



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## معوقات تنمية الوعي الإداري لدى مدراء المدارس الإعدادية ومتطلبات تطويره في إقليم كردستان العراق

إعداد  
كاملة إبراهيم أحمد بادي

إشراف

أ.د. صلاح الدين إبراهيم  
معاون  
أستاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د. مجدى صلاح طه المهدي  
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٢ - أكتوبر ٢٠٢٠

معوقات تنمية الوعي الإداري لدى مدراء المدارس

## الإعدادية ومتطلبات تطويره في إقليم كردستان العراق

كاملة إبراهيم أحمد بادي

### ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على المعوقات التي تعيق تنمية الوعي الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في إقليم كردستان، طبقت الاستبانة على عينة البحث المتكونة من (116) مديراً ومديرة وتوصلت إلى وجود المعوقات تعيق تنمية الوعي الإداري لديهم، وتم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية:

تنمية معوقات الوعي الإداري، معوقات الوعي الإداري، إقليم كردستان، كاملة إبراهيم بادي،

بادي

*The current research aims to identify the obstacles that hinder the development of administrative awareness among middle school principals in the Kurdistan Region. The questionnaire was applied to the research sample consisting of (116) managers and directors, and it came to the existence of a set of obstacles that impede the development of administrative awareness among middle school principals. Of recommendations and suggestions.*

### المقدمة

يتكون إقليم كردستان العراق من اربع محافظات هي (أربيل، سلیمانیه، دهوك وحلبجة) في سنة ١٩٩٢ تشكلت وزارة التربية أستناداً إلى القانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٢ الذي تم تشريعه في المجلس الوطني في إقليم كردستان، وتتركز الأهداف التربوية على أستمراية التعليم وتوفير الفرص لكل أطفال كردستان وزيادة الأهتمام به وبمحو الأمية وتغيير النظام التربوي والتعليمي ووضع الأستراتيجية الوطنية للتربية والتعليم والأهتمام بالمدارس كمأ ونوعاً، ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لابد من توفر مدير مدرسة يتمتع بوعي إداري يمكنه من أداء أعماله اليومية، ونظراً للظروف التي يمر بها الإقليم فقد تواجه المدير مشاكل وصعوبات تعيق تنميته وعيه الإداري.

### مشكلة البحث

يعد التعليم الإعدادي إحدى أهم المؤسسات التربوية ويقع على عاتقه إعداد الطلبة إعداداً متكاملأ عقلياً ومهارياً ووجدانياً وتهيئتهم للألتحاق بسوق العمل أو مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما

---

يتطلب وجود مدير يتمتع بوعي إداري يمكنه من تحقيق ذلك، وهو بهذا الدور الكبير يتعرض إلى تحديات تؤثر في تنمية وعيه الإداري، ومما يلحظ من خلال خبرة الباحثة وأطلاعها إن هناك صعوبات ومعوقات تعيق تنمية الوعي الإداري لدى بعض من مديري التعليم الإعدادية، ويمكن صياغة مشكلة البحث وفق التساؤلات الآتية:

١. ما واقع التعليم الإعدادي في إقليم كردستان العراق
٢. ما هي أهم المعوقات التي تعيق تنمية الوعي الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في إقليم كردستان العراق؟
٣. ما تأثير متغير الجنس في التعرف على المعوقات التي تعيق تنمية الوعي الإداري لدى مدراء المدارس الإعدادية في إقليم كردستان؟

#### أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى :-

١. التعرف على واقع التعليم الإعدادي في إقليم كردستان العراق
٢. التعرف على أهم المعوقات التي تعيق تنمية الوعي الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في إقليم كردستان العراق.
٣. التعرف على أهم المعوقات التي تعيق تنمية الوعي الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في إقليم كردستان العراق تبعاً لمتغير الجنس

#### أهمية البحث

تتضح أهمية هذا البحث من أهمية الوعي الإداري، وأهمية التعرف على الصعوبات التي تعيق تنميته، إذ يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة التعليمية على مدى أملاك المدير للمهارات والقدرة على إدارة المدرسة وتفاعله الإيجابي مع عناصره ومدى وعيه بتلك المهام الإدارية ومواجهة المعوقات والصعوبات التي تواجهه، ويمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يأتي :-

١. أهمية التعليم الإعدادي و دوره في إعداد الطلبة للمراحل التعليمية التالية .
٢. قد تسهم الدراسة في التوصل إلى مؤشرات عملية تطوير أداء الإدارات والتعليم الإعدادي من خلال التعرف على معوقاته.
٣. حاجة التعليم الإعدادي في إقليم كردستان إلى التطوير بما يتناسب مع مستوى التعليم في الدول المتقدمة وبما يلبي مستوى طموح حكومة إقليم كردستان.

#### مصطلحات البحث

لتحقيق اهداف الدراسة الحالية تم تحديد المصطلحات الاتية :

### (١) الوعي الإداري

ويقصد به مدى إلمام مدير المدرسة بالمعارف والنشاطات المرتبطة بمفاهيم الإدارة ومستوياتها وجوانب العمل الإداري داخل المدرسة والجهات ذات العلاقة من أجل تطوير العمل التربوي والتعليمي.

### (٢) مدير المدرسة

هو عضو في الهيئة الإدارية للمدرسة وهو أستاذ له خبرة ودراية في المجال التربوي إضافة إلى عدد سنوات الخدمة، والذي يتمتع برفعة في الأخلاق وحسن السلوك ولديه كل المكنات التي تجعله متعاوناً مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

### (٣) التعليم الإعدادي

ويقصد به في هذه الدراسة المرحلة الدراسية التي تشمل الصفوف (١٠، ١١، ١٢) في سلم التعليم في إقليم كردستان، وباختصاصيه العلمي والأدبي، و الذي يمنح الطالب في الصف الأخير (١٢) من هذه المرحلة شهادة البكالوريا التي تؤهله للدخول في الدراسة الجامعية.

