

## الملاحق

أولاً : المراسلات :

ملحق رقم ( ١ ) : خطاب إلى سعادة مدير عام دار عالم الكتب بالرياض طلب الإذن باستخدام اختبار القيادة .

ملحق رقم ( ٢ ) : جواب مدير عام دار عالم الكتب بالموافقة الخطية .

ملحق رقم ( ٣ ) : خطاب إلى سعادة الأستاذ علي عبد القادر الزهراني طلب الإذن باستخدام استبانته .

ملحق رقم ( ٤ ) : جواب الأستاذ علي عبد القادر الزهراني بالموافقة الخطية.

ملحق رقم ( ٥ ) : استمارة بحث من الإدارة العامة للتربية والتعليم التطوير التربوي قسم البحوث التربوية .

ملحق رقم ( ٦ ) : خطاب كلية الدراسات العليا بجامعة السودان كلية التربية بقبول خطة البحث .

ملحق رقم ( ٧ ) استمارة طلب الموافقة على الدراسة بالخارج على الحساب الخاص.

ملحق رقم ( ٨ ) : خطاب إدارة كلية الدراسات العليا لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة الميدانية .

ملحق رقم ( ٩ ) : خطاب كلية التربية الموجه للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة الميدانية .

ملحق رقم ( ١٠ ) : خطاب من سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة تبوك إلى مديري ومعلمي المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة تبوك لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة.

ملحق رقم ( ١١ ) : نموذج طلب مساعدة في التحليل الإحصائي مع سند القبض.

ملحق رقم ( ١٢ ) : خطاب كلية الدراسات العليا بجامعة السودان أن لوائح الكلية

تفيد أن الحد الأدنى لمناقشة رسالة الدكتوراه هو ثلاث سنوات.

ثانياً : أدوات الدراسة :

ملحق رقم ( ١٣ ) : اختبار القيادة التربوية ومفتاح التصحيح .

ملحق رقم ( ١٤ ) : استبانة تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة .

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم المكرم الأستاذ / مدير المدرسة المتوسطة / الثانوية  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد .

تدركون مالمبحوث التربوية الميدانية من أهمية في تطوير العملية التعليمية والتربوية .  
ونظراً لتلك الأهمية فأنتني أضع بين يديك مقياس للقدرة القيادية التربوية المكون من  
مجموعة من الأسئلة موزعة على خمسة أجزاء كل جزء يقيس جانباً من الجوانب  
الرئيسية للقدرة على القيادة التربوية .

أمل التكرم بقراءة السؤال بتمعن ثم قراءة الإجابات المختلفة تحته ثم تختار منها الإجابة  
المناسبة في نظرك وتضع حول رقمها دائرة ( ○ ) وأن تضع في اعتبارك أن الإجابة  
الصحيحة هي التي تمثل ماينبغي أن يكون لا ما هو كائن بالفعل .

علماً بأن إجابتك لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وإن هذه الأسئلة تعد جزءاً من  
أداة لدراسة ميدانية بعنوان (( تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري المدارس  
الثانوية والمتوسطة بمنطقة تبوك من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس )) يقوم  
بها الباحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية .  
هذا وتقبلوا خالص الشكر والامتنان لحسن اهتمامكم وتعاونكم .

الباحث

ظافر سعيد حسن القحطاني

## أولاً : بيانات عامة

فضلاً ضع علامة (✓) في المربع الذي يناسبك فيما يلي :

أ - مدير مدرسة : -

المتوسطة [ ] الثانوية [ ]

ب - المؤهل : -

١ - بكالوريوس تربوي [ ] بكالوريوس غير تربوي [ ]

٢ - ماجستير تربوي [ ] ماجستير غير تربوي [ ]

٣ - مؤهلات أخرى [ ] يرجى ذكرها.....

ج - الخبرة في الإدارة المدرسية :-

١ - أقل من ٥ سنوات [ ] ٢ - من ٥ - ١٠ سنوات [ ]

٣ - من ١١ - ١٥ سنة [ ] ٤ - أكثر من ١٥ سنة [ ]

د - الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية : -

١ - لا شيء [ ] ٢ - دورة واحدة [ ]

٣ - أكثر من دورة [ ]

### الجزء الأول : الموضوعية

- س (١) يختلف المديرون في الأخذ برأي الآخرين ، فأأي العبارات التالية تمثل رأيك ؟
- ( أ ) لا يهمني رأي الآخرين طالما أن العمل يسير بانتظام .
- ( ب ) أهتم برأي المختصين وأخذه دائما في الاعتبار .
- ( ج ) أفضل رأي فئة محدودة تحظى بثقتي فيها .
- ( د ) اهتم برأي الآخرين بدون استثناء .

