

"تقييم الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية في ظل جائحة كورونا"

رضوان طه ياسين

مديرة تربوية محافظة نينوى

(قدم للنشر ٣٠ / ١٠ / ٢٠٢١ . قبل النشر ١٢ / ١٢ / ٢٠٢١)

ملخص البحث

تتضمن اهمية البحث في ١- تقييم أداء مديري المدارس وذلك لتحسين وتطوير أداء مديري المدارس ادارياً وفتحياً. ٢ - تحسين وتطوير العملية التعليمية. يرى الباحث ان مشكلة البحث تكمن في ان مديري المدارس يواجهون العديد من التحديات والمصاعب التي تعيق تقدمهم نحو تحقيق اهدافهم وغاياتهم , مما يحتم على مديري المدارس العمل بخطى ثابتة ومدرسة على اصلاح كافة جوانب مراحل النظام التعليمي .وهدف البحث ١ - التعرف الى تقييم أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية . ٢ - الكشف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في درجات اجابات افراد العينة لواقع تقييم أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح لملائمته وطبيعة البحث . ضم مجتمع البحث معلوم ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الابتدائية (الجانب الايمن) في محافظة نينوى المداومين فعليا للعام الدراسي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١) البالغ عددهم (١٨٠) معلم ومعلمة . استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات , حيث استعان الباحث باستمارة استبيان معدة من قبل (قصي فوزي خلف , ٢٠٠٩) .استنتج الباحث ١ - قلة خبرة مديري المدارس الابتدائية في ادارة المدارس بالأساليب الالكترونية الحديثة في ظل جائحة كورونا. ٢ - ضعف في الجانب الاداري لبعض مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى .واوصى الباحث ١ - ضرورة استمرارية عملية تقييم مديري المدارس الابتدائية من بداية العام الدراسي بحيث يستمر معه حتى نهاية العام الدراسي . ٢ - تقديم تغذية راجعة ومستمرة وفورية الهدف منها تحسين الأداء

Research title "Assessment of Management Performance of Nineveh primary school principals from the Physical Education teachers in light of the Corona Pandemic "

Radwan Taha Yassin

Directorate of Education of Nineveh Governorate

Abstract

The current research aims at :-

1 - evaluating the performance of school principals in order to improve and develop the performance of school principals administratively and technically.
2 - Improving and developing the educational process. The researcher believes that the problem of the research lies in the fact that school principals face many challenges and difficulties that hinder their progress towards achieving their goals and objectives, which makes it imperative for school principals to work at a steady and deliberate pace to reform all aspects of the educational system. Primary in Nineveh Governorate from the point of view of physical education teachers. 2 - Detection of whether there are significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the degrees of the sample members' answers to the reality of evaluating the performance of primary school principals in Nineveh Governorate from the point of view of physical education teachers. The researcher used the descriptive approach in the survey method for its suitability and the nature of the research. The research community included physical education teachers in primary schools (right side) in Nineveh Governorate, who are actually attending for the academic year (2020-2021), amounting to 180 male and female teachers. The researcher used the questionnaire as a tool for data collection, where the researcher used a questionnaire prepared by (Qusay Fawzi Khalaf, 2009). The researcher concluded 1 - The lack of experience of primary school principals in managing schools using modern electronic methods in light of the Corona pandemic. 2 - Weakness in the administrative aspect of some Principals of primary schools in Nineveh Governorate. The researcher recommended 1 - the necessity of continuity of the process of evaluating primary school principals at the beginning of each academic year and continues until the end . 2- Providing continuous and immediate feedback aimed at improving performance

١ - التعريف بالبحث

١ - ١ المقدمة وأهمية البحث :

يتميز القرن الحادي والعشرون بالمتغيرات السريعة في جميع مجالات الحياة العلمية والفكرية والاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية ، نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي المتزايد ، وما ترتب عليه من تعقيدات للحياة الاجتماعية ، فأصبح الفرد يتحمل أعباءً وضغوطاً نفسية تفوق طاقته ، لذلك اهتم علماء التربية بالسعي الحثيث المتواصل لإعداد الفرد وتربيته وتزويده بوسائل جديدة لمواكبة ركب الحضارة العالمية والتكيف معها ، من خلال إعداد البرامج التعليمية والتربوية التي تراعي حاجات الفرد ورغباته وقدراته وإمكانياته مع مراعاة طبيعة التطورات التي تحدث في العالم . " ووفقاً لهذا التطور المعرفي والتكنولوجي الكبير حدثت في الإدارة المدرسية تغييرات شملت تغيير أهدافها وأتساع مجالاتها ، حيث تجاوزت تسيير شؤون المدرسة والاعمال الروتينية ، فأصبحت تجمع بين النواحي الادارية والفنية معاً ، وتهتم بكل ما يتصل بالطلاب والمعلمين والاداريين والمناهج والانشطة التربوية والاشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع الحالي علاوة على أنها عملية إنسانية تسعى إلى توفير الظروف والامكانيات المتاحة لتحقيق الاهداف التربوية والاجتماعية" . (الشريجة ، ٢٠٠٦ ، ٢)

ولقد لوحظ في السنوات الاخيرة تدني في المستوى الاداري في المدارس ، وظهور بعض القصور الاداري في المدارس الذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تطوير التعليم ، فالمدارس تقوم بالعمل الالي الروتيني متمسكة بالكثير من الممارسات التقليدية ، حيث أصبحت الإدارة تواجه مهمة صعبة ليست فقط متابعة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها ، ولكن عليها المبادرة بالتطوير وصنع التغيير (منصور ، ٢٠٠٥ ، ٢٣)

"لذلك يجب ان يحظى مديرو المدارس بالاهتمام والعناية الخاصة بإعدادهم ، من خلال تدريبهم الدائم وتنميتهم مهنيًا لتزداد قدرتهم على أداء مهماتهم وتنمية كفاياتهم المعرفية والادائية ، والتي تتسجم مع طبيعة الادوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الادارية والقيادية بشكل دائم وشامل ومتكامل وتحسين نوعية الحياة في مدارسهم ليتحسن مستوى تعليم تلاميذهم كما ونوعاً" . (طوخان ، ١٩٩٣ ، ٢)

"فمدير المدرسة الناجح هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة ، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الاداري الذي يمارسه ويتمثل في إتخاذ القرار وتحمل

المسؤوليات ، لذا ضعف القيادة الادارية والمتمثلة في مدير المدرسة سيؤدي إلى إنخفاض كفاءة العمل الاداري" . (ابو الوفا ، ٢٠٠٠ ، ٢٠٣)