### (٤) إقليم كردستان العراق

إقليم كردستان العراق وبالكوردية (هتریمی كوردستانی عیراق) ويقع في الجزء الشمالي من العراق ويتكون من أربع محافظات هي (أربيل، السليمانية، دهوك و حلبجة) ويتمتع بحكم فيدرالي، يحده من الشرق إيران، ومن الغرب سوريا، ومن الشمال تركيا ومن الجنوب بقية المحافظات العراقية.

### منهج الدراسة وأدواتها

أعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لكونه يلائم طبيعة وأهداف البحث الحالي، من خلال الإطلاع على الكتب والدوريات والدراسات السابقة وأسئصاء آراء مدراء المدارس لمعوقات تنمية الوعي الإداري، من خلال أستبانة أعدتلكشف عنأهم المعوقات التي تحول دون تنمية الوعي الإداري لدى مدراء المدارس، وقامت الباحثة بجمع وتحليل البيانات بأستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية الملائمة لطبيعة البحث.

### الدراسات السابقة

بالرغم من الجهود التي بذلتها الباحثة في الحصول على دراسة سابقة حول معوقات تنمية الوعي الإداري لدى مديري المدارس، إلا أنها لم تجد دراسة مشابهة، ولكن هذا لم يمنعها من التعمق في الدراسات التي لها علاقة بشكل غير مباشر مع موضوع البحث الحالي وكما هو مبين أدناه:

١. دراسة الزهراني (١٩٩٠) بعنوان "أهمية الوعي الإداري لمعلم المرحلة الثانوية في ضوء وظائفه

المتعددة" وهدفت إلى إبراز أهمية الوعي الإداري لمعلم المرحلة الثانوية في ضوء وظائفه المتعددة، وأظهرت النتائج أن المعلمين يدركون أهمية الجوانب الإدارية في أعمالهم ويدركون أهمية جوانب إدارة الصف أكثر من غيرها من الجوانب، كما أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين أهمية جوانب الوعي الإداري لدى معلم المرحلة الثانوية وبين عدد سنوات الخبرة.

٢- دراسة العباسي (٢٠٠٥) بعنوان "مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية"

وهدفت الى التعرف على مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في اداء مهامه الفنية والمعوقات التي تحد منها، والسبل المناسبة للتغلب على هذه المعوقات وأظهرت النتائج أن فعالية مدير المدرسة الثانوية في منطقة عسير التعليمية في أداء مهامه الفنية توجد بصورة متوسطة، والمهام التي حصلت على درجة فعالية أعلى من غيرها هي زيارة المعلمين في الفصول زيارات منتظمة، متابعة مستوى التحصيل العلمي للطلاب، حث المعلمين على إشراك الطلبة في أنشطة التعليم والتعلم، متابعة تنفيذ المعلمين لخططهم الموضوعية مسبقاً.

٣. دراسة رباح (٢٠٠٨) بعنوان " دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ

التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره " وهدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المجالات ممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين جاءت على الترتيب الآتي: دورهم تجاه الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، واتجاه المعلمين، واتجاه الطلبة، وأخيراً اتجاه المناهج الدراسية.

٣- دراسة الحارثي (٢٠١٢) بعنوان " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى

مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة " وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية والتعرف على المعوقات (التنظيمية، الشخصية، الثقافية والاجتماعية) للإبداع الإداري، توصلت هذه الدراسة الى أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، والمستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة، وكانت المعوقات التنظيمية هي الأعلى وجاء بعدها في الترتيب المعوقات الثقافية والاجتماعية وجاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة.

٤. **دراسة الحارثي (٢٠١٥)** بعنوان " واقع تطبيق مديري مدارس التعليم مابعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان" وهدفت إلى تحديد واقع تطبيق مديري مدارس التعليم مابعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق مديري مدارس التعليم مابعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية جاء بدرجة عالية في جميع محاور الدراسة ماعدا محوري (مهارات مدير المدرسة في توظيف الثقافة المدرسية و مهارات مدير المدرسة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي ) التي جاءت بدرجة متوسطة.

٥. **دراسة طالب (٢٠١٥)** بعنوان " تطوير عمل الإدارة المدرسية في ظل نظام تربوي مقترح من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية" وهدفت إلى وضع بعض المقترحات لتطوير عمل الإدارة المدرسية الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس، وبينت النتائج أن أكثر الصعوبات والمشاكل التي تواجه مديري المدارس في عملهم سببها أزدیاد عدد الطلبة والدوام المزدوج، كما أظهرت تمتع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمستوى عال من الأداء الوظيفي.

#### **المحور الأول: الإطار النظري**

##### **الوعي الإداري وأهميته لمدير المدرسة**

إن واجب المدرسة اليوم لم يعد فقط القيام بتزويد الطلاب بالمعلومات الأكاديمية، بل يتجاوز ذلك ليكون دورها هو إعداد هذا الطالب للحياة بكل جوانبها، وأصبح الهدف من المدارس المعاصرة هو تنمية مهارات وإمكانيات وقدرات الطلبة، ويعد الوعي الإداري لمدير المدرسة من أهم جوانب العملية الإدارية، فالمدرسة أشبه بالسفينة داخل البحر فإذا كان ربانها مقتدرًا وواعيًا يمكنه أن يعمل على أن ترسي هذه السفينة على بر الأمان، وعكس ذلك يكون مصيرها الغرق، فكل هذه المهام لا تتم بالشكل المميز والجيد إلا إذا كان يديرها مدير يمتلك وعياً إدارياً قادراً على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة وانجاح العملية التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة.

