

## معايير اختيار مديري المدارس الإعدادية في قسيمي قضاء الرفاعي وقضاء قلعة سكر - دراسة حالة

أ.د. عبد الجليل ضاري عطا الله<sup>1</sup> ، م.م. رهام عزيز عبد الرزاق<sup>2</sup>

### المخلص

تهدف الدراسة الى معرفة أهم المعايير التربوية لاختيار مديري المدارس الإعدادية في قسيمي قضاء الرفاعي وقضاء قلعة سكر. وقد استخدم الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة في جانب كبير منها على العمل الميداني وصُممت استمارة استبانته عدد (1) ووزعت (13) استمارة، فضلا عن الجهد المكتبي وقد شمل المسح الميداني المؤسسات التعليمية كما استخدمه الباحثان تقنية نظم المعلومات (GIS) map V.10.1 في توقيع تلك المؤسسات التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن عدد مدارس البنين أكثر من مدارس البنات في منطقة الدراسة وان مديري أكثرها يمتلكون شهادة بكالوريوس، كما ظهر لنا أن المديرين الذين تولوا المنصب يمتلكون حياً للعمل الإداري وهم تلقوا دورات تدريبية تطويرية معدة من قبل المنظمات الإنسانية ومن قبل وزارة التربية، وتوصل الباحثان الى مجموعة من التوصيات على ان تأخذ بها المؤسسات التعليمية وصولاً الى تحقيق الاهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: معايير اختيار مديري، مدير المدرسة، المدارس الإعدادية، الطلاب

### Criteria for Selecting Middle School Principals in Al- Rifai District and Castle Suqar District - Case Study

Abdul jalil Dhari Atallah<sup>1</sup> , Reham Aziz Abdul Razak<sup>2</sup>

### Abstract

The study aims to Know the most important criteria for selecting the principals of middle schools in the departments of Al-Rifai District and castle suqar District .The researchers used the descriptive analytical approach in the study, and the study relied in a large part on field work .A questionnaire was designed and distributed (13) forms, as well as Office effort. The field survey included educational institutions .The researchers also used information systems technology (GIS) map V.10.1 to sign these educational institutions .The results of the study showed that the number of boys' schools in the study area, and that the principals of most of them have a bachelor's degree. It also appeared to us that the principals who took the position It is their love for administrative work and their receiving of developmental training Courses prepared by humanitarian organizations and the ministry of Education .the researches reached a set of recommendations for educational institutions to take in order to achieve the desired goals.

**Keywords:** Criteria for Selecting Managers, School Principal, Middle Schools, The Students

### انتساب الباحثين

<sup>1</sup> كلية الكوت الجامعة، العراق، واسط  
52001  
<sup>2</sup> وزارة التربية، مديرية تربية ذي قار،  
العراق، ذي قار، 64001

<sup>1</sup> Aljleclth60@gmail.com

<sup>2</sup> gegidvjr@gmail.com

<sup>2</sup> المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تاريخ النشر: كانون الاول 2023

### Affiliation of Authors

<sup>1</sup> kut university College, Iraq,  
wasit, 52001

<sup>2</sup> miistry of Education, Dhi Qar  
Education Directorate, Iraq, Dhi  
Qar, 64001

<sup>1</sup> Aljleclth60@gmail.com

<sup>2</sup> gegidvjr@gmail.com

<sup>2</sup> Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Dec. 2023

### المقدمة:

ان هذا الموضوع من المواضيع المهمة اذ يعد مدير المدرسة هو احد المسؤولين امام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته ومهمته تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي

والاداري والابداعي ومن خلال تعامله مع الطلبة والكادر التدريسي والمجتمع، لذا يتم انتقاء المديرين حسب الخصائص الشخصية والاجتماعية والتربوية وممن لديهم المهارات الذاتية

القضاءين.2. امكننا من ان نتعرف على المسؤوليات التربوية التي ينهض بها مدير المدرسة.

### منهج البحث

تم استخدام منهج البحث الوصفي في الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليل. من خلال توزيع استمارة استبيان الموضحة في ملحق رقم (1) على عينة من مديري المدارس الإعدادية في منطقة الدراسة. وتم تحليل اجابة المديرين.

### المبحث الاول: المفاهيم النظرية للبحث

اولاً. مفهوم الإدارة المدرسية: يعدّ مفهوم الإدارة المدرسية غير مستقلّ عن مفهوم الإدارة العامة شأنه شأن المفاهيم الإدارية للمؤسسات المختلفة التي استفادت من مفهوم الإدارة العامة .

فالإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها، والمنفذ للسياسة التي تخططها هذه الإدارة، أو هي مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة (AI-Omari).

ثانياً. وظائف الإدارة المدرسية: "هي مجموعة من الوظائف الإدارية المتشابهة التي تتكامل فيما بينهما لغرض مشترك" فيرى روبنس وكنزو ان الوظائف الإدارية الأساسية هي "التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وهي مترابطة ومتتابعة" فيرى روبنس وكنزو ان الوظائف الإدارية الأساسية هي "التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وهي مترابطة ومتتابعة.(Al-Baidhani) وكما موضح في الشكل (1).

والادارية والفنية والتنظيمية والقيادية تمكنهم من استشراق المستقبل واعتلاء هذا المنصب والتعامل مع التطورات والمتطلبات الفكرية والثقافية والعلمية، وان مهمة المدير لم تعد من المهمات التي تنتج نحو المحافظة على الدوام والعناية ببنية المدرسة ونظافتها والاشراف على الامتحانات ومتابعة قيام المدرسين واعداد التقارير والسجلات المدرسية بل تجاوزت مهامه وادواره مسؤوليات قيادية وإشرافية وتطورية وإدراكية وتنظيمية لتحقيق الاهداف التربوية الكبرى ، اذا اصبح دور المدير التحكم بالقواعد والاسس والمبادئ العلمية في الادارة التربوية.