ولا يستطيع مدير المدرسة أن يقوم بأعماله الادارية والفنية المكلف بها إلا إذا إمتلك المهارات والكفايات اللازمة لهذه المهام التي تساعد في إعداد الفرد للحياة ، ولا يمكن معرفة الكفايات اللازمة دون تحديد الحاجات الادارية والفنية لمدير المدرسة ، " لذلك التربويون معنيون بتقييم أداء مديري المدارس بهدف تطوير هذه الكفايات ، حيث تشكل عملية التقييم في أي نظام بعدا هاماً ، فمن خلاله تتم عملية تحديد حاجات تلك النظم الخاصة بالتدريب والتطوير ، وتظهر المهارات والكفايات التي تحتاج تطويراً علاجياً ، كما يستفاد منه كوسيلة تغذية راجعة للعاملين في النظام للتعرف على وجهة نظر النظام على أداءهم" . (الشريجة ، ٢٠٠٦ ، ٥)

"ولن يتسنى لمدير المدرسة ان يقوم بكامل أعماله بنجاح إلا إذا كان يمتلك الكفاية في مختلف المهارات ، كالمهارات الادراكية والفنية والانسانية ، لضرورتها في جميع المستويات الادارية رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى" (العميرة ، ١٩٩٩ ، ٥٦)

لاحظنا أن الكثير من المفكرين والفلاسفة ورجال التربية في مجال الادارة المدرسية قاموا بتحليل خصائص الادارة ومتطلباتها من واقع الاعمال التي يقوم بها مديرو المدارس وتحديد المواصفات اللازمة لمدير المدرسة الناجح ، وكيفية اختياره وتدريبه وكيفية تطويره اي ان المكتبة العربية تزخر بالكتب والمقالات والابحاث حول الادارة المدرسية إلا أنها تفتقر في كثير من الاحيان إلى النظرة الموضوعية والشاملة الجديدة ، وتفتقر أيضاً الى الدقة العلمية خاصة في مجال تقييم أداء مديري المدارس الذي يتم من حين لآخر ، وبطريقة ينقصها الادوات الدقيقة اللازمة لتوفير المعلومات لتقييم أداء مديري المدارس . " رغم ان كثيراً من الابحاث والدراسات العالمية اشارت الى ان التميز والابداع في المدارس ناتج من خلال اداء مديري المدارس والمعلمين أكثر من أي شيء آخر ، " ثم إن مدير المدرسة بحاجة ماسة ومستمرة لمن يوجهه ، ويشرف على ادائه ويقوم بتقييم هذا الاداء ، وتنمية كفايته المهنية ، بطريقة دقيقة ليقوم بدوره الكامل . ومع هذا كثير من الدراسات اشارت الى قلة الابحاث التي تناولت نظام تقييم مديري المدارس" .

(Johnson ، ٢٠٠٥ ، ٢٣)

تعد المدرسة عنصراً هاماً في المنظومة التربوية والتعليمية ، بل يكاد الحكم على النظام التربوي والتعليمي ينحصر في مستوى أدائها ، وجوده نتائجها ومخرجاتها ، والتي تشكل مدخلات لمختلف المنظمات المجتمعية .

تكاد تجمع الاوساط التربوية على ان الادارة المدرسية هي حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه ، "والادارة المدرسية في جوهرها عملية قيادة وقدرة على التأثير في العاملين من معلمين واداريين ، وتحفيزهم على اداء ادوارهم بكفاءة وفاعلية ، وتوفير بيئة مدرسية تسودها الثقة والتقدير والتعاون والمشاركة ، لتطوير

المدرسة ورفع كفاءتها ونتاجها وانجاز اهدافها " . (الخطيب ، ٢٠٠٣ ، ١٤)

"يعد المدير احد اهم عناصر العملية التربوية ، فهو قائد البيئة التعليمية الذي عليه الاعتماد في تحقيق المدرسة لرسالتها ، وفي سعي النظام التربوي لبلوغ اهدافه ، وهو المسؤول الاول الذي يقف على رأس التنظيم ويتحمل المسؤولية الاولى والكاملة امام السلطة التعليمية والمجتمع " (عابدين ، ٢٠٠١ ، أ ، ٤٧) "يتطلب هذا الموقع من المدير ان يكون قادرا على العمل مع الآخرين والتأثير فيهم وعليهم لتحقيق أهداف المدرسة ، وذلك من خلال قيامه بمجموعة من الادوار الرئيسية والمتداخلة التي تضم الادوار : الاخلاقية ، والتعليمية ، والاجتماعية ، والانسانية ، والسياسية ، والادارية ، الامر الذي يؤكد على اهمية وحساسية دور المدير في قيادة المنظمة المدرسية " . (كابنتر ، ٢٠٠٢ ، ٢٣)

وتكمن اهمية الدراسة :

١ - من اهمية تقييم اداء مديري المدارس وذلك لتحسين وتطوير اداء مديري المدارس ادارياً وفنياً .

٢ - تحسين وتطوير العملية التعليمية .

٣ - قد تخرج هذه الدراسة بنتائج تفيد المسؤولين في تطوير عملية تقييم اداء مديري المدارس

١ - ٢ مشكلة البحث :

يرى الباحث ان مشكلة الدراسة تكمن في ان مديري المدارس يواجهون العديد من التحديات والمصاعب التي تعيق تقدمهم نحو تحقيق اهدافهم وغاياتهم ، مما يحتم على مديري المدارس

العمل بخطى ثابتة ومدروسة على اصلاح كافة جوانب مراحل النظام التعليمي .لذا يرى الباحث ان اعداد وتدريب مديري المدارس عامة ونظام تقييم اداء مديري المدارس خاصة , يعاني ضعفاً , حيث اشارت دراسات عربية الى ان مصادر المعلومات قليلة وغير كافية لتقييم اداء مديري المدارس (حسب علم الباحث), كذلك طرق واليات جمع هذه المعلومات محدودة جداً ولا تؤدي للحصول على تقييم دقيق للممارسات المهنية في المدرسة, مما يدخل الشك في ان الاحكام المأخوذة قد تكون تعسفية , وغير دقيقة , لا تمتلك الاسس المنطقية للدفاع عنها .

١ - ٣ أهداف البحث :

١ - التعرف الى مستوى اداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية .

٢ - الكشف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) في درجات اجابات افراد العينة لواقع تقييم اداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية .

١ - ٤ فرضيتا البحث :

١ - توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) بين متوسطات درجات اجابات افراد العينة لواقع تقييم اداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية .

٢ - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) بين متوسطات درجات اجابات افراد العينة لواقع تقييم اداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس) , (معلمي) و(معلمات) التربية الرياضية.

١ - ٥ مجالات البحث :

١ - ٥ - ١ المجال البشري : معلمو ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الابتدائية (الجانب الايمن) في محافظة نينوى .

١ - ٥ - ٢ المجال الزمني : من ١ / ١٢ / ٢٠٢٠ لغاية ١ / ٢ / ٢٠٢١ .

١ - ٥ - ٣ المجال المكاني : المدارس الابتدائية (الجانب الايمن) في محافظة نينوى البالغ عددها (٢٣٧) ، والتي تشرف عليها مديرية تربية نينوى .

مصطلحات البحث :

التقييم يعرف " بأنه متوسط الدرجات التي يضعها افراد العينة لبنود ومجالات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي " (5 –Point Likert Scale)

الاداء : قدرة المدير على ممارسة المهام والمسؤوليات التي يتوقع منه القيام بها .

مدير المدرسة : "بانه المسؤول بشكل تام عن ادارة المدرسة وتنظيمها ورفع التقارير عن سيرها وعملها وكل ما يحدث داخل نطاق حدود المدرسة التي يشرف عليها" . (شيرير ، ٢٠٠٣ ، ٩)

مدير المدرسة : " يعرف بانه القائد التربوي الذي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الادوار التي يتوقع ممارستها في اثناء ادارته للمدرسة في ضوء وظيفته وعمله كقائد اداري في مدرسته" . (ابوفروة ، ١٩٩٣)

اداء مدير المدرسة : بانه " السلوك الذي يقوم به مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته " . (عبود ، ١٩٩٧ ، ٢٤)

تقييم الاداء : "يعرف بانه عملية تحديد فعالية اداء الموظفين المعتمدة في التدريس والتعلم ، او تحديد وضع القيادة والادارة استنادا الى معايير محددة سلفا ، من خلال المراقبة الدورية وغيرها من الوثائق" (9 ، 2010 ، Tim)

المعلمون : يقصد بهذا المصطلح المعلمون والمعلمات المكلفون فعلا بتدريس مادة التربية الرياضية خلال العام الدراسي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١) في المدارس الابتدائية للجانب الايمن في محافظة نينوى .

٢ - الدراسات النظرية والدراسات المشابهة:

٢ - ١ الدراسات النظرية :

٢ - ١ - ١ الادارة المدرسية :

تعرف الإدارة المدرسية بأنها عملية الاشراف اليومي من قبل مدير المدرسة على طبيعة سير التعليم المدرسي، وإدارة البرامج التعليمية، والعمل على تحديد، وبناء غايات وأهداف، من أجل تعزيز قيم التعليم ورفع مستواه، وتختلف المسؤوليات التي يتم تحديدها لمدير المدرسة حسب طبيعة المؤسسة التعليمية، وفي أغلب الأحيان يكون هذا المدير حلقة وصل مهمة بين الطلاب والمجتمعات المحلية. يعرف (حريري) الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها". (العبيدي، ٢٠٠٤، ٢٥) ويصيح (العميرة) تعريفاً آخر للإدارة المدرسية محدداً إياها بأنها: " مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة ". (العميرة، ١٩٩٩، ١٨)

٢ - ١ - ٢ أهداف الإدارة المدرسية :تهدف الإدارة التربوية إلى المحافظة على سير العملية التعليمية للمدرسة بصورة شاملة وسلسة، كما تهدف إلى اتخاذ القرارات الصحيحة التي تساعد على نجاح العملية التعليمية، ويضع المدير أهداف المدرسة ومهامها، كما يوضحها، وينفذها عن طريق وضع البرامج التي تتعلق بها، وتوفير الموارد التي تحتاجها، وتفويض المهام إلى الأشخاص المناسبين للقيام بها، ووضع سياسة للمدرسة يلتزم بها الكل ويرى (عبود) أن الإدارة المدرسية هي: " نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة، إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون، ويتم بعلاقات إنسانية ". (عابدين، ٢٠٠١، ب ٥٥)

٢ - ١ - ٣ مسؤوليات الإدارة المدرسية :

تتمثل مسؤوليات مدير المدرسة في كل مما يلي:

- ١- إنشاء العلاقات مع أهالي الطلاب، والمعلمين، والطلاب، والمجتمع.
- ٢- إدارة ومتابعة الميزانيات المالية الخاصة بالمدرسة، والتأكد من تطبيقها.
- ٣- الإشراف على حفظ السجلات.
- ٤- إدارة الخدمات الطلابية؛ مثل برامج التوجيه.

- ٥- الإشراف والتدريب، وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية والتي تتمثل بالمعلمين، والموظفين المساعدين.
- ٦- تيسير وتنظيم مجموعة متنوعة من الأنشطة الاجتماعية أو التعليمية.
- ٧- التواصل مع المؤسسات الشريكة، ومؤسسات أخرى غير شريكة، والتواصل كذلك مع الإدارات الحكومية الأخرى، والتواصل مع الطلاب الطموحين والمتفوقين. الحفاظ على مستويات مرتفعة من الجودة؛ من خلال تقييم المساقات، وإجراءات الموافقة عليها.
- ٨- شراء المواد والأدوات التي تحتاجها المدرسة، ومتابعة الفواتير الخاصة بالشراء.
- ٩- المساهمة في عمليات التخطيط والسياسات حول الأمور التي تتعلق بالمدرسة.
- ١٠- تفسير اللوائح وصياغتها والقدرة على التعامل مع الشكاوى والاستفسارات تقديم الدعم الإداري للمعلمين .

٢- ١ - ٤ دور مدير المدرسة : "يعد مدير المدرسة الشخص المؤثر في فاعلية النظام

المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح، وهو في هذا الصدد يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته وفي المجتمع المحيط بها، ومن هذه الأدوار كما ذكرها" (الحري، ٢٠٠٦، ٦٣) ما يلي:

١. دوره التخطيطي: التخطيط عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية، وتتميز بالنظرة المستقبلية، وإستثمار كافة الموارد والقوى البشرية المتيسرة. من هنا تأتي ضرورة أن يبني مدير المدرسة جميع الأعمال والبرامج والأنشطة على التخطيط الذي يعتمد على تحليل الوضع الحالي وإمكانات المدرسة، أما قيام مدير المدرسة بدورة التخطيطي فيبدأ بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية، وهو بذلك يعمل على إشراك العاملين معه في هذه المرحلة.

