

المشكلات الادارية التي تواجه ادارات المدارس وسبل معالجتها في محافظة ديالى

م.د. معن لطيف كشكول سلمان

كلية التربية الاساسية / جامعة ديالى

الفصل الأول

مشكلة البحث

يؤكد التربويون على اهمية الادارة المدرسية في تحقيق الاهداف التعليمية والتربوية ، نتيجة لتطور الاهداف المدرسية في المجتمع المعاصر والتي تعد عاملا مهما في تسهيل مهمة الاداريين ورؤساء الاقسام والمشرفين التربويين ومساعدتهم في الكشف عن الكثير من المشكلات الادارية التي تواجههم في مختلف المجالات العلمية الادارية والتربوية . ان تشخيص المشكلات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى يساعد على وضع الحلول المناسبة ويزيد مفاعليه القا ئمين عليها في تطوير الادارة المدرسية ، وتشير الدراسات والابحاث في مجال الادارة كدراسة (ياغي ، ١٩٩٣) الى ايجاد مؤشرات علمية لفاعلية المسؤولين في الادارة المدرسية في مواجهة المشكلات الادارية التي تعيق العمل الاداري في المؤسسات الادارية والتربوية على الرغم من وجود القوانين والانظمة اللوائح والامكانات المادية والبشرية المتاحة للانظمة ، فان مدى فاعلية او عدم فاعليه الادارة المدرسية لها علاقة قوية بنوعية الادارة وكيفيه استخدام الطاقات البشرية الخلاقة وتقجيرها . ومن هنا اصبحت الحاجة ملحة الى اداريين ومشرفين ورؤساء اقسام اكثر من مجرد ممارسين للسلطة الرسمية ، واحوج الى نوعيه من المديرين الذين تتوافر فيهم بعض الصفات والمميزات والمهارات الملا ئمة لفاعلية القيادة الادارية . (ياغي ، ١٩٩٣ ، ص ٦٤١)

وتظهر مشكلة البحث بشكل اكبر في المنظمات التعليمية التي تمتاز اهدافها بالعموميه والانتشار وعدم الوضوح وصعوبة القياس كمي . حيث يبين الباحثان (1973 Dressel , & Bowen) في بحث (الدليمي ، ١٩٩٤) ان الاداره المدرسيه غير مناسب و ذلك لممارسه الضغوط والسلطة المركزيه من قبل الادارة العليا وتقليل دور المؤسسات التربويه في خدمة المجتمع ومشاكله ، ودعى الباحثان الى ضرورة تحديد اطار عملي

لفاعليه الادارة المدرسية التي يمكن ان تسترشد بها الادارة العليا للنهوض بالواقع التعليمي (الدليمي ، ١٩٩٤ ، ص ٤)

واشارت دراسة (المعمري ، ١٩٩٦) الى ان هناك معوقات يواجهها مديرو المدارس الثانويه ومساعدوهم في سلطنة عمان نتيجة لبعض التغييرات ومن ضمنها متغير البيئة التعليمية ، وضمت الدراسه وجود فروق داله احصا ئيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للبيئه التعليميه . ومن هنا تتضح اهمية التركيز على دراسة المعوقات التي تواجه ادارات المدارس وتولد القلق لديهم في ايجاد حلول مناسبة لحل هذه المشكلات . (المعمري ١٩٩٦ ، ص ٢)

وتأسيسا"على ماتقدم تبرز مشكله البحث من ان الاداره المدرسيه تواجه معوقات امام تحقيق الاهداف المرسومه لها وعاجزة عن ادخال الاساليب الجديدة والاتجاهات الحديثه في علم الادارة العلميه الحديثه ، مما ادى الى قصور الادارات عن تحقيق اهدافها وكثرة المشكلات التي تتواجهها ، وتبلور مشكله البحث من خلال شكاوي ادارات المدارس والكادر التعليمي فيها والتي الباحث من خلال زيارته الى تلك المارس، فضلا عن مقابلي للمسؤولين في المديرية العامه لتربيته ديالى وعلى راسهم مدير الشؤون الاداريه والقانونيه ومدير التخطيط التربوي للوقوف على الاسباب التي تؤدي الى هذه المشكلات والعمل على تذليل الصعوبات وكيفيه معالجتها ، التي تؤدي الى عرقلة العمل المدرسي والتاخر في انجاز الاعمال المطلوبه ، مما يؤثر على عمليه النمو السريع للطلبة والمدرسين والعاملين في الاداره المدرسيه ، فضلا عن انخفاض الروح المعنويه للمدرسينوعدم تشجيعهم لتحقيق ادوارهم في العمليه الاداريه ، مما ادى الى تكبير الباحث بدراسه جوانب القصور في مختلف المستويات الاداريه بالمديرية العامه لتربيته ديالى وعلى رأسها الاداره المدرسيه المستوى الاداري الملتصق بالمنفذين المباشرين للعمليه التعليميه.لذا هناك حاجة متزايدة لدراسة المراكز والادوار القيادية، ومتطلبات الاداء الناجح، والمشكلات التي تعرقل هذا الاداء للتعرف على نواحي القوة من اجل دعمها ،وعلى نواحي الضعف من اجل اصلاحها وتداركها وتلافيها في اي تخطيط مستقبلي،ويمكن اعتبار هذه الدراسة نقطة ضوء توضح لنا بعض هذه الجوانب.

اهمية البحث :-

يعتبر التعليم العامل المحرك والمنشط لحركه التغيير المطلوبه في اي مجتمع من المجتمعات ، فالتعليم ضروره لازمه بل ملحه بالنسبه للمجتمعات الناميه ا ذا ما ارادت اللحاق بركب الحضارة الانسانيه ، كما ان التعليم لم يعد هدفه كما كان في الماضي بل اصبح نوعا من الاستثمار الاجتماعي للانسان للأفاده منه في تحقيق اهداف التغيير التي اليها المجتمع ، حيث يشهد العالم الان ثوره ها ئله في في التكنولوجيا والمعلومات والتقدم العلمي بحيث اصبح

التنافس بين القوى في العالم يركز على القوة الاقتصادية والقدرات والامكانيات العلمية والتكنولوجية . ولما كبة هذه المنافسه والتفوق فيها نحن في حاجه الى مدرسه جديدة ،مدرسه بلا سوار ، مدرسه متصله عضويا بالمجتمع وبما حولها في مؤسسات مرتبطه بحياة الافراد ومتصله بقواعد الانتاج،مدرسه متطوره في اهدافها ومحتواها واساليبها . (احمد ، ٢٠٠١ ص ١) تتفاوت ادارات المدارس في مستوى اوانها ، وقدراتها على تحقيق اهدافها ، ويعود ذلك لعدة اسباب يأتي في مقدمتها الاداره الناجحه ،والنشاط الاداري الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصيه الاداريه وبالجوانب والاتجاهات السلوكيه المؤثرة والمتعلقه بتحفيظ الجهود الجماعيه نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لاسس ومفاهيم عمليه وسيلتها في ذلك اصدار القرارات الخاصه بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرام . واشكال التنظيم اللازمه لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها واثارة مواطن القوه في افراد القوى العامله وتنميه مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنويه والرقابه على الاداء لضمان تحقيق الهدف وفقا للخطط والبرام الموضوعه (قرازة،١٩٩٣،ص٤)

فالادارة التعليميه تتولى القيام بهذه الوظا ئف المختلفه التي تتمثل في عناصر العمليه التعليميه . ولكنها متشابهه مع بعضها البعض ويؤثر احداها في الاخر وهذا امر يميز الادارة التعليميه ويفرض عليها ان يكون عملها متحانا ومتكافئا فتعمل اجهزتها كفرقه موسيقية تفرق لحنا متميزا يمكن تميز من يشذ عنه بسهوله تيوجه ويعود للسياق او يبعد ليستبدل ممن هو افضل منه وهذاالوظا ئف المتشابهه تحتاج الى الاداري المؤهل بحيث يكون على علم باهميه العلاقات الانسانيه في ترشيد العمل الاداري التربوي وقدرته على تحقيق اهدافه وهناك مجالات عمل اجرا ئيه للادارة التعليميه اوردها (مرسي ،٤ ١٩) ومن اهمها :

١- علاقه المدرسه بالمجتمع .

فالمدرسه مؤسسه اجتماعيه قامت لخدمه المجتمع وتحقيق اغراضه في تربيته النشى ويعتمد نجاح المدرسه في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه ومن هنا يصبح اول واجب للادارة التعليميه هو القيام ببرنام فعال لتحقيق العلاقات الناجحه بين المدرسه والمجتمع من خلال تذليل المشكلات التي تواجهها والعمل على معالجتها .

تطوير المناه الدراسي .

يقصد به تطوير العمليه التعليميه من حيث الاداء والمحتوى وهذا يعني ان تعمل المدرسه باستمرار على تطوير اسلوب ادا ئها والطريقه التي تعلم بها التلاميذ وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه التلاميذ وهذا يفرض على المدرسه ضرورة ملاحظتها للتطورات الجديده باستمرار في ميدان التربيه وما يستجفي الميدان من اتجاهات حديثه وطرا ئق واساليب مبتكرة .

٣- التلاميذ .

