



دورة المدير المطورة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لمدراء مدارس الرصافة في بغداد من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

م.د. أزهار عبد الوهاب محمد جبر

الملخص:

هدف البحث التعرف على أهمية دورة المدير المطورة في تحسين الأداء الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية لمدارس الرصافة في بغداد، وهل تم تطبيق معيار مدير المدرسة وفق المؤشرات المعتمدة في الدورة وهل حققت النتائج المطلوبة، وكذلك اثر دورة المدير وعلاقتها بالأداء الوظيفي (وفق مؤشرات معيار مدير المدرسة في كراس دليل مديري المدارس المطورين والقادة لبرنامج بناء القدرات في التعليم الابتدائي والثانوي)، والتعرف على مدى فهم وتطبيق المدراء المشاركين بهذه الدورة، واستعملت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب الوصفي لعينة مكونة من (200) من مدرسي التربية الرياضية لمديرية تربية الرصافة -بغداد خلال فترة البحث لمدراء المشاركين بهذه الدورة، وتم الاعتماد على المصادر العلمية والمراجع ذات الصلة بموضوع البحث لغرض تحقيق الهدف من البحث، إذ تم أعداد استبانته ب(محاور)، وتم عرض الاستبانته على الخبراء، إذ قاموا بتعديلها، وبعد إجراء التجربة الاستطلاعية للوقوف على المعوقات، قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على مدرسي التربية الرياضية خلال فترة البحث، وبعد استعمال الوسائل الإحصائية الملائمة لموضوع البحث للوصول إلى النتائج الدقيقة توصلت الباحثة إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات:

- 1- أن أغلب المدراء كان لديهم الكثير من الاهتمام بالجانب المهاري لما لديه صلة وثيقة بعملهم الإداري، واغفلوا الجانب المعرفي وجانب القيم والاتجاهات.
- 2- أن الكثير من إدارات المدارس أهملوا تنفيذ كافة المعايير التي تلقوها خلال الدورة، ولكون هذه المعايير تمثل سلسلة من الحلقات بعضها ينجح بعضها، مما أثر سلباً على إدارة في تنفيذ الجزء الأهم في عملها.



إما أهم التوصيات فهي:

1. ضرورة التأكيد من قبل الإشراف لهذه الدورات المراجعة الدائمة, لكراس التدريب الخاصة بدورة المدير المطور للتعرف أكثر على المعايير وكيفية تطبيقها وفق المؤشرات المعتمدة في الكراس.
2. العمل على إصدار كتب شكر لمدراس التي تحصل على تقييمات جيدة خلال وبعد نتائج الزيارات للتقييم الخارجي, إذ تعكس هذه النتائج مؤشر لفهم وتنفيذ الإدارة لمنهاج دورة المدير المطور.
3. العمل على إشراك المعلمين والمدرسين ومنهم التربية الرياضية, بدورة عن مفهوم أهداف مشروع (بناء القدرات لإدارات المدارس) الذي تنظمه منظمة اليونيسيف, إذ من المهم إن يتعرف المعلمين والمدرسين عن هذا المشروع لكونهم جزءا منه.

الكلمات المفتاحية: دورة المدير, الاداء الوظيفي , مدرسي التربية الرياضية

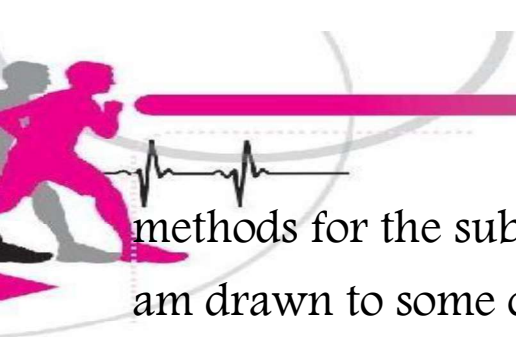


The developed principal's course and its impact on improving the job performance of principals of Al-Rusafa schools in Baghdad from the point of view of physical education teachers.

Dr. Azhar Abdel Wahab Mohamed Gabr

Abstract.

The aim of the research is to identify the importance of the developed principal's course in improving the job performance of physical education teachers in Al-Rusafa schools in Baghdad, and whether the principal's standard was applied according to the indicators approved in the course and whether it achieved the required results, as well as the impact of the principal's cycle and its relationship to job performance (according to the school principal's standard indicators in The guide for school principals, developers and leaders of the capacity-building program in primary and secondary education, and to identify the extent to which the principals participating in this course are understood and applied. The participants in this course, and the scientific sources and references related to the subject of the research were relied upon for the purpose of achieving the goal of the research. Questionnaires on physical education teachers during the research period, and after using the appropriate statistical

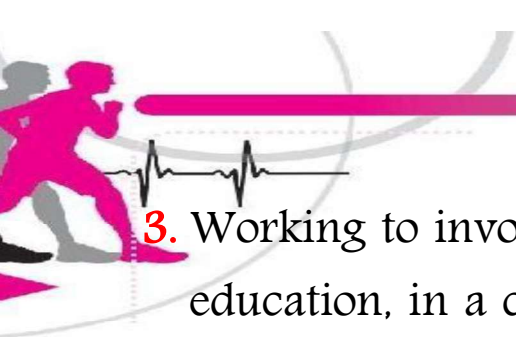


methods for the subject of the research to reach accurate results I am drawn to some conclusions and recommendations:

1. Most of the managers had a lot of interest in the skill side because it is closely related to their administrative work, and they neglected the knowledge side and the side of values and trends.
2. Many school administrations neglected to implement all the standards they received during the course, and because these standards represent a series of episodes, some of which succeed each other, which negatively affected the administration in implementing the most important part of its work.

