

تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في العراق

أ.م.د. هدى محسن

معهد اعداد المعلمات/ الرصافة الاولى

الملخص:

يفتقد المختصون والباحثون بشؤون الادارة المدرسية الى الاداة التي يتم من خلالها تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام إلا من اساليب محدودة تعتمد فقد على الزيارات الى المدارس التي تحمل لجانب التفشي لأعمال الادارة المدرسية وسجلاتها، كما تعتمد الآراء الشخصية لمشرفي المدارس في المدير، لذا فقد هدف البحث الحالي الى بناء اداة لتقويم اداء مديري مدارس التعليم العام في العراق في ضوء مهماتهم الادارية ضمن المجالات: (الادارية والتنظيمية، والاشراف، والعلاقات الانسانية والمجتمع، والتقويم، التطوير). وقد اعتمدت الباحثة على بناء اداة البحث على مراجعة الأدبيات والبحوث المتعلقة بتقويم مديري المدارس وتعميم أنموذج لتقويم مديري المدارس في ضوء وظائفهم ومهامهم الادارية، واعداد فقرات استبانة التقويم في ضوء عناصر انموذج التقويم، واعتماد اراء وملاحظات عدد من الأساتذة المحكمين في تصحيح وتعديل فقرات الاستبانة، بعد استخراج صدق وثبات الاستبانة، ثم اعداد استبانة تقويم اداء مديري مدارس التعليم العام بشكله النهائي، ومراعاة موضوعية التقويم وعدالته، ومرونته استخدام من الجهات المختصة.

الفصل الأول/ مشكلة البحث وأهميته

١- مشكلة البحث:

يحظى موضوع تقويم أداء مديري المدارس بأهمية بالغة في الأوساط التربوية في الوقت الحاضر وذلك لارتباطه بجميع نشاطات و برامج التطوير الاداري والمهني للمديرين، لذا يجب ان يبنى هذا التقويم على اساس علمي سليم، اذ سوف تترتب عليه عمليات اختيار المديرين وتثبيتهم في مدارسهم، فضلاً عن تقدير جهودهم ومكافئتهم فالتقويم اجراء رئيسي لكل تطوير او تغيير اداري، ولكن كيف يتم ذلك في غياب الأداة الموضوعية للتقويم، حيث ان المختصين والباحثين بشؤون الادارة المدرسية يفتقدون الى الاداة التي يتم من خلالها تقويم اداء مديري المدارس، ومن الرجوع الى اساليب التقويم المتبعة في تقويم مديري المدارس اي الوقت الحاضر تجدها اساليب محدودة تعتمد فقط على الزيارات الى المدارس والتي تحمل الجانب التفشي لأعمال الادارة المدرسية وسجلاتها ، وكما تعتمد الآراء الشخصية في المدير، مما يفقد عملية التقويم جانباً مهماً فيها وهو ان يكون ذلك التقويم تقويمياً شاملاً لجميع نشاطات وفعاليات المدرسة الإدارية ويتم ذلك في ضوء المهمات والواجبات الادارية التي يضطلع بها المديرين في الوقت الحاضر، فلا شك ان المختص بعملية التقويم الاداري هو بحاجة ماسة الى

الاداء الموضوعية والعادلة والتي توفر تقويمياً شاملاً لجميع جوانب العملية الادارية، يتم من خلالها معرفة ما هو مستوى الاداء الفعلي لمديري مدارس التعليم العام في العراق وماهي اسس اختبار مديري المدارس وذلك في ضوء مهماتهم الادارية التي يضطلعون بها في الوقت الحاضر وفي ضوء الظروف والامكانات المتاحة، والاهداف التربوية المراد تحقيقها.

٢- اهمية البحث:

إنّ الادارة المدرسية هي اداة لتحقيق الاهداف التربوية، فهي التي تضع تلك الاهداف موضع التنفيذ من خلال ما تقوم به من مهمات ووظائف تعني بجميع متغيرات العملية التربوية وعناصرها البشرية من معلمين وتلاميذ ومستخدمين وإباء، والمادية من ابنية وتجهيزات وادوات واموال، حيث لم تعد مهمتها تيسير أمور المدرسة روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة انما تعدى ذلك الى العناية بتوجيه النمو المتكامل لتلاميذها عقلياً وبدنياً وروحياً واعدادهم لتولي مسؤولياتهم في الحاضر والمستقبل، ويؤكد (شنودة، ١٩٨٦، ص ٣) في هذا الصدد ((أن هدف الادارة المدرسية توفير افضل السبل لإنجاح عملية التعلم والتعليم وتحقيق اهداف التربية، وهي من الدعامات الرئيسة والاساسية لنجاح العملية التعليمية، وكذلك فان الادارة المدرسية ليست مجرد الوظائف الادارية فحسب، بل الوظائف الفنية والتعليمية والتربوية وتمثل عصب الادارة المدرسية وعمودها الفقري ومحور هذه الوظائف هو الطالب ومن ثم الاعمال الادارية التي يجب ان تكون في خدمة هذه الوظائف الفنية)). وبما أنّ مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن الادارة المدرسية وتحقيقها لأفضل النتائج فمن الضروري ان تكون له كقائد تربوي ادواراً مختلفة ومتغيرة ومتكاملة وله مواصفات خاصة ويمتلك مهارات ومعارف تجعله قادراً على اداء هذه الأدوار جميعاً، اذ يرى (حسين، ١٩٨٥، ص ١٥) أنّ المدير الفعال هو القائد الذي ينبغي ان ينطلق في دوره الإشرافي والتربوي من ميادين ثلاثة هي: التعليم وكيفية تطويره، والمعلم وكيفية تحسين طرائقه التدريسية، والمتعلم وكيفية توجيهه للمشاركة الفعالة في المجتمع والعالم الذي يعيش فيه. وتشير الكثير من الدراسات الى ادوار اخرى للمدير الفعال فضلاً عن قدرته على مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم في العمل وتشجيع جهودهم نحو التطوير والتجديد وتحفيزهم لحضور الدورات التدريبية، ودوره الفعال ايضاً في خدمة المجتمع المحلي، ودوره القيادي في اتخاذ القرارات وتصميم المناهج وتطويرها، إلا أنّ بعض الدراسات اكدت أنّ اغلب المديرين يركزون في عملهم على الجانب الاداري وتطبيق الأنظمة والقوانين اكثر من تركيزهم في الجانب الفني فيما يتعلق بالتخطيط ووضع الخطط السنوية واليومية وصياغة الاهداف،

وتطوير الكتب والمناهج الدراسية ، فضلاً عن تحسين نوعية التعليم والاهتمام بشؤون التلاميذ والهيئة التدريسية ، وهم بحاجة ماسة الى المهارات والمعارف الضرورية لأداء مهماتهم التربوية وخدمة المجتمع (الحكمي، ٢٠٠٠م) و(شريفات، ٢٠٠١، ص ٢٩٢).

