

تقويم فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة في  
مركز محافظة نينوى وعلاقتها  
بعدد من المتغيرات

رسالة تقدمت بها  
فوزية قاسم طيبان الحمداني

إلى

مجلس كلية التربية في جامعة الموصل  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير  
في العلوم التربوية

بإشراف

الاستاذ المساعد  
الدكتور عبد المجيد احمد خليل

evaluation of performance efficiency  
of intermediate schools principals at Nineveh  
Governorate center and its relation with some variables

**A Thesis Submitted**

**By**

**Fawzeya Qasim Teeban Al Hamdani**

**To**

**The Council of the College of Education in the  
University of Mosul**

**In a Partial fulfillment of Requirement  
for the M.Sc Degree**

**In**

**Educational Sciences**

**Supervised by**

**Assistant Professor**

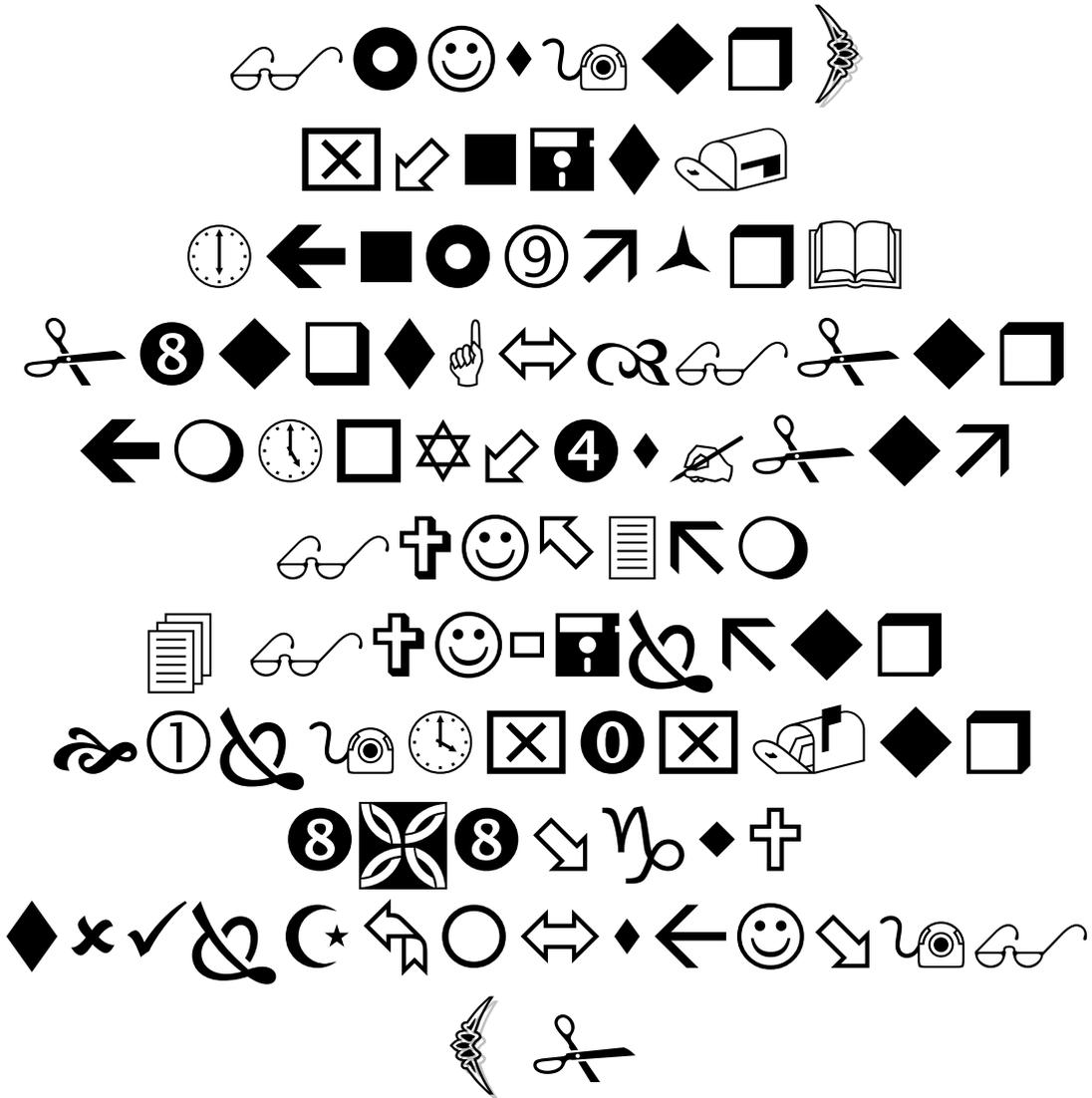
**Dr. Abdul Majeed Ahmed Khaleel**

---

**1427 A.H.**

**2006 A.D**

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة القصص

الآية ١٤

# الإهداء

إلى ...

روح والديّ : براً وخفض جناح ...

زوجي: حباً ووفاءً ...

أخي عزاً وفخراً ...

إلى الواحات الأربع الخضراء في صحرائي .. أحبائي ..

أحمد                      ويونس                      وسروه                      ومروه

أهدي ثمرة هذا البحث

## إقرار المشرف

أشهد بأن اعداد هذه الرسالة الموسومة "تقويم فاعلية اداء مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بعدد من المتغيرات" قد جرى تحت إشرافي في كلية التربية / جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم التربوية .

التوقيع :

المشرف : أ.م.د. عبد المجيد احمد خليل

التاريخ : ١٠ / ٩ / ٢٠٠٦

## إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة "تقويم فاعلية اداء مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بعدد من المتغيرات" قد قمت بمراجعتها وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية ، وبذلك أصبحت مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بالسلامة اللغوية .

التوقيع :

الاسم : م.د. امين لقمان الحبار

التاريخ : ١٣ / ٩ / ٢٠٠٦

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيات المقدمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي والعلمي ، أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. كامل عبد الحميد عباس

التاريخ : ٥ / ١٠ / ٢٠٠٦

## إقرار رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية

بناءً على التوصيات التي قدمت من قبل رئيس لجنة الدراسات العليا أرشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. فاتح ابلحد فتوحي

رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية

التاريخ : ٥ / ١٠ / ٢٠٠٦

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقويم المناقشة ، قد اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة "تقويم فاعلية اداء مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بعدد من المتغيرات" وناقشنا الطالبة فوزية قاسم طيبان في محتوياتها وفيما لها علاقة بها بتاريخ ٢٤/١٢/٢٠٠٦ ، وأنها جديرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص العلوم التربوية .

توقيع  
عضو لجنة المناقشة  
أ.م.د. علي دريد خالد

توقيع  
عضو لجنة المناقشة  
د. شعيب ابراهيم مصطفى

توقيع  
رئيس لجنة المناقشة  
أ.م.د. محمد علي عباس

توقيع  
عضو لجنة المناقشة (المشرف)  
أ.م.د. عبد المجيد احمد خليل

## قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية التربية بجلسته ..... المنعقدة بتاريخ / ٢٠٠٦ /  
وقرر منحها شهادة الماجستير في العلوم التربوية :

توقيع  
عميد الكلية  
أ.د. عبد الواحد ذنون طه

التوقيع  
مقرر مجلس الكلية  
أ.د. مزاحم قاسم الملاح

## ثبت المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ - ج	ملخص البحث
د - و	ثبت المحتويات
و	ثبت الجداول
و	ثبت الملاحق
١٩-١	الفصل الأول التعريف بالبحث
٢	أولا : مشكلة البحث
٣	ثانيا : أهمية البحث
١٦	ثالثا : أهداف البحث
١٦	رابعا : حدود البحث
١٧	خامسا : تحديد المصطلحات
٤١-٢٠	الفصل الثاني تقويم فا عليا الأداء خلفية نظرية ودراسات سابقة
٢١	أولا : الخلفية النظرية
٢١	١. التقويم
٢١	أ. مفهوم التقويم
٢٢	ب. خطوات عملية التقويم
٢٢	ج. أنواع التقويم
٢٣	د. العوامل المؤثرة في عملية التقويم
٢٣	٢. الفاعلية
٢٣	أ. الفاعلية ومفهومها
٢٥	ب. معايير قياس الفاعلية
٢٦	٣. الأداء
٢٦	أ. الأداء ومفهومه
٢٦	ب. تقويم الأداء
٢٧	ج. أهداف تقويم الأداء
٢٨	د. خطوات تقويم الأداء

رقم الصفحة	المحتوى
٢٩	هـ. أسس تقويم الأداء
٢٩	و. عناصر تقويم الأداء
٣١	ثانياً : دراسات سابقة
٣١	أ. الدراسات العربية
٣٧	ب. الدراسات الأجنبية
٤١	ثالثاً : موازنة الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها
٥٠-٤٢	الفصل الثالث إجراءات البحث
٤٣	أولاً : تحديد مجتمع البحث
٤٣	ثانياً : عينة البحث النهائية
٤٦	ثالثاً : أدوات البحث
٤٦	صدق الاستبيان
٤٨	الثبات
٤٨	تطبيق أداة البحث
٤٩	رابعاً : الوسائل الإحصائية
٥٨-٥١	الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها
٦٠-٥٩	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
٦٠	أولاً : الاستنتاجات
٦٠	ثانياً : التوصيات
٦٠	ثالثاً : المقترحات
٧٤-٦١	المصادر
٧٢-٦٢	أولاً. المصادر العربية :
٧٤-٧٣	ثانياً. المصادر الاجنبية :
١٠٠-٧٤	الملاحق
A-C	الملخص باللغة الانكليزية

### ثبت الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٤٣	مجتمع البحث حسب الجنس والموقع الجغرافي	١

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٤٤	يمثل عينة البحث من المدرسين موزعين حسب المدارس	٢
٤٥	يمثل عينة البحث من المدرسات موزعين حسب المدارس	٣
٥٢	يوضح فقرات ذات مستوى فاعلية اداء متدنٍ	٤
٥٤	يوضح فقرات ذات مستوى فاعلية اداء متدنٍ للمدرسات	٥
٥٦	يوضح فقرات ذات مستوى فاعلية اداء متدنٍ	٦
٥٧	يوضح الفقرات التي ظهر فيها فرق دال احصائياً	٧
٥٨	يوضح القيمة الفاتية المحسوبة لمتغير الخدمة في العمل الاداري	٨

### ثبت الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
٧٥	استبيان آراء المحكمين في مدى صلاحية الفقرات	١
٨٢	أسماء لجنة المحكمين في صلاحية الاستبيان	٢
٨٣	استبيان بحث	٣
٨٩	يوضح درجة الحدة والوزن المئوي لمديري المدارس المتوسطة	٤
٩٢	يوضح درجة الحدة والوزن المئوي لمديرات المدارس المتوسطة	٥
٩٥	يوضح درجة الحدة والوزن المئوي لمديري ومديرات المدارس المتوسطة	٦
٩٨	يوضح الفرق بين المديرين حسب الجنس	٧

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده والصلاة والسلام على اشرف الخلق وخاتم النبيين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد .

أجد لزاماً أن أتوجه بالشكر الجزيل الى كل من أعان في إتمام هذا البحث أخص منهم الدكتور عبد المجيد احمد خليل المشرف على هذه الرسالة لما قدمه من علم رصين ورعاية مستمرة وتوجيهات كان لها أبرز الأثر في اخراجها على هذا الوجه فجزاه الله عني خير الجزاء وجعله الله في ميزان حسناته ولا يفوتني أن أتوجه ثانية الى الأساتذة الكرام في قسم العلوم التربوية والنفسية الذين أسهموا جميعاً في رفد البحث بأراء سديدة وتوجيهات قيمة ومنهم : الدكتور محمد علي عباس والدكتور احمد جوهر والدكتور عبد الرزاق ياسين والدكتورة ندى العباي والدكتور اسامة حامد والدكتور علي دريد .

كما كان لنخبة من كرام آخرين خارج دائرة القسم أساتذة أسهموا بتقديم المشورة العلمية لي لذا وجدت من الوفاء أن أذكر صنيعهم الطيب معي ومنهم الدكتور رياض أحمد اسماعيل من كلية التربية الرياضية جامعة الموصل والدكتور صباح مرشود منوخ والدكتور كاظم علي احمد من جامعة تكريت والدكتور صابر عبد الله الزبياري والدكتور لويس كارو بندر من جامعة دهوك والى جميع العاملين في المكتبة المركزية / جامعة الموصل ومكتبة كلية التربية ومكتبة كلية الادارة والاقتصاد وكلية التربية الاساسية .

... والله ولي التوفيق ...

الباحثة

## ملخص :

يهدف البحث الى تقييم فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بعدد من المتغيرات وذلك من خلال الاسئلة الاتية :

١. ما مستوى فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين مقارنة بالنسب النظرية ؟

٢. ما مستوى فاعلية أداء مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسات مقارنة بالنسب النظرية ؟

٣. ما مستوى فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم مقارنة بالنسب النظرية ؟

٤. هل هناك فروق دالة إحصائياً في مستوى فاعلية الأداء حسب متغير الجنس ؟

٥. هل هناك فروق دالة إحصائياً في مستوى تقييم فاعلية الأداء حسب متغير الخدمة في العمل الاداري ؟

واقصر البحث على عينة من مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى للعام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦) .

استخدمت الباحثة مقياس هالنجر في الادارة التعليمية الذي اعده سواملة وشديفات (١٩٩٥) . وتكونت أداة البحث في صيغتها الاولية من (٨٠) فقرة عرضت على محكمين ذوي خبرة ودراية في مجال الادارة العامة والادارة التربوية والتربية وعلم النفس وقد بلغ عددهم (٢٣) محكماً . وبعد حذف بعض الفقرات غير الصالحة وتعديل فقرات اخرى وازافة فقرة مناسبة اصبحت الأداة في صيغتها النهائية تضم (٦٠) فقرة يجاب عليها باختيار احد البدائل الخمسة الموجودة أمام كل فقرة وهي (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) .

ولغرض ايجاد ثبات الأداة اعتمدت الباحثة طريقة الاختبار واعادة الاختبار اذ بلغ معامل ثبات الاداة (٠,٨٢) . وبعد تحليل البيانات باستخدام درجة الحدة والوزن المئوي والاختبار الزائي وتحليل التباين اظهرت النتائج ما يأتي :

- بالنسبة الى الهدف الاول ظهر ان فقرات مقياس فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة للبنين جميعها هي ذات مستوى فاعلية أداء متوسطة او عال باستثناء الفقرات الآتية:
- المجال الاول : الفقرة (١) يطور وسائل تحقق أهدافا ترفع من مستوى التحصيل الدراسي .
  - المجال الثاني : الفقرة (٤) يعود الى الاهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسين .
  - المجال الثالث : الفقرة (٧) يدون ممارسات تدريسية ذات علاقة بالاهداف في سجل تقويم المدرسين .
  - المجال الرابع : الفقرة (٥) ينقل ملاحظات المدرسين عن موضوعات المناهج الى المسؤولين في المديرية العامة للتربية .
  - المجال الثامن : الفقرة (٣) يتيح فرص الترقية للمدرسين المتميزين بأدائهم .
- اما بالنسبة للهدف الثاني ظهر ان فقرات مقياس فاعلية اداء مديرات المدارس المتوسطة للبنات جميعها هي ذات مستوى فاعلية أداء متوسطة او عال باستثناء الفقرات الآتية:
- المجال الاول : الفقرة (١) يطور وسائل تحقق اهدافا ترفع من مستوى التحصيل الدراسي.
  - المجال الثاني : الفقرة (٤) يعود الى الاهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسين .
  - المجال الثالث : الفقرة (٨) يناقش نتائج الطلبة مع المدرسين بشكل دوري .
- اما بالنسبة للهدف الثالث ظهر ان جميع فقرات مقياس فاعلية اداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة للبنين والبنات هي ذات مستوى فاعلية أداء متوسطة او عال باستثناء الفقرات الآتية :
- المجال الاول : الفقرة (١) يطور وسائل تحقق اهدافا ترفع من مستوى التحصيل الدراسي.
  - المجال الثاني : الفقرة (٤) يعود الى الاهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسين .
- اما بالنسبة للهدف الرابع فظهر ان فقرات مقياس فاعلية اداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة جميعها حسب متغير الجنس هي ذات مستوى فاعلية اداء متوسطة او عال باستثناء الفقرات الآتية :
- المجال الثامن : الفقرة (٣) يتيح فرص الترقية للمدرسين المتميزين بادائهم .

- المجال العاشر : الفقرة (٣) يطبق المعايير الموضوعية المحددة لاعفاء الطلبة المتميزين من تأدية الامتحانات المدرسية النهائية .
- الفقرة (٤) يشجع المدرسين على البدء في التعليم من بداية الدرس وحتى انتهائه .
- اما بالنسبة للهدف الخامس فوجد انه ليس هناك فرق دال احصائيا حسب متغير الخدمة في العمل الاداري لمديري ومديرات المدارس المتوسطة .
- واختتم البحث بعدة توصيات ومقترحات اما التوصيات فيمكن ان نطرحها في جانبين:
١. ان مستوى فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة كان ايجابيا في معظم فقرات اداة البحث لذا توصي الباحثة برفع هذا المستوى من الاداء .
  ٢. ان زيادة كفاية مستوى اداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة انما يكون عن طريق الدورات التدريبية لذا توصي الباحثة باقامة تلك الدورات لأجل رفع مستوى أداء المديرين والمديرات في الجوانب التي كان مستوى فاعلية أدائهم متدنيا .
- واقترحت الباحثة اجراء الدراسة الاتية :
- تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الاعدادية المهنية (الزراعية ، التجارية ، الصناعية) في مركز محافظة نينوى .

# الفصل الأول

## التعريف بالبحث

أولاً : مشكلة البحث

ثانياً : أهمية البحث

ثالثاً : أهداف البحث

رابعاً : حدود البحث

خامساً : تحديد المصطلحات

## أولاً. مشكلة البحث :

يُعد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة من اهم الادوار وأخطرها في العملية التربوية لذا على مدير المدرسة ان يكون قائداً حقيقياً يسخر كل إمكانياته لخدمة مدرسته وجعلها ركيزة اساسية فاعلة في توجيه الطلبة نحو التقدم التطور .

وقد بينت أيضا ندوة النهوض التربوي ١٩٩٤ مدى الاهتمام بالادارة التربوية من أجل ترصين العملية التربوية والنهوض بها الأمر الذي يدعو الى ضرورة امتلاك من يكون في هذه المناصب مواصفات وخصائص مميزة تمكنه من ان يقوم بدور فاعل ومتميز في مجال الادارة وقد برزت مشكلة حقيقية وواضحة في هذا المجال وهي قلة كفاءة بعض العاملين في هذه المواقع وعزوف من يتمتع بالخبرة والكفاءة العالية عن اشغالها . وافترضت وضع أحكام وضوابط اختيار من يشغلها ممن يمتلك القدرة على تسيير العملية التعليمية بنجاح (وزارة التربية ، ١٩٩٤ : ٣١-٣٢) .

لقد أشارت دراسة المسيرة التربوية ١٩٩٦-١٩٩٧ الى ضعف جدية واهتمام بعض الإدارات عن متابعة تطبيق الطرائق الحديثة والتجديدات التربوية فضلا عن ضعف خبرة العديد من الإدارات في ميدان الادارة وضعف الدافعية (وزارة التربية ، ١٩٩٧ : ٤٧-٦٥) .

لقد كرست جهود علمية وتربوية مكثفة تمخض عنها عدد من المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية منها حلقة الادارة التعليمية في طرابلس / ليبيا عام ١٩٧٣ والمؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم والمعارف العرب في أبو ظبي عام ١٩٧٧ حول أهمية أعداد القيادات الادارية فضلا عن الندوة العلمية حول اختيار الملاكات القيادية في الادارة التربوية وتأهيلها بدول الخليج العربي عام ١٩٨٤ والمؤتمر الفكري الرابع لاتحاد التربويين العرب في بغداد عام ١٩٨٧ الذي خصصت جزءاً من محاورها للادارة التربوية وهناك عدد من الندوات والحلقات الدراسية الخاصة بالادارة التربوية والقيادة التربوية (مهدي ، ٢٠٠٤ : ١٣٥) .

ان الاهتمام بالادارة التربوية وإعطاءها أهمية كبيرة في النظام التربوي ناتج عن ان الثورة التي تعيشها أكثر بلدان العالم تعدّ في نظر الباحثين ثورة إدارية تنظيمية ويرون ان الهوة بين البلدان المتقدمة والأقل تقدماً هي هوة إدارية وهذا ما دعى لويس كروس (Louis Gros) مدير الادارة العامة للتربية القومية في فرنسا الى القول (هل تعلمون ان العدد الأكبر من الأماكن

الشاعرة ليس في أماكن أساتذة الرياضيات والفيزياء ولكن في أماكن المفتشين والاداريين)  
(علاوي ، ١٩٨٠ : ٢٦) .

ومن خلال استعراض وثيقة (الوضع للتربية والتعليم والرؤى الجديدة ٢٠٠٤) برزت مشكلات متعددة منها تخص الادارة مثل مشكلة تدريب الملاكات التربوية وضعف قدرات العاملين في المجالات الادارية وكذلك التمسك بالاجراءات الروتينية واعتماد المركزية الشديدة مع قلة استخدام التقويم والمتابعة وعدم وجود نظام فعال لتقويم البرامج والاداءات نتيجة لسنوات طويلة من التدني في مدخولات العاملين في الادارات التربوية وان عملية تقويم أداء المديرين ومعرفة جوانب الضعف في أدائهم ينعكس ذلك على تحسين العملية التعليمية وتطويرها وقد أشارت خطة التنمية التربوية للأعوام (١٩٩٤-١٩٩٥/٢٠٠٥-٢٠٠٦) الى ضرورة تنمية الادارة المدرسية بما يتطلب زيادة فاعليتها في تطوير المدرسة وتنمية البحث التربوي وتعميقه وتوجيهه نحو الاسهام في تشخيص واقع التعليم ومشكلاته ووضع الحلول المناسبة لها (وزارة التربية ، ١٩٩٤ : ٧) .

## ثانياً. أهمية البحث :

ان للثروة البشرية أهمية تفوق في أهمية الثروات الطبيعية والامكانات المادية وبدون الانسان القادر على استخدامها لا يمكن ان تستخدم هذه الثروات والامكانات بشكل فاعل في تطور وتقدم البلد لأن التربية هي الوسيلة الوحيدة التي يمتلكها المجتمع في سبيل إعداد وتنمية العنصر البشري لتحقيق طموحه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الأهداف التربوية.  
وتعد التربية أداة بارزة في رسم معالم التقدم والازدهار لأي مجتمع وتحدد مسيرة الاصلاح فيه وان هذا التقدم العلمي والتقني غيّر معالم الحياة في عصرنا الحاضر لذا تسعى المجتمعات على اختلاف فلسفاتها ومذاهبها الاقتصادية والاجتماعية الى تحقيق التنمية والتقدم لأبنائها عن طريق نشر التعليم وإجراء البحوث العلمية وتطويرها وزيادة المعرفة والفنون الانتاجية الحديثة لغرض بناء الأجيال وتطويرها والاسهام في زيادة تقدمها فكريا وسياسيا واجتماعيا (الحمداني ، ١٩٩٦ : ١٦) .

وبما ان للتربية مكانة بارزة في الدول المتقدمة لذا لا يقتصر عملها داخل حجرات الدراسة بل تعدتها الى أبعد من ذلك في مجالات متعددة لأن التربية تُعنى بالفرد عناية فائقة من أجل ان يكون متكيفا مع المجتمع الذي يعيش فيه وتساعده على ان يكون قادرا لإحداث التطور السريع في ذلك المجتمع وفقا للقدرات والامكانيات والقابليات الموجودة عنده (السنجري ، ١٩٨١ : ٦) .

وتهتم التربية الحديثة بإعداد المواطن الصالح وتبقى الوظيفة الأساسية للتربية الحديثة تكوين اتجاهات الأفراد وتنمية قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم ومهاراتهم وخبراتهم وإبراز ميولهم (عبد الله ، ١٩٨٥ : ١٠٠) .

إذ ان التربية قوة تقوم بدور مهم ومؤثر في حياة الأمم والشعوب وهي وسيلة المجتمعات للمحافظة على مقوماتها وهي امتداد للماضي وتطلع للمستقبل (الستاوي ، ١٩٨٠ : ٦٦) .

ان الهدف الرئيس للتربية هو اعداد جيل عربي واعٍ مؤمن بالله وبالأمّة العربية يتمثل بالمثل الخلقية متمسك بمبادئ الحق والخير قادر على رفع مكانه الأمّة العربية في المجتمع الدولي (جرادات ، ١٩٨٤ : ٤١) .

وقد أكد المؤتمر الرابع لوزراء التربية والتعليم المنعقد في صنعاء في الفترة (٢٣-٢٨) /٢/ ١٩٧٢ على ضرورة تفاعل التربية مع مختلف جوانب التنمية الشاملة واعتبار التربية أداة رئيسة ومهمة لتحقيقها ويجب تنسيق وتكامل التربية وتطورها مع خطط التنمية الشاملة (مجبور ، ١٩٨١ : ٤٨) .

وتتسم التربية في الظروف العادية للفرد والمجتمع بإيجابية الهدف والمنهج وهي تنمي الفرد فيصبح قادرا على تبني سلوك لبناء نفسه ومجتمعه (حمدان ، ١٩٨٤ : ٩٣) .

ان التربية هي فن وموهبة بقدر كونها علما وعملية انسانية ذات أهداف وأطر محددة تهدف الى تهيئة الانسان للحياة من خلال تهيئته للتكامل الفاعل مع مجتمعه وتطوير مستوى قدراته ودعم امكانياته ونقل القيم والتقاليد من المجتمع الى الفرد (الناقلي ، ١٩٩٥ : ١٧٠) .

ان التربية فضلا عن تنميتها الانسان الفرد ذاته هي أداة التنمية الشاملة بكافة ميادينها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٨١ : ٢٨) .

وتعد التربية إحدى الوسائل المهمة التي تعتمد عليها جميع المجتمعات في عمليات البناء والتطوير ويتوقف نجاح التربية في تحقيق أهدافها على القيادة الادارية المسؤولة عن سير العملية التربوية والارتقاء بها كمّاً وكيفاً ذلك وان أداء الادارة التربوية لمهامها مرهون بنوع قيادتها التي تتحمل المسؤولية في تحسين التعليم والارتقاء به كما وكيفا وتحقيق فاعلية النظام التربوي وزيادة كفاءته وقدرته للوصول للأهداف التربوية يتوقف على مدى كفاءة القادة التربويين أنفسهم وقدرتهم على إيجاد الحلول الناجحة والبدائل الكفيلة للتغلب على المشكلات والتحديات التي تواجه النظام التربوي (مهدي ، ٢٠٠٤ : ١٣٤) .

