

التخطيط المدرسي وعلاقته بمستوى الاداء لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة بغداد

School planning and its relationship to the level of performance of middle school principals in Baghdad governorate

م.د. قاسم عبدالحسين أحمد

وزارة التربية / المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الاولى

تخصص/الإدارة التربوية

0770aazz@gmail.com

الملخص

يتطلب عمل مدير المدرسة الاهتمام بالتخطيط المدرسي وتطوير مهارته في التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق عملهم . يهدف البحث الى التعرف على مستوى التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس الاعدادية، والتعرف على مستوى الأداء لدى مديري مدارس الاعدادية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج يستند عليه البحث، وتوصل البحث الحالي الى مجموعة من التوصيات منها اشراك مديري المدارس الاعدادية بدورات تدريبية في التخطيط المدرسي لرفع مستوى فاعليتهم في إدارة مدارسهم وضرورة توفير أساسيات العمل المدرسي من أبنية مدرسية ومستلزمات مادية ضرورية لنجاح العمل الإداري. كما توصل البحث الى مجموعة من المقترحات منها إجراء دراسة عن معوقات العمل الإداري في المدارس الاعدادية ، وإجراء دراسة عن التطوير المدرسي اللازم للمدارس الاعدادية. الكلمات المفتاحية للبحث : التخطيط المدرسي ، مستوى الاداء ، المدارس الاعدادية

Abstract

The work of the school principal requires attention to school planning and developing his skills in dealing with his subordinates and coordinating their efforts. The research aims to know the level of school planning among middle school principals, and to know the level of performance of preparatory principals. The descriptive research approach was relied upon as a method on which the research is based, and the research reached a set of recommendations, including conducting training courses for preparatory principals, all of them, especially in school planning to raise their level of effectiveness in managing their schools and the necessity to provide the basics of school work, including school buildings and material requirements necessary for the success of administrative work . The research also reached a set of proposals, including conducting a study on administrative work obstacles in preparatory schools, and conducting a study on the necessary school development for preparatory .

School planning , level of performance , preparatory .

الفصل الاول الاطار العام للبحث

مشكلة البحث

يعزى تميز أي مؤسسة إلى مستوى التخطيط الإداري فيها ، ولكي يتمكن مدير المدرسة الاعدادية من القيام بمسؤولياته بمهارة ومواجهة المعوقات والصعوبات المتعلقة بالطلبة والمناهج وأعضاء الهيئة التدريسية، لذا لابد أن يمتلك بمستويات مقبولة في التخطيط المدرسي لمواجهة تحديات العمل المدرسي، ومتطلبات الواقع الجديد والتغيرات في النواحي الاقتصادية والاجتماعية فضلاً عن متطلبات البيئة الداخلية للمدرسة في علاقته مع المرؤوسين لضمان تحقيق الأهداف المدرسية المرجوة .

وهذا ما أكدته المؤتمر التربوي الذي انعقد في مجلس محافظة بغداد (٢٠١٨/٣/١٠) أكد في توصياته على ضرورة إيجاد الحلول الناجعة واللازمة للمشكلات التربوية التي تخص الإدارات المدرسية وإيجاد علاقات انسانية ايجابية بين إدارات المدارس وأعضاء الهيئة التدريسية لرفع مستويات الأداء في العمل المدرسي.(مجلس محافظة بغداد، ٢٠١٨)

كما خرجت لجنة الاكاديميين والنخب من مؤتمرها التربوي العلمي الذي عقد في محافظة بغداد (٢٠١٨/٤/٧) بجملة من التوصيات منها : العمل على إعداد القيادات الإدارية إعداداً يواكب التقدم والتطور العلمي ومواجه التحديات التربوية بمهنية عالية ، فضلاً عن التأكيد على تخطيط وتنظيم العمل المدرسي بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة .

(لجنة الاكاديميين والنخب، بغداد ، ٢٠١٨)

وتتبلور مشكلة البحث الحالي نتيجة للممارسات الإدارية التي يؤديها مديرو المدارس الاعدادية في أثناء تعاملهم اليومي مع اعمالهم الإدارية والفنية مع الآخرين ، لذا أصبح التعرف على مستوى التخطيط المدرسي ومستوى الاداء في المدارس الاعدادية موضوعاً يستحق الدراسة وتبسيط الضوء عليه ، ومن هنا فإن تقصي الحقائق عن هذا الجانب يعد من المهمات الرائدة في هذا المجال .

اهمية البحث

التخطيط المدرسي ينعكس بنحو وثيق على مستوى الأداء وهو المسار العملي له لذلك يرتبط مستوى أداء مدير المدرسة بمدى مهارة المدير في التخطيط المدرسي ومهارة المدير على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي الواحد بينهم وهذا يتطلب وجود فهم ومعرفة بالتخطيط المدرسي ومدى أهميته في إدارة المدرسة، وإدارة المدرسة الاعدادية تتطلب من المدير آفاق واسعة في التخطيط المدرسي ليتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة من العمل المدرسي، ويساعد اعضاء الهيئة التدريسية على أداء مهامهم بالشكل المهني السليم.

وللتخطيط المدرسي أهمية كبيرة في العمل المدرسي من حيث متطلباته من الناحية الإدارية والفنية وإمام المدير بالفكر الإداري الحديث وإطلاعه على نتائج الدراسات والأبحاث الخاصة بالتخطيط المدرسي له أهمية في مستوى تحقيق الأهداف المرجوة، وحتى ييسر العمل المدرسي التطبيقي على أسس نظرية وفكرية سليمة ويتجنب الاجتهادات الشخصية والفوضى في العمل المدرسي.

ويتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع مستوى الاداء الخاص بالمؤسسات التربوية والتعليمية في تأدية وظائفها ، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجل تحقيقها ، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من طريق رفع مستوى الاداء لتضمن لها الاستمرارية والتقدم.(البولي، ٢٠٠٨ : ٢٧)

والتعرف على مستوى الاداء يسعى لتحقيق هدفين رئيسيين أولهما إداري وما يرتبط به من قرارات إدارية وأخرهما سلوكي وما يرتبط به من توجيه لسلوكيات وعلاقات وطموحات العاملين (Robin,1985 :180) والتعرف على مستوى الاداء من شأنه أن يولد الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في أروقة المدرسة والتحقق من مدى التزام مديري المدارس بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم على وفق معطيات العمل المدرسي البناء والهادف (حمود والخرشة، ٢٠٠٧، ١٥)، ويعتقد الباحث ان عملية التعرف على مستوى الاداء مرتبطة بالكشف على مواطن القوة والضعف الموجودة في أداء مديري المدارس من أجل إيجاد معالجات مناسبة لمواطن الضعف وتعزيز نقاط القوة والمحافظة عليها.

اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى :

١. تعرف مستوى التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر معاونيهم.
٢. تعرف مستوى الأداء لدى مديري مدارس الاعدادية من وجهة نظر معاونيهم.
٣. تعرف العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين التخطيط المدرسي ومستوى الأداء لدى مديري مدارس الاعدادية من وجهة نظر معاونيهم.

حدود البحث

الحدود البشرية : معاونو مديري المدارس الاعدادية.

الحدود المكانية : المدارس الاعدادية في العاصمة بغداد (الرصافة الأولى ١ ، ٢ ، ٣)

(الكرخ ١ ، ٢ ، ٣) .

الحدود الزمنية : ٢٠١٨ - ٢٠١٩ م

تحديد المصطلحات

أولاً. التخطيط المدرسي :عرفها كل من :

١. حجي(١٩٩٤ ، ٤٦): "محاولة توقع أحداث في العمل المدرسي مما يجعل الإدارة المدرسية في سموقف يسمح لها بتقدير الظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة".
٢. الجبر (٢٠٠٠ ، ٣٤): "تحديد الأهداف المدرسية المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها، مما يسهل العمل المدرسي".
٣. زريقات(٢٠٠٥ ، ٣٠): "تحديد عمل مدير المدرسة حسب الأهمية والأولوية في العمل المدرسي وتحديد الوقت اللازم للتنفيذ وبذلك يعطي كل عمل ما يحتاج إليه من الوقت".

التعريف الإجرائي التخطيط المدرسي

(قدرة مدير المدرسة في توقع أحداث العمل المدرسي كافة . وينبغي أن يملك المدير في المدارس الاعدادية مستوى عالٍ في التخطيط المدرسي ، مقاسة بالدرجة التي يحصل عليها المدير باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض) .

ثانياً. مستوى الأداء : عرفها كل من :

١. الصقر (١٩٨٠ ، ٧٥) : "هي عملية دقيقة لمعرفة مستوى أداء المدير من النواحي المختلفة وعلى مدى مدة زمنية محددة طبقاً لأسلوب واحد ومتناسق".
٢. مقدادي (١٩٩٦ ، ٢٢٣) : "هو قياس مستوى العمل الذي يتم انجازه ومحاولة التعرف على أسباب الانحرافات".
٣. حسان والعجمي (٢٠٠٧ ، ٤٧٠) : "قياس الأداء الفعلي ولواقعي لرؤساء العمل ومقارنة النتائج المتحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها".

التعريف الإجرائي لمستوى الاداء

(قدرة مدير المدرسة في تأدية مهامه بالشكل المطلوب اذ ينبغي أن يمتلك مديرو المدارس الاعدادية مستوى عالٍ من الاداء ، مقاسة بالدرجة التي يحصل عليها المدير باستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض) .

ثالثاً. المدارس الاعدادية:

عرفت المدرسة الاعدادية وفق نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لسنة (١٩٧٧) المعدل :
(وهي القسم الثاني من المرحلة الثانوية التي تلي المرحلة الابتدائية وتنقسم الى قسمين دراسة متوسطة ودراسة اعدادية مدة الدراسة في كل منهما ثلاث سنوات).

رابعاً. مدير المدرسة:

" هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية، الذي يعهد إليه في إدارة المدرسة و ان يكون له خبرة لا تقل عن خمس سنوات دراسية في التدريس والتعليم ويمتلك الكفاية العلمية والتربوية وعن القابلية

للإدارة والتنظيم و يفضل من عمل سابقاً معاوناً ويفضل من حملة الشهادات الجامعية بدرجة بكالوريوس والمعد اعداداً تربوياً". (وزارة التربية قانون رقم ٢ لسنة ١٩٧٧ المعدل: ٧)

الفصل الثاني : خلفية أدبية ودراسات سابقة

أولاً. التخطيط المدرسي

مفهوم التخطيط المدرسي:

تواجه عملية التخطيط المدرسي معوقات تنتج عن ظروف متنوعة التي تصاحب العمل المدرسي لذلك يحتاج مدير المدرسة الاعدادية مهارة عالية في التخطيط المدرسي تمكنه من وضع خطة مدرسية يستطيع من طريقها تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، والتخطيط يمثل مدى القدرة التي تسبق تنفيذ أي عمل يسعى مدير المدرسة إلى تحقيقه والذي ينتهي باتخاذ قرارات متعلقة بالعمل المدرسي وتوقيت العمل وكيفية أدائه .

