

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية التربية

تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري  
المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة تبوك  
من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس  
( دراسة ميدانية )

بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه في التربية  
( تخصص إدارة تربوية )

إعداد

ظافر سعيد حسن القحطاني

إشراف

الدكتور/ أحمد سعد مسعود

أستاذ أصول التربية المشارك

عميد كلية التربية سابقاً

١٤٢٦ هـ - ٢٠٠٥ م

نوقشت هذه الدراسة وأجيزت بتاريخ ٢٦ / ٥ / ١٤٢٦ هـ الموافق  
٢٠٠٥/٧/٣ م استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة  
التربوية .

#### لجنة المناقشة

- ١- الأستاذ الدكتور / أحمد سعد مسعود ( المشرف الرئيس )  
.....
- ٢- الأستاذ الدكتور / سعد حسن أحمد ( المناقش الخارجي )  
.....
- ٣- الأستاذ الدكتور/ على خالد مقوي ( المناقش الداخلي )  
.....

بسم الله الرحمن الرحيم

## تصدير

قال العماد الأصفهاني :

" إني رأيت أنه ما كتب إنسان في يومه إلا قال في غده:  
لو غُيِّرَ هذا لكان أحسن ، ولو زيدَ كذا لكان يستحسن، ولو قدم  
هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر  
وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر" (الحموي، ٩٨٤م، المقدمة)

## الإهداء

إلى والدي ووالدتي متعمهم الله بالصحة والعافية وأجزل لهم الأجر والثواب اللذين أحاطاني بدعائهما الصالح آناء الليل وأطراف النهار. أسأل الله أن يرزقني رضاها وبرهما إنه على كل شيء قدير.

إلى زوجتي وأبنائي وبناتي الذين حرّموا أنفسهم متعة الوقت وعاشوا معي معاناة دربي الطويل، وهينوا لي سبل الراحة، وبذلوا كل مافي وسعهم بالحرص على توفير وقتي وبالمساعدة لي في التنظيم، والتدوين، والطباعة لرسالتي فجزاهم الله عني خير الجزاء وجعلهم قرّة عين لي.

وإلى كل من ساعدني بالمشورة والنصيحة والدعاء، إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع أسأل الله أن يجعله جهداً نافعاً، وعملاً متقبلاً إنه ولي ذلك والقادر عليه.

## الباحث

### شكر وتقدير

"الحمد لله الذي أنزل على عبده الكتاب ولم يجعل له عوجاً". (١) الكهف. أحمدده حمد المعترف بعونه وتوفيقه وأصلي وأسلم على إمام المعلمين وقدوة المرابين وقائد الغر المحجلين نبينا محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

فهذا الجهد المقل الذي لا يخلو من النقص والخطأ والتقصير ولكن حسبي أن ما كان فيه من خطأ وتقصير فمن نفسي والشيطان وما كان فيه من صواب فمن الله فالكمال لوجهه الكريم والعصمة لكتابه الحكيم، وأنني أشكر الله عز وجل على فضله وكرمه وتوفيقه على ما يسر لي من إتمام هذا البحث، ولا يسعني بعد شكر

الله إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لسعادة أستاذي الدكتور أحمد سعد مسعود المشرف على هذه الرسالة الذي كان لتوجيهاته وآرائه وملحوظاته بالغ الأثر لإنجاز هذا البحث فقد أعطاني من وقته وفكره وجهده الشيء الكثير فأسأل الله أن يجزل له الأجر والثواب ويبارك في جهوده.

كما أتوجه بالشكر لكل من المشرف العام على دار عالم الكتاب، وكل من الأستاذ علي عبد القادر الزهراني المشرف التربوي بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض على تكريمهما ومنحي إذن خطي لاستخدام أداتي الدراسة اختبار القيادة التربوية واستبانة تقويم الأداء الوظيفي لمديري لمدارس.

كما أشكر المسؤولين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك على ما قدموه لي لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة الميدانية والشكر موصول لأفراد عينة الدراسة من مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة والثانوية بمنطقة تبوك على تفضلهم بالإجابة عن أداتي الدراسة مما كان له الأثر الكبير فيما توصلت إليه من نتائج.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة على تفضلهما بقراءة هذا البحث وتقويمه، وأختتم بشكري للعاملين بمركز البحوث التربوية بكلية التربية جامعة الملك سعود على جهودهم في معالجة البيانات الإحصائية لهذه الدراسة ولكل من أسدى لي المشورة والنصح والمساعدة بالجمهورية السودانية

والمملكة العربية السعودية فجزى الله الجميع عني خير الجزاء.