فالتربية في مفهومها المعاصر هي عملية تغيير وتطوير وأداة مهمة من أدوات البناء الحضاري وعامل أساسي في إحداث التغيرات الاجتماعية والاقتصادية مما يجعل لها من الآثار والنتائج التي تأخذ بسببها المكانة الأولى بين وسائل التقدم والاصلاح وان نجاح أي تنظيم يعتمد على الأسلوب او الطريقة التي يدار بها وكذلك قدرة هذه المنظمة على توجيه الأعمال والنشاطات نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها (ستراك وخزاعله ، ٢٠٠٤ : ٤٦) .

وتبرز أهمية التربية بكونها عملية ذات أثر كبير في تطوير الشخصية والاسهام في تقدم المجتمعات وتطورها (ستراك والجبوري ، ٢٠٠٤ : ٥٣) . ذلك ان الدول المتقدمة والمتطلعة الى الرقى والازدهار تهتم اهتماما كبيرا بالتربية والتعليم وبيادارتهما (عابدين ، ٢٠٠١ : ١٣) .

إن التقدم الذي يحدث في المعرفة العلمية يرتبط بقدره الادارة على قيامها بتنسيق فعال لهذه الموارد البشرية وكلما زاد المجتمع تقدما اتسعت مسؤولية الادارة تبعا لذلك فالإدارة هي عامل خلاق في الحياة الحديثة ووسيلة لتحقيق حياة أفضل للشعوب وقد اتضح ان التقدم في البلدان النامية لا يتم الا عندما تكون الادارة قادرة على ان تضع أساسا للبناء الصحيح ثم تتطور الى مستوى أعلى وأكثر تقدما (علاوي ، ١٩٨٠ ، ٢٤-٢٥) .

ان مهمة الادارة اختيار أفضل العناصر لتحقيق النتائج المطلوب تحقيقها مع ضمان الاستمرارية والتوازن بين تحقيق هذه الأهداف والنواحي الانسانية (عليان وسلامة ، ٢٠٠٢ : ١٤) .

ويقول كونتز وأدونيل (Koontz, H. and O'Donnell) أنه لا يوجد مجال من مجالات النشاط الانساني أكثر أهمية من الادارة إذ ان إنجاز عملها يتطلب كفاية في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة تتحدد بقدرة القيادة على قيامها بالتنسيق الفعال لهذه الموارد البشرية (موسى ، ٢٠٠١ : ٢) .

ويرى (لوثر جوليك) ان الادارة تتعلق بانجاز العمل وبلوغ الأهداف المحددة ولذلك فان الادارة من أهم النشاطات الانسانية التي تساعد الانسان للتغلب على الصعوبات وتحقيق الأهداف المرجوة منها (رجب ، ١٩٩٥ : ٨٢-٨٣) .

وللادارة في المجتمعات الحديثة مكانة مرموقة ولها وظيفة انسانية يعتمد نجاحها على روح التعاون في المنظمة وعلى قابلية رجل الادارة في جمع الطاقات وتوظيفها للحصول على أكبر قدر ممكن من الانتاجية وبأقل كلفة وجهد (القيسي ، ٢٠٠٢ ، ٣٧٤) .

ونظرا للتقدم العلمي والتربوي والتكنولوجي السريع وما له من أثر بالغ في جهود المؤسسات التعليمية التي تعد مسؤولة عن مسايرة هذا التقدم والتغير والتكيف معه (الدليل ، ١٩٨٣ : ١١٥) . فان الادارة تعد مهنة لها مهارات ومتطلبات فضلا عن جوانبها الفنية التي تعد أساسا للنجاح الاداري (عبد الرحمن ، ١٩٧٦ : ٢٣) وهي العمل مع ومن خلال الأفراد والجماعات من أجل تحقيق الأهداف او المهام التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة فالنخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة عناصر وهي عمليات متداخلة مترابطة لا يمكن التقليل او المبالغة في أي منها لكي تكون العملية الادارية متكاملة متناسقة والادارة عملية انسانية تعني بتحقيق أهداف معينة باستخدام الجهد البشري بالدرجة الأولى (جرادات ، ١٩٨٥ : ٩٢) .

وحدد هنري فايول (Henri Fayol) خمس وظائف للادارة وهي (التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، الرقابة) وحدد لوثر جوليك وظائف الادارة كما عبر عنها بـ (التخطيط ، التنظيم ، شؤون الموظفين ، التوجيه ، التنسيق ، التقارير وتبادل المعلومات) ووظائف الادارة مترابطة ومتداخلة تؤثر بعضها في البعض (الزعيبي ، ٢٠٠١ : ١٩١-١٩٢) .

والادارة أداة تطوير للمجتمع تعمل على تقدمه ورفاهيته باستغلال الطاقات المتوافرة لديه وما حدث في التاريخ من ثورات وانقلابات كالانقلاب الصناعي وما صاحبه من تقدم تكنولوجي

إنما يعود في معظمه الى إعادة النظر في أساليب الادارة في البلدان التي حدث فيها (الدويك وآخرون ، ب.ت : ١٠) .

ولذلك فقد اقترح هلس (Hulls) مسألة عمل ووقت الاداري في تحقيق الأولويات واستثمار الخبرة في الوقت المناسب (Hulls, 1991, 20) .

وكذلك يرى فيتريجك (Fetridgc) ان الاداريين يجب عليهم تخطيط أوقات عملهم لكي يسهل عليهم إنجاز أعمالهم والرضا عنها لأن اذا كان الوقت غير مخطط فانه سوف يحدث إرباك في عملهم (Fetridgc, 1992: 22) .

كما تُعد الادارة التربوية وسيلة موجهة للاسهام في تحقيق الأهداف المنشودة والتغيرات التي طرأت عليها حملتها رسالة كبيرة ذات شقين الأول يتعلق بالجانب الاداري والثاني بالجانب الفني الذي يعد الأهم في الادارة بسبب حاجته الى الخبرة والحكمة في معالجة النواحي التي تتعلق بالمدرسين والطلبة والآخرين فضلا عن العلاقة بين الادارة والمحيط الخارجي وامتلاكها معلومات عن المناهج وطرائق التدريس والوسائل التعليمية لذلك أصبح لزاما على الاداري التربوي الفعال إدراك كلا البعدين فالادارة مهنة وهي في حقل التربية مثمرة لأنها تهتم بنمو الناس وتطورهم والادارة التربوية ادارة تخطيطية تنظيمية تصنع الأهداف والخطط (موسى ، ٢٠٠١ : ٢) .

ويعد ميدان الادارة التربوية من الميادين الحديثة وان كانت الممارسة الفعلية لها قديمة منذ وجود الانسان الا ان تطور مفاهيم الإدارة التربوية ارتبط بالمفاهيم الادارية بشكل عام سواء كان ذلك في مجال الصناعة او إدارة الأعمال او العلوم العسكرية وفي الاطار العام للعمليات الادارية تتفق الادارة التربوية مع الادارة العامة أما في الميدان التربوي فان مجال الادارة هو التربية والتعليم (ستراك ، ٢٠٠٤ : ٩) .

ولما كانت الادارة التربوية أداة رئيسة مهمة في تحقيق أهداف العملية التربوية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والتسهيلات التربوية المتاحة والمتوافرة وإيماننا بأهمية القيادة التربوية المتطورة وأنماطاً وممارسات وهي تؤدي دورها بكفاءة وفعالية (ستراك والشناق ، ٢٠٠٤ : ٢٠) .

والادارة التربوية هي التي تفجر الطاقات التربوية الخلاقة من اجل تحقيق الأهداف لذا أصبحت الحاجة ماسة الى تطوير الادارة ومؤسساتها التعليمية المختلفة ولا سيما ان المؤسسات التربوية ذات الطبيعة البشرية التي تستوجب وجود قيادة لأحداث التغيير المناسب لغرض إشباع الحاجات البشرية وقد تجلى هذا الاهتمام في المحاولات التي تبذل في معايير اختيار القادة من العاملين في الادارة التربوية لأن التعرف على عناصر القيادة الفعالة والقدرات القيادية مطلب أساس لتطوير الاداري القائد الذي يشجع ويرشد ويوجه العمل التربوي داخل المؤسسة التعليمية ولما كانت الادارة التربوية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فان اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها (ستراك والجبوري ، ٢٠٠٤ ، ٥٣٠-٥٣١) .

وتهتم الادارة التربوية بالعملية التربوية تخطيطا وتنفيذا وتقويما وفي أثناء التنفيذ يقوم الاداري التربوي بعمليات الضبط والتوجيه والمراقبة فالادارة التربوية تسعى من وراء ذلك كله الى تحقيق أهداف النظام التربوي كما انها تسعى الى الوصول لتطلعات وحاجات الأفراد واهتماماتهم لتأخذها بعين الاهتمام في تحديد الأهداف العامة للنظام التربوي ولما كانت حاجات الأفراد في تغيير مستمر فان الاهداف العامة لنظام التربية يجب ان تتطور من حين لآخر لتتلاءم وهذه الحاجات وهذا جزء مهم من مهام الادارة التربوية وتحديا لها (نشوان ، ١٩٨٥ : ١٢٧-١٢٩) .

والقيادة التربوية في المجال التعليمي هي أقدر القيادات على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية لقربها من نفوس العاملين وارتباطها بهم (أحمد ، ١٩٨٥ : ٧١-٧٣) .

كما انها تقوم بمجموعة من الاجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التعليمية في المؤسسات والأفراد المتصلين بها بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته بقصد أحداث التطوير النوعي والكمي في العملية التعليمية (العميرة ، ١٩٩٩ : ١٨) .

لقد أدرك الانسان بحكم تجاربه ان الأهداف التي يسعى إليها ليست كلها من النوع الذي يتحقق بالجهود الفردية المستقلة دون التعاون مع الآخرين مما يساعده على تحقيق أهدافه على نحو أيسر وفي وقت أقصر وتتصف المنظمة بكونها ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة ذات كيان

إنساني تتشكل هيكلها من مجموعة أفراد متفقيين فيما بينهم سعياً لتحقيق هدف واضح (السنجري ، ٢٠٠٥ : ٢) .

والادارة التربوية بمعناها الواسع والحقيقي هي أداة معنوية انسانية تهدف الى استغلال القدرات وهي تتعامل مع الانسان وتحقيق مصالحه وأهدافه وهي تختلف عن الادارات الأخرى في المضمون والهدف والوسيلة والنتيجة وهذه الجوانب تشكل الفارق الأساس بين الادارة التربوية والادارات الأخرى وان الهدف من الإدارة التربوية يسهم في بناء شخصية الفرد اجتماعياً إنسانياً شاملاً (المهيني ، ١٩٧٨ : ١٤٤-١٤٩) .

ونستطيع ان نقول ان الادارة التربوية هي العمل المشترك الفعال الذي يقوم به الجهاز الاداري بمختلف عناصره وتقسيماته الادارية لوضع السياسة التربوية وإدارة كل نشاط يؤدي الى تحقيق تلك السياسة (الخطيب وآخرون ، ٢٠٠٠ : ٨٧) .

ولقد شهدت الادارة التربوية اتجاهات جديدة اذ لم تعد مهمة رجل الادارة التربوية تسيير شؤون إدارته تسييراً رتيباً بل أصبح عمله يدور على توجيه النمو المتكامل والعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (العزاوي ، ٢٠٠٣ : ٨) .

والادارة التربوية لها فلسفة تستمدها من واقع المجتمع الذي تعيش فيه وهي تعد العمود الفقري الذي ترتكز عليه العمليات التربوية وتتحرك في مجالات مؤسسات التعليم وهي الادارة التي تحقق الاهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (علش ، ١٩٧٩ : ٧٧) .

فقد شهدت الادارة التربوية ثورة في اتجاهها فلم تعد تسيّر العمل في المدرسة على نحو رتيب واعتنت المدرسة بالمجتمع وحل مشاكله (سليمان ، ١٩٧٦ : ٥٢) .

والادارة المدرسية هي التي تستطيع ان تتغلب على جميع المصاعب التي تعيق التطور وتستطيع ان تشعر المدرسين بقدرتهم ومسؤوليتهم عن تحسين العملية التعليمية وهي المسؤولة عن نجاح المدرسة وإدارة رسالتها على الوجه الأكمل لأن نجاح أية مدرسة يتوقف على الطريقة التي تدار بها وان القيادات الادارية الفعالة في المؤسسات التربوية يسودها مناخ ملائم من العلاقات الشخصية والانسانية بين الادارة والعاملين (ستراك والشناق ، ٢٠٠٤ : ٢٢-٢٦) .

والادارة المدرسية تعد وسيلة الادارة التربوية في تحقيق أهدافها ولم تعد وظيفتها قاصرة على تسيير شؤون المدرسة على نحو رتيب والمحافظة على النظام فيها والتأكد من سير الدراسة

فقد اصبح الطالب محوراً مهماً فيها وتحقيق النمو المتكامل وتحسين العملية التربوية وقد أشارت المنظمة العالمية للتربية والعلوم والثقافة في تقريرها (تعلم ان تكون) الى ان الادارة المدرسية تعد من أبرز العناصر التي تؤدي الى نمو التربية وهذا يؤكد أهمية الادارة المدرسية وقد جاء في قرارات المؤتمر التربوي السابع المنعقد في بغداد عام (١٩٨٧) من أجل تطوير الادارة المدرسية ضرورة إيجاد قسم خاص بالادارة المدرسية في كليات التربية او تدريب مديري المدارس لرفع كفاءتهم الادارية وهي المسؤولة عن حسن سير العمل المدرسي كما أنها عملية متطورة ومستمرة وقابلة لاستيعاب كل ما هو جديد كما انها عملية إنسانية ديناميكية تهدف الى توفير الامكانيات والعوامل المادية والبشرية لتحقيق الأهداف التربوية المحددة لها وان إدارات المدرسة المتوسطة تكتسب أهميتها من أهمية المرحلة المتوسطة ودورها الفاعل في الكشف عن قابليات الطلاب وميولهم ومواصلة تطوير شخصياتهم جسمياً وعقلياً وروحياً (موسى ، ٢٠٠١ : ٣) .

والادارة المدرسية وهي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بوساطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها لكي تحقق أهداف المدرسة من خلال تأثيرها في سلوك الفرد (مصطفى ، ب.ت : ٣٨) .

وقد حظيت الادارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور مهم في انجاح العملية التعليمية فلا تقتصر الادارة المدرسية على تسيير شؤون المدرسة بشكل رتيب بل أنها تجمع بين النواحي الادارية والفنية معا وكذلك هي عملية إنسانية تهدف الى توفير الظروف والامكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية (حطبة ، ١٩٩٥ : ٣٣) .

والادارة المدرسية تعد جزءاً من الادارة التربوية وهي صورة مصغرة لفلسفتها وتنظيمها وهي أداة فاعلة في ترجمة السياسة والأهداف التربوية الى أعمال تنفيذية يتم تطبيقها خلال ساعات العمل اليومي (الخياط ، ٢٠٠١ : ٣) ولذلك يجب ان يتوفر توازن في العلاقات بينها والعاملين فيها (Pratt, 1997: 70) .

وتعد الادارة المدرسية جزءاً من الادارة التعليمية التي هي جزء أيضاً من الادارة العامة فالمدرسة ما هي الا وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم وهي الادارة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة وتعد الأساس الذي تتبلور فيه العملية التربوية والتعليمية والثقافية في شتى صورها من

أجل بناء الأجيال حاضرا ومستقبلا وللقيام بتحمل مسؤولياته الملقاة على عاقلته من أجل البناء والتطور (محضر ، ١٩٧٨ : ٨٤) .

والادارة المدرسية أداة هادفة وإيجابية واجتماعية وإنسانية كي تنجح في عملها (أحمد ، ١٩٨٥ : ١٢) . ويتحقق ذلك بتوفر عنصر أساسي في نجاحها وهذا العنصر يتمثل في تحديد دور كل من مدير المدرسة والمعلم والمرشد والعاملين الآخرين وان هذا التحديد للأدوار سوف يُمكن الجميع من القيام بتلك الأدوار بفعالية وإيجابية وسلوكيات إدارية وتربوية متناسقة وموحدة الاتجاه والمدارك (جرادات ، ١٩٨٧ : ٤٤) .

ان الادارة المدرسية المتمثلة بمدير المدرسة مع جميع العاملين من مدرسين وإداريين يسعون الى تحقيق الأهداف التربوية وهذا يعني ان الادارة المدرسية هي عملية توجيه وتنسيق وتخطيط لكل عمل تربوي أو تعليمي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها (المطلق ، ١٩٨٩ : ١٣٢) .

كما أكد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي عقد في عمان عام (١٩٨٧) أهمية الادارة المدرسية وهي من أولى الفعاليات التربوية التي تحظى باهتمام كبير وذلك لأهمية دورها في العملية التربوية تخطيطا وتنفيذا وتقويماً إذ تبنى الدعوة الى تطوير الادارة المدرسية وخاصة فيما يتعلق باختيار مديري المدارس وأعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم قبل الخدمة وفي أثنائها ولم تعد الادارة المدرسية تسيير شؤون المدرسة سيرا روتينيا (طراونة ، ٢٠٠٠ : ١٣) .

وقد أثبتت دراسة وود وورد ومانني (Wood Ward and Manney) ان الاعداد والتدريب لمهنة الادارة ضروري على ان يحمل معه مسؤوليات أكبر وان الاتجاه العام في النظم التربوية الحديثة يرجع إلى مسؤولية تنفيذ السياسة التعليمية وهذه المسؤولية كبيرة تتطلب قيادة تربوية كفوءة (المؤمنى ، ١٩٨٧ : ٢) .

لقد تغير الاتجاه نحو الادارة المدرسية نتيجة لتغير وظيفة المدرسة في المجتمع وأصبح لها مفهوم جديد يهتم بدراسة المجتمع وإيجاد حلول مناسبة لمشكلاته وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال بين المدرسة والمجتمع (عاشور ، ٢٠٠٥ : ٩٠) .

ان التطور الذي شهدته الادارة المدرسية أدى الى صعوبة إدارة أمور المدرسة من قبل شخص واحد مما حثم على المدير التعاون مع العاملين معه وإشراكهم في التخطيط والتنفيذ وصناعة القرار (عابدين ، ٢٠٠١ : ٦٣) .

وهناك مهارات يجب ان تتوفر في مدير المدرسة منها مهارات ذاتية وفنية وانسانية وادراكية لازمة لمدير المدرسة استخلصها الباحثين في ضوء عدة مهارات والتي هي :

١ . ان يلم مدير المدرسة بما توصلت إليه العلوم التربوية والنفسية من نتائج أساسية فيما يتعلق بطبيعة الانسان ومراحل نموه وسيكولوجية التعلم والتي تقوم عليها طرائق وأساليب التدريس وتنظيمات المناهج الدراسية .

٢ . ان يتمتع مدير المدرسة بخلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع وان يمتلك القدرة على الافادة من الخدمات الاجتماعية .

٣ . ان يكون مدير المدرسة قادرا على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها .

٤ . ان يمتلك مدير المدرسة معرفة جيدة بالأساليب الفنية .

٥ . ان تكون لديه قدرة على التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات واحتياجاتهم .

٦ . ان يلم بالمعلومات الخاصة بالتلاميذ .

٧ . ان تكون لدى المدير القدرة على العمل التعاوني والقيادي (عابدين ، ٢٠٠١ : ٩٠-٩٧) .

وللمدير مكان بارز في برنامج المدرسة بصفة عامة فهو قائد المدرسة وان الجميع يتجه إليه في طلب التوجيه (الخطيب ، ١٩٨٣ : ١٥١) .

واتساع ميدان عمل مدير المدرسة واستمراريته في ضوء التغير والتطور فضلا عن الدور القيادي الذي يطلع به القادة التربويون ومنهم مدير المدرسة في توجيه هذا التغير (رمزي ، ١٩٩٧ : ٧) .

ولكي يكون المدير ذا كفاءة عالية وأداء مرتفع يجب العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة وان يفهم النواحي الادارية والمالية والاشرفية بالمدرسة ويجب ان يعمل على تحقيق التوازن وتكامل بين العلاقات الانسانية وأداء العاملين ومواقف الأداء وكذلك ان يكون ملما بالمناهج الدراسية لكافة المراحل ويعمل على تحقيق واشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة

وان يراعي الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار وان يوازن بين الامكانيات الموجودة وما يمكن تحقيقه من الأهداف المطلوبة وان يراعي ظروف المدرسة من جميع النواحي المالية والبشرية وان يقف المدير دائماً على عواقب التنفيذ والوصول الى أبسط الطرق لحلها والاجتهاد العلمي والمنطقي السليم في الأمور التي تتعلق بالمدرسة وكذلك التعرف على طلاب المدرسة وبيئاتهم والعلاقة والتعاون معهم (أحمد ، ١٩٨٥ : ٣٠٧-٣٠٨) .

ان لعمل المدير بوصفه قائداً تربوياً في مدرسته أهمية كبيرة اذ يحتل عمله الصدارة بين جميع العوامل التي يتوقف عليها نجاح العملية التربوية في بلوغ غايتها وهو القائد والمسؤول المباشر في مدرسته بشخصيته واستعداداته وقدراته التي من خلالها يستطيع ان يواجه مشكلات العمل المدرسي (السنجري ، ٢٠٠٥ : ٤) .

وتتمثل الفعالية الادارية لمدير المدرسة في مدى قدرته على النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية (إبراهيم ، ٢٠٠٠ : ٣٧) .

لقد ازدادت أهمية مدير المدرسة تزايداً كبيراً فلم تعد مسؤوليته حفظ النظام في المدرسة والتأكد من اتقان الطلاب للمقررات الدراسية بل أصبحت مسؤولية القائد التربوي الذي عليه واجبات فنية تتعلق بتحسين المنهج المدرسي واغناؤه بالخبرات المتنوعة وتحسين المستوى المهني للمدرسين الذين يعملون معه في المدرسة وخلق أفضل ظروف ممكنة لتعلم الطلاب وتعليمهم (السعود والبطاح ، ١٩٩٥ : ١٤) .

ان الدور الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب منه ان يلم بالمتطلبات التربوية الواجب توافرها في كل مدخلات العملية التربوية وان يكون دور المدير فنياً وإدارياً وإنسانياً لكي يستطيع تحقيق الأهداف التربوية المتوخاة وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية في المدرسة فان هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية شخصية المدير كونها شخصية قيادية مهمة ومؤثرة ويُعَوَّل عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي بوصفه مناهلاً تربوياً أساسياً يؤثر كثيراً في مخرجات المدرسة وتحقيق أهدافها على أكمل وجه (السعود ، ٢٠٠٢ : ٥٥) .

وقد صنف (محمد عابدين) مهام مدير المدرسة ومسؤولياته في ثلاثة مجالات أساسية هي التخطيط والقيادة والتقويم وقد تختلف هذه المهام والمسؤوليات من مدرسة لأخرى ومن مرحلة

تعليمية لأخرى تبعا لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها ويرجع الاختلاف في واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة الى حجم المدرسة وعدد معاونين الذين يقدمون الخدمات للمدير واهتمامات أولياء الأمور وتاريخ المدرسة وموقعها الجغرافي السكاني وفلسفة الادارة والتنظيم المتبع في المدرسة (عابدين ، ٢٠٠١ : ١٠٢-١٠٣) .

والمدير هو القائد الذي بحكم منصبه يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه وهي ان يقوم بتقديم خدمة تعليمية وتربوية كبيرة وتحقيق ترابط تنسيقي بين العاملين معه لتحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة له وكذلك تطوير الأداء العام (ملتقى التربية والتعليم ، ٢٠٠٤ : ١) .

وهناك مهام أساسية لمدير المدرسة كما حددها (سيرجيو فاني) وهي تحقيق الأهداف والمحافظة على الانسجام وتأسيس القيم والتحفيز والادارة والاشراف (Mac Cabe, 1999: 2). ويجب توافر مهارات لدى المديرين خاصة المهارات الانسانية المتمثلة بالمرونة والتعاون واتخاذ القرار (Mobly, 1987: 266) .

وقد حدد يوكي (Yaki) عدداً من المهارات القيادية التي يجب ان يمتلكها مدير المدرسة وهي (تفويض السلطة ، وفهم الذات ، والانسجام والتبصير) (Yaki, 1989: 205) . وتعد المبادرة وتقدير أدوار العاملين والضبط والتخطيط من الخصائص التي تساعد المديرين على أداء واجباتهم (Sweeny, 1981: 104) .

ومديرو المدارس الناجحون هم أولئك الذين يظهرون اهتماما صادقا ومخلصا في العمل المبدع للعاملين معهم في المدرسة ويسهمون في انجاح العملية التربوية (مدانات ، ١٩٨٥ : ١٠٢) .

أما مالون وكادل (Malone & Caddel) فقد أشارا الى ان المديرين الجيدين هم أولئك الذين يستخدمون فلسفتهم التربوية لأحداث تطوير نوعي في مدارسهم (Malone & Caddel, 2000: 162) .

كما ذكر كلكمان (Glick Man) ان مديري المدارس الناجحة هم قادة موجهون (Gonzales & Short, 1996: 71-72) .

ويتبلور دور المدير الناجح في الموافقة بين وجهات نظر وأفكار المدرسين وجعلها في إطار واحد يخدم ضروريات العملية التعليمية (سعيد ، ١٩٧٨ : ٣٢) .

كما يوضح سلامة جانبيين رئيسيين لدور مدير المدرسة في إدارة مدرسته هما :

**أولاً :** الجانب القيادي والابداعي لمدير المدرسة لأنه قائد تعليمي وهو ما يطلق عليه الجانب الفني .

**ثانياً :** الجانب الاداري التنفيذي والذي يعني بتسيير الأمور الادارية اليومية والأعمال الادارية الروتينية التي يجب عليه القيام بها (أبو عاشور ، ٢٠٠٢ : ١١١) .

ان مهمة مدير المدرسة صعبة إذ بإمكانه ان يكون عاملاً بناءً للمدرسة في رفع مستواها (Hertling, 1999: 23) .

وقد أشارت دراسة ستيفن بوسرت وآخرين (Steven Bossert & others) الى ان نجاح العمل في المدارس يعود الى القيادة التربوية الجيدة وخاصة للدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة في عمليتي التنسيق والسيطرة وقد أظهرت نتائج دراسة هوبر (Hooper) ان مديري المدارس والغالبية منهم يرون ان من الضروري تقويم أدائهم القيادي سنوياً (عليما ، ٢٠٠١ : ١٧٠) .

ان عملية تقويم المديرين من خلال وجهات نظر مدرسيهم عملية مهمة ومفيدة في نفس الوقت حيث أنها تشجع الاتصال داخل المدرسة وتسهل عملية تحديد الاهداف (peterson, 1991: 1) .