##### **أولاً: مفهوم الوعي الإداري**

لما كان مفهوم الوعي الإداري من المفاهيم المركبة ، فإن الوقوف على ما يتضمنه من دلالات يتطلب تفكيك هذا التركيب:

##### **١. الوعي**

الوعي هو تقدير عاطفي شعوري مؤثر في السلوك وحات على تكوين المواقف المختلفة(الزهراني، ٢٠٠٧ ، ص ٢٢) ويعرف سليمان(٢٠١١) الوعي على أنه مساعدة الأفراد

---

والجماعات على اكتساب وعي بالبيئة المحيطة بهم وبالقضايا والمشكلات المرتبطة بها (سليمان، ٢٠١١، ص ٧٨)

فالوعي عبارة عن مدى إدراك الإنسان للأشياء والعلم بها، أي أنه يكون في حالة اتصال مباشر مع كل ما يحدث حوله، فلا يكون النجاح من نصيب أي مؤسسة إلا إذا كانت لديها إدارة واعية وفعالة، حيث بدونها لا يمكن استثمار الموارد البشرية المتوفرة فيها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها، فهو مقدمة كل مشروع ناجح ويحتاج إلى عقلية ناضجة ومتجددة وهي التي تواكب التغيير والتطور وتتابعها بجدية من أجل تحقيق الأهداف.

### ٢. مفهوم الإدارة

تعني كلمة الإدارة في اللغة العربية "خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين" (المجدوب، ٢٠٠٣، ص ١١)، وفي الاصطلاح فيقصد بالإدارة استخدام جهد مشترك لتحقيق هدف موحد، فالإدارة تقتض وجود جهد مشترك أو جماعي يقوم به عدد من العاملين بتوجيه واع ممن يتمتع بقدر من السلطة عليهم، فالجهد الفردي ل يتصف بصفة الإدارة أياً كانت الكفاءة المبذولة في تقديمه (الحلو، ٢٠٠٥، ص ٨) أما الإدارة كممارسة فهي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والوقت والمعلومات والتكنولوجيا من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف، فالمرأة داخل منزلها تمارس نوع من الإدارة في تربية أبناءها والقيام بأعمالها اليومية، هذه الإدارة القديمة كانت بسيطة عكس ما نراه اليوم كونها أصبحت تمارس في مجالات أكثر من الناحية الكمية والنوعية وب تخصصات مختلفة ولكنها تبقى عملية توجيه للجهود في المنظمة من قبل مديرها أو قائنها من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمة.

### ٣. الوعي الإداري

ويعرف (جامع) الوعي الإداري بأنه سلوك الإنسان وأنماط استغلاله لموارده وقيمه ومعاييرته التي تحكم هذا السلوم وتلك الأنماط وتوجهها، فهو المسؤول عن تحديد مصير ورفاهية الإنسان (جامع، ٢٠٠١، ص)، وهو التوعية والتزويد بالمعلومات والمهارات الإدارية التي عن طريقها يتم توجيه الموارد البشرية وغير البشرية واستخدامها في إشباع حاجاتها والقيام بوظائفها، وإنجاز مسؤولياتها بكفاءة، وذلك من خلال عمليات اتخاذ القرارات، والتخطيط والتنظيم، والتنفيذ، والتقييم الجيد في جميع الأنشطة اليومية، بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (محمود، ٢٠٠٩، ص ١٤)

---

وترى الباحثة أن الوعي الإداري هو مدى إلمام مدير المدرسة بالمعارف والنشاطات المرتبطة بمفاهيم الإدارة ومستوياتها وجوانب العمل الإداري داخل المدرسة والجهات ذات العلاقة من أجل تطوير العمل التربوي والتعليمي

#### ثانياً : أهمية الوعي الإداري

يعد الوعي الإداري من أهم جوانب العملية الإدارية، حيث يكون عبارة عن مهارات التي يمكن عن طريقها توجيه العاملين في المؤسسة التربوية والموارد الغير البشرية واستخدامها في انجاح العملية التربوية لأجل تحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، وأشار (عبدالحافظ) إلى أن خطوات العملية الإدارية هي اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم الجيد في جميع أنشطة الحياة اليومية، ويتفق هذا المصطلح الإجرائي للوعي الإداري مع البحث (عبدالحافظ، ٢٠١٦، ص ٤٧٧).

وتتمثل أهمية الوعي الإداري، في تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات التي تساعده على الانتفاع بالموارد المتاحة وعلى مواجهة مواقف الحياة ومشكلاتها اليومية من خلال التفاعل مع المتغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية بوعي وكفاءة وإيجابية (عبدالحافظ، ٢٠١٦، ص ٤٨٣)، وتتمثل أهمية الوعي الإداري لمدير المدرسة في: تسيير أعمال المؤسسة التعليمية (المدرسة)، ترشيد الإنفاق التعليمي، تحقيق جودة التعليم وتطويره.

#### ثالثاً : مجالات الوعي الإداري

تتعدد مجالات الوعي الإداري فمنها : -

#### أ. الوعي بالمفاهيم الإدارية

من خلال اطلاع الباحثة على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث، أستنتجت أنه هناك مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالإدارة وستتناول تلك المفاهيم و كما يأتي:-  
الإدارة التربوية ( الإدارة المركزية ) العامة تكون على المستوى الوطني فيما يخص وضع فلسفة التربية وأهدافها وتحديد المناهج وكذلك الإشراف العام على جميع المؤسسات التربوية على مستوى الدولة ضمن وزارة التربية والتي يترأسها الوزير.

١) الإدارة التعليمية ( الإدارة اللامركزية) على المستوى المحلي أو الأقليمي فتهتم بتنظيم السياسة العامة و الفلسفة التربوية ووضع المناهج والقيام بتوزيع الكتب على المدارس وتوفير الوسائل التعليمية لها والإشراف على العملية التربوية المحلية بما يحقق الأهداف ووفق الخطة العامة.

٢) الإدارة المدرسية ( الإدارة الإجرائية ) ويشتمل مدير المدرسة والعاملين معه من أعضاء الهيئة الإدارية والمدرسين وغيرهم من العاملين في الجهاز الإداري.

٣) إدارة الوقت: وهي أستغلال وقت العمل داخل المدرسة من خلال التركيز على النشاطات المدرسية التي تجعل من المدير قائداً فعالاً في مدرسته من خلال تحديد سقف زمني للخطط والأهداف للوصول إلى تحقيقها.