الباحث

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
ب	توصيف المشرف وأعضاء لجنة المناقشة
ج	تصدير
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و - ح	فهرس المحتويات
ط - ي	فهرس الجداول

ك - م	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
١	مقدمة
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	فرضيات الدراسة
٦	حدود الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
٨	أولاً: الإطار النظري للدراسة
٨	مفهوم التقويم التربوي
٩	أنواع التقويم التربوي
١٠	خصائص عملية التقويم التربوي
١١	مفهوم القيادة التربوية
١٢	أنماط القيادة التربوية
١٤	مفهوم الإدارة العامة
١٥	مفهوم الإدارة التعليمية
١٧	مستويات الإدارة التعليمية
١٧	مفهوم الإدارة المدرسية
٢٠	أهداف الإدارة المدرسية
٢١	القيادة
٢٢	القيادة التربوية
٢٢	مدير المدرسة كقائد تربوي
٢٣	الصفات القيادية لمدير المدرسة
٢٤	مفهوم تقويم الأداء الوظيفي

٢٥	أهداف تقويم الأداء
٢٥	الصفات اللازمة لنجاح مدير المدرسة
٢٧	المهام الفنية والإدارية والاجتماعية لمدير المدرسة
٣٠	المهارات التي تساعد مدير المدرسة على القيام بمهامه
٣٣	دور مدير المدرسة نحو النمو المهني للمعلمين
٣٤	دور مدير المدرسة في توجيه الطلاب و إرشادهم
٣٦	دور مدير المدرسة في تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة
٣٨	دور مدير المدرسة في تنظيم النشاط المدرسي
٣٨	دور مدير المدرسة في تطوير المقررات الدراسية والمناهج بشكل عام
٣٧	دور مدير المدرسة في عملية التقويم
٤٠	ثانياً : الدراسات السابقة
٤٠	دراسات في بيئة سعودية
٥١	دراسات في بيئة عربية
٥٦	دراسات في بيئة أجنبية
	الفصل الثالث :إجراءات الدراسة الميدانية
٦٢	مقدمة
٦٢	منهج الدراسة
٦٢	مجتمع الدراسة
٦٣	توصيف عينة الدراسة
٦٧	أدوات الدراسة
٦٧	الأداة الأولى: اختبار القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس
٦٩	الأداة الثانية: استبانة " تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس
٧٠	صدق وثبات الأدوات
٧٠	أولاً: الصدق الظاهري لاختبار القيادة التربوية ( صدق المحتوى )
٧٣	معامل ثبات اختبار القيادة التربوية
٧٣	ثانياً -الصدق الظاهري للاستبانة



٧٧	معامل ثبات الاستبانة
٧٧	تطبيق أدوات الدراسة
٧٨	الأساليب الإحصائية
	الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها
١١٨	الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء فروض الدراسة
١٢٢	مناقشة محاور اختبار القيادة التربوية
١٢٣	مناقشة محاور استبانة تقويم الأداء الوظيفي
	الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات والمقترحات
١٥٠	الخاتمة
١٥١	النتائج
١٥٢	التوصيات
١٥٥	المراجع
١٦٣	الملاحق

