خلاله المسؤولون من تقويم أداء مديري المدارس وبالتالي الكشف عن الذين يمتلكون المهارات الإدارية والقيادية لكي يتمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

ان أداة تقويم اداء مديري المدارس المهنية الحالي يتكون من ست عشرة فقرة تتضمن مهام وواجبات المدير الأساسية ، لكن من الواضح ان ست عشرة فقرة لا تتمكن من تغطية جميع واجبات المدير ومهامه الواسعة ، كما ان بعض الفقرات غير كاملة مثل فقرة (قدرته على تنظيم جدول الحصص وجدول توزيع الدروس الأسبوعي وعند المتغيرات000)، وبعضها الأخر متداخل ويحتوي على مهام متعددة مثل (متابعته وإشرافه وحرصه على دوام الطلبة والمنتسبين وسد الشاغر) .

ان هذا البحث يحاول سد هذه الثغرات قدر الإمكان من خلال بناء مقياس لتقويم أداء مديري المدارس المهنية ومعاونيهم مبني على أسس نظرية من خلال توظيف الجانب النظري لعلم الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية والمدرسية بشكل خاص وإدراج مهام مدير المدرسة المهنية الأساسية منها والفرعية وبأكبر قدر من التفصيل لكي يتمكن المشرفون من تقويم أداء مديري المدارس بشكل دقيق يساعدنا على اختيار الأفضل والأصلح لهذا الموقع التربوي المهم .

ان من البديهيات التي يعرفها كل من عمل في السلك التربوي ان وجود مدير مدرسة غير مؤهل وتقصصه الخبرة المهنية وغير ملم بالقوانين والأنظمة



المعمول بها او يمتلك خصائص شخصية لا تلائم الدور الذي يشغله ، او ان تكون خصائص شخصيته القيادية ضعيفة ،كل ذلك يمكن ان يربك العمل التربوي المدرسي أيما إرباك ويضيف مشكلات يومية الى المدرسة بدلاً من يكون مصدر حل للمشكلات الحقيقية للمدرسة ومنتسبيها وطلابها.

هذا واذا كان وجود مدير مدرسة يمتلك كفاية عالية مطلوباً في الظروف العادية ، فان الطلب على المدير الكفاء والمتمكن من إشغال دوره التربوي والقيادي في مثل هذه الظروف يكون أكثر الحاحا لكي يتمكن من قيادة سفينته ويوصلها الى بر الأمان.

أن وجود المدير الكفاء هو احد العوامل الأساسية لإنجاح الحملة المتواصلة التي تقوم بها المديرية بهدف تطوير المدارس المهنية من النواحي كافة ، فهو الذي يتمكن من توظيف تلك الجهود على ارض الواقع ، و يخطط وينظم ويشرف على تنسيق تلك الجهود ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المدرسية متجاوزا الصعوبات التي يفرزها الواقع .

أهمية البحث :

إن الهدف العام والشامل لمديرية التعليم المهني هو إعداد ملاكات فنية مؤهلة علميا وعمليا من خلال الدراسة النظرية والتدريب العملي والتطبيق الميداني لسد متطلبات سوق العمل ، او مواصلة الدراسة في المجالات المهنية المختلفة ، وتهيئة الفرص للناشئة الذين أكملوا الدراسة المتوسطة أو ما يعادلها والتحقوا بأحد أنواع التعليم المهني لتطوير شخصياتهم من جوانبها الجسمية والفكرية والخلقية والروحية وتنمية معرفتهم بالثقافة العربية والإسلامية وفضائلها الأصيلة ولتهيئة جيل واع مؤمن بالله ومحب للوطن والأمة وتراثها الحضاري متابع لمنجزات التقدم العلمي والتقني وتطبيقاتها في الحياة العملية مدرك لأهمية العمل وحركة الحيات وتطورها مساهم في العمل الإنتاجي



والخدمي لتنفيذ خطط التنمية الهادفة الى بناء اقتصاد وطني متطور (نظام التعليم المهني، 2002، ص 1) .

تنبثق عن الهدف العام والشامل أهداف نوعية تخص المدارس المهنية وحسب تخصصاتها المختلفة ، فالمدارس المهنية تسعى الى تمكين الطالب من مواكبة التطورات الحاصلة في مجال اختصاصه (زراعي ، صناعي ، تجاري)، وتزويده بالمهارات التي تتطلبها حاجة السوق والاطلاع على احداث المستجدات العلمية التطبيقية لرفع مستواه العلمي والمهاري (الأهداف التربوية للتعليم المهني ، 1989، ص 8).

والمدرسة المهنية هي المدرسة التي تختص بتقديم التربية المهنية، والتي ينتقى الطالب فيها المهارات المطلوبة لأداء مهنة معينة ، وان أهمية المدارس المهنية يتأتى من ان الاقتصاد العالمي تحول الى ما يعرف بالاقتصاد المبني على المعرفة (knowledge based economy) ، وهذا الاقتصاد يتقبل الأفراد المهرة والمتخصصين في اداء مهن معينة ، وان الفرد المتخصص في مهنة معينة سوف يتمكن في المستقبل من الحصول على وظيفة ذات مردود اقتصادي جيد.

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيرا على مدير المدرسة باعتباره محور العملية التعليمية والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري في المدرسة .، فان الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمر بالغ الأهمية (شافي ، 2001).

ولمدير المدرسة (والذي نحاول في هذا البحث تقويم ادائه) ، دور أساسي ومهم في تحقيق أهداف المدرسة فهو الشخص الذي يتولى قيادة العمل التربوي والتعليمي والإداري بالمدرسة لتنفيذ السياسة المعتمدة وتحقيق أهدافها المقررة ، ووضع الخطط والبرامج المنفذة للسياسة والأهداف المقررة وتقويم ما



تحقق من العملية التعليمية والتربوية وتقويم أداء الهيئة التدريسية والإدارية والهيئة العاملة في المدرسة بموجب الأهداف المحددة للمدرسة . (حميدي ، 2002، ص13)

بل إن تطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود مديري مدارس يمتلكون مهارات وكفايات قيادية تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء ، ويعمل على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة . (الشريفي، 2010)

ولأهمية الإدارة المدرسية ودور المدير في انجاز مهماتها فقد أنجزت دراسات متعددة سواء لتقويم أداء مديرو المدارس المهنية او للتعرف على بعض السمات الشخصية لمديري المدارس ، فقد أنجز الهماشي بحثا للتعرف على مستوى أداء مديرو المدارس المهنية الزراعية ، واستنتج ان مستوى أدائهم بشكل عام كان جيدا، لكنه أوصى بضرورة إشراك مديرو المدارس بدورات تدريبية تطويرية ، إدارية ومهنية، وان توضع المديرية شروطا دقيقة وموضوعية لانتقاء مديرو المدارس المهنية الزراعية ، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الهماشي ، 2008، ص 140) .

كما أنجزت حميدي (2002) بحثا لتقويم الكفاءة الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية ، وقد توصلت الى إن أداء مديرو المدارس ومستوى مهاراتهم الإدارية كان جيدا كما عبرت عن ذلك نتائج البحث (حميدي ، 2002، ص 82) .

ولأهمية توفر مواصفات معينة مثل القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار في شخصية مدير المدرسة ، فقد درست مي سامي نزال العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية ،



واستنتجت ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى الى المؤهل العلمي ومستوى الخدمة و عدد الدورات في مجال الإدارة ، لصالح المؤهل العلمي الأعلى ومستوى الخدمة الأطول وعدد الدورات الأكثر. (نزال، 2009، ص 5).

وقد اجري الحكيمة 2000 دراسة هدفت الى تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن ، وتوصل الباحث الى ان مديري المدارس يمارسون المهام المتصلة بالجانب الإداري والمالي بالدرجة الأولى بينما كانت ممارستهم للتوجيه الفني ضعيفة . (حكيمة، 2000).

ولأهمية دور المدير في تحقيق الأهداف المدرسية فقد درس (خليفات والمطارنة، 2010) تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية ، وخرج بنتيجة ان لمصادر ضغوط العمل دورا هاما في مستوى الأداء الوظيفي حيث يرتبط المتغيران بعلاقة ارتباطية متوسطة (خليفات ، المطارنة ، 2010 ، 619)

من كل ذلك نستنتج انه من المهم توفير اداة تقويم دقيقة تمكن المشرفين التربويين من الحصول على تقويم دقيق لاداء مديرو المدارس يتمكنون من تحديد الأصلح لاشغال هذا الموقع المهم.

اهداف البحث :

يستهدف البحث ما يأتي :

1. بناء أداة لتقويم أداء مديرو المدارس المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
2. تقويم أداء مديرو المدارس المهنية في محافظة بغداد ،من وجهة نظر المشرفين التربويين.



حدود البحث :

يقتصر البحث على المشرفين التربويين المنتسبين لقسم الإشراف المهني للمديرية العامة للتعليم المهني . محافظة بغداد للعام الدراسي 2010-2011

تعريف المصطلحات :

المدرسة المهنية:

مؤسسة اجتماعية تعنى بتربية وتعليم خريجي المدارس المتوسطة خلال مدة زمنية معينة أمدها ثلاث سنوات يتعرض خلالها الطالب الى برامج تربوية وتدريبية مهنية وعامة تؤهله لممارسة إحدى المهن الزراعية او الصناعية او التجارية (العارضي 2000 ، ص 13) .

