

## المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس The problems facing school administration in secondary schools in Jordan from the viewpoint of school principals and principals

الدكتورة دلال مصطفى هواش<sup>1</sup>  
الدكتور مدين ابراهيم خميس<sup>2</sup>  
وزارة التربية والتعليم الأردنية/ الأردن

**Abstract:** The aim of this study is to identify the problems facing school administrations in public secondary schools in the directorate of Marka District in Jordan with regard to the viewpoint of school principals. The study based on a descriptive survey method and the study community consisted of (86) principals from the directorate of Marka District. Besides the study personnel contains about (71) principals chosen randomly. The study tool is composed of questionnaire prepared by the researchers depending on several educational studies and researches related. It contained (49) paragraphs after making sure of their validity and stability. The study was applied after making statistical treatments needed. After applying the questionnaire on the sample personnel (study subjects) the study revealed that the administration problems facing the principals in secondary schools were very high with an average of (3.71). The problems related to school building and equipment come first with an average of (3.82). Secondly, problems related to students and parents. Finally, problems related to school administration are the last ones with an average of (3.55). And the reasons for the study results are statistically significant differences between respondents' average due to gender variable in the interest of males. Also, there are no statistical differences among respondents due to qualification variable and experience. On the light of the results that the study achieved the two researchers recommend the followings; we should apply comprehensive procedural plans by principals to overcome problems and obstacles facing them and also they should prepare comprehensive plans to qualify teachers.

Key words: problems, school administrations, high school and school principals.

**الملخص:** هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية لواء ماركا في الأردن من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس التابعة لمديرية لواء ماركا والبالغ عددهم (86) مديراً ومديرة. وبلغت عينة الدراسة من (71) مديراً ومديرة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أما أداة الدراسة فقد تمثلت بالاستبانة التي أعدها الباحثان بالاعتماد على عدد من الأبحاث والدراسات التربوية ذات العلاقة، وضمنت (49) فقرة بعد التأكد من صدقها وثباتها. طبقت الدراسة وأجريت المعالجات الإحصائية اللازمة. أظهرت نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أن المشكلات الإدارية التي يواجهها مديري ومديرات في المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة وقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.71)، حيث جاءت المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.82)، والمجال المتعلق بالمشكلات الخاصة بالطلبة وأولياء الأمور بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.72) بدرجة مرتفعة، ثم المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية (المعلمين) حيث حصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية حيث حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.55). وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصى الباحثان بعدد من التوصيات منها: وضع خطط إجرائية من قبل المديرين للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تواجههم ووضع خطة شاملة لتأهيل المعلمين.

الكلمات المفتاحية: المشكلات، الإدارة المدرسية، المدارس الثانوية، مديري ومديرات المدارس.

## المقدمة

تعد الإدارة الناجحة العمود الفقري لأي مؤسسة تعليمية لتحقيق أهدافها في مختلف المجالات، وتعد المؤسسات التربوية والتعليمية من أكثر المؤسسات تطوراً بشكل متسارع ودائم في مختلف المجالات سواء المادية أو البشرية، ونتيجة لهذه التطورات تظهر العديد من المشكلات والمعوقات والتي تتطلب العمل على حلها بشكل إبداعي وضمن الإمكانيات المتاحة معتمدة على القرارات الحكيمة والرشيطة والخبرة والكفاءة من مدير المدرسة والعاملين فيها بمختلف تخصصاتهم، والبحث عن الأساليب والحلول والتي يمكن عن طريقها إجراء معالجات تربوية شاملة كمطلب تربوي يعرض نفسه لهذا الواقع الملموس في مدارسنا في الوقت الحاضر. م ونبوة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إن نجاح وتقديم العملية التعليمية يعتمد بشكل أساسي على الإدارة المدرسية الناجحة المتمثلة بمدير المدرسة بما يمتلكه من مهارات وقدرات تساعده في إدارة المدرسة، إذ أن مدير المدرسة هو القائد التربوي الميداني الذي يؤثر في معلمي المدرسة وطلبتها، فيعمل على رسم خارطة الطريق أمام المعلمين لبلوغ الأهداف المنشودة في أقل وقت وجهد. فنجاح العملية التعليمية مرهون إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة المدرسية وفاعليتها في تلبية احتياجات وميول المعلمين والمتعلمين في إطار من الحرية والتعاون المثمر (العردان، 2007).

تعتبر المرحلة الثانوية من المراحل الدراسية الهامة حيث يقطف الطلاب ثمرة جهودهم التي بذلوها في المرحلة الأساسية والطلبة في هذه المرحلة يمرون في مرحلة حرجة من مراحل النمو وهي مرحلة المراهقة المتوسطة من سن 16-18 حيث تظهر فيها العديد من المشاكل والميول والاتجاهات والرغبات والشهوات والحاجات فإذا لم يتم توجيههم من قبل الآباء والمعلمين توجيهاً سليماً في ظل إطار شرعي وتربوي مرن بعيداً عن التهاون والتساهل والتخلي عن المبادئ والمثل والقيم وبعيداً عن التصرفات العصبية فإن الشباب في هذه المرحلة يضيعون في لجج العند مما يؤدي إلى الانحطاط والفشل وعدم القدرة على مواجهة متطلبات الحياة (حمائل، 2018).

يعد مجال الإدارة المدرسية من المجالات المؤثرة في النظام التعليمي لتحقيق أهدافه وغاياته، وقد وردت العديد من التعريفات أبرزها: أنها مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين نظرياً وعملياً لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقويم لاتخاذ قرارات على ضوء الانجازات (طافش، 2004، 171). وتشكل الإدارة التربوية الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف العملية التربوية. فقد أصبحت المنظومة التربوية في إدارتها تسعى إلى الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها مثل المعلمين، والمشرفين التربويين، والطلبة، والأبنية والمناهج والتجهيزات لتوجيهها، والتنسيق فيما بينهما، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي نصت عليها السياسة التربوية والتعليمية للدولة (مصطفى، 2001).

وذكر حمدان (2007) أهداف الإدارة المدرسية والمتمثلة في: بناء شخصية الطالب بناءً علمياً وعقلياً وجسماً وثقافياً واجتماعياً ونفسياً بشكل متكامل، وتنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمياً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وتطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في البلد، ووضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل، والإشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً، بالإضافة إلى إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والمجتمع المحلي. وقد تعدى هدف الإدارة المدرسية تسيير الأعمال الروتينية في المدرسة من حفظ النظام ومتابعة العاملين وأصبح يتعلق بالعملية التعليمية التعلمية والتي محورها الأساسي الطالب وتهيئة الظروف المناسبة التي ينعكس أثرها على العملية التعليمية.