The most important recommendations are:

1. It is necessary to confirm by the supervision of these courses the permanent review of the training brochure for the course of the developed manager to learn more about the standards and how to apply them according to the indicators approved in the brochure.
2. Working on issuing thank you books for schools that get good evaluations during and after the results of visits to the external evaluation, as these results reflect an indicator of the administration's understanding and implementation of the developed director's course curriculum.



3. Working to involve teachers and teachers, including physical education, in a course on the concept of the objectives of the project (capacity building for school administrations) organized by UNICEF, as it is important for teachers and teachers to know about this project because they are part of it.

Keywords: Principal's cycle, job performance, physical education teachers

1 - 1- التعريف بالبحث وأهميته :

إن الإدارة في أي مؤسسة هي عملية تستهدف التعاون والتنسيق الجهود البشرية والاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف إدارة المدرسة من أجل تطوير عملها ومن ضمنها الاهتمام بالنشاط الرياضي، فقد ثبت أن نجاح أي عمل يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة المتبعة، وأعتبر التقدم الإداري معياراً يعتمد به للحكم على تقدم الأمم ورفقها، فالإنسان القيادي الإداري الذي يأخذ على عاتقه تنظيم الجهود والعلاقات الإنسانية، وحريص على مصالح العامة دون تفريط، ومن أجل تطوير عمل القيادات الإدارية الرياضية والمدرسية في مديريات التربية، "ويتطلب التطوير الإداري لمدير المدرسة تحليل دوره أولاً، وهذا يرتبط بفلسفته في الحياة عامه أي ما يغيره خيراً، وإن أدرك الفرد لما هو خير شياً أساسياً لأي تحليل منطقي لأدواره الإدارية" (هيا هلال: 2016)، لذا أعدت منظمة اليونيسيف برامج متكاملة تهدف إلى رفع قدرات وقابليات الإدارات المدرسية، إذ كان (مشروع المدير المطور) المعدة من قبل منظمة اليونيسيف لتغيير النظام التعليمي في المدارس العراقية وفق برنامج بناء وتطوير القدرات في التعليم الابتدائي والثانوي، ومن هنا جاءت أهمية البحث للتعرف على الجدوى الفعلية من أقامت الدورات التي تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي للإدارة وجزء من هذا الأداء هو النشاط الرياضي يعد أحد مجالات النشاط المدرسي والذي يهدف إلى "تحقيق النمو المتكامل للفرد من جميع الجوانب لما يتميز به من الحركة، فالحركة احدي الدوافع الأساسية للإنسان، وهي وسيلة تعليمية ممتازة إذا نفذت بطريقة صحيحة" (فيصل الملا: 2001)، ودورة المدير المطورة شملت مفرداتها الكثير من الإمكانيات الجديدة التي اكتسبها مدراء الإدارات المدرسية من خلال مشاركتهم بهذه الدورات من أجل تحسين المخرجات التعليمية.

1-2 مشكلة البحث:

فلا يزال هناك من ينظر إلى النشاط المدرسي على أنه من قبيل الترفيه عن التلاميذ، والترويح عنهم ولا يقع في إطار المنهج المدرسي، وهذه النظرة الضيقة لمفهوم المنهج ترتب عليها آثار تربوية ضارة تمثلت في الاهتمام بالجانب المعرفي دون بقية الجوانب الأخرى، مع العلم النشاط الرياضي يعتبر محفز للتلاميذ في مجال التحصيل الدراسي، ومن خلال ملاحظة الباحثة لواقع النشاط الرياضي في المدارس، والذي أصبح دون المستوى المطلوب، كان السؤال هنا؟ هل هو ضعف الإدارة والذي اثر سلبي على دور النشاط الرياضي، وتأكيد المنهاج الحديثة على أهميته باعتباره احد المقومات التعليمية التربوية التي تعمل على تربية النشء تربية متوازنة متكاملة؟، على الرغم



من إقامة العديد من الدورات لتطوير الأداء الوظيفي لهذه الإدارات؟ أو قلة متابعة لما تحقق هذه الدورات من اثر على المتدربين؟ ولأهمية هذه الدورات, ولكونها شملت الكثير من المعايير المهمة التي تعمل تطوير العمل من نواحي كثيرة، ارتأت الباحثة متابعة مخرجات هذه الدورة ومتابعة مدى استفادة وتطبيق مدراء المشاركين لمفرداتها, وخاصة لمعيار مدير، لكون هذا المعيار هو يثبت مدى تحسن أداء المدراء, وان المدير الذي يفشل في تطبيق هذا المعيار يكون غير قادر على الإدارة والتي جزء منها النشاط الرياضي، وهنا تكمن مشكلة البحث في تحديد مدى الجدوى الحقيقية من إقامة هذه الدورات، وهل إن الدورة من الممكن إن يكون أثرها واضح في تغيير وتطوير النشاط الرياضي أم أنها تحصيل حاصل.