وبالنسبة للخطة المدرسية فهي برنامج عمل يستطيع به العاملون في المدرسة تحقيق أهدافهم المرجوة في تحسين عملية التعليم المنهجية، وكثير من المعوقات تصاحب بداية العام الدراسي قد يكون من أسبابها ضعف التخطيط للعمل المدرسي مسبقاً وحتى تكون الخطة جيدة ينبغي أن يكون العمل تعاونياً بين أطراف العمل المدرسي ، فبعد ان يدرس مدير المدرسة أهداف المجتمع وأهداف المدرسة والقوانين والقرارات واللوائح والكتب الدورية المتصلة بمرحلته وحاجات العاملين بها وحاجات الطلبة التي ينبغي إشباعها ينظم أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين معه لوائح الخطة اللازمة لتحسين الموقف التربوي . (مصطفى ، ١٩٨٦ : ٣)

ويرى الباحث ان التخطيط عملية منظمة ومنتظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف محددة وفق توقيت محدد مسبقاً على ان تكون هذه الاهداف واقعية، اما الخطة فهي وضع التخطيط في صورة برنامج موقت بمراحل وخطوات وتحديد زمني ومكاني .

أهمية التخطيط المدرسي :

١. يعمل التخطيط على تنظيم وتنسيق الامكانيات المتوافرة وتهيئة الظروف الملائمة والمناخ اللازم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة.

٢. عملية التخطيط الوظيفة الأولى والأساسية لمدير المدرسة التي تسبق كل الوظائف الأخرى وتشكل القاعدة والأساس لها، لذلك تعد وظيفة التخطيط من الكفاءات التربوية والتعليمية التي يجب ان يمتلكها مدير المدرسة وبالمستوى المطلوب والمقنع.

٣. يحدد التخطيط المدرسي مراحل العمل والخطوات الواجب أتباعها ، وتعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات .

٤. يسهم التخطيط المدرسي على تحقيق واجاد الرقابة الخارجية والداخلية في واقع العمل الإداري .
 ٥. يسهم التخطيط المدرسي في حل المعوقات الإدارية بطريقة علمية وعملية .
- (عابدين ، ٢٠٠١ : ٢٠٧)

المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي

التخطيط المدرسي وسيلة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاته ، ولكي يكون التخطيط فعالاً ونصل به إلى المستوى المطلوب ينبغي ان يركز ويستند على مبادئ اساسية وفيما يأتي أهمها :

١. ان يكون التخطيط مبني على حاجات حقيقية يشعر بها المخطط التربوي .
٢. وضوح فلسفة التربية وأهدافها ودور الإدارة المدرسية في تحقيقها .
٣. الكشف عن احتياجات الطلبة والعاملين في المدرسة .
٤. ان تكون الخطة واقعية وملائمة للظروف الفعلية على أرض الواقع وتتسم بالشمولية والمشاركة والتكامل لجميع اطراف العمل المدرسي .
٥. ان يكون التخطيط مرناً بالقدر الذي يستطيع مدير المدرسة مراجعة الحاجات الطارئة اذا لزم الأمر .

٦. ترتيب الأولويات استناداً إلى معايير موضوعية . (خليفة ، ٢٠١٣ : ٢٢٢)

معوقات التخطيط المدرسي

١. النظرة للتخطيط المدرسي على انه غير مهم .
٢. عدم توافر المهارات اللازمة للقيام بالتخطيط وعدم توافر نظم المعلومات اللازمة للتخطيط المدرسي.
٣. عدم الفهم الكافي للتخطيط المدرسي ومعرفة ابعاده .
٤. الاخفاق في متابعة الخطط المدرسية وعدم اتخاذ الخطوات اللازمة للتعديل.

(ثابت ، ٢٠٠١ : ١٨٨)

ويعتقد الباحث ان العمل المدرسي يتطلب من مدير المدرسة وضع اطار محدد يبين الاساليب والاجراءات نحو تحقيق أهداف المدرسة وهذا يتطلب منه مهارة التخطيط بمستوى عالٍ حتى يُمكن المدرسة من الوصول إلى الغايات المرجوة والمحددة مسبقاً وبذلك فإن التخطيط ليس غاية في حد ذاته وانما وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية.

ثانياً. مستوى الأداء

مفهوم مستوى الأداء:

تسعى المؤسسات التعليمية والتربوية إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد مستوى القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد عامل ومدى احتياجات الأفراد العاملين إلى التطوير الإداري ويزداد التركيز في الوقت الراهن في المؤسسات التعليمية بموضوعات مستوى الاداء.

ومستوى الاداء يشغل مكانه خاصة في المؤسسات جميعها بعده الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة على مستوى العاملين والمؤسسة ، وعلى احتساب أن المؤسسة تكون مستقرة وأطول بقاء عندما يكون مستوى الاداء مقنع ولذلك يمكن القول بأن مستوى الاداء داخل أي مؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع المرؤوسين وقدراتهم فحسب بل هو انعكاس لدوافع الرؤساء والقادة وقدراتهم أيضاً.(الشريف، ٢٠٠٤ : ٣٤)

والتعرف على مستوى الاداء هو عملية تستهدف مدير المدرسة بوصفه المسؤول الأول عن الأداء الإداري وعن نتائج العمل المدرسي وفق مهامه المحددة مسبقاً ومستوى الاداء يشمل العمليات الإدارية التي تصب في حقل التعرف على مستوى الاداء وهي التي تدعم العمل الإداري وتطوره.(القيوتي، ١٩٩٠ : ٢١)

ويتجلى دور مستوى الاداء في العمل الإداري بالنقاط الآتية:

١. تحديد مستوى الاداء يسهم بشكل واضح في تخطيط العمل المدرسي و الموارد البشرية.
٢. معرفة مستوى الاداء تعد احد الدعائم الأساسية والفاعلة التي يمكن اعتمادها في تطوير عمل القادة الإداريين.
٣. تسهم عملية التعرف على مستوى الاداء في معرفة معوقات العمل المدرسي وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة المدرسية بمعرفة مكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل المدرسي .
٤. يسهم في تحليل الأداء العام في المدرسة في مدة زمنية معينة.