- س (٢) أردت أن تفاضل بين مرؤسيين متساويين في الشروط الأساسية للترقي  
لوظيفة أعلى وحيدة ، أحدهما صديق طيب لك ، والثاني علاقتك به عادية  
فهل :

( أ ) تختار صديقك الطيب لأنه أولى ؟

( ب ) تختار الآخر إظهاراً لعدالتك ؟

( ج ) تلجأ إلى وسيلة موضوعية للمفاضلة ؟

( د ) تحاول إجراء قرعة شريفة بينهما ؟

س ( ٣ ) حدث خطأ بسبب إهمال أو تقصير أحد رؤسك ، فهل :

( أ ) تكون معاملتك له عادلة وحازمة ؟

( ب ) تحتفظ بهدوئك ولا تظهر اهتماماً ؟

( ج ) تهدئ الموضوع حرصاً على الوئام ؟

( د ) تتبع أسلوباً آخر غير ما ذكر ؟

س ( ٤ ) قدم لك مرؤس لا ترضى عنه طلباً للحصول على ميزة أو مصلحة

مشروعة في سلطتك ، فهل :

( أ ) ترفض طلبه ؟

( ب ) تسوف في طلبه ؟

( ج ) تجيبه لطلبه ؟

( د ) تتبع أسلوباً آخر ؟

س ( ٥ ) لاحظت أثناء زيارتك لأحد الفصول هبوط مستوى التلاميذ ، فهل :

( أ ) تطلب من المدرس الإكثار من التدريبات التحريرية ؟

( ب ) تستبدل مدرس الفصل بآخر أكثر كفاءة منه ؟

( ج ) تحاول تشخيص الضعف ومعرفة أسبابه ؟

( د ) توجه للمدرس خطاب لفت نظر ؟

س ( ٦ ) يختلف المديرون في تقديرهم للأمر التربوية ، فأى العبارات الآتية صحيحة

في نظرك ؟ :

( أ ) نتائج الامتحانات هي المقياس الحقيقي للإدارة الجيدة .

( ب ) النشاط المدرسي مطلوب ، لكنه مضيعة للوقت .

( ج ) الأفكار التربوية الجديدة لا يمكن تطبيقها .

(د) كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة .

س (٧) يختلف رأي المديرين بالنسبة لتدريب العاملين ، فأأي العبارات الآتية يمثل وجهة نظرك ؟ :

(أ) تدريب العاملين أثناء الخدمة مضيعة للوقت .

(ب) برامج التدريب عموما ضررها أكثر من نفعها .

(ج) قيام المرؤسين بعملهم خير من أي تدريب لهم .

(د) كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة .

س (٨) قام أحد مرؤسيك بعمل عظيم ، وأنت تعلم أنك إذا أوصيت له بكلمة طيبة فإنه سيرقى وينقل إلى إدارة أخرى ، مما يترتب عليه فراغ كبير في مجموعتك ، فهل :

(أ) تتمسك به وتمتنع عن التوصية له بالترقية .

(ب) توصي له بالترقية وتحاول أن يستمر العمل بدونه .

(ج) توصي بترقيته وتعمل على تدريب من يحل محله .

(د) تتجاهل العمل الذي قام به .

س (٩) انتقد أحد مرؤسيك الطريقة التي عالجت بها إحدى مشكلات العمل ، فماذا يكون تصرفك ؟ :

(أ) تحاول أن تكسب وده وترضيه .

(ب) تحاول أن تستفيد من نقده .

(ج) تتحكم في أعصابك وتتجاهله .

(د) ترد على نقده بالمثل .

س (١٠) قال لك أحد مرؤسيك كلاما يعيب زميلا آخر لكنه لا يتصل بالعمل فهل:

(أ) تعتبر كلامه وشاية مغرضة وتوبخه .

(ب) تأخذ كلامه بجد وتتحقق في الأمر .

(ج) تأخذ موقفا معاديا من المشكو منه .

(د) تفهمه أن هذا الكلام لا يعنيك .

### الجزء الثاني : استخدام السلطة

س (١١) تخطاك أحد مرؤسك وذهب إلى رئيسك ليناقدش معه إحدى مشكلات العمل بدلا من مناقشتها معك فماذا يكون تصرفك ؟ :

- (أ) تناقدش الوضع مع رئيسك .
- (ب) تستدعي مرؤسك وتؤنبه .
- (ج) تشهر بمرؤسك أمام المرؤسين .
- (د) تتبع أسلوبا آخر .

س (١٢) قدم إليك مرؤسك التماسا موقعا عليه من الجميع يطلبون فيه منك العدول عن قرار اتخذته لمعالجة موقف ما ، فماذا يكون تصرفك ؟ :

- (أ) تعدهم بإلغاء القرار إذا تحسنت الحالة .
- (ب) تتمشى مع الالتماس باعتباره رأي المجموعة .
- (ج) تعمل على التخلص من زعامة المجموعة .
- (د) تصر على القرار الذي اتخذته .

س (١٣) سمعت عن مرؤس لك أنه يقوم بأعمال غير لائقة خارج العمل ، ولكنها لا تنعكس على ما يقوم به من عمل ، فهل :

- (أ) تطالب بفصله على الفور أو بنقله مكانا آخر ؟
- (ب) توضح له أن ذلك قد يؤثر على عمله مستقبلا ؟
- (ج) تعامله بطريقة يتضح منها عدم موافقتك على سلوكه ؟
- (د) لا تتدخل في سلوكه لأنه خارج نطاق العمل ؟

س (١٤) تفكر - كمدير مدرسة - في إصدار مجلة مدرسية ، قدمت لك الاقتراحات التالية ، فأيهما تختار ؟ :

- (أ) أن تقتصر موضوعات المجلة على ما يتصل بالدراسة .