وللإدارة مجموعة من الوظائف المترابطة مع بعضها البعض ويؤثر كل منهما في الآخر ومنها التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، والرقابة وفيما يأتي توضيحاً لذلك:

التخطيط: هو الترجمة العلمية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج ويتضمن توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها، واقتراح البرامج المحققة للأهداف، وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج، ووضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً ورصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة (الخميسي، 2003).

التنظيم: هو تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخطتها، فهناك الأنشطة الإدارية والأنشطة الفنية وهناك عناصر بشرية من إداريين ومعلمين وأخصائيين ولكل مجموعة من هؤلاء أنشطة ولهذه الأنشطة أهداف وإجراءات (الخميسي، 2003).

اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات هي لب العمل الإداري وأن نجاح أي عمل داخل المدرسة يتوقف على قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الفعالة، ويعرف القرار الإداري بأنه: عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو معالجة مشكلة معينة (عطوي، 2008، 26).

الرقابة: هي الوظيفة التي يتم من خلالها مقارنة نتائج العمل المدرسي بمعياري الأداء، بهدف تصحيح الانحرافات عن ذلك المعيار إن وجدت والهدف منها مطابقة الأداء للخطط المرسومة وتصحيحه إذا تبين أن هناك انحرافاً عن تلك الخطط (المنديل، 2010، 41).

ويجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص للإدارة المدرسية للقيام بعملها بأكمل وجه ومنها ما ذكره البوهي (2001) كما يأتي: قيادة العمل المدرسي بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية، وإضفاء جو من العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة ورفع روحهم المعنوية، وامتلاك مهارة تنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي، والمسؤولية عن توفير الظروف الملائمة لأداء العمل من خلال خلق الثقة بين العاملين، استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار، مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية.

ويمكن تقسيم واجبات مدير المدرسة كما أوردها السعود (2002) إلى دورين رئيسيين هما: الدور التنفيذي، ويتضمن توفر الظروف المادية والبشرية اللازمة لتسيير العملية التربوية في المدرسة، ومنها إدارة الخطة الإدارية، وتنظيم الاجتماعات وإدارتها، وإعداد برنامج الدروس. والدور الفني الإشرافي، ويتضمن قيادة عملية التجديد في المدرسة، وحفز المعلمين على الإبداع. والدور الاجتماعي، ويتضمن إيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة والبيت مما يفتح مجالاً للتعاون بين المعلمين وأولياء الأمور، وربط المدرسة بقيادة المجتمع ومؤسساته المختلفة بحثاً عن تأثير متبادل بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وبالرغم من ماحظيت به الإدارة المدرسية من دعم واهتمام من قبل المسؤولين عن العملية التربوية إلا أن مديري المدارس لا يزالون يعانون من عدد من المشكلات، وهذه المشكلات متنوعة وتعلق بالأطراف متعددة منها ما يتعلق بالطلاب ومنها ما يتعلق بالمعلمين والعاملين المساعدين في الإدارة المدرسية وأولياء الأمور ومنها ما يتعلق بالمنهج بمعناه الواسع وبالمبنى المدرسي (القرني، 2017).

يصنف الصالحي (2012) الصعوبات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالي:

1- صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية: وتتمثل في النقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية، وتنوع سلوكيات المعلمين، وجود بعض الطلاب غير الأسوياء، وانتشار الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات، وعدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة، وعدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية وتعارض الاختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية.

2- صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني من حيث تجاوز نسبة القبول، تجاوز الكثافات المقدره للفصول، الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد، وعدم إتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة.

يرى الباحثان أن مديري المدارس في معظم دول العالم الثالث يعانون من مشكلات كثيرة أثناء تنفيذهم لواجباتهم اليومية تحول دون مقدرتهم على تنفيذها بالشكل المطلوب، وتتمثل هذه المشكلات في مهنة مدير المدرسة بشكل عام ومدير المدرسة الثانوية بشكل خاص، والعلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين من جانب، وبين الإدارة المدرسية مع الطلبة وأولياء أمورهم من جانب آخر، ناهيك عن البنية التحتية التي تشكل في أغلب الأوقات عائقاً أمام الإدارة المدرسية. ومن المؤكد أن الإدارة المدرسية عملية في غاية الصعوبة بما تواجهه من الكثير من التحديات والمشكلات التي تعيقها عن القيام بأداء عملها على الوجه المطلوب لخدمة العملية التعليمية. وأن وجود الإدارة المدرسية الواعية والتي تهدف إلى تحسين العملية التربوية والإرتفاع بمستوى الأداء عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيـه التربوي السليم يمكن أن تقلل من هذه التحديات والمشكلات (عطوي، 2004).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعرض الإدارة المدرسية العديد من التحديات والمشكلات أثناء قيامها بوظائفها، وتختلف هذه المشكلات من مدرسة لأخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً للظروف المدرسة وطبيعة العاملين بها، ونظراً لاختلاف ظروف المدارس الثانوية ومتطلباتها الأساسية فإن حجم التحديات والمشكلات تكون أكبر من المدارس الأساسية، مما يؤثر في سير العملية التعليمية. وقد أشارت بعض الدراسات التي أجريت على الإدارة المدرسية بشكل عام وإدارة المدرسة الثانوية بشكل خاص إلى وجود مشكلات حقيقية تؤثر سلباً على أداء الإدارات مثل دراسة الزيودي (2017) التي توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية للمشكلات التي يواجهها مدير المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة إذ كانت الفروق لصالح المدارس الحكومية. فالعمل المدرسي لا يخلو من مشكلات تؤثر على سير العمل في المدرسة إذا لم تجد قائداً فذاً يحتوي هذه المشكلات ويوجد لها الحل المناسب في الوقت المناسب، ومن خلال ما تعانیه الإدارة المدرسة الثانوية في الأردن من تحديات ومشكلات تحول دون أداء المديرين للواجبات المناطة ونظراً لخبرة الباحثان خلال سنوات عملهم في مجال التعليم والإدارة والمدارس الثانوية على وجه التحديد لاحظنا العديد من المشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية والتي تؤثر سلباً على مخرجات العملية التعليمية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أبرز المشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية. ونأمل من هذه الدراسة أن تساعد في حل هذه المشكلات، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس في لواء ماركا؟
2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للمشكلات التي يواجهها مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم في لواء ماركا تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة المشكلات التي تواجه الإدارة في المدارس الثانوية في لواء ماركا والتي تتعلق بمديري ومديرات المدارس، المعلمين، الطلبة، البناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.
2. معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في وجهات نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغير(الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المدرسة) إزاء المشكلات الإدارية التي تواجهها المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية لواء ماركا.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تبرز أهمية الدراسة الحالية بأهمية المرحلة التعليمية التي تناولتها الدراسة وهي المرحلة الثانوية التي تعد جسراً للعبور إلى التعليم الجامعي.
2. يؤمل من نتائج الدراسة أن تفيدي مديري ومديرات المدارس في المدارس الثانوية للتعرف إلى المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية والمساهمة في حلها.
3. قد تسهم في مساعدة المهتمين بجودة العملية التعليمية والتربوية وأصحاب القرار في الإدارة التعليمية في وزارة التربية والتعليم بما تقدمه من نتائج وتوصيات وتضعهم أمام أبرز المشكلات الإدارية في المدرسة.
4. قد تسهم في الكشف عن المشكلات الإدارية التي تواجه مديري ومديرات المدارس أمام المسؤولين في الإدارة والقائمين على التطوير في الوزارة من أجل اتخاذ الإجراءات التطويرية اللازمة لتذليل المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة في المدارس.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