٢. دوره الإشرافي: مدير المدرسة كمشرف تربوي فني مقيم يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراية المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقها، والإطلاع على أساليب تقويم الطلاب وتحصيلهم العلمي، والإلمام بطرق تنمية العاملين مهنيًا، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل.

٣. دوره في صناعة القرار: إتساقا مع التعريف الإجرائي لصنع القرار , فإنه يمكن القول أن القرار هو لب عملية الإدارة, ويقوم مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين وبمشاركتهم بوضع الحلول وبدائلها لحل المشكلات, وهذه المشاركة لا تعني فقط مشاركة العاملين بل قد تتضمن المجتمع المدرسي والآباء والمشرفين من الإدارة التعليمية وخبراء البيئة المحلية. كما أن مدير المدرسة يقوم بإتخاذ القرارات التعليمية في التوقيت المناسب, ويهيئ المناخ لتنفيذها ويستمر دوره في متابعة تنفيذ هذه القرارات وتقويمها.

٤. دوره كمركز معلومات وإتصال: تتدفق المعلومات لمدير المدرسة من جميع الاتجاهات وتتنوع, بحيث يعد المدير مركزا للمعلومات سواء كانت أنظمة أو قواعد, أو توجيهات للعاملين ويرسلها في جميع الاتجاهات, ويعمل على إنشاء شبكة إتصالات يحصل من خلالها على المعلومات للمدرسة والعاملين فيها تساعده في عملية الإتصال وصنع القرارات, ويعمل ألا تكون عملية الإتصال ذات إتجاه واحد خاصة وأن الإتصال ذات الإتجاه الواحد يقلل من فعالية الإتصال.

٥. دوره في تنمية العلاقات الإنسانية: دوره في تنمية العلاقات الإنسانية يتمثل في تعامل مدير المدرسة مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها, حيث يتعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي, وهو مطالب بأن يساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم داخل وخارج المدرسة, والعمل على تعميق الحب والإنتماء للمدرسة, وتفعيل التنمية المهنية للعاملين فيها.

٦. دوره في ربط مدرسته بالبيئة: المدرسة مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتربية أبنائه, ونجاح المدرسة بعامة والثانوية بخاصة رهن بإرتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه, والمدير الناجح الفاعل هو الذي يخطط تخطيطا سليما لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه, حيث يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج وأنشطة لخدمة المجتمع ودعوة أبناء البيئة للمشاركة في هذه البرامج والأنشطة, ويسعى في ذلك للإفادة من الإمكانيات المتاحة في بيئته.

٧. دوره كمقوم للعمل المدرسي: التقويم وسيلة يتمكن مدير المدرسة من خلالها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية, وتحسين أداء المؤسسة التربوية من خلال رفع مستوى أداء الأفراد العاملين بها, ومدى تحقيقها لأهدافها. أي أن عملية التقويم ليست غاية في حد ذاتها, وإنما وسيلة للتعرف على مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها, وكشف مواطن القوة, لتطويرها وتشجيعها.

٨. دوره القيادي: يعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسية, وذلك لما له من أهمية كبيرة في ربط وحدات التنظيم بعضها ببعض, من طلاب, ومعلمين, وأولياء أمور, والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول إليها, وذلك من خلال القدرات والإمكانيات التي

يمتلكها مدير المدرسة كقائد تربوي، والتي تتركز على الجانب الإنساني في علاقاته مع العاملين، دون التركيز على السلطة والصلاحيات التي يضعها القانون في يده. يرى الممارسون للإدارة التربوية أن المدير يقوم بأدوار مؤثرة في جوانب الحياة المدرسية المختلفة، وقدمت البحوث الإميريكية صوراً محددة للديناميكيات السلوكية والإجتماعية للقيادة المدرسية والفعالة، ويصدق هذا بصفة خاصة على مفهوم القيادة من منظور المعلمين، وبصفة أخص على كيف تزيد القيادة المدرسية الأداء الكلي للمعلمين.

٢ - ١ - ٥ سمات وصفات مدير المدرسة الناجح:

يعتبر توفر الخصائص المهنية والصفات الشخصية لمدير المدرسة أمراً هاماً لنجاح العمل الإداري فالتمييز يحاول تقمص شخصية مدير المدرسة الذي يمثل القائد الإداري ومن أهم الخصائص المهنية والصفات الشخصية الواجب توافرها في مدير المدرسة. أولاً : خصائص مهنية:

١ - المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.

٢ - الإلمام التام بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.

٣ - الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.

٤ - معرفة خصائص نمو التلميذ .

ثانياً : صفات شخصية:

١ - الاستقامة.

٢ - الذكاء والطموح وروح المبادرة.

٣ - الثقة بالنفس وقوة الإقناع وحسم الأمور .

٤ - الاهتمام بمظهره العام والتمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة.

٥ - الاستقرار والثبات الانفعالي بعيداً عن سرعة الانفعال والغضب.

٦ - المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.

٧ - الحزم وسرعة اختيار البدائل.

٨ - القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية وتحديد الأهداف.

٩ - أن يمتلك دافعاً قوياً نحو النجاح وتحقيق أهداف المدرسة.

١٠ - لديه قدراً معقولاً من الخبرة والتخصص لفهم العمل وإتقانه.

١١ - أن يكون محبوباً يتسم ببشاشة الوجه وحسن الحديث.

١٢ - أن يتسم بالعدل والإنصاف.

١٣ - أن يتَّسم بالمرونة وسعة الأفق.

١٤ - أن يعتمد على سلطة الثقة لإيجاد جوّ من روح التعاون الجماعي.

٢ - ٢ الدراسات المشابهة :

دراسة العمرات (٢٠١٠) : بعنوان درجة فاعلية اداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها .

هدفت الدراسة الى معرفة درجة فاعلية اداء مديري المدارس في مديرية تربية

البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها . استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , واستخدم الاستبانة اداة لجمع المعلومات , وقد تكونت الاستبانة من (٥٠) فقرة موزعة على ست مجالات وهي : التخطيط , القيادة , التحصيل الدراسي , توظيف التكنولوجيا , المناخ المدرسي , الاختبارات المدرسية . تكونت عينة الدراسة من (٢٣٦) معلما ومعلمة من المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية تربية البتراء .

استنتاجات الدراسة :

١ - درجة فاعلية اداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين عالية بوجه عام .