يتضمن ميدان النشاط الاجرائي لادارة التعليميه فيما يتعلق بالتلاميذ تلك الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل ، واهم هذه الخدمات هي الخدمات العلميه والاجتماعيه والتوجيه والارشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجيه وتوفير الكتب الدراسيه ووسا ئل النقل وغيرها ، وكل هذا يتطلب من جانب الادارة تنظيمًا وتنسيقًا وشرافًا فعلا .
يُعتبر ميدان العاملين من الميادين الرئسيه لادارة التعليميه ويتعلق هذا الميدان بتوفر القوى البشره اللازمه لتنفيذ الاليام التعليميه ، فالعمل في المدرسه الحديثه يحتاج الى الكثير والعديد من انواع العاملين ومن بين الوظائف التي تقوم بها الادارة التعليميه رسم سياسه للعاملين ومسوباتهم واسس اختبارهم وتوجيههم وتوزيعهم والاشراف عليهم وتقييمهم واعداد سجلات لهم او غير ذلك .

٥- ان الانشاءات المدرسيه الحديثه وتجهيزها اصبح حمليه ضخمة اذ يجب توافر شروط اساسيه فيها ان تكون وظيفيه ومرته واقتصاديه واموته ومريحه وحسنه الموقع وحيدته التجهيز والصياغه وغيرها من الامور الاساسيه التي تلقى على الادارة التعليميه اعباء ضخمة .

٦- الشؤون الماليه . وهي جانب من جوانب الادارة التعليميه يختص بالامور التي تتناول اعداد الميزانيه وترتيب مرتبات المدرسين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانيه الختاميه وما شاكل ذلك .
٧- البناء التنظيمي .

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادله بين الافراد وبين التنظيم من اجل تحقيق الاغراض والاهداف المنشوده ويعتقد هذا الجانب على عناصر رئيسيه في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالمنظمة الرسميه وغير السلطه والرقابه وقنوات الاتصال والتمثيل . (مرسي ٤ ، ١٩ ، ص ٢٤ ، ٢٥)

فالادارة المدرسيه بانها شان اي عمل يقوم بها الانسان لا يخلو من وجود صعوبات تقرضه اثناء ممارسته او القيام به واذا تصفحنا ماهيه الادارة المدرسيه ونتبعنا مسار الممارسه فيها نجد انها تعاني احيانا من بعض الامور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الاكمل على ان هذه المشكلات والصعوبات والمعوقات تختلف من ادارة مدرسيه الى اخرى ومن مرحله تعليمه الى اخرى تبعا لظروف المدارس وطبيعته القا ئمين عليها لذا تعد المراحل التعليميه مهمه بنيه النظام التعليمي ، ولذلك اظهرت الكثير من النظم التعليميه في البلاد الناميه والمتقدمه اهتماما بالفا به ، لماله من دور مهم في تنشئه الشباب خلال فترة المراهقه ، حيث يمر الطلبة في الفتره بتغيرات جسميه وعقليه ونفسيه وانفعاليه ، فنتضح ميولهم واتجاهاتهم ، كما ترسي قواعد علاقاتهم الاجتماعيه . ومن هنا فان المدارس على اختلاف انواعها مطالبه بتوفير المناخ الملائم لنمو الشباب نمو سليما ، بهدف اعدادهم للمشاركة الايجابيه والفعاليه في تقدم المجتمع . (حجاج ، ١٩٩٠ ، ص ١٥-٢١)
ويورد (الحبيب ، ١٩٩٣) واجبات ومسؤوليات مديري المدارس في ضوء الاتجاه الشمولي ، وهذا الاتجاه يتسم بالتوازن في اتجاهات مديري المدارس نحو الجوانب الثلاثه لمؤلياتهم

(الفنية والادارية والاجتماعيه) لتصبح اتجاها واحدا ، حيث وضعت خمس مسؤوليات عامه لمديري المدارس تتضمن المدى العام التي يجب ان يتعاملوا معها وهي :

- ١- تنظيم المدارس واعدادها للتعليم والتدريس وتشمل :
أ تطوير المنه من حيث وضع الاهداف والتخطيط لانتساب التلميذالخبرات العلبه .
بتقييم البرنامج التعليمي .
- ٢تقييمه وتطوير اعضاء هيئه التدريس ذلك من خلال الاختبار ، والتوجيه ، والتعقيم ،
والتدريس اثناء البعمل .
- ٣- اقامه وتقويه العلاقات مع المجتمع الذي فيه المدرسه . (مجتمع المدرسه و) ذلك من
خلال التلاميذ واولياء الامور الذين يهتمون بامور المدرسه .

٤- مسانده وتقرير الخدمات التي تقدمها المدرسه وهذامن خلال الخدمات الخاصه التي تقدم
للعاملين والطلاب و ذوي الحاجات فيها : خدمات المواصلات ، الصحه المدرسيه ، التغذية
، المحافظه على منشآت المدرسه .

٥- علاقه المدرسه بالنظام التعليمي ، و ذلك من حيث فهم وتفسير السياسه التعليميه والعمل
على تنفيذ خطواتها والاجراءات .(الحبيب ، ١٩٩٣ ، ص٢٣٧-٢٦٧) ويصنف (احمد ،
٢٠٠١) المشكلات الاداريه والصعوبات التي تتعرض لها ادارات المدارس وهي :

- النقص في بعض الهيئات التدريسيه .
- انخفاض مستوى اداء بعض المؤهلين لاسباب مهينه نفسه .
- تنوع سلوكيات المعلمين .
- وجود بعض التلاميذ غير الاسوياء .
- نقش الدروس الخصوصيه واثرها على العمل المدرسي .
- عدم استمرار الجدول المدرسي نتيجة تنقل هيئه التدريس او العجز في بعض
التخصصات .
- عدم توافر الامكانيات الماديه المطلوبه .
- عدم التكافؤ بين السلطه والمسؤولية وتعارض الاختصاصات احيانا بين الاجهزه
المركزيه والاجهزة المحليه .

ثانيا : صعوبه التوفيق بين النواحي الاداريه والاشراف الفني
ثالثا :مشكلات تتعلق بتأخر الاجابه عن البريد الرسمي بين المديرية العامه لتربيته وادارات
المدارس التابعه لها .(احمد ،٢٠٠١،ص١٢)

وفي ضوء ماتقدم تضره اهميه البحث من دراسه المشكلات الاداريه التي تواجه المديرية
العامه لتربيته ديالى وادارات المدارس التابعه لها . وتتعلق هذه المشكلات بالعمل الاداري
المدرسي ، ومشكلات تتعلق باشراف الاداري والفني ، ومشكلات تتعلق بتأخر البريد
الرسمي نتيجة للظروف الامنيه التي تشهدها المحافظه ،مما يؤدي الى التأخر في الاعمال

الإدارية ، وعدم انجاز الأعمال المطلوبه ، حيث يؤثر على سير العملية التربوية والتعليمية . ان تفكير الباحث بهذه الدراسة جاء نتيجة توقعات من ان مديري المدارس سوف يواجهون في العقدين القادمين اعمالا مثيره ومتحديه ، اذ ليس هناك مركز اكثر استراتيجية من مركز مديري المراكز في مجال مساعدة الناشئة كي يتعلموا ليعيشوا ولكي يعيشوا ليتعلموا في ظل عملية تربوية وتعليمية متطورة لتنشئة جيل جديد متحضر ومتطور يقودنا نحو المستقبل المنشود. هنا يمكن اعتبار هذه الدراسة دليل للقاء ثمين على الادارة في المديرية والمدارس التابعة لها في المحافظة لتسليط الضوء على اهم المشكلات الادارية، مع محاولة طرح حلول عملية لهذه المشكلات من خلال خبرات العاملين في الميدان انفسهم.

اهداف البحث :

يهدف البحث الحالي للاجابة عن الاسئلة الاتية :

- 1- ما المشكلات الادارية التي تواجه ادارات المدارس في محافظة ديالى .
- 2- ما المعوقات التي تؤدي الى تأخر البريد الرسمي بين المديرية العامة لتربيته ديالى وادارات المدارس التابعة لها .
- 3- ما المعالجات التي تساعد في حل هذه المشكلات.

حدود البحث :

يقتصر البحث الحالي على :

- 1- المشكلات الادارية التي تواجه ادارات المدارس في محافظته ديالى _ المركز والاطراف في المدارس الابتدائية والمتوسطة ، والاعداديه النهاريه للبنين والبنات
- 2- الاداريين والمشرفين التربويين والاختصاص ورؤساء الاقسام في المديرية العامة لتربيته ديالى للعام الدراسي 2006-2007

تحديد المصطلحات :

1- الاداره المدرسيه :

أ- عرفها (ابو فروة، 1997) بأنها جزء من الادارة التعليميه وهي عمليه تنظم وتوجيه لفاعليه المعلمين ورفع الكفاية الانتاجيه للعملية التعليميه وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق الاهداف التعليميه. (ابو فروه ، 1997 ، ص 7)

ب- عرفها (حجي ، 199) جهاز متكامل من العاملين في المدارس وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره تجمعهم وحده عضويه من روابط العمل والمشاركه وتحمل المسؤوليه. (حجي ، 199 ، ص 13)

ج- عرفها (احمد، 2001) كل منظم يتكون من عناصر بشريه . ومجموعه عمليات متشابهه تعمل وفقا لمجموعه من الضوابط والمعايير التي تحكم المدرسه سواء داخل او

خارج المدرسه ، وبيّن المدرسه ومؤسسات المجتمع و ذلك لتحقيق اهداف مخططه)
احمد ، ٢٠٠١ ، ص١٣)

التعريف الاجرا ئي للادارة المدرسيه

تتضمن كل من يعمل في المدرسه المهتمين بشؤون التعليم في البيئه حتى تستطيع المدرسه القيام بمهامها وتحقيق غايتها التعليميه ، ووعليه فان الخلل في علاقات هذه الاطراف ببعضها تعتبر مشكلات تحد من قدره الاداره المدرسيه على تحقيق اهدافها المنشوده .