ورد في الدراسة مصطلحات خاصة تم تعريفها على النحو الآتي:

مشكلات الإدارة المدرسية: هي المعوقات الفنية أو الإدارية تعيق مسيرة العملية التربوية (باجخرز، 2019). ويعرف الباحثان مشكلات الإدارة المدرسية إجرائياً بأنها: هي المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الثانوية التابعة لمديرية لواء ماركا كما يراها مديري ومديرات المدارس من خلال استجاباتهم عن فقرات الاستبانة في هذه الدراسة.

الإدارة المدرسية: جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة، والذي يكون المدير ومساعديه والمعلمين والإداريين والفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها، وبما يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (النعمان، 2016، 17).

## حدود الدراسة ومحدداتها

قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة ضمن حدود متنوعة تحد من عملية تعميمها وهي:

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على جميع المدارس الثانوية التابعة لمديرية لواء ماركا- العاصمة عمان- الأردن.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2020/2019.
- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على عينة من مديري ومديرات المدارس الثانوية والتابعين لمديرية لواء ماركا.
- المحددات الموضوعية: حيث اقتصر البحث على دراسة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من حيث المحاور التالية:
  1. المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية
  2. المشكلات التي تتعلق بالهيئة التدريسية (المعلمين)
  3. المشكلات التي تتعلق بالطلبة وأولياء الأمور
  4. المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية

## الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت المشكلات الإدارية، فيما يلي عرض لتلك الدراسات متسلسلة من الأحدث للأقدم.

أجرى كل من عيسى، وحرشوف، وشعيبان (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على خمس مجالات وتم التأكد من صدقها وثباتها. تكونت عينة الدراسة من (140) مديراً ومديرة. وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة درجة الصعوبات الإدارية والفنية والتي جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى تبعاً لمتغير الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات المستجيبين على الدرجة الكلية تعزى تبعاً لمتغير المديرية.

وقام الباحثان الشمري والحربي (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس للمرحلة الابتدائية بمدينة حائل، والبالغ عددهم (90) مديراً حسب إحصائية مكاتب التربية والتعليم. كان من بينهم (47) مدير من مكتب الجنوب، و(43) مديراً من مكتب الشمال. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. تم تطوير أداة استبانة تتكون من (67) فقرة موزعة على عدد من المجالات. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي للمجال المتعلق بالمعوقات الإدارية بلغت (3.61) بانحراف معياري (11.71) وهو يمثل الدرجة العالية، وأن المتوسط الحسابي الكلي للمجال المتعلق بالمعوقات الفنية بلغت (3.62) بانحراف معياري (8.77) وهو يمثل الدرجة العالية، وأن المتوسط الحسابي الكلي للمجال المتعلق بالمعوقات المادية بلغت (3.63) بانحراف معياري (8.47) وهو يمثل الدرجة العالية، وبلغت المتوسط الحسابي الكلي للمجال المتعلق بالمعوقات الشخصية (3.70) بانحراف معياري (7.09) وهو يمثل الدرجة العالية، وتشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك لجميع المحاور تعزى لمتغير الخبرة العملية والمؤهل العلمي.

وأجرى حمايل (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (27) فقرة، وتم التأكد من ثباتها وصدقها، وتكونت عينة الدراسة من (473) مديراً ومديرة من مدارس محافظة (الخليل، بيت لحم، رام الله، جنين، طولكرم، البيرة). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج بالمشكلات المادية مرتفعة وكانت أعلى الفقرات في هذا المجال هي ضيق الصفوف وعدم مناسبتها، أما فيما يتعلق بالمشكلات المتعلقة بالمعلمين كانت أعلى فقرة المتعلقة برواتب المعلمين قليلة، وازدواج الوظيفة للمعلم، أما المشكلات كانت أعلى المتوسطات تتعلق بشح الموارد المالية غير كافية لسد الالتزامات، وقد قبلت الفرضيات الصفرية للدراسة بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة الزويدي (2017) إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة في تقديرهم لتلك المشكلات وفقاً للجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، ومعرفة تصورات معلمي المدارس في محافظة الزرقاء للسبل الممكنة للتغلب على المشكلات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (9152) معلماً ومعلمة، وبلغ عدد أفراد العينة (997) معلماً ومعلمة بنسبة بلغت تقريباً (11%)، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن من أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين حسب متوسطاتها الحسابية وهي: المشكلات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم أولاً وبمتوسط حسابي (3،68) وثانياً المشكلات التي تتعلق بأولياء الأمور بمتوسط (3،25) ثم المشكلات المتعلقة بالمنهاج بمتوسط (3،19)، يليها المشكلات المتعلقة بمهنة مدير المدرسة بمتوسط (3،14)، وقبل الأخيرة هي المشكلات المتعلقة بالمعلمين بمتوسط (2،97)، وأخيراً المشكلات المتعلقة بالطلبة بمتوسط (2،96)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمشكلات التي يواجهها مدير المدارس في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة إذ كانت الفروق لصالح المدارس الحكومية، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمشكلات التي يواجهها مدير المدارس في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في التعليم.