(المعموري، ١٩٩٥ : ٢٩٤)

أهداف قياس مستوى الاداء

الأهداف الأساسية من مستوى الاداء هو توفير معلومات مفيدة على مستوى الرؤساء أولاً ، وعلى مستوى المرؤوسين ثانياً ، ومن ثم على مستوى المؤسسة ثالثاً، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

أولاً: الأهداف على مستوى الرؤساء:

إنّ الكثير من القرارات والسياسات التي تتخذها الإدارات العليا يفترض أن تُبنى على أساس النتائج النهائية لقياس مستوى اداء المرؤوسين ، لذا يحقق قياس مستوى الاداء الأهداف الآتية :

١. تقديم معلومات لمديري المدارس أنفسهم عن جودة وكفاءة الأداء للأعمال الإدارية والعلمية في مدرستهم.
 ٢. التعرف على الأعمال الخاصة التي يمكن أن تسندھا المدرسة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية.
 ٣. تحديد إمكانية ترقية الموظف ومكافأته على أدائه المتميز.
 ٤. تحديد أوجه التطور التي تنشدها المؤسسة في أداء الموظف ومدى الحاجة لتطويره من طريق إشراكه في دورات تدريبية.
 ٥. العمل على توجيه مديري المدارس أن يرتبطوا بنتائج العمل وقيمه النهائية.
- (زويلف، ١٩٩١، ١٩٢)

ثانياً: الأهداف على مستوى المرؤوسين:

- تتبع أهمية الأهداف التي من المفروض ان تتحقق من كونها العنصر الأساسي في زيادة مستوى دافعية المرؤوس وتعميق شعوره بتحقيق الذات من طريق ما يأتي:
١. يساعد على اقتراح المكافآت التي تتناسب مع جهد الأفراد العاملين.
 ٢. متابعة الأهداف التي يرمي ويسعى إلى تحقيقها كالترقية العلمية والوظيفية.
 ٣. تساعد على اقتراح إجراءات لتحسين محتوى التدريب داخل وخارج المؤسسة وتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة على وفق الاحتياجات التدريبية.
 ٤. إعطاء صورة واضحة عن مستوى أداء الفرد العامل وتعريفه بمناحي التي أجاد فيها والتي كان فيها مستوى أدائه دون المستوى المطلوب.
 ٥. تزويد الرؤساء بمعلومات واقعية عن عمل المرؤوسين الراهن على ارض الواقع.
- (شاويش ، ١٩٩٦ : ٨٧ - ٨٩)

ثالثاً: الأهداف على مستوى المؤسسة

- تتبقى أهداف قياس مستوى الاداء بالنسبة للمؤسسة من حقيقة جوهرية مفادها أنّ مستوى أداء المؤسسة ما هو إلا محصلة أداء مجموع الأفراد العاملين فيها بمستوياتهم المختلفة والمتنوعة وأنّ الكثير من السياسات يفترض أن تبنى على أساس النتائج النهائية لقياس مستوى أداء الأفراد العاملين ، وهذا يدفع للتعرف على أهم الأهداف بالنسبة للمؤسسة وهي:
١. تتيح الفرصة للحكم على سلامة برامج العلمية والوظيفية ، وسياسة الترقّيات ، والنقل.
 ٢. تُعد نتائج قياس مستوى انجاز بالنسبة للمؤسسة الأساس في تحديد استراتيجية استكمال الموارد البشرية الضرورية لاستمرار المؤسسة في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها.
 ٣. يحدد مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لمتطلبات الأنشطة في المؤسسة ونشاطاتها المختلفة.
 ٤. تجبر مدير المدرسة على إعداد تقارير دورية عن مرؤوسيه ومناقشة مدى تقدم كل عامل في عمله.

٥. توفر نتائج قياس مستوى الاداء المعلومات المبكرة عند الحاجة إليها ، لغرض تجنب الإحكام الفورية عند الاضطرار لاتخاذ قرار معين يخص العمل المدرسي.(الجميعة، ١٩٨٧، ٣٠٣)
ثالثاً. دراسات سابقة

١.دراسة العامودي (٢٠١١)

(درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، ودرجة أهميتها من وجهة نظر الهيئة التعليمية الخاصة بالمرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة)
هدفت هذه الدراسة بيان درجة أهمية توافر القيادات الفاعلة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وبيان درجة أهمية عناية المدرسة بمراحل بناء الخطة الاستراتيجية المدرسية حتى تحقق النجاح عند التنفيذ ، استعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج للبحث ، وطبقت الدراسة على عينة الدراسة المكونة من خمس مئة وخمسة عشر فرداً ، المتمثل من أربعة وخمسين مديراً ، وستة وتسعين وكيلاً ، وواحد وستين مرشداً ، وثلاثمائة وأربعة معلمين ، وذلك من الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي إن لتوفر القيادة الفاعلة أهمية عالية جداً لإنجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وان لعناية المدرسة بمراحل بناء الخطة الاستراتيجية أهمية عالية جداً لإنجاحها عند التنفيذ .

٢. دراسة الخليوي وعائشة ونوير(٢٠١٧)

(التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الادارية)
هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات واستعملت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للبحث، وأهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدارسة هي ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي بمستوى متوسط وأهم توصيات هذه الدراسة هي المشاركة في رسم التخطيط المدرسي من قبل أطراف العمل المدرسي جميعاً.