كما تؤكد الدراسة التي اجراها مركز البحوث والدراسات التربوية حول المشكلات الادارية في التعليم الثانوي (حسن عطوان، ٢٠٠٣، ص ٢٣) الى ان الادارة المدرسية في التعليم الثانوي، تعاني من مشكلات ادارية وفي مجالات مختلفة من العمل الاداري المتعلقة بشؤون الطلبة، ومجال الاشراف والعلاقة بمديرية التربية، واولياء الامور والمجتمع المحلي ومشكلات ادارية وتنظيمية اخرى، تعود اسبابها جميعاً الى ضعف الصلاحيات والموارد الممنوحة للمدير، وكذلك ضعف الكفاءة الادارية، ونقص المهارات لمديري هذه المدارس. وبما أن اختيار مديري المدارس في بلدنا كان يعتمد بالدرجة الأولى على ولاءات ضيقة اكثر من اعتماده على الكفاءة الإدارية، لذا تبرز الكثير من المشكلات التي تواجهها المدرسة ويواجهها المدير نفسه في تسيير امور مدرسته وتؤثر من ثم على المستوى التعليمي في المدرسة ومدى تحقيق الاهداف؛ لذا فلا بُدَّ من العناية بدور المدير كقائد تربوي تقع على عاتقه مهمة نجاح المدرسة في تحقيق اهدافها والعناية بعملية تدريبيه ونموه المهني واختباره على اسس موضوعية حيث يعد اختبار مدير المدرسة المناسب الخطوة الأولى باتجاه تحقيق الأهداف، حيث يؤكد كل من (السعود ويطاح، ١٩٩٣، ص ١٩٦)، أن عملية اختبار مدير المدرسة هي احدى الاركان الأساسية لنجاح المدرسة في تحقيق اهدافها، وتأتي أهمية اختبار مدير المدرسة بالدرجة الأولى ومن ثم تدريبه وتنمية مهاراته لإكسابه فرصاً اكبر للنجاح في عمله. وحيث إن العديد من مديري المدارس في الوقت الحاضر قد تم انتخابهم من قبل اعضاء الهيئة الادارية والتدريسية في ظل التجربة الديمقراطية الجديدة في بلدنا اذا اصبح من الضروري ايجاد اداة تقويم شامل لأداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مهماتهم الادارية والتربوية والوقوف على مدى نجاح الادارة المدرسية في اداء مهماتها. وحيث إن عملية التقويم عملية اساسية وضرورية لكل تطوير وتغيير، فمن خلالها نستطيع ان نتعرف على الواقع والحاجات التنموية، كما تشير الى البرنامج التنموي المناسب.

فنحن بحاجة اولاً الى بناء اداة موضوعية نستطيع من خلالها تقديم الدليل على كفاءة مديري مدارس التعليم العام أو ضعفهم، وذلك في ضوء مهماتهم وواجباتهم الإدارية والتربوية لنتمكن وضع الحلول المناسبة لتجاوز المشكلات التي تواجهها الإدارات المدرسية في عملها، فضلاً عن

توافر الأساس اللازم لإعداد برامج التدريب والتطوير الإداري في المستقبل.

هدف البحث:

يرمي البحث بناء أداة لتقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في العراق في ضوء مهماتهم الإدارية ضمن المجالات:

- الإدارية والتنظيمية

- الاشراف

- العلاقات الانسانية والمجتمع

- التقويم

- والتطوير

٣- حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بـ :

١. مديري مدارس التعليم العام (الابتدائي ، المتوسط، والاعدادي (الثانوي))

٢. تقويم أداء المديرين ضمن المجالات الادارية الاتية:

- المجال الاداري والتنظيمي، مجالات الاشراف، مجال العلاقات الانسانية والمجتمع، مجال التقويم، مجال التطوير.

٣. العام الدراسي ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ م

٤. مدارس التعليم العام (الابتدائي، والثانوي) في محافظة بغداد ضمن مديريات تربية

الرصافة الأولى والثانية وتربية الكرخ الأولى والثاني

- تعريف المصطلحات:

١. التقويم : هو اصدار حكم في ضوء البيانات المتوافرة ، والمعايير المعتمدة في قياس

الاداء عن مدى تحقق الاهداف المطلوبة. (العاني، ١٩٨٨، ص٩)، وهو تقدير

مستوى أداء المديرين ومدى نجاحهم في أداء الاعمال الموكلة اليهم في ضوء البيانات

المتحصلة من نتائج اجابات افراد العينة على أداة القياس المقدمة لهم.

٢. الاداء : هو ما يقوم به مدير المدرسة من الاعمال والمهمات والادوار الموكلة اليه

بما يؤدي الى تحقيق الاهداف المطلوبة.

٣. مديرو مدارس التعليم: هم الافراد الذين يعينون رسمياً من قبل وزارة التربية ويكلفون

بأداء مهماتهم وواجباتهم الادارية المدرسية في المدارس الابتدائية والثانوية في العراق.

الفصل الثاني/ الأدبيات والدراسات ذات العلاقة.

ويتضمن اهم الادبيات والدراسات المتعلقة بموضوع البحث والتي يتم الاستفادة منها في اجراءات البحث وهي:

اولاً: ادبيات البحث.