### مشكلة البحث:

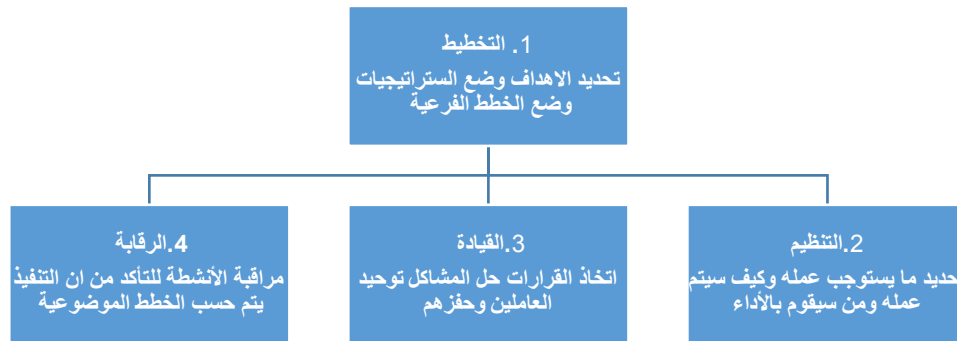
1. ماهي أهم المعايير والاساليب المستخدمة في اختيار مديري المدارس الاعدادية ؟
2. كيف يمكن تطوير معايير المدارس الاعدادية من وجهة نظر المديرين والمدرسين ؟

### فرضية البحث:

1. ان مديري المدارس قد تم اختيارهم بشكل مدروس .وعلى ضوء معايير علمية محددة. أو إذا تمّ اختيار مديري المدارس بشكل غير مدروس من قبل مديرية التربية.
2. تطوير معايير اختيار مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة.

### اهمية البحث:

يمكن أن نحدد اهمية البحث في النقاط الآتية.1. تم التعرف على معايير اختيار مديري المدارس الإعدادية في



الشكل (1): مخطط يوضح الوظائف الادارية

**1. المهارات الذاتية والصفات الشخصية والقدرة العقلية :**

تتضمن المهارات الذاتية عدد من السمات الشخصية التي يجب توفرها في القائد التربوي مثل القوة الجسمية والصحية حيث إن توافر هاتين السمتين يعني الصحة الجيدة وقوة الجسم من ضروريات مدير المدرسة لأن وظيفة مدير المدرسة ومهامه كثيرة ومتنوعة وشاقة وتحتاج الجهد مركز وشاق وقوة الشخصية في القدرة على التأثير على الآخرين.(Shafiq)

**2. المهارات الإدراكية:** تتضمن المهارات الإدراكية الاهتمام بالتخطيط الفاعل، وتطوير النماذج، والحصول على فهم عميق للعمليات، كما تعني المهارات الإدراكية القدرة على فهم التعقيدات على مستوى المنظمة، وبعبارة أخرى أن امتلاك الفرد لهذا النوع من المهارات تجعل منه يتصرف على وفق اجمالي المنظمة وليس الاقتصار في النظر على أهداف معينة أو مصالح مجموعة ما. (Al-Obaidi)

**3. المهارات التنظيمية:** يقصد بالمهارات التنظيمية القدرة تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي. وقد توصف المهارات التنظيمية بالمهارات بالنسبة لمتطلبات العمل: بحيث تتوفر في مدير المدرسة المهارات الفنية ومهارات التشخيص ومهارات حل المشكلات.

**ومهارات بالنسبة لمتطلبات المجموعة:** يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة المهارات الاجتماعية، ومهارات الاتصال والقدرة على تشخيص العمليات الجماعية، وتسهيل العلاقات الشخصية الداخلية بين مختلف العاملين بما يحقق التعاون والانسجام وتحقيق التلازم بين الافراد ونوع العمل المعهود إليهم. **ومهارات بالنسبة لمتطلبات الفرد:** يستلزم على مدير المدرسة أن يكون قادراً على تحديد ومعرفة حاجات الفرد، وتحديد المهارات اللازمة لتسهيل عملية تدريب وتوجيه الأفراد، وأن يكون قادراً على تشجيع سلوك الفرد وربطه بالعمل والجماعة. (Zaqout)

**ثانياً: العوامل المؤثرة في شخصية مدير المدرسة**

بحسب طبيعة عمل مدير المدرسة وقيامه بالعديد من المهام والوظائف المختلفة، يتأثر بمجموعة من العوامل، التي قد يكون لها أثر إيجابي عليه وعلى إدارته مما يزيد من فعالية العطاء والانجاز، وقد يكون لها أثر سلبي يؤدي إلى التعطيل أو الحد من العمل، فيقف حائلاً من دون تمكنه من تأدية ما عليه من التزامات ووظائف بالشكل المناسب والعوامل هي كالتالي:

1. طبيعية نظام الحكم السياسي المتبع في البلاد إن كان ينتهج المركزية أو اللامركزية، استقلال السلطات التابعة له وخاصة التربوية.