مدير المدرسة المهنية :

هو الشخص الذي يتولى قيادة العمل التربوي والتعليمي والإداري بالمدرسة لتنفيذ السياسة المعتمدة وتحقيق أهدافها المقررة ، ووضع الخطط والبرامج المنفذة للسياسة والأهداف المقررة لهذا النمط من المدارس، وتقييم ما تحقق من العملية التعليمية والتربوية وتقييم أداء الهيئة التدريسية والإدارية والهيئة العاملة في المدرسة بموجب الأهداف المحددة للمدرسة . (حميدي ، 2002، ص14).

المشرف التربوي :

هو الشخص المعين من قبل وزارة التربية لمساعدة المعلمين على تحسين ادائهم ونموهم المهني وتطوير العملية التعليمية لتحقيق اهدافها (مجلة جامعة الازهر ، 2008) .

التقويم :

هو تحديد مدى ما بلغناه من نجاح في تحقيق الاهداف التي نسعى لتحقيقها بحيث يكون عوناً لنا في تحديد المشكلات وتشخيص الازواج ومعرفة العقبات



والمعوقات ، بقصد تحسين عملية الاداء ورفع مستواها ومساعدتها على تحقيق اهدافها (مكتب التربية لدول الخليج العربي ، 1983، ص1) .
وعرفه الشبلي(1986) بأنه عملية تتضمن إصدار حكم على قيمة الشيء او كميته في ضوء معيار او محك من خلال التقدير والمقارنة (الشبلي ، 1986،ص122) .

تقويم الأداء :

عرفه قنصوة (1975) بأنه عملية قياس ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما وكيفا . (قنصوة، 1975 ، ص50) .
وعرفه حمودي (2010).تحليل وتقويم اداء عمل الفرد وسلوكه وتقدير مدى صلاحيته وكفاءته في النهوض بأعباء الوظيفة التي يشغلها وتحمله لمسؤولياتها. (حمودي ، 2010) . وقد تبني الباحثان التعريف الأخير .

الفصل الثاني

الإطار النظري

لكي نحقق أهداف البحث ونبني أداة لتقويم أداء مديرو المدارس المهنية لابد ان نحدد نظريا ما نعنيه بمفهومي الإدارة المدرسية والتقويم

أولاً: الإدارة

الإدارة بشكل عام هي القدرة والسعي لتهيئة العناصر البشرية والمادية وتحديدها وتوجيهها ومتابعتها نحو تحقيق الهدف المرجو . (القيسي ، 2010 ، ص42)

او هي مجموعة من العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيهها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه ، وهذا يشمل الإدارة المدنية مثل الإدارة التربوية او إدارة المصانع والمستشفيات



والمنشآت الصناعية والمصارف ، وكذلك الإدارة العسكرية (حسين، 1976، ص9)

أي ان الإدارة هي قدرة يمكن ان تتكشف عبر مجموعة من العمليات لغرض توجيه القوى البشرية والمادية لتحقيق والوصول الى أهداف محددة ، ومن خلال ما سبق يمكن ان نستنتج ان الإدارة تعني:

1. تحديد الأهداف .
2. تحديد القوى البشرية التي يمكن ان تتولى تنفيذ المهام
3. تحديد العمليات أي الوظائف التي تنفذها القوى البشرية لتحقيق هذه الأهداف.
4. تحديد القوى المادية التي يحتاجها العاملون لتحقيق الأهداف .

(مرسي، 1984، ص 15)

وهناك تعريف للإدارة يستند الى الوظائف الإدارية ، فالإدارة هي انجاز الأهداف من خلال الوظائف الإدارية الخمس (التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، الرقابة) .

فالتخطيط وهو عملية منظمة واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول الى أهداف معينة او هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة . (القيسي ، 2010 ، ص42)

وللتخطيط أغراض محددة أهمها:

1. تنسيق أنشطة المنظمة وتوجيهها نحو أهداف محددة متفق عليها .
2. التخطيط يسمح بوجود المبادرة الهادفة .
3. التخطيط يساعد في تشكيل ورسم مستقبل المنظمة .
4. التخطيط يساعد على توفير الموارد لانجاز العمل .
5. يساعد على توفير البديل الأمثل . (القيسي ، 2010 ، ص58)



أما التنظيم فهو الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

التوظيف هو الاهتمام باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

التوجيه هو إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة .

الرقابة هو مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت قد حققت أهدافها ام لا .

ثانيا: الإدارة المدرسية :

1. مفهوم الإدارة المدرسية

مجموعة عمليات وظيفية تمارس لغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة جهودهم وتقييمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة (مصطفى ، 1982، ص18) ، وهي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد في طريق المشاركة ، التعاون والفهم المتبادل لتحقيق الأهداف التربوية (العجمي ، 2008، ص42).

ان الإدارة المدرسية وان اشتملت على نفس العناصر الأساسية للإدارة العامة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة ، ولكن محتوى تلك العناصر يختلف باختلاف الهدف ، فإدارة المدرسة تختلف في تفاصيلها عن إدارة المشروع الصناعي او إدارة المستشفيات او إدارة البنوك ، يذكر (الهواري ، 1966) ان النشاط الإداري في الكلية او المدرسة لا يختلف عن النشاط الإداري في أي مؤسسة او منظمة او مشروع ، مهما كانت طبيعة العمل طالما ان هناك رئيسا او قائدا لهذا العمل يشاركه أشخاص في أداء المهمة المطلوبة ، لان عموم عناصر الإدارة لا تختلف في أي منظمة تربوية عنها في مشروع صناعي او زراعي (الهواري ، 1966، ص499).



بمعنى آخر ان الإدارة المدرسية هي فرع من فروع الإدارة العامة تشترك معها في الأهداف وان اختلفت معها في التفاصيل . يرى الباحثان انه من المفيد التطرق الى النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية حيث ان النظريات تكشف عن عناصر أخرى تدخل في تحديد مفهوم الإدارة مثل مفهوم التفاعل الاجتماعي او اتخاذ القرار او نظرية الدور وغيرها من المتغيرات.

2. النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية :

اولا: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد الا من خلال علاقة كل منهما بالآخر ، أي ان نجاح العملية الإدارية هو انعكاس لنجاح عملية التفاعل الاجتماعي بين المدير والمدرسين او بمن يرتبطون بالمدير من الناحية الادارية. وهناك عدة نماذج تحاول تفسير تلك النظرية منها:

1. نموذج جيتزلز Getzels

يذكر جيتزلز ان النظام الاجتماعي (ضمن المدرسة مثلا) ، يفرض على الأفراد ان يسلكوا سلوكا معيناً ضمن القوانين المتبعة في تلك المدرسة او المؤسسة ، أي ان لكل فرد سلوكا معيناً يرتبط بدوره في النظام الذي يحكم المؤسسة او المدرسة، فالسلوك المهني للمدير يختلف عن السلوك المهني للمعاونين والمدرسين والموظفين ، لان له دور معين يختلف عن أدوارهم يساهم به في تحقيق الأهداف المدرسية. لكن سلوك الأفراد يرتبط ايضا بسمات شخصياتهم وطرق تنشئتهم الاجتماعية وحاجاتهم وميولهم وخبراتهم .وحيث ان هذين الجانبين متفاعلان فالإدارة الجيدة هي التي تستطيع ان توفق بين هذين الجانبين بما يحقق الاهداف المدرسية بنجاح.

2. نموذج جوبا Guba

يركز جوبا على دور المدير في ادارة العملية الإدارية وان قوة المدير تستمد من السلطة الممنوحة له بموجب القانون (السلطة الرسمية) ، وثانيا من



الخصائص القيادية الشخصية للمدير (وهي تعتبر سلطة غير رسمية) ، ونجاح العملية الإدارية ناتج من تفاعل هذين المصدرين بشكل يحقق الأهداف المدرسية،
ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية.

تركز هذه النظرية على وجوب مراعاة الإبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين والموظفين وحاجاتهم الإنسانية ، مما يجعلهم يؤدون عملهم وأدوارهم برغبة ومن دون خوف من الجوانب العقابية التي تمنحها السلطة للقائمين بالأدوار العليا مثل معاونين او المدراء.

ثالثاً: نظرية اتخاذ القرار:

تعتبر هذه النظرية ان عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أية مؤسسة تعليمية كانت ام غير تعليمية. وان نوعية القرار وأسلوب اتخاذه وطريقة وضعه موضع التطبيق يعكس قدرات مدير المدرسة الشخصية والقيادية وأسلوب استخدام السلطة الممنوحة له.

رابعاً: نظرية الإدارة كوظائف ومكونات :

تركز هذه النظرية على الوظائف الخمس الأساسية لكل عملية إدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق . وان النجاح في تنفيذ كل وظيفة من هذه الوظائف يعكس نجاح المدير في استثمار السلطة وخصائص شخصيته وكذلك حاجات الموظفين والمدرسين لبلوغ الأهداف المرجوة. (التربوي ، 2011) . وقد حاول الباحثون تبني هذه النظرية (نظرية الادارة كوظائف ومكونات) والاعتماد عليها في بناء اداة (مقياس) لتقويم اداء مديري المدارس المهنية.