1-3 أهداف البحث:

1. إعداد استبانة بدورة المدير المطورة.
2. التعرف على دور هذه الدورة وعلاقتها بالأداء الوظيفي (وفق مؤشرات معيار مدير في كراس دليل مديري المدارس المطورين والقادة لبرنامج بناء القدرات في التعليم الابتدائي والثانوي) من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية
3. التعرف على مدى فهم وتطبيق مدراء المشاركين لمعيار دورة المدير من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية.

1-4 مجالات البحث:

مجال البشري: مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية الرصافة في بغداد ممن التحق بدورات.

المجال الزمني: 2020/12/3 إلى 2021/5/20

المجال المكاني: مديريات النشاط الرياضي ومدارس الرصافة لمديرية تربية بغداد.

1-5 التعريف بالمصطلحات:

المدير المطور: "هو (ضمن برنامج بناء القدرات في التعليم الابتدائي والثانوي والذي ينفذه المجلس الثقافي البريطاني ويموله الاتحاد الأوربي، تم إعداد معايير خاصة بالمدرسة تهدف إلى قياس مستوى أداء المدرسة كمؤسسة قادرة على توفير تعليم ذو جودة لكل المراحل العمرية (الابتدائي والثانوي)، تم استخدام هذه المعايير من قبل جهاز الإشراف التربوي في عملية التقييم الخارجي للمدارس، حيث تزور مجموعة مؤلفة من ثلاثة مشرفين المدرسة وتقضي ثلاثة أيام



للوقوف على كل الجوانب المتعلقة بالمدرسة وأدائها من ثم تخرج بتقييم يبين كفاءة الأداء وتوصيات ملزمة لمدير المدرسة للعمل عليها من خلال إعداد خطة تطوير سنوية بالتعاون مع كادر المدرسة، تأتي دورات المدير المطور لكي تمكن مدراء المدارس من الاستجابة لتقارير جهاز الإشراف ووضع الخطة التطويرية بالشكل الذي يضمن الارتقاء بأداء مدرسته" (دليل مديري المدارس: 2015).

2- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

1-2 منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لكونه أكثر ملائمة لطبيعة بحثها.

2- 2 مجتمع وعينة البحث:

حيث تمثلت عينة البحث مدرسي التربية الرياضية في مديرية العامة لتربية الرصافة- بغداد، إذ تضمنت كافة الإدارات ممن التحقوا بدورات تدريبية أقامها قسم الإعداد والتدريب في المديرية، برعاية منظمة اليونيسيف، وكان المجموع الكلي لعينة البحث مدرسي التربية الرياضية والبالغ عددها (200) مجتمع الأصل مدرسي التربية الرياضية (ابتدائي وثانوي)، وعينة إعداد الاستبانة (20)، أما عينة الاستطلاع فقد شملت مجموعة من مدرسي التربية الرياضية والبالغ عددهم (20) مدرسا، والجدول (1) يبين مواصفات مجتمع البحث والعينة الكلية والعينات الثلاث التي توزعت منه.

جدول (1)

يبين وصف أعداد مجتمع البحث والعينة الكلية والعينات الثلاث.

مجتمع البحث	عينة البحث الكلية	عينة التحليل	عينة الاستطلاعية الأولى و الثانية	عينة التطبيق الرئيسية
240	200	20	20	200

3-2 وسائل جمع البيانات والأجهزة المستخدمة: استعانت الباحثة ب الوسائل والأدوات والأجهزة الآتية:

1. المقابلات الشخصية .



2. المصادر العربية والأجنبية.
3. الزيارات الميدانية.
4. استمارة الاستبانة.
5. شبكة المعلومات (الانترنت).
6. الحاسبة الالكترونية الشخصية نوع (DELL).

4-2 إجراءات البحث الميدانية:-

1-4-2 استمارة الاستبانة:

تعد الاستبانة من الأدوات المهمة في جمع المعلومات والبيانات التي يركز عليها البحث، بعد الإطلاع عن كثب على واقع التدريب، وإجراء عدة مقابلات مع بعض الإداريين والمدربين والمشرفين العاملين في مجال التدريب، إذ قامت الباحثة بإعداد استبانة مبنية وفق معيار مدير المدرسة وحسب ما موجود في (دليل مديري المدارس المطورين والقادة). وهذا الدليل هو كان المصدر المعتمد لدى المدربين في إعداد برنامج تدريبي توافق مع المعايير الموجودة ضمن مفرداته، إذ قامت الباحثة بإعداد استبانة أولية، وقامت بتوجيه الاستبانة إلى الخبراء البالغ عددهم (5) خبراء من أساتذة في اختصاصات الإدارة والتنظيم والاختبارات والقياس لبيان صلاحية المحاور وفقراتها، والجدول التالي يوضح اتفاق السادة الخبراء .

جدول (2)

اتفاق السادة الخبراء على مجالات الاستبانة

ت	المجالات	النسبة المئوية للاتفاق
1	المعرفي	86%
2	المهارات	100%
3	القيم والاتجاهات	87%
4	البيئة الفيزيقية	100%

وبعد أن تم تحديد مجالات الاستبانة والفقرات الملائمة لكل مجال، وتم عرضها على السادة الخبراء بصيغتها الأولية، وبعد أن أخذت الباحثة بملاحظات السادة الخبراء من حذف وإضافة وتعديل لفقرات الاستمارة قام بعرض الاستمارة بصيغتها النهائية على نفس الخبراء



حيث بلغت نسبة اتفاق الخبراء بمقدار (7,85%)، وقد شملت الاستمارة على ثلاث مجالات (المجال المعرفي 6 فقرات)، (مجال المهارات 11 فقره)، (مجال القيم والاتجاهات 8 فقرات).