٢ - عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة

عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية حيث جاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة اقل من خمس سنوات .

التوصيات التي خرجت به الدراسة :

١ - الاهتمام ببعث القيادة في اداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة

٢ - تحسين اداء مدارس الذكور في مجال الاختبارات المدرسية , وتطوير اليات اجراء

الاختبارات المدرسية ومستوياتهم لتلائم والتوجهات الحديثة في تقويم اداء الطلبة الذي

تعمل الوزارة على تطبيقه في الميدان .

٣ - ١ منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح لملائمته وطبيعة البحث الحالي .

٣ - ٢ مجتمع البحث وعينته :

ضم مجتمع البحث معلمو ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الابتدائية (الجانب الايمن) في محافظة نينوى المداومين فعليا للعام الدراسي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١) البالغ عددهم (١٨٠) معلم ومعلمة . اما عينة البحث تم اختيارها بالطريقة العشوائية و بلغت (٦٢) معلما ومعلمة من معلمي التربية الرياضية في المدارس الابتدائية (الجانب الايمن) في محافظة نينوى والمداومين فعليا في العام الدراسي (٢٠٢٠ - ٢٠٢١) بعد استبعاد عينة الثبات (الاستطلاعية) وهي التي تشكل نسبة (٣٤,٤٤ %) من مجتمع البحث . والجدول (١) يبين مجتمع البحث وعينته .

الجدول رقم (١) يبين مجتمع البحث وعينته

ت	الجنس الاختصاص	عدد العينة	عينة البحث الاستطلاعية	المجموع
١	معلم تربية رياضية	٣٢	٥	٢٧
٢	معلمة تربية رياضية	٣٠	٥	٢٥
	المجموع	٦٢	١٠	٥٢

٣ - ٣ أداة البحث : استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات , حيث استعان الباحث باستمارة استبيان معدة من قبل (قصي فوزي خلف ، ٢٠٠٩) , حيث كان المقياس في صيغته الاولى يتكون من (٥٠) فقرة وبعد عرضه على الخبراء أصبح (٣٩) فقرة تنصب جميعها نحو قياس تقييم المعلم للمدير إذا أصبح (٣٩) فقرة منها (٢٨) إيجابية وهي الفقرات (١ ، ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٦ ، ١٩ ، ٢٢ ، ٢٤ ، ٢٥ ، ٢٨ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩) ، و (١١) فقرة سلبية هي الفقرات (٣ ، ١١ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢١ ، ٢٣ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٩) ، ويتم تصحيح المقياس بالبدايل (دائماً ، غالباً ،

أحياناً، نادراً، ابدأً) ويتم إعطاء الدرجات لإجابة المفحوص للفقرات الإيجابية وذلك بوضع (٥) درجات للاختيار الأول، و(٤) درجات للاختيار الثاني، و(٣) درجات للاختيار الثالث، و(٢) درجة للاختيار الرابع، و(١) درجة للاختيار الخامس هذا في تصحيح الفقرات الإيجابية، حيث يكون الحد الأعلى لمجموع الدرجات التي يحصل عليها المفحوص (١٩٥) درجة، أما الحد الأدنى فهو (٣٩) درجة، أما في تصحيح الفقرات السلبية فيكون العكس في وضع الدرجات، ولاستكمال الخطوات العلمية الصحيحة للبحث قام الباحث بأجراء الخطوات العلمية المتبعة في مثل هكذا بحوث من أجل معرفة مدى ملائمة هذا الاستبيان لعينة البحث .

٣ - ٤ المعاملات العلمية :

٣ - ٤ - ١ الصدق الظاهري : "إن عرض فقرات الاستبيان على مجموعة من الخبراء

(المحكمين) للحكم على مدى صلاحيتها في قياس الخاصية المراد قياسها تعد أفضل طريقة في استخراج الصدق الظاهري " (٩٦ ، ١٩٧٩ . Allen and yen) .

ومن أجل بيان مدى صلاحية الاستبيان لقياس ما وضع من أجله ، فقد قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص والواردة اسمائهم في ملحق رقم (١) لبيان آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صلاحية المقياس و فقرات الاستبيان من خلال اضافة او حذف أو تعديل أي فقرة يرونها غير مناسبة من فقرات الاستبيان حيث تم حذف الفقرات (٧ ، ١٣ ، ١٩ ، ٢٦ ، ٣١ ، ٣٢ ، ٣٤ ، ٣٦ ، ٤٠ ، ٤٧ ، ٥٠) ، بذلك اصبح عدد فقرات المقياس (٣٩) فقرة كما في ملحق رقم (٢) ، وحيث بلغت نسبة اتفاق الخبراء حول كل من فقرات الاستبيان (١٠٠ %) ، (٨٨ %) ، (٧٧ %) . ويشير (Bloom) الى أن نسبة اتفاق الخبراء عندما تكون (٧٥ %) فأكثر فإنها تكون متوافقة مع الصدق الظاهري (Bloom ، ١٩٨٠ ، ١٢٦) . كما أن (الزيود والعليان) يذكران " أنه يمكن ان يعد الاختبار صادقاً اذا تم عرضه على عدد من المختصين أو الخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار وحكم بأنه يقيس ما وضع لقياس بكفاءة" (الزيود والعليان ، ١٩٩٨ ، ١٢٤) .

٣ - ٤ - ٢ الثبات : يقصد بالثبات ان تكون ادوات القياس على درجة عالية من الدقة والاتقان والاتساق فيما تزودنا به من بيانات عن سلوك المفحوص . (الجلبي ، ٢٠٠٥ ، ١١٣)

عليه أعتد الباحث طريقة الاختبار وإعادة تطبيق الاختبار (Test – Retest) لبيان مدى ثبات الاجابة حول فقرات الاستبيان , قام الباحث باختبار (١٠) معلمين وواقع (٥) معلمين و (٥) معلمات تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع البحث وتم استبعادهم من عينة البحث , وبعد مرور (١٤) يوم اسبوعين (فرحات ٢٠٠١ , ١٥٤) , تم إعادة تطبيق الاختبار على نفس الاشخاص إذ يشير (Adams) الى أن " الفترة الزمنية بين التطبيق الاول للأداة والتطبيق الثاني للأداة ينبغي أن يتجاوز أسبوعين أو ثلاثة أسابيع " (٨٥ , ١٩٦٤ , Adams) وبعدها قام الباحث باستخراج معامل الارتباط لبيرسون بين الاجابتين , وكانت قيمة (ر) لاستبيان تقييم المعلم للمدير (٠.٨٢) وهذه نسبة جيدة إذ تشير المصادر الى ان قيمة معامل الثبات كلما كانت اعلى من نسبة (٠.٧٠) كان ذلك أفضل (عويس , ١٩٩٩ , ٦٤) , وبهذا الاجراء اصبح الاستبيان جاهزا للتطبيق على افراد عينة البحث .