٢- المشكله

أ- عرفها (Good ،1973) بانها اي موقف مهم ومعقد وباعث على التحدي سواء اكان موقفا" طبيعيا ام مصطنعا يتطلب حله امعانا في التفكير . (Good ،P.438،1973)
ب- عرفها (جلميران ، ١٩٩٥) الاحساس المرهف بانتقص والقصور عند الشخص نتيجته لصعوبه موقف معين . (جلميران ، ١٩٩٥ ، ص٤٦)

التعريف الاجرا ئي للمشكله

المعوقات والعقبات التي تحد من قيام الاداريين ورؤساء الاقسام والمشرفين التربويين وادارات المدارس من القيام بالواجبات والمسؤوليات المناطه بهم التي تؤدي الى عرقلة العمل المدرسي وتحول دون تحقيق الاهداف المؤكده لهم.

الفصل الثاني

دراسات سابقه

ان الاطلاع على الدراسات السابقه سواء العربيه منها والاجنبيه والتي تناولت المشلات الاداريه التي تعيق العمليه التربويه هي غايه في الاهميه للدراسه الحاليه بهدف الاستفاده من منهجيتها واساليب معالجتها لتتأثر التي توصلت اليها ، فدراسه (المنيح ، ١٩) الوارده في (المعمرى ، ١٩٩) التي قام فيها بدراسه الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحله الابتدائيه بالمملكه العربيه السعوديه ، و ذلك باستخدام عينه مكونه من

() مديرا ، وقد تبين النتائج : ان من ابرز الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة ، تليها تلك المتعلقة بالاداره المدرسية ، ثم بالتلاميذ ، ثم المعلمين ، بالاضافه الى صعوبات اخرى تتعلق بما يلي :

- عدم الاخذ باقتراحات المديرين لتحسين العمليه التعليميه .
 - عدم وجود حوافز ماديه ومعنويه للبارزين في العمل .
 - كثرة تنقلات المعلمين .
 - عدم اهتمام اولياء الامور بابناء نهم .
 - كثرة عدد التلاميذ في الصف الواحد .
 - عدم ملائمه بعض المناهج الدراسييه للتلاميذ .
 - عدم توفير التجهيزات المدرسيه مثل : المكتبات، الملاعب ، المختبرات .
 - كثرة الشواغر في الدروس اثناء السنه الدراسييه .
 - صعوبه ضبط المعلمات للصف .
 - عدم استقرار جدول الدروس الاسبوعي (المعمري ، ١٩٩٠، ص١٥)
- اما دراسه (الغنم، ١٩٩٠) التي هدفت الى التعرف على طبيعه العلاقات بين الادارة المدرسيه والادارة التربويه في دوله الكويت ، للكشف عن المشكلات الاداريه التي تؤثر في هذه العلاقات ، والبحث عن كفييه تطوير هذه العلاقات لتحقيق افضل عا ئد للعمليه التعليميه ، وكان من اهم نتائجها : وجود بعض المشكلات الاداريه التي تؤثر سلبا" على علاقه بين الادارة التربويه وادارات المدارس ومن ابرزها :
- عدم اخذ رأي ادارة المدرسه عند اتخا ذ اي اجراء يتصل بالمدرسه وبخاصه نقل المدرسين او الاداريين .
 - كثره الحصص للمعلمين .
 - ضعف الاهتمام بصيانه الاجهزة والادوات وعدم توافر المهارة الفنيه لدى بعض عمال الصيانه .

- عدم الاستجابة لطلبات المدرسه الضروريه .
 - التفريق بين المدارس في ما يعترضها من معوقات .
 - عدم وقوف ادارات المدارس على الجديد والمستحدث في المجال التربوي قبل تطبيقه في المدارس بتوقيت كافي .
 - استخدام المدارس لفترتين .
 - عدم صيانته المباني والاجهزة قبل بدئ العام الدراسي.
 - كثرة اجازات الولادة والامومه في مدارس البنات مع عدم وجود بديل احتياطي .
 - عدم توافر امناء المكتبات المتخصصة في كثير من المدارس.
 - عدم توافر الاماكن المناسبه لممارسه النشاط المدرسي في بعض المدارس.
- تدخل الجهات الاداريه فيما تصدره المدرسه من قرارات . (الغانم ، ١٩٩٠ ، ص ٢٢
 واجريت دراسة (اللواتي ، ١٩٩٢) التي هدفت الى كشف وتحديد المعوقات التي تواجهها
 الادارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان وقد تكونت عينة الدراسة من (١
) مديرا ومديره و (٢٦٢) معلما ومعلمه تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المناطق
 التعليمية ، وقد خرجت الدراسة بنتائج تؤكد ان اكثر المعوقات التي تواجهها الادارة
 المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان تأتي من معوقات الابنية والمرافق
 المدرسية ، ثم معوقات مصادرها التلاميذ واولياء الامور ثم معوقات موجهي واداري
 المناطق التعليمية ثم معوقات الهيئة التدريسية كما خلصت الدراسة بنتيجة موادها ان اكثر
 المعوقات حدة هي :

- افتقار مكتبة المدرسة لمعظم الكتب الحديثة والمهمة .
 - قلة الحوافز للمعلمين .
 - كثرة الحصص للمعلمين .
 - قلة متابعة اولياء الامور لابنائهم .
 - استخدام المدرسة لفترتين .
 - قلة المرافق المناسبة للنشاط المدرسية .
 - ضعف التعاون بين البيت والمدرسة
 - كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد . (اللواتي ، ١٩٩٢ ، ص ٥٥-٦٠)
- وجاءت دراسة (المعمري ، ١٩٩٠) التي هدفت الى دراسة المشكلات التي يواجهها
 مديرو ادارات المدارس ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات ، وقد
 استخدمت عينة مكونة من (٩٥) مديرا و (٦٦) معلما ، وقد تبين من النتائج ان ابرز
 المشكلات التي تواجه مدير المدارس العمانية ومساعدوهم في ادارات المدارس هي :

- ١- المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع واهم المشكلات شيوعا ، قلة اهتمام اولياء الامور بابنا نهم الطلبة ، والاعتقاد ان المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الطلبة وتدني المستوى التعليمي لبعض الطلبة .
 - ٢- المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ، وابرز المشكلات هي : عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة ، قلة الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة المدرسة ونقص الكادر الاداري ، وعدم كفاية المخصصات المتعلقة بالمنشط المدرسية ، وتداخل مرحلتين في المدرسة الواحدة .
 - ٣- المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية هي : اجراء حركة تنقلات المعلمين دون اخذ رأي المدرسة ، قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل مسؤولياته ، غلبة الطابع الروتيني عند انجاز المعاملات الادارية . وهناك مشكلات اخرى تتعلق بالمناهج وبالكتب المدرسية وبالمعلمين والطلبة . (المعمرى ، ١٩٩ ، ص٤٢)
- اما دراسة (Highett, 1990) التي هدفت الى بحث واستقصاء بعض المشكلات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢) من اولياء الامور و (١٣) مدير مدرسة و () من المهتمين بامور التعليم ، وقد توصلت الدراسة الى ان اهم المشكلات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة هي :
- ١- قلة مصادر التمويل لانشطة وبرام المدرسة .
 - ٢- عدم التعاون من قبل المعلمين في النهوض بمستوى الدراسة .
 - ٣- عدم كفاية المساندة من قبل المهتمين بشؤون التعليم .
 - ٤- عدم اهتمام اولياء الامور وتشجيع ابنا نهم .
 - ٥- ضعف المستوى العلمي لبعض الطلبة . (Highett,1990,p.327)

الفصل الثالث

اجراءات البحث .

يتضمن الفصل الحالي الاجراءات التي قام بها الباحث وهي عينة البحث الاساسية ، وتحديد المجتمع الاصلي للبحث ، وكيفية اختيار العينة ، ووصف اداة البحث صدقها وثباتها ، والوسا ئل الاحصا ئية المستخدمة .

اولا : عينة البحث الاساسية :

لاجل اعطاء صورة واضحة عن عينة هذا البحث وكيفية اختيار العينة لتمثل المجتمع الاصلي الذي اختيرت منه لابد من اعطاء وصف لهذا المجتمع وبعض خصا ئصه او توضيح الاسس التي تم بموجبها اختيار عينة البحث الاساسية للتأكد من مدى تمثيلها للمجتمع الاصلي .

١- المجتمع الاصلي .