**ثالثاً: مدير المدرسة :** يُعدّ مدير المدرسة الشخصية الأساسية القادرة على تنفيذ السياسة التعليمية التي تسعى إلى إحداث التقدم بالمدرسة، وتأتي هنا أهمية مشاركة العاملين معه في وضع البرامج والنظم التي يرغب في تطبيقها وتحقيقها بالمدرسة لإحداث تغيير مرغوب فيه، وبدون إيجابية ومشاركة مدير المدرسة في تلك أعمال يصعب تنفيذ الاهداف المرجوة وتحقيقها. (Zaqout)

**رابعاً : واجبات المدير:** إن نظام المدارس الثانوية وقم (2) لسنة 1977 قد أفرد مادة خاصة لهذا الغرض، فصل فيها مهمات مدير المدرسة وواجباته وهي المادة (24) ونستطيع أن نلخص مهمات مدير المدرسة وواجباته بالمحافظة على الدوام والإشراف على الامتحانات وتجهيز التقارير، ويعد المدير في النهاية كل عام التقارير الآتية تبعاً لنماذج تعدها وزارة التربية وبيعت بها إلى مديرية التربية في المحافظة.(Jiyad) ومن واجباته أيضاً السجلات المدرسية إذ يتولى مدير المدرسة الإشراف على السجلات المدرسية هي سجل تقويم النشاط التربوي للمدرسين، وسجل زيارة المشرفين التربويين الاختصاصيين وزائري المدرسة من المسؤولين، وسجلات الصادرة والواردة السرية، و سجل الخاص بالمدرسة، سجلات قيد الطلاب العام وسجلات حسابات الكتب المدرسية، وسجلات درجات الامتحان، وسجل الإحصاءات التربوية للمدرسة، والسجلات الأخرى التي يطلب منه مسكها أو الإشراف عليها من قبل وزارة التربية.(Kazem)

**خامساً: الصفات والخصائص الشخصية والاجتماعية والتربوية لمدير المدرسة :**

أن يكون ذا شخصية قوية مؤثرة وميلاً للتجديد والإبداع وأن يكون راغباً في العمل الإداري

وقادراً على إشاعة روح المحبة والديمقراطية والتعاون بين العاملين معه وأن يكون عادلاً ورحيماً داخل المدرسة وخارجها وأن يتبنى أسلوب التخطيط الحديث ووسائل التقويم والمتابعة.

(Taher and Hamid)

**المبحث الثاني: مدير المدرسة، مواصفاته، شخصيته، مشاكل عمله**

**أولاً. المهارات الإدارية لمدير المدرسة:** إن فاعلية الإدارة المدرسية تتوقف على المهارات والمقومات التي يتمتع بها مدير المدرسة، وهي جميعها لازمة للنجاح الإداري بدرجات متفاوتة ومن هذه المهارات هي:

العمليتين التعليمية والتعليمية، ومنها أيضاً الإمكانيات المادية والمعنوية التي يمكن أن تتاح لها.

### ثالثاً: المشكلات التي يعاني منها مدير المدرسة

ترجع هذه المشكلات الى صعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه منها قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة ، وضعف مهارة حل المشكلات، وهناك مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة تعد ذات الصلة بالعملية التعليمية أو عدم التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني. (Al-Lahwani)

### المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان

كان التعليم منذ نشأة المدن العراقية يعتمد على الملالي ( الكتاتيب) الذين يعلمون القراءة والكتابة وحفظ القرآن الكريم ، وقد تأسست أول مدرسة في العراق عام 1921م وكان بداية بسيطة ثم تطورت حتى وصلت المدرسة الى مراحل عليا في الانضباط والتقدم في مجال العلم والمعرفة.

تتوفر لدى قسم تربية الرفاعي احصائيات عن المدارس تغطي جوانبها كافة، ويقدر ما يخص ناحية النصر وقضاء قلعة سكر وناحية الفجر، كما موضح في جدول (1)

جدول (1) الاحصاءات للمراحل الدراسية الاعدادية لقضاء الرفاعي وقضاء قلعة سكر للعام الدراسي 2021—2022

القضاء	الناحية	عدد المدارس الاعدادية	عدد الطلبة	عدد الصفوف	عدد الكادر
الرفاعي	المركز	8	4735	146	252
	النصر	5	1631	83	97
قلعة سكر	المركز	7	2837	97	148
	الفجر	5	2800	92	114
المجموع		25	12003	418	611

2.مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم علمي وتكنولوجي واقتصادي وثقافي.

3. ومن خلال ما يتعلق ببنية المدرسة من حيث التصميم الذي ما عليه الآن وللأسف ابتلينا في بلادنا بإنموذج قسري وهو الأنموذج الصندوقي وكأن البلاد عقت من وجود مهندسين بارعين في تصميم أنموذج يساعد في بعث الارتياح والانفتاح في نفسية العاملين والطلبة، لأنه يحس الناظر إلى البنية وكأنها ثكنة عسكرية أو سجن فهي خالية من الملاعب، ووسائل الترفيه، وخالية حتى من المختبرات أو قاعات الاجتماعات وقاعات الامتحانات او من حيث موقعها ان كان مناسباً لسير العمليتين التعليمية والتعليمية. (Al-Omari)