٣. دراسة نعمة وعلي(٢٠١٥)

(إدارة الأداء عند مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم)
هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى إدارة الاداء من وجهة نظر معاونيهم في محافظة بغداد وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معاون واختيرت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة ٢٢% من مجتمع البحث، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها تمتع مديري المدارس بمستوى اعلى من المتوسط في ادارة الاداء.

الفصل الثالث : منهج البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي (الدراسات الارتباطية) ، لأنه المنهج المناسب لتحقيق أهداف هذا البحث.

ثانياً. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من معاوني مديري المدارس الاعدادية في محافظة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩ م) والبالغ عددهم (٤٦٣) موزعين على (٢٣٧) اعدادية حكومية.

ثالثاً. عينة البحث

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية بنسبة (٢٠%) من مجتمع البحث الحالي البالغ عددهم (٤٦٣) ليكون عدد العينة (٩٢) معاون.

رابعاً أدوات البحث :

لعدم وجود أداة جاهزة لهذا الغرض فقد أعد الباحث الاستبانة استناداً إلى الخطوات الآتية:

١. الاستبانة الاستطلاعية

٢. المقابلة الشخصية

٣. الاطلاع على نظام التعليم للمدارس الثانوية والاستفادة منه بما يخص موضوع البحث.

٤. الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها التي لها علاقة بموضوع البحث والاستفادة مما جاء فيها .

التحليل الاحصائي لل فقرات

عينة التحليل الإحصائي

لغرض حساب الخصائص السيكومترية لأداة البحث الحالي طبق الباحث الأداة على العينة التطبيقية نفسها البالغ عددها (٩٢) ولم تسقط أي فقرة في التحليل الاحصائي وبعد الانتهاء من تطبيق المقياس حلل الباحث الإجابات وحسب درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجالات بهدف حساب المؤشرات القياسية الآتية :

صدق الأداة

الصدق الظاهري

للتحقق من صدق الاستبانة فقد عرض الباحث الأداة على مجموعة من الخبراء والمحكمين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم التربوي من أجل دراستها وإبداء الرأي حول المقياس وفقراته من حيث وضوح صياغتها وملائمتها لقياس المجال الذي تنتمي إليه ، فضلاً عن إمكانية ما يروونه مناسباً من تعديل الفقرات .

صدق البناء

مؤشرات صدق البناء التي تم التحقق منه :

١. علاقة الفقرة بالدرجة الكلية :

اعتمد الباحث حساب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية فهي مؤشر لصدق الفقرة واستعمل معامل ارتباط " بيرسون " لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية وتُعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استعمالاً في تحليل فقرات المقاييس التربوية لأنها تحدد مدى تجانس فقرات المقياس ومقدرتها في قياس الظاهرة المراد قياسها وقد أظهرت النتائج أن الفقرات جميعها كانت صادقة في قياس ما وضعت من أجله إذ تبين أن فقرات المقياس جميعها دالة إحصائياً عند موازنتها بالقيمة الحرجة الجدولية لمعامل الارتباط ، والجدول (١) يوضح ذلك.

الجدول (١)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس التخطيط المدرسي

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٦٣	٦	٠,٥٩	١١	٠,٤٨
٢	٠,٥٤	٧	٠,٦٧	١٢	٠,٥٥
٣	٠,٥٨	٨	٠,٤٣	١٣	٠,٣٩
٤	٠,٦١	٩	٠,٦١	١٤	٠,٣٧
٥	٠,٥٥	١٠	٠,٨٠	١٥	٠,٣٣

القيمة الحرجة (٠,٢٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٩٠)

الجدول (٢)

معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس مستوى الاداء

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٥٥	٨	٠,٦٩	١٥	٠,٧٦
٢	٠,٦٤	٩	٠,٥٢	١٦	٠,٤١
٣	٠,٧٤	١٠	٠,٤٢	١٧	٠,٣٢

٠,٤٢	١٨	٠,٤٧	١١	٠,٤٤	٤
٠,٥١	١٩	٠,٥٣	١٢	٠,٥٢	٥
٠,٤٣	٢٠	٠,٦٠	١٣	٠,٤٦	٦
		٠,٨١	١٤	٠,٣٢	٧

القيمة الحرجة (٠,٠٢٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٩٠)

ب- القوة التمييزية للفقرة :

اعتمد الباحث أسلوب المجموعتين المتطرفتين في استخراج القوة التمييزية لفقرات الاستبانيتين ، وسيتم توضيحه على النحو الآتي :

أسلوب المجموعتين المتطرفتين :

بعد الحصول على الدرجات الكلية لأفراد عينة التمييز البالغة (٩٢) مستجيباً على استبانة البحث ، رتب الباحث الدرجات تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة ، ثم حدد المجموعتين المتطرفتين في استبانة ، وحددت نسبة (٢٧ %) من العدد الكلي ، اذ بلغ (٢٥) فرداً لكل مجموعة العليا والدنيا، واستناداً إلى ذلك بلغ عدد افراد كل مجموعة من المجموعتين المتطرفتين (٢٥) فرداً و تم الاعتماد على " الاختبار التائي " (t-test) لعينتين مستقلتين لحساب درجة القوة التمييزية لكل فقرة من فقرات مقياس البحث الحالي وذلك لان القيمة التائية المحسوبة تمثل القوة التمييزية للفقرة المقاسة بين المجموعتين العليا والدنيا (خيري ، ١٩٩٧ ، ٢٢٢)، وأظهرت نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين ان الفقرات جميعها دالة احصائياً والقيمة التائية الجدولية (٢٠٠٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، وبدرجة حرية (٢٣).