٤) إدارة الصراع: إن المدير الناجح هو القادر على إدارة الصراع من خلال السلوك الذي يقوم به وحل الخلافات التي تحدث داخل المدرسة بشكل فعال ويمنع إعاقة فرد أو جماعة من تحقيق المدرسة لأهدافها.

٥) إدارة التغيير: وهو الإشراف والتدخل لإحداث تغييرات غير عشوائية، وإنما تغييرات مدروسة بشكل جيد ومخطط لها بحيث تكون تغييرات هادفة.

٦) إدارة الأجيال: الأجيال هو " ألتقاء عدد من الأفراد في مكان ما وفي وقت محدد لمناقشة موضوعات معينة للتوصل لأهداف محددة " ( الشهري، ٢٠١٢، ص ٢٩) ويعتبر أجتماع هيئة المدرسة والأجتماع مع أولياء أمور التلاميذ من أهم الأنشطة التي يمارسها مدير المدرسة، ولإنجاح الأجتماع يجب وضع خطة هادفة وقابلة للتنفيذ.

#### ب . الوعي بمستويات الإدارة التربوية

لقد تعارف الفكر الإداري على تقسيم الأفراد المسؤولين عن الإدارة وتوجيه العاملين إلى مجموعة من المستويات هي مستوى الإدارة العليا المتمثلة بوزارة التربية، مستوى الإدارة الوسطى المتمثلة بمديريات التربية في المحافظات، مستوى الإدارة المباشرة المتمثلة بإدارة المدارس، إن الدور الإداري يمارس بدرجة أكبر في مستوى الإدارة العليا حيث التفكير في مستقبل المنظمات والتفكير للمدى البعيد، وهذا الدور يمارس أيضاً مستوى الإدارة الوسطى، وإن كان بدرجة أقل والدور القيادي يمارس بدرجة أكبر في مستوى الإدارة الدنيا، حيث يتم توجيه العاملين والتأثير فيهم من خلال التعامل والتفاعل المباشر معهم وحثهم على تنفيذ المهام والمسؤوليات والأهداف المخططة والمحددة لكل منهم، أما الدور الفني التنفيذي فتمارسه المستويات الإدارية الثلاث (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة المباشرة) حسب مقتضيات ومتطلبات العمل (أبو الفضل، ٢٠١٤، ص ٤٤-٤٥).

#### ج . الوعي بجوانب العمل الإداري وعملياته

---

تعتبر جوانب العملية الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة جزءاً مهماً في السلوك التربوي الذي يقوم به في إدارته للمدرسة، عليه فإن نجاح العملية التربوية تتحدد بمدى إدراكه لجوانب العمل الإداري والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال والرقابة والتوجيه والمتابعة والتقييم (سليمان، ٢٠٠١، ص ٢١٤) عليه فإن نجاح العملية التربوية تتحدد بمدى إدراكه لجوانب العمل الإداري، وفيما يلي أستعرض لتلك الجوانب الإدارية :-

(١) **التخطيط (Planing)**: هو النشاط الإداري الذي يقوم على تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف وحصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط وحصر الموارد المتاحة للتنظيم ورسم برامج العمل لتنمية الموارد وأستغلال المتاح منها كل ذلك في فترة زمنية محددة (الخطيب وآخرون، ١٩٨٧، ص ١٦) والتخطيط الناجح يعتمد على قدرة المدير على التنبؤ بالمتغيرات المحيطة به سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها.

(٢) **التنظيم (Organization)** هو "مصطلح يشير إلى محتويات البناء الهيكلي، والذي يتبين من خلاله كيفية تنظيم العمل وتحديد مفاهيمه ووسائل التنسيق بين وحداته" (محمود، ٢٠١٣، ص ٩٧) ولعملية التنظيم كجانب من جوانب العملية الإدارية بشكل عام، أهمية كبيرة فهي تعمل على تنسيق الجهود المبذولة داخل المدرسة وتنظم العلاقات بين المدير والمدرسين والأفراد الآخرين داخل المدرسة واستثمار كل الطاقات الموجودة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

(٣) **التنسيق (Co-erdination)** وهو تنظيم جهود العاملين في المدرسة من إداريين ومدرسين وتحديد أعمالهم بحيث لا تتداخل أو تحدث ازدواجية في العمل وتكليفهم بما يقومون به من أعمال (العجمي، ٢٠١٠، ص ٦٨) فهي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل وكذلك الأنشطة الأخرى التي تنفذ داخل المدرسة أو خارجها وضمان قيام جميع الأفراد والمجموعات بالعمل بفاعلية بما يتوافق مع تحقيق الأهداف.

(٤) **الاتصال (Connection)** هو الفعل الذي يتضمن نقل أو إرسال إشارة أو رمز منظوقاً كان أو مكتوباً أو مصوراً من مصدر معين إلى جمهور معين عن طريق وسيلة أو أكثر من الوسائل الاتصالية بقصد التأثير في رأي أو فعل فرد أو جمهور أو مجموعة من الجماهير (علي، ٢٠١٠، ص ٣٥) وهو أحد العناصر الأساسية في فعاليته في المدرسة حيث