١. الإدارة المدرسية :

تعدُّ ادارة المدرسة فرع من فروع الادارة التعليمية وهي من المجالات التربوية الجديدة والتي فرضتها الحاجة الى تطوير العملية التعليمية، حيث ان عمل الادارة المدرسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف العمل التربوي، وقد تطور مفهوم الادارة المدرسية تطوراً سريعاً خلال العقود الماضية وذلك بفضل التطور الذي حصل في مفاهيم الادارة وتعدد البحوث في مجال التربية والادارة المدرسية.

والادارة المدرسية ميدان من ميادين الدراسات الحديثة المتفرعة من الادارة العامة، والتي هي الموضوع اكثر شمولاً، والادارة كعلم له اصوله وأسس ومبادئه بدأ في القرن العشرين ، وان كانت الممارسات الادارية قديمة قدم الحضارات البشرية نفسها ومفهوم الادارة يعني، كل العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها استغلال الموارد البشرية والامكانيات المادية للوصول الى اهداف محددة.

وتعرف الادارة التربوية او التعليمية: بأنها الممارسات الادارية في المؤسسات التربوية التي تشرف على التربية والتعليم بمستوياتها المختلفة المركزية، والمحلية والادارة المدرسية هي فرع من فروع الادارة التربوية يمارس على مستوى المدرسة.

أما الادارة المدرسية؛ فهي جميع الجهود والنشاطات التي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونيه لتحقيق الاهداف التربوية من خلال عمليات ادارية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والاشراف والتقويم واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الانسانية لاستثمار جميع الامكانيات المادية والبشرية المتاحة. (ال ناجي، ٢٠٠٠، ص ٤).

إنَّ ظهور المدرسة بتنظيمها المعاصر معناه قيام ادارة جديدة او عصرية قادرة على ادارة التعليم الحديث المواكب لتطور المجتمع وتحقيق اهدافه، اضافة الى استشراف المستقبل والاستعداد لمتطلباته.

٢. وظائف ومهام الإدارة المدرسية:

تغيرت وظائف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية، ترمي تسيير امور المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على النظام وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل اصبح محور العمل في هذه الادارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي واعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، فضلاً عن الارتفاع بمستوى اداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعه من اجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الاهداف الموضوعه كما اصبحت الادارة المدرسية معنية بتحقيق الاهداف الاجتماعية التي يريدها المجتمع.

فقوم المدرسة بزيادة الاتصال والمشاركة مع نشاطات المجتمع الذي توجد فيه ودراسة مشكلات المجتمع ومحاولة تحسين الحياة فيه بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي وابرار فردية تلاميذها، ويؤكد (شنودة، ١٩٨٦، ص٣) في دراسة مقارنة للإدارة التربوية في الوطن العربي، ان هدف الادارة المدرسية توفير افضل السبل لنجاح عملية التعلم والتعليم وتحقيق اهداف التربية لذا فإن الادارة المدرسية ليست مجرد الوظائف الادارية فحسب بل ان الوظائف الفنية التعليمية والتربوية تمثل عصب الادارة المدرسية وعمودها الفقري ومحور هذه الوظائف هو الطالب ثم الاعمال الادارية التي يجب ان تكون في خدمة هذه الوظائف الفنية).

ويمكن توضيح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد اهم واجبات مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن الادارة المدرسية ومنها:

١. تحسين المنهج والعملية التعليمية.
٢. تنظيم وادارة وتنسيق العمل المدرسي.
٣. الاشراف على برنامج النشاط المدرسي.
٤. القيادة المهنية للمعلمين والنجاح في العمل.
٥. توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.
٦. العمل الكتابي والمراسلات.
٧. العلاقات العامة والعمل مع البيئة.
٨. وضع السياسة واتخاذ القرارات وتنفيذها.
٩. تفويض السلطة والمسؤوليات.

١٠. تقويم العملية التعليمية.

وتعدُّ وظائف الإدارة المدرسية مكونات أساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها وقد حددت البحوث والدراسات المتواصلة أربع وظائف أساسية للعملية الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

أولاً/التخطيط: ويقصد به رسم طريق الوصول الى الغاية المراد تحقيقها ، ويشمل:

١. تحديد الاهداف المطلوب تحقيقاً بالجهد الجماعي باقل التكاليف الممكنة.
٢. رسم السياسات وهي مجموعة القواعد التي ترشد المعلمين والعاملين في اداء واجبهم.
٣. التنبؤ بحاجات المستقبل من القوى المادية والبشرية ووضع الميزانيات التقديرية.
٤. وضع الإجراءات التفعيلية لتنفيذ الاعمال
٥. رفع برامج زمنية للأعمال المطلوبة.

ثانياً/ التنظيم: وهو حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهف وتقسيمها الى اختصاصات للإدارات والافراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية ويجاد العلاقات لتمكين الافراد من العمل معاً في انسجام وتعاون بأكثر كفاءة لتحقيق الهدف المشترك ويشمل التنظيم ما يأتي:

١. تقسيم العمل : اي تقسيم وجوه النشاط الى مجموعة من الواجبات ليقوم بها شخص محدد يفرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات.
٢. تحديد السلطات : اي اعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات وربط المستويات الادارية بعضها مع بعض من الناحية الأفقية والرأسية لتنسيق الجهود الجماعية.
٣. التوجيه: ويعني التوجيه اصدار التوجيهات والتعليمات للمعلمين والعاملين حول الاعمال التي يجب القيام بها وموعد ادائها، والتوجيه يمثل حلقة الوصل بين الخطبة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة اخرى. ويتضمن التوجيه كل ما من شأنه أن يؤدي الى انجاز الاعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لرفع مستوى الاداء. ويشمل التوجيه:

١. الاتصال بالمعلمين: وارشادهم الى كيفية اتمام الاعمال بواسطة اصدار التعليمات وتوضيحها بالشرح والوصف والأمثلة وقد يكون الاتصال شفويًا او مكتوباً
٢. رفع الحالة المعنوية للمعلمين والالتزام بمفاهيم القيادة للحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الاعمال.