ثبات الأداة

اعتمد الباحث على طريقتين في الثبات هما:

١. إعادة تطبيق الأداة

لتحقيق ذلك أختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (٢٥) فرداً من خارج عينة البحث وتم إعادة تطبيق أداة البحث عليهم بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول وبحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيق الأول والثاني كانت قيم الثبات الكلي تساوي (٠,٨٠) لمقياس التخطيط المدرسي و(٠,٨٢) لمقياس مستوى الاداء وهذا يكشف لنا عن معامل الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني .(عيسوي ، ١٩٨٥ : ٥٨)

٢. معادلة الفاكرونباخ

للتحقق ومعرفة الاتساق الداخلي للمقياس طبقت معادلة الفاكرونباخ على (٢٥) فرداً ، وبلغ معامل الثبات الكلي بحسب هذه الطريقة (٠.٨٣) لمقياس التخطيط المدرسي و (٠.٨١) لمقياس مستوى الاداء.

ان قيم معاملات الثبات على وفق الطريقتين مقبولة ، إذ تعد معاملات الثبات بصورة عامة التي تزيد على (٠,٨٠) بأنها قوية والتي تقع قريبة من (٠,٥٠) متوسطة ، والتي تقع عن (٠,٣٠) ضعيفة ، والشيء المهم في التفسير هو الموقف أو الغرض .(منسي، ١٩٨٩: ٢١٧)
وصف مقاييس البحث بصورته النهائية :

تكون مقياس التخطيط المدرسي بصورته النهائية في البحث الحالي من (٢٢) فقرة ومقياس مستوى الاداء من (٢٣) ، وكل فقرة من فقرات المقياس لها خمسة بدائل (عالية جداً ، عالية ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً) وتم إعطاء الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، ويتم حساب ومعرفة الدرجة الكلية للمقياس عن طريق جمع الدرجات التي يتم الحصول من المستجيب عن كل بديل يختاره من كل فقرة من فقرات المقياس المطبق لذلك فإن أعلى درجة في المقياس يمكن أن يحصل عليها المستجيب هي (٢٢٥) درجة والتي تمثل حد أعلى ، وأقل درجة يحصل عليها (٤٥) درجة حد أدنى.

التطبيق النهائي :

طبق مقياس التخطيط المدرسي ومستوى الاداء بصيغته النهائية على عينة البحث المؤلفة من (٩٢) معاوناً ، و تراوحت مدة التطبيق (من ٥ / ١١ / ٢٠١٨ إلى ٢٤ / ١ / ٢٠١٩).

الوسائل الاحصائية :

تم استعمال الوسائل الاحصائية المناسبة في التحقق من الخصائص القياسية لمقياس البحث وللتحقق من أهداف البحث ، وذلك بالاستعانة بالحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) المعروف بـ (SPSS) .

الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

الهدف الأول: التعرف على مستوى التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس الاعدادية.

لغرض تحقيق الهدف الأول للبحث الحالي أستخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس التخطيط المدرسي وبلغ (٩٧,٧٦) ، وبإنحراف معياري مقداره (١١,٨١) ولاحتساب ومعرفة دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي البالغ (٦٦) بإستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة One Sample - t . test بلغت القيمة التائية المحسوبة (٦,٧١) ، وهي قيمة أكبر من القيمة التائية الجدولية (١,٦٦) وبدلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وبدرجة حرية (٩١) ، والجدول (٣) يوضح ذلك.

الجدول (٣)

الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس تخطيط المدرسي لدى مديري المدارس الاعدادية

عدد أفراد العينة.	المتوسط الحسابي.	الوسط الفرضي.	الانحراف المعياري.	درجة الحرية	القيمة التائية		مستوى الدلالة ٠,٠٥
					المحسوبة.	الجدولية.	
٩٢	٩٧,٧٦	٦٦	١١,٨١	٩١	٦,٧١	١,٦٦	دالة احصائياً

يتضح للباحث من الجدول رقم (٣) وجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي لدرجات العينة ، ويمكن للباحث أن يفسر هذه النتيجة من جانبين الأول ان النتيجة أسفرت عن وجود مستوى متوسط للتخطيط المدرسي لدى مديري المدارس لأن الخطة المدرسية تتمثل في وجود برنامج عمل يستطيع به العاملون في المدرسة تحقيق أهدافهم المرجوة في تحسين عملية التعليم الممنهجة وحتى تكون الخطة جيدة ينبغي أن يكون العمل تعاونياً بين أطراف العمل المدرسي فبعد ان يدرس مدير المدرسة أهداف المجتمع وأهداف المدرسة والقوانين والقرارات واللوائح والكتب الدورية المتصلة بمرحلته وحاجات العاملين بها وحاجات الطلبة التي ينبغي إشباعها ينظم العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية معه لوائح الخطة اللازمة لإحداث التحسين الموقف التربوي . (مصطفى ، ١٩٨٦ : ٣)

ويرى الباحث ان التخطيط المدرسي عملية منظمة ومنتظمة واعية لاختيار أفضل الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف محددة على وفق توقيت محدد مسبقاً على ان تكون هذه الاهداف واقعية وقابلة للتطبيق في العمل الإداري .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العامودي ، ٢٠١١) ودراسة (الخليوي ، ٢٠١٧) اذ أشارت نتائج هذه الدراسات إلى وجود مستوى متوسط للتخطيط المدرسي ، ويمكن أن ينظر الباحث إلى هذه النتيجة من جانب آخر وهو عدم وصول التخطيط المدرسي إلى مستوى عالٍ على احتساب ان المدارس الاعدادية بحجم أهميته وثقلها في ميدان التربية والتعليم بنحو خاص وميدان المجتمع الذي ينهض ويقوم على مخرجاتها بشكل عام يتطلب مستوى عالٍ من التخطيط المدرسي.