2-4-2 التجربة الاستطلاعية الأولى:

بعد تحديد الاستبانة من قبل السادة الخبراء والتي تناسب قياس الظاهرة المبحوثة، تم تجربته على العينة الاستطلاعية الأولى والبالغ عددها (10) مدرسا بتاريخ 5\12\2020 ولغاية 13\12\2020 من اجل معرفة المعوقات التي تعترض العمل مثلا وضوح فقرات الاستبانة ومعرفة صعوبة وسهولة الإجابة عليها من قبل عينة البحث وكيفية الوصول إلى عينة البحث.

2-5-2 الأسس والمعاملات العلمية :

2-5-2-1 الصدق المحتوى:-

قياس مدى صلاحية الفقرات والمجالات للنواحي المختلفة للظاهرة المراد قياسه، وتحقق صدق محتوى الاستبانة عندما قامت الباحثة بإعداد استمارة الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والاختبارات والقياس وعددهم خمس خبراء سبق ذكرهم (*). واخذ نسبة أكبر من (80%) من آرائهم في قبول المجالات وفقراتها، وتم التعديل وفق ملاحظاتهم عليها، وقامت الباحثة بعرض الاستبانة بصيغتها المعدل على نفس الخبراء (**). حيث بلغت نسبة اتفاق الآراء (87.7%)، وبذلك تحقق شروط الاستبانة.

2-5-2-2 الثبات:

اعتمدت الباحثة طريقة التجزئة النصفية لأنها من أكثر طرائق الثبات استعمالاً، لكون هذه الطريقة لا تتطلب إلا إجراء الاختبار لمرة واحدة فقط، وهي تعتمد على تجزئة فقرات المقياس إلى جزئين متكافئين، فبعد أن قامت الباحثة بتفريغ الدرجات التي حصل عليها المتعلقة بدرجات (20) فرداً من (التجزئة النصفية على عبارات المقياس) أفراد عينة البحث، ثم تجزئتها إلى جزئين (الأول) يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الفردية (والآخر) يتضمن درجات الفقرات التي تحمل الأرقام الزوجية بعد ذلك قامت الباحثة احتساب معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين درجات الاختبارات الفردية والزوجية ولكل اختبار وبحسب العينة، إذ بلغ معامل ثبات ارتباط الاختبار (0.817)، ونظراً لكون هذه القيم تمثل معامل ثبات نصف الاختبار لذا قامت الباحثة بتصحيح قيمة معامل الثبات لكي يقيس الاختبار ككل عن طريق استعمال معادلة



سبيرمان- براون للدلالة، وبذلك أصبح معامل ثبات الاختبار (0,864)، وهي قيم ذات دلالة يمكن الاعتماد عليها.

2-5-3 الموضوعية:

وتعني أن تكون للأسئلة نفس المعنى عند مختلف أفراد العينة التي يطبق عليها الاختبار، أي إن السؤال لا يقبل التأويل، فعليه وبعد توزيع الاستبانة على الخبراء لبيان صلاحية فقراتها، وكذلك توزيعها على عينة البحث لإجراء التجربة الاستطلاعية لاحظت الباحثة عدم وجود أي تلوؤ أو سوء فهم أو إشكال في فهم فقرات الاستبانة، فقد اتسمت الإجابات بالوضوح مما يدل على موضوعية الاستبانة.

2-5-4 التجربة الاستطلاعية الثانية:

قامت الباحثة بإجراء التجربة الاستطلاعية الثانية، ومن أغراض هذا التجريب هي تنظيمية تساعد على تجاوز الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق الاستبانة، وقد طبقت التجربة على عينة تتكون (10) مدرسا، وجرت التجربة بتاريخ 2020/ 12 /28 ولغاية 2021\1\10، وتبين أن التعليمات واضحة وان فقرات الاستبانة مفهومة وبعد نهاية التجربة الاستطلاعية أصبحت الاستبانة وفقراتها جاهزة للتطبيق.

2-5-5 التجربة الرئيسية:

بعد أن حصلت الباحثة استبانة ضمن الأسس والمعاملات العلمية في القياس والتقويم، قامت الباحثة بإجراء التجربة الرئيسية على عينة التطبيق، والبالغ عددها (200) مدرسا، وجرت التجربة بتاريخ 2021/ 2 /24 ولغاية 2021\5\20، بمساعدة الكادر المساعد، تحت الشروط والتعليمات الموضوعه للاستبانة، وبعد استكمال إجراءات التطبيق، عمدت الباحثة إلى جمع البيانات الخاصة وترتيبها في جداول خاصة تمهيدا لإجراء المعالجات الإحصائية.

2-5-6 الوسائل الإحصائية: استعملت الباحثة الحقيبة الإحصائية (SPSS).

3- عرض وتحليل النتائج ومناقشتها:

ولتحقيق من صحة الفرضية الصفرية استعملت الباحثة الاختبار التائي لعينة ومجتمع البحث.

1-4 الفرضية الصفرية الأولى: (لا يوجد فرق دال إحصائيا بين متوسط درجات المدرء

المشاركين في دورة المدير المطور والوسط الفرضي لأداة قياس الأداء الوظيفي).