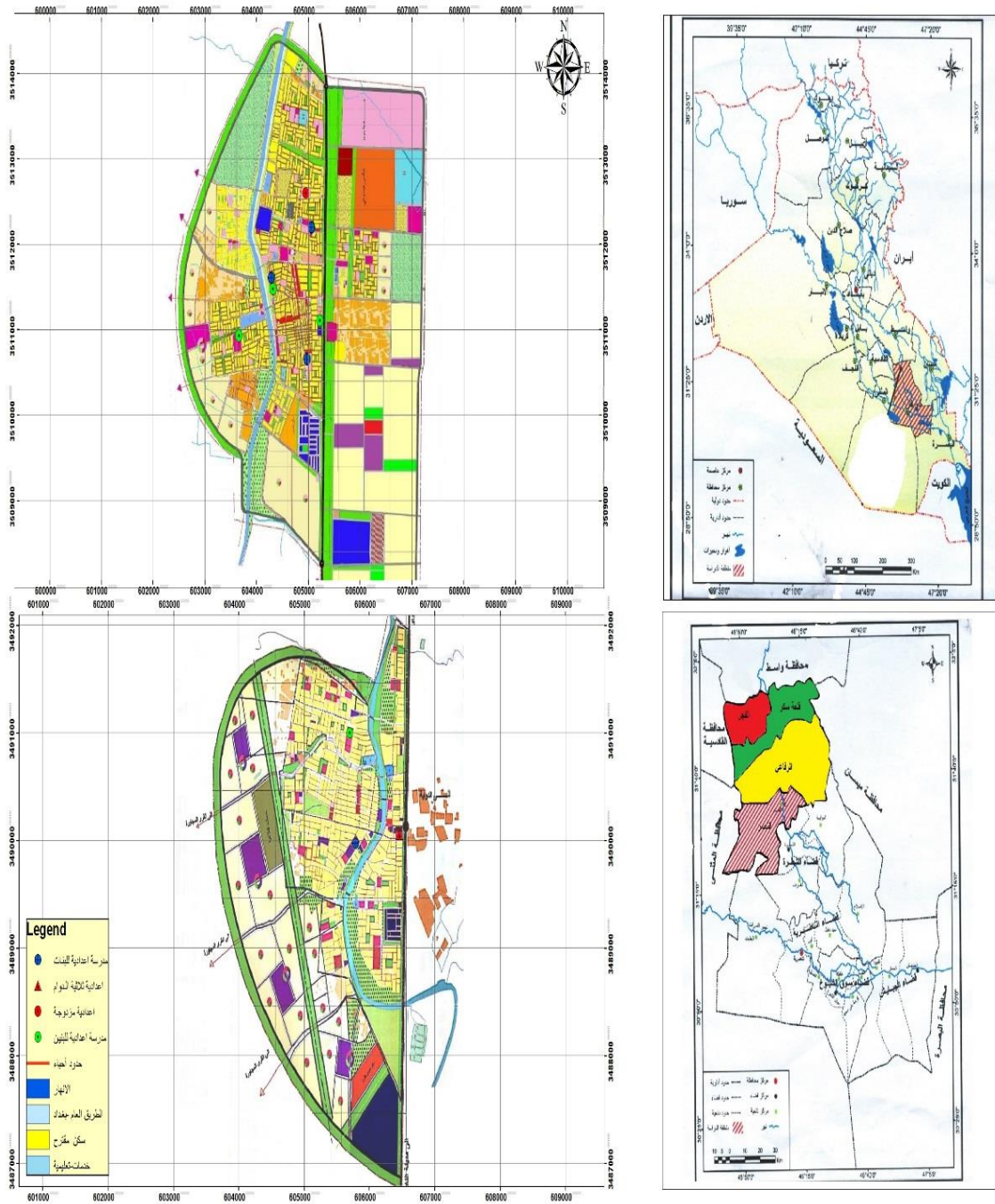
4.مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة، ومدى استعدادهم ورغبتهم في هذه المساهمة .

5.مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية، وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية. (Zaqout) ويرى الباحثان أنخ يوجد عوامل إضافية أخرى تؤثر في شخصية مدير المدرسة مثل طبيعة البيئة المجتمعية المحيطة بالمدرسة، وموقع المدرسة ان كان مناسباً لسير

المصدر: مديرية قسم الرفاعي وقسم قلعة سكر، بيانات غير منشورة.