ويعد تقويم الأداء من العمليات الهامة وذلك لما تتوصل إليه من معلومات عن أداء المؤسسة بكاملها وهذا يسهل معرفة نقاط القوة والضعف في وظائف الادارة ومجالاتها المختلفة (Good, 1973: 93) .

وقد وضع ريتشاردسون وآخرون أنموذجاً لتدريب المديرين وقد مثلت مواصفات المدير الفعال أحد متغيرات الأنموذج (Richardson & et al, 1989: 17-21) .

ويعد مدير المدرسة الشخصية الأكثر أهمية لكونه القائد التربوي الفعال الذي يمكنه ان يتغلب على المصاعب ويعمل على تحسين العملية التعليمية (عاشور ، ٢٠٠٥ : ٨٩-٩٠) .

والقائد الإداري الفعال هو الذي يستطيع استغلال طاقاته على أحسن وجه لتحقيق الأهداف المطلوبة (أبو عاشور والجوارنه، ٢٠٠٢: ٣٨) ولأهمية مدير المدرسة اتفق كثير من الباحثين على ضرورة الاهتمام والعناية بحسن اختيار المديرين (الدليمي وعلي، ٢٠٠٢: ١٣).

### ثالثاً. أهداف البحث :

يهدف البحث الاجابة عن الأسئلة الآتية :

١. ما مستوى فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين مقارنة بالنسب النظرية ؟
٢. ما مستوى فاعلية أداء مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسات مقارنة بالنسب النظرية ؟
٣. ما مستوى فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم ومدرساتهم مقارنة بالنسب النظرية ؟
٤. هل هناك فروق دالة احصائيا في مستوى فاعلية الأداء حسب متغير الجنس ؟
٥. هل هناك فروق دالة إحصائيا في مستوى تقويم فاعلية الأداء حسب متغير الخدمة في العمل الإداري ؟

### رابعاً. حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على عينة من مدرسي ومدرسات المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى للعام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦ .

## خامساً. تحديد المصطلحات :

### - التقييم (Evaluation) :

عرفه كود (Good) بأنه عملية التأكد او الحكم على قيمة الشيء او مقداره باستخدام محك خارجي او مقياس مقنن (Good, 1973: 22) .

وعرفه كمبول ويلز (Kimball Wiles) بأنه عملية تصدر عنها أحكام تستخدم أساسا للتخطيط وتشتمل على تحديد الأهداف ووضع الخطط وإصدار الأحكام ومراجعة الأساليب والأهداف في ضوء هذه الأحكام (الدليمي ، ١٩٧٩ : ٢٧) .

وعرفه (لندفل) بأنه عملية تتضمن إجراء تقدير في ضوء قيمة معينة (خليل ، ١٩٨٨ : ٨٧) .

وعرفه (سمارة) بأنه تلك المنهجية التي تتضمن جمع معلومات عن سمة معينة (بالقياس الكمي) ثم استخدام هذه المعلومات في إصدار حكم على هذه السمة في ضوء أهداف محددة لنعرف مدى كفايتها (سمارة ، ١٩٨٩ : ١٤) .

وعرفه (الحيلة) بأنه إجراء عمليات في القياس لغرض إصدار أحكام على السلوك في ضوء معيار او هدف محدد (الحيلة ، ١٩٩٩ : ٤٠٢) .

وعرفه (الهييتي) بأنه عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين (الهييتي ، ٢٠٠٣ : ١٩٩) .

عرفه (بدوي) بأنه عملية تهدف الى الحكم الموضوعي على العمل المقدم كالتعرف على مدى نجاح الهيئة او فشلها في تحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها (بدوي ، ب.ت : ١٧٠) .

التعريف الاجرائي للتقويم أنه إصدار حكم على فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة من خلال مقياس هالنجر .

### - الفاعلية Efficiency :

الفاعلية (عرفها خليل وآخرون) : وهي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (خليل وآخرون ، ١٩٨٧ : ٢٨٠)

وعرفها (الطائي) بأنها التي تقاس من خلال مدى تحقق الهدف (الطائي ، ٢٠٠٥ : ٤٨) وعرفها (يونس) بأنها قدرة المنظمة او الفرد على إنجاز الأهداف المخططة وفق المعايير النوعية والقياسية للأهداف المماثلة وبأفضل شكل ممكن (يونس ، ٢٠٠٥ : ٤٢) .  
وتعرف فاعلية الأداء إجرائيا بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدرس او المدرسة نتيجة الاستجابة على فقرات أداة البحث .

### - الأداء Performance :

وعرفه (هندرسون) (Henderson) بأنه الجهد الذي يقوم به شخص لإنجاز عمل ما بالفعل حسب قدرته واستطاعته (Henderson, 1984: 5757) .

كما عرفه (جنالوز ووليم) (Junlins & William) بأنه (السلوك الذي يقوم به الفرد لتنفيذ عمل خاص او لانجاز مهمة إدارية) (Junlins & William, 1984: 144) .

كما عرفه (الطعاني) بأنه الممارسات العملية التي يقوم بها مدير المدرسة لانجاز مهماته الادارية (الطعاني ، ١٩٩٩ : ١١٤) .

وعرفه (بو خمخ) (نظام متعدد الأبعاد ناتج عن ثراء هذا الموضوع بالأفكار التي قدمها الباحثون والتي يمكن للمديرين اعتمادها لتقويم قدراتهم واختبار مدى صلاحية اختياراتهم) (بو خمخ ، ٢٠٠٢ : ١٢٦-١٢٧) .

وعرفه (المولى) (بأنه القيام بتنفيذ جزء من العمل او كله وتحقيق النجاح فيه) (المولى ، ٢٠٠٤ : ١٤) .

وعرفه (يونس) بأنه المقياس الرئيس الذي يتم التنبؤ به في الاطار الذي يستخدمه الباحث ويصلح وسيلة للحكم على فعالية الأفراد (يونس ، ٢٠٠٥ : ٩١) .

عرفه (بدوي) القيام بأعمال الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب (بدوي ، ب.ت : ٣٠٢) .

أما التعريف الاجرائي للأداء فيمكن تعريفه بأنه مجموعة الانجازات التي يقوم بها مديرو المدارس المتوسطة بوعي وإدراك خلال مدة زمنية محددة نتيجة ممارسة مهامهم الادارية والتربوية وكما تعكسها أداة البحث المعدة لهذا الغرض .

### - المدارس المتوسطة Intermediate Schools :

وهي تلك المرحلة التي تلي المرحلة الابتدائية وتسبق المرحلة الاعدادية ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات تبدأ بالسنة الأولى وتنتهي بالسنة الثالثة .

### المدير Principal :

كل تدريسي له خبرة ما لا تقل عن خمس سنوات في التدريس وكشف فيها عن كفاية علمية وتربوية وقابلية للإدارة والتنظيم ويفضل من عمل معاوناً (وزارة التربية ، ١٩٧٧ : ٩) .

## الفصل الثاني

تقويم فا علىة الأءاء  
خلفية نظرية وءراساء سابقة

أولاً : الخلفية النظرية

١. التقويم

أ. مفهوم التقويم

ب. خطوات عملية التقويم

ج. انواع التقويم

ء. العوامل المؤثرة في عملية التقويم

٢. الفاعلية .

أ. الفاعلية ومفهومها

ب. معاير قياس الفاعلية

٣. الاءاء

أ. الاءاء ومفهومه

ب. تقويم الاءاء

ج. اءءاف تقويم الاءاء

ء. خطوات تقويم الاءاء

هـ. اسس تقويم الاءاء

و. عناصر تقويم الاءاء

ءانياً : ءراساء سابقة

أ. ءراساء عربية

ب. ءراساء اجنبية

ءالثاً : موازنة الءراساء السابقة ومدى الاسءفاءة منها

## أولاً. الخلفية النظرية :

١. التقويم :

أ. مفهوم التقويم :

التقويم في اللغة هو (اعطاء الشيء قيمة ، ويقال قوم الشيء بمعنى عدله وسواه وبين قيمته) (ونيس واخرون ، ١٩٨٢ : ٢٩٠) .

اما ستفليبم (Stufflebeam) فيرى ان التقويم هو العملية التي يتم من خلالها تخطيط وجمع وتزويد معلومات أو بيانات مفيدة للحكم على بدائل القرارات (ابو سماحة ، ١٩٨٧ : ٩٤) .

ومن اهم التعريفات تعريف بلوم (Bloom) الذي يرى ان التقويم هو (اصدار حكم لغرض ما ويتضمن استخدام معايير لتقدير مدى كفاءة الاشياء ودقتها وفعاليتها). (ابو سماحة ، ١٩٨٧ : ٩٤)

ويرى (الخوري) ان التقويم هو كشف المهارات والخبرات والمعلومات والاتجاهات والرغبات العامة والخاصة (الدايني ، ٢٠٠٤ : ٥٠) .  
واشار (رايستون) إلى بعض خصائص التقويم :

١. يختص التقويم بقياس مجموعة شاملة من اهداف المنهج بالمدرسة الحديثة .  
٢. يستخدم التقويم الحديث مجموعة وسائل وادوات لتقدير التحصيل وقياس الاستعدادات والشخصية ومقاييس التقدير والاستفتاءات والمقابلات الشخصية والملاحظات وقياس التكيف الاجتماعي . وقد سجل كل من (كويلن) (J. Quillen) و(لافون) (Lavone) خصائص التقويم في ست نقاط وهي :

- يشمل التقويم كل وسائل جمع المعلومات الخاصة بسلوك الافراد .
- يختص التقويم بتقدير ما احرزته الفرد - كفرد - من درجة النمو .
- التقويم عملية مستمرة .
- عملية التقويم تشمل الكم والكيف معا .
- يختص التقويم بجميع نواحي شخصية الفرد .

- التقويم عملية تعاونية تشمل كل من يتصل بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها (زيدان وحسين ، ١٩٧٦ : ١٧٤-١٧٥) .

وان التقويم التربوي يأخذ حيزا كبيرا في عملية التغيير والتطوير للعملية التربوية (الربيعي ، ٢٠٠٠ : ٦٥) .

وهناك صفات اساسية يجب توافرها في عملية التقويم هي :

١. الصحة .
٢. الثبات .
٣. الموضوعية .
٤. الشمول .
٥. سهولة الاستعمال لتوفير الوقت والجهد والمال (ابو سماحة ، ١٩٨٦ : ١٣٧) .

ب. خطوات عملية التقويم :

١. تحديد الاهداف التربوية في صورة اهداف تعليمية مصاغة في عبارات سلوكية اجرائية .
٢. جمع البيانات لكل هدف من الاهداف .
٣. اصدار حكم واتخاذ القرارات في ضوء المقارنة بين البيانات التي يحصل عليها من ادوات التقويم والاهداف التربوية المحددة (الدايني ، ٢٠٠٤ : ٥٢) .

ج. انواع التقويم :

هناك نوعان من التقويم على اساس الطريقة المعتمدة في جمع الملاحظات والبيانات الضرورية للقيام بالتقويم .

**النوع الاول :** تقويم ذاتي وفيه يلجأ الفرد إلى المقاييس الذاتية في عملية التقويم ويعتمد التقويم على المقابلة الشخصية أو حين تستخدم مقاييس التقدير الموضوعية الاخرى .

**النوع الثاني :** تقويم موضوعي ويكون الاعتماد فيه على المقاييس الموضوعية في جمع الملاحظات الكمية عن موضوع التقويم (الغريب ، ١٩٧٧ : ٨) .

د. العوامل المؤثرة في عملية التقويم :

هناك جملة من العوامل التي تؤثر في وظيفة التقويم التي يجب ان تؤخذ بعين

الاهتمام :

١. طبيعة نشاط المنظمة يحدد طبيعة وظيفة التقويم .
٢. سياسة واجراءات المنظمة .
٣. كيفية ونوعية ممارسة الوظائف الادارية في المنظمة .
٤. التدريب .
٥. وضع المنظمة المالي والاجتماعي .
٦. نظام الاتصال في المنظمة .
٧. الحوافز المتبعة في المنظمة (العنبي ، ٢٠٠٥ : ٢٠٢-٢٠٣) .

٢. الفاعلية (Efficiency) :

أ. الفاعلية ومفهومها :

تُعد الفاعلية من المفاهيم الرئيسة التي يستعملها الباحثون لفهم المنظمة والتوصل إلى حلول مشاكلها وتطويرها ، وان التوصل إلى تحقيق الفاعلية اصبح من الاهتمامات الرئيسة للباحثين ويتجسد فاعلية المنظمة من وجهة نظر رواد حركة الادارة العلمية من خلال كمية ما تنتجه تلك المنظمة ، اما من وجهة نظر اصحاب مدرسة مبادئ الادارة فانها تتجسد من خلال قدرة المنظمة على تطبيق مجموعة المبادئ المثالية التي وضعت في مجال الادارة ، اما مدرسة النظم المفتوحة فقد اكدت على اهمية التفاعل ما بين المنظمة والبيئة الخارجية لضمان تحقيق الفاعلية (النعمي ، ١٩٨١ : ١٣) .

عرفها اترزيوني (Etzioni) بانها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة من تحقيق

اهدافها . اما ستيروز (Steers) وزملاؤه فيعرفونها بانها (المدى الذي تتجز فيه الاهداف العملية

للمنظمة) ، ويعرفها كاتز وكان (Katz & Khan) بانها المدى الذي تحقق فيه المنظمة اقصى عائد لها من جميع اشكال الطاقة التي تحصل عليها . اما المتخصصون في العلوم التربوية والنفسية فانهم يعرفون الفاعلية بانها (قدرة النظام التعليمي على تحقيق الاهداف المطلوبة (محمد شيت ، ١٩٨٧ : ٨٥-٨٧) .

ويعد تحقيق الاهداف مقياساً لفاعلية اداء المنظمة (الغيث ، ١٩٩٠ : ١٦) .

وتعرف الفاعلية بأنها (الدرجة التي تحقق عندها المنظمة اهدافها) . (القصيمي ، ٢٠٠١ : ١٣١) .

وقد اشار دراكر (Drucker) إلى ان الفاعلية هي عمل الاشياء الصحيحة (حسن ، ٢٠٠٣ : ٧) .

ويرى كل من نو ورايت (Noe & Wright) (ان الفاعلية هي انجاز الاهداف المطلوبة) ، بينما يرى دافت (DAft) انها درجة ما تحققه المنظمة من اهدافها (الحكيم ، ٢٠٠٣ : ١٨) .

ان فاعلية الاداء (Effectiveness Performances) تعبير عن مدى نجاح الاداء الفعلي في تحقيق الهدف المرغوب أي ان الفاعلية هي مقياس لدرجة تحقيق الغاية المرجوة (الحكيم ، ٢٠٠٣ : ١٨-١٩) .

والفاعلية تعد من المرتكزات الاساسية لنجاح عملية تقويم الاداء (الحوامدة ، ٢٠٠٤ : ٦٢) .

كما عرفها هل (Hall) بأنها القدرة والقابلية على استثمار البيئة للحصول على الموارد ، ويرى برنارد (Bernard) انها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة من تحقيق اهدافها (الجميل ، ٢٠٠٥ : ٢٥) .

كما عرفها ستيترز (Steers) بانها نتيجة عملية ديناميكية تؤثر فيها جهود الفرد وسلوكه داخل المنظمة في تحقيق الاهداف التنظيمية ، وعرفها سلمان : بأنها الدرجة التي يتم بها تحقيق الاهداف الصحيحة وعرفها سين (Senn) بقوله الفاعلية هي القيام بالاعمال الصحيحة لانجاز المهمة وهي الاتساع الذي تتحقق به النتائج المرغوبة (الشلبي ، ٢٠٠٥ : ٥٠-٥١) .

ويرى (الشماع وحمود) ان الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية استخداما يحقق الاهداف والتكيف والنمو والتطور (عبد الامام ، ٢٠٠٦ : ١٠٩) .

ب. معايير قياس الفاعلية :

ان قياس فاعلية المنظمة تحقق العديد من المزايا فهي تساعد الادارة على معرفة مدى ما تحقق من الاهداف التي تم تخطيطها والتعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق الاهداف ، هذا فضلا عن ان انخفاض الفاعلية يساهم في التأشير على نقاط الضعف والعمل على تفاديها بالشكل الذي يمكن من بلوغ الاهداف .

وهناك جملة معايير لقياس الفاعلية منها :

١. بلوغ الهدف .
٢. المسؤولية .
٣. الاستفادة من الكفاءة
٤. القيم المجتمعية .
٥. الاستقرار .
٦. التكامل .
٧. الاستمرار .

ان قياس الفاعلية يجب ان يتم خلال الجمع بين اكثر من معيار واحد من المعايير السابقة وليس التركيز على احدها مع مراعاة علاقة الارتباط بين بعض المعايير التي قد تكون سلبية أو ايجابية (محمد ، ١٩٨٨ : ٦٩-٧٢) .

وقد اشار سويني (Sweeney) إلى العوامل التي تؤدي إلى فاعلية الاداء بالنسبة

لمدير المدرسة والتي منها :

١. القدرة على المبادرة .
٢. تحديد وتقدير الادوار للعاملين .
٣. التخطيط والتنظيم .
٤. الضبط .

٥. القيادة .

٦. القدرة على اتخاذ القرار (احمد ، ١٩٨٥ : ٢٦٢-٢٦٣) .

٣. الاداء :

أ. الاداء ومفهومه :

يعد الاداء مفهوماً واسعاً من الصعب اعطاء تعريف محدد له وذلك بسبب تعدد الابعاد التي يتكون منها ، ومن خلال الاستخدام الافضل للموارد المتاحة خلال فترة زمنية معينة يمكن للمنظمة ان تحقق بواسطته اهدافها المحددة (John, 1984: 208) .

ولقد اخذ مفهوم الاداء ابعادا جديدة تتعلق بالمضمون والمحتوى فلم تعد مقبولة مقولة (الاجر على قدر العمل) بل حلت محلها مقولة جديدة هي (الاجر على قدر الكفاءة) وبذلك اصبح الاداء من المتغيرات الجديدة في الادارة واصبح الشغل الشاغل للادارة هو التركيز من اجل استنباط اسس وقواعد جديدة لبناء قوى بشرية قادرة على التعامل مع متغيرات المناخ الاداري وليس من ناحية كمية الاداء فقط وانما بنوعية الاداء (سليم ، ١٩٩٤ : ٦٦) .

ويعد الاداء مرادفاً لعمل الادارة فلا ادارة بدون اداء ولا اداء بدون نشاط يبذل (الجنابي ، ٢٠٠٥ : ١١١) .

ب. تقويم الاداء :

عُرّف تقويم الاداء بأنه : قياس كفاءة الاداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدراته واستعداده للتقدم ، ويعد تقويم اداء العاملين من الوظائف المهمة التي تؤثر في كفاءة الافراد إذا كان اجراؤها على اساس سليم يحث الافراد على تحسين انتاجيتهم والى الالتزام بالقواعد والنظم التي يفرضها التنظيم (علوان ، ١٩٨٢ : ١-٣) .

وهناك تعريف اخر لتقويم الاداء : هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك ضمانة اساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الان وفي المستقبل (السالم والصالح ، ١٩٩١ : ١٢٤) .

ان تقويم أداء العاملين اصبح مسألة بالغة الاهمية للوقوف على كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم (النعمي ، ٢٠٠٥ : ١٠) .

وعملية تقويم الاداء في أية مؤسسة هي من اهم مرتكزات الادارة وكثيرا من الوظائف الادارية تعتمد اعتمادا كبيرا على نتائج عمليات تقويم اداء العاملين (القاضي ، ١٩٧٩ : ٣٩) .

كما يسهم ان تقويم الاداء في التعرف على فاعلية الوسائل في تنفيذ برامج الاعداد وملاحظة كيف يمكن ان تكون تلك البرامج فعالة وتعديلها وتطويرها (الخشاب، ٢٠٠٤ : ٥).

فمن خلال التقويم الصحيح لاداء الافراد يمكن ان نتأكد من مدى نجاحنا في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وان اكثر طرائق التقويم شيوعا هي التي تحدد الخصائص التي يتم التقويم على اساسها وتوضع لكل خاصية مقياسا معينيا يبين درجات هذه الخاصية ويبين القائم بالتقويم على هذا المقياس الدرجة التي يعتقد ان الفرد الذي يجري تقويمه يمتلكها أو يستحقها (علوان ، ١٩٨٢ : ٤) .

يبدأ تقويم الاداء بتحديد الاهداف ثم وضع خطة أو برنامج زمني لتنفيذها ثم اجراء تنظيم لضمان تنفيذ تلك الاهداف ثم رقابة على التنفيذ بغرض حصر الانحرافات ثم تقويم النتائج في النهاية وعليه نلاحظ ان عملية تقويم الاداء تؤثر وتتأثر بمراحل العملية الادارية الامر الذي يتطلب عدم معالجة موضوع تقويم الاداء بصفة منفردة ومجردة وانما في ضوء الاطار العام للعملية الادارية واهدافها (رحيم ، ١٩٧٨ : ٧-٨) .

### ج. اهداف تقويم الاداء :

١. تزويد الادارة بالبيانات والمعلومات اللازمة عن نتائج التنفيذ الفعلي داخل المنظمة دوريا للتحقق من تنفيذ الاهداف المحددة في جميع مراحل النشاط حتى يكون لديها تصور واضح عن اجراءات العمل وبالتالي اتخاذ قرارات موضوعية .
٢. اكتشاف الانحرافات وتحليلها وتفسيرها من اجل وضع الحلول المناسبة لها .

٣. يمكن الاستفادة من تقويم الاداء بوصفه معياراً لوضع نظام الحوافز ويكون اكثر موضوعية وعلمية .

٤. المحافظة على مستوى جيد للكفاءة الانتاجية .

٥. تحديد اجراءات العمل والسلوك المرغوب في الاداء وتحفيز العاملين وتوجيه جهودهم ونشاطهم (آل ابراهيم ، ١٩٨٥ : ١٠) .

٦. اختيار الافراد الصالحين للترقية .

٧. تنمية المنافسة بين الافراد وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود كي يستفيدوا من فرص التقدم .

٨. معرفة بعض الافراد الذين يحتاجون إلى تدريب لتحسين كفايتهم .

٩. تزويد الادارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والترقية .

كما ان تقييم الاداء يهدف إلى تقرير مدى ملاءمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه من اجل رفع كفاءة الانتاج بمجرد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومن ناحية اخرى فان عملية تقويم الاداء هي اداة للرقابة على كفاءة عمليات الاختيار وكذلك تحديد احتياجات التدريب (علوان ، ١٩٨٢ : ٥-٦) .

د. خطوات تقويم الاداء :

اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية التقويم الا ان

هاينز (Marion E. Haynes) قدم لنا خطوات اساسية مرتبة كما يأتي :

١. وضع توقعات الاداء : وهي الخطوة الاولى في عملية تقويم الاداء

٢. مراقبة التقدم في الاداء : وهي عملية ومفيدة في معرفة كيف يعمل الفرد في ضوء توقعات المعايير المحددة .

٣. التغذية العكسية : وهي مفيدة من اجل معرفة مدى التقدم في العمل . وهي ضرورية

لمراجعة المدخلات من خلال المخرجات وتصحيح المدخلات

٤. اتخاذ القرارات الادارية .

٥. وضع خطط تطوير الاداء : وهي الخطوة الاخيرة في عملية تقويم الاداء فهي وضع خطط للتطوير وتحسين الاداء وتبرز اهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج كما خطط لها (السالم وصالح ، ١٩٩١ : ١٢٧-١٢٩) .

- مبادئ اساسية في عملية تقويم الاداء :

١. تحديد مشاركة كل فرد في العملية الانتاجية .
٢. استمرارية عملية التقويم .
٣. تحديد المعدلات الاساسية للاداء .
٤. وضع خطة واضحة لتقويم الاداء تتضمن (الاسلوب ، الوقت ، من يُقوم ، وتحديد النتائج المرتبة على عملية التقويم) (عبيدات ، ١٩٩٥ : ١٧-١٨) .

هـ. اسس تقويم الاداء :

تتمثل اهم الاسس التي يُبنى عليها التقويم الفعال للاداء في الآتي :

١. استخدام معايير موضوعية موحدة للقياس .
٢. التقويم ليس البحث عن الاخطاء وانما هو تعرف على مستوى اداء الفرد الكلي مقارنة بالاداء المستهدف .
٣. توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .
٤. الاخذ في نظر الاهتمام كل من الايجابيات والسلبيات .
٥. استقاء المعلومات عن اداء الافراد من مصادرها الاصلية .
٦. اشتراك المرؤوسين في عملية التقويم عن طريق التقويم الذاتي .

و. عناصر تقويم الاداء :

• انجازات الفرد خلال مدة زمنية :

وهذه الانجازات تقاس بمدى قيام الفرد بعدة امور اثناء تلك المدة ومنها :

أ. اعمال تتسم بالتكرار أو الاستمرارية ويقوم بها استنادا إلى مواصفات العمل .

- ب. اعمال ابداعية ومبادرات تتعلق بجوانب العمل .
- ج. المهارات الادارية الفكرية أو ما يتعلق منها بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومن ضمنها ما يتعلق بالاشراف والقيادة واتخاذ القرارات .

#### • صفات شخصية ومنها

- أ. صفات تتعلق بالفرد نفسه وخاصة ما يتعلق منها بجوانب السمات الخاصة .
- ب. صفات تتعلق بالذكاء وسرعة البديهة والقدرة على ايجاد البدائل .

#### • علاقات الفرد مع الافراد الاخرين

- أ. علاقته برؤسائه المباشرين وغير المباشرين .
- ب. علاقته بزملائه ممن هم في نفس مرتبته الوظيفية .
- ج. علاقته بالمراجعين .

#### • صفات تتعلق بتطبيق الاجراءات والانظمة والتعليمات

ويتعلق ذلك مثلا بالدوام وعدم الاخلال بمتطلبات اجرائية تدل على التزام المرؤوسين بالتعليمات والانظمة (نصار ، ١٩٩٧ ، : ١٧٦-١٧٧) .

وتنقسم عناصر تقويم الاداء إلى مجموعتين رئيسيين هما :

١. عناصر تكشف عن مساهمة الفرد في مجال العمل مثل كمية ونوعية الانتاج ودقة ومهارة الاداء ومدى ما حققه من اهداف محددة ومدى ارتفاع مستوى المسؤولية الملقاة على عاتقه .

٢. عناصر تكشف عن صفات الفرد وخصائصه مثل المبادأة والحماس ودرجة الاعتماد عليه والولاء والتعاون والشخصية والقيادة والمواظبة والاتجاهات نحو المنظمة ونحو العمل ونحو الزملاء والرؤساء (هاشم ، ١٩٨٩ ، : ٢٠٢-٢٠٣) .