وسعت دراسة أدم (2016) إلى معرفة أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، وأثر تلك المشكلات على التحصيل الدراسي، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات والمعلومات والملاحظة المنتظمة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم البالغ عددهم (411) مديراً، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وتمثلت في مجموعة بلغت (64) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد ضعف في أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية، قلة اهتمام المعلمين بتحضير الدروس اليومية، كثرة المواد الدراسية أدى إلى التشتت الذهني وإرهاق الطلبة وعدم متابعة بعض الأسر لأبنائها الطلبة وعدم اهتمام الإدارة بتوفير الوسائل التعليمية الحديثة وضعف الميزانية المخصصة للتعليم.

أجرى باير (Bayar, 2016) بدراسة هدفت إلى تحديد التحديات التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في مقاطعة أساسية في تركيا، استخدم الباحث منهجية البحث النوعي من خلال أسلوب المقابلات وتحليل الوثائق وجمع معلومات مفصلة عن القيادة وممارسة الإدارة من أجل تسجيل التحليلات والمشكلات التي تواجه مديري المدارس، وبلغت عينة الدراسة (450) مديراً. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن مديري المدارس يشكون من مهنتهم بسبب تلك الصعوبات التي يواجهونها ومنها: العنف، والمواقف السلبية للعائلات نحو المدرسة، والطلبة النازحين من سوريا والعراق، والأمور النقابية مع نقابة المعلمين، وزيادة السلوكيات غير مرغوب فيها في الفصول الدراسية، وأوصت الدراسة أن العمل في المدرسة أصعب من ذي قبل ومن أجل مستقبل أفضل للبلد يجب العمل على تقليل هذه السلبيات والمشاكل التي يواجهها مديرو المدارس من خلال توزيع العمل واللامركزية.

وقام الحويطي (Al-Hweiti, 2012) بدراسة هدفت إلى التعرف للتحديات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية في فلسطين وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (288) مديراً ومديرة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها في مجالات هي (الجانب الإداري، والمعلمون، والطلبة، والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والبناء والتجهيزات المدرسية، والأجهزة التعليمية والوسائل، وتوظيف التكنولوجيا في المدرسة). وتم توزيعها على الفئة المستهدفة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى مجال في المشكلات المتعلقة بمجال الأجهزة التعليمية والوسائل، وأدنى مجال في النسبة المئوية كان في المشكلات المتعلقة بمجال الطلبة.

قام شوموني (Chimonave, 2010) بدراسة هدفت للتعرف إلى المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في ولاية إيمو في نيجيريا، والتعرف على كيفية استحقاق ثلاثة من مدارس الولاية على السمعة الحسنة في ظل أن هذه المشكلات عامة، واستخدم الباحث المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (67) مدرسة، وقد استخدم الباحث المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق ذات الصلة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين أوضحوا أن الإمكانيات ليست بالحجم المطلوب، والحجم الكبير من المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وبالإضافة عدم انضباط الطلبة، وأنهم قاموا بأدوار هامة ساعدت على تخطيطهم لهذه المشكلة من خلال تعاون أفراد من المجتمع. أوصت الدراسة بإظهار الممارسات المهنية والالتزام والشجاعة والتأكد على المسؤولية الجماعية وانتهاج أساليب القيادة المختلفة ومنها الأسلوب التركيبي، والدبلوماسي.

وقام لين (Lin, 2009) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى التحديات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة الجديد والدور الذي يجب أن يقوم بها في المدارس الإعدادية في تاوان، اتبعت الدراسة المنهج النوعي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (370) مديراً ومعلمًا، منهم (131) من المدارس الحكومية و(239) من المدارس الخاصة. وقد ركزت الدراسة على المشكلات التي تواجه المدير الجديد، وتم استخدام المقابلة الشخصية لمدير المدرسة والمدير السابق والمعلمين ومديري المدارس الإعدادية، وقد توصلت الدراسة أن مدير المدرسة المبتدئ يلعب أدواراً متعددة مثل: صناعة القرار، والمستشار، ومصمم المنهاج، وحلقة الوصل، وقائد إداري، وأن الصعوبات والتحديات التي تواجهه تشمل التوازن بين العمل الإداري والفني والعلاقات الشخصية مع الهيئة التدريسية، وأن أكثر الصعوبات شيوعاً من حيث صعوبة حلها كانت تتمثل في العمل الإداري والمسؤوليات التدريسية.

وهدف دراسة الشريف (2006) إلى التعرف إلى المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، واختلاف هذه المشكلات باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، والمرحلة الدراسية، وحجم المدرسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (374) مديراً ومديرة، منهم (191) مديراً و(183) مديرة، وقد شملت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة إذ استجاب منهم (284) مديراً ومديرة، ولتحقيق هدف الدراسة فقد طور الباحث استبانة تتعلق بأبرز المشكلات الإدارية والفنية، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود مشاكل إدارية وفنية تم ترتيبها حسب المجالات السبع.

## التعقيب على الدراسات السابقة

وباستعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت الإدارة المدرسية من زوايا مختلفة، وتنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي، كما أورد الباحثان عدد من الدراسات السابقة تميزت بحداتها زمنياً. ويتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث موضوعها العام، فهي تتناول المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية إلا أنها تختلف من حيث تناولها للموضوعات الفرعية وسيتم استعراض جملة من الدراسات التي تمت الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. جاءت معظم الدراسات السابقة للبحث في المشاكل والتحديات والصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس سواء في المدارس الثانوية الحكومية أو الأساسية وفي عدة أقطار عربية وأجنبية. اعتمدت دراسة كل من عيسى، وحرشوف، وشعيبان (2020)؛ ودراسة الشمري والحربي (2019)؛ ودراسة حمائل (2018)؛ ودراسة آدم (2016)؛ ودراسة الحويطي (2012)؛ المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. واتبعت دراسة الزيودي (2017) المنهج الوصفي المسحي، بينما اتبعت دراسة شمواناي (Chimonaye, 2010) المنهجية النوعية واستخدمت المقابلات وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة واتبعت دراسة باير (2016) المنهجية النوعية واستخدمت المقابلات وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة. تفاوتت عينة الدراسة بين الدراسات السابقة حيث كانت أقل عينة لدراسة آدم (2016) وعدد أفراد العينة (64) مديراً ومديرة، بينما وصلت أكبر عدد لأفراد العينة في دراسة الزيودي (2017) حيث بلغ عدد أفراد العينة (9152) معلماً ومعلمة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير إطار فكري عن الإدارة المدرسية وما تواجهها من مشكلات متشابهة ليمتد التغلب عليها بكل سهولة ويسر. واختيار المنهجية المناسبة وهي المنهج الوصفي المسحي. واختيار أداة الدراسة وهي الاستبانة. وتحديد المعالجات الإحصائية المناسبة والتي استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل البيانات. والتعرف على العديد من الدراسات والمراجع العلمية التي خدمت هذه الدراسة. والمساعدة في تفسير النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تفسيراً علمياً وموضوعياً. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها للمشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء ماركا تبعاً لبعض المتغيرات.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

يشتمل هذا الجزء على وصف للمنهجية المتبعة في الدراسة ووصف لأفرادها، وطريقة اختيار العينة، وخطوات تطوير أدوات الدراسة، والطرق المستخدمة للتحقق من صدق هذه الأدوات وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

## منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وذلك من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو شيء ما أو واقع ما، وذلك بقصد التعرف إلى الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها، من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه (عبيدات وعبد الحق وعدس، 2016).