الهدف الثاني : التعرف على مستوى الاداء لدى مديري المدارس الاعدادية.

لغرض تحقيق الهدف الثاني للبحث الحالي الذي يسعى الى التعرف على مستوى الأداء تم استخراج المتوسط الحسابي لدرجاتهم على مقياس مستوى الأداء فبلغ (٧٠,٧٢)، وبانحراف معياري مقداره (٩,٨٨)، ولاحتساب ومعرفة دلالة الفرق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة

والوسط الفرضي البالغ (٦٩) بإستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (٣,٥٢) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية المسجلة (١,٩٦) وبدلالة إحصائية عند مستوى هو (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٩١) والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤)

نتائج الاختبار التائي لمستوى الاداء

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي.	الوسط الفرضي.	الانحراف المعياري.	درجة الحرية.	القيمة التائية		مستوى الدلالة.
					المحسوبة.	الجدولية.	
٩٢	٧٠,٧٢	٦٩	٩,٨٨	٩١	٣,٥٢	١,٦٦	دالة إحصائياً

ويتضح من الجدول رقم (٤) وجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة والوسط الفرضي المسجل ولصالح الوسط الحسابي لدرجات عينة البحث ويمكن للباحث أن يفسر هذه النتيجة من جانبين الأول هو انها اسفرت عن وجود مستوى متوسط لمستوى الأداء عند مديري المدارس لأن مستوى الاداء يُعبر عن مدى تتويج الإدارة المدرسية لجهود اعضاء الهيئة التدريسية وتنسيقها بالشكل الصحيح.(الشريف،٢٠٠٤: ٣٤)

ومستوى الاداء يشغل مكانه خاصة في المؤسسات جميعها بعده الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها على مستوى الفرد العامل والمؤسسة ، وعلى احتساب أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون مستوى الاداء مقنع ولذلك يمكن القول بأن مستوى الاداء داخل أي مؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع المرؤوسين وقدراتهم فحسب بل هو انعكاس لدوافع الرؤساء والقادة وقدراتهم أيضاً.(المعموري،١٩٩٥: ٢٩٤)

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (نعمة وعلي) التي اشارة الى تمتع مديري المدارس بمستوى قريب من المتوسط في ادارة الاداء، ويرى الباحث أن عمل مديري المدارس يتطلب ايجاد علاقة مهنية بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية مما ينعكس ذلك ايجاباً على العمل المدرسي داخل المدرسة.

ومن جانب آخر يمكن للباحث ان يفسر النتيجة لعدم حصول مستوى الاداء على مستوى عالٍ قد يعزى ذلك الأمر إلى الاعداد الهائلة للطلبة ونقص الملاكات التدريسية وقلة الامكانيات المادية اللازمة لإنجاح النشاطات المدرسية وقد يكون قلة المام بعلم الإدارة عند بعض مديري المدارس الاعدادية سبب لظهور هذه النتيجة ايضاً.

الهدف الثالث : التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين التخطيط المدرسي و مستوى الاداء لدى مديري المدارس الاعدادية.

تحقيقاً للهدف الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على أداة تخطيط المدرسي ودرجاتهم على أداة مستوى الاداء أذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (٠,٤٠١) وهي اكبر من القيمة الحرجة لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (٠,٢٠٤) بدرجة حرية هي (٩٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وتم استعمل الاختبار لدلالة معاملات الارتباط فكانت النتائج كما مبينة بالجدول (٥).

جدول (٥)

قيمة معامل ارتباط بيرسون وقيمة الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط بين درجات مقياسي

التخطيط المدرسي ومستوى الاداء

مستوى الدلالة ٠,٠٥	القيمة التائية		مربع قيمة معامل الارتباط.	قيمة معامل ارتباط بيرسون الحرجة	قيمة معامل ارتباط بيرسون. المحسوبة.	درجة الحرية المسجلة	العينة.	التخطيط المدرسي.
	الجدولية.	المحسوبة						
توجد علاقة	١,٦٦	١٠,١٧	٠,٢٢١	٠,٢٠٤	٠,٤٠١	٩٠	٩٢	مستوى الاداء

يتضح من النتائج المذكورة أعلاه أن قيمة الأختبار التائي المحسوبة بلغت (١٠,١٧٣) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٦٦) وبدرجة حرية مقدارها (٩٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المدرسي ومستوى الأداء ولتحديد مستوى العلاقة بين المتغيرين ربع قيمة معامل الارتباط الذي يدل على التباين المشترك بين المتغيرين فكانت النتيجة (٠,٢٢١) وهو يدخل ضمن المدى لتقييم معامل الارتباط بين (٠,٢٥ - ٠,٤٩)، ويمكن عدّ معامل الارتباط معتدلاً والعلاقة بين المتغيرين معتدلة. ويعتقد الباحث أن مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في التخطيط المدرسي يؤدي إلى تنمية وعي أعضاء الهيئة التدريسية ورفع مستوى الأداء في العمل المدرسي وبالتالي المساهمة في تحقيق الاهداف المرجوة والمنشودة.

الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات : توصل البحث الحالي الى الاستنتاجات الآتية :

١. إن مستوى مهارة التخطيط المدرسي لمديري المدارس الاعدادية غير مقنع لحدٍ ما.
٢. إن مستوى الأداء لمديري المدارس الاعدادية مقنع لحدٍ ما قياساً بأهمية المدارس الاعدادية.
٣. بدون التخطيط المدرسي يكون اداء مديري المدارس الاعدادية شبه فوضوي.