تتمثل الفعالية الادارية للمدير في قدرته على تحقيق النجاح في تحقيق الاهداف المطلوبة ، وان التطوير والتحسين في المبادئ والاساليب الادارية سينعكس مباشرة في زيادة الفعالية الادارية (ابراهيم ، ٢٠٠٠ ، : ٣٧) .

ثانياً. دراسات سابقة :

أ. الدراسات العربية :

١. دراسة البزاز واخرين (١٩٧٣) :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ادارة المدرسة الابتدائية وعلى الاتجاهات الحديثة في ادارتها وتكونت عينة البحث من (٤٢) مدير ومديرة و(٤٠) معاون مدير و (٢٤) معلما ومعلمة فضلا عن (٢٠) مشرفا ومشرفة تربوية .

واستخدمت الدراسة الاستبيان للتعرف على طبيعة الاعمال الادارية التي يقوم بها مدير المدرسة ، واستخدمت الدراسة المقابلة التي صممت لها استمارة خاصة تضمنت فيها جوانب عديدة تمثل طبيعة صلات مدير المدرسة بالآخرين .

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هي :

١. ان مديري المدارس الابتدائية ايجابيون في توزيع المسؤوليات على المعلمين .
٢. يسهم المديرون في حل مشكلات المعلمين .
٣. ان الاجتماعات مع الهيئة التعليمية غير ديمقراطية .
٤. ان تعامل الاكثريه من المديرين مع التلاميذ باسلوب غير تربوي والشدة هي الاسلوب الشائع .
٥. لا توجد علاقة قوية بين ادارة المدرسة الابتدائية واولياء امور التلاميذ .
٦. ان اختيار المديرين والمديرات لا يسير وفق قواعد ثابتة (الكناني ، ١٩٧٧ : ١٧-١٨) .

٢. دراسة الكناني (١٩٧٧) :

هدفت هذه الدراسة الى تقويم اداء مديري ومديرات المدارس الابتدائية من قبل المعلمين والمعلمات في ضوء بعض الممارسات الادارية التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية وكذلك هدفت الى التعرف على مدى اختلاف تقويم المديرين والمديرات (تبعاً لجنسهم، ومدة الخدمة) . بلغت عينة الدراسة (٢٥٠) معلما ومعلمة . وكانت اداة هذه الدراسة اشتملت على الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية .

واهم الوسائل الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة هي الاختبار التائي وتحليل التباين واختبار توكي ومعامل الارتباط .

واظهرت نتائج البحث ان مديري المدارس قد قيموا سلبيا في جوانب مختلفة من ممارستهم لمهامهم الادارية والتربوية وقد ظهرت هذه السلبية واضحة في الجوانب الفنية (الكناني ، ١٩٧٧) .

### ٣. دراسة ابراهيم (١٩٨١) :

اجريت هذه الدراسة في ولاية بنسلفانيا واستهدفت تحديد الادوار الفعلية والمثالية التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية وكذلك تحديد الاهمية النسبية لهذه الاداءات الخاصة بسلوك المدير من وجهتي النظر الفعلية والمثالية وقد استخدم الباحث استبياناً مكوناً من خمسين نشاطاً لمدير المدرسة ، وكانت العينة عشوائية مكونة من (١٩٧) مديراً ، وتوصلت الدراسة إلى ان من اهم الانشطة التي يقوم بها مدير المدرسة من وجهة النظر الفعلية تزويد التلاميذ بالرعاية الشخصية وتوفير الامان (المومني ، ١٩٨٧ : ١٧) .

### ٤. دراسة وزارة التربية والتعليم في الاردن (١٩٨٧) :

هدفت الدراسة الى تقويم فاعلية الادارة واثرها في العملية التربوية واستخدمت استبانة من (٥٢) فقرة تضم المهارات الادارية والفنية الخاصة بعمل مدير المدرسة وكانت مصنفة الى عشرة مجالات هي :

- علاقة المدير بالمعلمين .
- علاقته بالمرشد التربوي .
- اهتمامه ببنائة المدرسة .
- اشرافه على النشاطات الطلابية .
- علاقته بالطلبة .
- المقومات الوظيفية لعمل مدير المدرسة .
- عمله في مجال تأمين استخدام التجهيزات المدرسية .
- مستوى الفعاليات الادارية .

- دوره في تطوير العملية التربوية والمناهج الدراسية .
- دوره في متابعة اساليب تقويم الطلبة .

وتوصلت الدراسة الى ان المدير يهتم بالعلاقات الانسانية في تعامله مع المعلمين ، كما ان المديرين يمتلكون المقومات الوظيفية اللازمة لعملهم من حيث معرفتهم بصلاحياتهم وواجباتهم . وانهم يستوعبون فلسفة التربية والتعليم واهدافها وانهم حريصون على استخدام وتأمين احتياجات المدرسة .

وانهم يقومون بوضع خطة سنوية لعملهم ويشرفون على تشكيل اللجان المدرسية ومتابعة فعاليتها .

واظهرت الدراسة تدني مساهمة المديرين في تطوير المناهج وليس لهم صلاحية الحكم على قوة المنهج وصلاحيته وانهم يشاركون المعلمين في وضع الاختبارات المدرسية ولكن بصورة ضعيفة (حميدي ، ٢٠٠٢ : ٤٠-٤١) .

#### ٥ . دراسة خليل (١٩٨٨) :

اجريت هذه الدراسة في محافظة نينوى ، وهدفت للاجابة عن الاسئلة الآتية :

- ١ . ما الاعمال التي تقوم بها ادارات المدارس الاعدادية للبنين والبنات ؟
  - ٢ . هل ان مديري المدارس يمارسون تلك الاعمال بنفس الفاعلية بغض النظر عن الجنس ؟
- وبلغت عينة الدراسة (١٦٤) مدرسا و (١٣٢) مدرسة ، وكانت أداة البحث الاستفتاء لغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بوظائف الادارة ، اما الوسائل الاحصائية فكانت معادلة الحدة والوزن المئوي للحدة ومربع كاي ومعامل ارتباط بيرسون .

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن الاعمال التي تقوم بها كل من ادارات المدارس الاعدادية للبنين والبنات بشكل متكامل ذات اهمية لنجاح تلك الادارات في اداء مهماتها وقد ظهر في البحث أعمالاً نالت اهتماماً كبيراً من كل من ادارات المدارس الاعدادية للبنين والبنات وكانت هذه الاعمال متحققة بدرجة عالية وانها تمثل جانب القوة في تلك الاعمال وهناك اعمال كانت متحققة بدرجة متوسطة ، ولم يظهر في البحث اية اعمال كانت متحققة بدرجة قليلة ، كما اشارت نتائج البحث الى ان هناك فرقا معنويا بين الاعمال التي تقوم بها ادارات المدارس

الاعدادية للبنين والاعمال التي تقوم بها ادارات المدارس الاعدادية للبنات فقسم من هذه الفروق كان لصالح اداء ادارات المدارس الاعدادية للبنين وقسم اخر كان لصالح ادارات المدارس الاعدادية للبنات (خليل ، ١٩٨٨) .

#### ٦. دراسة المغامسي (١٩٨٨) :

تناولت هذه الدراسة الفروق بين تصورات المعلمين وتصورات مديري المدارس الثانوية لسلوك مديري هذه المدارس الريادي في المملكة العربية السعودية كما تناولت مجال الاختصاص والتجربة والتدريب اثناء الخدمة .

وكانت العينة مؤلفة من (٦٠) مديرا و (٣٠٠) معلم وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة بين مجموعتي العينة فيما يتعلق بـ :

١. سلوك مديري المدارس الثانوية كما يتصور المعلمون او المديرون انفسهم .
٢. سلوك مديري هذه المدارس الذين تلقوا تدريبا مقارنة بسلوك المديرين الذين لم يتلقوا أي تدريب .
٣. سلوك المديرين حسب مجالات اختصاصهم .
٤. سلوك المديرين حسب عدد سنوات تجربتهم (كمعلمين او معاونين) .
٥. سلوك المديرين حسب العمر .

وللحصول على البيانات اللازمة للدراسة استخدم الباحث استبياناً لوصف السلوك الريادي واستبياناً لجمع المعلومات الديمغرافية المتعلقة بالمديرين .

وتبين من تحليل التباين الاحادي لبيانات الدراسة ما يأتي :

- انه لا توجد فروق دالة احصائيا بين تصورات المعلمين والمديرين للسلوك الريادي لمديري المدارس الثانوية .
- ان هناك فروقا دالة بين سلوك المديرين الذين تلقوا تدريبا وسلوك المديرين الذين لم يتلقوا أي تدريب .
- انه لا توجد فروق دالة بين سلوك المديرين حسب مجالات الاختصاص والتجربة (المغامسي ، ١٩٨٨ : ١٢٤-١٢٥) .

٧. دراسة الدليمي (٢٠٠١) :

اجريت هذه الدراسة في دولة البحرين وهدفت الى تحديد الادوار والمهام المطلوبة من مدير المدرسة الابتدائية كذلك هدفت الى اعداد مقياس موضوعي لقياس فعالية مدير المدرسة الابتدائية في ادائه لادواره واقتراح آلية متكاملة لتقويم اداء المدير تتضمن فضلاً عن المقياس - معايير الاداء التي يستند اليها المقيم لتقدير فعالية اداء المدير وكذلك الاساليب المختلفة التي يمكن من خلالها اجراء عملية التقويم .

وهدفنا الدراسة ايضاً الى تقويم اداء مديري المدارس الابتدائية باستخدام الآلية المقترحة وبيان اثر متغير الادارة المدرسية في هذا الاداء وقد حاول البحث الاجابة عن الاسئلة الآتية :

١. ما الادوار المتوقعة من مدير المدرسة الابتدائية ؟

٢. ما مدى فعالية مدير المدرسة الابتدائية في أدائه لأدواره ؟

٣. ما اثر متغير صنف الادارة المدرسية في فعالية اداء المدير لادواره ؟

بلغت العينة (٣٠) مديراً ومديرة مصنفيين بحسب صنف الادارة المدرسية بواقع (١٠)

مديرين لمدارس بنين و(١٠) مديرات لمدارس البنات .

وكان من اهم النتائج تحديد معايير الفعالية في هذا البحث للاداء الفعال في المستويين (ممتاز) و(جيد جداً) فقط وبذلك تبين ان اداء (٥٠%) من افراد العينة فقط يعد اداء فعالاً وهذه النتيجة تثير الكثير من التساؤلات حول الاسباب الكامنة وراء تدني مستوى اداء كثير من المديرين كما اظهرت نتائج البحث تفوق مديرات مدارس البنين ومديرات مدارس البنات على مديري مدارس البنين في أدائهم لكل ما يناط بهم من مهام وادوار في حين لم تظهر النتائج اية فروق ذات دلالة احصائية بين اداء مديرات مدارس البنين واداء مديرات مدارس البنات (الدليمي ، ٢٠٠١ : ١٧٢-١٧٣) .

## ٨. دراسة الموسوي (٢٠٠١) :

- اجريت هذه الدراسة في دولة البحرين على المدارس الثانوية وهدفت الى :
١. بناء الصورة العربية لمقياس هالنجر للسلوك الاداري التعليمي لمدير المدرسة .
  ٢. التحقق من صدق المقياس وثباته والقدرة التمييزية لفقراته .

وقد بلغت عينة البحث (١٨٥) معلماً تم انتقاؤهم عشوائياً من بين معلمي المدارس الثانوية ويشكلون (٢٠%) من المجتمع الاصلي الذي يضم نحو (٩٠٠) معلم في جميع المدارس الثانوية بدولة البحرين . وتوصلت الدراسة في ضوء دلالات الصدق والثبات إلى انه يمكن القول بان الصيغة العربية لمقياس هالنجر للسلوك الاداري والتعليمي لمدير المدرسة تتمتع بخصائص سيكو مترية تجعلها اداة موثوقة يمكن استخدامها لاغراض تقويم اداء المدير والمقارنة بين اداء مدرء المدارس المختلفة في كل مقياس متري وبالتالي تشخيص مكان القوة والضعف في ممارساته الادارية وتقدير فاعلية اداءه للوظائف والمهام الادارية الموكلة اليه في مختلف الدول العربية (الموسوي ، ٢٠٠١ : ٧٣-٩٦) .

## ٩. دراسة عبد الجبار توفيق وآخرين :

اجريت هذه الدراسة في العراق فقد قام الباحثون بتحليل عمل مدير المدرسة الثانوية في مدينة بغداد ومن اهدافها تحديد نوع الاعمال والنشاطات التي يقوم بها مديرو ومديرات المدارس الثانوية خلال اليوم الدراسي .

وبلغت عينة البحث (٦) مديرين و (٦) مديرات للمدارس الثانوية وقد تم اختيارهم من مدارس بغداد وبالطريقة العشوائية .

وقام الباحثون بوضع استفتاء مفتوح وُجِّهَ إلى عينة من مديري ومديرات المدارس طُلب منهم تحديد الاعمال والنشاطات التي يقومون بها خلال اليوم المدرسي .

وكذلك قام الباحثون بتنظيم استمارة خاصة بتحليل عمل مدير المدرسة والثانوية وتضمنت الانواع الآتية : (المراقبة ، والاشراف ، والرعاية ، والتوجيه ، والتنظيم ، التوعية القومية والعلمية ، المهمات الكتابية ، توجيه الاعمال اللاصفية ، المهمات الشخصية ، نشاطات اخرى) وقد تم تحديد الوقت المصروف على تلك الاعمال والنشاطات .

وتوصلت الدراسة إلى ان هناك حاجة إلى بعض الاعمال والنشاطات التي ينبغي ان يفهم المدير دوره تجاهها ويعمل على الاهتمام بها كالتوعية القومية الثقافية والعلمية وتوجيه الطلبة نحو الاعمال والنشاطات اللاصفية وكيفية تنظيم عمل الطلاب اليومي إلى جانب نشاطات اخرى فضلاً عن التوجيه والارشاد ينبغي ان تضع الجهات المعنية في تدريب المديرين حساباً لها في برامجها التدريبية المقبلة سداً لاحتياجات المديرين الجدد لاستيعابها بفهم وترو (الدليمي ، ١٩٧٩ : ٤١-٤٣) .

### ب. الدراسات الاجنبية :

#### ١. دراسة ولبور (Wilbur, 1973) :

عنوان الدراسة (عناصر الكفاءة الادارية كما يقدرها مديرو المدارس الثانوية) ، وهدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الكفاءات الادارية التي يحتاجها مديرو المدارس الثانوية وتشخيص مؤشرات سلوكية لكفاءات معينة يقوم بها مديرو المدارس . واستعمل الباحث اسلوب (دلفي) اداة للبحث وذلك لحصر وتقويم الفقرات من مجموعة من مديري المدارس وحصيلة هذا الاسلوب هو ان يضع الباحث قائمة بالحوادث والاتجاهات المقبلة مصحوبة بحكم مشترك حول احتمال وقوعها أو عدمه .

واشارت النتائج الى ان (٢٧) من كفاءات الادارة تعد ذات اهمية عالية وهي اما ان يقوم المدير بادائها أو ان يقوم بها بالتنسيق مع اخرين ومن الكفاءات التي يقوم المدير بأدائها مثل (تنظيم انجاز ما تعهد به ، وانتقاء اعضاء الهيئة التدريسية والاشراف عليهم وتقويمهم ، وتفويض المسؤولية للاخرين والافادة منهم ، والاتصال بالافراد أو المجموعات لازالة المخاوف والشكوك ولازالة التوتر بين المجموعات اما الكفاءات التي اعدت عالية الاهمية والتي يقوم بها المدير بالتنسيق مع الاخرين مثل (تخطيط ووضع الاهداف التربوية والمنهج القائم على حاجات الطلبة ، توسيع اسهام الطلبة والملاك التدريسي والمجتمع في اتخاذ القرارات ، توضيح البرنامج المدرسي للمجتمع المحلي ، وتكييف البرنامج المدرسي للمجتمع وتقويم المنهج لمساعدة الطلبة والمدرسين على تحقيق الطاقات الكامنة لديهم) (خليل ، ١٩٨٨ : ٩٥-٩٦) .

## ٢. دراسة كامبل (Campbell, 1974) :

اجريت هذه الدراسة في مدينة (Atlanta) في الولايات المتحدة الامريكية واستهدفت بناء اداة لتقويم مديري المدارس من قبل المعلمين وتم تطبيق الدراسة على عينة اختيرت من (٢٨) مدرسة إذ اختيرت من كل مدرسة (١٠) معلمين بصورة عشوائية .  
ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين لمديري مدارسهم ودرجات المديرين على مقياس Mississippi Instrument كانت (٠,٥٤٦) وكانت العلاقة الارتباطية بين تقديرات المعلمين لمديري مدارسهم باستخدام الاداة ذاتها ودرجات المديرين على اختبار الاشراف الاداري المدرسي ، كانت (٠,٥١٦) ، وان الاداة التي استخدمت صالحة لتقويم جميع مديري المدارس (Campbell, 1974: 18-19).

## ٣. دراسة كاولي (Cawley, 1974) :

كان هدف الدراسة تقويم مديري المدارس الابتدائية الذين يعملون في المدارس الامريكية الموجودة في اوربا ، واعتمدت على آراء المعلمين والمشرفين الاداريين في تقويم المديرين ، وبلغ عدد افراد العينة (١٥٠) معلم و (٣٨) مشرفا اداريا .  
ومن نتائج هذه الدراسة ان هناك فرقا في وجهتي النظر للمعلمين والمشرفين الاداريين ، وان تقديرات المعلمين في تقويم مديري المدارس اكثر صدقا ودقة من تقدير المشرفين الاداريين فقد كانت تقديرات المعلمين لمديري المدارس اوطأ من تقديرات المشرفين الاداريين (Cawley, 1974: 40, 63) .

## ٤. دراسة جوسلان (Josselyn, 1974) :

استهدفت هذه الدراسة بناء اداة لتقويم عمل مدير المدرسة فقد استند الباحث في بنائه لاداة بحثه على الافتراض القائل بأن المعلمين هم في احسن المواقع للحكم على فاعلية مدير المدرسة وتحديد مدى قيامه بمهامه فقد قام الباحث بمراجعة الادبيات فجمع عددا من الفقرات التي تؤلف اعمال مدير المدرسة ونشاطاته الاساسية ثم قدمت إلى عينة استطلاعية من المعلمين في عدة مدارس ثم صيغت وفق طريقة ليكرت لتكون الشكل النهائي للاداة ثم اختار الباحث

عشوائياً (١٠) مدرسين من كل مدرسة من (٣٩) مدرسة حيث طبق اداة بحثه فضلا عن أداة أخرى والتي وضعت لوصف السلوك الاداري .

وكانت اهم نتائج الدراسة ان اداة البحث هي مقياس صادق لفاعلية مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين ، وان هناك ارتباطاً موجباً ذا دلالة احصائية بين فاعلية مدير المدرسة وعدد السنوات التي يقضيها معاوناً لمدير المدرسة ، وان تقويم المديرين على المقياس الاول ذو ارتباط مع تقويم المديرين على المقياس الثاني (الكناني ، ١٩٧٧ : ٢٠-٢١) .

#### ٥. دراسة ليورنس (Lurrence, 1975) :

اجريت هذه الدراسة في مدارس المناطق الحضرية في الولايات المتحدة الامريكية وهدفت إلى بناء اداة لقياس الكفاءة الادارية لمديري المدارس الابتدائية وكانت العينة (٩٥٨) معلم لتقويم (٦٥) مديراً مدرسة ابتدائية وقد اظهرت الدراسة ان الاداة صادقة لقياس ما وضعت لقياسه ، كما انها ذات ثبات عالٍ ، كما اظهرت الدراسة ان هناك ارتباطاً موجباً بين تقويم مديري المدارس الابتدائية على مقياس (L.B.D.Q.) والذي استخدم معياراً للصدق وتقومهم على مقياس البحث (A.C.R.S) كما ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدرجات الكلية بوصفه مقياساً للبحث ودرجات كل مجال من مجالاته (الكناني ، ١٩٧٧ : ٢٢) .

#### ٦. دراسة هوپر (Hooper, 1985) :

تقويم اداء مديري المدارس الابتدائية العامة في كنساس . اجريت هذه الدراسة في ولاية كنساس في امريكا .

هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات والاجراءات المستخدمة في تقويم الاداء لمديري المدارس الابتدائية ومحاولة الوقوف على رأي المقيمين بخصوص نقل الممارسات والاجراءات .

بلغت عينة البحث (٢٠) مديراً وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

١. يرى مديري المدارس ان عملية التقويم عنصر اساس للتطوير .
٢. ان معظم هؤلاء مديري يتم تقويم ادائهم الوظيفي سنويا .
٣. ان نصف المشمولين بهذه الدراسة كانوا خاضعين للزيارة الميدانية .
٤. ان العقبة والوحيدة امام نجاح عملية تقويم مديري المدارس هي عدم المعرفة المسبقة بمقياس التقويم (Hooper, 1985: p.2330) .

#### ٧. دراسة بيجلي وآخرين (Begley, et al., 1990) :

اجريت هذه الدراسة في شمال كندا وهدفت الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة في دافعية مدير المدرسة نحو العمل الاداري حيث تناولت اثر الخصائص القيادية والخبرة والدافعية نحو العمل الاداري .

تكونت عينة الدراسة من (٨٧) مديرا ومديرة في المدارس الثانوية واعتمدت على اداة ضمت (١٢) عاملا عددا الخبراء عوامل مؤثرة في الدافعية وظهرت النتائج ان اكثر العوامل تاثيرا في الدافعية تتمثل في تطوير المهارة وسعة المعرفة ، والحاجة إلى المعرفة وكذلك القدرة على تكوين علاقات اجتماعية داخل وخارج المدرسة ، وتبين ان القدرة على اتخاذ القرار والتدريب والشجاعة وتحمل المسؤولية والمبادأة لها اثر ايجابي في الدافعية نحو العمل الاداري ، كما ان العوامل الاجتماعية المتمثلة في النظرة الاجتماعية للمدير وعلاقته باولياء الامور كان لها اثر دال في الدافعية وكذلك تبين ان الخبرة في العمل الاداري والتي تم قياسها بسنوات الخدمة لها اثر ايجابي دال في الدافعية نحو العمل الاداري (العزاوي ، ٢٠٠٣ : ٥٤).

#### ٨. دراسة نيومان (Newman, 1994) :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى كفاءة مديري المدارس الثانوية في مدينة (مانهاتن) الامريكية وبلغت العينة (٣٠) مديرا ومديرة ، وقد تم قياس الكفاءة في الاداء بمقارنة ما تحقق من اهداف بالاهداف الموضوعية للمدارس من وجهة نظر (١٥٠) مدرسا ومدرسة وعن طريق هذه المقارنة تبين مدى قرب أو بعد المدرسة عن تحقيق اهدافها وبالتالي مدى كفاءة اداء مدير المدرسة .

وتوصلت الدراسة الى ان جودة اداء المدير ترتبط بديمقراطيته (٨٦%) وبالعلاقاته الانسانية الناجحة مع العاملين معه وبقدرته على اشاعة جو يسوده الود والاحترام المتبادل والتعاون في المدرسة وترتبط بحسن التخطيط الاداري الذي يساعد الطلبة على تحقيق مستوى عال في تحصيلهم وحصلت هذه الخصائص على نسبة (٨٥%) وعلى تقديم نتائج ابداعية وبنسبة (٨١%) (حميدي ، ٢٠٠٢ : ٤٧-٤٨) .

ثالثاً. موازنة الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها :

١. تباينت الدراسات السابقة في أهدافها تبعاً لتباين وجهات نظر الباحثين حول مشكلة البحث فقسم من هذه الدراسات هدفت الى التعرف على واقع ادارة المدرسة والاعمال والمهام التي تقوم بها واستهدفت ، كذلك تحديد الادوار الفعلية والمثالية لمدير المدرسة وتحديد الاهمية النسبية لهذه الاداءات وكذلك تصورات المعلمين والمديرين لسلوك مديري المدارس ، فضلا عن تقييم فاعلية الادارة وأثرها في العملية التربوية وتقييم اداء مديري المدارس وقياس فاعلية مديري المدارس ومنها تشخيص الكفاءات اللازمة لمديري المدارس الثانوية ، اما الدراسة الحالية فقد استهدفت معرفة مستوى فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة وعلاقتها بالجنس ومدة الخدمة وفق مقياس هالنجر .
  ٢. اعتمدت معظم الدراسات السابقة على الاستبانة أداةً في تحقيق أهدافها لكونها الانسب لطبيعة البحث وأهدافه أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على الاستبانة المكونة من (٦٠) فقرة موزعة على (١١) مجالاً ويعد كل مجال مقياساً في الادارة التعليمية .
  ٣. اما بالنسبة للعينة فقد تباينت الدراسات السابقة في اختيار نوع العينة تبعاً لطبيعة البحث واهدافه ، فعينة قسم من الدراسات السابقة تراوحت بين (١٢) فرداً وهي اصغر عينة و (٩٥٨) وهي اكبر عينة . اما الدراسة الحالية فبلغت العينة (٢٣٠) فرداً وهي تمثل ١٠% من المجتمع الكلي .
  ٤. توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج مختلفة كل حسب هدفها ولكنها متقاربة إلى حد ما فيما يخص مهام واعمال وسلوك المدير أو تقييم اداء المدير .
  ٥. استخدمت الدراسات السابقة وسائل احصائية متنوعة في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج ومن هذه الوسائل هي (الاختبار التائي ، وتحليل التباين واختبار توكي ومعادلة ارتباط بيرسون ومعادلة سيرمان ، ومعادلة الحدة والوسط المرجح والوزن المئوي ومربع كاي والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري .
- اما البحث الحالي ، فاعتمد على معامل ارتباط بيرسون لايجاد الثبات ودرجة الحدة والوزن المئوي في معرفة مستوى فاعلية الاداء والاختبار الزائي لايجاد الفروق حسب متغير الجنس وتحليل التباين الاحادي لايجاد فرق الخدمة في العمل الاداري .

# الفصل الثالث

## إجراءات البحث

أولاً : تحديد مجتمع البحث

ثانياً : عينة البحث النهائية

ثالثاً : أداة البحث

- صدق الاستبيان

- الثبات

- تطبيق أداة البحث

رابعاً : الوسائل الإحصائية

## إجراءات البحث :

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع البحث وعينته وطريقة اختيارها والادوات التي استخدمت فيها وإيجاد صدقها وثباتها وتطبيقها والوسائل الإحصائية المعتمدة .

### أولاً. تحديد مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث من مدرسين ومدرسات المدارس المتوسطة في مدينة الموصل بما فيه الساحلين الايمن والايسر والبالغ (٢٢٩٢) مدرساً ومدرسة وكان عدد المدرسين الذكور (٧٤٠) مدرساً أما المدرسات فكان عددهن (١٥٥٢) مدرسة والجدول (١) يوضح ذلك .