٣ - ٥ وصف تطبيق الاستبيان النهائي : بعد استكمال الاسس العلمية صلاحية الاستبيان بما

يتلائم مع مجتمع الدراسة الحالية , وبعد استكمال كل الخطوات العلمية اصبح الاستبيان بصيغته النهائية يضم ٣٩ فقرة حيث يتم الاجابة عليه بخمسة بدائل تتراوح الدرجة بين (٣٩ - ١٩٥) , حيث تم توزيع الاستبيان على (٦٢) معلم ومعلمة من معلمي التربية الرياضية في المدارس الابتدائية (الجانب الايمن) لمحافظة نينوى ومن ثم الحصول على الاجابات, وتفرغها ثم معالجتها احصائيا ملحق رقم (٢) .

٣ - ٦ الوسائل الإحصائية : أستخدم الباحث للوسائل الاحصائية التالية :

- ❖ الوسط الحسابي .
- ❖ الانحراف المعياري .
- ❖ النسبة المئوية .
- ❖ معامل الارتباط البسيط .
- ❖ الوسط الفرضي
- ❖ اختبارات

٤ - ١ عرض النتائج ومناقشتها :

فيما يلي عرض نتائج البحث ومناقشتها حسب الاهداف المحددة من قبل الباحث

في الباب الاول :

الجدول رقم (٢)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبية المئوية والاتجاه لإجابات العينة ككل
ولإجابات المعلمين والمعلمات كلا على حدى

إتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتوسط العام
غير موافق	٥٠.٢%	١.٣٤	٢.٥١	اجابات العينة ككل
غير موافق	٥٠%	١.٣٢	٢.٥	معلمين
غير موافق	٥٠.٦%	١.٣٥	٢.٥٣	معلمات

يتبين من الجدول رقم (٢) ان اجابات عينة البحث ككل قد حصلت على وسط حسابي (٢.٥١) و انحراف معياري (١.٣٤) ونسبة مئوية (٥٠.٢ %) واتجاه العينة (غير موافق) . النتائج اظهرت ان التقييم كان سلبيا لإداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى في هذه الفترة التي قد نعتبرها طارئة وجديدة نتيجة جائحة كورونا , هذه المرحلة تعتبر حرجة بالنسبة لمديري المدارس بشكل خاص وللعاملين في المجال التربوي بشكل عام , كون التقييم يحتاج الى المام لما يجري في العملية التربوية من استخدام اساليب جديدة وحديثة تواكب عصر التقدم والحداثة , اضافة الى ان جائحة كورونا القت بظلالها على المشهد التربوي ومن ضمنها العاملون في العملية التربوية ومن ضمن العاملين في المجال التربوي مديري المدارس الابتدائية , الذين تأثروا كثيرا بسبب الجائحة . يرى الباحث ان ضعف الاداء الاداري لبعض مديري المدارس في الفترة التي سبقت جائحة كورونا , الحققتها فترة جائحة كورونا بأعباء اخرى , مما سببت زيادة في ضعف الاداء الاداري نتيجة قلة خبرة بعض مديري المدارس بالوسائل التعليمية الحديثة من استخدام التقنيات الحديثة من شبكة الانترنت ووسائل اصال المعلومات المتعددة .

وحصلت اجابات معلمي التربية الرياضية على وسط حسابي (٢.٥) وانحراف معياري (١.٣٢) ونسبة مئوية (٥٠ %) واتجاه العينة للاجابة (غير موافق) , على الاداء الاداري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى .

يعتبر الباحث هذه النتيجة طبيعية لان معلمي التربية الرياضية اكثر جرأة من غيرهم من المعلمين في الاجابة على فقرات اسئلة الاستبيان كونهم اكثر احتكاكا , وتماسا , واكثر قربا من مديري المدارس , لذلك يكونون اكثر اطلاعا على الامور الادارية والفنية التي يقوم مدير المدرسة بأدائها .النتيجة التي ظهرت كون جائحة كورونا تعتبر حالة طارئة حيث فاجئة الجميع في جميع جوانب الحياة , سواء الجانب السياسي والاجتماعي والاقتصادي والتجاري ومن ضمنها الجانب التربوي والتعليمي , وعلى كافة الأصعدة المحلية والدولية والعالمية والاقليمية.

فهذه نتيجة متوقعة كون هناك ضعف في الجوانب التعليمية التي كانت سائدة قبل جائحة كورونا وتحتاج الى تطوير وتحسين في الاداء الاداري لمديري المدارس الابتدائية , كذلك تحتاج الى معايير جودة شاملة لتقييم الاداء الاداري لمديري المدارس الابتدائية .

وجاءت اجابات المعلمات التي حصلت على وسط حسابي (٢.٥٣) وانحراف معياري (١.٣٥) ونسبة مئوية (٥٠.٦ %) واتجاه اجابات العينة (غير موافق) , على الاداء الاداري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى .هذه النتيجة كانت وفق ما تم الاجابة عليه على فقرات اسئلة الاستبيان , يرى الباحث سبب هذه النتيجة يعود الى قلة خبرة بعض مديرات المدارس الابتدائية في الجانب الاداري , حيث تكون علاقاتهم الاجتماعية مع المعلمات اقل من علاقات مديري المدارس مع المعلمين ,حيث تأخذ علاقاتهم الاجتماعية جانب الحياد, حتى ان اجابات بعض المعلمات تكون غير دقيقة نتيجة الخوف من مديراتهن , لهذا كان التقييم سلبي.

الجدول رقم (٣) يبين قيمة (T المحسوبة) للعينة ككل ولمعلمي ومعلمات التربية الرياضية

كلا على حدى

المتوسط العام	وسط الحسابي	انحراف معياري	متوسط فرضي	حجم العينة تحت الجذر	T المحسوبة
العينة كاملة	٢.٥١	١.٣٤	٣	٧.٢١	٢.٦٣٦٤٩-

١.٩٦٨١٨ -	٥.١٩٦	٣	١.٣٢	٢.٥	معلمي التربية الرياضية
١.٧٤٠٧٤ -	٥.٣٨	٣	١.٣٥	٢.٥٣	معلمات التربية الرياضية

يتبين لنا من الجدول رقم (٣) وبعد مقارنة (T المحسوبة) مع (T الجدولية) البالغة (٢.٥٠٩) ، لمتوسطات درجات اجابات افراد العينة لواقع تقييم اداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية معا تبين هناك فروق ذات دلالة معنوية ، وذلك لان (T المحسوبة) اكبر من (T الجدولية) عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) ، حيث تحقق الفرض الاول .