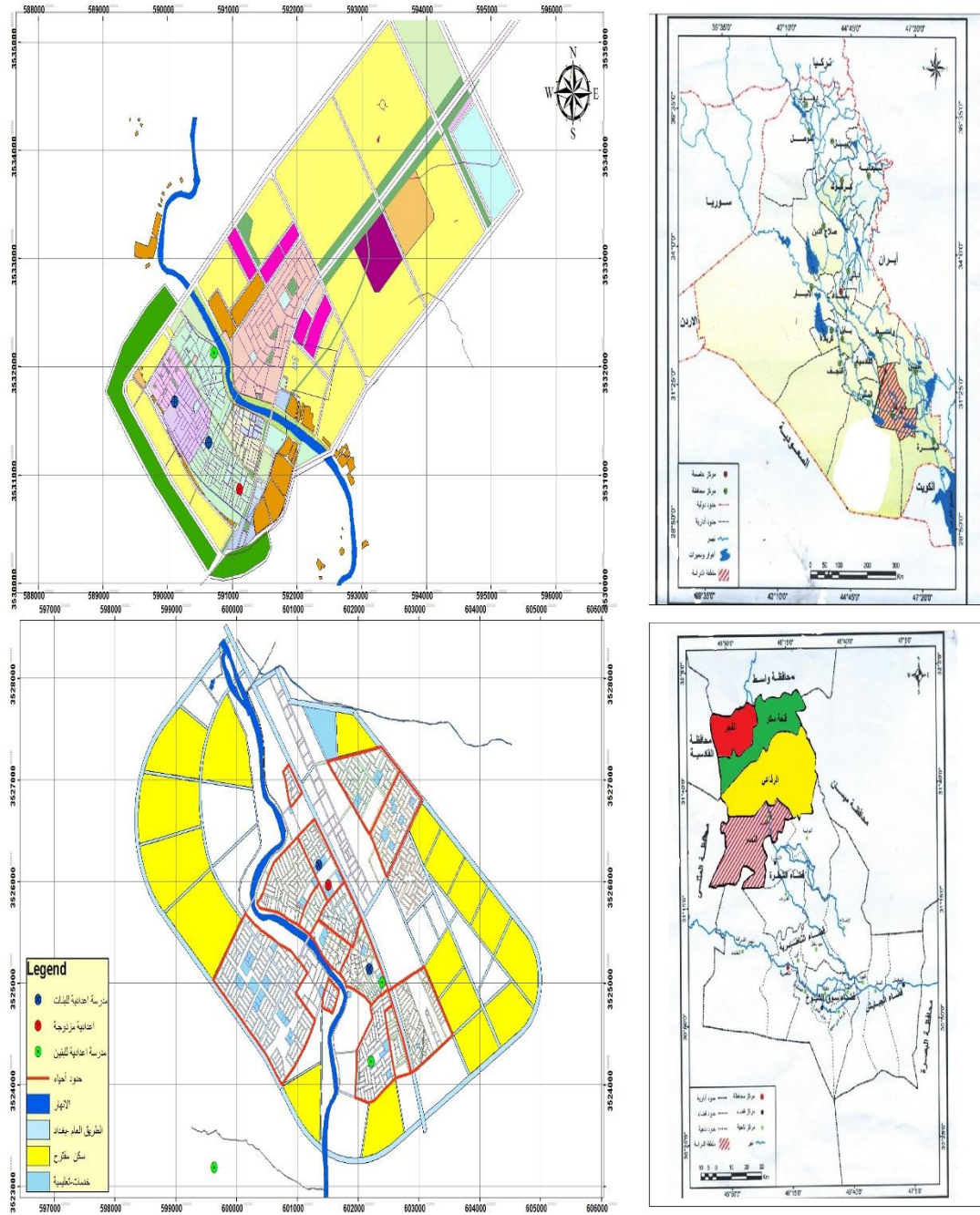
هذه الزيادة، فمن الطبيعي أن يصاحب هذا التوسع في المؤسسات التعليمية توسعاً في أعداد الدارسين فيها والمساحة التي تشغلها داخل المدينة اذ ان شكل(1) و(2) يوضحان التوزيع الجغرافي للمدارس الاعدادية في قضاء الرفاعي وناحية النصر وقضاء قلعة سكر وناحية الفجر.

وتعد الوظيفة التعليمية من الوظائف الأساسية في حياة المدينة، وذات نمو سريع داخل الحيز الحضري كونها تستقبل أعداداً من المهاجرين القادمين للمدينة والذين يشكلون ضغطاً على المؤسسات التعليمية القائمة، مما يحتم على المخططين إنشاء مراكز تعليمية جديدة لاستيعاب



المصدر: عمل الباحثة ببرنامج (GIS) v.10.1, الدراسة الميدانية

شكل (1): يوضح التوزيع الجغرافي للمدارس الاعدادية في قضاء الرفاعي وناحية النصر



المصدر: عمل الباحثة ببرنامج (GIS) map v.10.1, الدراسة الميدانية

## شكل (2): يوضح التوزيع الجغرافي للمدارس قضاء قلعة سكر وناحية الفجر

مجتمع البحث من عدد من المديرين والمديرات والذي بلغ عددهم (25) أما اعداد المدرسين فقد بلغ(611) مدرسا ومدرسة.  
 ب – عينة البحث :- تكونت الدراسة من (13) مديراً ومديرة اذ تم اختيارهم بطريق عشوائية وذلك من خلال توزيع ورقة استبانة عليهم والاطلاع على اجابتهم من خلال معرفة سنوات الخبرة التي حصلوا عليها في مجال الادارة اذ بلغت نسبتهم (40)%

ويتناول هذا المبحث موجزاً لإجراءات البحث من حيث مجتمع البحث والعينة، واداة البحث وسوف يتناولها الباحثان بالتفصيل كما يأتي:-

### 1-مجتمع البحث والعينة :- أ – مجتمع البحث:

تم اختيار مجموعة من المدارس الاعادية في قضاء الرفاعي وناحية النصر وقضاء قلعة سكر وناحية الفجر ويتمثل

تعلقه بالمنصب والمعوقات التي تواجهه ، ومعرفة علاقته بالطلبة والكادر التدريسي وذلك لتحقيق علاقة ترابطية بمديرية التربية وتعاون أولياء امور الطلبة في نجاح إدارة المدرسة . وطلب من أفراد العينة الاجابة على بنود الاستبانة وقد تم توزيعها من تاريخ 1/1 الى 10/1

وللإجابة عن السؤال الثاني تم حساب النسبة المئوية وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اذ ظهرت أن الذكور اعلى من نسبة الإناث وهذا الامر طبيعي وذلك لأن مدارس البنين اكثر من مدارس الإناث في الاقضية والنواحي كما موضح في جدول (2)>

ج - أداة البحث: من أجل الحصول على معلومات تتعلق بهذه الدراسة اذ تم تجهيز استمارة استبانة تناول فيها الباحثان (13) فقرة وعرضت فقراتها على لجنة للثبّت من صدقها مكونة من ا. د جميل رشيد تهوم تخصص طرائق تدريس الاجتماعيات كلية التربية للعلوم الانسانية ، م. د نصير محمد تخصص ادارة اعمال تدريسي في كلية الكوت الجامعية ، م. د طارق عرمان المنصوري تخصص ادارة أعمال كلية الكوت الجامعية واتفقت اللجنة على قبول (13) فقرة وانتهت على قبول (13) فقرة تدور حول المؤهل العلمي وسنوات استلامه للمنصب، والمشكلات التي تواجهه كمدير، ونوعية الدورات التي تلقاها لممارسة عمله كمدير ومدى