### جدول (١)

#### مجتمع البحث حسب الجنس والموقع الجغرافي<sup>(\*)</sup>

المجموع	الساحل الايسر	الساحل الايمن	الموقع الجغرافي
			الجنس
٧٤٠	٤١١	٣٢٩	بنين
١٥٥٢	١٠٢٦	٥٢٦	بنات
٢٢٩٢	١٤٣٧	٨٥٥	المجموع

### ثانياً. عينة البحث النهائية :

بعد تحديد مجتمع البحث من المدرسين والمدرسات في مركز محافظة نينوى ، استخدمت

الباحثة الاسلوب الطبقي العشوائي في اختيار عينة البحث الاساسية وفقاً لما يأتي :

١. الجنس (مدارس البنين - مدارس البنات) .
٢. موقع المدارس (الساحل الايمن - الساحل الايسر) .

(\*) حصلت الباحثة على المعلومات من المديرية العامة لتربية محافظة نينوى / التخطيط التربوي للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ بموجب كتاب تسهيل المهمة .

وتم اختيار المدارس بشكل عشوائي وكذلك اختيار المدرسين والمدرسات في كل مدرسة كان بشكل عشوائي أيضاً وكانت عينة البحث (٢٣٠) مدرساً ومدرسة أي ما يعادل ١٠% من المجتمع الكلي والجدول (٢) و (٣) يوضح ذلك :

### جدول (٢)

يمثل عينة البحث من المدرسين موزعين حسب المدارس

ت	اسم المدرسة	موقعها	العينة
١	متوسطة الامل للبنين	الساحل الايمن	٥
٢	متوسطة المنصور للبنين	الساحل الايمن	٥
٣	متوسطة ابي بكر الصديق للبنين	الساحل الايمن	٥
٤	متوسطة موسى بن نصير للبنين	الساحل الايمن	٥
٥	متوسطة طارق بن زياد للبنين	الساحل الايمن	٥
٦	متوسطة المثني للبنين	الساحل الايمن	٥
٧	المتوسطة المطورة للبنين	الساحل الايمن	٥
٨	متوسطة الوثبة للبنين	الساحل الايمن	٢
٩	متوسطة المقداد بن عمرو للبنين	الساحل الايسر	٥
١٠	متوسطة الجزائر للبنين	الساحل الايسر	٥
١١	متوسطة عامر بن عبد الله للبنين	الساحل الايسر	٥
١٢	متوسطة دار السلام الاول للبنين	الساحل الايسر	٥
١٣	متوسطة دار السلام الثانية للبنين	الساحل الايسر	٥
١٤	متوسطة قتيبة بن مسلم للبنين	الساحل الايسر	٥
١٥	متوسطة سعيد بن المسيب للبنين	الساحل الايسر	٥
١٦	متوسطة الربيع للبنين	الساحل الايسر	٢

المجموع ٧٤ مدرساً

جدول (٣)

يمثل عينة البحث من المدارس موزعين حسب المدارس

ت	اسم المدرسة	موقعها	العينة
١	متوسطة الهدى للبنات	الساحل الايمن	٩
٢	متوسطة الجزائر للبنات	الساحل الايمن	٩
٣	متوسطة عقيلة بني هاشم للبنات	الساحل الايمن	١٠
٤	متوسطة خولة بنت الازور للبنات	الساحل الايمن	١٠
٥	متوسطة الشيماء للبنات	الساحل الايمن	١٠
٦	متوسطة طرابلس للبنات	الساحل الايمن	١٠
٧	متوسطة البتول للبنات	الساحل الايمن	١٠
٨	متوسطة الحرية للبنات	الساحل الايمن	١٠
٩	متوسطة الشام للبنات	الساحل الايسر	٦
١٠	متوسطة حفصة للبنات	الساحل الايسر	٦
١١	متوسطة شهدة بنت الأبري للبنات	الساحل الايسر	٦
١٢	متوسطة عائشة للبنات	الساحل الايسر	٦
١٣	متوسطة سيناء للبنات	الساحل الايسر	٦
١٤	متوسطة نينوى للبنات	الساحل الايسر	٦
١٥	متوسطة الزهور للبنات	الساحل الايسر	٦
١٦	متوسطة الحريري للبنات	الساحل الايسر	٦
١٧	متوسطة الرماح للبنات	الساحل الايسر	٦
١٨	متوسطة صفية للبنات	الساحل الايسر	٦
١٩	متوسطة الرياض للبنات	الساحل الايسر	٦
٢٠	متوسطة المثنى للبنات	الساحل الايسر	٦
٢١	متوسطة بغداد للبنات	الساحل الايسر	٦

المجموع ١٥٦ مدرسة

### ثالثاً. أداة البحث :

اعتمدت الباحثة على مقياس هالنجر في الادارة التعليمية المعرب من (سوالمة وشديفات)

والذي يتكون من (١١) مجالاً هي :

١. صياغة الأهداف المدرسية التربوية والتعليمية .
٢. الاعلام عن الاهداف المدرسية والتأكيد عليها .
٣. الاشراف على التعليم وتقويمه .
٤. الاهتمام بالاهداف المنهجية .
٥. متابعة تحصيل الطلبة ونتائجهم .
٦. المحافظة على انتظام التعليم .
٧. رؤيته واطلاعه على أمور المدرسة .
٨. توفير الحوافز للمدرسين .
٩. تشجيع النمو المهني وتحسين التعليم .
١٠. تطوير المعايير الاكاديمية .
١١. توفير حوافز للتعليم .

وكل مجال من المجالات المذكورة أعلاه فيها عدد من الفقرات وقد بلغ (٦٠) فقرة موزعة

على المجالات الاحدى عشرة (سوالمة وشديفات ، ١٩٩٥) .

### صدق الاستبيان :

يعد الصدق من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة لكي تكون الأداة صادقة

إذا ما قاست فعلا ما وضعت لأجله أو لقياسه (الروسان ، ١٩٩٩ : ٣١٠) .

والصدق (هو ان يقيس الاختبار فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه أو الاستعداد الذي

وضع لقياسه) (أبو حويج واخرون ، ٢٠٠٢ : ١٣٢) .

وان الاختبار الصادق هو (اختبار يقيس الوظيفة التي يراد قياسها ولا يقيس شيئاً آخر

بدلاً منها أو بالاضافة إليها) (ملحم ، ٢٠٠٠ : ٢٧٣) .

ويؤكد ستانلي "ان اتفاق المحكمين يعد نوعاً من الصدق الظاهري"

(Stanly & Kenneth, 1972 : 104) .

وحققت الباحثة الصدق الظاهري فقد عرضت فقرات المقياس بصيغته الأولية الملحق (١) على عدد من المختصين في حقل التربية وعلم النفس والادارة في جامعة الموصل وجامعة تكريت وجامعة دهوك وطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى صلاحية وملاءمة الفقرات للمجالات ووضوحها من حيث الصياغة والمضمون وفي ضوء آراء المحكمين وقامت الباحثة بحذف بعض الفقرات بناءً على آراء أكثرية المحكمين فتمّ الاتفاق بينهم بنسبة (٨٠%) فاكثرت وتم اخذ آرائهم واما الفقرات المحذوفة فهي :

١. يصوغ الاهداف المدرسية بدلالة مسؤولية اعضاء هيئة التدريس .
٢. يضع اهدافاً يسهل على المدرسين ترجمتها الى اهداف تعليمية .
٣. يضع اهدافاً واقعية يمكن تحقيقها في ضوء الامكانيات المتوفرة .
٤. يتأكد من ان الاهداف قد علقت في مكان بارز .
٥. يراجع إنتاج الطلبة وعملهم عند تقييم المعلمين .
٦. يسجل مجالات القوة في التدريس في سجل تقييم المدرس .
٧. يسجل مجالات الضعف في التدريس في سجل تقييم المدرس .
٨. يخبر المدرس بعد الزيارة الصفية بالوقت الذي امضاه الطلبة في تأدية الواجبات الصفية .
٩. يطلب من المشرفين التربويين القيام بزيارات اشرافية .
١٠. يعين المسؤول عن تنسيق محتوى المنهاج في الموضوعات المختلفة .
١١. يؤكد أن انسجام اهداف البرامج الخاصة مع اهداف المدرسة .
١٢. يعلم الطلبة بتقييمه للنتائج التحصيلية للمدرسة .
١٣. يؤكد ان يعرض الطلبة المتغيبون عن المدرسة ما فاتهم من حصص تدريسية .
١٤. يتأكد من استغلال وقت الحصة في تعلم مفاهيم واكتساب مهارات جديدة .
١٥. يقوم بالتدريس وبمهام تدريسية أخرى .
١٦. يوجه كتب شكر للمعلم تقديراً للجهد والانجاز المتميز له .
١٧. يدعم طلبات المدرسين للالتحاق بأنشطة ودورات تتصل باهداف المدرسة الاكاديمية .

١٨. يحضر جانب من الأنشطة التدريبية المتعلقة بالتدريس .
١٩. يضع معايير عالية لاتقان الطلبة للمهارات الاساسية .
٢٠. يطبق معايير الترفيع التي تتطلب من الطالب الوصول الى مستوى مقبول من الاتقان .
٢١. يقدر الانجاز المتميز للطالب من خلال مقابلته مع انتاجه في الادارة .
- كما أجريت تعديلات على فقرات أخرى قبل ان يأخذ الاستبيان شكله النهائي بما يناسب البيئة العراقية واضيفت فقرة (يخصص وقتاً محدداً للاحتفال بالمناسبات المختلفة) واستقر المقياس على (٦٠) فقرة (ملحق (٢)) .

### النتائج :

لكي نستطيع الاعتماد على أداة البحث يجب ان تتصف الأداة بالثبات أي أنها تعطي نفس النتائج إذا قاست الشيء عدة مرات متتالية (السيد ، ١٩٧١ : ٤١٣) .

والثبات يعني مدى اتساق نتائج الاختبار عندما يعطي للافراد مرتين في نفس الظروف وبنفس الطريقة (الظاهر وآخرون ، ٢٠٠٢ : ١٤٠) .

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة وذلك بطريقة إعادة تطبيق الأداة (Test-Retest) على مجموعة من المدرسين بلغ عددهم (١٠) مدرسين عشوائياً من خارج عينة البحث وقد تراوحت المدة بين التطبيق الأول والثاني (١٤) يوماً ، (ان المدة الزمنية بين التطبيق الأول والثاني يجب أن لا تتجاوز أسبوعين أو ثلاثة أسابيع)(Adams, 1966 : 85).

وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لغرض استخراج معامل ثبات حيث كان (٠,٨٢) ويعد هذا ثباتاً جيداً .

### تطبيق أداة البحث :

قامت الباحثة بتطبيق الأداة وطلبت من أفراد العينة وضع إشارة على بديل واحد من البدائل الخمسة والتي هي (كثيراً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) وتم التأكد من اكمال الاجابات عن كل فقرة من فقرات المقياس وتم التطبيق خلال شهري كانون الاول والثاني/٢٠٠٦م وقد تم استبعاد المدرسين والمدرسات الذين لديهم خدمة أقل من سنة واحدة وكذلك بالنسبة للمدارء الذين نقل خدمتهم الادارية عن سنة واحدة .

### النسب النظرية :

- تم اعتماد النسب النظرية الآتية في تقويم فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة(\*) :
١. أقل من (٧٠%) مستوى فاعلية أداء متدنية .
  ٢. من (٧٠%) الى (٨٠%) مستوى فاعلية أداء متوسطة .
  ٣. اكثر من (٨٠%) الى (١٠٠%) مستوى فاعلية أداء عالية .

### رابعاً. الوسائل الاحصائية :

استخدمت الباحثة الوسائل الاحصائية الآتية :

١. معامل الاختبار بيرسون :

استخدم لايجاد ثبات الاداة .

$$r = \frac{n \text{ مج س ص} - (\text{مج س}) (\text{مج ص})}{\sqrt{[n \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2] [n \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

(البلداوي ، ٢٠٠٥ : ١٦٩)

٢. الوسط المرجح :

$$\frac{(ت_١ \times د) + (ت_٢ \times د) + (ت_٣ \times د) + (ت_٤ \times د) + (ت_٥ \times د)}{\text{مج ت}}$$

حيث ان : ت<sub>١</sub> ، ت<sub>٢</sub> ، ت<sub>٣</sub> ، ت<sub>٤</sub> ، ت<sub>٥</sub> : التكرارات .

د : رموز الاجابات .

مج ت : المجموع الكلي للتكرارات (عدس ، ١٩٧٨ : ١٣٣) .

٣. النسبة المئوية =  $\frac{\text{العدد الجزئي}}{\text{المجموع الكلي}} \times ١٠٠$  (عودة وملكاوي ، ١٩٨٧ : ٢٢٦) .

(\*) تم اعتماد النسب بناءً على آراء المحكمين .

٤. الاختبار الزائي للنسب لعينتين مستقلتين : وفق القانون الآتي :

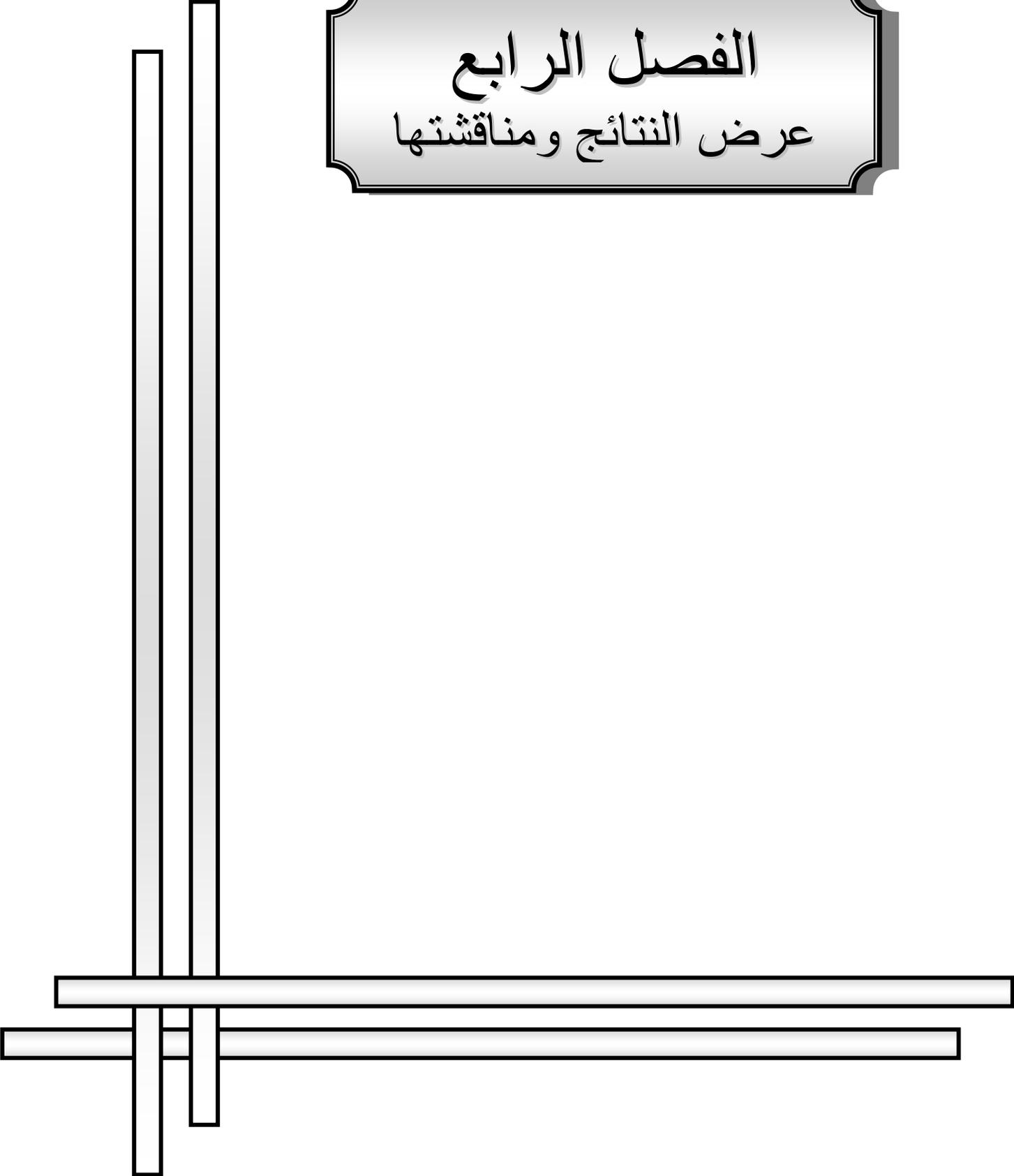
$$z = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{p_1 q_1}{\eta_1} + \frac{p_2 q_2}{\eta_2}}}$$

. النسبة المئوية  $p_1, p_2$

. نسبة الفشل  $q_1, q_2$

. حجم العينتين  $\eta_1, \eta_2$  (المنيزل ، ٢٠٠٠ : ٦٥ ) .

٥. تحليل التباين الاحادي الاتجاه (علام ، ٢٠٠٥ : ٣٠٨ ) .



# الفصل الرابع

## عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصل اليها البحث في ضوء اهداف البحث  
ومن ثم مناقشتها على النحو الآتي :

أولاً : ما مستوى فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسين مقارنة  
بالنسب النظرية ؟

ان جميع فقرات مقياس مستوى فاعلية أداء مديري المدارس للبنين هي ذات مستوى  
فاعلية أداء متوسط أو عالٍ باستثناء الفقرات الآتية :

#### جدول (٤)

يوضح فقرات ذات مستوى فاعلية اداء متدنٍ

ت	الفقرات	درجة الحدة	الوزن المئوي
١	<u>المجال الأول :</u> يطور وسائل تحقق اهدافاً ترفع من مستوى التحصيل الدراسي	٣,٢٢٩	٠,٦٤٦
٤	<u>المجال الثاني :</u> يعود الى الاهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسين	٣,٠٤٠	٠,٦٠٨
٧	<u>المجال الثالث :</u> يدون ممارسات تدريسية ذات علاقة بالاهداف في سجل تقويم المدرسين	٣,٣٦٤	٠,٦٧٨
٥	<u>المجال الرابع :</u> ينقل ملاحظات المدرسين عن موضوعات المناهج إلى المسؤولين في المديرية العامة للتربية	٣,٤٥٩	٠,٦٩٢
٣	<u>المجال الثامن :</u> يتيح فرص الترقية للمدرسين المتميزين بأدائهم	٢,٨١٠	٠,٥٦٢

• **المجال الأول :** الفقرة الأولى "يطور وسائل تحقق اهدافاً ترفع من مستوى التحصيل الدراسي"

حصلت هذه الفقرة على وزن مئوي (٠,٦٤٦) وعند مقارنته بالنسب النظرية نجد أن مستوى فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة كان متدنياً . ويرجع السبب في ذلك الى ان مديري المدارس المتوسطة لا يؤكدون على الاهداف والتي هي ضرورية في العملية التربوية وخاصة عند ربطها بالتحصيل الدراسي .

• **المجال الثاني :** الفقرة الرابعة "يعود الى الاهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسين" .

حصلت هذه الفقرة على وزن مئوي (٠,٦٠٨) وعند مقارنته بالنسب النظرية نجد ان مستوى فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة كان متدنياً . ويرجع السبب في ذلك لأن الاهداف المدرسية هي أساس العملية التربوية والتي تعد وسيلة في تحديد مسار العملية التربوية عندما يتخذ مدير المدرسة قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسين .

• **المجال الثالث :** الفقرة السابعة "يدون ممارسات تدريسية ذات علاقة بالاهداف في سجل تقويم المدرسين" .

حصلت هذه الفقرة على وزن مئوي (٠,٦٧٣) وعند مقارنته مع النسب النظرية نجد ان مستوى فاعلية أداء مديري المدارس كان متدنياً . ويرجع السبب في ذلك الى ان مديري المدارس المتوسطة قليلو الاهتمام بالاهداف ومن أجل ذلك فأنهم لايسجلون هذه النواحي في سجل تقويم المدرسين .

• **المجال الرابع :** الفقرة الخامسة "ينقل ملاحظات المدرسين عن موضوعات المناهج الى المسؤولين في المديرية العامة للتربية" .

حصلت على وزن مئوي (٠,٦٩٢) وعند مقارنته بالنسب النظرية نجد ان مستوى فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة كان متدنياً .

ويرجع السبب في ذلك الى قلة اهتمام مديري المدارس بنقل ملاحظات المدرسين حول المناهج الدراسية الى المديرية العامة للتربية ، فضلاً عن كون تلك المناهج معدة مركزياً وتغييرها مسألة صعبة .

• **المجال الثامن :** الفقرة الثالثة "يُتيح فرص الترقية للمدرسين المتميزين بأدائهم" .

حصلت على وزن مئوي (٠,٥٦٢) وعند مقارنته بالنسب النظرية نجد ان مستوى فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة كان متدنياً .

ويرجع السبب في ذلك ان عملية الترقية لا تتم إلا بعد مدة مقررة قانوناً ومهما حصل المدرس على التميز فانه لا يترقى من درجة وظيفية الى أخرى إلا بموجب التعليمات الصادرة في ذلك .

ثانياً : ما مستوى فاعلية أداء مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المدرسات مقارنة بالنسب النظرية ؟

ان جميع الفقرات في مقياس مستوى فاعلية أداء مديرات المدارس المتوسطة للبنات هي ذات مستوى فاعلية أداء متوسط أو عالٍ باستثناء الفقرات الآتية :

### جدول (٥)

يوضح فقرات ذات مستوى فاعلية أداء متدنٍ للمدرسات

ت	الفقرات	درجة الحدة	الوزن المئوي
١	<u>المجال الأول :</u> يطور وسائل تحقق اهدافاً ترفع من مستوى التحصيل الدراسي	٣,٣١٤	٠,٦٦٣
٤	<u>المجال الثاني :</u> يعود الى الاهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسين	٣,٣٢٦	٠,٦٦٥
٨	<u>المجال الثالث :</u> يناقش نتائج الطلبة مع المدرسين بشكل دوري	٣,٤٨٠	٠,٦٩٦

• **المجال الاول :** الفقرة الأولى "يطور وسائل تحقق أهدافاً ترفع من مستوى التحصيل الدراسي"

- حصلت هذه الفقرة على وزن مئوي (٠,٦٦٣) وعند مقارنته بالنسب النظرية نجد ان مستوى فاعلية أداء مديرات المدارس المتوسطة كان متدنياً .
- ويرجع السبب في ذلك الى ان مديرات المدارس المتوسطة لا تؤكدن على الأهداف التي تُعدّ ضرورية في العملية التربوية وخاصة عند ربطها بالتحصيل الدراسي .

• **المجال الثاني :** الفقرة الرابعة يعود الى الاهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسات".

- حصلت هذه الفقرة على وزن مئوي (٠,٦٦٥) وعند مقارنته بالنسب النظرية نجد أن مستوى فاعلية أداء مديرات المدارس المتوسطة كان متدنياً .
- ويرجع السبب في ذلك الى ان الاهداف المدرسية هي اساس العملية التربوية والتي تعد وسيلة في تحديد مسار عملية التربية عندما تتخذ مديرة المدرسة قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسات .

• **المجال الثالث :** الفقرة الثامنة "يناقش نتائج الطلبة مع المدرسين بشكل دوري" .

- حصلت هذه الفقرة على وزن مئوي (٠,٦٩٦) وعند مقارنته بالنسب النظرية نجد ان مستوى فاعلية أداء مديرات المدارس المتوسطة كان متدنياً .
- ويرجع السبب الى كثرة المهام الإدارية والتربوية لدى مديرات المدارس المتوسطة مما أدى الى قلة عقد اللقاءات الدورية مع المدرسات .

ثالثاً : ما مستوى فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر مدرسيهم

ومدرساتهم مقارنة بالنسب النظرية ؟

إن جميع الفقرات في مقياس مستوى فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة

للبنين والبنات هي ذات فاعلية أداء متوسط أو عالٍ باستثناء الفقرات الآتية :

جدول (٦)

يوضح فقرات ذات مستوى فاعلية اداء متدنٍ

ت	الفقرات	درجة الحدة	الوزن المئوي
١	المجال الأول : يطور وسائل تحقق اهدافاً ترفع من مستوى التحصيل الدراسي	٣,٢٨٦	٠,٦٥٧
٤	المجال الثاني : يعود الى الاهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسين	٣,٢٣٤	٠,٦٤٧

• **المجال الأول :** الفقرة الأولى "يطور وسائل تحقق اهدافا ترفع من مستوى التحصيل الدراسي"

حصلت هذه الفقرة على وزن مئوي (٠,٦٥٧) وعند مقارنته بالنسب النظرية نجد أن مستوى فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة كان متدنياً .

ويرجع السبب في ذلك الى ان مديري ومديرات المدارس المتوسطة لا يؤكدون على تطوير الاهداف والتي هي ضرورية في العملية التربوية وخاصة عند ربطها بالتحصيل الدراسي .

• **المجال الثاني :** الفقرة الرابعة "يعود الى الاهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسين" .

حيث حصلت هذه الفقرة على وزن مئوي (٠,٦٤٧) وعند مقارنته بالنسب النظرية نجد ان مستوى فاعلية اداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة كان متدنياً .

ويرجع السبب في ذلك الى ان الاهداف المدرسية هي أساس العملية التربوية والتي تعد وسيلة في تحديد مسار العملية التربوية عندما يتخذ مدير ومديرة المدرسة قرارات تتعلق بالمناهج الدراسية مع المدرسين والمدرسات .

رابعاً : هل هناك علاقة دالة احصائياً في مستوى فاعلية الاداء حسب متغير الجنس ؟

عند ايجاد الفرق بين فاعلية أداء مديري المدارس المتوسطة ومديراتها وجد أن هناك فرقاً

دالاً احصائياً في الفقرات الأتية :

جدول (٧)

يوضح الفقرات التي ظهر فيها فرق دال احصائياً

الاختبار الزائى	الفقرات	ت
٣,٩٣٣	المجال الثامن : يتيح فرص الترقية للمدرسين المتميزين بأدائهم	٣
٢,٠٣٩	المجال العاشر : يطبق المعايير الموضوعية المحددة لأعفاء الطلبة المتميزين من تأدية الامتحانات المدرسية النهائية	٣
١,٩٦٧	يشجع المدرسين على البدء في التعليم من بداية الدرس وحتى انتهائه	٤

• **المجال الثامن :** الفقرة الثالثة "يتيح فرص الترقية للمدرسين المتميزين بأدائهم" .

بلغت القيمة الزائية (٣,٩٣٣) وعند مقارنتها بالقيمة الزائية الجدولية (١,٩٦) وجد ان الفرق واضح في فاعلية الاداء ما بين المديرين والمديرات وكان الفرق لصالح المديرات نوات النسبة العالية(\*) .

ويعود السبب في ذلك ان المديرين والمديرات حريصون على إتاحة فرص مناسبة لترقية المدرسين والمدارسات إلا ان حرص المديرات كان باهتمام أكثر في هذه الناحية .