التوصيات

١. اشراك مديري المدارس الاعدادية بدورات تدريبية في التخطيط المدرسي للرفع من مستوى فاعليتهم في إدارة مدارسهم .
 ٢. ضرورة توفر أساسيات العمل المدرسي من أبنية مدرسية ومستلزمات مادية ضرورية لنجاح العمل الإداري ورفع مستوياته.
 ٣. ضرورة وجود سجل خاص بالتخطيط المدرسي لكل مدرسة يتضمن تخطيط واضح للعمل المدرسي على طول السنة الدراسية والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق مفرداته.
- المقترحات**

٣. إجراء دراسة عن معوقات العمل الإداري في المدارس الاعدادية.
٤. إجراء دراسة عن التطوير المدرسي اللازم للمدارس الاعدادية.
٥. إجراء دراسة عن التخطيط المدرسي وعلاقته بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الاعدادية.

المصادر Resources

١. البلوي ، محمد (٢٠٠٨) : التمكين الإداري وعلاقته بالأداء لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
٢. ثابت ، عبد الرحمن ادريس (٢٠٠١) : المدخل الحديث في الإدارة العامة ، مصر ، الدار الجامعية .
٣. الجبر، زينب علي (٢٠٠٢) : التخطيط المدرسي : مكتبة الفلاح.
٤. حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٤). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية : دار النهضة العربية،
٥. الجميع ، فؤاد محمد عبد المنعم (١٩٨٧) : الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
٦. حسان ، حسن محمد إبراهيم ، والعجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٧) : الإدارة التربوية ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والطباعة ، عمان ، الأردن.
٧. حمود ، خضير كاظم ، والخرشة ياسين كاسب (٢٠٠٧) : إدارة الموارد البشرية ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

٨. خليفات ، نجاح عودة (٢٠١٣) مدير المدرسة القائد ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط١.
٩. الخليوي، لينا، والعتيبي عائشة، والحبشان نويرة (٢٠١٧): التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الادارية، قسم الادارة التربوية كلية التربية جامعة اسيوط، المجلة العلمية المجلد الثالث والثلاثين-العدد الاول- الجزء الثاني.
١٠. خيرى ، السيد محمد (١٩٩٧) : الاحصاء النفسى ، دار الفكر العربى ، القاهرة.
١١. زريقات، محمد نايفه (٢٠٠٥). التدريب على إعداد خطة تربوية: دار جرير.
١٢. زويلف ، مهدي حسن (١٩٩١) : إدارة الأفراد، ط٢، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان.
١٣. شاويش ، مصطفى نجيب (١٩٩٦) : إدارة الموارد البشرية ، ط١ ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
١٤. الشريف ، طلال عبدالملك (٢٠٠٤) : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العلمية العربية للعلوم الأمنية.
١٥. الصقر ، مهدي (١٩٨٠) : تقييم الأداء وسيلة لهدف ، مجلة التنمية الإدارية ، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، بغداد.
١٦. عابدين ، محمد عبدالقادر (٢٠٠١) : الادارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان ، الاردن.
١٧. العامودي ، علي بن حسين (٢٠١١) : درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي المدرسي ودرجة اهميتها من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية داخل مدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية-جامعة ام القرى مكة المكرمة.
١٨. عيسوي ، عبد الرحمن محمد (١٩٨٥) : القياس والتجريب في علم النفس والتربية ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

١٩. القريوتي ، محمد قاسم (١٩٩٠) : إدارة الأفراد ، ط١، المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، مكتبة دار الشروق ، المطابع العسكرية ، عمان ، الأردن.
٢٠. لجنة الأكاديميين والنخب (٢٠١٨) : المؤتمر التربوي العلمي تحت شعار (اقتصاد المعرفة الطريق الامثل نحو تحقيق التربية المنتجة في العراق)، العراق ، بغداد ، عقد على قاعة تموز في فندق عشتار شيراتون .
٢١. مجلس محافظة بغداد (٢٠١٨) : المؤتمر التربوي ، تحت شعار (حملة الشهادات العليا إمكانات واعدة) ، العراق ، بغداد ، عقد على قاعة الرافدين في مجلس محافظة بغداد بتعاون مع المركز العراقي للدراسات التربوية.
٢٢. مصطفى ، صلاح عبد الحميد (١٩٨٦) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريح ، الرياض .
٢٣. المعموري ، ايثار عبد الهادي (١٩٩٥) : الإنتاجية - أهميتها - مفهومها - مراحل تحسينها، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١٧، العراق.
٢٤. مقدادي ، يونس عبد العزيز (١٩٩٦) : مبادئ في الإدارة ، الإدارة مفهومها ومجالاتها، مدارس الفكر الإداري ، العمليات الإدارية ، مؤسسة آلاء للطباعة والنشر .
٢٥. منسي ، محمود عبد الحليم (١٩٨٩) : الإحصاء والقياس في التربية وعلم النفس ، دار المعرفة الجامعية ، مصر.
٢٦. نعمة، وقار يوسف، وبلسم احمد علي(٢٠١٥): إدارة الأداء لمديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر معاونيهم. كلية التربية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية، مجلة الاستاذ العدد(١٦٥).
٢٧. وزارة التربية العراقية (١٩٧٧) : نظام المدارس الثانوية العراقي ، المعدل رقم (٢) لسنة ١٩٧٧ ، مطبعة وزارة التربية العراقية ، بغداد .

28.Robin,J.& Others, (1985): Personal Managing Human Resource in the Public Sector, Santiago. H.B. Joravic.