3. وظائف (عناصر) الادارة المدرسية:

يتطرق مصطفى 1982 الى وظائف الإدارة المدرسية ، وعلى غرار الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة ، فانه يقسمها الى خمسة وظائف تشمل كل



وظيفة عددا من الواجبات والمهام المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة وكما يأتي:

1. التخطيط وهو تحديد الوسائل التي يتم بواسطتها الوصول للهدف (دمعة، 1976، 26) . وتتحدد بأمام المدير بالأهداف التربوية، والقوانين والقرارات التي يستند إليها في توجيه العمل المدرسي، وان يكون ملما بإمكانيات المدرسة الحقيقية من ناحية المباني والتجهيزات والميزانية وعدد المدرسين والفنيين والطلاب الجدد والقادمي بحيث يكون العدد الكلي ضمن إمكانيات المدرسة ،

2. التنظيم : هو توزيع الأعمال كل حسب اختصاصه وإمكانياته وظروفه الشخصية والصحية ، وتوزيع الأعمال على اللجان . وهو عملية تحديد وتجميع الأعمال المطلوب إتمامها والتنسيق بينها وبين الأنماط السلوكية والقدرات اللازمة لها في اطار المسؤوليات والسلطات المختلفة بشكل يحقق الأهداف على خير وجه (زقوت ، 2007، ص50) .

و يشمل ذلك تخويل معاونين بإدارة المدرسة او الاجتماعات المدرسية ، وتحديد المسؤوليات بشكل واضح ورسمي للحيلولة دون تداخل المسؤوليات والإعمال والصلاحيات وما يتبعه من إرباك للعملية التربوية والتعليمية. وعملية التنظيم تساعد على أيجاد علاقة واضحة وسليمة بين الأفراد والذين يمارسون أنشطتهم ضمن المدرسة . كما ان التنظيم وتنسيق الواجبات بشكل دقيق يحقق انسجاما في العمل وينعكس ايجابيا على العلاقة بين العاملين في المدرسة. ويقضي على الازدواج وتضارب الاختصاصات وسوء الفهم .

3. التوجيه:يعني تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذا صحيحا. وقيام المدير بتوجيه المدرسين والمعلمين والموظفين والطلاب في إطار من التفاهم والاحترام المتبادل والوسائل التربوية ، والتوجيه يكون داخل الفصل او خارجه ، او



ضمن الاجتماعات الدورية ، وقد يكون شخصيا او للجماعة ، وقد يوثق او لا يوثق حسب الحاجة لذلك .

4. الاتصال : هو تلك العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق من أعلى المستويات الى أدناها وبالعكس داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية ووسائل الاتصال عديدة منها اللجان والتقارير والاجتماعات المدرسية والمقابلات والقرارات والتعليمات (زقوت، 2007، 52)

5. التقويم هو عملية التأكد او الحكم على قيمة الشئ او مقداره باستخدام اداة قياس مقنن وتتضمن عملية التقويم الأحكام المرتكزة على أدلة داخلية او معايير خارجية (Good. 1973. 220) .

ومن الباحثين من يشير الى وظائف الإدارة المدرسية من دون حصرها بالوظائف الخمس سابقة الذكر بالتقسيم النظري السابق . ومن اهم الوظائف :

1. المحافظة على نظام المدرسة وحصر غيابات الطلاب وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية المدرسية .
2. توفير الظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية .
3. الارتفاع بمستوى اداء المدرسين .
4. النهوض بالمكتبة المدرسية .
5. تنظيم العلاقات مع المجتمع المحلي .
6. التوجيه والإرشاد .
7. إشراك أولياء الأمور في العملية التربوية . (مصطفى ، 1982، ص 21) .
4. اهداف الادارة المدرسية :

تتغير الأهداف المدرسية وتتطور بتغير المجتمع وتطوره .فقدما كانت الأهداف المدرسية تتركز على استظهار الطالب للمادة الدراسية واجتيازه لامتحانات المدرسية . إما حديثا فقد تطورت الأهداف وأضيفت أهداف أخرى



ترتبط ببناء شخصية الطالب من النواحي الاجتماعية والوجدانية والعقلية ، والعمل على زيادة فاعلية وأنشطة المدرسة ضمن المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه . وهكذا تتغير أنشطة وأهداف الإدارة المدرسية تبعاً لذلك . ويمكن إدراج أهم أهداف الإدارة المدرسية فيما يلي:

- بناء شخصية الطالب بناء متكامل من الناحية العقلية والاجتماعية والوجدانية والجسمية.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية داخل المدرسة .
- توفير الية إنسانية محفزة لتحقيق الذات وزيادة الخبرات وتطوير القابليات الرياضية والفنية .
- تطبيق الأنظمة والقوانين بشكل يخدم تحقيق الأهداف التربوية والعلمية.
- الإشراف التام على المدرسة وتنسيق الجهود الإدارية والفنية لتحقيق لأهداف المدرسية (العنزي ، 2011).

وظيفة مدير المدرسة وواجباته:

إن مدير المدرسة هو المسؤول عن انجاز الوظائف الإدارية بصيغتها النظرية على ارض الواقع وما يحتويه من متغيرات وصعوبات لتحقيق الأهداف المدرسية ضمن ذلك الواقع الفعلي وبالتالي يمكن تحديد وظيفة مدير المدرسة بالوظائف الأساسية للعملية الإدارية (التخطيط ، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق) . لكن قسم من المنظرين يعتقدون ان للإدارة المدرسية خصوصيتها وان بعض واجبات المدير يمكن ان تدرج تحت أكثر من وظيفة او ان وظيفة التخطيط مثلا تكون محددة بالقوانين والتعليمات الرسمية بحيث ان مدير المدرسة لا يمكنه التحرك الا في هامش ضيق ، ولغيرها من الأسباب فأنتهم يقدمون تقسيماً آخر وهو:



1. الواجبات الإدارية والتنظيمية.

2. الواجبات الفنية والمهنية.

3. الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة.

أولاً : الواجبات الإدارية والتنظيمية ومنها:

1. ما يتعلق منها بالتنظيم العام للمدرسة من حيث ربط أهداف المدرسة بأهداف المجتمع.

2. التنظيم الداخلي للمدرسة ، ويتمثل في توزيع العمل والحدود اليومية وتوفير الكتب والمستلزمات الفنية.

3. تنظيم الجانب المالي.

4. حل المشكلات اليومية سواء بين المدرسين أو بين الطلبة .

5. تعزيز ارتباط المدرسة بالمجتمع.

6. المحافظة على سلامة المباني ونظافتها .

ثانياً الواجبات الفنية ومنها :

1. الوقوف على مستوى التدريس .

2. تطوير الأنشطة التعليمية. ووضع جدول لكل نشاط مدرسي.

3. توجيه العاملين والطلبة تربوياً وعلمياً وأخلاقياً.

4. تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف على تنفيذها

5. التعاون مع المشرفين الإداريين والاختصاص لتحصين العملية التربوية والتعليمية

ثالثاً : الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة.

1. مقابلة أولياء الأمور ومناقشة مشكلات الطلبة ، والتعرف على آرائهم

بخصوص تطوير الجانب العلمي والإنساني .



2. وضع خطط للعلاقة بين المدرسة والبيئة ، وكيفية دفع المدرسة لكي تكون مؤثرة في البيئة التي تتواجد ضمنها (مرسي 1985 ، ص71) .
اما (دمعة، 1976) فيقسم واجبات المدير كذلك الى إدارية وفنية ، لكنه يضيف بعض التفاصيل وكما يأتي:

الواجبات الإدارية :

1. تنظيم وإدارة الأعمال العامة في المدرسة.
2. توزيع الأعمال على المنتسبين .
3. النظر في شؤون الطلبة من حيث قبولهم ومراقبة دوامهم والإشراف على أنشطتهم
4. منح الإجازات للموظفين ، ورفع التقارير بخصوص مستوى انجازهم.
5. تأمين طلبات وحاجات المدرسة.
6. إعداد السجلات ، مثل سجل القيد العام وسجل الدرجات وسجل الدوام المدرسي وسجل زيارات المشرفين.

الواجبات الفنية:

1. يتعاون مع المدرسين في تحديد الأهداف وتنفيذها.
2. يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين معه.
3. يهتم بمشكلات الهيئة التدريسية ويعمل على تذليلها.
4. يقدر ويحترم آراء التدريسيين والعاملين معه.
5. يحترم شخصية الطلبة ويستمع الى مشكلاتهم وحاجاتهم .
6. يتصل بالمؤسسات الاجتماعية والصحية لكي توفر خدماتها الى المدرسة والعاملين فيها. (دمعة، 1976 ، ص124) .



أن هذا الاستعراض الموجز للإدارة وللإدارة التربوية ولواجبات مدير المدرسة يساعدنا على إيجاد إطار عام يضم واجبات مدير المدرسة مقسمة ضمن مجالات محددة على أساسه يمكن بناء مقياس نتمكن بواسطتها من تقويم أداء مديري المدارس المهنية.