- إن إنجاز أي عمل جماعي لا يتم بدون اتصال فيتم نقل المعلومات والبيانات والتوجيهات بين العاملين في المدرسة وبدونها يكون من الصعب القيام بأي نشاط.
- ٥) **الرقابة (Control)** هي قياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف وبذلك يستطيع المديرون رصد الانحرافات عن الخطة في الوقت المناسب وأخذ الإجراء التصحيحي اللازم (خليل، ٢٠٠٩، ص ١٦٢) فهي عملية التأكد من أن الأمور تتم وفقاً لما هو مخطط حيث انه من واجب مدير المدرسة للتحقق بنفسه عن مدى تحقيق الأهداف وتنفيذ النشاطات.
- ٦) **التوجيه (Direcoring)** ويقصد به الاتصال بالمعلمين والإداريين والعاملين في المدرسة من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التربوية التي أنشأت من أجلها (العجمي، ٢٠١٠، ص ٦٩) ويعتمد التوجيه بشكل رئيسي على سلامة التخطيط والتنظيم ، ويتوقف على وضوح وتحديد الأهداف للعاملين وعلى توزيع المهام والمسؤوليات عليهم بشكل حسن وكل ذلك يتم عن طريق مدير المدرسة.
- ٧) **المتابعة (Follow up)** هي عملية ملاحقة تنفيذ الأعمال من أنها تسير في الاتجاهات المقررة في خطة العمل ومعرفة اتجاه الانحراف من أجل معرفة أسباب ذلك وأخذ الإجراءات الصحيحة لوضع الحلول المناسبة لها ومنع وقوعها مرة أخرى.
- ٨) **التقويم (Evaluation)** هي عملية فحص وتقييم شامل للنتائج وتهدف إلى التأكد من أن الخطط تنفذ في وقتها بالطريقة الصحيحة و المرسومة لها (العواد، ٢٠١٥، ص ٨٦) وهي ليست غاية بحد ذاتها بل يعتبر التقويم وسيلة لمعرفة نواحي القوة من أجل دعمها والاستفادة منها والوقوف على نواحي الضعف لتعديلها وعلاجها أو اختيار البدائل الملائمة لها، فلا يمكنه القيام بأعماله المطلوبة منهم بدون التقويم الذي يبنى على الأسس الموضوعية البعيدة عن المجاملات الشخصية.

#### التعليم الإعدادي في إقليم كردستان العراق

هي مرحلة البناء التخصصي لدى الطالب ورفع المستوى المعرفي لديه من الجانب العلمي والاجتماعي بغية إكمال الدراسة أو ممارسة مهنة محددة، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات وهي تهدف إلى دمج الطالب في المجتمع وإعداده للعيش في عالم متغير وتنمية التفكير العلمي للطالب وتعميق روح البحث العلمي والتجريب واستخدام المنهج، وإتاحة الفرص للطلبة القادرين وإعدادهم لإكمال ومواصلة الدراسة في جميع المستويات، والموائمة بين مهارات الطلبة التي يحصلون عليها

---

عن طريق التعليم في الفروع المهنية وبين ما يحتاجه سوق العمل (قانون التربية، ٢٠١٣، ص ٢١) وهي تنقسم إلى قسمين هما والإعدادية الأكاديمية والإعدادية المهنية. وكما هو مبين أدناه:  
**أولاً: الإعدادية الأكاديمية**

ويلتحق بها الطالب بعد اجتيازه للامتحانات الوزارية العامة في الصف التاسع لمرحلة التعليم الأساس بنجاح، وتبدأ من الصف العاشر ومدتها ثلاث سنوات وهي تشمل الصفوف الثلاثة (١٠، ١١ و ١٢) وتنقسم الدراسة إلى فرعين العلمي والأدبي، وفي الصف العاشر يختار الطالب إما الدراسة في الفرع العلمي أو في الفرع الأدبي، يتم تدريس مجموعة من المناهج في هذه المرحلة موزعة حسب الفرع العلمي والأدبي، بالنسبة للفرع الأدبي فإن المناهج الدراسية تتضمن (التربية الدينية، اللغة الكوردية، اللغة العربية، اللغة الأنكليزية، الرياضيات، الأدب والنصوص، النقد الأدبي، علم الأجناس، علم الاقتصاد، البلاغة، الفلسفة، الجغرافيا والجغرافيا البشرية، تأريخ، جينوسايد، الحقوق، الحاسوب، التربية الفنية والرياضة) أما بالنسبة للفرع العلمي فإن المناهج الدراسية فيه تشمل (التربية الدينية، اللغة الكوردية، اللغة العربية، الأدب والنصوص، اللغة الأنكليزية، الفيزياء، الكيمياء، الأحياء، الرياضيات، جينوسايد، الحقوق، الكمبيوتر، التربية الفنية والرياضة).

#### **ثانياً: الإعدادية المهنية**

ويلتحق بها الطالب الذي أجتاز الامتحانات الوزارية العامة للصف (٩) من مرحلة التعليم الأساس بنجاح، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، وهي تؤهل الطالب للحصول على شهادة الإعدادية المهنية لغرض الأنخراط في سوق العمل أو الأستمرار في الدراسة، وتنقسم إلى أربعة أقسام هي (إعدادية التجارة وإعدادية الزراعة وإعدادية التمريض وإعدادية الصناعة)

#### **المبادئ العامة للتعليم الإعدادي في إقليم كردستان**

يهدف التعليم الإعدادي في إقليم كردستان العراق إلى تمكين التلاميذ الذين أنهوا مرحلة التعليم الأساس إلى إكمال التعليم الإعدادي ومواصلة تطوير شخصياتهم في جوانبها الجسمية والفكرية وتنمية معرفتهم بالثقافة العامة واللغة والفكر والتراث والكمبيوتر والرياضيات وعلم الأجناس والجغرافيا والتاريخ والعلوم وتطبيقاتها في الحياة ومواكبة تقدمها وأكتساب المهارات والاتجاهات الفكرية والعلمية الممهدة للأعمال المهنية والإنتاجية ومواصلة الخبرات في الجامعات والمعاهد لإنشاء مواطنين مخلصين لأمتهم ووطنهم متمسكين بالديمقراطية ومسهمين في تقدم مجتمعهم، وهي ترمي إلى تجسيد العلوم مع عدم إهمال الجانب التربوي" (وزارة التربية، ٢٠٠٩، ص ٥٣)

## أهداف التعليم الإعدادي في إقليم كردستان

يهدف التعليم الإعدادي في إقليم كردستان العراق إلى دمج الطالب في المجتمع وإعداده للعيش في عالم متغير وتنمية التفكير العلمي للطالب وتعميق روح البحث العلمي والتجريب واستخدام المنهج العلمي والمصادر وأتباع أساليب الدراسة العلمية السليمة وإتاحة الفرص للطلبة القادرين وإعدادهم لإكمال ومواصلة الدراسة في جميع المستويات، والموائمة بين مهارات الطلبة التي يحصلون عليها عن طريق التعليم في الفروع المهنية وبين ما يحتاجه سوق العمل ( قانون للتربية، ٢٠١٣، ص ٢١)،