- (ب) أن تتسع موضوعات المجلة لأكثر من ذلك .
- (ج) أن يقوم المدرسون باقتراح الموضوعات على التلاميذ .
- (د) أن تترك حرية الاختيار لهيئة تحرير المجلة .

س (١٥) أردت كمدير مدرسة أن تضع نظاما جديدا لرواد الفصول ، فأبي الطرق التالية تختار ؟ :

- (أ) تقوم إدارة المدرسة بنفسها باختيار الرواد .
- (ب) يشترك تلاميذ كل فصل في اختيار رائدهم .
- (ج) يترك الاختيار لرغبة المعلمين أنفسهم .
- (د) أن تقوم إدارة المدرسة بالتنسيق مع المعلمين الرواد .

س (١٦) تواجه المدارس عادة مشكلة التلاميذ الذين يتأخرون عن الحصة الأولى في

الصباح ، فكيف تتصرف - كمدير مدرسة - إذا حدث ذلك ؟ :

- (أ) تغلق باب المدرسة دونهم لتعويدهم النظام .
- (ب) تحاول أن تتعرف على أسباب تأخرهم لمعالجتها .
- (ج) توقع غرامة على كل منهم ثم يسمح لهم بالدخول .
- (د) تنبه أولياء الأمور لتلافي ذلك .

س (١٧) يختلف المديرون في الأخذ بمبدأ تفويض السلطة ، وبالنسبة لك فإنك تؤمن

باستخدام تفويض السلطة :

- (أ) يساء استخدامه غالبا .
- (ب) مربك لنظام العمل .
- (ج) ينقص سلطة المدير .
- (د) مطلوب لتدريب القيادات .

س (١٨) يختلف المديرون في تقديرهم للإدارة السليمة ، فأبي العبارات الآتية تمثل

وجهة نظرك ؟ :

- (أ) الحزم في الإدارة يقتضي السرعة في اتخاذ القرار .



- (ب) التآني في اتآاذ القرار لا يعآبر مضية للوقت .
- (ج) القرار السريع مرغوب طالما أنه يحل المشكلة .
- (د) كل العبارات السابقة تمثل وجهات نظر صحيحة .

س (١٩) أثناء ترؤسك لآآتماع ، تشعب الحديث إلى موضوعات أخرى مما أدى إلى

إآارة الخلاف والفوضى ، فماذا يكون تصرفك ؟ :

- (أ) آآيح لكل فرد التعبير عن نفسه .
- (ب) تعبر عن غضبك بمغادرة المكان .
- (ج) توقف النقاش وآعود إلى الموضوع الأصلي .
- (د) آفض الآآتماع وآؤآله لموعد آخر .

س (٢٠) أثناء المناقشة في إحدى الآآتماعات امتد الخلاف بين عضوين بارزين

لآعارض وجهة نظر كل منهما ، فهل :

- (أ) آآاول أن آآآار رأي أحدهما ؟
- (ب) آآرح الرأيين للآصويت ؟
- (ج) آرفض الآآخذ بأي من الرأيين ؟
- (د) آؤآل الحديث في الموضوع ؟

### الجزء الثالث المرونة

س (٢١) آطلب منك آآغير بعض القياادات الإشرافية في مدرستك آلال العام الدراسي

فهل ترى :

- (أ) أن من الآكمة عدم آآغير القياادات في منتصف الطريق ؟
- (ب) الموافقة على الآآغير آضوعا للسلطة ؟
- (ج) أن آرفض بإصرار هذا الآآغير المفاجئ ؟
- (د) توقف عمل هذه القياادات الإشرافية نهائيا ؟

س (٢٢) آحدث مخالفة من موظف آديد وأخرى من موظف قديم لم آسبق مخالفته ،

فهل يكون موفآك كرئيس :

- (أ) مجازاة كل منهما بالآساوي والعدل ؟

- (ب) عدم اغتفار مخالفة الموظف الجديد ؟  
(ج) إدخال ظروف الموظف القديم في الاعتبار ؟  
(د) اغتفار مخالفة الموظف الجديد ؟

س (٢٣) أبلغتك الإدارة بأنها سترسل لمدرستك أجهزة حديثة ذات حجم كبير ، فهل :

- (أ) تطلب من الإدارة التريث حتى ترتب الأمر ؟  
(ب) تأمر المتخصصين باتخاذ الإجراءات ؟  
(ج) تبدي للإدارة مبررات تعوق التنفيذ ؟  
(د) تنفذ أوامر الإدارة قبل كل شيء ؟

س (٢٤) يختلف المديرون في التمسك بآرائهم ، فأى العبارات الآتية يعبر عن رأيك كمدير مسؤول ؟ :

- (أ) أميل إلى أن تمسك برأيي عادة .  
(ب) انتقد عادة أي رأي مخالف لي .  
(ج) لا أراجع عن رأيي أبدية .  
(د) كل العبارات السابقة غير صحيحة .