هذا وقد اخذ الباحثون باقتراح احد الخبراء بإضافة مجال تحت عنوان العلاقات الإنسانية حيث ان نجاح مدير المدرسة في تحقيق الأهداف لا بد ان يرتبط بالمناخ المدرسي والعلاقات الايجابية التي يجب على مدير المدرسة توفيرها ، يذكر (سمعان ومرسي ، 1985) ، ان الجو العاطفي للمدرسة يتحدد بدرجة كبيرة باتجاهات مدير المدرسة نحو حياة المدرسين خارج العمل وداخله، فالإدارة المدرسية اوسع مجالاً من مجرد مساعدة أعضاء هيئة التدريس في بحث مشكلاتهم في داخل المدرسة ، فمن واجب مدير المدرسة ان يستمع الى المدرسين حين تصادفهم مشكلات نفسية او مادية ، فلا يمكن للمدرس ان يطرح همومه ومشاكله الشخصية على باب المدرسة ولا يفكر الا بالعمل (سمعان ، 1985 ، ص 24) .

التقويم

ان التقويم عملية يمارسها الناس في حياتهم اليومية بشكل مستمر، فإصدار الأحكام على الناس والأشياء بالجودة او بالعكس او اتخاذ قرار في موقف معين او الاختيار بين بدائل متعددة ، كلها أمور تعتمد على معرفة القيمة أي هي تقويم من نوع ما لتحديد الايجابيات او السلبيات (الصائغ ، 1981 ، ص 28) .

عند تنفيذ أي عمل يستغرق تحقيق أهدافه فترة طويلاً ، لا بد للفرد ان يقف بين مرحلة وأخرى لكي يتأكد من انه يسير بالاتجاه الصحيح نحو الهدف ، وان ما بذله من جهد يتناسب مع ما قطعه من مسافة بالاتجاه الصحيح . وهذا ينطبق على تحقيق الأهداف التربوية (الطويلة المدى او الأهداف المرحلية ، او



الأهداف المدرسية) . فلا بد من وقفة تقويمية تتمكن من خلالها تأشير مستوى التقدم او مستوى الانجاز في مسيرة تحقيق الأهداف التربوية مع تأشير المعوقات التي تجابه عملية الانجاز، والإجراءات المطلوبة لتذليلها. ان التقويم هو تحديد مدى ما ألفناه من نجاح في تحقيق الأهداف التي نسعى الى تحقيقها بحيث يكون التقويم عوناً لنا في تحديد المشكلات وتشخيص الأوضاع ومعرفة العقبات ، بقصد تحسين عملية الأداء ورفع مستواها لتحقيق الأهداف المرسومة (محمد، 2004) .

والتقويم على الصعيد التربوي وفي ميدان التربية والتعليم يتجلى في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات تتعكس تأثيرها على الاف الناشئين ومن ثم على المجتمع كله ، ولاسيما ان التربية في هذا القرن تواجه الكثير من التحديات المتمثلة بطبيعة العصر وما يتسم به من تقدم علمي ، وتزايد سكاني وحراك اجتماعي وانفتاح علمي مما يفرض المراجعة والتعديل الدائمين في عناصر العملية التعليمية والتربوية بما في ذلك المناهج الدراسية (العطوة ، 1997، ص 30)

وتتضح أهمية التقويم بالإجابة على سؤال لماذا نقوم بعملية التقويم حيث يعتبر ريتشيل ترومن 2008 troman ان التقويم يدعم ويعزز المعرفة والمسؤولية والتغيير الايجابي وبناء القدرات ويتم من اجل :

1. فعل الأشياء الصحيحة،
2. مقياس الأشياء الصحيحة،
3. تمييز الاختلاف وتحفيز التغيير الايجابي .
4. تحديد ما تم انجازه وما لم يتم انجازه.
5. معرفة مصادر الطاقات الكافية
6. دعم الأنشطة الهادفة وربطها بالخطط.



7. إثبات مصداقية البرنامج (صحته) والحفاظ عليه واستمراره.
8. صحة المعلومات المرتدة التي تزود بها الهيئات سواء التخطيطية والتنفيذية (trotman, 2008, pp12-21)

ان فعل الأشياء الصحيحة من قبل مدير المدرسة نعني بها أداء المهام والإعمال وتطبيق القوانين والتعليمات بشكل يضمن تحقيق الأهداف التربوية والمدرسية ، ومقارنة حالة الانجاز بحالة مثالية يمكن الاقتراب منها .
يرى الأستاذ " خليل " ان التقويم هو عملية إصدار حكم على :

1. الأداء بحيث يتم تحديد مستواه وفقا لمعايير الجودة .
 2. الأفراد من حيث المفاضلة بينهم في خصائصهم وصفاتهم وقدراتهم .
 3. الأشياء من حيث صلاحيتها او عدم صلاحيتها.
 4. الموضوعات (الأفكار، الانجازات ، المعالجات) .
- ان التخطيط لإجراء عملية التقويم لا يختلف عن التخطيط لبناء مقياس لقياس ظاهرة معينة او متغير معين ، وهذا ما سوف نتبعه في هذا البحث ووفق الخطوات الآتية:

1. تحديد الهدف من عملية التقويم.
2. تقرير المواقف التي يمكننا ان نجمع منها معلومات تقريبية متصلة بالهدف.
3. تحديد كمية المعلومات التي نحتاجها .
4. تصميم وبناء أدوات وأساليب التقويم مثل الاختبارات والملاحظات والاستبيانات وغيرها.
5. جمع البيانات بالأدوات المقررة ومن المواقف المحددة.
6. تحليل البيانات وتسجيلها.
7. تفسير البيانات في صورة تنضح بها المتغيرات والبدايل المتاحة تمهيدا للوصول بها الى حكم او قرار.



8. إصدار الحكم أو القرار ومتابعة تنفيذه . (عبده، 2004، ص 68)

القياس والتقويم :

من المفيد ان نقدم توضيحا للعلاقة بين القياس والتقويم ، يحث يذكر (الخلبوسي ،2003) ان كثير ما يحدث خلط بين التقويم والقياس . فقد يستخدم احدهما مرادفا للآخر ، ان كان بينهما فرق واضح ، فالقياس عملية تقدير لأشياء مجهولة الكم او الكيف ، باستعمال وحدات وقيمة متفق عليها دون إعطاء تفسير لهذا التقدير . أما التقويم فهو اشمول واهم ن فالتقويم يقوم على جمع البيانات والمعلومات سواء أكانت كمية ام وصفية من الشئ المراد تقويمه سواء كان ذلك بالالتجاء الى القياس او الملاحظة والتجريب (الخلبوسي ، 2003، ص 140).

ان القياس هو جمع الشواهد والبيانات عن قابلية انجاز وتكيف الشئ المراد دراسته عن طريق استخدام الوسائل العملية الموضوعية الممكنة ، كما يتضمن القياس تعبيراً كمياً عن المعلومات ، أما التقويم فهو استخدام معلومات القياس للحكم على جودة او مدى ملائمة انجاز او تكيف ذلك الشئ ، فالقياس هو التحديدات الكمية التي تمهد للتقويم وهو إخضاع الظاهرة للتقدير الكمي عن طريق استخدام وحدات كمية مقننة او متفق عليها أي يتعامل القياس مع الجزئيات إما التقويم فيتناول الكليات والقيم (الصانع ، 1981، ص45).

ويشير (عبد الهادي 1999) الى إن المصطلحين مؤتلفان فكل واحد منهما إجراءات معينة تحده ، الا إنهما مرتبطان مع بعضهما ليحددا او يحدما غرض واحد وهو اتخاذ القرارات التربوية

وفي البحث الحالي سوف نعتمد مصطلح التقويم لشموله في المعني المصطلحات السابقة انسجاما مع كثير من التوصيات المتفقة على ذلك.

أغراض التقويم في التربية :



ان إغراض التقويم متعددة يقسمها (عبد الهادي، 1999) الى :

1. تحديد الأهداف التعليمية ، حيث يمكن التحقق من الهدف السلوكي عن طريق تقويم اداء الطالب .
2. تحسين مستوى الأداء التعليمي، من خلال التقويم يمكن ان نحدد استراتيجيات تعليمية تتناسب مع قدرات الطلبة. (عبد الهادي، 1999، ص 32) اما الحلبوسي 2003 ، فيذكر ان الوظيفة الأساسية للتقويم هي توفير التغذية المرتدة (feed back) ، اللازمة للمحافظة على اتزان منظومة العملية التعليمية واستمرارها . ويقسم الإغراض الى :
اولا: وظائف تعليمية : حيث يمكن عن طريق التقويم الكشف عن مدى كفاية المنهاج ومستوى المتعلمين وحاجاتهم ومشاكلهم وميولهم . وتقويم مخرجات العملية التعليمية .
ثانيا : وظائف تنظيمية :كمثل الحصول على المعلومات اللازمة لتوجيه المتعلمين مهنيا ، وعلى المعلومات الخاصة بالإمكانيات لمادية والبشرية للاستفادة منها بأقصى قدر ممكن .
اما علام فيذكر ان اهم إغراض التقويم التربوي واستخداماته هي :
 1. تقويم البرامج التعليمية والتدريبية.
 2. تقويم المناهج .
 3. تقويم التقنيات التربوية .
 4. تقويم البيئات التربوية (من جانبها الفيزيائية ، المناخ الاجتماعي ، 00).
 5. تقويم العاملين في المجال التربوي.
 6. تقويم الطلبة ومراقبة مستويات التحصيل . (علام ، 2003 ، ص 48)

أنواع التقويم



ان عملية التقويم تطورت بفضل جهود علماء التربية وأصبحت أساليب متنوعة ، ويمكن ان تندرج التقييمات ضمن تصنيفات متنوعة منها:

أولاً : التقويم حسب الشمول ويضم هذا التقسيم مستويين هما التقويم المصغر والتقويم المكبر ، التقويم المصغر يهتم بتقويم الطالب داخل الصف ، أما التقويم المكبر فيهتم بتقويم مخرجات النظم ككل وعلاقتها بأهداف المجتمع ، وهناك مستويات متعددة بين هذين المستويين تقع ضمنها عملية تقويم الإدارة المدرسية.