• **المجال العاشر :** الفقرة الثالثة "يطبق المعايير الموضوعية المحددة لإعفاء الطلبة المتميزين من تأدية الامتحانات المدرسية النهائية" .

بلغت القيمة الزائية (٢,٠٣٩) وعند مقارنتها بالقيمة الزائية الجدولية (١,٩٦) وجد ان الفرق واضح في مستوى فاعلية الاداء ما بين المديرين والمديرات وكان الفرق لصالح المديرين .

(\*) استشارت الباحثة متخصصين في الإحصاء بهذه الفكرة .

ويعود السبب في ذلك الى ان اعفاء الطلبة المتميزين من تأدية الامتحانات النهائية للسنتين الأولى والثانية في المدارس محدد بتعليمات تطبقها المدارس فقد كان مديرو المدارس أحرص في تطبيق تلك التعليمات في هذه الناحية .

• **الفقرة الرابعة :** "يشجع المدرسين على البدء في التعليم من بداية الدرس وحتى انتهائه" .  
بلغت القيمة الزائفة (١,٩٦٧) وعند مقارنتها بالقيمة الزائفة الجدولية (١,٩٦٦) وجد ان الفرق واضح في فاعلية الاداء ما بين المديرين والمديرات وكان الفرق لصالح المديرين .  
ويعود السبب كما يبدو من نتائج العمليات الاحصائية الى ان المديرين كانوا ذوي حرص اكثر من مديرات المدارس في هذه الناحية .

خامساً : هل هناك فروق دالة إحصائياً في مستوى فاعلية الاداء حسب متغير الخدمة في العمل الاداري ؟

### جدول (٨)

يوضح القيمة الفائية المحسوبة لمتغير الخدمة في العمل الاداري

الدالة	القيمة الفائية		متوسط مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين
	الجدولية	المحسوبة				
لا يوجد فرق دال إحصائياً	٢,٦٠٤٩ (٠,٠٥)	١,١٦٦	٢٣٩٦,٢١٥	٧١٨٨,٦٤٥	٣	بين المجموعات
			٢٠٥٤,٨٧٥	٤٦٤٤٠١,٧	٢٢٦	داخل المجموعات
				٤٧١٥٩٠,٤	٢٢٩	الكلي

بعد معاملة البيانات احصائياً باستخدام تحليل التباين وجد ان القيمة الفائية المحسوبة (١,١٧) وبمقارنة هذه النتيجة مع القيمة الجدولية (٢,٦١) بمستوى دلالة (٠,٠٥) وجد أنه ليس هناك فرق دال إحصائياً حسب متغير الخدمة في العمل الاداري .

# الفصل الخامس

## الاستنتاجات ، التوصيات ،

أولاً : الاستنتاجات

ثانياً : التوصيات

ثالثاً : المقترحات

## أولاً. الاستنتاجات :

١. ان مستوى فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة على وفق المقياس المستخدم في ذلك يدل على مستوى فاعلية أداء متوسطة أو عالٍ في معظم فقرات المقياس .
٢. إن مستوى فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة كان متدنياً في فقرات قليلة جداً من المقياس .
٣. بدا للباحثة أن فاعلية مستوى الأداء لم تتأثر بعدد سنوات الخدمة في العمل الإداري وذلك بسبب عدم وجود فرق دال احصائياً في هذه الناحية .

## ثانياً. التوصيات :

١. ان مستوى فاعلية أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة كان إيجابياً في معظم فقرات اداة البحث لذا توصي الباحثة باستمرارية المحافظة على هذا المستوى من الاداء.
٢. إن زيادة كفاية مستوى أداء مديري ومديرات المدارس المتوسطة إنما يكون عن طريق ادخال دورات تربية ونفسية التي تشرف عليها مديرية الاعداد والتدريب لذا توصي الباحثة بإقامة تلك الدورات لأجل رفع مستوى أداء المديرين والمديرات في الجوانب التي كان مستوى فاعلية أدائهم متدنياً .
٣. إن تعاون مديري ومديرات المدارس في تحسين مستوى فاعلية أداء كل منهما ضرورياً لذا توصي الباحثة بعقد ندوات تربية تكون فرصة جيدة لتبادل الخبرات بين المديرين والمديرات .
٤. تبين من المعاملة الاحصائية لمقياس البحث بعدم وجود فرق دال احصائياً في مستوى فاعلية الاداء حسب متغير الخدمة بالعمل الإداري لذا توصي الباحثة بتبادل المعلومات في العمل الإداري بين المديرين والمديرات الاقل خدمة من أقرانهم الذين لديهم خدمة أكثر .

## ثالثاً. المقترحات :

في ضوء نتائج البحث تقترح الباحثة ما يأتي :

١. "تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الاعدادية في مركز محافظة نينوى" .
٢. "تقويم فاعلية أداء مديري المدارس الاعدادية المهنية (الزراعية ، التجارية ، الصناعية) في مركز محافظة نينوى" .
٣. "تقويم فاعلية أداء مديري معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في مركز محافظة نينوى" .
٤. تقويم فاعلية اداء رؤساء الاقسام في كليات جامعة الموصل .

# المصادر

أولاً. المصادر العربية :

ثانياً . المصادر الأجنبية :

## أولاً. المصادر العربية :

- ابراهيم ، محمد محمد ، (٢٠٠٠) ، المدير والاتجاهات الادارية الحديثة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ابو سماحة ، كمال كامل ، (١٩٨٦) ، التقويم التربوي وعلاقته بتحسين العملية التربوية ، مجلة التربية ، العدد ٧٨ - ٨٠ .
- ابو سماحة ، كمال كامل ، (١٩٨٧) ، اتجاهات حديثة في التقويم التربوي ، مجلة التربية ، العدد (٨٣) ، قطر .
- ابو عاشور ، خليفة مصطفى ، (٢٠٠٢) ، معوقات الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة / الاردن ، مجلة جامعة دمشق ، عدد (٢) .
- ابو عاشور ، خليفة مصطفى والجوارنة ، المعتصم بالله سليمان ، (٢٠٠٢) ، دور الادارة المدرسية في ادارة الوقت في مدارس محافظة أربد ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، عدد (٣) .
- أحمد ، أحمد ابراهيم ، (١٩٨٥) ، نحو تطوير الادارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية) ، جامعة الزقازيق / بنها .
- آل ابراهيم ، رقيه يونس مصطفى ، (١٩٨٥) ، معايير لقياس كفاءة الاداء في ادارة حكومية ، جامعة بغداد .
- بدوي أحمد زكي ، (ب . ت) ، معجم مصطلحات العلوم الادارية ، الناشر دار الكتاب المصري (القاهرة) ، دار الكتاب اللبناني (بيروت) .
- البلداوي ، عبد المجيد عبد المجيد ، (٢٠٠٥) ، اساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي ، التخطيط للبحث وجمع البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الاصدار الثاني ، عمان .
- بو خمخ ، عبد الفتاح ، (٢٠٠٢) ، تحليل وتقييم الاداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية ، دراسة ميدانية على الاطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالمشرق الجزائري ، المجلة الانسانية ، العدد ١ ، الجزائر .
- جرادات ، عزت ، (١٩٨٤) ، اهداف التربية في الوطن العربي ، مجلة التربية ، العدد (٦٨) .
- جرادات ، عزت ، (١٩٨٥) ، القيادة في الادارة التربوية ، مجلة التربية ، العدد ٧ ، قطر .

- جرادات ، عزت ، (١٩٨٧) ، المدرسة والمعلم في الادارة المدرسية ، مجلة التربية ، العدد (٨٣) ، قطر .
- الجميل ، ريم سعد ، (٢٠٠٥) ، العلاقة بين اسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري واثرها في فاعلية فرق العمل ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- الجنابي ، سامي ذياب محل ، (٢٠٠٥) ، تحديات العمل في البيئة الخارجية والاداء التسويقي للشركات الدولية عابرة الحدود ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- حسن ، محمد مصطفى حسين ، (٢٠٠٣) ، أثر مؤشرات فاعلية نظام المعلومات الادارية في اقامة متطلبات نظام ادارة الجودة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- حطبة ، جميل ابراهيم ، (١٩٩٥) ، المشكلات الادارية والفنية التي يواجهها مديروا المدارس والمراكز المهنية في الاردن ، مجلة رسالة المعلم ، العدد (٣) ، عمان .
- الحكيم ، ماجدة محسن عبد الرحمن محمد ، (٢٠٠٣) ، متطلبات تطوير فاعلية نظام تقييم الاداء الصناعي في الشركة الوطنية لصناعات الاثاث المنزلي - دراسة حالة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- حمدان ، محمد زياد ، (١٩٨٤) ، المنحنى العادي في التربية بين سوء الاستعمال وسلبية الانتاج ، المجلة العربية لبحوث التعليم العالي ، العدد (٢) .
- الحمداني ، تغريد محمد داود ، (١٩٩٦) ، تقويم أنماط السلوك القيادي لرؤساء الاقسام العلمية لكليات جامعة الموصل ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل .
- حميدي ، فضيلة عباس ، (٢٠٠٢) ، تقويم الكفاءة الادارية لمديري المدارس المهنية المسائية وجهة نظر المدرسين ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية/ابن الهيثم ، جامعة بغداد .
- الحوامدة ، نضال صالح ، (٢٠٠٤) ، العلاقة بين مستوى ادراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الاردنية ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الادارية ، العدد (١) .

- الحيلة ، محمد محمود ، (١٩٩٩) ، التصميم التعليمي نظرية وممارسة ، دار المسيرة ، ط١ ، عمان ، الاردن .
- الخشاب ، شذى شاكر أحمد ، (٢٠٠٤) ، تقويم اداء خريجي مؤسسات اعداد المعلمين في ضوء كفايتهم المهنية في مدينة الموصل ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل .
- الخطيب ، رداح ، (١٩٨٣) ، الادارة والاشراف التربوي ، عمان .
- الخطيب ، رداح ، وآخرون (٢٠٠٠) ، مدى فعالية برنامج الماجستير في تخصص الادارة التربوية ، مجلة مؤتة ، عدد (٣) .
- خليل ، عبد المجيد ، (١٩٨٨) ، تقويم عمل ادارات المدارس الاعدادية في محافظة نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد (٢٥) .
- خليل ، وآخران ، (١٩٨٧) ، دراسة تتبعية في تقييم فاعلية برامج كلية التربية في اعداد الخريجين ، مجلة كلية التربية والعلوم .
- الخليلي ، خليل يوسف وعودة ، احمد سليمان ، (١٩٨٨) ، الاحصاء للباحث في التربية والعلوم الانسانية ، دار الفكر ، عمان .
- الخياط ، أسماء عبد الرحيم ، (٢٠٠١) ، السلوك القيادي لمديري المدارس المتوسطة وعلاقته بمستوى مشاركة المدرسين في اتخاذ القرار وثقتهم بالمديرين ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل .
- الدايل ، عبد الرحمن سليمان ، (١٩٨٣) ، أساليب تنمية ورفع الكفاءة الادارية لمديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية ، التوثيق التربوي ، عدد (٢٤) ، الرياض .
- الدايني ، سهام عبد الله حسين ، (٢٠٠٤) ، تقويم الدور الاشرافي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية / ابن رشد ، جامعة بغداد .
- الدليمي ، احمد محمد مخلف وعلي ، كريم ناصر ، (٢٠٠٢) ، الضغوط النفسية التي تواجه مديري المدارس الاساسية ، مجلة كلية المعلمين ، العدد (٣٢) .
- الدليمي ، بهيجة محمد ، (٢٠٠١) ، آلية مقترحة لتقييم أداء مدير المدرسة الابتدائية بدولة البحرين لادواره في ضوء معايير الاداء الفعال ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد ٢ ، العدد (٣) .

- الدليمي ، عبد الله خلف ، (١٩٧٩) ، احتياجات مديري المدارس الثانوية من التدريب وتقييم برامج تدريبهم في ضوءها ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة بغداد .
- الدويك ، تيسير وآخرون ، (ب.ت) ، أسس الادارة التربوية والمدرسية والاشراف التربوي ، عمان .
- الربيعي ، محمود داود سليمان ، (٢٠٠٠) ، دور التقويم في تطوير العملية التربوية ، مجلة الآفاق ، العدد ٣ ، الزرقاء .
- رجب مصطفى ، (١٩٩٥) ، التقويم التربوي : تطورات واتجاهات مستقبلية ، المجلة العربية للتربية ، العدد ٢ ، تونس .
- رحيم ، أسعد عباس ، (١٩٧٨) ، نظام تقويم اداء العاملين في دار الجماهير للصحافة ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة بغداد .
- رمزي ، عبد القادر هاشم ، (١٩٩٧) ، في الادارة المدرسية والاشراف التربوي ، ط٢ ، عمان .
- الروسان ، فاروق ، (١٩٩٩) ، اساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن .
- الزعبي ، دلال محمد ، (٢٠٠١) ، اهمية المهارات الادارية للمديرين ورؤساء الاقسام الاداريين في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم ، مجلة جامعة دمشق ، العدد (٣) .
- زيدان ، محمد مصطفى وحسين ، منصور ، (١٩٧٦) ، سيكولوجية الادارة المدرسية والاشراف الفني التربوي ، مكتبة غريب ، القاهرة .
- السالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش ، (١٩٩١) ، ادارة الموارد البشرية ، بغداد .
- الستاوي ، سليمان محمد ، (١٩٨٠) ، اهداف التربية ، مجلة التربية ، العدد (٤) .
- ستراك ، رياض ، (٢٠٠٤) ، دراسات في الادارة التربوية ، دار وائل ، ط١ ، عمان .
- ستراك ، رياض ، والجبوري ، احمد علي محمد ، (٢٠٠٤) ، القدرة القيادية لادارات معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في العراق ، دار وائل ، ط١ ، عمان .
- ستراك ، رياض والشناق ، معن ، (٢٠٠٤) ، الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الاردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار وائل ، ط١ ، عمان .
- ستراك ، رياض وخزاعلة ، كامل ، (٢٠٠٤) ، تقويم اداء مديريات التربية والتعليم في الاردن في ضوء مهامها الادارية والفنية ، دار وائل ، ط١ ، عمان .

- السعود ، راتب ، (٢٠٠٢) ، ادارة الجودة الشاملة : نموذج مقترح لتطوير الادارة المدرسية في الاردن ، مجلة جامعة دمشق ، عدد (٢) .
- السعود ، راتب والبطاح ، احمد ، (١٩٩٥) ، اساليب تدريب مدير المدرسة الاردنية : واقعها وسبل تطويرها ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، عدد (٥) .
- سعيد ، محمد احمد ، (١٩٧٨) ، واقع الادارة المدرسية في مدارسنا العربية ، مجلة التربية ، العدد (٢٩) ، قطر .
- سليم ، عبد السلام السيد ، (١٩٩٤) ، التغيير في مناخ الادارة وأثره على الموارد البشرية ، مجلة الاداري ، العدد (٥٩) ، مسقط .
- سليمان ، عبد العزيز محمد ، (١٩٧٦) ، الادارة المدرسية ، رسالة المعلم ، العدد (٣) ، المطبوعات التربوية ، وزارة التربية والتعليم ، عمان .
- سمارة ، عزيز ، وآخرون ، (١٩٨٩) ، مبادئ القياس والتقييم في التربية
- السنجري ، سميرة يوسف ، (٢٠٠٥) ، السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى وعلاقته بالاداء المهني للمعلمين ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل .
- السنجري ، محمد حمودي ، (١٩٨١) ، دور الادارة التعليمية في تحقيق الاهداف التربوية للتعليم الابتدائي في العراق ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .
- سوالمه ، يوسف وشديفات يحيى ، (١٩٩٥) ، الخصائص السيكومترية لصورة اردنية معدلة من مقياس "هالنجر" في الادارة التعليمية ، مجلة أبحاث اليرموك ، العدد (٤) .
- السيد ، فؤاد البهي ، (١٩٧١) ، علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري ، ط٢ ، القاهرة ، دار التأليف ،
- الشلبي ، فراس سليمان حسن ، (٢٠٠٥) ، فاعلية نظام المعلومات الادارية وفق علاقة مشاركة المستفيد بجودة تصميم النظام ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية الادارة الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- الطائي ، محمد عبد حسين ، (٢٠٠٥) ، معجم الطائي لمصطلحات نظم المعلومات الادارية الحاسوبية ، دار وائل ، ط١ ، عمان .
- طراونة ، خليف يونس ، (٢٠٠٠) ، تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، مجلد (١٥) ، عدد (٣) ، عمان .

- الطعاني ، حسن ، (١٩٩٩) ، دراسة ميدانية لبناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الاردن في ضوء ادائهم لمهامهم المطلوبة ، مجلة مركز البحوث التربوية ، عدد (١٥) ، قطر .
- الظاهر ، زكريا محمد وآخرون ، (٢٠٠٢) ، مبادئ القياس والتقويم في التربية ، عمان ، الاردن .
- عابدين ، محمد عبد القادر ، (٢٠٠١) ، الادارة المدرسية الحديثة ، الشروق ، ط ١ ، عمان .
- عاشور ، محمد ، (٢٠٠٥) ، دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، عدد (١) ، أريد .
- عبد الامام ، هادي عبد الوهاب ، (٢٠٠٦) ، الهيكل التنظيمي وأثره في فعالية المنظمات المصرفية ، مجلة دراسات ادارية ، العدد (١) .
- عبد الرحمن ، هاني ، (١٩٧٦) ، متطلبات الاداري التربوي ، رسالة المعلم ، العدد (١) ، عمان .
- عبد الله ، سامية عبد اللطيف ، (١٩٨٥) ، دور التربية الحديثة في علاج مشكلات الاسرة المعاصرة ، مجلة التربية ، العدد (٧٣) .
- عبيدات ، محمد صايل ، (١٩٩٥) ، تقييم الاداء ، مجلة رسالة المعلم ، العدد (٢) ، عمان .
- العتيبي ، صبحي جبر ، (٢٠٠٥) ، تطور الفكر والاساليب في الادارة ، دار الحامد ، عمان .
- عدس ، عبد الرحمن ، (١٩٧٨) ، مبادئ الاحصاء في التربية وعلم النفس ، ط ١ ، مكتبة الاقصى ، الاردن .
- العزاوي ، انور علي صالح ، (٢٠٠٣) ، الاساليب القيادية وعلاقتها بالسمات الشخصية والدافعية نحو العمل الاداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة نينوى ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل .
- علام ، صلاح الدين محمود ، (٢٠٠٥) ، الاساليب الاحصائية الاستدلالية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية (البارامترية واللابارامترية) ، ط ١ ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

- علاوي ، عبد المجيد احمد خليل ، (١٩٨٠) ، مشكلات الادارة في معاهد اعداد المعلمين والمعلمات في العراق ، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية ، جامعة بغداد .
- علش ، صالح ، (١٩٧٩) ، رؤية متميزة في الادارة وتقييم التعليم ، مجلة الاستاذ ، عدد (٢) ، مطبعة شركة التايمس للطبع والنشر المساهمة .
- علوان ، كاظم جودة ، (١٩٨٢) ، نحو اقامة نظام لتقييم أداء العاملين في مصرف الرافدين في العراق ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- عليان ، رحي مصطفى وسلامة ، عبد الحافظ ، (٢٠٠٢) ، ادارة مراكز مصادر التعلم، اليازوري ، عمان .
- عليما ، صالح ناصر ، (٢٠٠١) ، القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس الاساسية ومديراتها في محافظة المفرق ، مجلة جامعة دمشق ، عدد (٤) .
- العميرة ، محمد حسن ، (١٩٩٩) ، مبادئ الادارة المدرسية ، دار المسيرة ، ط١ ، عمان .
- عودة ، أحمد سليمان وملكاوي ، فتحي حسن ، (١٩٨٧) ، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية ، عناصره ومناهجه والتحليل الاحصائي لبياناته ، ط١ ، مكتبة المنار ، جامعة اليرموك .
- الغريب ، رمزية ، (١٩٧٧) ، التقويم والقياس النفسي والتربوي ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
- الغيث ، محمد بن عبد الله ، (١٩٩٠) ، نظرية الادارة العامة : من فلسفة قدرة الاداء الى فلسفة فاعلية الاداء : هل تصح مسار التنمية الوطنية وتوجه مستقبل أوبك ؟ مجلة الادارة العامة ، العدد (٦٦) .
- القاضي ، فؤاد محمد ، (١٩٧٩) ، نظم قياس كفاءة الأداء في الأجهزة والهيئات الحكومية ، مجلة التنمية الادارية ، العدد (١٢) ، بغداد .
- القصيمي ، محمد مصطفى عبد القادر سليمان ، (٢٠٠١) ، المواعمة بين نجاح اعادة تصميم الاعمال والتركيب التنظيمي وأثرهما في فاعلية بعض مستشفيات التمويل الذاتي العراقية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- القيسي ، هناء محمود اسماعيل ، (٢٠٠٢) ، السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية ومديرياتها وعلاقتها بالامن النفسي للمعلمين والمعلمات ، مجلة كلية المعلمين ، عدد (٣٥) .
- الكناني ، حاتم عبيد جعفر ، (١٩٧٧) ، تقييم مديري ومديرات المدارس الابتدائية من قبل معلمي مدارسهم ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة بغداد .

- المؤمني ، غازي توفيق ، (١٩٨٧) ، أثر أنماط الاتصال الاداري مع الطلبة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن على اتجاهات طلبتهم نحو المدرسة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، الجامعة الأردنية .
- مجبور ، خالد محمد ، (١٩٨١) ، استراتيجية تطوير التربية العربية ، مجلة التربية ، العدد (١٢) .
- محضر ، حسين عبد الله ، (١٩٧٨) ، الجديد في الادارة المدرسية ، دار الشروق ،جدة.
- محمد ، اثمار عبد الرزاق ، (١٩٨٨) ، التكامل بين اهداف المنشأة الصناعية وبنيتها التنظيمية وأثره في مستويات الاداء بالتطبيق في المنشأة العامة للسمنت الشمالية في نينوى ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- محمد شيت ، وافر عبد الجواد ، (١٩٨٧) ، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها في كفاءة التنظيم وفاعليته ، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- مدانات ، أوجيني ، (١٩٨٥) ، الادارة المدرسية والعلاقات الانسانية والعامة ، رسالة المعلم ، عدد (٣) ، عمان .
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد ، (ب.ت) ، الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ، دار المريخ ، جامعة الامارات .
- المطلق ، محمد بن عبد الرحمن ، (١٩٨٩) ، دور المعلم والمدير وموجه الادارة المدرسية في العملية التعليمية ، مجلة التوثيق التربوي ، العدد (٣٠) ، الرياض .
- المغامسي ، سيد فالح ، (١٩٨٨) ، السلوك الريادي لمديري المدارس الثانوية كما يراه معلموا المدارس الثانوية ومديروها في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للتربية ، العدد الاول .
- ملتقى التربية والتعليم ، (٢٠٠٤) ، الانترنت
- www.moudir.org/pafilesbar/pafiledb.php.
- ملحم ، سامي محمد ، (٢٠٠٠) ، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة ، ط ١ ، عمان ، الاردن .
- المنيزل ، عبد الله فتاح ، (٢٠٠٠) ، الاحصاء الاستدلالي وتطبيقاته في الحاسوب باستخدام الرزم الاحصائية (SPSS) ، ط ١ ، دار وائل ، عمان .
- مهدي ، عباس عبد ، (٢٠٠٤) ، أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، العدد (١) .

- المهيني ، محمد ، (١٩٧٨) ، التباين في الادارات التربوية والعسكرية والتجارية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد (١) .
- الموسوي ، نعمان محمد صالح ، (٢٠٠١) ، مقياس هالنجر في الادارة التعليمية : الخصائص السيكومترية للصيغة العربية المطبقة بالمدارس الثانوية لدولة البحرين ، المجلة التربوية ، العدد (٦١) .
- موسى ، شهرزاد محمد ، (٢٠٠١) ، القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بمركز الضبط ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل .
- المولى ، ايمان عبد المطلب حسن محمد ، (٢٠٠٤) ، تأثير السياسية النقدية في أداء اسواق رأس المال في مجموعة الدول العربية للفترة بين (١٩٩٤-٢٠٠١) ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- النابلسي ، محمد أحمد ، (١٩٩٥) ، التربية والطب النفسي ، مجلة التربية ، العدد (١١٣) ، مطابع وزارة التربية والتعليم .
- نشوان ، يعقوب حسين ، (١٩٨٥) ، الادارة والاشراف التربوي ، دار الفرقان ، عمان .
- نصار ، عيسى ، (١٩٩٧) ، معايير تقويم أداء مديري المدارس ، مجلة التربية ، العدد (١٢٢) ، قطر .
- النعيمي ، شهرزاد محمد شهاب ، (٢٠٠٥) ، بناء برنامج تطويري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى في ضوء تقويم ادائهم لمهارات القيادة الادارية والتربوية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الموصل .
- النعيمي ، فلاح تايه ، (١٩٨١) ، الفاعلية وفق نظرية الموقف دراسة نظرية وتطبيقية في المنشأة العامة للخطوط الجوية العراقية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- هاشم ، زكي محمود ، (١٩٨٩) ، ادارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل ، الكويت .
- الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، (٢٠٠٣) ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل ، ط ١ ، الاردن .
- وزارة التربية (العراق) ، نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ المعدل .
- وزارة التربية ، (١٩٩٤) ، دراسة النهوض التربوي ، مطبعة وزارة التربية ، بغداد .

- وزارة التربية ، (١٩٩٤) ، مشروع خطة التنمية التربوية للاعوام (١٩٩٤/١٩٩٥-٢٠٠٥/٢٠٠٦) المؤتمر التربوي العشرين للمدة من (٢٨ - ٢٩ آب ١٩٩٤) ، مطبعة وزارة التربية ، رقم (١) ، بغداد ، العراق
- وزارة التربية ، ١٩٩٧ : المسيرة التربوية خلال ١٩٩٧/٩٦ ، المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى / مديرية التخطيط التربوي ، شعبة البحوث والدراسات.
- وزارة التربية والتعليم ، (١٩٨١) ، مجلة التربية لدولة الامارات ، العدد (١٥) .
- ونيس ، ابراهيم وآخرون ، (١٩٨٢) ، المعجم الوسيط ، دار احياء التراث العربي للطباعة ، القاهرة ، مصر ، ج ٢ ، ط ٢ .
- يونس ، طارق شريف ، (٢٠٠٥) ، معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبية والانترنت ، دار وائل ، ط ١ ، عمان .