٤. الرقابة : وتعني التأكد من ان التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة والأهداف التربوية المطلوب تحقيقها، والعمل على كشف بواطن الضعف لعلاجها وتقييمها، والنظام الامثل للرقابة هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي اسبابه. ويقوم مدير المدرسة بالرقابة عند مراقبة اعمال المعلمين وأشرافه على توزيع الدروس ومراقبة انتظام الدوام المدرسي والتقيد بالتعليمات، وتشمل الرقابة على العناصر التالية:

١. تحديد المقاييس والمعايير الرقابية التي في ضوئها يمكن معرفة اداء الاعمال كما يجب.
 ٢. مقارنة الاداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابة لمعرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط.
 ٣. دراسة اسباب الانحرافات والعمل على تجاوزها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء لتحقيق الاهداف الموضوعة' او اعادة تحديد اهداف جديدة(عطوي، ٢٠٠١، ص ٢٠-٢٢)، وهذه الوظائف لا يمكن فصلها عن بعضها في الحياة اليومية الادارية وتظهر غالباً مندمجة مع بعضها البعض ومكملة لبعضها البعض حيث ان التطبيق اليومي للعمل الاداري غالباً ما يكون متشابكاً ومعقداً.
- وهناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع المهمات والاعمال الادارية يقوم بها مديرو المدارس وقد ادرجت هذه المهمات على وفق الآتي:

١. المجال الاداري والتنظيمي:
١. اعداد الخطة السنوية للمدرسة
٢. المحافظة على الدوام المدرسي
٣. الأشراف على السجلات المدرسية
٤. صيانة البناية المدرسية
٥. تنظيم الاتصالات الرسمية
٦. توزيع المهمات والمسؤوليات على المعلمين
٧. تشكيل المجالس المدرسية واللجان والاشراف على اعمالها.
٨. ادارة الشؤون المالية للمدرسة.
٩. تنظيم وادارة الاجتماعات.

ثالثاً/ المجال الفني:

- تنظيم النشاطات المدرسية والاشراف عليها.
- الاشراف على سير التدريسات
- المساهمة في تطوير الاداء المدرسي والمناهج
- الاشراف على تنظيم المكتبة المدرسية واثرائها بالكتب والمراجع
- تقويم الاداء

رابعاً/ المجال التربوي وانفسي:

- التعرف على حاجات الطلبة وحل مشكلاتهم.
- متابعة المستوى العلمي والتربوي
- مناقشة المعلمين والتلاميذ فيما يتعلق بأعمالهم وبرنامج المدرسة.
- متابعة التطورات التربوية الحديثة والاتجاهات الجديدة في التربية والتعليم

خامساً/ مجال العلاقات الانسانية والاجتماعية:

- توثيق العلاقات الانسانية بين اعضاء المجتمع المدرسي.
- تنشيط فعاليات مجالس الاباء والمعلمين
- المساهمة في اقامة الاحتفالات في المناسبات الدينية والوطنية
- نشر الوعي الوطني والقومي في مجتمع المدرسة
- المساعدة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية من المجتمع المحلي،(حسن ٢٠٠٢، ص ٦-٧).

سادساً/ تقويم الادارة المدرسية:

التقويم هو عملية اصدار الحكم على قيمة الاشياء او الاشخاص او الموضوعات، ويتطلب استخدام المعايير او المستويات او المحكات لتقدير هذه القيمة، كما يتضمن ايضاً معنى التحسين او التعديل او التطوير الذي يعتمده هذه الاحكام. (ابو حطب وعثمان، ١٩٧٦، ص ١) ويعرفه (Bolten, 1974, p. 124) ((بأنه اصدار حكم على فاعلية اداء معين متضمناً تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة، مستهدفاً تحسين الأداء)).

وبذلك فإن تقويم الادارة المدرسية هو الاسلوب الذي يبحث ويستقصي عن المعلومات التي تكشف سلوك احد العناصر التربوية المتمثلة في شخص (المدير) ليتم في ضوء التقويم اتخاذ القرارات او المواقف التي تؤدي الى حل المشكلات التربوية المتعلقة بالإدارة المدرسية لتطوير

العملية التعليمية ورفع كفاءتها النوعية والكمية فعملية التقويم (الملاحي، ١٩٩٦، ص ١٧) تعد عملية تنبؤية وتشخيصية وقائية وعلاجية لنشاطات الادارة المدرسية والبرامج التربوية لتحديد مكانم القوة وتعزيزها وتلافي مكانم الضعف فيها ومعالجتها.

ويمثل تقويم المدير خلاصة لتقويم المدرسة ككل، حيث ان جميع مدخلات عملية تقويم المدرسة تنعكس بطريقة او بأخرى على عملية تقويم المدير، كما ان الطالب هو محور المخرجات التعليمية فإنَّ المدير هو محور المدخلات التعليمية التي يقع على عاتقها تحقيق اهداف المدرسة والنظام التربوي.

والتقويم التكاملي لعمل المدير يتم اعادة في ضوء تحليل تفصيلي لمهامه وكفاياته ومجالات عمله، ويهدف عمل المدير الى الوقوف على مدى نجاحه في تحقيق اهداف مدرسته المنبثقة من اهداف التربية في المجتمع. وعند تقويم مدير المدرسة ينظر الى مدى فاعليته في مجالات متعددة، منها.