ثانياً: التقويم حسب وقت الإجراء ويقسم الى ثلاثة أنواع:

1. التقويم التكويني والذي يمكن إجراؤه عدة مرات أثناء تطبيق برنامج ما. وهذا النوع من التقويم يزودنا بتشخيصات محددة لنواحي القوة والضعف سواء على المستوى المنهجي المدرسي او مستوى الطلبة.
2. التقويم التشخيصي : يشمل تحليل بعض جوانب العملية التعليمية مثل سلوك الطلبة او الكشف عن المتميزين او المتخلفين او المؤهلين لنوع معين من المهن .
3. تقويم تجميعي وهو التقويم المستخدم في نهاية فترة محددة او عمل محدد او واجبات محددة مثل تقويم الطلبة بعد نهاية مقرر دراسي او تقويم دورة معينة للطلبة او للمدرسين او تقويم أداء المدرسين او المدراء (محمد ، 1990، ص224) . اما (الصانع 1981) فيقسمها الى

أولاً : التقويم حسب وقت إجرائه ويقسم الى :

1. التقويم التمهيدي .
2. التقويم التطويري.
3. التقويم النهائي .
4. التقويم التتابعي.

ثانياً: أنواع التقويم بحسب الشمولية ، ويقسم الى تقويم مصغر وتقويم مكبر



ثالثا : أنواع التقويم من حيث الجهة المنفذة للتقويم ويقسم الى تقويم رسمي

وتقويم غير رسمي .

رابعا : التقويم حسب المعلومات والبيانات ويقسم الى:

1. التقويم الكلي .

2. التقويم النوعي .

خامسا : أنواع التقويم حسب طبيعة معالجة البيانات ، ويقسم الى :

1. التقويم الوصفي .

2. التقويم للمقارن .

3. التقويم التحليلي .

ويضيف (الشبلي ، 2000) تقسيما اخر هو تقسيم التقويم حسب الزمن:

1. التقويم التمهيدي او المبدئي : ويتم قبل البدء بعملية تنفيذ المنهج الدراسي او

البرنامج التربوي، وذلك لاستطلاع الحال قبل البدء ، وهذا النوع من

التقويم يزود الباحث بمجموعة من المعلومات والبيانات اللازمة عن مدى

إمكانية تطبيقه عند توفر الظروف الملائمة.

2. التقويم البنائي : يجري هذا التقويم في أثناء العمل او أثناء تنفيذ المهام

والواجبات وذلك للتثبيت من سير العملية وتحديد الصعوبات التي يمكن إن

تواجه العمل للقيام بتذليلها.

3. التقويم النهائي : وهو التقويم الذي يتم في نهاية تنفيذ البرنامج التربوي ،

كأن يكون فصلا دراسيا ، ويعطينا حكما نهائيا على مدى فعاليته

وصلاحيته،

4. التقويم التتابعي وهو التقويم الذي يتم بعد الانتهاء من تنفيذ المنهج او

البرنامج وبعد مدة من التقويم النهائي من اجل معرفة الآثار البعيدة له.



ووفقا لهذا التقسيم يمكن ان نعتبر ان تقويم اداء مدير المدرسة يكون بنائيا اذا اجري اثناء السنة الدراسية او تقويما نهائيا اذا تم إجراؤه في نهاية السنة الدراسية لغرض إعطاء تقويم شامل لأداء المدير خلال الموسم الدراسي .

تقويم الاداء

منذ بدء الخليفة كان الإنسان يحاول ان يقوم عمله وفق معيار معين او قيمة معينة ، لكي يحقق هدفه سواء أكان ذلك الهدف ايجابيا ام سلبيا ، ويمكن القول ان تقويم الأداء هو ناتج مقارنة بين العمل المنجز والعمل المطلوب ،ويمكن النظر الى تقويم الأداء من خلال مقدار او درجة الاقتراب من الهدف المفترض تحقيقه (نوروز ، 1999 ، ص 18) .

ويمكن ان نحقق تقويما مناسبيا للأداء من خلال وجود معيار للأداء ووجود معيار او مقياس موضوعي لمدى كفاءة الفرد في أداء عمله (السامرائي ، 2000 ، ص 37)

اهداف تقويم الاداء

يذكر (نوروز 1999) ان لتقويم الأداء أهمية كبيرة سواء للعاملين او للمؤسسة التي يعملون بها ، فالإدارة العليا تحتاج الى معلومات عن مستوى اداء الإدارات الفرعية المتصلة بها ، والكشف عن الصعوبات والمشاكل التي تواجه المدرسة او إدارتها .

اما السامرائي فيذكر أن تقويم الأداء يهدف الى :

1. النهوض بمستوى المنظمة او المدرسة او الإدارة المدرسية .
2. تقويم برامج وأساليب الإدارة ، لان التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذا الأداء .
3. دراسة العمل وتحليل مكوناته لوضع معدلات موضوعية عن مستوى اداء العاملين .



اهمية تقويم الاداء :

ان تقويم الاداء من الممارسات الواسعة الانتشار في عالمنا المعاصر وفي كل جانب من جوانب الحياة وتتجلى أهميته في النقاط الآتية :

1. يساهم في تطوير الأشخاص والإدارات والمنظمات وتوفير معلومات مهمة عن مستوى ادائهم .
2. يكشف عن الأشخاص الذين لا تتفق قدراتهم مع الدور المنوط بهم .
3. يعزز القدرات الإدارية والفنية الجيدة والتي يظهر البحث أنها تؤدي واجباتها بكفاءة عالية .
4. يقوي العلاقة بين العاملين ومروسيهم ، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في إصدار الأحكام يساعد على التغلب على التقويم الذاتي المتحيز وغير الموضوعي (حسن ، 1998 ، ص35) .

اساليب تقويم الاداء

يمكن تقسيم أساليب تقويم الأداء الى أساليب تقليدية وأساليب حديثة :

اولا : الأساليب التقليدية ومنها:

- مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بالمعايير او المعدلات الموضوعية للاداء ، مثل عدد وحدات العمل اللازم انجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة .
- إجراء اختبارات للعاملين بصيغة دورية لمعرفة مدى كفاءتهم ومدى صلاحيتهم للترقية او حاجتهم للتدريب .
- أسلوب تقويم المجموعة للفرد .

ثانيا : الأساليب الحديثة : ظهرت هذه الأساليب نتيجة التطورات الفلسفية التي

طرأت على العملية التربوية حيث تستخدم هذه الأساليب لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها باتجاه تحقيق الهدف المنشود ، ومنها:



- الإدارة بالأهداف : يصلح هذا الأسلوب اذا كانت الأهداف قابلة للقياس مثل زيادة الإنتاج بنسبة معينة ، او تحسين نوعية الإنتاج ، او زيادة الطلب.
 - قوائم السلوك المتدرجة : وتعتمد هذه الأساليب على أساس تقويم الشخص القائم بالتقويم لدرجة امتلاك الفرد لصفة معينة مثل الكفاءة او الفاعلية ويمكن تقسيم اداء الفرد الى سلسلة من الاداءات مثل (ضعيف ، متوسط ، جيد ، ممتاز) . (الوطيفي ، 2010)
- ويذكر (علام 2003) ان تقويم الإدارة المدرسية تقويما موضوعيا ينبغي ان يستند الى تحليل لمكونات الوظائف الإدارية الى عناصرها الأولية. ولا يخرج علام في تقسيمه للوظائف الإدارية عن التقسيمات السابقة الا قليلا، حيث يقسمها الى : التخطيط والتنظيم والقيادة والتقويم والمتابعة واتخاذ القرار. لكنه يقسم كل مكون او كل وظيفة الى عناصر نذكر منها على سبيل المثال:

1. التخطيط:

- تصميم خطط وبرامج المدرسة استرشادا بمؤشرات الأداء.
- المشاركة في وضع خطط الإدارة المدرسية.
- وضع الخطط التفصيلية للإدارات الفرعية او الأقسام .
- التنسيق بين الخطط الفرعية التفصيلية للإدارات والأقسام
- وضع جدول زمني للمهام الموكلة الى كل فرد.

2. التنظيم :

- تحديد مسؤوليات وواجبات الأفراد بدقة وإجرائية .
- توزيع الأدوار والمسؤوليات على الأفراد وتنسيق جهودهم .
- فتح قنوات اتصال واضحة بين إدارة المدرسة وبين القيادات الأعلى.
- توظيف الإمكانيات البشرية بما يتناسب وقدراتها واستعداداتها.

3. القيادة :



• تقديم الإرشاد والتوجيه المستمر للأفراد لتطوير الأداء، وزيادة جودته وفاعليته.

• الإشراف بطريقة مباشرة على سير العمل والتعرف على المعوقات.

• تشجيع الأفراد على المشاركة الفاعلة في الاجتماعات والمناقشات.

• قضاء وقت كاف مع العاملين لاستعراض الأهداف والأوليات.