جدول (2): الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكور واناث)

المتغير	مستوى / الفئة	العدد	%	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري **
الجنس	ذكر	9	69,2	=====	=====
	انثى	4	30,8		
المجموع		13	100	6,5	5

المصدر: الدراسة الميدانية

$$* \text{ المتوسط الحسابي} = \frac{\text{القيم مجموع عددها}}{2} = \frac{13}{2} = 6,5$$

$$** \text{ الانحراف المعياري} = \frac{(9^2-6,5)+(4^2-6,5)}{2} = \frac{(2^2,5)+(2^2,5)}{2} = \frac{(5+5)}{2} = \frac{10}{2} = 5$$

للإجابة عن السؤال الثالث اذ تم حسب النسبة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

اجهد ووقت بالإضافة الى تحملهم المسؤولية الكاملة من ناحية الطلبة والكادر التدريسي والمدرسة كما موضح في جدول (3).

واظهرت النتائج أن المديرين من عمر 35 الى 45 احتلوا الصدارة في توليهم منصب الادارة على اعتبار أنّ هذي الفئة العمرية تمتاز بالنشاط لان تولي منصب الادارة ليس بأمر السهل اذ يحتاج الى

جدول (3): الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث العمر (ذكور، اناث)

المتغير	مستوى / الفئة	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	من 35 الى 45	6	46,8	=====	=====
	45 الى 55	5	30,8		
	55 الى 63	2	15,4		
المجموع		13	100	4,3	0,06

المصدر: الدراسة الميدانية.

وللإجابة عن السؤال الرابع تم جمع البيانات اذ أظهرت النتائج أن  
المدارس الاعدادية هم حملة البكالوريوس. والقلة القليلة هم من  
حملة الدراسات العليا كما هو موضح في جدول (4).

أكثر المديرين من حملة البكالوريوس . لأن أكثر المدرسين في

جدول (4): الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي (ذكور, اثاث)

مستوى / الفئه	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	13	100	=====	=====
ماجستير	—	—		
دكتوراه	—	—		
المجموع	13	100	5,5	0,0

المصدر: الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الاجابة عن السؤال الخامس من قبل المديرين  
الذين تولوا منصب المدير حسب الفئه أقل من 10 سنوات احتلوا  
النسبة الاكبر (38,5%) وهذا يدل على جدارتهم وكفاءتهم بتوليهم

وحسن ادائهم لهذا المنصب من خلال الواجبات والمهام التي  
يقومون بها كما موضح في جدول (5).

جدول (5): سنوات استلامه للمنصب كمدير (الذكور, أثاث)

المتغير	مستوى/الفئه	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنوات استلامك لمنصب كمدير	أقل من 5 سنوات	1	7,7	=====	=====
	أقل من 10 سنوات	5	38,5		
	أقل من 15 سنوات	4	30,8		
	15 سنة فأكثر	3	23,0		
المجموع		13	100	3,25	1,707

المصدر: الدراسة الميدانية

من خلال الاجابة على هذا السؤال السادس من قبل مديري  
المدارس الاعدادية اتضح أن اكثرها تعاني من مشكلات بيئية  
متنوعة والتي وصلت نسبتها الى (76,9%) وهذا يرجع الى عدم

التنسيق بين الادارة والعاملين في المدرسة والمجتمع المحلي كما  
موضح في جدول (6).

جدول (6): يوضح المشاكل التي تواجه مدير المدرسة

المتغير	مستوى / الفئه	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاكل التي تواجه مدير المدرسة	مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية	3	23,1	=====	=====
	مشكلات بيئية متنوعة	10	76,9		
المجموع		13	100	6,5	0,0

المصدر: الدراسة الميدانية.



وندوات مكثفة لعمل التطبيق العلمي للإدارة وكذلك العمل على أنشطة وفعاليات تخص العمل الإداري المدرسي كما موضح في جدول (7).

كما اتضح من خلال الاجابة على السؤال السابع أن نسبة الذين تلقوا دورات تطويرية معدة من قبل المنظمات الانسانية (76,9% ) وهي نسبة متوسطة أي يجب على وزارة التربية عقد دورات

جدول (7): يوضح نوع الدورات التدريبية التي تلقاها المدير لممارسة عمله (مديرون ، ومديرات )

المتغير	مستوى /الفتة	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نوع الدورات التي تلقاها المدير للممارسة عمله كمدير	دورات تدريبية تطويرية معدة من قبل وزارة التربية	3	23,1	=====	=====
	دورات تدريبية تطويرية معدة من قبل المنظمات الانسانية	10	76,9		
المجموع		13	100	6,5	0,0

المصدر: الدراسة الميدانية

وتقدم لهم شهادات تقديرية وهدايا مادية ممن وجدت فيهم الجدارة في تقلدهم هذا المنصب كمدير والنهوض به للمنافسة على مستوى المحافظة وسط احتفالية تليق به وتنقل عبر وسائل الاعلام ويقدم له درع يسمى بدرع المحافظة التعليمي كما موضح في جدول(8)

يتضح من خلال الاجابة على السؤال التاسع من قبل المديرين الذين تلقوا كتب الشكر (15) فأكثر وصلت نسبتهم الى(76,9%) وهي نسبة جيدة وهذا يدل على نجاحهم في عملهم الإداري. بالمقابل يجب على وزارة التربية ان تقدم لهم التكريم والجوائز

جدول (8): يوضح عدد الكتب الشكر التي تلقها اثناء ممارسته لعمله كمدير (ذكور واثاث)

المتغير	مستوى/الفتة	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عدد كتب الشكر التي تلقها اثناء عمله كمدير	3-10	—	—	=====	=====
	11-14	3	23,1		
	15 فأكثر	10	76,9		
المجموع		13	100	6,5	0,0

المصدر: الدراسة الميدانية.