١. التخطيط: من حيث:

- وضوح الاهداف
 - الشمول
 - التجديد
 - تحديد زمن التنفيذ
 - مشاركة العاملين.
- #### ٢. التنظيم: من حيث
- توافر الهيكل التنظيمي
 - اطلاع العاملين على مهامهم
 - تنظيم الملفات والسجلات
 - تنظيم الوقت وحسن توزيعه على المهام الادارية والاشرافيه
 - ممارسة الصلاحيات المحدودة في التشريعات
 - تفويض السلطات والمسؤوليات الى العاملين.
 - التواصل مع العاملين شفويًا وكتابيًا
- #### ٣. المناهج والبرامج التربوية المقررة:
- الاهتمام بإغناء المنهج وتحسينه

- متابعة تنفيذ المعلمين للمناهج والكتب المدرسية
- مساعدة المعلمين وتشجيعهم على تكيف المنهج لحاجات الطلبة وقدراته.
- استخدام اساليب وطرائق تدريس حديثة.
- توفير التسهيلات والموارد اللازمة لتنفيذ المنهج.
- ٤. **الإشراف الفني على المعلمين وتنميتهم**
- تنويع اساليب الإشراف (زيارة، دروس توضيحية، اجتماعات، ورشات عمل).
- متابعة خطط المعلمين اليومية والفصلية.
- تنظم نشاطات تعزز نمو المعلمين المهني قبل تبادل الزيارات، عقد الندوات، والاجتماعات، ودعم المكتبة بالكتب والمراجع.
- تدريب المعلمين الجدد لزيادة معارفهم ومهاراتهم
- تشجيع المعلمين على الابداع وتشجيع اجراء البحوث التربوية
- ٥. **الخدمات الطلابية والتحصيل الدراسي ورعاية المعلمين.**
- تقديم الخدمات الارشادية المتنوعة من حيث الاجتماعات مع اولياء الامور والقيام بزيارات ميدانية لبعضهم.
- تفعيل دور اللجان الصحية والاجتماعية.
- تعزيز العلاقات الانسانية في المدرسة
- الاهتمام بمشاعر الآخرين وتقبلها.
- تنفيذ روح التعاون والعمل كفريق بين العاملين في المدرسة.
- متابعة تفويم المعلمين لتلاميذهم وتحليل نتائج الطلبة.
- ٦. **الانضباط المدرسي والبيئة المدرسية.**
- متابعة حضور وغياب المعلمين والطلبة
- متابعة عمليات التسرب والانقطاع عن المدرسة وابلاغ الجهات المعنية
- نظافة المدرسة ومراقفها وأثاثها.
- العناية بالحديقة المدرسية
- متابعة اعمال صيانة المدرسة والأثاث المدرسي

٧. علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

- تفعيل الخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع المحلي مثل حملات النظافة، والتوعية ، ومحو الأمية، والاعمال الخيرية.
- تشجيع المجتمع المحلي على تقديم خدمات للمدرسة مثل: مشاركة افراد المجتمع المحلي في تنفيذ خبرات تربوية للطلبة. ومشاركة اولياء الأمور في تنظيم نشاطات تربوية اضافية والمساهمة في حل بعض المشكلات المدرسية، (عطوي، ٢٠٠١ ص ٣٢٢) كما وضع (Michel,1991,p.33) أنموذجاً لتقويم الادارة المدرسية في دراسته (مهارات المدير في الادارة الرشيدة للعمل) توصل من خلاله الى ان المديرين يجب ان يمتلكوا مهارات خاصة ومميزة في مجال العمل الاداري لأجل القيادة الفعالة وتضمن الأنموذج مجالات التقويم من حيث:
- القدرة على دفع المعلمين للعمل بشكل افضل.
- دعم الادارة المفتوحة (التعاونية والمشاركة مع الأطراف المعنية بالعملية التربوية)
- المشاركة في اتخاذ القرارات وتوجيه هذه المشاركة من قبل المدير
- تطوير الطاقات البشرية في المدرسة.
- الاتصال الفعال والمتواصل مع العاملين.
- قيادة توجيهه الفعاليات والجماعات باتجاه تحقيق اهداف المدرسة. وفي دراسة (Hartzall,1992,p.) اكد ان فاعلية المديرين عند تقويم عملهم تتجلى في ثلاث مجالات اساسية هي:
- الهيكل التنظيمي للمدرسة والعلاقات التنظيمية
- سلوك المعلم
- سلوك الطالب.

دراسات سابقة:

١. المعوقات الادارية التعليم الثانوي الادارية: دراسة اجراها الباحثان (حسن ، عطوان، ٢٠٠٣) من مركز البحوث التربوية في وزارة التربية، هدفت الدراسة التعرف على معوقات
٢. التعليم الثانوي الادارية ضمن المجالات الاتية: شؤون الطلبة، مجال التدريس، الأشراف والعلاقة بالمديرية العامة للتربية، اولياء الامور والمجتمع المحلي، ومجال الادارة والتنظيم، والابنية المدرسية والمستلزمات التربوية. وشملت عينة البحث مديري ومديرات المدارس

الثانوية في محافظة بغداد ضمن المديرية العامة للتربية في الرصافة الأولى والثانية والكرخ الاولى والثانية للعام الدراسي ٢٠٠١-٢٠٠٢م وقد تم سحب عينة عشوائية عددها (١١٨) مديرًا ومديرة بنسبة ٥٠% من المجموع الكلي البالغ (٢٣٩) مديرًا ومديرة. وقد تم اعداد استمارة خاصة بالمشكلات الادارية في المدرسة الثانوية موزعة على المجالات الستة المذكورة بعد مراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة بالموضوع فضلاً عن توجيه استبيان استطلاعي لعينة من مجتمع البحث بلغ عدده (٤٠) مديرا ومديرة للإجابة عن سؤال مفتوح حول المشكلات الادارية التي يواجهها المديرون والمديرات في عملهم الاداري.

وبعد تطبيق استمارة البحث على افراد العينة ، وتفرغ الاجابات ومعالجتها احصائياً باستخدام الوسط الحسابي المرجح، والاختبار التائي لعينيتين مستقلتين لقياس دلالة الفروق بين اجابات افراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، والاختبار التائي لعينيتين مترابطتين لقياس دلالة الفروق بين اجابات افراد العينة تبعاً لمتغير الخدمة. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١. توجد معوقات ادارية بمستوى اعلى من المستوى المعياري لأداة القياس ولجميع المجالات التي تضمنتها الاستبيان ويعود السبب اما لعوامل خارجة عن ارادة المدير مثل قلة الصلاحيات والموارد المادية الممنوحة له، والعوامل ذاتية خاصة بالمدير نفسه تتعلق بنقص كفاءته ومهاراته.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة معنوي بين اجابات افراد العينة تبعاً لمتغير الجنس بالنسبة لجميع مجالات العمل الاداري الا ما يتعلق بمجال الادارة والتنظيم حيث تشكو المديرات من كثرة الاعمال والمهام المناطة بالمدير .