4. التقييم والمتابعة:

• مراجعة انجاز الخطط الموضوعية ، ومتابعة تنفيذها بصفة دورية.

• متابعة جميع أعمال الأفراد وفقا للجدول الزمني المحدد بما يحقق الأهداف.

• إبراز ايجابيات أداء كل فرد مع معالجة للسلبيات او لا بأول.

• حصر المشكلات والصعوبات التي يكشف عنها التقييم الذاتي .

5. اتخاذ القرارات:

• تحديد المعايير التي تراعي عند اتخاذ القرارات.

• مراعاة الأهداف المرجو تحقيقها عند اتخاذ قرارات معينة

• تحديد المشكلات التي يجب ان يتخذ قرار بشأنها تحديدا واضحا.

• استعراض إمكانيات جمع وسائل التنفيذ قبل اتخاذ القرار. (علام ،

2001 ، ص343)

ان عدد عناصر كل وظيفة من وظائف الإدارة المدرسية يختلف باختلاف هدف البحث نفسه ، فعندما يكون هدف البحث تقييم أداء مدير مدرسة مهنية فان عناصر كل وظيفة تختلف في بعض التفاصيل عنها اذا ما كان البحث يهدف الى تقييم اداء مدير مدرسة أكاديمية لان واجبات ومهام مدير المدرسة المهنية تختلف عن واجبات ومهام مدير المدرسة الأكاديمية في تفاصيل كثيرة لابد ان تؤخذ بنظر الاعتبار .



لقد حاول الباحثون تقديم إطار نظري للإدارة التربوية لكي نحدد محتواها ومن ثم قدمنا إطاراً نظرياً لعملية التقويم لكي نتعرف على انسب الطرق لتقويم أداء مدير المدرسة المهنية. وعلى أساس هذا الإطار النظري سيتم بناء المقياس في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع البحث وطريقة اختيار العينة ، وأداة البحث والإجراءات التي اتبعت للوصول الى ثبات وصدق الأداة والوسائل الإحصائية التي استعملت في معالجة بياناته وتفسير نتائجه.

أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع المشرفين الإداريين والفنيين البالغ عددهم (44) مشرفاً منهم (12) مشرفاً إدارياً ، و (32) مشرفاً فنياً ، والمستمرين بالخدمة للعام الدراسي (2010-2011). ضمن محافظة بغداد. أن قسم الإشراف المهني يرتبط بالمدير العام مباشرة ويضم أربع شعب : شعبة الإشراف الاختصاصي الفني ، شعبة الإشراف الاختصاصي الإداري ، شعبة الإشراف الاختصاصي الأكاديمي ، شعبة إدارة الجودة .

ثانياً: عينة البحث

تطابقت عينة البحث مع مجتمعه لان جميع المشرفين الإداريين والفنيين اشتركوا في الاجابة على الاستبيان المقدم لهم .

ثالثاً: أداة البحث

إن طبيعة البحث وأهدافه هي التي تحدد الأداة المناسبة، إذ إن لكل موضوع بحث، أداة تناسبه (الهماشي ، 2008 ، ص 78) .



كما توجد أساليب وأدوات متعددة لتقويم مستوى أداء الإدارة المدرسية .
مثل أسلوب الملاحظة بالمشاركة ، والمقابلة الشخصية ، غير ان ابسطها
وأكثرها استخداما الاستبيانات ، التي يتم إعدادها مسبقا، ويوجد نوعان رئيسيان
من هذه الاستبيانات :

1. نوع يتضمن عبارات تصف الأداء المراد تقويمه ، يلي كل منها تدريجا
رقميا يدل على درجات متفاوتة من الداء المطلوب، ويقوم الفرد بوضع
علامة على الرقم الذي يرى انه يدل على درجة الأداء لديه اذا كان التقويم
ذاتيا ، او يقوم أعضاء فريق تقويم المدرسة بتقدير ذلك لمدير
المدرسة ، ورؤساء الإدارات ، او الأقسام.

2. نوع يتضمن مؤشرات اداء وصفية ، تتضمن عبارات موجزة لفظية في
مجال إداري او تنظيم معين ، مثل التخطيط ، او إدارة الموارد، بما يشتمل
عليه كل منهما من عناصر ، وتصاغ العبارات في مجموعتين تعبر
المجموعة الأولى عن جوانب قوة الأداء والثانية عن جوانب ضعف الأداء
(علام ، 2003 ، ص 324) .

وقد اعتمد الباحثان على النوع الأول ، حيث تم بناء نموذج استبانته
وتحديد محتوى الاختبار وجمع فقراته وفق الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على استمارة التقويم السنوية لمدير ومعاوني المدرسة المهنية
والمعمول بها من قبل المشرفين المهنيين حاليا. واستمارة التقويم السنوية
لمديري المدارس الأكاديمية (العلمي والأدبي).

2. الاطلاع على الكتب والمصادر التي تطرقت الى الجانب النظري للإدارة
بشكل عام وللإدارة التربوية والمدرسية بشكل خاص.



3. الاطلاع على البحوث التي درست المتغيرات المرتبطة بالإدارة المدرسية بشكل عام والتي بحثت تقويم أداء مديرو المدارس بشكل خاص. ومن أهمها :

- تقويم أداء مديري إعداديات الزراعة من وجهة نظر الهيئة التدريسية . (الهماشى، 2008) .
- تقويم اداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهماتهم الإدارية والفنية. (محمد، 2004).
- تقويم الكفاءة الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية من وجهة نظر المدرسين. (حميدي ، 2002).
- بناء أنموذج لتقويم أداء مديري معاهد إعداد المعلمين والمعلمات في المجالين الإداري والفني ، (الجعفري، 2004).

4. خطة عمل مدير المدرسة الخاص بالمدارس المهنية . الحقيبة الإدارية، قسم الإشراف المهني (الحقيبة الإدارية ، 2002، ص 17) .

5. مسؤوليات مدير المدرسة المهنية. نظام التعليم المهني . رقم 3 ، لسنة 2002 ، المادة 16 (نظام التعليم المهني ، 2002، ص 14).

بعد ذلك تم التوصل الى عدد من الواجبات و المهمات الإدارية التي يكون مدير المدرسة مسؤولاً عن تطبيقها وتنفيذها وقد تم صياغتها في استبانة مغلقة .
قد احتوت الاستبانة على (80) فقرة موزعة على خمسة مجالات ، جدول (1) .

الجدول (1)

مجالات وعدد فقرات إستبانة تقويم الأداء بصيغتها الأولية

ت	المجال	عدد الفقرات
1.	التخطيط	15
2.	التقويم	17
3.	التنظيم	16
4.	العلاقات الإنسانية	12
5.	الإشراف والمتابعة	20
	المجموع	80



وقد عمل الباحثان على ان تكون فقرات الاستبانة واضحة وتمثل مهمة إدارية واحدة أي وظيفة واحدة من وظائف المدير الأساسية ، وان تكون الفقرات شاملة لجميع المسؤوليات المطلوب تنفيذها من قبل مدير المدرسة.

صدق الأداة:

تكون الأداة صادقة اذا قاست المتغير الذي بنيت من اجل قياسه ، (عيسوي ، 1974، ص27) وقد اعتمد الباحثون أسلوب الصدق الظاهري ، حيث قاموا بعرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمشرفين التربويين ومديرو المدارس الذي لهم خبرة طويلة في الادارة ، لاستطلاع ارائهم حول مدى صلاحية فقرات الاستبانة ، وفي ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم عدل الباحثون صياغة بعض الفقرات وحذفوا المكرر منها ، كما تم نقل بعض الفقرات من مجال الى آخر ، وبذلك أصبح عدد الفقرات (73) فقرة موزعة على (5) مجالات والجدول (2) يوضح ذلك .

الجدول (2)

مجالات وعدد فقرات استبانة تقويم الاداء بصيغتها النهائية

ت	المجال	عدد الفقرات
1.	التخطيط	12
2.	التقويم	15
3.	التنظيم	15
4.	العلاقات الإنسانية	10
5.	الإشراف والمتابعة	21
6.	المجموع	73

ثبات الاداة .

يعد الثبات من المفاهيم الجوهرية في القياس النفسي ويمثل مع مفهوم الصدق مفهومين أساسيين يبني عليهما المقياس ويتعين توافرها في المقياس لكي يكون صالحا للاستخدام (فرج ، 1997، ص 281) .



وقد تم استخراج ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي (معادلة الفا كرونباخ) وقد بلغ معامل الثبات. (0, 91) . مما يعني ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

تعليمات الأداة والبيانات الخاصة بالمستجيب :

وضع الباحثان معلومات توضيحية حول اداة البحث ، فكما كانت ا أداة واضحة مبسطة قلت الأخطاء في الإجابة ، وقد تضمنت الأداة بيانات ومعلومات عن جميع متغيرات الدراسة التي يراد البحث والكشف عنها وهي الجنس ومدة الخدمة .كما طلب من المجيب عدم ذكر اسمه او مدرسته . وان إجاباته تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

تطبيق الأداة:

تم إيصال (44) نسخة من المقياس الى مسؤول الإشراف المهني والذي وزعها بدوره الى المشرفين وطلب من كل مشرف ان يقوم اداء مدير مدرسة من مديري المدارس التي يشرف عليها.