## مجتمع الدراسة وعينتها

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والتابعة لمديرية لواء ماركا والبالغ عددهم (86) مديراً ومديرة، وقد بلغ عدد المديرين (46) مديراً وعدد المديرات (40) مديرة للعام الدراسي (2020/2019)، حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم.

- عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة من (71) مديراً ومديرة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، ويبين جدول (1) توزيع أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية).

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية)

النسبة	التكرار	الفئات	
45.1	32	ذكر	الجنس
54.9	39	انثى	
54.9	39	دبلوم عال	المؤهل العلمي
45.1	32	دراسات عليا	
56.3	40	أقل من 6 سنوات	سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية
43.7	31	6 سنوات فأكثر	
100.0	71	المجموع	

## أداة الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة فقد تم تطوير استبانة من قبل الباحثان تقيس درجة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية لواء ماركا، حيث تم مراجعة العديد من الدراسات في الأدب النظري والتربوي والمتعلق في هذا المجال، كدراسة عيسى وآخرون (2020)، ودراسة كناعنة وسلامة (2018)، وقد تكونت الاستبانة التي أعدها الباحثان من قسمين: يحتوي القسم الأول على المعلومات الديموغرافية للمبحوثين، في حين اشتمل القسم الثاني على أربع مجالات موزعة على (49) فقرة لقياس درجة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وهي: المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية (10 فقرة)، المشكلات التي تتعلق بالمعلمين (12) فقرة، مشكلات تتعلق بالطلبة وأولياء الأمور (14 فقرة)، مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية (13) فقرة، حيث أعطى لكل فقرة مقياساً متدرجاً من خمس درجات وفقاً لمقياس " ليكرت الخماسي ". إذ يقوم المستجيب بتقدير مستوى درجة المشكلة على كل فقرة على النحو التالي: الدرجة (5) تعني أن المشكلة كبيرة جداً، والدرجة (4) تعني أن المشكلة كبيرة، والدرجة (3) تعني أن المشكلة متوسطة، والدرجة (2) تعني أن المشكلة قليلة، والدرجة (1) تعني أن المشكلة قليلة جداً. وجرى تقسيم المشكلات إلى ثلاثة مستويات: (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) وذلك بتقسيم مدى الأعداد من (5-1) في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى أي (1.33) وعليه تكون المستويات كالتالي: مستوى منخفض في المشكلات (1-2.33)، ومستوى متوسط في المشكلات (2.34-3.67)، ومستوى عال في المشكلات (3.68-5)، وأعطيت الاستجابات اللفظية قيماً رقمية وهي 1,2,3,4,5 على الترتيب والتوالي.

## صدق الأداة

تم التأكد من صدق المقياس عن طريق عرض المقياس على عشرة من المحكمين المختصين في مجال المناهج والتدريس والإدارة التربوية وعلم النفس التربوي والقياس والتقويم في الجامعة وعلى عدد من المشرفين التربويين التابعين لوزارة التربية والتعليم الأردنية. وفي ضوء ملاحظات المحكمين قاما الباحثان بإعادة صياغة بعض العبارات واستبعاد بعض العبارات الغامضة، حيث أبدى المحكمون مقترحاتهم فيما له علاقة بطبيعة الفقرات ولغتها وملاءمتها في القياس. وبناء عليه فقد تم تقليص عدد الفقرات ليكون (49) فقرة بدلاً من (85) فقرة، إضافة لحذف الفقرات المتشابهة.

## ثبات الأداة

استخرج الباحثان ثبات المقياس بطريقتين:

- طريقة ثبات إعادة تطبيقه على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (20) مديراً ومديرة من مديرية لواء الجامعة بفارق زمني مدته أسبوعان، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الارتباط بيرسون. وبلغ معامل الثبات للمقياس ككل (0.89) ويعد مناسباً لأغراض الدراسة.
- طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا: تم حساب معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة (كرونباخ ألفا)، وكان معامل الثبات (0.89)، عند مستوى الدلالة (0.01)، بذلك يتمتع الاختبار بدلالة ثبات مرتفعة.



جدول(2): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات وإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية	0.84	0.79
المشكلات التي تتعلق بالهيئة التدريسية (المعلمين)	0.91	0.82
المشكلات التي تتعلق بالطلبة وأولياء الأمور	0.87	0.80
المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية	0.89	0.82
الدرجة الكلية	0.91	0.86

## إجراءات الدراسة

1. إعداد استبانة الدراسة بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة واستطلاعات الرأي على الشبكة العالمية.
2. عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين لتحكيمها.
3. الحصول على أعداد المدارس الثانوية والتابعة لمديرية لواء ماركا من إدارة التخطيط في وزارة التربية والتعليم الأردنية.
4. توزيع الاستبانة على عينة خارج عينة الدراسة وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على نفس العينة.
5. قام الباحثان بتصميم الاستبانة على الموقع الإلكتروني (Google Drive).
6. تم توزيع الاستبانة على مدراء ومديري المدارس الثانوية وبالطريقة العشوائية..
7. تحديد المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في ثلاث مستويات(منخفض، متوسط، مرتفع) وذلك وفقاً للمعادلة الآتية  
مستوى المشكلة = القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل  
عدد المستويات  
 $15/3 = 4/3 = 1.33$
- وبذلك تكون درجة المشكلات النحو الآتي: المستوى المنخفض: (1.33-2.33)، والمستوى المتوسط: (2.34-3.67)، والمستوى المرتفع: (3.68-5.00).
8. جمعت الاستبانات وفرغت بياناتها وأدخلت إلى الحاسوب ورصدت لتحليل النتائج وأجريت المعالجات الإحصائية اللازمة والمناسبة.

## متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة

الجنس: ولها فئتان (ذكر، أنثى)

المؤهل العلمي: ولها مستويان (دبلوم عال، دراسات عليا)

سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: ولها مستويان (اقل من 6 سنوات، 6 سنوات فأكثر)

ثانياً: المتغير التابع

المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس

## المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إدخال البيانات إلى الحاسوب واستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) حيث تم حساب - المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واستخدام تحليل التباين الثلاثي، واستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لاستخراج معامل الثبات لأداة .

## نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومناقشتها، بعد تطبيق أداة الدراسة، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، والجدول أدناه يوضح ذلك. جدول(3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الترقية	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	المشكلات التي تتعلق بالبنية المدرسية والتجهيزات المدرسية.	3.82	.764	مرتفع
2	3	المشكلات التي تتعلق بالطالبة وأولياء الأمور.	3.72	.732	مرتفع
3	2	مشكلات التي تتعلق بالهيئة التدريسية (المعلمين).	3.70	.513	مرتفع
4	1	المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية.	3.55	.420	متوسط
		الدرجة الكلية.	3.71	.556	مرتفع

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.55-3.82)، حيث جاء مجال المشكلات التي تتعلق بالبنية المدرسية والتجهيزات المدرسية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.82) وبانحراف معياري (764.)، بينما جاءت مجال المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبانحراف معياري (420.)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.71).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية.

جدول(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	كثرة الأعمال الإدارية المكلف بها المدير/ المدير.	4.73	446	مرتفع
2	8	كثرة التعاميم والقرارات الواردة من وزارة التربية والتعليم.	4.51	652	مرتفع
3	10	سعيه التخلص من المعلمين ذوي الأداء الضعيف.	4.46	842	مرتفع
4	7	تفرد الفئات بين المدرء والتي تؤثر على إدارة المدرسة والعملية التعليمية.	3.83	862	مرتفع
5	2	ضعف مستوى تأهيل المديرين والمديرات.	3.70	782	مرتفع
6	3	يفرد المدير بالقرارات الإدارية.	3.23	944	متوسط
7	9	صعوبة التعاون والعمل بروح الفريق مع العاملين من قبل الإدارة.	3.18	931	متوسط
8	6	عدم تفهم الإدارة المدرسية لتلك الموجه لها.	2.83	1082	متوسط
9	5	قلة اهتمام الإدارة بالتطوير المهني للمعلمين.	2.52	969	متوسط
10	4	عدم تفهم الإدارة المدرسية لأحوال المعلمين.	2.48	826	متوسط
		المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية.	3.55	420	متوسط

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.48-4.73)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "كثرة الأعمال الإدارية المكلف بها المدير/ المديرية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.73) وهي ذات درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "كثرة التعاميم والقرارات الواردة من وزارة التربية والتعليم" في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.51) وهي ذات درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "عدم تفهم الإدارة المدرسية لأدوار المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.48) وهي ذات درجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية ككل (3.55).  
المجال الثاني: المشكلات التي تتعلق بالهيئة التدريسية (المعلمين).

جدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تتعلق بالهيئة التدريسية (المعلمين) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	كثرة الأعباء الكتابية المطلوبة للمعلمين	4.31	.785	مرتفع
2	11	ينقص المعلمين دورات تدريبية أثناء خدمتهم	4.10	.679	مرتفع
3	10	يفتقر المعلمين للتدريب في الحصة في التدريس	3.93	.743	مرتفع
4	5	الغياب المتكرر لبعض المعلمين عن الدوام التدريسي	3.87	.809	مرتفع
5	7	عدم مشاركة المعلمين في النشاطات اللاصفية	3.86	.990	مرتفع
6	12	ضعف مراعاة المعلمين للفروقات الفردية بين الطلبة	3.82	.780	مرتفع
7	6	عدم وجود التسهيلات المقدمة للمعلمين.	3.72	.865	مرتفع
8	3	عدم مواءمة المعلمين في استخدام التكنولوجيا الحديثة والبرامج التعليمية في العملية التعليمية.	3.68	.713	مرتفع
9	1	قلة اللزوم المعلمين بتطبيق الخطة الدراسية خلال الفصل الدراسي.	3.45	.907	متوسط
10	8	يتأخر المعلمون عن دخول الحصة في الوقت المحدد.	3.41	.965	متوسط
11	9	ضعف المعلمين في مادة تخصصهم.	3.25	1.065	متوسط
12	2	يكلف المعلمين الغير متخصصين في تدريس المواد.	3.01	.870	متوسط
		المشكلات التي تعلق بالهيئة التدريسية ( المعلمين).	3.70	.513	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.01-4.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي نصت على "كثرة الأعباء الكتابية المطلوبة للمعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.31) وهي ذات درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم(11) والتي نصت على " ينقص المعلمين دورات تدريبية أثناء خدمتهم " بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وهي ذات درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت "يكلف المعلمين الغير متخصصين في تدريس المواد" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.01) وهي ذات درجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمشكلات التي تتعلق بالهيئة التدريسية (المعلمين) ككل (3.70).

المجال الثالث: المشكلات التي تتعلق بالطلبة وأولياء الأمور.

جدول(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تتعلق بالطلبة وأولياء الأمور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الترتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	قلة دافعية الطلبة نحو التعلم.	4.14	1.018	مرتفع
2	5	ضعف التحصيل الدراسي لدى الطلبة.	3.96	.685	مرتفع
2	11	قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم.	3.96	1.101	مرتفع
4	8	عدم تعاون أولياء أمور الطلبة مع الإدارة المدرسية.	3.92	1.011	مرتفع
5	13	ضعف فحافة أولياء الأمور الطلبة بالمخالفات التي يرتكبها أبنائهم أثناء اليوم الدراسي.	3.89	.949	مرتفع
6	3	يحتاج الطلبة إلى رعاية خاصة في الصف الواحد.	3.77	.929	مرتفع
7	4	عدم التزام الطلبة بالأنظمة والتعليمات.	3.72	1.003	مرتفع
8	14	ضعف مشاركة المدرسة مع الهيئة التعليمية في إحصاء. المناهج.	3.70	1.006	مرتفع
9	9	زيارات أولياء أمور الطلبة للمدرسة قليلة.	3.69	1.129	مرتفع
10	10	تنتشر العادات الاجتماعية السيئة بين الطلبة.	3.61	1.165	متوسط
11	7	قلة تجاوب الطلبة مع المعلمين أثناء الحصة الدراسية.	3.58	.839	متوسط
12	6	قلة مستوى الطاقة لدى بعض الطلبة.	3.54	.876	متوسط
13	2	هروب الطلبة وأخبرهم عن اليوم الدراسي.	3.32	1.251	متوسط
14	12	قلة اهتمام المدرسة بإعدادها وإعدادات المجتمع المحلي. المحظوظ بها.	3.28	.929	متوسط
		المشكلات التي تتعلق بالطلبة وأولياء الأمور.	3.72	.732	مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.28-4.14)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي نصت على "قلة دافعية الطلبة نحو التعلم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)، بينما جاءت الفقرة (5) والتي نصت على "ضعف التحصيل الدراسي لدى للطلبة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهي ذات درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها "قلة اهتمام المدرسة بقضايا واهتمامات المجتمع المحلي المحيط بها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وهي ذات درجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمشكلات التي تتعلق بالطلبة وأولياء الأمور ككل (3.72).