٣. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين اجابات افراد العينة تبعاً لمتغير الخدمة بالنسبة لجميع فقرات الاستبانة ومجالاته.

وفي ضوء النتائج وضع الباحثان مجموعة من التوصيات موزعة على المجالات الادارية المتضمنة في الاستبانة.

٣. دراسات شريفات ٢٠٠٤: درجة ممارسة مديرية المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مدير المدير المدرسة الثانوية كقائد تعليمي في المدارس الثانوية في البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الاجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره القيادي التعليمي من وجهة نظر المعلمين في البادية الشمالية الشرقية في الأردن؟
٢. هل هناك فروق في درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره القيادي من وجهة نظر المعلمين تعزى الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم؟
٣. هل هناك فروق في درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره القيادي التعليمي من وجهة نظر المعلمين تعزى الى التفاعلات الثنائية او الثلاثية الممكنة وبين فقرات الدراسة) الجنس والمؤهل العلمي والخبرة)؟

وقد تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في البادية الشمالية الشرقية للعام الدراسي ١٩٩٧-١٩٩٨، والتابعة لمديري التربية والتعليم للبادية الشمالية الشرقية، وقد بلغ عدد من المعلمين والمعلمات (٣٨١)، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٩٢) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانة للتعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي بعد مراجعة الادب النظري والدراسات السابقة، وللإجابة عن السؤال الأول ، ثم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤالين الثاني والثالث، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الثلاثي ذي التصميم العاملي (٢×٢×٢). وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

١. اكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي هو مجال العلاقات الانسانية والاجتماعية، ثم مجال الشؤون الفنية، واخيراً مجال الشؤون الطلابية.
٢. عدم ملاحظة فروق ذات دلالة معنوية عن مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تقديرات افراد العينة لدور مدير المدرسة كقائد تعليمي تعزى الى الجنس في حين كانت هناك فروق ذات معنوية عند مستوى (٠.٥) تعزى الى الخبرة في التعليم لصالح من كانت خبرتهم عشر سنوات فاكثراً.
٣. لم تظهر نتائج الدراسة اثراً للتفاعلات الثنائية بين متغيرات الدراسة لدرجة ممارسة المدير لدوره كقائد تعليمي في المدرسة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بينما اظهرت فروقاً ذات

دلالة معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأثر التفاعلات الثلاثية بين متغيرات الدراسة وقد خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات في ضوء النتائج.

٤. (دراسة الحكيمي، ٢٠٠٠): تقويم اداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز في اليمن لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين.

هدفت الدراسة الى تقويم اداء مديري مدارس التعليم العام في مدينة تعز لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمديرين، وكذلك التعرف على اثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) من الأداء الوظيفي. وتحدد جوانب التقويم في جانب التوجيه الفني، والجانب الاداري والمال، وجانب شؤون الطلبة، واولياء الامور.

تكونت عينة الدراسة من (١٩) مدير ومديرة و(٤٥) مشرف ومشرفة، و(٧٨) معلماً ومعلمة، اختيروا بطريقة عشوائية.

وتوصل الباحث الى أن:

١. مديري المدارس يمارسون المهام المتعلقة بالجانب الاداري والمالي بالدرجة الأولى.
٢. مديري المدارس يمارسون المهام المتعلقة بجانب التوجيه الفني بدرجة اقل باتفاق المعلمين والمديرين.
٣. وجاءت ممارسة المديرين لجانب المهام المتعلقة بالطلبة بالدرجة الأخيرة
٤. وكان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات افراد العينة الفني والطلبة، واولياء الأمور.

ما افادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

افادت الدراسة الحالية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث

تقويم اداء مديري مدارس التعليم العام من جوانب عدة اهمها:

من حيث الهدف (هدفت دراسة الحكيمي، ٢٠٠٠) الى تقويم اداء مديري مدارس التعليم العام في مدينة تعز لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين والمديرين، في جانب التوجيه الفني والجانب الاداري والمتالي، وجانب شؤون الطلبة، واولياء الأمور وهدفت دراسة (حسن، عطوان، ٢٠٠٣) التعرف على معوقات التعليم الثانوي ضمن مجالات شؤون الطلبة، مجال التدريس، الاشراف والعلاقة بالمديرية العامة للتربية، واولياء امور المجتمع المحلي، ومجال الادارة والتنظيم، والابنية المدرسية والمستلزمات التربوية. اما دراسة

(شريفات ٢٠٠٤) هدفت التعرف بدرجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية كقائد تعليمي لدوره القيادي من وجهة نظر المعلمين في المدرسة وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم.

أما الدراسة الحالية؛ فتهدف لتقويم اداء مديري مدارس التعليم العام (الابتدائي والثانوي) وذلك بإعداد اداة للتقويم ضمن مجالات ادارية وتنظيمية ، واشراف ، علاقات انسانية، تقويم، تطوير .

ومن حيث اختيار عينة البحث: قامت الدراسات السابقة باختيار مديري المدارس الثانوية بطريقة عشوائية و الدراسة الحالية شملت المدارس الابتدائية والثانوية) حيث شملت العينة جميع مجتمع البحث الحالي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة في تقويم اداء المديرين ، ثم تحديد تقويم اداء مديرية المدرسة ضمن مجال الادارة والتنظيم ومجال العلاقات الانسانية ومجال الشؤون الفنية والشؤون الطلابية، ومجال الاشراف، فضلاً عن أنّ الدراسة الحالية اضافت مجال التقويم ومجال التطوير .

الفصل الثالث/ إجراءات البحث

اجراءات البحث:

اولاً/ مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام في العراق (الابتدائي، المتوسط، والاعدادي) الثانوي).