جدول رقم (2) يبين قيمة الاختبار التائي للفرضية الصفرية الأولى

العينة	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t-test	
					المحسوبة	الجدولية
200	50	65.56	689.14	1-200	326.3	960.1

وتشير نتائج جدول رقم (2)، إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات المدراء المشاركين في دورة المدير المطور، والوسط الفرضي لأداة قياس الأداء الوظيفي عنده مستوى دلالة (0.05) إذ بلغت القيمة المحسوبة (3.326) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.960)، إذ تشير النتائج إن الاستفادة من مفردات دورة المدير المطور كان أثرها جيد عند المدراء المشاركين، إذ "يعد الأداء الوظيفي الإداري عصب العملية الإدارية، هو مجموعة مهام منوطة بالمدير لأجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، كما يكون بمثابة سلوك ظاهر وملاحظ يكشف عن مستوى الانجاز والعطاء للمدير في مدرسته" (احمد عبد القادر: 2012)، ويعتبر معيار الأداء الوظيفي هو "تحليل أداء مديري المدارس للمهام الإدارية لتحديد مستوى أدائهم الفعلي وتشخيص نقاط القوة في هذا الأداء ومواطن الضعف فيه، من أجل تعزيز الأولى ومعالجة الثانية، بما يسهم في تحقيق النظام التربوي" (مشعل خالد: 2008)، وأن المدراء المشاركين بهذه الدورات من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية ملتزمين بأداء مهمات وظائفهم وأعباءها، أي إنهم يقوموا بالهام والمسؤوليات التي يتطلبها منصب عمل المدير.

2- الفرضية الصفرية الثانية: (لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات المدراء المشاركين في دورة المدير المطور والوسط الفرضي للمجال المعرفي لأداة قياس الأداء الوظيفي).

جدول رقم (3) يبين قيمة الاختبار التائي للفرضية الصفرية الثانية

العينة	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t-test	
					المحسوبة	الجدولية
200	14	46.10	4.381	1-200	-5.932	960.1

تشير نتائج جدول رقم (3) إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، التي تنص على عدم وجود فروق متوسط درجات المدراء المشاركين في دورة المدير المطور، والوسط الفرضي



أداة قياس الأداء الوظيفي عنده مستوى دلالة (0.05) إذ بلغت القيمة المحسوبة (-5.932) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.960)، تشير النتائج إلى إن المدراء لم يبدوا اهتماما كبيرا في تطبيق مؤشرات المعيار المعرفي إذ اعتبروها مهارات متوفرة لديهم، لكن المعرفة والخلفية العلمية مهمة أن عدد سنوات الخبرة لا يمكن إن تؤدي دورها ما لم تسند إلى المعرفة ولا يمكن إن تكون بديلا عنها لأنها تعتبر مؤشرا حقيقيا لقدرة المدير، بل العكس من ذلك وجب على مدير الاهتمام بالجانب المعرفي وتطويره لوضع الخطط التربوية الجيدة، وهذا ما أشارت له (سعاد خضر: 2013) " إن الإدارة المدرسية تتطلب قائدا ذا كفاءة ومهارات إدارية ومعرفة تجعله مؤثرا في إدارته يتبع المنهج العلمي والمعرفي من خلال الأساليب الإدارية المنبثقة من الاتجاهات الإدارية الحديثة في الإدارة التربوية"، المدير المتميز من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية إن يكون مواكب ومتابع لتطورات التي تحدث بالأنظمة والقوانين الخاصة بالعملية التعليمية والمناهج الحديثة بالإدارة والتي تهتم بالأنشطة الرياضية، وأصبح يقع على عاتق المدراء والقادة الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم المعرفية لأننا في عصر المعرفة والمعلوماتية.

3-4 الفرضية الصفيرية الثالثة: (لا يوجد فرق دال إحصائيا بين متوسط درجات المدراء المشاركين في دورة المدير المطور والوسط الفرضي للمجال المهارات لأداة قياس الأداء الوظيفي).

جدول رقم (4) يبين قيمة الاختبار التائي للفرضية الصفيرية الثالثة

العينه	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t-test	
					الجدولية	المحسوبة
200	22	25.65	5.974	1-200	3.560	1.960

وتشير نتائج جدول رقم (4)، إلى رفض الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود فرق دال إحصائيا بين متوسط درجات المدراء المشاركين في دورة المدير المطور، والوسط الفرضي لأداة قياس الأداء الوظيفي عنده مستوى دلالة (0.05)، إذ بلغت القيمة المحسوبة (3.560) بينما كانت القيمة الجدولية (1.960)، وذلك يشير إلى اهتمام المدراء المشاركين بالجانب المهاري، "وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة التي تمثل العمل الوظيفي لمدير المدرسة، من هذه المهارات ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج، ومنها ما يتعلق بالعاملين والمدرسة والتنظيم المدرسي وهيئة العاملين" (منصور إبراهيم: 2007)، إذ مثل لهم الجانب المهاري تحدي جديد في تطبيقه وإنجاحه، لأن لديهم قناعة حول أهمية المهارة في إدارة المدرسة، وذلك من خلال



متابعة أداء المدرسين ومنهم مدرسي التربية الرياضية وتوجيههم، وخلق علاقات ايجابية مع المدرسين والطلبة والعمل بروح الفريق، لأن من "يمتلك المهارة يكون قادرا على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وتقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات وتنبئ بنتائج الإجراءات قبل تنفيذها" (علي حطاب وآخرون:2015)، " من مهارات مدير المدرسة مدى كفاءته وقدرته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها، وتشمل مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وهذه المهارة في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية" (محمد عبد القادر:2014).