المجال الرابع: المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية.

جدول(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	زيادة أعداد الطلبة في الغرف الصفية.	4.30	.763	مرتفع
2	6	عدم توفر مسرح مناسب لإجراء النشاطات اللاصفية.	4.17	1.183	مرتفع
3	4	نقص الوسائل التعليمية التعليمية اللازمة للمرحلة التعليمية في المدرسة.	4.15	1.051	مرتفع
4	7	عدم توفر غرف متعددة الأغراض.	4.03	1.253	مرتفع
5	12	نقص في الملاعب الرياضية والمساحات في المدرسة.	3.96	1.259	مرتفع
5	13	نقص المستخدمين كأذنه في المدارس.	3.96	1.101	مرتفع
7	8	المختبرات المدرسية غير مجهزة بالأدوات اللازمة.	3.82	1.099	مرتفع
8	3	عدم توفر الأثاث الكافي في الغرف الإدارية والصفية.	3.72	1.209	مرتفع
9	10	الوحدة الصحية خارج المبنى المدرسي.	3.69	1.337	مرتفع
10	11	قلة توفر شروط البنية التحتية مثل التفتة، والتهوئة، والإضاءة.	3.68	1.339	مرتفع
11	9	عدم توفر قاعات حاسوبية لتدريس المواد الدراسية.	3.46	1.263	متوسط
12	5	البناء المدرسي قديم ومعاني من التشققات والتصدعات.	3.44	1.227	متوسط
13	1	الغرف الإدارية بعيدة عن الصفوف.	3.30	.916	متوسط
		المشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية	3.82	.764	مرتفع

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.30-4.30)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "زيادة أعداد الطلبة في الغرف الصفية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.30)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "عدم توفر مسرح مناسب لإجراء النشاطات اللاصفية" وبمتوسط حسابي بلغ (4.17) وهي ذات درجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "الغرف الإدارية بعيدة عن الصفوف" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30). وبلغ المتوسط الحسابي للمشكلات التي تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية ككل (3.82).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) في المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	س	3.67	3.89	3.98	4.14	3.94	0.350
		ع	3.15	3.87	4.64	4.24	3.52	
	أنثى	س	3.45	3.55	3.50	3.56	3.624	0.624
		ع	4.72	5.58	8.39	8.79	3.78	0.476
المؤهل العلمي	دبلوم عال	س	3.55	3.72	3.86	3.94	3.61	0.636
		ع	4.15	5.63	5.70	5.80	3.71	0.682
	دراسات عليا	س	3.54	3.67	3.55	3.68	3.70	0.342
		ع	4.33	4.52	8.72	9.31	3.71	0.636
سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية	أقل من 6 سنوات	س	3.50	3.73	3.74	3.82	3.70	0.342
		ع	5.14	6.05	8.96	8.68	3.70	0.342
	6 سنوات فأكثر	س	3.61	3.66	3.69	3.82	3.70	0.342
		ع	2.49	3.67	4.55	6.19	3.70	0.342

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد للأداة ككل كما هو موضح في جدول (9).

جدول(9): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.845	1	2.845	10.610	.002
المؤهل العلمي	.608	1	.608	2.269	.137
سنوات الخبرة	.405	1	.405	1.512	.223
الخطأ	17.965	67	.268		
الكلي	21.667	70			

يتبين من الجدول (9) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(a \geq 0.05)$  تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 10.610 وبدلالة إحصائية بلغت 0.002، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(a \geq 0.05)$  تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 2.269 وبدلالة إحصائية بلغت 0.137.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(a \geq 0.05)$  تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 1.512 وبدلالة إحصائية بلغت 0.223.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟

أظهرت النتائج أن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية (المديرين والمديرات) في لواء ماركا في محافظة عمان في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت مرتفعة، وجاءت جميع المجالات كذلك ضمن درجة تقدير مرتفعة، باستثناء مجال المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية الذي جاء بتقدير منخفض، كما أظهرت النتائج أن ترتيب مجالات المشكلات في لواء ماركا تبعاً للمتوسطات الحسابية كان على النحو الآتي: مجال البناء والتجهيزات، مجال الطلبة وأولياء الأمور، مجال الهيئة التدريسية ومجال الإدارة المدرسية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأبنية في مدارس لواء ماركا قد أنشأت في فترة التسعينات وتفتقر بشكل كبير إلى الساحات والملاعب والغرف والقاعات نظراً لزيادة أعداد الطلبة وعدم استحداث مدارس جديدة.

المجال الرابع (مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية)

أشارت النتائج إلى أن مجال "مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية" حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) أي بدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى أن معظم المدارس في لواء ماركا غير مقبولة نتيجة التزايد في أعداد الطلبة وقلة الساحات والملاعب الكافية وافتقارها لوجود المرافق الخاصة بالأنشطة المختلفة التي تزيد من دافعية الطلبة.

المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالطلبة وأولياء الأمور

أشارت النتائج إلى أن "مجال المشكلات التي تتعلق بالمجتمع وأولياء الأمور" حصل على المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.72) ويعزى ذلك لانشغال معظم الأهالي في أعمالهم فيصعب زيارة أبنائهم في المدارس ومتابعتهم لعدم وجود الوقت الكافي، ووجود النظرة السلبية لذهاب الأم إلى مدارس الذكور في الوقت الذي يكون فيه الأب في عمله وقلة التزام الطلبة في الأنظمة والتعليمات، وضعف علاقة أولياء الأمور والمجتمع المحلي مع المدرسة.