ثانياً/ اداة البحث : تمثلت اداة البحث بإعداد وبناء أداة لتقويم اداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء مهماتهم الادارية وذلك من خلال الخطوات الآتية:

١. مراجعة الأدبيات والبحوث المتعلقة بتقويم مديري المدارس.
٢. الاطلاع على مهمات مدير المدرسة في مدارس التعليم العام.
٣. تصميم أنموذج لتقويم مديري المدارس في ضوء مهماتهم الادارية.
٤. اعداد فقرات استبانة التقويم في ضوء عناصر أنموذج التقويم.

٥. اعتماد آراء وملاحظات عدد من الاساتذة المحكمين* في تصحيح وتعديل فقرات الاستبانة.

٦. استخراج صدق وثبات الاستبانة.

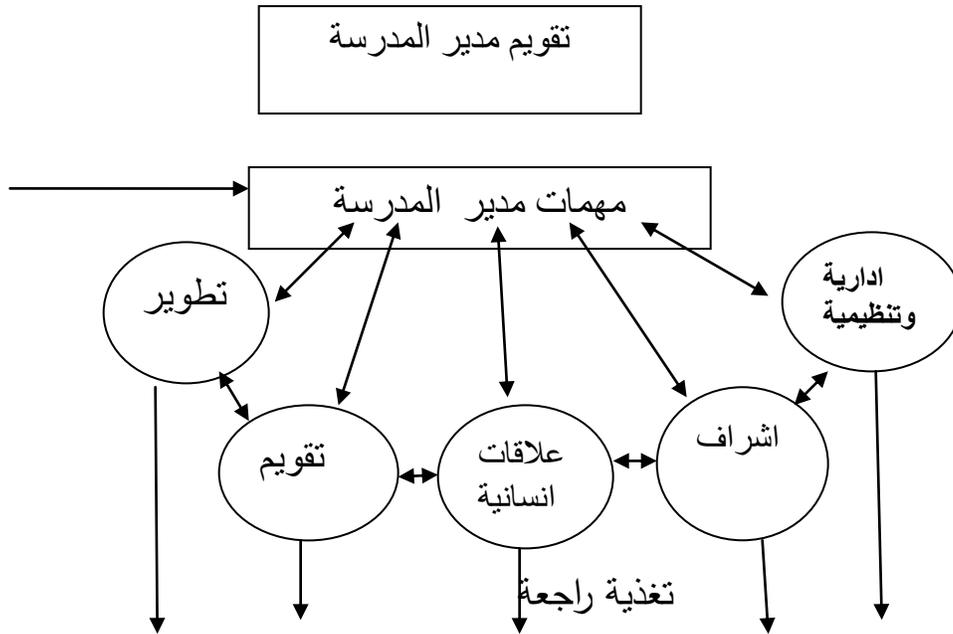
٧. اعداد استبانة تقويم اداء مديري مدارس التعليم العام بشكله النهائي ومراعاة موضوعية التقويم وعدالته ومرونته استخدام من الجهات المختصة.

- خطوات بناء ادوات تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمهام مديري المدارس تم تصميم أنموذج تقويم مديري مدارس التعليم العام وعناصره الاساسية في ضوء مهمات واعمال مدير المدرسة. كما موضح في شكل (١)

شكل (١)

انموذج تقويم مديري مدارس التعليم العام، يوضح العناصر الاساسية لتقويم المديرين في ضوء مهماتهم



* ١. أ.د. عدنان الجميلي - كلية التربية - جامعة بغداد

٢. أ.د. رياض بدري سترك - كلية التربية - جامعة بغداد

٣. أ.د. عبد الحسين زويلف - مركز البحوث التربوية - وزارة التربية

٤. أ.د. قبيل كودي حسين - كلية التربية - الجامعة المستنصرية.

٥. أ.د. نجدت قاسم الصالحي - كلية التربية - الجامعة المستنصرية

٦. أ.م.د. ميادة عبد اللطيف - معهد اعداد المعلمات/ الرصافة الأولى.

ومن خلال انموذج التقويم يتضح ان هناك عناصر اساسية وهي المهمات التي يقوم بها مديرو المدارس والمتمثلة بالجوانب الادارية والتنظيمية والاشرف والعلاقات الإنسانية والتقويم والتطوير، وفي ضوء هذه المهمات تم وضع (٦٣) فقرة موزعة على هذه المهمات. ملحق رقم (١)، وتم الحصول على صدق هذه الفقرات بعرضها على ستة من الأساتذة الخبراء في مجال التربية والإدارة التربوية وقد اخذت نسبة ١٠٠% من آرائهم حول مدى صلاحية الفقرات لقياس اداء مديري مدارس التعليم العام، وبذلك تم تعديل بعض الفقرات وصياغتها ولم يتم حذف اي منها في ضوء اراء الخبراء، وقد اصبحت الأداة بشكلها شبه النهائي تحتوي على (٥٣) فقرة موزعة حسب المهمات الادارية لمديري المدارس.

كما تم الحصول على ثبات فقرات الأداة باستخراج معامل الثبات بمفهوم الاستقرار وذلك باختيار الاداة على عينة من المشرفين الاداريين في التعليم العام بلغ عددهم (٢٥) مشرف ومشرفة من اصل (٩٩) مشرف ومشرفة اي بنسبة (٢٥%) تقريباً وذلك بتطبيق الأداة لمرتين. وقياس العلاقة الارتباطية بين الاجابتين، وقد بلغ معامل الارتباط (٠.٨٨) ويمثل معامل ثبات الاداة، وبلغ التباين المشترك لمعامل الثبات (٠.٧٧) وبهذه النسبة يمكن الاطمئنان على ثبات أداة البحث.

ثالثاً/ الوسائل الإحصائية: استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

١. معادلة ارتباط بيرسون لقياس معامل الثبات (Harnett,1982,p. 523).

٢. التباين المشترك لقياس قوة الارتباط (Ferguson,1989,p.418).

رابعاً/ الدرجة المعيارية للأداة:

تم اعطاء المقياس بدائل ثلاثة هي (نعم أحياناً، لا) ولكل بديل درجة تتراوح بين (٣-١) من اعلى بديل الى اقل بديل وتمثل درجة ممارسة مدير المدرسة لكل فقرة من فقرات المقياس، وبذلك تصبح الدرجة المعيارية للمقياس هي (٢)، وهي متوسط مجموع البدائل الثلاثة ويتم في ضوءها مناقشة مستوى مديري المدارس في اداء مهامهم الإدارية.