س (٢٥) دعوت مدير الإشراف لحضور اجتماع للمعلمين في مدرستك ، ولكنه لم

يحضر في الموعد المقرر ، فماذا يكون تصرفك ؟

- (أ) ترجئ الاجتماع وتبلغ المعلمين .  
(ب) تعقد الاجتماع رغم غياب المدير .  
(ج) تتصل بمدير الإشراف معاتبا .  
(د) تبدأ الاجتماع حتى يحضر .

س (٢٦) يختلف المديرون في تقبلهم تغيير أساليب العمل . فأى العبارات الآتية تعبر

عن وجهة نظرك ؟ :

- (أ) التغيير غير مرغوب لأنه مربك للعمل .

- (ب) التغيير غير مطلوب مادام العمل منتظماً .
- (ج) التغيير مرغوب إذا كان في صالح العمل .
- (د) التغيير مرغوب دائماً دون أي تحفظ .

س(٢٧) يختلف المديرون في تقبلهم للنقد، فأى العبارات الآتية تعبر عن موقفك؟:

- (أ) النقد غير مستحب لأنه مغرض دائماً.
- (ب) النقد غير مستحب لأنه يقلل من هيبة المدير.
- (ج) النقد مستحب إذا جاء من سلطة عليا.
- (د) كل العبارات السابقة غير صحيحة.

س (٢٨) الإدارة الجيدة في نظرك هي الإدارة التي:

- (أ) يكون لديها حلول جاهزة لكل مشكلة .
- (ب) ترى أن كل مشكلة فريدة في ذاتها.
- (ج) ترى ان المشكلات المتماثلة لها حلول واحدة.
- (د) تتبع أسلوب اخر يختلف عن كل ما ذكر.

س (٢٩) يختلف المديرون في ممارستهم بالنسبة لاتخاذ القرار ، فأى العبارات التالية

يعبر عن موقفك ؟ :

- (أ) أتمسك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الأسباب .
- (ب) أعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك .
- (ج) أميل لتغيير القرار تفادياً للمعارضة .
- (د) جميع العبارات السابقة خاطئة .

س (٣٠) تختلف أساليب المديرون في محاسبة المرؤسين ، فأى العبارات يعبر عن

أسلوبك ؟ :

- (أ) الحرص على محاسبة المرؤسين عند كل هفوة .

- (ب) التجاوز عن أخطاء المرؤسين والعفو عنها .
- (ج) محاسبة المخطئ بعد تكرار إنذاره .
- (د) دراسة ظروف المخطئ قبل عقابه .

### الجزء الرابع : فهم الآخرين

س (٣١) يختلف المديرون في تقديرهم للقدرة على توقع سلوك وتصرفات الآخرين ،  
فأي العبارات الآتية يعبر عن رأيك ؟ :

- (أ) الإلمام بظروف الآخرين يساعد على التنبؤ بسلوكهم .
- (ب) دراسة ظروف الآخرين ليست ضرورية في التنبؤ بسلوكهم .
- (ج) يعتمد الحكم على سلوك الآخرين على التفسير الشخصي للرئيس .
- (د) كل العبارات السابقة خاطئة وغير صحيحة .

س (٣٢) شعرت بأن أحد مرؤسيك أصبح غير محبوب من زملائه ، فهل :

(أ) تطلب نقله إلى إدارة أخرى ؟

(ب) تساعد على كسب محبتهم ثانية ؟

(ج) تشفق عليه وتحاول أن تحتضنه ؟

(د) تكلفه بأعمال يقوم بها منفردا ؟

س (٣٣) تحدث عادة خلافات في مجال العمل بين بعض الأفراد وعلى المدير أن

يواجهها ويعمل على علاجها ، فأي الأساليب الآتية تتبع ؟ :

(أ) نترك الخلاف للزمن وهو وحده كفيل بحله ؟

(ب) تحاول أن تعرف أسباب الخلاف لعلاجها ؟

(ج) تطلب نقلك لمدرسة أخرى لإراحة لنفسك ؟

(د) تتبع أسلوبا آخر غير ما ذكر ؟

س (٣٤) يواجه المديرون في العمل أحيانا مرؤسين متزلفين ، فماذا يكون تصرفك إذا

حاول أحد المرؤسين أن يتقرب إليك متزلفا ؟ هل :

- ( أ ) تتجاهل المرؤس حتى لا يثير غضب زملائه عليه ؟  
( ب ) تشعره بأنك لا تعرف المحسوبية في عملك ؟  
( ج ) تقربه منك حتى تكسب ولاءه ؟  
( د ) توجهه إلى أعمال تظهر كفاءته في العمل ؟

س ( ٣٥ ) مرؤس مستجد لم يستطع أي يتكيف في عمله الجديد جاء يطلب نقله إلى إدارة أخرى ، فهل :

- ( أ ) تجيبه إلى طلبه مباشرة ؟  
( ب ) تجعله يختار العمل الذي يناسبه ؟  
( ج ) تغريه بالبقاء في عمله ؟  
( د ) ترفض طلبه ، وتصبر على بقاءه ؟