معوقات إدارية تخص نقص الخبرة الإدارية أو يرجع الى عدم التنسيق بين الإدارة والعاملين في المدرسة والمجتمع المحلي أو يرجع التعارض بين الإدارة والعمل الأساسي له في المدرسة مما يؤثر سلباً على فعالية المدرسة أو الى معوقات ثقافية منها ضعف الثقافة التربوية في المؤسسة التربوية بالإضافة الى ضعف الادراك الذاتي والتطور الذاتي لمدير المدرسة لتلك الثقافة. أما الفقرة الثالثة فقد اجابوا موافق بشدة (69,2%) وهذا يدل على اهتمامهم بالمشاكل والصعوبات التي تواجه الطلبة داخل المدرسة ويجاد الحلول الملائمة وذلك من خلال العمل على تنمية الاتجاهات

اما في ما يخص الاسئلة الاخرى من استمارة الاستبانة اذا اظهرت نتائج الجدول (9) من الفقرة الاولى أن المديرين الذين أجابوا على حبههم للعمل الإداري المدرسي بدرجة موافق بشدة بلغت نسبتهم 38,4% وبدرجة موافق 61,6% وبلغ الانحراف المعياري (0,506) هذا يدل على تعزيز ثقافته والانضباط والاندفاع الذاتي للعمل داخل المدرسة.

أما بخصوص الفقرة الثانية التي توضح المعوقات التي تواجهه بالعمل فأجابت النسبة الاكبر لا أوافق بشدة ووصلت(53,8%) من بين الذين اجابوا أما بقية الاجابة يرجع الى

أما بخصوص الفقرة الخامسة من الاستبانة فقد اجابوا عنها بـ(موافق بشدة) بنسبة (53,8%) وهذا يدل على تفهمهم للتوجيهات التي تصدرها مديرية التربية والمشرفين وذلك للنهوض بالواقع التعليمي من اجل سير العمل بالمدرسة ،اما في ما يخص الفقرة السادسة فقد بلغت نسبة الذين اجابوا موافق بشدة (84,6%) وهذا يدل على نشاطه واهتمامه الذي يقوم به كعمل مجلس الاباء او الرسائل والتقارير التي يرسلها المدير الى اولياء الطلبة بهدف اطلاعهم على مدى تقدم أبنائهم في النواحي العملية والتربوية كما موضح في جدول (9).

السلمية في نفوس الطلبة في مدرستهم وذلك بتهيئة الجو الملائم والمناسب للطلبة لكي يمارسوا بعض الانشطة والفعاليات التي تؤدي الى غرس وتنمية الاتجاهات الايجابية  
أما بخصوص الفقرة الرابعة فقد كانت الذين اجابوا بنسبة(84,6%) وهذا يدل على اهتمامهم من خلال عقد اجتماعات دورية مع المدرسين ، وذلك من خلال تقديمه الارشاد والتوجيه للمدرسين وخصوصاً حديثي الخبرة بالتعليم من النواحي كافة وذلك مساهمته بأشراك المدرسين في التخطيط العملية التعليمية وفي العمل المدرسي والاستفادة من مقترحاتهم وملاحظاتهم التي تخص العمل المدرسي ومهامه والنهوض بمدرستهم بما يؤدي الى تحقيق اهدافها المرسومة.

جدول (9): يوضح مدى تعلق المدير بمنصبه والمعوقات التي تواجه وطبيعة علاقته بالطلبة والكاثر التدريسي

الرقم	وضوح الاهداف	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا وافق	لا وافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوسط	الانحراف المعياري
1	هل تعلقك بمنصب كمدير هو حيك للعمل الإداري المدرسي	5	8	—	—	—	4,384	4	0,506
2	هل المعوقات التي تواجهك بالعمل كمدير بالمدرسة أثر في عدم نجاحك	1	3	2	—	7	2,846	2	1,068
3	هل تتفق على ان يكون هنالك علاقة طيبة بينك وبين الطلبة	9	4	—	—	—	4,692	5	0,480
4	هل تتفق على ان يكون هنالك علاقات حسنة بينك وبين الكادر التدريسي	11	2	—	—	—	4,846	5	0,375
5	هل يجب أن يبذل مدير المدرسة جهداً كبيراً في تحقيق علاقة ترابطية بمديرية التربية	7	5	1	—	—	4,461	5	0,660
6	هل ترى ضرورة تعاون أولياء أمور الطلبة في نجاح إدارة المدرسة	11	2	—	—	—	4,846	5	0,3755

المصدر الدراسة الميدانية.

#### الاستنتاجات :

اجابوا بأن هنالك معوقات تواجههم في العمل اثر في عدم نجاحه.  
4. كما تبين ايضا ان اكثر المديرين تلقوا دورات تدريبية تطويرية معدة من قبل المنظمات الانسانية التي كان لها دور كبير بنجاح الادارة المدرسية.  
5. تبين من خلال الدراسة ان مديري المدارس الاعدادية الذين استلموا المنصب بالوكالة لم يتم إلحاقهم بالدورات التدريبية.