تصحيح الاداة:

تم تصحيح استمارات البحث البالغة (44) استمارة وفق معيار حدده الباحث للتصحيح اذا اعطى (1) درجة للبديل الاول ، (2) للبديل الثاني، (3) للبديل الثالث ، (4) للبديل الرابع (5) للبديل الخامس.والبدائل هي : ابدا للبديل الاول ، نادرا للبديل الثاني، أحيانا للبديل الثالث، غالبا للبديل الرابع ،دائما للبديل لخامس.

رابعا الوسائل الاحصائية.

1. معادلة الفا كرونباخ لحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي.
2. الوسط المرجح لاستخراج قوة كل فقرة.
3. معادلة الاستدلال حول الوسط الحسابي للمجتمع .



الفصل الرابع

يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج البحث وتحليلها ومناقشتها على وفق أهدافه المدرجة في الفصل الأول.

اولا: عرض النتائج ومناقشتها :

الهدف الاول : بناء أداة لتقويم أداء مديرو المدارس المهنية ،تم تفصيل خطوات بناء المقياس في الفصل الثالث .

الهدف الثاني: تقويم اداء مديرو المدارس المهنية في محافظة بغداد من وجهة نظر المشرفين التربويين.

1. في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها فان التقويم العام لأداء مديرو المدارس المهنية كان جيدا،اذ بلغ متوسط الإجابات على المقياس (273) ، بانحراف معياري قدره (41،7). بينما كان المتوسط الفرضي للمقياس (219) ، وباستخدام اختبار (t) ، كانت قيمة (t) المستخرجة تساوي (8،5) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2،02). اي ان الفرق بين المتوسط المحسوب من العينة والمتوسط الفرضي لم يكن ناتجا عن الصدفة، وبذلك فان المشرفين التربويين يقيمون اداء مديرو المدارس المهنية تقريبا ايجابيا وان مديري المدارس يؤدون واجباتهم اداء ناجحا بشكل عام .

وهذه النتيجة تتفق مع توصلت اليه (حميدي، 2002) من ان مستوى أداء مديرو المدارس المهنية المسائية لمهامهم كان عاليا جدا في اغلب فقراتها (حميدي ، 2002، 82) ، وكذلك مع ما توصل اليه الهماشي من ان مستوى اداء مديرو مدارس اعدادية الزراعة للمهام الموكلة اليهم كان جيدا وفقا للمقياس الذي بناه لهذا الغرض (الهماشي ، 2008، ص140).



2. لقد اعتمد الباحثان على الوسط المرجح والوزن المئوي لتقدير إجابات المشرفين التربويين عن كل فقرة من فقرات المقياس ، وقد تم ترتيب الإجابات تصاعديا (من الأقل الى الأعلى) . ويظهر ان الفقرة (يكلف احد المعاونين رسميا بإدارة المدرسة عند غيابه) وهي الفقرة تسلسل (12) في مجال التنظيم قد جاءت بالمرتبة الأولى بوسط مرجح (4,73) وبوزن مئوي (94,6) . في حين حصلت الفقرة (يقدم كتب الشكر لمن يستحقها) وهي الفقرة تسلسل (6) مجال العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأخيرة بوسط مرجح (2,7) وبوزن مئوي (54) .

3. المجالات مرتبة تنازليا بحسب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل مجال . فقد احتل مجال التنظيم المرتبة الأولى بوسط مرجح (4,01) وبوزن مئوي (80,2) ، يتبعه مجال الإشراف والمتابعة بوسط مرجح (3,84) ووزن مئوي (76,8) . ثم مجال التخطيط بوسط مرجح (3,77) ووزن مئوي (75,4) ، فمجال التقويم بوسط مرجح (3,6) بوزن مئوي (72) ، وأخيرا مجال العلاقات الإنسانية بوسط مرجح (3,48) ووزن مئوي (69,6) . والجدول (3) يوضح ذلك .

الجدول (3)

توزيع المجالات لأستبانة تقويم الاداء حسب الوسط المرجح والوزن المئوي .

ت	المجال	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1.	التنظيم	4,01	80,2
2.	الإشراف والمتابعة	3,84	76,8
3.	التخطيط	3,77	75,4
4.	التقويم	3,6	72
5.	العلاقات الإنسانية	3,48	69,6



وهذا يعني أن المشرفين التربويين يقيمون انجاز مديرو المدارس المهنية لواجباتهم التي تقع ضمن مجال التنظيم بكفاءة عالية تصل الى 80% ، ويمكن تفسير ذلك بان مجال التنظيم يتضمن واجبات مهمة لابد لمدير المدرسة من انجازها كتوزيع الدروس على المدرسين او تشكيل اللجان الامتحانية او عقد اجتماعات المدرسين مع الإدارة .وقد حصلت الفقرة (يكلف احد المعاونين رسميا بإدارة المدرسة عند غيابه) تسلسل 9 ، على اعلى وسط (4,73) ، وهذا نابع من أهمية وجود من يقوم بأعمال الإدارة سواء كان المدير الأصلي او من ينوب عنه .أما الفقرة (يوعز للمدرسين بإكمال المعلومات الخاصة بالبطاقة المدرسية للطلبة) فقد حصلت على اقل وسط مرجح (3,02) وهذا مؤشر يدل على ان الاهتمام بالبطاقة المدرسية لم يأخذ المستوى المطلوب ، وعندما نقارن هذه النتائج مع نتائج بحث الهماشي (2008) نلاحظ ان مجال التنظيم احتل المركز الثالث من سبعة مجالات افترض الهماشي انها تضم الواجبات الأساسية لمديرو المدارس المهنية الزراعية (الهماشي ،2008 ،ص 105)

وقد جاء مجال الإشراف والمتابعة بالمرتبة الثانية بوسط مرجح (3,84) وبوزن مؤوي (76,8) وهذا يعني ان المشرفين التربويين المهنيين يرون ان مديري المدارس المهنية ينفذون الواجبات المدرجة ضمن هذا المجال بكفاءة تقرب من 77%. وقد حصلت الفقرة (يشرف على سير الامتحانات وحسن أدائها في موعدها المقرر) تسلسل (5) على اعلى وسط مرجح (4,37) وهذا مؤشر الى أهمية الامتحانات والجهد الذي يبذله مديرو المدارس في سبيل انجازها بشكل كفوء. اما اقل وسط مرجح فقد حصلت عليه الفقرة (يتابع المكتبة المدرسية وجاهزيتها) تسلسل (11) ، فقد بلغ (3) ، وهذا مؤشر على تراجع الاهتمام بالمكتبة المدرسية وضرورة النهوض بها من جديد وتطويرها وإدخال الانترنت ضمن أنشطتها لكونه المصدر الأساس للمعلومات الحديثة بكل أشكالها.



اما مجال التخطيط فقد جاء بالمرتبة الثالثة بوسط مرجح (3,77) وبوزن مئوي (75,3) أي ان المشرفين التربويين يرون ان مديري المدارس المهنية ينجزون واجباتهم التي يتضمنها هذا المجال بكفاءة 75%. وحصلت الفقرة (يثبت مواعيد الامتحانات الشهرية وفقا للتعليمات الصادرة) تسلسل (6) على اعلى وسط مرجح من بين فقرات المجال (4,12) . اما الفقرة (يشرك المدرسين والعاملين في التخطيط للعمل المدرسي) تسلسل (1) فقد حصلت على اقل وسط مرجح (3,21) وهذا يدفعنا للقول بضرورة فسح المجال لمشاركة المدرسين والمعلمين والعاملين في المدرسة في انجاز عملية التخطيط بشكل أوسع حيث ان المشاركة في التخطيط ترفع من مسؤولية المشاركين تجاه تنفيذ العمل وترفع من تقويمهم الذاتي لأنفسهم وإحساسهم بأهميتها.

اما مجال التقويم فقد جاء بالمرتبة الرابعة بوسط مرجح (3,6) وبوزن مئوي (72) أي ان المشرفين التربويين المهنيين يرون ان مديري المدارس المهنية ينفذون واجباتهم المدرجة ضمن هذا المجال بكفاءة تصل تقريبا الى 72%، وقد حصلت الفقرة (يقوم حالة المدرسة من ناحية المباني والمرافق الصحية والإضاءة ويعمل على جاهزيتها) على اعلى وسط مرجح (4) ويمكن ان ترتبط هذه النتيجة بالحملة المستمرة التي تقوم بها المديرية لتطوير الأبنية المدرسية وإكمال نواقصها . اما الفقرة (يقوم اثر التدريب الصيفي في إكساب الطلبة المهارات اللازمة في مجال تخصصهم) فقد حصلت على اقل وسط مرجح من بين فقرات هذا المجال (2,91) وبوزن مئوي (58) ، وهذا مؤشر على تراجع الاهتمام بالتدريب الصيفي بشكل واضح ، ويمكن ان تكون لهذا التراجع أسباب خارجية لكن ذلك لا يمنع من ضرورة ايجاد البدائل لان التدريب الصيفي في المعامل والمصانع الحكومية يكسب الطالب المهارة المطلوبة في سوق العمل ، ويفتح المجال أمامه للاطلاع على مجال تخصصه ضمن الواقع العملي ، كما يكسبه المهارة الاجتماعية المطلوبة للتعامل مع محيط العاملين الحقيقيين في تلك المهن.