ويواجه التعليم الإعدادي في إقليم كردستان مجموعة من المشكلات كالمركزية في اتخاذ القرارات التربوية التي تؤدي إلى ضعف التنسيق والمتابعة، ونقص الملاكات التدريسية في بعض الأختصاصات وأفتقار المدراء العاملين في الوزارة وفي المحافظات لوضوح المسؤوليات والمهام حيث أنهم يفسرونها على إنها تشغيلية أي إدارة يومية وليست مهام استراتيجية، وكثرة عدد الطلبة في الصف الواحد، وقلة أهتمام أولياء أمور الطلبة بمتابعة أولادهم أثناء السنة الدراسية لأنشغالهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والصحية التي يمر بها الإقليم، إضافة الى كثرة أيام العطل الرسمية ما يؤدي إلى عدم كفاية الوقت لأتمام المناهج الدراسية المقررة، وكذلك اعتماد الأختبارات الوزارية على نسبة ١٠٠% أختيار من متعدد.

### المحور الثاني: الإطار الميداني منهج الدراسة

أعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة وأهداف البحث، من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمعوقات التي تعيق تنمية الوعي الإداري لمدراء المدارس الإعدادية.

### مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات الإعدادية في مراكز محافظات إقليم كردستان العراق الأربعة ( أربيل، السليمانية، دهوك و حلبجة) للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠، والبالغ عددهم (٢٥٧) مدير ومديرة.

### عينة البحث

تتألف عينة البحث من مديري المدارس الإعدادية في مراكز محافظات إقليم كردستان، والبالغ عددهم (١١٦) مديراً ومديرة، موزعين على مراكز محافظات إقليم كردستان وكما هو موضح أدناه بالجدول أدناه :-

عدد مدرء المدارس الإعدادية ( عينة البحث )

المحافظة	عدد أفراد عينة البحث من مديري المدارس		المجموع
	ذكور	إناث	
أربيل	١٦	٢٦	٤٢
سليمانية	٢٤	١٨	٤٢
دهوك	١٥	١٠	٢٥
حلبجة	٤	٣	٧
المجموع	٥٩	٥٧	١١٦

خطوات إجراء الدراسة

إعتمدت الباحثة على الأستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع البحث، وقامت بصياغة فقرات الأستبانة وعرضها على مجموعة من الأساتذة والمحكمين وبنسبة أئفاق ٨٠% فأكثر وتم إجراء التعديلات المناسبة على بعض الفقرات وتم حذف بعضها حيث أصبحت عدد الفقرات (١٥) فقرة، وتم أستخراج الصدق والثبات، وقامت بتطبيق الأستبانة بصيغتها النهائية على عينة البحث، وأستخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية منها المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري والنسبة المئوية وبأستخدام برنامج (SPSS)، فتوصل البحث إلى النتائج الآتية:-  
تشير النتائج في الجدول التالي إلى أن معوقات الوعي الإداري من وجهة نظر مديري المدارس تراوح نسبتها المئوية بين (٨٧,٠٧%) كحد أعلى و(٧٧,٣٠%) كحد أدنى، والوسط الحسابي لهذه المعوقات فهي بين حد أعلى قدره (٢,٦١٢١) وحد أدنى قدره (٢,٣١٩٠)، أما الأنحراف المعياري فبلغت أعلى نسبة له (٠,٦٦٥٨٩) درجة وأقل نسبة بلغت (٠,٥٠٦٨٥) وبلغ عدد المعوقات التي زادت درجات أوساطها الحسابية عن (٢) هي (١٥) فقرة، وهي تمثل جميع الفقرات وكما هو موضح في الجدول أدناه:-

معوقات تنمية الوعي الإداري بشكل تنازلي حسب النسب المئوية والأوساط الحسابية

رقم الفقرة	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الفقرات تنازلياً
قلة الحوافز والجوائز التشجيعية للمدرء المتميزين لتشجع الآخرين لتطوير قابلياتهم في العمل الإداري	87.07%	2.6121	١
عدم التمييز بين المدير ذات المستوى العالي والأقل منه وعياً في التقويم السنوي	85.06%	2.5517	٢
قلة الرغبة لدى بعض المدرء في أمتلاك الوعي الإداري والتعلم من الآخرين والأستفادة من خبراتهم في العمل الإداري	84.48%	2.5345	٣

٤	2.5259	84.20%	قلة مواكبة التطورات العلمية الحاصلة في العالم عن العمل الإداري الحديث
٥	2.5086	83.62%	قلة التخصيصات والمشاركات في المؤتمرات المحلية والدولية
٦	2.5086	83.62%	أنشغال مدرء المدارس بالأعمال الإدارية الفنية والروتينية الكثيرة والمشكلات الناتجة عن كثرة أعداد الطلبة
٧	2.4914	83.05%	أنشغال بعض المدرء بالأوضاع السياسية والأقتصادية التي يمر بها الأقليم
٨	2.4741	82.47%	ضعف أهتمام المدرء بالمشاركة في الدورات التدريبية والتتقيفية
٩	2.4569	81.90%	إيمان بعض مدرء المدارس بأن العمل الإداري هو عملية تشريف وليست تكليف
١٠	2.4397	81.32%	تداخل العمل الحزبي السياسي مع العمل الإداري التربوي
١١	2.4224	80.75%	نقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لنجاح المدير في أداء مهامه
١٢	2.4224	80.75%	المركزية الشديدة من قبل الوزارة ومديريات التربية التي تحد أو تقلل من صلاحيات المدرء
١٣	2.3707	79.02%	غموض بعض القوانين والتشريعات الإدارية الصادرة من الإدارة التربوية العليا
١٤	2.3621	78.74%	ضعف التنسيق بين مدير المدرسة والجهات الأخرى ذات العلاقة بعمل إدارة المدرسة
١٥	2.3190	77.30%	كثرة الآراء السياسية والجدل السياسي بين أعضاء الهيئة التدريسية

ويتبين من الجدول أعلاه، أن الفقرة " قلة الحوافز والجوائز التشجيعية للمدرء المتميزين لتشجع الآخرين لتطوير قابلياتهم في العمل الإداري " جاءت بالترتيب الأول في كونها من أبرز معوقات الوعي الإداري حيث بلغت نسبتها المئوية (٨٧,٠٧%) وبوسط حسابي قدره (٢,٦١٢١) وأنحراف معياري قدره (٠,٥٠٦٨٥)، وقد يرجع سبب ذلك إلى الحالة الأقتصادية والوضع المالي الذي يمر به الإقليم والذي ينعكس على قلة وجود الحوافز المادية وغيرها.