قائمة الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول

٦٣	١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للتوزيع الجغرافي في المراكز الإشراف التربوي والنسبة من مجتمع المعلمين.
٦٤	٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المرحلة ونسب العينة من كل مركز إشراف تربوي.
٦٥	٣	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل.
٦٦	٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.
٦٧	٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التدريب
٦٨	٦	بيان محاور اختبار القيادة التربوية وتسلسل العبارات وعددها ونسبتها في كل محور.
٦٩	٧	معيار اختبار القيادة التربوية.
٧٠	٨	توزيع عبارات الاستبانة على أبعادها الرئيسية
٧١	٩	معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور.
٧٢	١٠	ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس.
٧٣	١١	بيان معامل ثبات الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس.
٧٤	١٢	بيان معامل ارتباط درجة العبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
٧٥	١٣	بيان معامل ارتباط درجة العبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
٧٦	١٤	بيان ارتباط المحاور بالدرجة الكلية (صدق المحاور )
٧٧	١٥	ثبات الاستبانة
٨٠	١٦	الصورة للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لإجابات المديرين عن أسئلة اختبار القيادة التربوية مرتبة تنازلياً.
٨٢	١٧	المتوسط الحسابي والنسب لإجابات المديرين عن أسئلة محور الموضوعية.
٨٣	١٨	المتوسط الحسابي والنسب لإجابات المديرين عن أسئلة محور استخدام السلطة.
٨٣	١٩	المتوسط الحسابي والنسب لإجابات المديرين عن أسئلة محور المرونة.
٨٤	٢٠	المتوسط الحسابي والنسب لإجابات المديرين عن أسئلة محور فهم الآخرين
٨٥	٢١	المتوسط الحسابي والنسب لإجابات المديرين عن أسئلة محور مبادئ الاتصال
٨٥	٢٢	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري لكل محور من محاور اختبار القيادة التربوية مرتبة تنازلياً.
٨٦	٢٣	جدول مستويات محاور اختبار القيادة التربوية.
٨٧	٢٤	اختبارات دلالة الفروق في أبعاد المقياس بين مديري المدارس باختلاف متغير المرحلة.
٨٨	٢٥	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أبعاد المقياس بين مديري المدارس باختلاف الخبرة
٨٩	٢٦	الفروق باستخدام اختبار شيفيه باختلاف الخبرة بين مديري المدارس في القيادة التربوية المحور الأول الموضوعية
٨٩	٢٧	الفروق باستخدام اختبار شيفيه باختلاف الخبرة بين مديري المدارس في القدرة القيادية المحور الثاني استخدام السلطة
٩٠	٢٨	الفروق باستخدام اختبار شيفيه باختلاف الخبرة بين مديري المدارس في القيادة التربوية المحور الثالث المرونة.
٩٠	٢٩	الفروق باستخدام اختبار شيفيه باختلاف الخبرة بين مديري المدارس في القيادة التربوية الدرجة الكلية.
٩١	٣٠	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أبعاد المقياس بين مديري المدارس باختلاف الدورات.
٩١	٣١	الفروق باستخدام اختبار شيفيه باختلاف التدريب بين مديري المدارس في القيادة التربوية المحور استخدام السلطة
٩٢	٣٢	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن محور مهارات اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً.
٩٤	٣٣	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن محور العناية بوضع خطط العمل مرتبة تنازلياً.

٣٤	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن محور الإمام بنظم العمل وإجراءاته مرتبة تنازلياً.	٩٥
٣٥	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن محور الاهتمام بالبيئة المدرسية مرتبة تنازلياً.	٩٦
٣٦	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن محور القدرة على تطوير أساليب العمل مرتبة تنازلياً.	٩٧
٣٧	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن محور المحافظة على أوقات الدوام مرتبة تنازلياً.	٩٨
٣٨	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن محور تطوير المعلمين مهنيًا مرتبة تنازلياً.	٩٩
٣٩	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن محور تحسين وتنفيذ المناهج الدراسية مرتبة تنازلياً.	١٠٢
٤٠	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن محور رعاية الطلاب مرتبة تنازلياً.	١٠٣
٤١	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن عبارات محور علاقة المدير مع الطلاب مرتبة تنازلياً.	١٠٤
٤٢	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن عبارات محور علاقة المدير مع المعلمين مرتبة تنازلياً.	١٠٥
٤٣	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية والتكرار لإجابات المعلمين عن عبارات محور علاقة المدير بأولياء الأمور مرتبة تنازلياً.	١٠٦
٤٤	اختبار ( ت ) لدلالة الفروق في محاور الدراسة باختلاف ( المرحلة ) للمعلمين	١٠٧
٤٥	اختبار ( ت ) لدلالة الفروق في محاور الدراسة باختلاف ( المؤهل ) للمعلمين	١٠٩
٤٦	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محاور الاستبانة بين المعلمين باختلاف الخبرة.	١١٠
٤٧	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف الخبرة بين المعلمين في محور الاهتمام بالبيئة.	١١١
٤٨	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف الخبرة بين المعلمين في محور تطوير المعلمين مهنيًا.	١١١
٤٩	تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في محاور الاستبانة بين المعلمين باختلاف التدريب.	١١٢
٥٠	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف التدريب بين المعلمين في محور مهارات اتخاذ القرارات	١١٣
٥١	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف التدريب بين المعلمين في محور والعناية بوضع خطط العمل	١١٤
٥٢	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف التدريب بين المعلمين في محور القدرة على تطوير أساليب العمل	١١٤
٥٣	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف التدريب بين المعلمين في محور المحافظة على أوقات الدوام	١١٥
٥٤	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف التدريب بين المعلمين في محور تطوير المعلمين مهنيًا	١١٥
٥٥	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف التدريب بين المعلمين في محور تحسين وتنفيذ المناهج	١١٦
٥٦	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف التدريب بين المعلمين في محور رعاية الطلاب.	١١٦
٥٧	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف التدريب بين المعلمين في محور علاقة المدير مع المعلمين	١١٧
٥٨	الفروق باستخدام اختبار شفهي باختلاف التدريب بين المعلمين في محور علاقة المدير مع أولياء الأمور	١١٨