اما المجال الأخير فقد كان من حصة العلاقات الإنسانية ، فقد حصل على وسط مرجح (3,48) وبوزن مئوي (69,9) ، أي ان المشرفين التربويين يرون ان مديري المدارس المهنية ينجزون واجباتهم المتضمنة في هذا المجال بكفاءة تصل الى 70% ، وان الفقرة (ينبه بشكل تربوي للسلوك الخاطئ ويعمل على تعديله) تسلسل (10) قد حصلت على اعلى وسط مرجح (3,89) ، اما الفقرة (يخلق جوا تعاونيا من خلال تنشيطه للفعاليات الفنية والرياضية والترفيهية والاجتماعية) تسلسل (8) فقد حصلت على اقل وسط مرجح (3,18) وهذا مؤشر على ضرورة بث الروح في النشاطات اللاصفية والفعاليات الرياضية والأنشطة الاجتماعية لما لها من أهمية في بناء الجوانب الاجتماعية والانفعالية في شخصية الطلبة.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء ما توصل اليه البحث من نتائج ، يوصي الباحثان بما يأتي :
1. ضرورة ان يعتمد المشرفون التربويون على مقياس دقيق مبني على أسس علمية لتقويم أداء مديرو المدارس المهنية ، حيث ان المقياس المعتمد عليه حالياً مكون من فقرات محدودة لا تمثل جميع واجبات مدير المدرسة المهنية كما هي بالواقع . ويمكن ان يكون هذا المقياس بديلاً أولاً يصر الى تطويره وتشذيبه اعتماداً على آراء وملاحظات المشرفين والتي يتوصلون اليها إثناء تطبيقهم للمقياس عند تنفيذ مهامهم الإشرافية.
 2. ضرورة قيام مديرو المدارس بنتمين جهود المدرسين والمعلمين والعاملين المتميزين بتقديم كتب الشكر اليهم لما لذلك من اثر في تعزيز سلوكهم الايجابي ويشجعهم على تقديم المزيد.
 3. ضرورة اهتمام مدير المدرسة بالمكتبة المدرسية والبطاقة المدرسية وتشجيع النشاطات الرياضية والفنية والتفاعل قدر الإمكان مع البيئة المحلية ولو بشكل تدريجي .



4. ان يوجه مدير المدرسة بضرورة إشراك المدرسين والمعلمين والعاملين معه في عملية التخطيط لتحقيق أهداف المدرسة لما له من اثر في إنجاح تطبيق ما خطط له ورفع معنوياتهم وزيادة حرصهم على تنفيذ ما يطلب منهم بسرعة وكفاءة .

ثالثاً: المقترحات:

استكمالاً لنتائج البحث الحالي وتطويراً له، يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:

1. إجراء دراسة لتقويم أداء مديرو المدارس المهنية من وجهة نظر مدرسي ومعلمي المدارس المهنية.
2. إجراء دراسة للتعرف على حاجة مديرو المدارس المهنية للتدريب لأداء مهامهم الإدارية والفنية بسرعة وكفاءة.
3. إجراء دراسة للكشف عن القدرات الإدارية لدى معاونين او المدرسين لغرض تهيئتهم لإشغال المراكز الإدارية اذا اقتضت الضرورة ذلك .

المصادر العربية :

1. الترتوري ، محمد عوض . (2011) . النظريات الحديثة في الإدارة التعليمية . (master 2008 . org) .
2. جيمس ، فوكس (1975) ، الإدارة المدرسية وعملياتها . ترجمة وهيب سمعان ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية .
3. حسن ، علي كنيور (1998) . تقويم أداء مدرسي الجغرافية في المرحلة المتوسطة في ضوء الكفايات التدريسية ، كلية التربية ، ابن رشد . جامعة بغداد .
4. حكيمي ، خالد شرف . تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة . في (damascusuniversity . gov)
5. الحلبيوسي ، سعدون سلمان . (2003) . دراسات في فلسفة التربية والمناهج . منشورات Elga مالطا .
6. حمودي ، فوزي جاسم . (2010) . تقويم أداء العاملين في المنظمات والمؤسسات ، تعريفه - أهدافه - طرقه . (daraddustour . com)
7. حميدي ، فضيلة عباس . (2002) ، تقويم الكفاءة الإدارية لمديري المدارس المهنية المسائية من وجهة نظر المدرسين . رسالة ماجستير ، كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد .
8. خلفيات ، عبد الفتاح . المطارنة ، شيرين . (2010) . اثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الاردن . مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد (1 ، 2) . دمشق .
9. زقوت ، نبيل عبد الله (2007) . تطوير معايير اختبار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين . الجامعة الإسلامية . غزة .
10. السامرائي ، بلسم احمد (2000) . تقويم أداء الأقسام العلمية في الكليات الأهلية . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية .
11. الشبلي ، ابراهيم مهدي . (1986) ، المناهج بناؤها وتنفيذها . مطبعة التربية ، بغداد .



12. سمعان ، هوبب . مرسي ، محمد منير (1985) ، الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة .
13. شافي ، جاسم محمد . (2001) . الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدول الإمارات العربية المتحدة ، رسالة دكتوراه ، قسم التربية الادارية والتعليمية ، جامعة عين شمس ، الموقع : منهل الثقافة العربية .
14. الشبلي ، ابراهيم مهدي . (2000) . المناهج بناؤها ، تنفيذها ، تقويمها ، تطويرها باستخدام النماذج ، دار الأمل للنشر والتوزيع ، أربد ، الأردن .
15. الشريفي ، عباس عبد مهدي . محمد ، منال محمود . (2010) . درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم ، مجلة علوم إنسانية ، السنة السابعة ، العدد 45 .
16. العارض ، نسرين جواد . (2000) . الصعوبات التي تواجه المدارس الثانوية المهنية المسائية في مدينة بغداد وسبل معالجتها رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، ابن رشد ، جامعة بغداد
17. عبد الهادي ، نبيل . (1999) . القياس والتقويم التربوي واستخدامه في مجال التدريب الصيفي . جامعة القدس . دار وائل للطباعة والنشر .
18. عبده ، شفيقة سعيد (2004) . تقويم كتاب التربية الإسلامية للمرحلة الموسطة في ضوء اهداف المرحلة . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ابن الهيثم ، جامعة بغداد ، في الطائي ص 100 .
19. العجمي ، محمد حسنين . (2008) . الإدارة والتخطيط التربوي . دار المسيرة ، عمان ، الأردن .
20. علاونه ، معزوز جابر ، واخرون . (2007) . قياس مدى أملاك المشرفين التربويين في الضفة الغربية لمهارات الاشراف التربوي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية (www.eduwww.alazhar.edu) .
21. علام ، صلاح الدين محمود . (2003) . التقويم التربوي المؤسسي ، أسسه ومنهجه وتطبيقاته في تقويم المدارس . دار الفكر العربي ، القاهرة .
22. عيسوى ، عبد الرحمن . (1974) . القياس والتجريب في التربية وعلم النفس . دار النهضة المصرية ، القاهرة .
23. العنزي ، اسود بن عيد . (2011) الإدارة المدرسية ، اهدافها ، مميزاتها ، خصائصها ، العوامل المؤثرة عليها . (dr- saud -a . com) .
24. قنصوة ، محمد يسري . (1975) . التنظيم الإداري كأساس لتقوية الأداء ، مجلة الإدارة ، المجلد الثاني ، العدد الرابع ، الرياض . (في حسن ، 1998 ، 13) .
25. القيسي ، هناء محمود . (2010) . الإدارة التربوية . دار المناهج للنشر والتوزيع . عمان .
26. كراس الاهداف التربوية للتعليم المهني ، وزارة التربية (1989) .
27. كراسة نظام التعليم المهني رقم (3) لسنة (2002) .
28. الوطيفي ، كامل شكير عبيس . (2010) . أساليب تقويم الأداء . في (www.uobabylon.edu)
29. مجلس النخبة ، ملخص لمهام ادارة المدرسة في تنفيذ خطة التقويم وتفعيل نتاجه . ([http:// nokhba-kw-](http://nokhba-kw-) . com) .
30. محمد ، مجيد مهدي . (1990) . المناهج وتطبيقاتها التربوية . كلية التربية ، قسم العلوم التربوية والنفسية . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة الموصل .
31. مرسي ، محمد منير (1984) . الإدارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها ، القاهرة ، عالم الكتب .
32. مصطفى ، صلاح عبد الحميد (1982) . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض ، دار المرخ للنشر .
33. مكتب التربية لدول الخليج . 1983 . في محمد ، محمد صغير (2004) . تقويم أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مهامهم الإدارية والفنية . الجمهورية اليمنية ، المركز الوطني للمعلومات . (www.yemen-nic.inf) .
34. نوروز ، أكرم شيرخان (1999) . تقويم كفاءة أداء المديرين العامة للتربية في العراق . أطروحة دكتوراه . كلية التربية ، الجامعة المستنصرية .
35. الهواري ، محمد . (1966) . الإدارة الأصول والأسس العامة . مطابع النقراش ، بيروت . في (نوري ، هناء عبد الرزاق . (2006) ، تقويم الكفاءة الإدارية لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر المدرسين . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، ص 6) .
36. الهماشى ، حسين رحيم عزيز (2008) . تقويم أداء مديري أعداديات الزراعة من وجهة نظر الهيئة التدريسية . رسالة ماجستير ، كلية الآداب ، ابن رشد ، جامعة بغداد .