الفصل الرابع/ التوصيات والمقترحات

- التوصيات:

تم وضع بعض التوصيات والتي تعد كموجهات في تطبيق الأداة التي تم التوصل لها في البحث الحالي لغرض تقويم أداء مديرية مدارس التعلم العام (الابتدائي والثانوي) في ضوء مهماتهم الإدارية وهي:

١. يمكن تطبيق أداة تقويم مديري المدارس من قبل عدة جهات ومنها المشرفين الإداريين والمدرسين، أو الباحثين المختصين بهذا الجانب، فضلاً عن تقويم المدير لأدائه بثقة لغرض التنمية المهنية الذاتية.
٢. يمكن أن تعد نتائج التقويم بعد تطبيق الأداة كمعايير وأسس موضوعية في اختيار مديري المدارس وتثبيتهم أو ترقيتهم.
٣. اطلاع مديري المدارس المعنيين بعملية التقويم على أداة القياس قبل تقويمهم ليكونوا عارفين بالجوانب التي ستقوم ومعايير التقويم.
٤. ان يكون الهدف من عملية التقويم التنمية العلمية والتربوية والمهنية لمديري مدارس التعلم العام وايضاً لتحسين مستوى أداء المديرين لمهامهم.
٥. إتاحة الاطلاع لمديري المدارس على نتائج تقويمهم للاستفادة منها في تشجيعهم على الأداء الفضل وتحسين مستوى هذا الاداء.
٦. ان يكون العمل والاداء الفعلي للمدير هو اساس التقويم بأداة البحث.
٧. ان تستثمر نتائج التقويم بعد تطبيق الاداة وتعتمد كحاجات تدريبية في اعداد برامج التطوير الاداري والدورات التدريبية لمديرية مدارس التعليم العام.

- المقترحات:

في ضوء نتائج البحث الحالي تم وضع بعض المقترحات التي يمكن ان تكمل الفائدة العلمية والعملية للبحث.

١. اجراء دراسة ميدانية بعنوان ((تقويم أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء وظائفهم مهماتهم الإدارية)).
٢. بناء برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم العام في ضوء وظائفهم ومهامهم الإدارية. وذلك في ضوء نتائج تقويم المديرين.

المصادر:

١. ابو حطب ، فؤاد وعثمان ، احمد / ١٩٨٣ ، التقويم النفسي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
٢. ال ناجي ، محمد عبد الله، ٢٠٠٠، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين
٣. حسين، محضر، ١٩٨٥، الجديد في الادارة المدرسية، دار الشرق، جدة
٤. حسن ، هدى محسن، وعطوان ، ماجد، مشكلات العليم الثانوي الادارية من وجهة نظر مديرية المدارس الثانوية، وزارة التربية ، مركز البحوث التربوية.
٥. حسن، هدى محسن، ٢٠٠٢، بناء دليل تخطيطي لإدارة الوقت لمديرية ومديرات المدارس الإعدادية في العراق، ملحق مجلة آداب المستنصرية، ال خاص بالمؤتمر العلمي ال خامس عشر، كلية الآداب.
٦. الحكيمي، خالد شرف، ٢٠٠٠، تقويم اداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز من اليمن لمهامهم الوظيفية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشور
٧. السعود، راتب وبطاح، احمد ، ١٩٩٣، اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن، اسس مقترحة، مجلة ابحات اليرموك، المجلد ٩ (العدد ١) ، الاردن.
٨. شريفات، يحيى، ٢٠٠١، درجة ممارسة المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين من الأردن،، مجلة ابحات اليرموك، مجلد ١٧، عدد ٢، الاردن.
٩. شنودة ، اميل، ١٩٨٦ ، الادارة التربوية في الوطن العربي، دراسة مقارنة، المجلة العربية للتربية.
١٠. العاني، نزار محمد سعيد، ١٩٨٨، القياس والتقويم، جامعة بغداد، كلية التربية للبنات.

١١. عطوي، جودت عزت، ٢٠٠١، الادارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط١، الدار العلمية ، الدولية للنشر ، الأردن، عمان
١٢. اللامي، عبد العباس مجيد، ١٩٩٦، تقويم العوامل المفردة للابداع في المناخ التربوي الجامعي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية.

13 Bolton,p-L-,19974,EvaLuating school process porodacts,California,M ccytchan.

14. ferguson,1989,statistical, Analysis in psychology And Education, 6thEd,New York.

15. Hartzell, garyn.,petrie,thomasA.1992, the principal And DiscipLine: working with school stractures,Teacher,And student, clearing Houss,v65,p.376.

16. Hharnett,DonaldK, 1982,statistic statistical Methoge,3rd London-.

17. Michel, georgL,1991,the pricipalus skills in site-Based Management, iLLinois schools journal,v.71.

**Evaluate the performance of public schools administrators
in Iraq
O.m.d. Huda Mohsen
Teachers Training / First Rusafa Institute**

Abstract:

Specialists and researchers the affairs of the school administration lacks the tool by which the performance of public schools administrators calendar only limited methods rely lost on visits to the schools that carry the side inspection of the work of the school administration and records, as personal opinions of the administrators of schools depends on the manager, so I aim of the research the current to build a tool to evaluate the performance of public schools administrators in Iraq in the light of their duties within the administrative areas: (administrative, regulatory, and supervision, and the humanitarian and community relations, and Calendar, development). The researcher relied on building search tool on the review of the literature and research on the assessment of school principals and disseminate model to evaluate school principals in the light of their jobs Administrative and their missions, and the preparation of the paragraphs of the identification of the calendar in the light of the elements of a specimen Calendar, and the adoption of the opinions and observations of a number of arbitrators teachers to correct and amend the paragraphs of the questionnaire, after Extract the validity and reliability of the questionnaire, and then prepare a questionnaire evaluate the performance of schools of general education managers in its final form, objectivity and fairness Calendar and observe, and flexibility of use of the competent authorities