س ( ٣٦ ) قدم إليك مرؤس كفاء في عمله طالبا في نقله إلى إدارة أخرى ، فهل :

- ( أ ) توافق على طلبه إرضاء له ؟  
( ب ) ترفض طلبه لأنك محتاج إليه ؟  
( ج ) تدرس معه أسباب طلبه للنقل ؟  
( د ) تستفسر من الجهات العليا حيال هذا الموضوع ؟

س ( ٣٧ ) حصلت على وظيفة مدير كان يطمع فيها زميل آخر ، ولاحظت عليه الحسرة

- و المرارة ، فماذا يكون تصرفك نحوه ؟ :  
( أ ) تهمله من حسابك لأن الحياة فرص .  
( ب ) تتوجس منه خيفة خشية الإيقاع بك .  
( ج ) تحاول أن تكسب وده ليتغلب على مشاعره السلبية .  
( د ) تسعى إلى نقله إلى جهة أخرى .

س ( ٣٨ ) أحد مرؤسيك عصبي المزاج وفي أثناء مناقشته مع زميل له ثارت ثائرتة

- وحاول أن يعتدي عليه فماذا يكون تصرفك نحوه ؟ :

- ( أ ) تكلمه على الملأ محذرا من تكرار هذا التصرف .
- ( ب ) تحدث على انفراد ليقوم بالاعتذار لزميله .
- ( ج ) تحوله إلى أخصائي نفسي ليتولى علاجه .
- ( د ) تحوله إلى التحقيق الإداري لمعاقبته .

س ( ٣٩ ) لاحظت أن أحد مرؤسيك خجول ويحجم على الاشتراك في المناقشات ، فماذا يكون تصرفك ؟ :

- ( أ ) تشجعه وتدعوه للكلام في موضوعات يعرفها .
- ( ب ) تطلب منه أن يتعرف بنفسه على أسباب خجله .
- ( ج ) تترك له حرية الاختيار في حضور الاجتماعات .
- ( د ) تصر على حضوره الاجتماعات والمشاركة فيها .

س ( ٤٠ ) لديك مرؤسان بينهما سوء تفاهم ، ولديك برنامج عمل يتطلب أن يقوم به الاثنان ، فماذا يكون تصرفك ؟ :

- ( أ ) تتجاهل سوء الخلاف وسوء التفاهم بينهما .
- ( ب ) تخلق جوا من التفاهم والتعاون بينهما .
- ( ج ) تحول البرنامج إلى زميلين آخرين .
- ( د ) تحذرهما من مغبة الخلاف على العمل .

### الجزء الخامس : معرفة مبادئ الاتصال

س ( ٤١ ) أردت أن تثني على مرؤس لك لقيامه بعمل غير عادي فأبي الوسائل تختارها لتمنحه أكبر قدر من التقدير ؟ :

- ( أ ) تثني على عمله في أحد الاجتماعات العامة .
- ( ب ) تضع إعلان التقدير على لوحة النشرات .

(ج) تستدعيه إلى مكتبك لتتني عليه .

(د) ترسل إليه خطاب تقدير .

س (٤٢) تحدث أحيانا إشاعات في مجال العمل . فهل ترى أنه من السهل عموما تتبع الإشاعة للرجوع إلى مصدرها ؟ :

(أ) يمكن تتبع مصدر الإشاعة بوجود جهاز للمراقبة .

(ب) تتبع مصدر الإشاعة يتعارض مع الحرية الشخصية .

(ج) عدم تتبع الإشاعة وإهمالها يحول دون انتشارها .

(د) لا أوافق على كل ما ذكر .

س (٤٣) مدير إحدى المدارس يحضر إليه أحد الآباء لمعرفة أحوال ابنه الدراسية والسلوكية في المدرسة ، فهل :

(أ) يستمع إليه فقط ولا يناقشه في شأن ابنه ؟

(ب) يستدعي رائد الفصل لدراسة سلوك ابنه ؟

(ج) يعتبر لقائه مع مدرس ابنه مربكا للعمل ؟

(د) تطلب منه الحضور في اليوم المحدد لأولياء الأمور ؟

س (٤٤) وصلت إلى المدرسة التي تتولى إدارتها نشرة من الوزارة بشأن الدروس الخصوصية ، فهل :

(أ) توزعها على المعلمين للتوقيع عليها بالعلم ؟

(ب) تأخذ على المعلمين تعهدا بالالتزام بما جاء فيها ؟

(ج) تجمع المعلمين لدراسة الإجراءات التنفيذية ؟

(د) تعلنها في لوحة الإعلانات ؟

س (٤٥) أفضل طريقة في نظر لإخطار أولياء الأمور بنتائج أبنائهم الفترية هي:

(أ) أن ترسل إليهم النتيجة مع أبنائهم بأنفسهم .

(ب) أن ترسلها إليهم بالبريد للتوقيع عليها .

- (ج) أن تستدعي أولياء الأمور للإطلاع على النتائج .  
(د) أن تعقد اجتماع بين المعلمين والآباء لمناقشة النتائج .