شمل المجتمع الاصيل للبحث جميع المشرفين التربويين والمشرفين الاختصاص ورؤساء الاقسام في المديرية العامة لتربية ديالى ومديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية التابعة للمديرية . حيث بلغ عدد المشرفين التربويين (٥٠) مشرفا ، فيما بلغ عدد المشرفين الاختصاص (٣٩) مشرفا ، وبلغ العدد الكلي لرؤساء الاقسام (١١) نيس قسم ، فيما بلغ مجموع العدد الكلي لمديري ومديرات المدارس (١٠٧٦) مديرا ومديرة موزعين على مدارس المحافظة .

٢- عينة البحث .

بلغت عينة المشرفين التربويين والاختصاص ورؤساء الاقسام (٥٢) فردا ، منهم (٢٥) مشرفا تربويا ، و (٢٠) مشرفا اختصاصيا ، (٧) رؤساء اقسام اداريين ، فيما بلغت عينة مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية (٥٤) مديرا ومديرة كان عدد مديري المدارس الابتدائية (٣٥٠) مديرا ومديرة ، وبلغ عدد مديري المدارس المتوسطة (١٣٠) مديرا ومديرة ، وبلغ عدد مديري المدارس الثانوية (٦) مديرا ومديرة موزعين على مدارس محافظة ديالى . وقد تم الحصول على هذه العينة بعد توزيع استمارات الاستبيان على رؤساء الاقسام المعنية في المديرية العامة لتربية ديالى وعلى المشرفين التربويين . وبعدها قام الباحث وبمعاونة بعض الموظفين في قسم البحوث والدراسات بتوزيع استمارات البحث على مديري المدارس للمراحل كافة . حيث استغل الباحث الاجتماع الموسع الذي عقد في ديوان المديرية لبحث ورقة العمل المقدمة للمؤتمر التربوي المنعقد في النصف الثاني من شهر ايلول يومي ٩/١٥ و ٩/١٦ / ٢٠٠٥ وقد تم بحضور المشرفين التربويين والاختصاص ورؤساء الاقسام ومديري ومديرات المدارس التابعة للمديرية ، وقد تم سحب العينات حسب اهمية نوع العينة من المجتمع الاصيل للبحث وبوساطة الاسلوب الطبقي العشوائي وكما مبين في الجدول (١)

الجدول (١)

يبين توزيع افراد العينة للمجتمع الاصيل وعينة البحث حسب الاختصاص .

ت	نوع العينة	مجموع المجتمع	عينة البحث
١	المشرفون التربويون	٥٠	٢٥
٢	المشرفون الاختصاص	٣٩	٢٠
٣	رؤساء الاقسام	١١	٧
٤	مديرو المدارس الابتدائية	٦٠	٣٥٠
٥	مديرو المدارس المتوسطة	١٦٠	١٣٠

٦	١٣٦	مديرو المدارس الثانوية	٦
٦٠٠	١٠٧٦	المجموع	

اداة البحث .

بما ان البحث الحالي يهدف الى التعرف على المشكلات الادارية التي تواجه ادارات المدارس وسبل معالجتها في محافظة ديالى ، والكشف عن المعوقات التي تؤدي الى تاخر الاجابة عن البريد الرسمي بين المديرية العامة لتربية ديالى وادارات المدارس التابعة لها . فقد استخدم الباحث الاستبيان كاداة مناسبة لجمع البيانات المطلوبة.

خطوات اعداد الاداة

١- الاستبيان المفتوح

اعد استبيان مفتوح مكون من سؤالين ، يتعلق السؤال الاول بتشخيص المشكلات الادارية التي تواجه ادارات المدارس ، اسبابها وسبل معالجتها ، والسؤال الثاني يتعلق بالكشف عن معوقات مشكلة تاخر الاجابة عن البريد الرسمي والمقترحات لحلها . تم تحديد هذين السؤالين في ضوء الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة وقد طبق الاستبيان على عينة استطلاعية بلغت (٥٠) فردا من مديري الاقسام والمشرفين التربويين والاختصاص ومديري المدارس ومديراتها ضمن المديرية العامة لتربية ديالى .

٢- الاستبيان المغلق

بعد تحليل اجابات افراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان المفتوح تم صياغة (٥٠) فقرة الثلاثون الاولى تبحث عن المشكلات الادارية وقد وضع امام كل فقرة ثلاثا بدا ئل للاجابة عنها هي (تواجهي كثيرا) و (تواجهي الى حد ما) و (لاتواجهي) اما العشرون الاخرى تبحث عن معوقات تاخر الاجابة عن البريد الرسمي بين دوا ئر المديرية وادارات المدارس وبالعكس وقد وضع امام كل فقرة بدا ئل ايضا للاجابة عنها هي (نأ ، واحيانا ، ونادرا)

صدق الاداة

عرضت فقرات الاستبيان البالغة (٥٠) فقرة على لجنة من المحكمين* في أختصاص التربية وعلم النفس والادارة التربوية لتقرير صلاحية الفقرات واقتراح بعضهم حذف وتعديل و صياغة بعض الفقرات لغويا وتم حذف الفقرات غير الصالحة وعددها (١٢) فقرة منها (٥) فقرات تخص مشكلات الادارية و (٧) فقرات تخص مشكلة تاخر الاجابة عن البريد الرسمي . فكانت النتيجة تايدهم للفقرات الصالحة وعددها (٣) فقرة منها (٢٥) فقرة تخص المشكلات الادارية ، و (١٣) فقرة تخص مشكلة تاخر الاجابة عن البريد الرسمي .

١ ذ اعتبر الباحث موافقة (%) فاكتر من الخبراء لل فقرات الصالحة ، و اقل من (%) غير صالحة. وقد اعطى لكل بديل درجة محددة، فقد تم اعطاء ثلاث درجات للبديل الاول، ودرجتين للبديل الثاني، ودرجة واحدة للبديل الثالث.

معادلة فشر

عدد استجابات (تواجهي كثيرا) $3 \times$ + عدد استجابات (تواجهني الى حد ما) او احيانا $2 \times$ + عدد استجابات (لاتواجهني او نادرا $1 \times$) (مقسومة على التكرار الكلي لافراد العينة البالغ عددها ٦٠٠ (فردا)، وتم حساب الوسط الحسابي وفقا لدرجات البدا ئل (١ ، ٢ ، ٣) وبذلك يكون الوسط الحسابي للبدا ئل يساوي (٢) .

*

١-الاستا ذ الدكتور عدنان علي ارزوقي الجميلي ، جامعة بغداد ، كلية التربية -ابن رشد قسم العلوم التربوية والنفسية .

٢-الاستا ذ المساعد الدكتور ابي حيدر علي حيدر التميمي ، الجامعة المستنصرية ، كلية التربية ، قسم العلوم التربوية والنفسية .

٣-الاستا ذ المساعد الدكتور علي ابراهيم الاوسي ، جامعة ديالى ، كلية التربية الاساسية ، قسم الارشاد التربوي

٤-الاستا ذ المساعد الدكتور مجبل علوان الماشي ، جامعة ديالى ، كلية التربية ، قسم العلوم التربوية والنفسية .

٥-الاستا ذ المساعد الدكتور ليث كريم حمد ، جامعة ديالى ، كلية التربية الاساسية ، قسم الارشاد التربوي

٦-السيد فوزي حمود ابراهيم ، تربية وعلم النفس ، مدير التخطيط التربوي ، المديرية العامة لتربية ديالى

ثبات الاداة

لغرض استخراج ثبات الاستبيان ، فقد تم تطبيق الاستبيان على عينة الثبات البالغة (٥٠) فردا و بواقع (١٥) مشرف تربوي ومشرف اختصاص ومدير قسم و (٣٥) مدير ومديرة مدرسة من ادارات المدارس التابعة للمديرية العامة لتربية ديالى . وبعد تطبيق الاستبيان تم تحليل وتصحيح اجابات المستجيبين على نصفي الاستبيان ا ذ قسمت فقرات الاستبيان الى نصفين متساويين ، النصف الاول يحتوي على الفقرات التي تحمل الرقم الفردي والنصف الاخر يحتوي على الفقرات التي تحمل الرقم الزوجي و ذلك لاعتماد الباحث طريقة الاتساق الداخلي بين جز ئي الاداة بطريقة التقجز ئة النصفية لحساب الثبات . وتم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) بين جز ئي الاداة وتم تصحيحه بمعادلة سبيرمان- براون (عودة ٥ ، ١٩ ، ص ٢٣١) فكان (٩١ و ٠) وتعد قيمة هذا المعامل مؤشرا جيدا للثبات وبهذا اصبحت الاداة جاهزة للتطبيق النها ئي لغرض تحقيق اهداف البحث .

تطبيق الاداة

بعد التأكد من صلاحية الاداة قام الباحث بتطبيق الاداة على عينة البحث وقد استغرقت عملية التطبيق فترة طويلة نظرا لتباعد مدارس الاطراف (الاقضية والنواحي) عن مركز المحافظة . وبعد جمع استمارات البحث تم فحص استجابات العينة لغرض التأكد من

يبتلهم على جميع فقرات الاستبيان وبذلك تم اخضاع الاستمارات كافة للتحليل الاحصائي

الوساطة الاحصائية

١- استخدم معادلة فشر لاستخراج درجة الحدة .