من خلال الجدول رقم (٣) والذي يبين قيم (T المحسوبة) لمتغير الجنس (معلمين) و (معلمات) حيث بلغت قيمة (T المحسوبة) للمعلمين (١.٩٦٨١٨ -) وبعد مقارنتها مع (T الجدولية) والبالغة (٢.٥٠٩) ، كانت قيمة (T المحسوبة) اقل من (T الجدولية) عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) ، هذا يدل على عدم وجود دلالة معنوية . في حين بلغت قيمة (T المحسوبة) للمعلمات (١.٧٤٠٧٤ -) وبعد مقارنتها مع (T الجدولية) والبالغة (٢.٥٠٩) ، كانت قيمة (T المحسوبة) اقل من (T الجدولية) عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) ، هذا يدل على عدم وجود دلالة معنوية . وبهذه النتيجة يتحقق الفرض الثاني للبحث وهو عدم وجود دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) ، بين متوسطات درجات اجابات افراد العينة لواقع تقييم اداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس) (معلمين) و (معلمات) التربية الرياضية.

٥ - ١ الاستنتاجات :

١ - قلة خبرة وضعف الجانب الاداري لبعض مديري المدارس الابتدائية في ادارة المدارس بالأساليب الالكترونية الحديثة في ظل جائحة كورونا.

٢ - توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) ، بين متوسطات درجات اجابات افراد العينة لواقع تقييم اداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية .

٣ - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) ، بين متوسطات درجات اجابات افراد العينة لواقع تقييم اداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الجنس) ، معلمي ومعلمات التربية الرياضية.

٥ - ٢ التوصيات .:

- ١ - تقديم تغذية راجعة ومستمرة وفورية الهدف منها تحسين الاداء .
- ٢ - تطوير وتحسين نظام تقييم اداء مديري المدارس لتحقيق الفاعلية والعدالة .
- ٣ - اقامة دورات تدريبية عملية (الكترونية) لمديري المدارس من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في العملية التعليمية للوصول الى الافضل .

المصادر :

- ١ - ابراهيم ابو فروة ، (١٩٩٣) : الادارة المدرسية ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس .
- ٢ - ابو الوفا ، جمال وحسين ، سلامة : (٢٠٠٠) : "اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية " ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .
- ٣ - الجلبى ، سوسن شاكر (٢٠٠٥) : اساسيات بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية ، ط ١ ، مؤسسة علاء الدين للطباعة والتوزيع ، دمشق ، سوريا .
- ٤ - الحربي محمد ، ٢٠٠٦ : مطالب باستخدام التعليم الالكتروني لتدريس الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الممارسين والمختصين ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .
- ٥ - الخطيب ، عامر يوسف (٢٠٠٣) : "فلسفة التربية نظريات وتطبيقات" غزة ، مكتبة القدس
- ٦ - الشريجة ، محمد مطير (٢٠٠٦) : " تقييم الحاجات الادارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين انفسهم " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الاردن .

- ٧ - العبيدي , محمود (٢٠٠٤) : " بحوث العمليات وتطبيقاتها في ادارة الاعمال " دار الوراق للنشر والتوزيع .
- ٨ - العمرات , محمد (٢٠١٠) : " درجة فاعلية اداء مديري المدارس في تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين فيها " , المجلة الاردنية في العلوم التربوية , مجلد ٦ , عدد ٤ , ٢٠١٠ .
- ٩ - العميرة , محمد حسين (١٩٩٩) : " مبادئ الادارة المدرسية " عمان , دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- ١٠ - شيرير , رندة (٢٠٠٣) : " الدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الاساسي بمحافظة غزة " , رسالة دكتوراه غير منشورة , البرنامج المشترك , بين جامعة الاقصى وعين شمس .
- ١١ - طوخان , عبد المنعم (١٩٩٣) : " اثر برنامج تدريب المديرين اثناء الخدمة " رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , الجامعة الاردنية .
- ١٢ - عابدين , محمد عبدالقادر (٢٠٠١ أ) : " الادارة المدرسية الحديثة " , عمان , دار الشرق .
- ١٣ - عابدين , محمد عبد القادر (٢٠٠١ ب) : " اجراءات مواجهة التسرب في مدينة القدس وضواحيها كما يراه المديرون والمعلمون " , دراسات العلوم التربوية (٣١٢ - ٣٣٦) .
- ١٤ - عبود , عبد الغني (١٩٩٧) : " ادارة المدرسة الابتدائية " , القاهرة , مكتبة النهضة العربية .
- ١٥ - فرحات ليلي السيد (٢٠٠١) . القياس والاختبار في التربية الرياضية , ط١ , القاهرة : مركز الكتاب للنشر .
- ١٦ - قصي فوزي خلف : قياس الاداء الاداري لإداري الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربون , مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية , المجلد (١١) العدد ٢٨٥ _ ٣٢١ .
- ١٧ - كابنتر , جون (٢٠٠٢) : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم , عبدالله احمد شحاته (مترجم) . مصر الجديدة , مصر , ايتراك للنشر والتوزيع .

١٨ - منصور محمد اسماعيل (٢٠٠٥) : " ادارة الاعمال والخدمات المساعدة , اليمن ,دار
صنعاء للنشر .

١٩ - نادر فهمي الزيود , وهشام عامر عليان ١٩٩٨ : مبادئ القياس والتقويم في التربية دار
الفكر للنشر والتوزيع , عمان الاردن .

20 - Adams, Georgia. Cacho (1964): **Measurement and Valuation in Education Psychology Guidance**, Holt, New York.

21 - Allen, M. J., & Yen, W. M. (1979). Introduction to measurement theory. Monterey, Calif.: Brooks/Cole Pub. Co

22 - Bloom, B. S., Madaus, G. F., And Fiastings T. T. (1980): **Evaluation to Improve Learning**, Mc Graw – Hill, New York.

23 - Johnson, Rhonda Annette . (2005) Principal Evaluation : A different perspective , Unpublished Doctor Degree , Wichita State University .