أما الفقرة التي أحتلت الترتيب الثاني فهي " عدم التمييز بين المدير ذات المستوى العالي والأقل منه وعباً في التقويم السنوي " في كونها من معوقات الوعي الإداري البارزة أيضاً حيث بلغت نسبتها المئوية (٨٥,٠٦%) ووسطها الحسابي (٢,٥٥١) وبأنحراف معياري قدره (٠,٦٥٠٦)، وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم حيادية القائمين بعملية التقويم السنوي أو تعرضهم لضغوطات خارج سيطرتهم مما يؤدي إلى التمايز السلبي في إعطاء التعليمات.

أما الفقرة " قلة الرغبة لدى بعض المدرء في أملاك الوعي الإداري والتعلم من الآخرين والأستفادة من خبراتهم في العمل الإداري " جاءت بالمرتبة الثالثة في كونها من معوقات الوعي الإداري حيث بلغت نسبتها المئوية (٨٤,٤٨%) ووسطها الحسابي (٢,٥٣٤٥) وبأنحراف معياري قدره

٠,٥٦٦١)، وقد تكون الفقرة التي قبلها سبباً في ضعف الرغبة لدى مديري المدارس في أملاك الوعي الإداري.

في حين جاءت الفقرة " قلة مواكبة التطورات العلمية الحاصلة في العالم عن العمل الإداري الحديث" بالترتيب الرابع في كونها من معوقات الوعي الإداري حيث بلغت نسبتها المئوية (٨٤,٢٠%) ووسطها الحسابي (٢,٥٢٥٩) وبأنحراف معياري قدره (٠,٦٢٥٠٠)، وقد يرجع سبب ذلك إلى كثرة أنشغال الأفراد بشكل عام ومنهم مديري المدارس بالظروف السائدة حالياً.

واحتلت الفقرة " قلة التخصيصات والمشاركات في المؤتمرات المحلية والدولية " الترتيب الخامس في كونها إحدى معوقات الوعي الإداري حيث بلغت نسبتها المئوية (٨٣,٦٢%) ووسطها الحسابي (٢,٥٠٨٦) وبأنحراف معياري قدره (٠,٥٥١٦١) وقد يرجع سبب ذلك إلى المحسوبة في اختيار المشاركين في هكذا مؤتمرات وإلى الظروف المالية للمدارس ومديريات التربية.

في حين احتلت الفقرات "أنشغال مدراء المدارس بالأعمال الإدارية الفنية والروتينية الكثيرة والمشكلات الناتجة عن كثرة أعداد الطلبة" "أنشغال بعض المدراء بالأوضاع السياسية والاقتصادية التي يمر بها الأقليم" " ضعف أهتمام المدراء بالمشاركة في الدورات التدريبية والتثقيفية " " إيمان بعض مدراء المدارس بأن العمل الإداري هو عملية تشريف وليست تكليف " " تداخل العمل الحزبي السياسي مع العمل الإداري التربوي "والفقرة " نقص في الموارد البشرية والمادية اللازمة لنجاح المدير في أداء مهامه " " المركزية الشديدة من قبل الوزارة ومديريات التربية التي تحد أو تقلل من صلاحيات المدراء " " غموض بعض القوانين والتشريعات الإدارية الصادرة من الإدارة التربوية العليا " والفقرة " ضعف التنسيق بين مدير المدرسة والجهات الأخرى ذات العلاقة بعمل إدارة المدرسة " بالترتيب (السادس، السابع، الثامن، التاسع، العاشر، الحادي عشر، الثاني عشر، الثالث عشر والرابع عشر) على التوالي والفقرة " كثرة الآراء السياسية والجدل السياسي بين أعضاء الهيئة التدريسية " جاءت بالترتيب الأخير الخامس عشر، حيث بلغت نسبتها المئوية (٧٧,٣٠%) ووسطها الحسابي (٢,٣١٩٠) وبأنحراف معياري قدره (٠,٦٢٦٩٢)، وقد يرجع سبب ذلك إلى الحرية والديمقراطية التي يمارسها الشرائح المختلفة في الإقليم والتي تنعكس على طبيعة الحوارات التي تجري بينهم.

أما بالنسبة لهدف " التعرف على معوقات الوعي الإداري لمدراء المدارس الإعدادية وفقاً لمتغير الجنس" فتوجد فروق دالة إحصائياً بين آراء المديرين والمديرات بالنسبة إلى معوقات الوعي الإداري، وكما هو مبين في الجدول أدناه

## الفروق في معوقات الوعي الإداري لمدرء المدارس من وجهة نظر المدرء

### تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
	الجدولية	المحسوبة				
يوجد فرق دال لصالح الاناث	١,٩٦٠	٢,٥٧٣	٤,٢٧٥٥١	٣١,٥٩٣٢	٥٩	ذكور
	(١١٤)(٠,٠٥)		٤,٠٣٥٣٢	٣٣,٥٧٨٩	٥٧	اناث

ومن النتائج المعروضة في الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ (٣١,٥٩٣٢) وبأنحراف معياري قدره (٤,٢٧٥٥)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (٣٣,٥٧٨٩) وبأنحراف معياري قدره (٤,٣٥٣٢)، وأن القيمة التائية المحسوبة بلغت (٢,٥٧٣) وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٤) وهذا يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وأن الفرق هو لصالح المدرءات، وهذا يعني أن المدرءات أكثر إحساساً بالمعوقات التي تعيق الوعي الإداري لمدرء المدارس، وقد يعود سبب ذلك إلى أنها تعالج المعلومات بكفاءة ودقة أكثر إضافة إلى سرعة الملاحظة لديهن.

### التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة ستقدم مجموعة من التوصيات

وهي :

- ١) الأهتمام بفتح الدورات التدريبية لمديري المدارس لأكتساب المهارات ومواكبة التطور الإداري وتطبيق الأساليب الحديثة في مجال الإدارة.
- ٢) توفير الأجهزة الحديثة والمختبرات العلمية والصوتية وجميع الوسائل التعليمية من قبل الإدارة التربوية العليا وتدريب القائمين عليها.
- ٣) تشكيل لجان متخصصة لتشخيص مواطن القوة والضعف في المدارس الثانوية وتحديد الحاجات والمستلزمات الضرورية لها ليكون عاملاً في تطويرها.
- ٤) الأستفادة من خبرات الدول المتقدمة ودول الجوار التي تتشابه مع الإقليم في الظروف العامة، في التغلب على معوقات تنمية الوعي الإداري.
- ٥) أعتداد آليات لتقويم الأداء والحكم على النتائج بعيداً عن أية تأثيرات أخرى.
- ٦) تعزيز دور المجتمع المحلي للمدرسة وتوثيق الروابط بينهما من خلال مجالس أوليار أمور الطلبة وتبادل المعلومات.
- ٧) دعم مديريات الإعداد والتدريب التي تساهم في تدريب المدرء على جميع الأصعدة.

## مصادر البحث

١. أبو الفضل، عبدالشافى محمد (٢٠١٤) القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. جامع، محمد نبيل (٢٠٠١) البيئة والهندسة الوراثية- البعد الاجتماعي، مركز الدعم الاعلامي، الاسكندرية، مصر.
٣. الحارثي، مشعل بن مبارك عايض (٢٠١٢) واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى/ كلية التربية / المملكة العربية السعودية.
٤. الحارثي، سالم بن عبدالله بن سالم (٢٠١٥) واقع تطبيق مديري مدارس التعليم مابعد الأساسي للمهارات الإدارية والإشرافية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية / قسم التربية والدراسات الإنسانية / كلية العلوم والآداب / جامعة نزوى، سلطنة عمان.
٥. الحلو، ماجد راغب (٢٠٠٥) علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، منشأة المعارف، جلال حزى وشركاءه، الإسكندرية، مصر.
٦. الخطيب، رباح وآخرون (١٩٨٧) الإدارة والإشراف التربوي . اتجاهات حديثة، مطابع الفرزدق، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٧. خليل، منى عطية خزام (٢٠٠٩) الإدارة وأخذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان/ كلية الخدمة الاجتماعية، مصر.
٨. رباح، سامي عوض الله جادالله (٢٠٠٨) دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير في أصول التربية/ قسم الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٩. الزهراني، مطير محمد خاطر (١٩٩٠) أهمية الوعي الإداري لمعلم المرحلة الثانوية في ضوء وظائفه المتعددة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى / كلية التربية / المملكة العربية السعودية.
١٠. الزهراني، سعد ناصر محمد (٢٠٠٧) درجة وعي طلاب المرحلة الثانوية بمكة المكرمة بأضرار النفايات الإلكترونية، كلية التربية، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.

١١. سليمان، عرفات (٢٠٠١) **أستراتيجية الإدارة في التعليم**، ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
١٢. سليمان، احمد (٢٠١١) **طرق تنمية الوعي البيئي**، ط١، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
١٣. الشهري، د خالد محمد (٢٠١٢) **المدير المتميز - خطوات عملية لمدير المدرسة**، موقع تعليمنا للطباعة والنشر.
١٤. طالب، ميادة ابراهيم (٢٠١٥) **تطوير عمل الإدارة المدرسية في ظل نظام تربوي مقترح من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية**، مركز البحوث والدراسات التربوية، وزارة التربية، العراق.
١٥. العابسي، سعد بن ظافر (٢٠٠٥) **مدى فعالية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية**، رسالة ماجستير في الآداب بقسم الإدارة التربوية / كلية التربية / جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
١٦. عبدالحافظ، نبيلة الورداني (٢٠١٦) **علاقة كل من الوعي الإداري والمتغيرات الاتصالية بالوعي البيئي لدى المرأة الريفية**، إدارة المنازل، كلية التربية النوعية/ جامعة بورسعيد، مصر.
١٧. العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠) **الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
١٨. علي، ماهر أبو المعاطي (٢٠١٠) **الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية - أسس نظرية ونماذج تطبيقية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
١٩. العواد، ياسين أحمد (٢٠١٥) **تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، رسالة دكتورا في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية/ جامعة دمشق.
٢٠. قانون التربية (٢٠١٣) **القانون العام للتربية**. المادة ٤٢ و ٤٣، حكومة إقليم كردستان، العراق.
٢١. المجدوب، طارق (٢٠٠٣) **الإدارة العامة، العمليات الإدارية، الوظيفة العامة، الإصلاح الإداري**، منشورات الحلبي للحقوق، بيروت، لبنان.
٢٢. محمود، رشا (٢٠٠٩) **فاعلية برنامج مقترح تنمية الوعي الإداري في بعض مجالات الاقتصاد المنزلي لدى فتيات المؤسسات الإيوائية (الملاجيء)**، رسالة دكتوراه، كلية التربية النوعية، جامعة عين شمس، مصر.

- 
٢٣. محمود، منال طلعت (٢٠١٣) أساسيات في علم الإدارة، دار الكتب والوثائق القومية /  
المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
٢٤. وزارة التربية (٢٠٠٩) نظام المدارس الإعدادية، حكومة إقليم كردستان، أربيل، العراق.