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{\text{ت} \times ١ + \text{ت} \times ٢ + \text{ت} \times ٣}{\text{ت ك}}$$

(fischer,1956,p 327)

٢-الوزن المئوي- لوصف كل فقرة من فقرات الاستبيان ومعرفة درجتها بالنسبة لفقرات الأخرى .

$$\text{الوزن المئوي} = \frac{\text{الوسط المرجح}}{١٠٠} \times ١٠٠$$

(عوددة ٥ ، ١٩ ، ص ٢٣٣)
الدرجة القسوى (٤)

الفصل الرابع

نتائج البحث :

سيتم عرض نتائج البحث ومناقشتها وفقا لما جاء باهداف البحث ، وسيقوم الباحث اولا : بعرض المشكلات الادارية الخاصة بادارات المدارس ، وثانيا : معوقات تأخر الاجابة عن البريد الرسمي ، وثالثا : المعالجات التي تساعد في حل هذه المشكلات . اولا : للاجابة عن الهدف الاول (ما المشكلات الادارية التي تواجه ادارات المدارس) استخدم الباحث معادلة (Fischer) للتوصل الى حدة كل فقرة حيث رتب فقرات الاستبيان البالغة (٢٥) فقرة التي تخص المشكلات الادارية تنازليا حسب اوساطها المرجحة واوزانها المئوية كما مبين في الجدول (٢) وقد اقتصر الباحث في مناقشة الفقرات التي تزيد درجة حدتها على (١٧) درجة الوسط الحسابي للمقياس ، وبينت النتائج ان (١٧) مشكلة زادت حدتها عن (٢) وكالاتي .

جدول (٢) يبين ترتيب الفقرات تنازليا حسب اوساطها المرجحة واوزانها المئوية للمشكلات الادارية .

تسلسل	رقم الفقرة بالاسم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي
١	١٧	فقدان الامان والاستقرار النفسي والاجتماعي للمسؤولين التربويين للقيام بواجباتهم الرسمية	٢٥٩	٣٠

٢٠ و ٧٥	٢ و ٥	كثرة اعداد الطلبة في الصف الواحد .	٢٠	٢
٦٣ و ٧٥	٢ و ٥٥	ازدواج الدوم واستخدام المدرسة لفترتين .	٢٢	٣
٦٢ و ٥٥	٢ و ١	ضعف المستوى العلمي لكثير من الطلبة .	١٥	٤
٦١ و ٠٧	٢ و ٤٧	التباطؤ بتنفيذ احتياجات المدارس للعام الدراسي الجديد .	٩	٥
٦٠ و ٥	٢ و ٤٣	عدم توافر الكتب ذات الطبقات الحديثه المعتمده في التدريس .	١٢	٦
٦٠ و ٠٣	٢ و ٤١	تاخر صرف رواتب ومحاضرات المدرسين من قبل المديرية العامة للتربية .	١٣	٧
٥٩	٢٣ ٢,٣	كثرة التنسيب والتنقلات لمدرء المدارس والمدرسين والمعلمين .	٣	
٥٧	٥٣٢ ٣٠	قلة تعاون اولياء امور الطلبة مع الادارة .	١٩	١١
٥٧	١٥ ٢ ٢٧	فقدان التنظيم عند مراجعة ادارات المدارس والموظفين لديوان المديرية .	١٤	١٢
٥٦	٢٠ ٢ ٢٤	عدم استخدام بعض المدرسين للوسا ئل التعليمية في المدرسة .	١٦	١٣
٥٥	٢٩ ٢ ٢٢	افتقار المدرسه الى ساحل الالعاب والنشاطات الرياضية .	٢٤	١٤
٤٥	٧ ٢ ١٩	عدم استقرار الدوام لكثرة الاجازات في المؤسسة التعليمية .	٢٥	١٥
٥٤	٢٥ ٢ ١٧	ضعف الكفاءة الادارية لبعض مدرء الاقسام ومدرء المدارس	٤	١٦
٥٣	٩١ ٢ ١٥	ضعف الشعور بالمسؤولية لبعض مدرء المدارس والاداريين في المديرية .	٥	١٧
٤٩	٢٤ ١ ٩	عدم كفاية المكتبة لحاجات الهيئة التدريسية	١	١

والطلبة.					
٤٦	٢٣	١	افتقار بعض المدارس الى حانوت مدرسي. ٥	٢٣	١٩
٤٥	٧	١	عدم وجود مخصصات مالياه لمنصب مدير المدرسة.	١١	٢٠
٤٢	٥٣	١	٧٣ كثرة الابعاء والاعمال الملقاة على عاتق المدير.	١٠	٢١
٤١	٧١	٦٥	تاخر تنفيذ الطلبات الخاصة بادارات المدارس من قبل دوا ئر المديرية .	٧	٢٢
٤٠	٩٣	١	٤٧ تجاهل بعض المدراء للكتب الرسمية .	٦	٢٣
٣٩	٧١	٣٣	توزيع المدرسين على المدارس بصورة غير متكافئة.	٢	٢٤

شيرت النتا ئ في الجدول (٢) ان الفقرة (١٧) (فقدان الامان والاستقرار النفسي والاجتماعي للمسؤولين التربويين للقيام بواجباتهم الرسمية) جاءت بالمرتبة الاولى حيث بلغ وسطها المرجح (٢٠٢٩) ووزنها المئوي (٣٠) وقد يعود سبب ذلك الى حالة التدهور الامني التي تشهدها المحافظة مما يؤلّد حالة من عدم الاستقرار النفسي والاجتماعي الذي يؤثر على اداء المسؤولين التربويين لاعمالهم وواجباتهم التربوية تجاه افراد المجتمع ويقف حا ئلا دون تحقيق الاهداف المتوخاة في العملية التربوية ، ومن الدراسات التي توصلت الى هذه النتيجة دراسة (المعمرى ، ١٩٩)

وجاءت الفقرة (٢٠) (كثرة اعداد الطلبة في الصف الواحد) بالمرتبة الثانية وحازت على وسط مرجح (٢٥) ووزن مئوي (٧٥ و ٢٠) وقد يعود السبب الى زيادة تمركز افراد المجتمع في منطقة دون اخرى ، او ربما يعود السبب الى ان بعض الطلبة يرغبون بالدراسة في مدرسة دون اخرى بسبب التحصيل العلمي لتلك المدرسة . ومن الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة دراسة (المنيع ، ١٩) ودراسة (اللواتي ، ١٩٩٢)

اما الفقرة (٢٢) (ازدواج الدوام واستخدام المدرسة لفترتين) والتي جاءت بالمرتبة الثالثة وحازت على وسط مرجح (٥٥ و ٢) ووزن مئوي (٦٣ و ٧٥) ويعود السبب الى كثرة اعداد الطلبة في المدرسة الواحدة من جهة ونقل اعداد كبيرة من الطلبة الى هذه المدارس من جهة اخرى ، مما ادى الى عملية الازدواج ، فضلا عن تعرض بعض المدارس الى اضرار كبيرة في بنيتها التحتية للغزو الامريكي الغاشم ، وتتفق نتيجة هذه المشكلة مع دراسة (اللواتي ، ١٩٩٢)

وجاءت الفقرة (١٥) (ضعف المستوى العلمي لكثير من الطلبة) وقد حازت على المرتبة الرابعة وبوسط مرجح بلغ (٥١ و ٢) ووزن مئوي قدره (٥٥ و ٦٢) ويعود سبب ذلك الى انشغال بعضهم باعمال مختلفة لاعانة اسرهم ، وبعضهم يقضي معظم وقته في

اللعبة الغير مبرم ومشاهدة التلفاز بقنواته المتعدده ، فضلا عن بعض المشكلات الاخرى . وتتفق هذه المشكلة مع دراسة (Highett, 1990)

اما الفقرة (٩) (التباطؤ بتنفيذ احتياجات المدارس للعام الدراسي الجديد) فجاءت بالمرتبة الخامسة وحازت على وسط مرجح (٢٤٧ و ٢) ووزن مؤوي (٦١ و ٠٧) ويعود السبب الى ضعف اداء العاملين المسؤولين عن المخازن من القيام بواجباتهم وعدم وجود العدالة في توزيع هذه الاحتياجات من مدرسة لاخرى . وتتفق هذه المشكلة مع دراسة (المنيع ، ١٩)

وجاءت الفقرة (١٢) عدم توافر الكتب ذات الطبقات الحديثة المعتمدة في التدريس حيث حازت على المرتبة السادسة بوسط مرجح بلغ (٤٣ ، ٢) ووزن مؤوي قدره (٥ ، ٦) ويعود السبب الى تغير المناهج الدراسية وضعف التنسيق والتخطيط المبرم بسبب الاحتلال الغاشم وقلة المطابع العراقية مما اضطر الى طبعها في بعض الدول الجاورة .