4-4الفرضية الصفرية الرابعة(لا يوجد فرق دال إحصائيا بين متوسط درجات المدراء المشاركين في دورة المدير المطور والوسط الفرضي للمجال القيم والاتجاهات لأداة قياس الأداء الوظيفي).

جدول رقم (5) يبين قيمة الاختبار التائي للفرضية الصفرية الرابعة

العينة	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t-test	
					المحسوبة	الجدولية
200	14	10.13	671.5	1-200	-1.229	1.960

النتائج جدول رقم(5)، إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، التي تنص على عدم وجود فرق دال إحصائيا بين متوسط درجات المدراء المشاركين في دورة المدير المطور، والوسط الفرضي لأداة قياس الأداء الوظيفي عنده مستوى دلالة (0.05) إذ بلغت القيمة المحسوبة (-1.229) وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.960)، وتشير النتائج إلى عدم اتجاه المدراء المشاركين بدورة المدير المطور نحو تغيير الكثير من القيم والاتجاهات في عملهم الإداري، والقيم من أهم محددات السلوك، ومن المكونات التي تسهل التعامل والتفاعل بين الأفراد والجماعات، فهي نتيجة التفاعل القائم بين الفرد ومجموعة" (عايد احمد وآخرون:2007)، وهذا مؤشر ضعف التفاعل والتعامل بين المدير ومدرسي التربية الرياضية، فتعرف بأنها "اعتقادات عامة تحدد ما هو الصواب والخطأ وما هي الأشياء المحببة أو غير محببة أو مفروضة أو المقبولة، المفروضة" (محمد فالح:2012)، من الضروري يهتم المدراء بالقيم هي الأساس التي تقام عليها ثقافة المجتمع، فهي " تعبر الواقع الاجتماعي وما به من تماسك أو تصارع، وكذلك تعد عنصرا من



عناصر الثقافة الرئيسية لأي مجتمع من المجتمعات، ويمكن للقيم إن تحدد النشاط الاجتماعي وتنظمه لكافة الأفراد في المجتمع" (نايل سالم: 2004)، والنشاط الرياضي يعمل على ترسيخ القيم الإنسانية وتعميق التماسك والانتماء للمجتمع .

4- الاستنتاجات والتوصيات:

1-4 الاستنتاجات:

توصلت الباحثة إلى عدة استنتاجات وهي:

1. إن اغلب المدراء كان لديهم الكثير من الاهتمام بالجانب المهاري لما لديه صلة وثيقة بعملهم الإداري، واغفلوا الجانب المعرفي وجانب القيم والاتجاهات .
2. إن الكثير من إدارات المدارس أهملوا تنفيذ كافة المعايير التي تلقوها خلال الدورة، ولكون هذه المعايير تمثل سلسله من الحلقات بعضها ينجح بعضه، مما اثر سلبا على الإدارة في تنفيذ الجزء الأهم في عملها وهو (معياري مدير المدرسة).
3. إن الوضع الذي أعقب إقامة دورة المدير المطور اثر بشكل كبير على إدارات المدارس مما جعل إمامها الكثير من العراقيل في تنفيذ ما تلقوه من مفاهيم وقدرات ومهارات، إذ كان للتظاهرات وجائحة كورونا اثر في تعطيل الدوام في اغلب الأوقات.

2-4 التوصيات:

1. ضرورة التأكيد من قبل الإشراف لإدارات المدارس على المراجعة الدائمة لكراس التدريب الخاص بدورة المدير المطور للتعرف أكثر على المعايير وكيفية تطبيقها وفق المؤشرات المعتمدة في الكراس.
2. العمل على إصدار كتب شكر للمدارس التي تحصل على تقييمات جيدة خلال زيارة التقييم الخارجي، كون ذلك مؤشرا على تنفيذ الإدارة لمنهاج دورة المدير المطور.
3. العمل على إشراك المعلمين والمدرسين ومنهم التربية الرياضية، بدورة عن مفهوم أهداف مشروع (بناء القدرات لإدارات المدارس) الذي تنظمه منظمة اليونيسيف، إذ من المهم إن يتعرف المعلمين والمدرسين عن هذا المشروع لكونهم جزءا منه.
4. حث إدارات المدارس على الزيارات المتبادلة وخاصة زيارة المدارس المتميزة والتي أثبتت قدرتها على تنفيذ برنامج المدير المطور وإقامة نشاطات مشتركة ومنها النشاط الرياضي .