## ثانياً . المصادر الأجنبية :

- Adams, G., (1966), **Measurement and Evaluation in Educational Psychology and Guidance** Hot, New York, Anastasia, A Physiological Testing, 5<sup>th</sup> ed., Macmillan Publishing Co. Inc. New York.
- Campbell, Charless Frank, (1974), **The development and validation of an evaluation instrument for use by teachers in assessing for effectiveness of school principles**, Georgia University, unpublished Dissertation.
- Cawley, Richard Thomas, (1974), Leadership behavior of elementary school principals as perceived by their teachers and super-ordinates, United States dependents school European area in **Dissertation Abstracts International**, A vol. 3, No. 7.
- Fetridge, Guild, A, (1992), No Time to Soon for Planning retirement Hours, **School Administrator**, vol. 4, No. 9.
- Gonzales, E. and Short, P.M. (1996), “The Relationship of Teacher Empowerment and Principals Power Base”, **Journal of Instructional Psychology**, vol. , 23: 210–216.
- Good, Carter, V, (1973), **Dictionary of** , 3<sup>rd</sup> ed., McGraw–Hill, New York.
- Henderson, R., (1984), **Guide to Performance Appraisal**, Prentice Hall Company, U.S.A.
- Hertling, (1999), “Conducting a Principal Search”, **ERIC Digest**, No. 133: 23–24.
- Hooper, Helen Joxce, (1985), **Performance Evaluation of Elementary Puplic School Principals in Kansas**, Dissertation Abstracts International, vol. 45, No. 8.

- Hulls, E. Robinson, (1991), The Effects on Children's Moral Judgements of Time and Effort put into Planning, **Journal of Education**, Vol. 120, No. 7.
- John, C. (1984), **Organization a Guide to Problems and Practice**, 2<sup>nd</sup> ed., Harp and Row Publisher, London.
- Junlins, Gould and William L. Kolb, (1984), **Dictionary of Science**, New York, The United Nation Educational and Cultural Organization.
- MacCabe P. (1999), The Role of the School Principal, From Int. site [www.paperwriters.com/after sale,htm](http://www.paperwriters.com/after_sale.htm).
- Malon, B.G. and Caddel, T.A. (2000), "A Crisis in Leadership: Where are Tomorrow's Principals?", **ERIC**, 73(3): 162–164 (Abstract).
- Mobly, Jacquelinkey, (1987), Human and Conceptual Management Skill, **Dissertation Abstract International**, vol. 11, No. 80.
- Peterson, D., (1991), "Evaluating Principals", **ERIC. Digest**, No. 60.
- Pratt, F. (1997), "Principals, Professional Ethics Role Conflict Teacher Dismissal Value Orientation", **Educational Administration Abstract**, vol. 32.
- Richardson, Mike & et al., (1989), **Supervised: Practice A Staff Development Model for Practicing**, Principals, Kentucky, U.S.
- Stanley, J. and Kenneth, D., (1972), **Educational and Psychological Measurement and Education**, 5<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Sweeny, Neil, R. (1981), **The Art of Managing Manager**, California, Addison Wesley Publishing Co.
- Yukl, G.A., (1989), **Leadership Organization**, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

الملاحق

## ملحق (١)

جامعة الموصل / كلية التربية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
الدراسات العليا / الماجستير

استبيان آراء المحكمين  
في مدى صلاحية الفقرات

المحترم

الاستاذ

تروم الباحثة إجراء البحث الموسوم : ((تقويم فاعلية اداء مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بعدد من المتغيرات))<sup>(\*)</sup> وبالنظر لما تتمتعون به من خبرة ودراية لذا ترجو الباحثة قراءة فقرات المقياس وبيان مدى صلاحية المجالات وفقرات كل مجال منها كما ترجو إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً لذلك ، علماً بان بدائل البحث هي (غالباً ، كثيراً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) .

شاكرين لكم هذا التعاون العلمي

الباحثة

فوزية قاسم طيبان الحمداني

المشرف

د. عبد المجيد أحمد خليل

أستاذ مساعد

(\*) علما ان المقياس قد أعدده هالنجر (١٩٨٣) وقد تم تطبيقه على البيئة الاردنية (١٩٩٤) من قبل كل من  
سوالمة وشديفات .

الملاحظات	صلاحيتها		الفقرات	ت
	صالحة	غير صالحة		
<b>المجال الأول : صياغة الاهداف المدرسية</b>				
			يطور أهدافا ترفع من مستوى التحصيل الأكاديمي	١.
			يضع أهدافا أكاديمية يمكن تحقيقها في موعدها المحدد	٢.
			يصوغ الأهداف المدرسية بدلالة مسؤولية أعضاء هيئة التدريس عن تحقيقها	٣.
			يعتمد على مدخلات أعضاء هيئة التدريس في تطوير الأهداف	٤.
			يستفيد من المعلومات المتوفرة عن تحصيل الطلبة في تطوير الأهداف	٥.
			يضع أهدافا يسهل على المدرسين ترجمتها الى أهداف تعليمية	٦.
			يضع أهدافا واقعية يمكن تحقيقها في ضوء الامكانيات المتوفرة	٧.
<b>المجال الثاني : الاعلام عن الاهداف المدرسية والتأكيد عليها</b>				
			يناقش الأهداف الأكاديمية المدرسية مع أولياء أمور الطلبة	١.
			يؤكد على الأهداف المدرسية في اللقاءات الفردية مع المعلمين	٢.
			يؤكد على الأهداف الأكاديمية المدرسية في الاجتماعات الرسمية لأعضاء الهيئة التدريسية	٣.
			يرجع الى الأهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمنهاج مع المدرسين	٤.
			يتأكد ان الأهداف قد علفت في مكان بارز	٥.
			يبرز الأهداف الأكاديمية المدرسية في الاجتماعات العامة	٦.
<b>المجال الثالث : الاشراف على التعليم وتقييمه</b>				
			يقوم بزيارات صفية غير رسمية بشكل منتظم	١.

			٢. يؤكد على انسجام الأهداف التدريسية مع أهداف المدرسة
			٣. يجتمع مع معلمي المبحث الواحد ليضمن أنه يعملون على تحقيق نفس الأهداف
			٤. يراجع انتاج الطلبة وعملهم عند تقييم المعلمين
			٥. يقيم المعلمين على أساس تحقيق الأهداف الأكاديمية
			٦. ينبه المدرس إلى مجالات القوة في التدريس خلال اللقاء الذي يتبع الزيارات الصفية
			٧. ينبه المدرس إلى مجالات الضعف في التدريس خلال اللقاء الذي يتبع الزيارات الصفية
			٨. يسجل مجالات القوة في التدريس في سجل تقييم المدرس
			٩. يسجل مجالات الضعف في التدريس في سجل تقييم المدرس
			١٠. يخبر المدرس بعد الزيارة الصفية بالوقت الذي أمضاه الطلبة في تأدية الواجبات الصفية
			١١. يدون ممارسات تدريسية معينة ذات علاقة بالأهداف الصفية في سجل تقييم المدرسين
			١٢. يناقش نتائج الطلبة مع المدرسين بشكل دوري
			١٣. يطلب من المشرفين التريويين القيام بزيارات إشرافية
<b>المجال الرابع : تنسيق المنهاج</b>			
			١. يعين المسؤول عن تنسيق محتوى المنهاج في الموضوعات المختلفة
			٢. يؤكد على ترجمة الأهداف المدرسية الى أهداف منهجية مشتركة
			٣. يعتمد على نتائج الاختبارات المدرسية في اتخاذ قرارات تتعلق بالمنهاج
			٤. يؤكد على انسجام أهداف البرامج الخاصة مع أهداف المدرسة
			٥. يعمل على ان تكون الاختبارات التحصيلية بدلالة الأهداف المنهجية

			٦. يشارك في الاجتماعات التي تهدف الى تعديل او اختيار المواد التعليمية
			٧. ينقل ملاحظات أعضاء هيئة التدريس عن موضوعات المنهاج الى المسؤولين في مديرية التربية والتعليم
			٨. يؤكد على اتمام عضو هيئة التدريس لمحتوى المنهج في الوقت المحدد
			٩. يضمن انسجام محتوى المواد التعليمية المساعدة (ووسائل وغيرها) مع أهداف المنهاج
<b>المجال الخامس : متابعة تحصيل الطلبة ونتائجهم</b>			
			١. يجتمع بشكل فردي مع المعلمين لمناقشة التحصيل الأكاديمي للطلاب
			٢. يناقش مع المعلمين أسئلة الاختبارات في المباحث المختلفة بقصد تحديد فعاليتها
			٣. يستخدم نتائج الطلبة في متابعة مدى التقدم نحو الأهداف المدرسية
			٤. يوزع نتائج الطلبة في الاختبارات العامة على المدرسين بشكل دوري
			٥. يعلم المدرسين رسمياً بتقييمه للنتائج التحصيلية في المدرسة
			٦. يعلم الطلبة بتقييمه للنتائج التحصيلية للمدرسة
			٧. يحدد الطلبة الذين يحتاجون الى برامج علاجية (حصص تقوية)
			٨. يطور برامج تعليمية ملائمة للطلبة الذين هم بحاجة للمساعدة
<b>المجال السادس : المحافظة على انتظام التعليم</b>			
			١. يؤكد على عدم إعاقة وقت التدريس (الحصص) بالمهرجانات العامة
			٢. يؤكد على عدم دعوة الطلبة الى الإدارة خلال وقت الحصة

			٣. يدعو الطلبة الى عدم التغيب على الحصص المدرسية
			٤. يؤكد على ان يعوض الطلبة المتغيبون عن المدرسة ما فاتهم من حصص تدريسية
			٥. يتأكد من استغلال وقت الحصة في تعلم مفاهيم واكتساب مهارات جديدة
			٦. يؤكد على عدم حرمان الطالب المتأخر عن المدرسة في الصباح من متابعة يومه الدراسي
<b>المجال السابع : رؤيته وإطلاعه على أمور المدرسة</b>			
			١. يتحدث مع الطلبة والمدرسين بين الحصص وفي أوقات الاستراحة
			٢. يقوم بزيارات صفية لمناقشة قضايا مدرسية مع الطلبة والمدرسين
			٣. يحضر او يشارك في النشاطات اللامنهجية
			٤. يقوم باشغال بعض الحصص للمعلمين الغائبين حتى يحضر البديل
			٥. يقوم بالتدريس وبمهام تدريسية أخرى
<b>المجال الثامن : توفير الحوافز للمعلمين</b>			
			١. يثني بشكل علني على الأداء المتميز للمعلمين
			٢. يفاخر بالمعلم الجيد وأدائه
			٣. يوجه كتب شكر للمعلم تقديرا للجهد والانجاز المتميز له
			٤. يتيح فرص النمو المهني والترقية للمعلم المتميز بأدائه
			٥. يضع اسم المعلم المتميز على لوحة شرف خاصة في إدارة المدرسة
<b>المجال التاسع : تشجيع النمو المهني وتحسين التعلم</b>			
			١. يعلم المعلمين بالفرص المتاحة للنمو المهني في الجوانب التي تتصل بأهداف المدرسة
			٢. يختار أنشطة للتدريب أثناء الخدمة تنسجم مع الأهداف الأكاديمية للمدرسة

			٣. يدعم طلبات المدرسين للالتحاق بأنشطة ودورات تتصل بأهداف المدرسة الأكاديمية
			٤. يوزع على المدرسين بعض المقالات او الدراسات المتعلقة بتحسين فعالية التدريس
			٥. يشجع المدرس على استخدام ما اكتسبه من مهارات أثناء التدريب في الصف
			٦. يحضر جانب من الأنشطة التدريبية المتعلقة بالتدريس
			٧. يعطي الوقت للمعلمين خلال الاجتماعات ليتبادلوا المعلومات المتعلقة بالخبرات الصفية
			٨. يجتمع مع المعلمين بشكل فردي لمناقشة قضايا تتعلق بالتعليم
			٩. يدعو المختصين من خارج المدرسة للتحدث عن قضايا تعليمية في المدرسة
<b>المجال العاشر : تطوير المعايير الأكاديمية</b>			
			١. يضع معايير عالية لائقان الطلبة للمهارات الأساسية
			٢. يعلم التلاميذ في جميع المستويات الصفية عن ما هو متوقع منهم
			٣. يطبق معايير الترفيع التي تتطلب من الطالب الوصول الى مستوى مقبول من الاتقان
			٤. يدعم المدرس في تنفيذ السياسة الأكاديمية للمدرسة
			٥. يضع معايير موضوعية محددة لاختيار الطلبة المبدعين (المتميزين)
			٦. يشجع المعلمين على البدء في التعليم من بداية الحصة وحتى انتهاءها
<b>المجال الحادي عشر : توفير حوافز للتعليم</b>			
			١. يقدر الطلبة المتفوقين في بعض الأعمال بتقليدهم جوائز رمزية
			٢. يبرز الطالب المتميز في الاجتماعات العامة
			٣. يقدر الانجاز المتميز للطلاب من خلال مقابلته مع إنتاجه في الإدارة

			٤. يعبر عن شكره لتحسن الطلبة من خلال الاتصال بأولياء أمورهم
			٥. يعمل على تطوير لوائح الشرف في الصفوف والمدرسة
			٦. يوزع الجوائز والشهادات التقديرية على الطلبة الذين يظهرون تقدما ملحوظا في تعليمهم

## ملحق (٢)

## أسماء لجنة المحكمين في صلاحية الاستبيان

كلية التربية - جامعة الموصل	أ.د. محمد ياسين وهيب	١.
كلية التربية - جامعة الموصل	أ.م.د. سمير يونس	٢.
كلية التربية - جامعة الموصل	أ.م.د. أحمد جوهر	٣.
كلية التربية - جامعة الموصل	أ.م.د. محمد علي عباس	٤.
كلية التربية - جامعة الموصل	أ.م.د. عبد الرزاق ياسين	٥.
كلية التربية - جامعة الموصل	أ.م.د. اسامة حامد	٦.
كلية التربية - جامعة الموصل	أ.م.د. ندى فتاح	٧.
كلية التربية - جامعة الموصل	أ.م.د. إيناس يونس	٨.
كلية التربية - جامعة الموصل	أ.م.د. كامل عبد الحميد	٩.
كلية التربية - جامعة الموصل	أ.م.د. علي دريد	١٠.
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل	أ.م.د. سرمد غانم	١١.
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل	أ.م.د. ليث سعد الله	١٢.
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل	أ.م.د. حكمت رشيد سلطان	١٣.
كلية التربية الرياضية - جامعة الموصل	أ.م.د. رياض أحمد اسماعيل	١٤.
كلية التربية الأساسية - جامعة الموصل	أ.م.د. جاجان جمعة محمد	١٥.
كلية التربية الأساسية - جامعة الموصل	أ.م.د. أنور علي صالح	١٦.
كلية التربية - جامعة تكريت	أ.م.د. صباح مرشود منوخ	١٧.
كلية التربية - جامعة تكريت	أ.م.د. كاظم علي أحمد	١٨.
كلية التربية - جامعة دهوك	أ.م.د. صابر عبد الله الزبياري	١٩.
كلية التربية - جامعة دهوك	أ.م.د. لويس كارو بندر	٢٠.
كلية التربية - جامعة الموصل	د.م. علي سليمان	٢١.
كلية التربية - جامعة الموصل	د.م. أسماء عبد الرحيم	٢٢.
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل	د.م. ناهدة إسماعيل عبد الله	٢٣.

## ملحق (٣)

جامعة الموصل / كلية التربية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
الدراسات العليا

## استبيان بحث

..... اخي المدرس المحترم  
..... اختي المدرسة المحترمة  
تحية طيبة :

تروم الباحثة إجراء الدراسة الموسومة بـ ((تقويم فاعلية اداء مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بعدد من المتغيرات)) يرجى التفضل بقراءة فقرات الاستبيان والاجابة على كل فقرة من فقراته وذلك باختيار بديل واحد من بدائل البحث المثبتة امام كل فقرة علماً بان بدائل البحث هي (غالباً ، كثيراً ، أحياناً ، نادراً ، أبداً) وان المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة تستخدم لاغراض البحث العلمي .

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للبحث العلمي

معلومات عامة يرجى التفضل بملئها :

١. الجنس : ذكر  أنثى

٢. مدة الخدمة في الادارة بالنسبة لمدير مدرستك :

الباحثة

فوزية قاسم طيبان الحمداني

المشرف

د. عبد المجيد أحمد خليل

أستاذ مساعد

ت	الفقرات	بدائل البحث			
		كثيراً	غالباً	أحياناً	نادراً
المجال الأول : صياغة الأهداف المدرسية التربوية والتعليمية					
١.	يطور وسائل تحقق أهدافا ترفع من مستوى التحصيل الدراسي				
٢.	يطبق أهدافاً يمكن تحقيقها في موعدها المحدد				
٣.	يعتمد على مؤهلات المدرسين في تطوير الأهداف				
٤.	يستفيد من المعلومات المتوفرة من تحصيل الطلبة في تطوير الأهداف				
المجال الثاني : الإعلام عن الأهداف المدرسية والتأكيد عليها					
١.	يناقش الأهداف المدرسية مع أولياء أمور الطلبة				
٢.	يؤكد على الأهداف المدرسية في اللقاءات الفردية مع المدرسين				
٣.	يؤكد على الأهداف المدرسية في الاجتماعات الرسمية للمدرسين				
٤.	يعود الى الأهداف المدرسية عندما يتخذ قرارات تتعلق بالمنهج الدراسية مع المدرسين				
٥.	يبرز الأهداف المدرسية في الاجتماعات العامة				
المجال الثالث : الإشراف على التعليم وتقويمه					
١.	يقوم بزيارات صفية بشكل منتظم				
٢.	يؤكد على انسجام الأهداف السلوكية مع أهداف المدرسة				
٣.	يجتمع مع مدرسي المادة ليضمن أنهم يعملون على تحقيق الأهداف				
٤.	يقيم المدرسين على أساس تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية				

ت	الفقرات	بدائل البحث			
		كثيراً	غالباً	أحياناً	نادراً
٥.	يعزز نقاط القوة في التدريس بعد الزيارات الصفية				
٦.	يتعاون مع المدرسين من أجل التغلب على نقاط الضعف في التدريس بعد الزيارات الصفية				
٧.	يدون ممارسات تدريسية ذات علاقة بالأهداف في سجل تقويم المدرسين				
٨.	يناقش نتائج الطلبة مع المدرسين بشكل دوري				
<b>المجال الرابع : الاهتمام بالأهداف المنهجية</b>					
١.	يؤكد على ترجمة الأهداف المدرسية الى أهداف سلوكية				
٢.	يعتمد على نتائج الاختبارات المدرسية في اتخاذ قرارات تتعلق بالطلبة				
٣.	يعمل على ان تكون الاختبارات التحصيلية بدلالة الأهداف المنهجية				
٤.	يشارك في الاجتماعات التي تهدف الى تعديل واختيار المواد التعليمية				
٥.	ينقل ملاحظات المدرسين عن موضوعات المناهج الى المسؤولين في المديرية العامة للتربية				
٦.	يؤكد على اتمام المدرسين لمحتوى المنهج في الوقت المحدد				
٧.	يضمن انسجام محتوى المواد التعليمية المساعدة مع أهداف المناهج				
<b>المجال الخامس : متابعة الطلبة ونتائجهم</b>					
١.	يجتمع بشكل فردي مع المدرسين لمناقشة تحصيل الطلبة				
٢.	يناقش مع المدرسين أسئلة الاختبارات في المواد المختلفة بقصد تحديد فعاليتها				

ت	الفقرات	بدائل البحث			
		كثيراً	غالباً	أحياناً	نادراً
٣.	يتخذ نتائج الطلبة التحصيلية كدليل على مدى تحقيق التقدم في الأهداف التعليمية والتربوية				
٤.	يوزع نتائج الطلبة في الاختبارات التحصيلية				
٥.	يعلم المدرسين بتقويمه للنتائج التحصيلية في المدرسة				
٦.	يحدد مستوى الطلبة ذوي التحصيل المتدني				
٧.	يقدم دورات تقوية للطلبة للضعفاء				
<b>المجال السادس : المحافظة على انتظام التعليم</b>					
١.	يحافظ على الوقت المحدد للتدريس				
٢.	يؤكد على عدم استقدام الطلبة الى الادارة خلال وقت الحصة				
٣.	يدعو الطلبة الى عدم التغيب عن الحصص المدرسية				
٤.	يخصص وقتاً محدداً للاحتفال بالمناسبات المختلفة				
٥.	يؤكد على عدم حرمان الطالب المتأخر في الصباح من متابعة يومه الدراسي				
<b>المجال السابع : رؤيته وإطلاقه على امور المدرسة</b>					
١.	يتحاور مع الطلبة والمدرسين بين الدروس في أوقات الاستراحة في النواحي التربوية والتعليمية				
٢.	يناقش قضايا مدرسية مع الطلبة والمدرسين				
٣.	يشارك في النشاطات اللامنهجية				
٤.	يقوم بمعالجة شواغل المدرسين الغائبين عن الحصة الدراسية				
<b>المجال الثامن : توفير الحوافز للمدرسين</b>					
١.	يثني على الأداء المتميز للمدرسين				
٢.	يشيد بالمدرس المتميز ونشاطه				

ت	الفقرات	بدائل البحث			
		كثيراً	غالباً	أحياناً	نادراً
٣.	يتيح فرص الترقية للمدرسين المتميزين بأدائهم				
٤.	يضع أسم المدرس المتميز على لوحة شرف خاصة في إدارة المدرسة				
<b>المجال التاسع : تشجيع النمو المهني وتحسين التعليم</b>					
١.	يعلم المدرسين الفرص المتاحة للنمو المهني في الجوانب التدريسية التربوية والتعليمية				
٢.	يختار أنشطة للتدريب أثناء الخدمة تنسجم مع الأهداف المدرسية				
٣.	يزود المدرسين ببعض المقالات او الدراسات المتعلقة بتحسين النمو المهني				
٤.	يشجع المدرسين على استخدام ما اكتسبوه من مهارات أثناء التدريب في الصف				
٥.	يسمح للمدرسين بتبادل المعلومات المتعلقة بالخبرات الصفية				
٦.	يجتمع مع المدرسين بشكل فردي لمناقشة قضايا تتعلق بالتعليم				
٧.	يدعو المختصين من خارج المدرسة لإلقاء محاضرات في قضايا تربوية واجتماعية وصحية وجوانب أخرى في المدرسة				
<b>المجال العاشر : تطوير المعايير الأكاديمية</b>					
١.	يعلم الطلبة في جميع السنوات الدراسية عما هو مطلوب منهم				
٢.	يعزز جهود المدرسين في تنفيذ السياسة التحصيلية للمدرسة				
٣.	يطبق المعايير الموضوعية المحددة لإعفاء الطلبة المتميزين من تأدية الامتحانات المدرسية النهائية				

بدائل البحث					الفقرات	ت
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	كثيراً		
					يشجع المدرسين على البدء في التعليم من بداية الدرس وحتى انتهائه	.٤
المجال الحادي عشر : توفير حوافز للتعليم						
					يكافئ الطلبة المتفوقين في بعض الأعمال بجوائز رمزية	.١
					يعلن عن الطالب المتميز في الاجتماعات العامة	.٢
					يعبر عن شكره لتحسن الطلبة من خلال الاتصال بأولياء أمورهم	.٣
					يعمل على تطوير لوائح الشرف في الصفوف المدرسية	.٤
					يوزع الجوائز والشهادات التقديرية على الطلبة الذين يظهرون تقدماً ملحوظاً في تعلمهم	.٥

## ملحق (٤)

يوضح درجة الحدة والوزن المئوي لمديري المدارس المتوسطة

الوزن المئوي	درجة الحدة	١	٢	٣	٤	٥	ت	المجال
٠,٦٤٥٨	٣,٢٢٩	٠	١٢	٣٧	٢١	٤	١	الأول
٠,٧٥٤	٣,٧٧٠	١	٥	١١	٥٠	٧	٢	
٠,٧٤٨٦	٣,٧٤٣	٢	٧	١٠	٤٤	١١	٣	
٠,٧٢٤٢	٣,٦٢١	٥	٥	٢٣	٢١	٢٠	٤	
٠,٧٦٧٤	٣,٨٣٧	١	٣	٢١	٣١	١٨	١	الثاني
٠,٧١٨٨	٣,٥٩٤	٣	٧	٢٢	٢٧	١٥	٢	
٠,٧١٣٤	٣,٥٦٧	٢	٨	٢٢	٣٠	١٢	٣	
٠,٦٠٨	٣,٠٤٠	٣	١٩	٣٢	١٢	٨	٤	
٠,٧٦٧٤	٣,٨٣٧	٠	٤	١٩	٣٦	١٥	٥	الثالث
٠,٧٦٧٤	٣,٨٣٧	٠	٢	٢٠	٤٠	١٢	١	
٠,٧٧٥٦	٣,٨٧٨	١	٨	١١	٣٣	٢١	٢	
٠,٧٥٩٤	٣,٧٩٧	٢	٧	١٢	٣٦	١٧	٣	
٠,٧٨٦٤	٣,٩٣٢	٠	٤	٢٢	٢٣	٢٥	٤	
٠,٧٦٤٨	٣,٨٢٤	٣	٨	١٠	٣١	٢٢	٥	
٠,٨٠٨	٤,٤٠	٠	٤	١٦	٢٧	٢٧	٦	
٠,٦٧٢٨	٣,٣٦٤	٥	١١	٢١	٢٦	١١	٧	
٠,٧٥٩٤	٣,٧٩٧	٠	٦	١٧	٣٧	١٤	٨	الرابع
٠,٧٢١٦	٣,٦٠٨	٢	٨	٢٤	٢٣	١٧	١	
٠,٧٤٣٢	٣,٧١٦	٢	١٠	١٨	٢١	٢٣	٢	
٠,٧٧٥٦	٣,٨٧٨	٠	٢	٢٢	٣٣	١٧	٣	
٠,٨٤٥٨	٤,٢٢٩	٠	٤	١٢	٢١	٣٧	٤	
٠,٦٩١٨	٣,٤٥٩	٠	٦	٤٠	١٦	١٢	٥	
٠,٨١٠٨	٤,٠٥٤	٠	٩	١١	٢١	٣٣	٦	
٠,٨١٠٨	٤,٠٥٤	٢	٧	١٢	١٧	٣٦	٧	