اما الفقرة (١٣) (تاخر صرف رواتب ومحاضرات المدرسين من قبل المديرية العامة للتربية) جاءت بالمرتبة السابعة وحازت على وسط مرجح (٤١ و ٢) ووزن مؤوي (٣ و ٦٠) وتعود السبب الى قلة الاعتمادات المالية وعدم وجود اداريين متخصصين في قسم الحسابات بالمديرية لتنظيم قوا ثم رواتب المدارس ، وقصور واهمال بعض ادارات المدارس عند توزيع الرواتب ، وكثرة النقص الحاصل في رواتبهم يؤدي الى تقاوم هذه المشكلة ، فضلا عن عدم تشكيل لجان من المدارس لاستلام الرواتب وتحمل المسؤولية . وتتفق هذه المشكلة مع دراسة (المعمري ، ١٩٩)

وجاءت الفقرة (٣) (كثرة التنسيب والانتقالات لمدرء المدارس والمدرسين والمعلمين) وحازت على المرتبة الثامنة بوسط مرجح بلغ (٢٣ و ٢) ووزن مؤوي قدره (٢٣ و ٥٩) ويعود السبب الى عملية التهجير القسري للكثير من العوا ئل في المحافظة ديالى الى محافظات اخرى ، فضلا عن الاضرار لبعض المدارس التي استحال الدوام فيها .

اما الفقرة (١) (البنية المدرسية ليست بالمستوى المطلوب بوصفها مؤسسة تربوية) فقد جاءت بالمرتبة التاسعة وحازت على وسط مرجح بلغ (٣٦ و ٢) ووزن مؤوي (٧٩ و ٥) وقد يعود السبب الى قلة الاموال التي تخصص لبناء المدارس او الترميم او قدم بعض الابنية المدرسية او الى عدم صلاحية التخطيط العمراني او التصميم الهندسي لتحقيق الغرض من بناء المدرسة ، وتتفق هذه المشكلة مع دراسة (الغانم ، ١٩٩٠)

وجاءت الفقرة () (قلة تعاون الاقسام والسعب في المديرية مع ادارات المدارس) بالمرتبة العاشرة حيث حازت على وسط مرجح بلغ (٣٣ و ٢) ووزن مؤوي قدره (٤٧ و ٥) ويعود السبب الى اهمال بعض الموظفين في دوا ئر المديرية او عدم متابعة مدرء الاقسام لهم او قلة متابعة ادارات المدارس لانجاز الاعمال بالوقت المحدد ، وتتفق هذه المشكلة مع دراسة (المعمري ، ١٩٩)

اما الفقرة (١٩) (قلة تعاون اولياء امور الطلبة مع الادارة) فقد جاءت بالمرتبة الحادية عشر وحازت على وسط مرجح بلغ (٣٠ و ٢) ووزن مؤوي قدره (٥ و ٥٧) وقد يعود

السبب الى قلة اهتمام ادارات المدارس بعقد لقاءات مع اولياء امور الطلبة خلال مجالس الالباء والمدرسين اة الى عدم وجود الوقت الكافي لدى اولياء امور لطلبة لمتابعة ابنا نهم ، وتتفق هذه المشكلة مع دراسة (المنيع ، ١٩٩٠) (ودراسة Highett، ١٩٩٠) و(دراسة ، اللواتي ، ١٩٩٢)

واحتلت الفقرة (١٤) (فقدان التنظيم عند مراجعة ادارات المدارس والموظفين لديوان المديرية) المرتبة الثانية عشر وحازت على وسط مرجح بلغ (٢٧ و ٢) ووزن مؤوي قدره (١٥ و ٥٧) ويعود السبب الى ان الموظفين في دوا نر المديرية يحاولون استدعاء مدراء المدارس لاي سبب وهذا يؤدي الى ارباك عمل المدراء في مدارسهم . فضلا عن عدم تنظيم المديرية لمراجعة ادارات المدارس .

وجاءت الفقرة (١٦) (عدم استخدام بعض المدرسين للوسا نل التعليميه في المدرسة بالمرتبه الثالثة عشر وحازت على وسط مرجح بلغ (٢٤ ، ٢) ووزن مؤوي قدره (٢٠ ، ٥٦) ويعود السبب الى عدم تجهيز المديرية لادارات المدارس بالوسا نل التعليمية والتقنيات التربوية الحديثة او الى عدم اهتمام بعض المدرسين بعرض هذه الوسا نل او تساهل الادارة وعدم توجيه المدرسين لاستخدام الوسا نل التعليميه . او عدم وقوف ادارات المدارس على الجديد والمستحدث في المجال التربوي ، وتتفق هذه المشكلة مع دراسه (الغانم ، ١٩٩٠) واحتلت الفقرة (٢٤) (افتقار المدرسة الى ساحةللالعاب والنشاطات الرياضيه) المرتبه الرابعه عشرة وحازت على وسط مرجح بلغ (٢٢ ، ٢) ووزن مؤوي قدرة (٢٩ ، ٥٥) ويعود السبب الى افتقار المدارس للساحات الرياضيه لممارسة النشاطات اليوميه . اوقله اهتمام ادارات المدارس للانشطه الرياضيه . وتتفق هذه الدراسه مع دراسه (Highett ، 1990) ودراسه اللواتي ، ١٩٩٢

اما الفقرة (٢٥) (عدم استقرار الدوام لكثرة الاجازات في المؤسسه التعليميه) فقد جاءت في المرتبه الخامسه عشرة وحازت على وسط مرجح بلغ (١٩ ، ٢) ووزن مؤوي قدره (٧ ، ٥٤) ويعود السبب الى كثرة اجازات الامومه والاجازات المرضيه التي تؤدي الى ارباك الدوام الرسمي وتؤثر سلبا على التحصيل العلمي للطلبه . وتتفق هذه المشكله مع دراسة (المنيع ، ١٩٩٠)

وجاءت الفقرة (٤) (ضعف الكفاءة الاداريه لبعض مدراء المدارس ومدراء الاقسام) بالمرتبه السادسه عشرة وحازت على وسط مرجح بلغ (١٧ ، ٢) ووزن مؤوي بلغ (٢٥ ، ٥٤) ويعود السبب الى قله الخبرة والاعداد الاداري التربوي في هذا المجال او الى قله التدريب الاداري في اثناء الخدمه ، وتتفق نتيجه هذه المشكله مع دراسه (اللواتي ، ١٩٩٢)

واحتلت الفقرة (٥) (ضعف الشعور بالمسؤوليه لبعض مدراء المدارس والاداريين في المديرية) المرتبه السابعه عشرة والاخيره والتي حازت على وسط مرجح بلغ (١٥ ، ٢) ووزن مؤوي (٩١ ، ٥٣) ويعود السبب الى عزوف بعض مدراء المدارس والاداريين عن العمل الاداري و ذلك لقلة الخبرات الاداريه لبعض المدراء في المدارس ،

فضلا عن قلة الصلاحيات الممنوحة لمدرء المدارس وتتفق هذه المشكله مع دراسه (المعمرى ، ١٩٩)
ثانيا ما يتعلق بلاجابته عن الهدف الثاني
ماهي المعوقات التي تاخر الاجابه عن البريد الرسمي بين المديرية العامه لتربيه ديالى
وادارات المدارس التابعه لها .
لقد اتبع الباحث نفس الاجراءات التي اتبعها في الهدف الاول في المعالجه الاحصائية
للهدف الثاني وقد تم ترتيب الفقرات تنازليا حسب وسطها المرجح ووزنها المنوي . ذ تشير
النتائج في الجدول رقم (٣) الى ان (١٣) فقرة تمثل المعوقات التي تؤدي الى تاخر الاجابه
عن البريد الرسمي ودلت النتائج ان عشرة فقرات بلغ وسطها المرجح اكثر من (٢) وهي
درجه الوسط الحسابي لمقياس .

جدول (٣)

يبين ترتيب الفقرات تنازليا حسب اوساطها المرجحة واوزانها المنوية لمشكلة
تاخر الاجابة عن البريد الرسمي .

الوزن المنوي	الوسط المرجح	الفقرات	رقم الفقرات بالاستبيان	تسلسل الرتبة
٧١ و٦	٣ و١٧	فقدان الامن والاستقرار يؤدي الى تاخر الاجابة عن البريد الرسمي .	١١	١
٦٣ و٢٢	٢ و٥١	استخدام الوسائط الاعتيادية في الاتصال عند طلب معلومات سريعة.	٧	٢
٦١ و٥٧	٢ و٤٧	عدم وصول البريد الذي يحتاج الى رد سريع بالوقت المحدد .	١	٣
٦٠ و٤٧	٢ و٣٩	كثرة تنقلات مديري المدارس يؤدي الى فقدان بعض الكتب الرسمية .	١٣	٤
٥٥ و٣	٢ و٢٣	ازدواجية العمل بين اقسام المديرية وشعبها يؤثر في الاجابة عن البريد الرسمي .	١٠	٥
٥٤ و٥٣	٢ و١٩	كثرة الكتب والاستمارات الاحصائية والجدول التي تطلب من المدارس الاجابة عنها .	٦	٦

٥٣ و ٩٥	٢ و ١٦	صعوبة متابعة البريد لبعض المدارس وخاصة المدارس النائية .	٢	٧
٥٢ و ٩٣	٢ و ١٢	غموض وصعوبة تفسير ماهو مطلوب في الكتاب الرسمي لموظفي المديرية .	٥	
٥١ و ٧	٢ و ٠٧	عدم التزام بعض ادارات المدارس بالسقف الزمني المحدد للاجابة عن البريد الرسمي .	٣	٩
٥٠ و ٧٥	٢ و ٠٣	عدم الامام بعض موظفي المديرية بالاجابة عن البريد الرسمي .	١٢	١٠
٤٢ و ٤٣	١ و ٧٠	عدم صرف المخصصات لغرض جلب البريد من الوزارة .	٩	١١
٤١ و ٧٩	١ و ٦٣	ضعف دراية ومعرفة بعض ادارات المدارس الحديثة بكيفية الاجابة الصحيحة عن البريد الرسمي .	٤	١٢
٤٠ و ٢١	١ و ٥	سوء توزيع البريد احيانا من الصادرة والواردة .		١٣

ومن خلال المعلومات التي حصل عليها الباحث عن طريق التحليل الاحصائي لاستمارات البحث او من خلال مراجعته لعدد من المسؤولين في المديرية العامة للتربية مثل المشرفين التربويين والاختصاص ومديري الاقسام وبعض مديري المدارس ومديراتها فضلا عن الموظفين في المديرية العامة تم التوصل الى المعوقات الاتية .