المصادر:

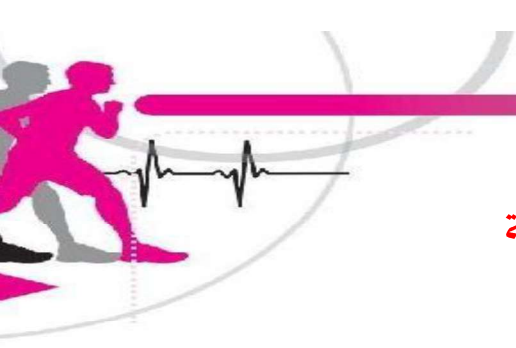
1. أحمد عبد القادر المسوري؛ واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الأستاذ، العدد، 201، 2012، ص45.
2. نايل سالم فالح الرشيدة؛ الإطار أقيمي للمشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2004، ص18.
3. هيا هلال محمد؛ درجة توافر القيم الأخلاقية لدى مدير المدارس المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2016، ص18.
4. دليل مديري المدارس لتنفيذ برنامج القيادة من اجل المستقبل، 2015، ص1-38.
5. فيصل الملا عبد الله: تأثير برنامج مقترح للتربية الحركية على النمو الحركي والمعرفي والاجتماعي لأطفال مقبل المدرسة، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، العدد 2001، 60، ص164.
6. دليل مديري المدارس المطورين والقادة، 2009.
7. علي سلوم جواد الحكيم؛ الاختبارات والقياس والإحصاء في المجال الرياضي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة القادسية، 2004 م.
8. علي حطاب كاظم- يوسف يعقوب شحادة: التعليم الثانوي الإدارة والإشراف، مطبعة نور الحسن للطباعة والتنضيد، بغداد، 2015، ص95.
9. عبد القادر محمد عابدين؛ الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، ط1، 2014، ص90.
10. عايد احمد- سليمان ذياب؛ درجة التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية في ممارسة التعليم، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية، مجلد 19، العدد، 1، 2007، ص197.
11. محمد فالح الحنيطي؛ مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، دراسة تحليلية ميدانية، مجلد 30، العدد، 2، 2012، ص225.
12. مشعل خالد أخلالدي؛ مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008، ص25.



13. محمد فالح الحنيطي؛ مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، دراسة تحليلية ميدانية، مجلد 30، العدد 2، 2012، ص 225.

14. منصور إبراهيم؛ المهارات الفنية اللازمة لمدير المدرسة، مجلة التربية والتعليم العدد، 44، 2007، ص 80.

15. سعاد خضير عباس؛ إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونهم، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 38، 2013، ص 158.



ملحق (1) الاستبانة بصيغتها الأولى

م/ صلاحية فقرات الاستبانة

الأستاذ الفاضل..... المحترم.

تروم الباحثة إجراء دراسة عن (دورة المدير المطورة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر مدرسي التربية الرياضية)، وبهدف الاستفادة من خبراتكم العلمية والميدانية الرجاء تقييم الاستبانة وتحديد صلاحية الفقرات مع ذكر المقترحات إن وجدت ، علما إن الاستبانة تهدف إلى التعرف على اثر دورة المدير المطور التي التحق بها مدرء مدارس تربية الرصافة الثانية/ بالتعاون مع منظمة اليونيسيف، تضم الاستبانة أسئلة من كراس دليل مديري المدارس المطورين والقادة، وبالأخص الملحق الرابع (معايير مدير المدرسة)، حيث تم اخذ المجالات المحددة في المعيار وهي (المجال المعرفي، مجال المهارات، مجال القيم والاتجاهات).

ملاحظة: إن مفتاح التصحيح (كثير، نوعا ما، مطلقا) .

م.د.أزهار عبد الوهاب محمد جبر

كلية التربية\جامعة ميسان



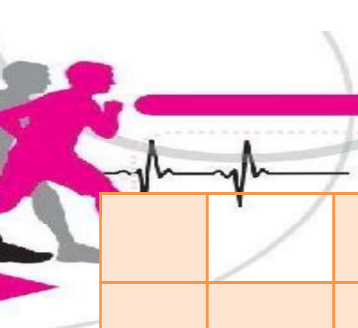
اسم الخبير و توقيعه :

اللقب العلمي :

الاختصاص :

مكان العمل :

التعديل	لا تصلح	تصلح	الفقرة	المجال
			1- أصبح أكثر دراية بمفهوم سياسة الأهداف التربوية، وفق فلسفة الدولة التربوية.	المجال المعرفي
			2- تعرف على الكثير من طرائق التدريس الحديثة.	
			3- تطور لديه مفهوم وأساليب القيادة وإدارة المدرسة.	
			4- أصبح مدركا لكافة القوانين والأنظمة الخاصة بالمدرسة وكيفية تنفيذها.	
			5- تعرف على أهمية فهم ومراعاة الظروف الاجتماعية والبيئية للمنطقة التي تقع فيها المدرسة، والظروف التي تواجه الطلاب.	
			6- إن التقييم الذاتي والخارجي للمدرسة والتخطيط لتطوير المدرسة أصبح من اكبر اهتماماته.	
			1- زاد اهتمامه بنوعية جودة التعليم.	المهارات
			2- زاد اهتمامه بالزيارة الدورية للصفوف لمتابعة أداء المعلمين.	
			3- زاد اهتمامه بتوجيه المعلمين نحو، إعطاء المزيد من التغذية الراجعة للطلاب.	
			4- أصبح لديه المزيد من العلاقات الايجابية مع الطلاب والمعلمين، وأشجع العمل بروح الفريق.	
			5- هل يشعر إن من واجبه خلق بيئة آمنة واعمل على توفير الخدمات الضرورية.	
			6- وضع العديد من الخطط لتطوير المدرسة مع المدد الزمنية لتنفيذها.	
			7- زاد فهمه للعمل التعاوني مع المعاونين.	
			8- تطور لديه مفهوم إدارة الموارد البشرية والمادية، واعمل على تسخيرها بكفاءة وفعالية.	
			9- أصبح يعتمد مبدأ الشفافية بالعمل مع العاملين والطلبة وأولياء الأمور.	
			10- زاد اهتمامي بمبدأ التقييم والتقويم لنقاط القوة والضعف في أداء المدرسة.	
			11- استخدم الاستبيانات لجمع المعلومات و توثيقها.	
			1- أصبح مدركا إن من المهم التأكد من الجودة العالية لعمليتي التعليم والتعلم، وإن المدرسة تتقدم بشكل مستمر.	التقييم والاتجاهات
			2- زاد اهتمامه إن يكون لكل الطلبة بمن فيهم من لديه مشاكل نفسية و صعوبات حركية من تحقيق أفضل ما لديهم.	
			3- زاد شعوره كونه قائد تربوي وقوة.	