## مستخلص الدراسة

إن القيادة التربوية تمثل أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة؛ ولتلك الأهمية قام الباحث بدراسة مدى القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري المدارس للارتقاء بأدائهم.

وقد استهدفت هذه الدراسة تقويم القدرة القيادية والأداء الوظيفي لمديري  
لمدارس المتوسطة والثانوية في منطقة تبوك التعليمية في الجوانب القيادية،  
والإدارية، والفنية، والعلاقات الإنسانية.

وقد تركزت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى القدرة القيادية  
والأداء الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة تبوك من وجهة  
نظر مديري ومعلمي تلك المدارس؟ ويتفرع من هذا التساؤل عدد من الأسئلة منها:  
- ما مدى القدرة القيادية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة  
تبوك من وجهة نظر مديري تلك المدارس؟

- ما مدى قيام مديري المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة تبوك بأداء  
مهامهم الوظيفية الإدارية في الجوانب التالية ( اتخاذ القرار، وضع خطط العمل،  
وتنظيم العمل وإجراءاته، وتطوير أساليب العمل، والمحافظة على أوقات الدوام)  
من وجهة نظر معلمي تلك المدارس؟

كما تضمنت الدراسة الفرض الرئيس التالي: مديرو المدارس المتوسطة  
والثانوية في منطقة تبوك يتميزون بقدرات قيادية جيدة، وأداء وظيفي عالٍ.  
وقد تفرع من هذا الفرض عدد من الفروض منها:

\* مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة تبوك يتميزون بقدرات قيادية جيدة.

\* يقوم مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة تبوك بأداء مهامهم

الوظيفية الإدارية بكفاءة عالية في الجوانب التالية (اتخاذ القرار، وضع خطط

العمل تنظيم العمل وإجراءاته، وتطوير أساليب العمل، والمحافظة على أوقات الدوام).

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي

معتمداً على أداتين هما اختبار القيادة التربوية، واستبانة تقويم الأداء الوظيفي

لمديري المدارس، وتم تطبيق الأداة الأولى على (١٣٨) مديراً، وطبقت الأداة

الثانية على عينة من المعلمين بلغت (٣٩٦) معلماً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها على سبيل المثال:

١- إن القدرة القيادية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة تبوك تتسم بمستوى جيد

٢- اهتمام مديري المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة تبوك بالجوانب الإنسانية