١- فقدان الامن والاستقرار يؤدي الي تاخر الاجابه عن البريد الرسمي ، وقد جاءت هذه الفقرة في الترتيب الاول اذ بلغ وسطها المرجح (١١ ، ٣) وبلغ وزنها المئوي (٧١ ، ٢) وهذا يعني انه كلما كان شعور الفرد بالامان والاستقرار كلما ادى الي سرعه انجاز الاعمال المؤكده له من الوضع السائد له تاثير سلبي على كافته المؤسسات التعليمية ومن ضمنها المديرية العامة للتربية وادارات المدارس .

٢- استخدام الوسائط الاعتيادية في الاتصال عند طلب معلومات سريعة ومهمه، وقد حازت هذه الفقرة على وسط مرجح (٥١ ، ٢) ووزن مئوي (٢٢ ، ٦٣) ويعود السيد الي عدم استخدام وسائط الاتصالات الحديثه بالرغم من وجودها نتيجة لضعف شبكه الاتصالات التي تؤمن الاتصال بين الامديرية وادارات المدارس فضلا عن عدم توافر الكادر العلمي المؤهل لذلك .

- ٣- عدم وصول البريد الذي يحتاج الى رد سريع بالوقت المحدد ، جاءت الفقرة بالمرتبه الثالثه وحازت على وسط مرجح قدرة (٤٧ ، ٢) ووزن مئوي بلغ (٥٧ ، ٦١) ويعود السبب الى عدم توافر المواصلات بسبب الظرف الامني ، فضلا عن الموقع الجغرافي للمدارس الذي يبعد كثيرا عن مركز المحافظه
- ٤- كثرة تنقلات مدراء المدارس يؤدي الى فقدان بعض الكتب الرسميه ، حازت هذه الفقره على وسط مرجح قدرة (٣٩ ، ٢) ووزن مئوي بلغ (٤٧ ، ٦٠) ويعود السبب الى ان عدم اوصول هذه الكتب الرسميه الى المدرسين وعدم اطلاعهم مضمون ماجاء فيها ، نتيجته لفروق بعض المدراء عن العمل الاداري .
- ٥- ازدواجه العمل بين اقسام المديرية وشعبها يؤثر في الاجابه عن البريد الرسمي ، وجاءت هذه الفقرة بالمرتبه الخامسه وحازت على وسط مرجح قدره (٢٣ ، ٢) ووزن مئوي بلغ (٣ ، ٥٥) ويعود السبب الى الضعف الفني والاداري للعاملين في هذه الاقسام من جهه والى الاهمال من جهه وعدم المسؤليه من جهه اخرى .
- ٦- كثرة الكتب والاستمارات الاحصائية والجداول التي تطلب من المدارس الاجابه عنها وقد جاءت هذه الفقرة بالمرتبه السادسه وحازت على وسط مرجح قدره (١٩ ، ٢) ووزن مئوي بلغ (٥٣ ، ٥٤) ويعود السبب الى عدم استخدام التقنيه الحديثه لحفظ المعلومات .
- ٧- صعوبه متابعه البريد لبعض المدارس وخاصه لنا ئيه ، وقد جاءت هذه الفقره بالمرتبه السابعه وحازت على وسط مرجح قدره (١٦ ، ٢) ووزن مئوي بلغ (٩٥ ، ٥٣) ويعود السبب لتكؤ ادارات المدارس في متابعه البريد لفترة طويله مما يفقد اهميته .
- ٨- غموض وصعوبه تفسير ماهو مطلوب في الكتاب الرسمي لموظفي المديرية ، وجاءت هذه الفقرة بالمرتبه الثامنه وحازت على وسط مرجح قدره (١٢ ، ٢) ووزن مئوي بلغ (٩٣ ، ٥٢) ويعود السبب الى قلة حصولهم على التاهيل والتدريب اللازم للقيام بهذه الاعمال ، وانتقال بعض الموظفين الذين لديهم الخبرة الى اقسام اخرى .
- ٩- عدم التزام بعض ادارات المدرس بالسقف الزمني المحدد للاجابة عن البريد الرسمي ، حازت هذه افقرة على المرتبه التاسعه حيث بلغ وسطها المرجح (٧٠ ، ٢) ووزنها المئوي (٧ ، ٥١) ويعود السبب الى عدم متابعه المديرية لهذه الكتب ومحاسبه الادارات المقصره بهذه الخصوص .
- ١٠- عدم المم بعض موظفي المديرية بالاجابه عن البريد الرسمي ، جاءت هذه الفقرة بالمرتبه العشره والاخيره وحازت على وسط مرجح بلغ (٢٠٣) ووزن مئوي قدره (٧٥ ، ٥٠) ويعود السبب الى عدم وجود خبره لدى معظم موظفي التربيه وخصوصا الذين ليهم سنوات خدمه قليله في التعيين .

الاستنتاجات

في ضوء الاجابة على اهداف البحث ، ظهر ان هناك مشكلات ادارية تعيق العمل الاداري بين ادارات المدارس من جهة والمديرية العامة لتربية ديالى من جهة اخرى ، وعليه يجب العمل على مساعدة العاملين في القطاع التربوي على الارتقاء باداء نهم الوظيفي و اتاحة الفرصة لهم لتحسين مستواهم المهني لما لهم من دور فعال في مساعدة العملية التربوية والتعليمية على تحقيق اهدافها وتنويع برامجها وانشطتها بما يتفق والواقع التربوي لمرحل التعليم العام . كما ظهرت معوقات لمشكلة تاخر الاجابة عن البريد الرسمي لكل من ادارات المدارس والمديرية العامة لتربية ديالى ، مما يتطلب النظر بجدية والعمل بكل همة ونشاط للحيلولة دون حدوث هذه الظاهرة وعدم الاهمال في الاجابة عن البريد الرسمي لغرض تمشية الاعمال الادارية بالشكل المطلوب وانجازها بالوقت المحدد لها خدمة لصالح العام .

المعالجات

في ضوء المشكلات الادارية التي ظهرت من نتائج البحث هناك بعض اوجه العلاج الممكنة من خلال تبادل الراي مع المسؤولين في المديرية العامة لتربية ديالى وبعض من ادارات المدارس لتوحيد الجهود لتحقيق اهداف العملية التربوية والتعليمية والسعي لكسب ثقة المجتمع ، ونورد فيما يلي اهمها .

- ١- وضع اسس علمية ودقيقة لاختيار واعداد مدراء المدارس والموظفين في المديرية العامة للتربية .
- ٢- تجنب التداخل في اختصاصات المسؤولين للعمل الاداري في اقسام المديرية .
- ٣- معالجة المشكلات الادارية بشكل منسق كمشكلة الابنية المدرسية وازدواج المدارس وكثافة تلاميذ (طلاب) المدرسة الواحدة والشعبة الواحدة وتوسيع فتح المدارس .
- ٤- تطوير قنوات الاتصال الحديثة بين المديرية العامة للتربية وادارات المدارس .
- ٥- تشجيع الادارة الديمقراطية على كل مستويات الادارة في المؤسسات التعليمية .
- ٦- اعطاء مدراء المدارس صلاحيات اكبر في العمل الاداري لحل الكثير من المشكلات التي تواجه مدارسهم .
- ٧- التخفيف من الروتين في المكاتبات غير المهمة والمعاملات الادارية .
- التعاون المستمر بين المدرسة والمديرية والمجتمع المحلي .
- ٩- التصرف بشكل مرن حسب الموقف دون الاخلال بالنظام في الاعمال الادارية .
- ١٠- النظر الى البريد الرسمي نظرة جدية من دوا ئر المديرية العامة لتربية ديالى ومحاسبة المقصرين بواجباتهم .
- ١١- تعيين موظف بدرجة بكالوريوس في كل قطاع ليكون ممثلا عن المديرية العامة للتربية ويكون اتصاله بالمدير العام ليشراف عن تسلمه البريد وتوزيعه على مدارس القطاع

وضرورة مساعدته من معتمد تكون مهمته تسلم وتسليم البريد الرسمي يوميا او عن طريق الاتصالات الحديثة .