		4- أصبح مهتما بإشراك المجتمع المحلي و أولياء الأمور بمشاكل المدرسة ومناقشتها ، وإيجاد الحلول المناسبة.
		5- زاد اهتمامه بالعمل وفق مبدأ الموضوعية والعدل ، لما له من اثر في شعور العاملين بالرضا الوظيفي.
		6- لقد تطورت لديه القدرة على التقييم الذاتي.
		7- أصبح يثمن أهمية تبادل الخبرات مع المدراء الآخرين.
		8- أصبح يشجع الآخرين على التقييم الذاتي وتبادل الخبرات.

ملحق (2) الاستبانة بصيغتها النهائية

م / استبانة

تحية طيبة ...

تروم الباحثة إجراء دراسة عن (دورة المدير المطور وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة مدرسي التربية الرياضية).

ويهدف الاستفادة من خبراتكم التي اكتسبتموها من خلال تعاملكم الإداري بمدراء التحقوا بدورة المدير المطورة بالتعاون مع منظمة اليونيسيف، حيث هدفت الدورة إلى إكسابهم مهارات إدارية وفنية و خبرات مختلفة) وفق مشروع تطوير المدارس الذي تدعمه منظمة اليونيسيف(برنامج بناء القدرات في التعليم الابتدائي والثانوي).

ملاحظة: الإجابة عن الاستبانة تستخدم فقط من اجل البحث . مع التقدير

اسم المدرس(ة): وتوقيعه:

اسم المدرسة:

م.د.أزهار عبد الوهاب محمد جبر

كلية التربية\جامعة ميسان.



المجال	الفقرة	كثيراً	نوعاً ما	مطلقاً
المجال المعرفي	1- أصبح أكثر دراية بمفهوم سياسة الأهداف التربوية، وفق فلسفة الدولة التربوية.			
	2- تعرف على الكثير من طرائق التدريس الحديثة.			
	3- تطور عنده مفهوم وأساليب القيادة في إدارة المدرسة.			
	4- أصبح مدركاً لكافة القوانين والأنظمة الخاصة بالمدرسة وكيفية تنفيذها.			
	5- لديه دارية بأهمية فهم ومراعاة الظروف الاجتماعية والبيئية للمنطقة التي تقع فيها المدرسة، والظروف التي تواجه الطلاب.			
	6- التقييم الذاتي والخارجي للمدرسة أصبح من أكبر اهتماماته.			
	7- إن التخطيط لتطوير المدرسة أصبح من أكبر اهتماماته.			
المهارات	1- زاد اهتمامه بنوعية جودة التعليم.			
	2- زاد اهتمامه بالزيارة الدورية للصفوف لمتابعة أداء المعلمين.			
	3- زاد اهتمامه بتوجيه المعلمين نحو ، إعطاء المزيد من التغذية الراجعة للطلاب.			
	4- أصبح لديه المزيد من العلاقات الايجابية مع الطلاب والمعلمين.			
	5- يشجع العمل بروح الفريق.			
	6- لديه القدرة على خلق بيئة آمنة واعمل على توفير الخدمات الضرورية.			
	7- وضع العديد من الخطط لتطوير المدرسة مع المدد الزمنية لتنفيذها.			
	8- تطور لديه مفهوم إدارة الموارد البشرية والمادية ، ويعمل على تسخيرها بكفاءة وفعالية.			
	9- أعتمد مبدأ الشفافية بالعمل مع العاملين والطلبة وأولياء الأمور.			
	10- زاد اهتمامه بمبدأ التقييم والتقويم لنقاط القوة والضعف في أداء المدرسة.			
	11- استخدم الاستبانات لجمع المعلومات و توثيقها.			
التقييم والاتجاهات	1- أصبح مدركاً إن من المهم التأكد من الجودة العالية لعمليتي التعليم والتعلم ، وإن المدرسة تتقدم بشكل مستمر .			
	2- زاد اهتمامه إن يكون لكل الطلبة بمن فيهم من لديه مشاكل نفسية و صعوبات حركية من تحقيق أفضل ما لديهم.			
	3- زاد شعوره كونه قائد تربوي وقوة.			
	4- تطور عمله باتجاه إشراك المجتمع المحلي و أولياء الأمور بمشاكل المدرسة ومناقشتها ، وإيجاد الحلول المناسبة.			
	5- اعتمد العمل وفق مبدأ الموضوعية والعدل ، لما لها من اثر في شعور العاملين بالرضا الوظيفي.			
	6- زاد اتجاهه نحو التقييم الذاتي.			
	7- أصبح يثمن أهمية تبادل الخبرات مع المدراء الآخرين، وأشجع الآخرين على التقييم الذاتي وتبادل الخبرات.			