المجال الثاني: مشكلات تتعلق بالهيئة التدريسية (المعلمين)

المجال الأول: مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية

أشارت النتائج أن هذا المجال حصل على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) ويعزى ذلك إلى أن المديرين والمديرات هم من حملة المؤهلات العلمية وقد خضعوا للتدريب والتأهيل قبل تعيينهم حيث



حاز هذا المجال على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي ((3.70) ويعزى ذلك إلى طبيعة المعلمين حيث أن الأعباء الكتابية المطلوبة من المعلمين كبيرة ويوجد عدد كبير من المعلمين بحاجة إلى تدريبهم في بداية خدمتهم ووجود معلمين من محافظات أخرى وبعيدة عن العاصمة وتكليف بعض المعلمين بتدريس تخصصات أخرى لتكملة النصاب.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة حمائل (2018) والزيودي (2017) في وجود هذه المشكلات. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) في المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية؟"

أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a \geq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وتعزى هذه النتيجة إلى أن ارتباط المديرين بأكثر من عمل من الإناث مما يدفعهم للتقصير بدورهم في المدرسة، كما أن الإناث أكثر نشاطاً وقدرة في التعامل مع الطالبات.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a \geq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، وتعزى هذه النتيجة إلى أن جميع المديرين والمديرات قد حصلوا على مؤهل علمي أعلى من البكالوريوس، إضافة إلى الشروط والدورات التي تضعها وزارة التربية والتعليم والتي تسبق تعيين المديرين والمديرات إذ أن هناك شروط معينة للترشح لوظيفة المدير بناء على معايير محددة سلفاً.

كما أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a \geq 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، ويعزى ذلك إلى أن غالبية المديرين والمديرات ممن أمضوا أكثر من ست سنوات، فقد استفادوا من طول المدة التي جعلتهم متقاربين في الخبرات بالإضافة إلى وجود مجلس التطوير التربوي الذي يشرف ويعقد الاجتماعات الدورية للمديرين والمديرات في المنطقة التعليمية الواحدة، أضف ذلك إلى أن التعليمات التي تصدر من المنطقة التعليمية موحدة لجميع المديرين والمديرات.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عيسى، حرشوف، شعيبان (2020) بعدم وجود فروق إحصائية دالة تعزى للجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

## التوصيات والمقترحات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبناء على ذلك تقدم الباحثة التوصيات التالية:
1. وضع خطط إجرائية استباقية من قبل المديرين للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تواجههم.
  2. وضع ميزانية ومخصصات لزيادة الغرف الصفية، أو بناء واستحداث مدارس جديدة للتخلص من ظاهرة اكتظاظ الطلبة في الصف الواحد.
  3. توفير الأجهزة والتجهيزات اللازمة والوسائل التعليمية الكافية لمتطلبات العمل في الإدارة المدرسية.
  4. وضع خطة استراتيجية تربوية لزيادة التحصيل العلمي والأكاديمي للطلبة.
  5. توطيد و تفعيل العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
  6. العمل على رفع الوعي بين أولياء الأمور للتواصل مع الإدارة المدرسية.
  7. عقد دورات تدريبية مكثفة للمعلمين بصورة دورية لرفع الكفايات المهنية في الحقل التربوي ولمواكبة المستجدات التكنولوجية ( إدخال التكنولوجيا في التعليم).
  8. إجراء المزيد من الدراسات حول المشكلات والمعوقات التي تواجه المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية والثانوية وسبل معالجتها.

## المراجع

- أولاً: المراجع العربية
- أدم، عبد الكريم. (2016). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية وأثرها على التحصيل الدراسي: تطبيقات على ولاية الخرطوم في الفترة (2014-2015م). أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية: السودان.
- باجرز، خالد. (2019). الإدارة المدرسية- البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت، دار النهضة.
- البوهي، فاروق. (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- حمائل، حسن. (2018). المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات- المجلد الثامن - العدد الأول.

- حمدان، محمد. (2007). مشكلات الإدارة المدرسية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخميسي، سلمان. (2003). الإدارة الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، مطابع الثورة العربية الليبية، طرابلس، ليبيا.
- الزيودي، نجاح. (2017). المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الزرقاء وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية: الأردن.
- السعود، راتب. (2002). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، دار الشروق: عمان.
- الشريف، إبراهيم. (2006). المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: الأردن.
- الشمري، عبد العزيز سوويلم والحري، عارف محمد. (2019). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. عدد(11).
- الصالح، نبيل محمود. (2012). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة- القيادة الإدارية – التكنولوجيا الإدارية- إدارة الجودة، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- طافش، محمود. (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، عمان: دار الفرقان.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد. (2016). البحث العلمي(مفهومه – أدواته – أساليبه). الطبعة: 18، مجلد: 1، عدد الصفحات: 312، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الگردان، بدر. (2007). الأصول العلمية للإدارة والتخطيط التربوي، دار الأندلس للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- عطوي، جودت. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية والتطبيقية العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- عطوي، جودت. (2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عيسى، خالد وحرفوف، يوسف وشعبان، محمد. (2020). الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية)، المجلد 34(1).
- القرني، أحمد بن مرعي. (2017). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم. إدارة البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية ). المجلد(33)، العدد (6).
- كناعنة، نظير وسلامة، كايد. (2018). المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس
- مصطفى، صلاح. (2001). الإدارة والتخطيط التربوي، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- المنديل، عبد الله. (2010). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من خلال الإدارة الإلكترونية المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- النعمان، محمد. (2016). درجة توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة عين شمس في الفترة 8-10 ديسمبر، مجلة العلوم التربوية، 1 (4): 255-258.
- والمعلمون في منطقة الناصرة . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد 26 (2).  
ثانياً: المراجع الأجنبية
- Al- Hweiti, M . (2012). The Problems Faced by Junior Managers in Public Schools in theNorthern West Bank and Methods of Over Coming them from Their Point View,(Unpublished Master thesis), An- Najah National University, Nablus, Palestine.
- Bayar, A. (2016). Challenges Facing Principals in the First Year at their Schools. College Education, Department of Education Science, Amasya, University, Turkey.
- Chimonyu, G. (2010). Problem Study For high School Principals in Emo State in Nigeria rod Ham University 0072 PHD, DA, Ase 102
- Lin, W. (2009). Research on Challenges Faced by Novice Director in an Affricated Kindergarten of A Public Elementary School in Early Childhood Education. Journal of Education Sciences, 67-3:(3)1.
- Wippie, H, (2015). Administrative Problems Caused by the Leadership Pattern of Principals of Primary school in management,(Doctoral Dissertation), University of Pretoria South Africa