24 - TIM MURLEY(2010) " Performance Evaluation for teachers and administrators, Warren country public schools P.00 Box 51810

ملحق رقم (١)

قائمة باسماء الخبراء والمختصين الذين وزعت عليهم استمارات الاستبيان لتحديد متغيرات الدراسة

ت	اسم الخبير	اللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
١	وليد خالد همام	استاذ دكتور	ادارة رياضية	جامعة الموصل / كلية التربية الاساسية
٢	رياض احمد اسماعيل	استاذ دكتور	ادارة رياضية	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٣	عدي غانم الكواز	استاذ دكتور	ادارة رياضية	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٤	خالد محمود عزيز	استاذ مساعد	ادارة رياضية	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٥	بثينة حسين علي	استاذ مساعد	ادارة رياضية	جامعة الموصل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
٦	احمد رعد الحياي	استاذ مساعد	ادارة رياضية	جامعة الموصل / كلية التربية الاساسية

٧	محمد علي محمد باقر	مدرس	قياس وتقويم	جامعة الموصل / كلية التربية الاساسية
٨	محمد خالد احمد	مدرس	ادارة رياضية	جامعة الموصل / كلية التربية الاساسية
٩	ياسر بازل محمد	مدرس	ادارة رياضية	جامعة الموصل / كلية التربية الاساسية

ملحق رقم (٢)

الاستبيان النهائي (المقنن)

عزيزي / تي معلم التربية الرياضية المحترم

.....

تحية طيبة :

في النية إجراء البحث الموسوم (تقييم الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة
نينوى من وجهة نظر معلمي ومعلمات التربية الرياضية في ظل جائحة كورونا), يرجى
التفضل بالاجابة عن فقرات هذا الاستبيان وبما يتفق مع درجة توافرها , وذلك بوضع علامة
(✓) أمام ما يناسب العبارات من البدائل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) , راجيا من
حضرتكم الاجابة الدقيقة خدمة للبحث العلمي
هذا وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

التوقيع :

اسم المعلم / اسم المعلمة :

اسم المدرسة:

سنوات الخدمة :

الشهادة :

اسم المحافظة :

تاريخ ملئ الاستمارة :

الباحث

م . م رضوان طه ياسين

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين عند وضع الخطط الاستراتيجية .					
٢	مدير المدرسة ينسق اعماله الادارية مع المعلمين .					
٣	توجيهات مدير المدرسة تكون فيها مجاملة تؤثر سلباً على المعلمين.					
٤	تشارك ادارة المدرسة مع المعلمين في وضع القرارات المتعلقة بعملهم .					
٥	تعمل ادارة المدرسة على تحديد الاهداف التربوية لتحقيقها					
٦	ادارة المدرسة تعطي الفرصة للمعلمين في ابداء ارائهم في الامور الادارية .					
٧	تتبادل ادارة المدرسة مع المعلمين المعلومات بخصوص المدرسة.					
٨	توضع الخطط الخاصة بالعمل لاستغلال الموارد المتوفرة في تحقيق الاهداف .					
٩	تنسق ادارة المدرسة اعمالها مع المعلمين .					
١٠	مدير المدرسة لديه القدرة على التقييم الصحيح .					
١١	توجد صعوبة في التفاهم والتعامل مع مدير المدرسة					
١٢	ينظم مدير المدرسة الامور التربوية الخاصة بالتلاميذ مع المعلمين .					
١٣	توجيهات مدير المدرسة تكون للصالح العام .					
١٤	بعض القرارات المتخذة من قبل مدير المدرسة تؤثر في صلاحيات المعلمين .					
١٥	قلة الخبرة والكفاءة لبعض مديري المدارس في الامور التخطيطية والتنظيمية .					
١٦	يعتبر المعلمين ومدير المدرسة عائلة واحدة .					
١٧	لا يتقبل مدير المدرسة الاراء المخالفة له من قبل المعلمين .					
١٨	التباعد بين اداري المدرسة والخلافات التي تحدث بينهم تؤثر على المصالح العامة للعاملين .					
١٩	يعمل مدير المدرسة على تقسيم الواجبات مع المعلمين					



					٢٠ يتابع مدير المدرسة المعلمين وفق نظام رقابي فعال .
--	--	--	--	--	--

ت	الفقرة	دائماً	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
٢١	بعض قرارات مدير المدرسة تكون نتيجة ردود افعال سلبية .					
٢٢	التخطيط يساعد مدير المدرسة على اعطاء التوجيهات اثناء العملية التعليمية .					
٢٣	التوجيه الاداري يكون جماعي من قبل مدير المدرسة .					
٢٤	القرارات التي تتخذ تكون بناءً على المعلومات الموجودة لدى مدير المدرسة .					
٢٥	التخطيط الذي يستخدمه مدير المدرسة يعطي المعلمين الاحساس بالتحكم والتوقع للنجاح والتقدم .					
٢٦	يتعامل مدير المدرسة تعاملًا رسمياً مع المعلمين والتلاميذ .					
٢٧	عدم التخطيط في المدرسة يؤثر على التنسيق ويجعل الامور عشوائية .					
٢٨	يقارن مدير المدرسة بين ما تم انجازه وما هو موجود ضمن الاهداف .					
٢٩	عدم وضع الاهداف من قبل مدير المدرسة للمراحل الدراسية يؤثر على النتائج الامتحانية للتلاميذ .					
٣٠	مدير المدرسة ينظم مسابقات علمية للمراحل الدراسية بالتعاون المعلمين .					
٣١	يستخدم مدير المدرسة المرونة في اعطاء التوجيهات والتعليمات للمعلمين .					
٣٢	وضع الخطط العلمية تلاقي نجاحاً من خلال استمرارية المعلمين بالعمل التربوي .					
٣٣	يعمل مدير المدرسة على بناء القاعدة الرئيسية لتنظيم الامور التنظيمية للكادر التعليمي المختص .					
٣٤	يتراجع مدير المدرسة عن بعض القرارات المتخذة تبعاً للمعلومات المتوفرة لديه .					
٣٥	يمتلك مدير المدرسة الكفاءة الادارية التي تساعد على تحديد اهداف التلاميذ وواجباتهم من خلال المعلمين .					
٣٦	يعمل مدير المدرسة على وضع اكثر من بديل لقراراته تحسباً للمتغيرات .					
٣٧	الخبرة والتأهيل العلمي لمدير المدرسة جعله قادراً على تحديد اهداف المعلمين وتقسيم واجباتهم .					
٣٨	تقدير قيمة الوقت للمعلمين لتحقيق الاهداف المرسومة					
٣٩	يوضح مدير المدرسة طبيعة المعوقات الادارية امام واجبات					