- للعاملين بالحرص على تفهم حاجاتهم النفسية، والاجتماعية، وتوفير الطمأنينة لهم
- ٣- يقوم مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة تبوك بأداء مهامهم الإدارية، والفنية بدرجة عالية وقد تم اختبار فروض الدراسة، وقد جاء بعضها على النحو الآتي:
- تحقق الفرض الأول الذي نصه أن مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة تبوك يتميزون بقدرات قيادية تربوية بمستوى (جيد)، وتحقق
- الفرض الثالث الذي نصه: يقوم مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة تبوك بأداء مهامهم الإدارية بكفاءة عالية، وتحقق الفرض الرابع الذي نصه: يقوم مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في منطقة تبوك بأداء مهامهم الوظيفية الفنية بكفاءة عالية، وبصفة عامة أن فروض الدراسة التي تحققت في جميع المحاور هي: الفرض الأول والثالث والرابع والخامس.
- أما الفروض التي تحققت جزئياً هي : الفرض الثاني والسادس .
- وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات للمهتمين بقضايا الإدارة التربوية منها:
- ١- إعداد برامج تدريبية شاملة في القيادة التربوية المدرسية تعنى بمفاهيم المرونة في وضع الخطط، وتنفيذها، واستخدام السلطة ومبادئ الاتصال.
  - ٢- مشاركة مديري المدارس في عملية اتخاذ القرار على مستوى المناطق التعليمية فيما يخص لجان التطوير والتجديد والتقويم.
  - ٣- إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في بعض مناطق المملكة التعليمية.
  - ٤ - إجراء دراسة السلوك القيادي لمديري المدارس في ضوء إدارة الجودة الشاملة بين الواقع والمأمول.

## Abstract

**The educational leadership is considered as a very significant element in the success of the teaching and learning process at school; for this significance, the researcher studied the extent of the leadership capacity and the occupational performance of the school principals in order to promote their performance.**

**The study targeted assessing the leadership capacity and the occupational performance of the intermediate and secondary schools at Tabuk educational region in terms of leadership, management, technical aspects, and human relations. The study focused on the following main question: what is the extent of the leadership capacity and occupational performance of the intermediate and secondary school principals in Tabuk region from the viewpoint of the principals and teachers of those**

**schools? From this question, a number of other sub-questions resulted, such as:**

- What is the leadership capacity of the intermediate and secondary school principals in Tabuk region from the viewpoint of the principals and teachers of those schools?**
- What is the extent of the performance of the intermediate and secondary school principals in Tabuk region at rendering their occupational and administrative duties as regards the following aspects (decision making, designing work plans, organizing the work and its procedures, promoting the work styles and getting bound to the official hours) from the viewpoint of the teachers of those schools?**

**The study, as well, dealt with the following major hypothesis: the intermediate and secondary school principals in Tabuk region enjoy good leadership capacities as well as an occupational performance.**

**This hypothesis led to other sub-hypotheses such as:**

- The intermediate and secondary school principals enjoy good leadership capacities.**
- The intermediate and secondary school principals perform their occupational duties in an outstanding competence as concerns the following aspects (decision making, laying out work plans, organizing the work and its procedures, promoting the work styles and getting bound to the official hours).**

**To answer the research questions and to realize its objectives, the researcher used the descriptive method depending on two tools: testing the educational leadership; and a questionnaire on the assessment of the occupational performance of the school principals. The first tool was applied on (138) of the principals, while the other was applied on a sample of (396) of teachers.**

**The study came up with a number of results such as:**

- 1- The leadership capacity of the intermediate and secondary school principals at Tabuk region is good.**
- 2- The intermediate and secondary school principals at Tabuk region are much concerned about the humane aspects of the personnel in understanding their psychological and social needs, besides providing them with a secure environment.**

**3- The intermediate and secondary school principals at Tabuk region are competently performing their administrative and technical duties.**

**The study's hypotheses were examined. Following are some of them:**

**The first hypothesis the concept of which is that the intermediate and secondary school principals at Tabuk region enjoy (good) leadership and educational capacities is achieved; the third hypothesis on that the intermediate and secondary school principals at Tabuk region competently perform their administrative capacities is also achieved; the fourth hypothesis on that the intermediate and secondary school principals at Tabuk region competently perform their technical duties is as well achieved. In general, the hypotheses that have completely been achieved in all aspects are: the first, the third, the fourth and the fifth hypotheses, while those which have partially been achieved are: the second and the sixth hypotheses.**

**The study came up with a number of recommendations to those concerned with the educational management such as:**

- 1- Designing a comprehensive training program on school educational leadership that deals with the concepts of flexibility in laying out plans, implementing them and in using power and the principles of communication.**
- 2- The principals' participation in the decision taking process at the level of the educational districts as regards the committees of development, innovation and assessment.**
- 3- Carrying out a study for specifying the training needs of the school principals in some of the educational districts in the Kingdom.**
- 4- Studying the leadership behavior of the school principals in the light of managing the comprehensive quality between the reality and the future.**