س (٤٦) تعود أحد المدرسين في مدرستك إخراج التلاميذ المشاغبين في الفصول التي يقوم بالتدريس فيها مطالباً بعقابهم ، فهل :

- (أ) تعقد اجتماعاً معهم يضم المدرس والمشرف لدراسة الأمر ؟  
(ب) تقوم بفصل هؤلاء التلاميذ بعد استدعي أولياء أمورهم ؟  
(ج) تحيل أمرهم إلى المسؤولين في الإدارة ليتولوا أمرهم ؟  
(د) تأخذ على الطلاب تعهد بعدم تكرار المشكلة ؟

س (٤٧) اشتكى تلاميذ أحد الفصول إلى مدير المدرسة من أحد المدرسين بحجة أنهم لا يفهمون شرحه ، فهل :

- (أ) يقوم المدير بمناقشة المدرس على حده ؟  
(ب) يقوم المدير بزيارة المدرس في الفصل عدة مرات ؟  
(ج) يناقش المدير التلاميذ مع المدرس لعلاج الموقف ؟  
(د) يهمل المدير شكوى الطلبة ؟

س (٤٨) أي العبارات التالية يعبر عن رأيك بالنسبة للاجتماعات العامة ؟

- (أ) لا أو من بأهمية اللقاءات مع العاملين من حين لآخر .  
(ب) أرى أن هذه اللقاءات تثير العداء بين الإدارة والعاملين .  
(ج) لا حاجة لهذه اللقاءات طالما أن العمل يسير بانتظام .  
(د) كل العبارات السابقة في نظري خاطئة .

س (٤٩) أي هذه العبارات يعبر عن رأيك بالنسبة لعملية الاتصال ؟

- (أ) النشرات المكتوبة أهم وسيلة للاتصال .  
(ب) عقد اللجان كوسيلة للاتصال يعطل العمل .  
(ج) لا قيمة لجمع المعلومات إلا عند الحاجة .  
(د) كل العبارات السابقة غير صحيحة .

س (٥٠) أي هذه العبارات يعبر عن وجهة نظرك ؟

- (أ) المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم .



- (ب) المتابعة والتقويم ضروريان للإدارة الجيدة .  
(ج) ينبغي أن يعرف بالقرار كل المتأثرين به .  
(د) كل العبارات السابقة صحيحة وأوافق عليها .

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم الأستاذ / معلم المرحلة المتوسطة / معلم المرحلة الثانوية المحترم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد .

أقوم بدراسة عن القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة تبوك من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس .  
عليه أضع بين يديك استبانة تقويم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة المكونة من عدد من المحاور والعبارات لكل عبارة تدرج خماسي ( دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، مطلقاً ) .  
أمل التكرم بقراءة هذه الاستبانة بتمعن والإجابة على جميع عباراتها بوضع علامة ( ) بما يتفق ورأيكم في الخانة المناسبة ، علماً بأن إجاباتكم سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ، واستكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية ، ولذلك يرجى عدم ذكر اسمكم على الاستبانة هذا وتقبلوا خالص الشكر والامتنان لحسن اهتماماتكم وتعاونكم .

الباحث

ظافر سعيد القحطاني .

## أولاً : بيانات عامة

فضلاً ضع علامة (✓) في المربع الذي يناسبك فيما يلي :

أ - معلم بالمرحلة : -

المتوسطة [ ] الثانوية [ ]

ب- المؤهل : -

١ - بكالوريوس تربوي [ ] بكالوريوس غير تربوي [ ]

٢ - ماجستير تربوي [ ] ماجستير غير تربوي [ ]

٣ - مؤهلات أخرى [ ] يرجى ذكرها.....

ج- الخبرة في التعليم :-

١ - أقل من ٥ سنوات [ ] ٢ - من ٥ - ١٠ سنوات [ ]

٣ - من ١١ - ١٥ سنة [ ] ٤ - أكثر من ١٥ سنة [ ]

د - الدورات التدريبية : -

١ - لا شيء [ ] ٢ - دورة واحدة [ ]

٣ - أكثر من دورة [ ]