الوزن المئوي	درجة الحدة	١	٢	٣	٤	٥	ت	المجال
٠,٧٧٨٢	٣,٨٩١	٠	٤	١٥	٤٠	١٥	١	الخامس
٠,٨١٠٨	٤,٠٥٤	٠	٩	١١	٢١	٣٣	٢	
٠,٧٤٥٨	٣,٧٢٩	٠	٤	٢٨	٢٦	١٦	٣	
٠,٧٦٧٤	٣,٨٣٧	٠	٣	١٨	٤١	١٢	٤	
٠,٨٤٠٤	٤,٢٠٢	٠	٤	١٢	٢٣	٣٥	٥	
٠,٨٠٥٤	٤,٠٢٧	٠	٨	١٣	٢٢	٣١	٦	
٠,٧٣٢٤	٣,٦٦٢	٠	١٠	١٧	٣٥	١٢	٧	
٠,٨٨٦٤	٤,٤٣٢	٠	٠	٩	٢٤	٤١	١	السادس
٠,٨٨٧٤	٤,٣٣٧	٠	٠	١٢	٢٥	٣٧	٢	
٠,٩٠٨	٤,٥٤٠	٠	٠	٢	٣٠	٤٢	٣	
٠,٨٠٨	٤,٠٤٠	٠	٦	٨	٣٧	٢٣	٤	
٠,٨٢١٦	٤,١٠٨	٠	٦	١٣	٢٢	٣٣	٥	
٠,٧٤٨٦	٣,٧٤٣	٠	١٠	٢٠	٢٣	٢١	١	السابع
٠,٧٤٥٨	٣,٧٢٩	٠	٦	٣٠	١٦	٢٢	٢	
٠,٨٤٥٨	٤,٢٢٩	٠	٠	٢٠	١٧	٣٧	٣	
٠,٧٨٩	٣,٩٤٥	٠	٩	١٢	٢٧	٢٦	٤	
٠,٨٠٢٦	٤,٠١٣	٠	٢	١٨	٣١	٢٣	١	الثامن
٠,٨٤٨٦	٤,٢٤٣	٠	٤	١٠	٢٤	٣٦	٢	
٠,٥٦٢	٢,٨١٠	٠	٩	١١	١٣	٢١	٣	
٠,٨٠	٤	٠	٢	٢١	٢٦	٢٥	٤	
٠,٨٤٥٨	٤,٢٢٩	٠	٢	١٢	٢٧	٣٣	١	التاسع
٠,٨٣٥	٤,١٧٥	٠	٠	١٨	٢٥	٣١	٢	
٠,٨٢٧	٤,١٣٥	٠	٠	١٦	٣٢	٢٦	٣	
٠,٨٥١٢	٤,٢٥٦	٠	١	١٠	٣٢	٣١	٤	
٠,٧٨١	٣,٩٠٥	٠	٩	١٠	٣٤	٢١	٥	
٠,٨٠٥٤	٤,٠٢٧	٠	٤	١٥	٣٠	٢٥	٦	
٠,٧٨٩	٣,٩٤٥	٠	٦	١٥	٣٠	٢٣	٧	

الوزن المئوي	درجة الحدة	١	٢	٣	٤	٥	ت	المجال
٠,٨٤٠٤	٤,٢٠٢	٠	٠	٨	٣٥	٣١	١	العاشر
٠,٨٦٧٤	٤,٣٣٧	٠	٠	١١	٢٧	٣٦	٢	
٠,٨٩٧٢	٤,٤٨٦	٠	٠	١١	١٦	٤٧	٣	
٠,٩١٣٤	٤,٥٦٧	٠	٠	٠	٣٢	٤٢	٤	
٠,٨٥٩٤	٤,٢٩٧	٠	٠	١٥	٢٢	٣٧	١	الحادي عشر
٠,٨٥٤	٤,٢٧٠	٠	٠	١٤	٢٦	٣٤	٢	
٠,٨٥٤	٤,٢٧٠	٠	٠	١٢	٣٠	٣٢	٣	
٠,٨٤٨٦	٤,٢٤٣	٠	٣	١١	٢٥	٣٥	٤	
٠,٨١٦٢	٤,٠٨١	٠	٤	١٧	٢٢	٣١	٥	

## ملحق (٥)

يوضح درجة الحدة والوزن المئوي لمديرات المدارس المتوسطة

الوزن المئوي	درجة الحدة	١	٢	٣	٤	٥	ت	المجال
٠,٦٦٢٨	٣,٣١٤	٦	٢٢	٥٧	٥٩	١٢	١	الأول
٠,٧٢٦٨	٣,٦٣٤	٠	٦	٦٦	٦٣	٢١	٢	
٠,٧٦٧٨	٣,٨٣٩	٠	٨	٤٥	٦٧	٣٦	٣	
٠,٧٧٠٤	٣,٨٥٢	١	٧	٥٣	٤٨	٤٧	٤	
٠,٨٠٥	٤,٠٢٥	٠	١	٤٤	٦١	٥٠	١	الثاني
٠,٨١٦٦	٤,٠٨٣	٠	١١	٣١	٤٨	٦٦	٢	
٠,٧٠٢٤	٣,٥١٢	٥	٢١	٥١	٤٧	٣٢	٣	
٠,٦٦٥٢	٣,٣٢٦	٢	٣١	٥٣	٥٤	١٦	٤	
٠,٧٥١٢	٣,٧٥٦	٠	١٥	٤١	٦٧	٣٣	٥	
٠,٧٨٧	٣,٩٣٥	٠	١٠	٦٧	٤٧	٤١	١	الثالث
٠,٧٧٨٢	٣,٨٩١	١	٨	٤٦	٥٣	٤٨	٢	
٠,٧٦٢٨	٣,٨١٤	٠	٩	٤٥	٦٨	٣٤	٣	
٠,٧٦٥٢	٣,٨٢٦	٠	٨	٥٣	٥٣	٤٢	٤	
٠,٨٠٦٤	٤,٠٣٢	٠	٨	٣٣	٦١	٥٤	٥	
٠,٧٣٧	٣,٦٨٥	١	٥	٧١	٤٤	٣٥	٦	
٠,٧١٤	٣,٥٧٠	٠	٢١	٥٧	٤٦	٣٢	٧	
٠,٦٩٦	٣,٤٨٠	٢	٢٢	٥٣	٥٧	٢٢	٨	
٠,٧٢٣	٣,٦١٥	٠	١٧	٥٣	٥٩	٢٧	١	الرابع
٠,٨١٥٢	٤,٠٧٦	٠	٢	٣٧	٦٤	٥٣	٢	
٠,٧٧٥٦	٣,٨٧٨	٠	١٥	٣٠	٧٠	٤١	٣	
٠,٨٢٨٢	٤,١٤١	٠	٥	٣٨	٥٣	٦٢	٤	
٠,٧٧٠٤	٣,٨٥٢	٢	١٨	٣٥	٤٧	٥٤	٥	
٠,٨١٢٨	٤,٠٦٤	٠	٩	٣٣	٥٣	٦١	٦	
٠,٨٢٨٢	٤,١٤١	٠	٧	٤٢	٤٨	٥٩	٧	

الوزن المئوي	درجة الحدة	١	٢	٣	٤	٥	ت	المجال
٠,٧٩٤٨	٣,٩٧٤	٣	١٥	٣٢	٣٩	٦٧	١	الخامس
٠,٨١٩٢	٤,٠٩٦	٠	٤	٤١	٤٧	٦٤	٢	
٠,٨١٠٢	٤,٠٥١	٠	٧	٣٣	٦١	٥٥	٣	
٠,٧٨٩٦	٣,٩٤٨	٠	٢	٥٢	٥٤	٤٨	٤	
٠,٧٧٠٤	٣,٨٥٢	٠	٠	٦١	٥٧	٣٨	٥	
٠,٨٣٩٦	٤,١٩٨	٠	٠	٤٢	٤١	٧٣	٦	
٠,٧٦١٤	٣,٨٠٧	٠	١١	٤٨	٥٧	٤٠	٧	
٠,٨٢٤٢	٤,١٢١	٠	٠	٤٢	٥٣	٦١	١	السادس
٠,٨٣٨٤	٤,١٩٢	٠	٠	٤١	٤٤	٧١	٢	
٠,٨٥٢٤	٤,٢٦٢	٠	٠	٣٢	٥١	٧٣	٣	
٠,٧٧٤٢	٣,٨٧١	٠	٩	٤٦	٥٧	٤٤	٤	
٠,٧٩٢٢	٣,٩٦١	٠	٢	٥١	٥٤	٤٩	٥	
٠,٧٩٦	٣,٩٨٠	٠	٣	٤٤	٦٢	٤٧	١	السابع
٠,٧٩١	٣,٩٥٥	٠	٠	٥٣	٥٧	٤٦	٢	
٠,٧٧٩٤	٣,٨٩٧	٠	٥	٤٨	٦٣	٤٠	٣	
٠,٨٢٤٢	٤,١٢١	٠	٦	٣١	٥٧	٦٢	٤	
٠,٨٣٨٤	٤,١٩٢	٠	٠	٣٤	٥٨	٦٤	١	الثامن
٠,٧٧٦٨	٣,٨٨٤	٠	٧	٥٥	٤٣	٥١	٢	
٠,٨١٩٢	٤,٠٩٦	٠	٤	٤١	٤٧	٦٤	٣	
٠,٨١١٤	٤,٠٥٧	٠	٢	٤٣	٥٥	٥٦	٤	
٠,٨٠١٢	٤,٠٠٦	٠	١	٤٧	٥٨	٥٠	١	التاسع
٠,٨١٩٢	٤,٠٩٦	٠	٦	٣٥	٥٣	٦٢	٢	
٠,٨٢٠٤	٤,١٠٢	٠	٥	٣٧	٥١	٦٣	٣	
٠,٨٣٣٢	٤,١٦٦	٠	٣	٣٢	٥٧	٦٤	٤	
٠,٨١٥٢	٤,٠٧٦	٠	٢	٤٢	٥٤	٥٨	٥	
٠,٨٤٤٨	٤,٢٢٤	٠	٠	٣١	٥٩	٦٦	٦	
٠,٧٨٢	٣,٩١٠	٠	٢	٥١	٦٢	٤١	٧	

الوزن المئوي	درجة الحدة	١	٢	٣	٤	٥	ت	المجال
٠,٨١٦٦	٤,٠٨٣	٠	٠	٥٣	٣٧	٦٦	١	العاشر
٠,٨٠٦٤	٤,٠٣٢	٠	٠	٤١	٦٩	٤٦	٢	
٠,٨٠	٤	٠	٧	٤٢	٥١	٥٦	٣	
٠,٨٢٥٦	٤,١٢٨	٠	٦	٣١	٥٦	٦٣	٤	
٠,٧٦٧٨	٣,٨٣٩	٠	١٢	٤٧	٥١	٤٦	١	الحادي عشر
٠,٨١٢٨	٤,٠٦٤	٠	٠	٤٢	٦٢	٥٢	٢	
٠,٨٢١٦	٤,١٠٨	٠	٠	٤١	٥٧	٥٨	٣	
٠,٧٩٤٨	٣,٩٧٤	٠	٥	٥٢	٤١	٥٨	٤	
٠,٨٤٦	٤,٢٣٠	٠	٠	٣٣	٥٤	٦٩	٥	

## ملحق (٦)

يوضح درجة الحدة والوزن المئوي لمديري ومديرات المدارس المتوسطة

الوزن المئوي	درجة الحدة	١	٢	٣	٤	٥	ت	المجال
٠,٦٥٧٢	٣,٢٨٦	٦	٣٤	٩٤	٨٠	١٦	١	الأول
٠,٧٣٥٦	٣,٦٧٨	١	١١	٧٧	١١٣	٢٨	٢	
٠,٧٦١٦	٣,٨٠٨	٢	١٥	٥٥	١١١	٤٧	٣	
٠,٧٥٥٦	٣,٧٧٨	٦	١٢	٧٦	٦٩	٦٧	٤	
٠,٧٩٣	٣,٩٦٥	١	٤	٦٥	٩٢	٦٨	١	الثاني
٠,٧٨٥٢	٣,٩٢٦	٣	١٨	٥٣	٧٥	٨١	٢	
٠,٧١٤٦	٣,٥٧٣	٧	٢٩	٧٣	٧٧	٤٦	٣	
٠,٦٤٦٨	٣,٢٣٤	٥	٥٠	٨٥	٦٦	٢٤	٤	
٠,٧٥٦٤	٣,٧٨٢	٠	١٩	٦٠	١٠٣	٤٨	٥	
٠,٧٨٠٨	٣,٩٠٤	٠	١٢	٨٧	٨٧	٥٣	١	الثالث
٠,٧٧٧٢	٣,٨٨٦	٢	١٦	٥٧	٨٦	٦٩	٢	
٠,٧٦١٦	٣,٨٠٨	٢	١٦	٥٧	١٠٤	٥١	٣	
٠,٧٧٢	٣,٨٦٠	٠	١٢	٧٥	٧٦	٦٧	٤	
٠,٧٩٣	٣,٩٦٥	٣	١٦	٤٣	٩٢	٧٦	٥	
٠,٧٦	٣,٨	١	٩	٨٧	٧١	٦٢	٦	
٠,٧٠٠٨	٣,٥٠٤	٥	٣٢	٧٨	٧٢	٤٣	٧	
٠,٧١٦٤	٣,٥٨٢	٢	٢٨	٧٠	٩٤	٣٦	٨	
٠,٧٢٢٦	٣,٦١٣	٢	٢٥	٧٧	٨٢	٤٤	١	الرابع
٠,٧٩٢	٣,٩٦٠	٢	١٢	٥٥	٨٥	٧٦	٢	
٠,٧٧٥٦	٣,٨٧٨	٠	١٧	٥٢	١٠٣	٥٨	٣	
٠,٨٣٣٨	٤,١٦٩	٠	٩	٥٠	٧٤	٩٩	٤	
٠,٧٤٥٢	٣,٧٢٦	٢	٢٤	٧٥	٦٣	٦٦	٥	
٠,٨١٢	٤,٠٦٠	٠	١٨	٤٤	٧٤	٩٤	٦	
٠,٨٠٦٨	٤,٠٣٤	٢	١٤	٥٤	٦٥	٩٥	٧	

الوزن المنوي	درجة الحدة	١	٢	٣	٤	٥	ت	المجال
٠,٧٨٩٤	٣,٩٤٧	٣	١٩	٤٧	٧٩	٨٢	١	الخامس
٠,٨١٦٤	٤,٠٨٢	٠	١٣	٥٢	٦٨	٩٧	٢	
٠,٧٩٣٨	٣,٩٦٩	٠	١١	٦١	٨٧	٧٢	٣	
٠,٧٨٢٦	٣,٩١٣	٠	٥	٧٠	٩٥	٦٠	٤	
٠,٧٩٣	٣,٩٦٥	٠	٤	٧٣	٨٠	٧٣	٥	
٠,٨٢٨٦	٤,١٤٣	٠	٨	٥٥	٦٣	١٠٤	٦	
٠,٧٥٢	٣,٧٦٠	٠	٢١	٦٥	٩٢	٥٢	٧	
٠,٨٤٤٢	٤,٢٢١	٠	٠	٥١	٧٧	١٠٢	١	السادس
٠,٨٤٧٨	٤,٢٣٩	٠	٠	٥٣	٦٩	١٠٨	٢	
٠,٨٧٠٤	٤,٣٥٢	٠	٠	٣٤	٨١	١١٥	٣	
٠,٧٨٥٢	٣,٩٢٦	٠	١٥	٥٤	٩٤	٦٧	٤	
٠,٨٠١٦	٤,٠٠٨	٠	٨	٦٤	٧٦	٨٢	٥	
٠,٧٨٠٨	٣,٩٠٤	٠	١٣	٦٤	٨٥	٦٨	١	السابع
٠,٧٧٦٤	٣,٨٨٢	٠	٦	٨٣	٧٣	٦٨	٢	
٠,٧٩٩	٣,٩٩٥	٠	٥	٦٨	٨٠	٧٧	٣	
٠,٨٢١٦	٤,١٠٨	٠	١٥	٤٣	٨٤	٩٠	٤	
٠,٨٢٦٨	٤,١٣٤	٠	٢	٥٢	٨٩	٨٧	١	الثامن
٠,٨٠	٤	٠	١١	٦٥	٦٧	٨٧	٢	
٠,٧٣٦٤	٣,٦٨٢	٠	١٣	٥٢	٦٠	٨٥	٣	
٠,٨٠٧٨	٤,٠٣٩	٠	٤	٦٤	٨١	٨١	٤	التاسع
٠,٨١٥٦	٤,٠٧٨	٠	٣	٥٩	٨٥	٨٣	١	
٠,٨٢٤٢	٤,١٢١	٠	٦	٥٣	٧٨	٩٣	٢	
٠,٨٢٢٦	٤,١١٣	٠	٥	٥٣	٨٣	٨٩	٣	
٠,٨٣٩	٤,١٩٥	٠	٤	٤٢	٨٩	٩٥	٤	
٠,٨٠٤٢	٤,٠٢١	٠	١١	٥٢	٨٨	٧٩	٥	
٠,٨٣٢	٤,١٦٠	٠	٤	٤٦	٨٩	٩١	٦	
٠,٧٨٤٢	٣,٩٢١	٠	٨	٦٦	٩٢	٦٤	٧	

الوزن المئوي	درجة الحدة	١	٢	٣	٤	٥	ت	المجال
٠,٨٣١٢	٤,١٥٦	٠	٠	٦١	٧٢	٩٧	١	العاشر
٠,٨٢٦	٤,١٣٠	٠	٠	٥٢	٩٦	٨٢	٢	
٠,٨٣١٢	٤,١٥٦	٠	٧	٥٣	٦٧	١٠٣	٣	
٠,٨٥٣٨	٤,٢٦٩	٠	٦	٣١	٨٨	١٠٥	٤	
٠,٧٩٧٢	٣,٩٨٦	٠	١٢	٦٢	٧٣	٨٣	١	الحادي عشر
٠,٨٢٦	٤,١٣٠	٠	٠	٥٦	٨٨	٨٦	٢	
٠,٨٤	٤,٢	٠	٠	٥٣	٨٧	٩٠	٣	
٠,٨١٢	٤,٠٦٠	٠	٨	٦٣	٦٦	٩٣	٤	
٠,٨٣٦٤	٤,١٨٢	٠	٤	٥٠	٧٦	١٠٠	٥	

ملحق (٧)  
يوضح الفرق بين المديرين حسب الجنس

الاختبار الزائي	نسبة المديرات (١٥٦)	نسبة المديرين (٧٤)	ت	المجال
٠,٢٥٢	٠,٦٦٢٨	٠,٦٤٥٨	١	الأول
٠,٤٤٢	٠,٧٢٦٨	٠,٧٥٤	٢	
٠,٣١٦	٠,٧٦٧٨	٠,٧٤٨٦	٣	
٠,٧٤٦	٠,٧٧٠٤	٠,٧٢٤٢	٤	
٠,٦٤٣	٠,٨٠٥	٠,٧٦٧٤	١	الثاني
١,٦٠٩	٠,٨١٦٦	٠,٧١٨٨	٢	
٠,١٧١	٠,٧٠٢٤	٠,٧١٣٤	٣	
٠,٨٣٨	٠,٦٦٥٢	٠,٦٠٨	٤	
٠,٢٦٩	٠,٧٥١٢	٠,٧٦٧٤	٥	
٠,٣٣١	٠,٧٨٧	٠,٧٦٧٤	١	الثالث
٠,٠٤٤	٠,٧٧٨٢	٠,٧٧٥٦	٢	
٠,٠٥٦	٠,٧٦٢٨	٠,٧٥٩٤	٣	
٠,٣٦٢	٠,٧٦٥٢	٠,٧٨٦٤	٤	
٠,٧١٠	٠,٨٠٦٤	٠,٧٦٤٨	٥	
١,٢٢٨	٠,٧٣٧	٠,٨٠٨	٦	
٠,٦٢٩	٠,٧١٤	٠,٦٧٢٨	٧	
١,٠٢٥	٠,٦٩٦	٠,٧٥٩٤	٨	
٠,٠٢٢	٠,٧٢٣	٠,٧٢١٦	١	الرابع
١,٢٠٩	٠,٨١٥٢	٠,٧٤٣٢	٢	
صفر	٠,٧٧٥٦	٠,٧٧٥٦	٣	
٠,٣٤٠	٠,٨٢٨٢	٠,٨٤٥٨	٤	
١,٢٤٠	٠,٧٧٠٤	٠,٦٩١٨	٥	
٠,٠٣٦	٠,٨١٢٨	٠,٨١٠٨	٦	
٠,٣١٨	٠,٨٢٨٢	٠,٨١٠٨	٧	

الاختبار الزائبي	نسبة المديرات (١٥٦)	نسبة المديرين (٧٤)	ت	المجال
٠,٢٨٥	٠,٧٩٤٨	٠,٧٧٨٢	١	الخامس
٠,١٥٢	٠,٨١٩٢	٠,٨١٠٨	٢	
١,٠٨١	٠,٨١٠٢	٠,٧٤٥٨	٣	
٠,٣٧٦	٠,٧٨٩٦	٠,٧٦٧٤	٤	
١,٢٨٩	٠,٧٧٠٤	٠,٨٤٠٤	٥	
٠,٦٢٦	٠,٨٣٩٦	٠,٨٠٥٤	٦	
٠,٤٦٩	٠,٧٦١٤	٠,٧٣٢٤	٧	
١,٢٩٩	٠,٨٢٤٢	٠,٨٨٦٤	١	السادس
١,٠٤٠	٠,٨٣٨٤	٠,٨٨٧٤	٢	
١,٢٦٣	٠,٨٥٢٤	٠,٩٠٨	٣	
٠,٥٩٥	٠,٧٧٤٢	٠,٨٠٨	٤	
٠,٥٣٣	٠,٧٩٢٢	٠,٨٢١٦	٥	
٠,٧٩١	٠,٧٩٦	٠,٧٤٨٦	١	السابع
٠,٧٥١	٠,٧٩١	٠,٧٤٥٨	٢	
١,٢٤٠	٠,٧٧٩٤	٠,٨٤٥٨	٣	
٠,٦٢٤	٠,٨٢٤٢	٠,٧٨٩	٤	
٠,٦٥٢	٠,٨٣٨٤	٠,٨٠٢٦	١	الثامن
١,٣٤٥	٠,٧٧٦٨	٠,٨٤٨٦	٢	
٣,٩٣٣	٠,٨١٩٢	٠,٥٦٢	٣	
٠,٢٠٤	٠,٨١١٤	٠,٨٠	٤	
٠,٨٤٥	٠,٨٠١٢	٠,٨٤٥٨	١	التاسع
٠,٢٩٧	٠,٨١٩٢	٠,٨٣٥	٢	
٠,١٢٣	٠,٨٢٠٤	٠,٨٢٧	٣	
٠,٣٥٢	٠,٨٣٣٢	٠,٨٥١٢	٤	
٠,٥٩٧	٠,٨١٥٢	٠,٧٨١	٥	
٠,٧٢٤	٠,٨٤٤٨	٠,٨٠٥٤	٦	
٠,١٢١	٠,٧٨٢	٠,٧٨٩	٧	

الاختبار الزائي	نسبة المديرات (١٥٦)	نسبة المديرين (٧٤)	ت	المجال
٠,٤٥١	٠,٨١٦٦	٠,٨٤٠٤	١	العاشر
١,٢٠٦	٠,٨٠٦٤	٠,٨٦٧٤	٢	
٢,٠٣٩	٠,٨٠	٠,٨٩٧٢	٣	
١,٩٦٧	٠,٨٢٥٦	٠,٩١٣٤	٤	
١,٧٣٨	٠,٧٦٧٨	٠,٨٥٩٤	١	الحادي عشر
٠,٧٩٨	٠,٨١٢٨	٠,٨٥٤	٢	
٠,٦٣٢	٠,٨٢١٦	٠,٨٥٤	٣	
١,٠٢٠	٠,٧٩٤٨	٠,٨٤٦٦	٤	
٠,٥٥٦	٠,٨٤٦	٠,٨١٦٢	٥	

القيمة الجدولية  $Z = 1,96$  .

## **ABSTRACT**

This study aims at evaluating the performance of intermediate schools principals at Nineveh Governorate center and its relation with some variables. This is done through the following questions:

1. What is the performance level of intermediate schools male principals from male teachers view in comparison with theoretical rates?
2. What is the performance level of intermediate schools female principals from female teachers view in comparison with theoretical rates?
3. What is the performance level of intermediate schools male and female principals from male and female teachers views in comparison with theoretical rates?
4. Are there significant statistical differences in performance in accordance with sex variable?
5. Are there significant statistical differences in performance evaluation in accordance with service variable in administrative work?

The study sample consists of intermediate schools male and female teachers in Nineveh Governorate for the academic year (2005–2006).

Hallinger scale in educational administration, prepared by Swalman and Shdeefat (1995), is used in the study. The study tool in its preliminary form consists of (80) items and was reviewed by (23) expert judges in general administration, educational administration, education and psychology. After omitting some unsustainable items and modifying others, the tool consists of (60) items to be answered by one of the five options: always, frequently, sometimes, rarely, never.

Test and re-test was used to find tool constancy and was (0.82). After analyzing data using sharpness degree, centesimal weight, variance analysis and Z-test, results are as follows:

As for the first objective, it is shown that all boys intermediate schools principals performance is either medium or high except the following items:

- 1<sup>st</sup> field: Item No. (1) develops means achieving objectives raising teaching level.
- 2<sup>nd</sup> field: Item No. (4) belongs to school objectives when making decisions relating to curriculum with teachers.
- 3<sup>rd</sup> field: Item No. (7) writing down teaching practices related with aims in teachers assessment record.
- 4<sup>th</sup> field: Item No. (5) forwarding teachers notes on curriculum topics to officials in Education Department.
- 8<sup>th</sup> field: Item No. (8): Item No. (3) allowing excellent teachers promotion.

As for the second objective, it is shown that all girls intermediate schools principals performance is either medium or high except the following items:

- 1<sup>st</sup> field: Item No. (1) develops means achieving objectives raising teaching level.
- 2<sup>nd</sup> field: Item No. (4) belongs to school objectives when making decisions relating to curriculum with teachers.
- 3<sup>rd</sup> field: Item No. (8) discussing students results periodically with the teachers.

As for the third objective, it is shown that all intermediate schools male and female principals performance is either medium or high except the following items:

- 1<sup>st</sup> field: Item No. (1) develops means achieving objectives raising teaching level.
- 2<sup>nd</sup> field: Item No. (4) belongs to school objectives when making decisions relating to curriculum with teachers.

As for the fourth objective, it is shown that all intermediate schools male and female principals performance in accordance with sex variable is either medium or high except the following items:

- 8<sup>th</sup> field: Item No. (8): Item No. (3) allowing excellent teachers promotion.
- 10<sup>th</sup> field: Item No. (3) applying objective criteria to exempt successful students from making final exams.

Item No. (4) encouraging the teachers to teach all over the class.

As for the fifth objective, it is shown that there is no significant statistical difference in performance evaluation in accordance with service variable in administrative work.

The study sums up with the following two recommendations:

1. Performance level of intermediate schools male and female principals is positive in most of the study tools items. Thus, the researchers recommends to raise the performance level.
2. Increasing performance level of intermediate schools male and female principals is through training courses. Thus, the researcher recommends the establishment of such courses to raise performance level of intermediate schools male and female principals.

The researcher also suggested making a study on the evaluation of vocational schools (agricultural, commercial and industrial) at Nineveh Governorate center.