٢ العمل على زيادة الكادر المؤهل في دوا ئر المديرية وتدريبهم بصورة مستمرة عن الاعمال الادارية والكتابية الخاصة بالبريد الرسمي وكيفية الاجابة عنه .

التوصيات والمقترحات

اولا : التوصياتمن خلال النتا ئد التي ظهرت في هذا البحث وبالنظر الى جسامه الاعياء وزخم المراجعات وازدياد المدارس وما ينتظر المستقبل المنظور من تطوير في العملية التربوية يمكن التوصل الى التوصيات الاتية:

١- من الضروري شطر المديرية العامة للتربية في المحافظة الى مديريتين عامتين او استحداث مديريات تربية في الاقضية .

٢ العناية بالمدارس البعيدة والنا ئية من حيث الملاكات وتوفر المستلزمات .

٣- الاهتمام اللازم بجهاز الاشراف التربوي والاختصاصي وتشجيع العناصر الجيدة للترشيح الى العمل الاشرافي .

٤تحويل المشرف الاختصاص صلاحية اتخا ذ القرار لمعالجة الشواغر والمعوقات الطار ئة وضرورة تفرغ المشرف الاختصاصي لواجباته الاشرافية الكاملة وعدم تكليفه باعمال خارج خطته الا عند الضرورة القصوى واستحصال الموافقات اللازمة .

٥-تحديد نصاب المشرف الاختصاصي بما يضمن تفعيل دوره الاساس في التطوير وتحسين الاداء .

٦- ترقية الاختصاصي التربوي الى درجة خبير تربوي وفق ضوابط معينة انسجاما مع نظام وزارة التربية النافذ .

٧-تخفيض نصاب المعلم والمدرس (٤) حصص عن النصاب المقرر بالنظام لكل من مادة التربية الفنية والفيزياء والكيمياء والاحياء ومرشد الصف ومادة التربية الرياضية لانشغالهم بمهام النشاط اللاصفي .

عدم تعيين المعلمات والمدرسات في المدارس البعيدة والنا ئية الا ذا كن من سكنة تلك المناطق .

٩- الاهتمام بالتدريب اثناء الخدمة واعداد كوادر متخصصة مشهود لها بالكفاية وتطوير اساليب التدريب وادخال التقنية والوسا ئل الحديثة ووضع حوافز مجزية للمحاضر والقدر ب واعادة النظر في الخطط التدريبية وتوقيتاتها .

١٠-الاهتمام بالتطوير وتبادل الخبرة والاطلاع على التجارب المتقدمة في ميدان التربية والتعليم .

١١- تطوير الادارة المدرسية واعتماد ضوابط فنية اساسا في انتقاء مديري المدارس واعطاء الاشراف الاداري الدور المهم في عملية الترشيح والانتقاء واعادة النظر في تشكيل لجنة اختيار المدير .

- ١٢- الاهتمام بالجوانب الانسانية للتلميذ والطالب والمعلم والمدرس تجسيديا لمبادئ الحرية والديمقراطية بشكل عملي .
- ١٣- مكافحة الفساد الاداري في المؤسسات التعليمية باساليب عملية دقيقة ومستمرة والابتعاد عن المماطلة والمزاجية في التعامل الاداري .
- ١٤- الغاء معاهد المعلمين والمعلمات والاقتصار على كليات المعلمين المفتوحة في اعداد المعلم .
- ١٥- تطوير موظفي ديوان المديرية العامة للتربية ومعالجة اوضاع موظفيها في ضوء الشهادة وسنوات الخدمة ومستوى الاداء .
- ١٦- ضرورة قيام الادارة المدرسية بدورها القيادي بعقد الندوات واللقاءات والمجالس مع الطلبة ومع اولياء امورهم للعمل على توعيتها وحثهم على التفوق العلمي للوصول الى تحسين العملية التربوية .
- ١٧- تهيئة الكتب ذوات الطبعات الحديثة التي لها صلة بالتاريخ والحضارة العربية الاصلية .
- ١- قيام الجهات المختصة باخذ اراء المديرين في تثبيت او نقل اي معلم او مدرس وملاحظة التقرير السري الذي يكتبه مدير المدرسة في هذا الموضوع .
- ١٩- ترميم المدارس وفتح مدارس جديدة وتهيئة ساحات للالعاب الرياضية وفق المواصفات العالمية .
- ٢٠- ضرورة اطلاع المدير العام على البريد الرسمي شخصيا وبشكل مباشر ليتسنى له متابعة وتحديد السقف الزمني اللازم لانجاز البريد وتثبيت ملاحظاته والمعلومات وتدوين هذه في سجل خاص .
- ٢١- الاخذ بنظر الاعتبار الموقع الجغرافي للمدارس واعطا نهم الوقت المناسب للاجابة عن البريد .
- ٢٢- فتح دفتر ذمة لكل مدرسة يتضمن رقم الكتاب واسم الشخص الذي يستلم البريد والمستلم وتوقيعه وعنوان دائرته او مدرسته ومتابعتها من المشرفين .
- ٢٣- ضرورة اهتمام شعبة الصادرة والواردة في المديرية العامة لتربية ديالى كجزء من واجباتها لايقباللبريد ذات العلاقة له .
- ٢٤- محاسبة المقصرين من مديري المدارس والموظفين العاملين في المديرية وعدم التعاون معهم وتكريم الجيدين منهم .

المقترحات

- في ضوء نتائج البحث وستكمالا لما قام به الباحث يمكن تقديم المقترحات الآتية :
- ١- اجراء دراسة عن المشكلات الادارية ومشكلة تسرب التلاميذ والطلبة في المحافظة .
- ٢- اجراء دراسة عن واقع ادارات المدارس في المديرية العامة لتربية ديالى واسباب عزوفهم عن العمل الاداري في المدارس .

- ٣- اجراء دراسة عن اسباب ضعف المستوى العلمي للتلاميذ والطلبة وعدم تعاون اولياء امور الطلبة مع ادارات المدارس .
- ٤- اجراء دراسة عن واقع الاشراف التربوي والاختصاص في المديرية العامة للتربية ديالى لإدارات المدارس .
- ٥- اجراء دراسة بعد فترة زمنية للتعرف عن المشكلات الادارية المستجدة ومشكلة تاخر الاجابة عن البريد الرسمي في المديرية العامة للتربية

المصادر

- ١- ابو فروة ، ابراهيم محمد . (١٩٩٧) ، الإدارة المدرسية ، ط ٢ ، طرابلس ، الجامعة المفتوحة .
- ٢- احمد ، احمد ابراهيم . (٢٠٠١) ، الإدارة المدرسية في الالفية الثالثة ، الاسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة .
- ٣- الحبيب ، فهد ابراهيم ، (١٩٩٣) ، اهم المجالات والانشطة في العمل المدرسي كما يراها مديري ومديرات المدارس الابتدائية في منطقة ابها التعليمية ، المملكة العربية السعودية ، دراسات تربوية .
- ٤- الدليمي ، فاضل حميد خزعل . (١٩٩٤) ، مدخل فاعلية المنظمة ، دراسات تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق ، مجلة دراسات لعلوم الانسانية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الرابع ، عمان ، الاردن .
- ٥- الغانم ، عبد العزيز . (١٩٩٠) ، الإدارة المدرسية وعلاقتها بالادارة التعليمية في دولة الكويت ، دراسات تربوية ، العدد ٢٤ .
- ٦- اللواتي ، محمد شهاب حبيب . (١٩٩٢) ، المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية بسلاطنة عمان ، جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- ٧- المعمري ، سيف بن سعيد بن ماجد . (١٩٩) ، المشكلات التي يواجهها مدراء المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات ، جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- جليمران ، عمار . (١٩٩٥) ، التفكير الابداعي لحل المشكلات ، المجلة العربية للتعليم التقني ، المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني .
- ٩- حجاج ، عبد الفتاح احمد . (١٩٩٠) ، نحو صيغة ملائمة لتطوير التعليم الثانوي ، دراسات تربوية ، العدد ٢٤ .

- ١٠- حجي ، احمد اسماعيل . (١٩٩) ، الادارة التعليمية والادارة المدرسية القاهرة ، دار الفكر العربي .
- ١١- عودة ، احمد سلمان ، وخلييل يوسف . (١٩٥) ، الاحصاء للباحث في التربية والعلوم الانسانية ، عمان ، دار الفكر .
- ١٢- قراقزة ، محمود عبد القادر علي . (١٩٩٣) ، نحو ادارة تربوية واعية ، بيروت ، دار الفكر العربي .
- ١٣- مرسى ، محمد منير . (١٩٤) ، الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها القاهرة ، دار الكتب .
- ١٤- ياغي ، عبد الفتاح . (١٩٩٥) ، قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الادارة ، دراسته ميدانية ، مجلة دراسات العلوم انسانية ، المجلد الثاني والعشرون ، العدد الثاني ، عمان ، الاردن .

15- Fischer Eugene G. Anational Survery of beginning teacher

In yanchK , Wilber A . The beginning teacher .Newyork Hoit.

16-Good, O. V.(1973) .Dictionary of Education , 3rd . ed New york
Mc Graw- Hill.

17- Hihett, D, (1990) Efective Elementary School Adminis tration .
parker publishing Comp- inc.N.Y.