مهارات اتخاذ القرارات					
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١ يقوم المدير بإنذار الطلاب عند تأخرهم عن الحضور للمدرسة .
					٢ يتخذ المدير قرار عند غياب الطلاب من خلال الاتصال المباشر بأولياء الأمور
					٣ يقوم المدير بإنذار المعلمين عند تأخيرهم عن الحضور للمدرسة .
					٤ يتخذ المدير قرارات مناسبة عند غياب المعلمين .
					٥ يتخذ المدير قرارات مناسبة لعلاج مشكلات المعلمين مهنيًا .
					٦ يتخذ المدير قرارات مناسبة لعلاج مشكلات الطلاب التعليمية .
					٧ يتعرف المدير على أسباب المشكلة قبل اتخاذ قرار حلها
					٨ يضع المدير بدائل لحلول المشكلة .
					٩ يختار المدير أفضل البدائل لحل المشكلة .
					١٠ يلتزم المدير باتخاذ القرار بصورة جماعية .
العناية بوضع خطط العمل					
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١ يضع المدير خطة مدرسية سنوية بالتعاون مع المعلمين وفقاً للأهداف التربوية
					٢ يتابع المدير برنامج النشاط المدرسي .
					٣ يهتم المدير بتنمية مهارات الاتصال مع العاملين في مدرسته .
					٤ يقوم المدير بشرح مراحل إعداد خطة النشاط المدرسي للعاملين .
					٥ يوضح المدير طرق تنظيم السجلات والملفات والتعاميم للعاملين .
					٦ يقوم المدير بتنفيذ برامج تدريبية للمعلمين الجدد .
					٧ يوع المدير الأنشطة غير الصفية وفقاً لاهتمامات المعلمين .
الإلمام بنظم العمل وإجراءاته :					
أ- الإلمام بالنواحي الإدارية والفنية					
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١ يراعي المدير الفروق الفردية بين الطلاب عند توزيعهم على الفصول .
					٢ يقوم المدير بتوزيع المواد الدراسية على المعلمين وفقاً لتخصصاتهم .
					٣ يعد المدير الجدول الدراسي قبل بداية الفصل الدراسي .
					٤ يطبق المدير الإجراءات النظامية عند قبول الطلاب .
					٥ يطبق المدير اللوائح والأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل .

					٦ يحدد المدير واجبات ومسئوليات جميع العاملين بالمدرسة .
					٧ يعد المدير جدولاً زمنياً لزيارة المعلمين داخل الفصول .
					٨ يعد المدير برنامجاً مسبقاً للمشاركة في الأسابيع العامة .
					٩ يقوم المدير بإعداد جميع الترتيبات اللازمة للاختبارات الفصلية وانتهائية بوقت كاف

تابع الإلمام بنظم العمل وإجراءاته :					
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١٠ يهتم المدير بمتابعة السجلات المدرسية .
					١١ يقوم المدير بكتابة تقارير للمسؤولين يوضح فيها حاجات المدرسة .
ب- الاهتمام بالبيئة المدرسية					
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١ يهتم المدير بصلاحية المبنى المدرسي .
					٢ يهتم المدير بمناسبة المبنى المدرسي لأعداد الطلاب .
					٣ يحرص المدير على توفير وسائل السلامة في المبنى المدرسي .
					٤ يتابع المدير القائمين على صيانة مرافق المدرسة .
					٥ يتابع المدير توزيع اللوحات الإرشادية بالمدرسة .
					٦ يعمل المدير على توفير الإسعافات الأولية .
					٧ يعمل المدير على توفير تجهيزات الإذاعة المدرسية .
					٨ يهتم المدير بإعداد المقصف لاستقبال الطلاب .
					٩ يعمل المدير على تزويد المكتبة بما تحتاجه من كتب ومجلات تربوية .
					١٠ يهتم المدير بمتابعة نظافة المدرسة .
القدرة على تطوير أساليب العمل :					
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١ يهتم المدير بإعداد وسائل تعليمية من خامات البيئة .
					٢ يعقد المدير اجتماعات دورية مع المعلمين لتطوير العمل .
					٣ يصدر المدير تعليمات شاملة مع بداية العام الدراسي لضمان حسن سير العمل .
					٤ يقدم المدير مقترحات وآراء بناءة متجددة بهدف تطوير العمل .
					٥ يتابع المدير أعمال لجان الاختبارات .
					٦ يحث المدير المعلمين على ابتكار أساليب جديدة في التدريس .
					٧ يستخدم المدير الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية .

مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					المحافظة على أوقات الدوام :

					١ يلزم المدير المعلمين بمواعيد العمل المحددة للحضور والانصراف .
					٢ يتابع المدير سجل دوام العاملين .
					٣ يتابع المدير التزام المعلمين بالحصص المدرسية
					٤ يتابع المدير إجازات المعلمين .
					٥ يضع المدير سجلاً للاستئذان خاص بالعاملين.
					٦ يتابع المدير مواعيد حضور وانصراف الطلاب .
					٧ يقوم المدير بدراسة سجلات غياب الطلاب بصفة دورية .

تطوير المعلمين مهنيًا :					
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١ يعمل المدير على تنمية القدرات الذاتية والخبرات العملية للمعلمين .
					٢ يشجع المدير المعلمين على تبادل الخبرات التي من شأنها تحسين عملية التعليم
					٣ يتابع المدير كراسات التحضير دورياً
					٤ يتقبل المدير آراء المعلمين ومناقشاتهم بهدوء واتزان .
					٥ يشعر المدير المعلمين بواجباتهم ومسئولياتهم .
					٦ يقوم المدير بتقويم المعلمين وإطلاعهم على نتائج التقويم .
					٧ يتابع المدير جميع المعلمين في تنفيذ توجيهات الموجهين .
					٨ يعد المدير بطاقة متابعة لتقويم أعمال كل معلم .
					٩ يشجع المدير المعلمين على حضور اللقاءات العلمية ( مؤتمرات ، ندوات .. )
					١٠ يعمل المدير على توجيه المعلمين لاتباع الأساليب التربوية الحديثة في تحضير دروسهم .
					١١ يعمل المدير على تطوير أساليب التقويم التربوي لدى المعلمين .
					١٢ يهتم المدير بتزويد المعلمين بالجديد في مجال عملهم عن طريق النشرات التربوية .
					١٣ يشجع المدير المعلمين على البحث العلمي التربوي الهادف .
					١٤ يعمل المدير على تذليل الصعوبات التعليمية التي تواجه المعلمين .
					١٥ يحث المدير المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية .
					١٦ يناقش المدير المعلمين في الأهداف الخاصة بالمرحلة الثانوية .
					١٧ يوضح المدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين في مجال عملهم.
					١٨ يناقش المدير المعلمين في أساليب معالجة المفاهيم الخاطئة في الإدارة المدرسية .