1. اظهرت الدراسة الميدانية بأنه عدد المدارس الاعدادية للبنين اكثر من مدارس البنات في منطقة الدراسة، كما أن المديرين يمتلكون شهادة بكالوريوس .  
2. اظهرت الدراسة اكثر المديرين كان تسلمهم للمنصب أقل من 10 سنوات وان اكثر المشاكل التي تواجههم هي مشكلات بيئية متنوعة .  
3. كما اظهرت من خلال الدراسة أن دافع المديرين الذين تولوا المنصب هو حبهم للعمل الإداري ، كما أن بعض المديرين

- Al-Omari, Riyad Abdullah. School administration and creativity. 1 vols. Damascus: Dar Al-Hasad, 2011.
- Jiyad, Muhammad Hussein. The system of Arab primary, secondary, vocational, primary, and Islamic schools, art institutes, examination system, and educational laws. Iraqi House of Book and Documents, 2018.
- Kazem, Ali Hussein. Administrative Bag for the Specialized and Educational Supervisor for primary, Middle, preparatory, Adolescent, and Kindergarten Schools. 2012.
- Shafiq, Ibtisama Aloun. "Evaluating the performance of primary school principals from the point of view of the educational staff members." Lark journal of philosophy, Linguistics and Social Sciences 2018: 302.
- Taher, Shaker Abdul Karim and Saadi Ali Hamid. School administration tasks (preparation, Collection and arrangement). 122. 2011.
- Zaqout, Nabil Abdullah. "developing criteria for selecting UNRWA school principals in Gaza from the point of view of educational supervisors, principals, and teachers, Master's thesis submitted to the Department of Fundamentals of Education at the Islamic University." 2007. 43.

#### المقترحات والتوصيات :

1. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى الناجحة في تحديد معايير لاختيار مديري المدارس المتبعة في تلك الدول.
2. توزيع الكراس على مديري المدارس الإعدادية ومديراتها، والذي يوضح فيه أهم الخصائص الشخصية والمهنية والواجبات التي يمتلكها مدير المدرسة.
3. إخضاع مدير المدرسة الإعدادية لفترة تدريبية لا تقل عن 6 أشهر.
4. أن لا يقل المؤهل العلمي ليشغل منصب مدير المدرسة عن الماجستير.

#### References

- Al-Baidhani, Majid Barsim Atwan. "a Proposed model for developing secondary school administration in light of its functions ,unpublished doctoral thesis." 2005. 34-35.
- Al-Lahwani, Haniya Youssef Mahmoud. "the problems faced by UNRWA school principals for the basic stage the point of view of the principals and teachers of these schools in the northern governorates of palestine." This thesis was submitted in fulfillment of the requirements for the master's degree in educational administration at the Faculty of Graduate Studies at An-Najah National University. Nablus, 2007. 35-36.
- Al-Obaidi, Nour Ali Abboud . "The impact of some personal traits on time management skills (an analytical study of the opinions of a sample of managers in a number of educational institutions affiliated with Ministry of Education and Scientific Research in Nineveh." unpublished master's thesis submitted to the Council of the College of Administration and Economics. 2011. 66.

ملحق رقم (1)

م/ استمارة استبانة

السيد الكريم .... تحية طيبة

هذه الاستمارة التي بين ايديكم الكريمة هي لإنجاز متطلبات بحث (معايير اختيار مديرو المدارس الاعدادية في قسمي قضاء الرفاعي وقضاء قلعة سكر ) وذلك لغرض البحث العلمي، علماً بأن سيتم التعاون مع هذه الاستبانة بسرية تامة يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة بدقة وموضوعية لما لها من أثر كبير في مصداقية الدراسة، وضع علامة (√) امام ما يناسبها من البدائل الموضوعية، شاكرين تعاونكم معنا .. وفقكم الله .

الباحث

الباحثة

أ. د. عبد الجليل ضاري عطا الله

م.م رهام عزيز عبد الرزاق

كلية الكوت الجامعة

مديرية تربية ذي قار

ولاً: ضع علامة (√) في المكان الموافق لأجابتك .

1. الجنس ذكر  انثى

2. المؤهل العلمي بكوريوس  ماجستير  دكتوراه

3. العمر من 35 الى 45  45 الى 55  55 الى 63

4. سنوات استلامك لمنصب المدير أقل 5 سنوات  أقل من 10 سنوات

أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

5. من بين المشاكل التي تواجه مدير المدرسة: مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية

مشكلات بيئية متنوعة

6. نوع الدورات التي تلقيتها لممارسة عمالك كمدير: دورات تدريبية تطويرية معدة من قبل

وزارة التربية  دورات تدريبية معدة من قبل المنظمات الانسانية

7. عدد كتب الشكر التي تلقيتها اثناء ممارستك كمدير مدرسة : 3-10  11-14

15 فأكثر

ثانياً: تهدف هذه العبارات الى (معايير اختيار مديرو المدارس الاعدادية في قسمي قضاء

الرفاعي وقضاء قلعة سكر ) الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية

من خلال وضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل إجابتك.

رقم الفقرة	وضوح الاهداف	موافق بشدة	موافق	متوسط	لاوافق بشدة
1	هل تعلقك بمنصب كمدير هو حيك للعمل الإداري المدرسي				
2	هل المعوقات التي تواجهك بالعمل كمدير بالمدرسة أثر في عدم نجاحك				
3	هل تتفق على ان يكون هنالك علاقة طيبة بينك وبين الطلبة				
4	هل تتفق على ان يكون هنالك علاقات حسنة بينك وبين الكادر التدريسي				
5	هل يجب أن يبذل مدير المدرسة جهدا كبيرا في تحقيق علاقة ترابطية بمديرية التربية				
6	هل ترى ضرورة تعاون أولياء أمور الطلبة في نجاح إدارة المدرسة				