تحسين وتنفيذ المناهج الدراسية :					
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١ يهتم المدير بمقارنة ما درس من موضوعات المادة على الخطة الدراسية المقررة أثناء زيارة المعلم بالفصل .
					٢ يحرص المدير على المشاركة في تقويم المناهج الدراسية بتقديم الآراء فيها .
					٣ يهتم المدير بتعريف المعلمين بالمصادر العلمية المناسبة للمناهج الدراسية .

٤	يتابع المدير تنفيذ التعليمات الخاصة بالتعديلات في المناهج الدراسية .				
٥	يهتم المدير بتحليل نتائج الاختبارات لوضع خطة لتقويم المناهج .				
٦	يحرص المدير على مناقشة المعلمين في محتوى المناهج و تطويرها .				
٧	يهتم المدير بتزويد المعلمين بالاتجاهات التربوية الحديثة في تنفيذ المناهج الدراسية .				
٨	يساعد المدير المعلمين في وضع الأسس التربوية لإعداد الدرس .				
٩	يطبق المدير تقويم طرق التدريس بإجراء زيارات للمعلمين بالفصول .				
١٠	يتابع المدير تنظيم الوسائل التعليمية ومدى الاستفادة منها .				

### رعاية الطلاب

مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١ يهتم المدير برعاية المتفوقين من الطلاب .
					٢ يهتم المدير بإعداد دروس تقوية للطلاب الضعاف .
					٣ يهتم المدير بتنمية المهارات المختلفة للطلاب .
					٤ يستخدم المدير نظام الحوافز لتحسين المستوى التعليمي للطلاب .
					٥ يتابع المدير معدلات تقدم الطلاب بمقارنة أعمال السنة ونتائج الاختبارات .
					٦ يهتم المدير بإعداد بطاقة متابعة لدراسة أسباب غياب الطلاب ومعالجتها .
					٧ يهتم المدير بظروف الطالب المنزلية .
					٨ يعمل المدير على حفز الطلاب للاستفادة من امكانات البيئة المحلية .
					٩ يحرص المدير على توجيه الطلاب مهنيًا .
					١٠ بحث المدير المعلمين للقيام بدورهم في توجيه الطلاب و إرشادهم .

### علاقة المدير مع الطلاب :

مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١ يتعامل المدير بلطف مع الطلاب
					٢ يهتم المدير بمتابعة واجبات الطلاب
					٣ يبحث المدير الطلاب على اشتراكهم في النشاط المدرسي .
					٤ يهتم المدير بمتابعة العلاقة بين الطلاب والمعلمين .
					٥ يهتم المدير بتثبيت القيم والمبادئ لدى الطلاب .
					٦ يحرص المدير على استخدام الإذاعة المدرسية في توجيه الطلاب .

### علاقة المدير مع المعلمين :

مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					١ يقيم المدير علاقات ودية واجتماعية حسنة مع جميع المعلمين .
					٢ يحرص المدير على التوازن بين العلاقات الإنسانية والواجبات الوظيفية .
					٣ يحترم المدير شخصيات المعلمين وذلك بالثقة في قدراتهم .
					٤ يعمل المدير على دراسة اتجاهات المعلمين وفقاً لها ز
					٥ يشجع المدير العمل الجماعي للمعلمين لتنمية العلاقات الإنسانية بينهم .
					٦ يحرص المدير على استخدام الحوافز المادية والمعنوية في رفع الروح المعنوية

					للمعلمين .
مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	علاقة المدير بأولياء الأمور :
					١ يحرص المدير على دعوة أولياء الأمور ومشاركتهم في متابعة أبنائهم .
					٢ يهتم المدير بإشعار أولياء الأمور بالمستوى التحصيلي لأبنائهم في الوقت المناسب .
					٣ يحرص المدير على إشعار أولياء الأمور بنتائج التقارير السلوكية التي تكتب عن أبنائهم .
					٤ يهتم المدير بتشكيل مجلس الآباء .
					٥ يهتم المدير بملاحظات الآباء في الاجتماعات .
					٦ يحرص المدير على إعداد برامج لدعوة أولياء الأمور لزيارة المدرسة .
					٧ يستفيد المدير من آراء أولياء الأمور في حل بعض المشكلات المدرسية .
					٨ يهتم المدير بالإصغاء إلى ملاحظات أولياء الأمور حول المنهج المدرسي .

