

## المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة بنغازي

د. إيمان السيد جاد المولى علي الفاوي

أ. عصام حسين عمر بالرأس علي

محاضر بقسم الإدارة التعليمية-كلية التربية المرج- أستاذ مشارك بقسم الإدارة التعليمية-كلية الآداب والعلوم قمينس-

جامعة بنغازي

جامعة بنغازي

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة بنغازي، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المشكلات التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي تعزى إلى متغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)، وتحديد دلالة العلاقة الارتباطية بين تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي وسنوات خبرتهم المهنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة. ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية المناسبة.

وأظهرت الدراسة في نتائجها تبؤ المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي المرتبة الأولى، ثم تلها المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية والتعليم في المرتبة الثانية، وجاءت المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي بالمرتبة الثالثة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي يمكن أن تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)، كما أكدت النتائج وجود علاقة قوية بين متغير سنوات الخبرة المهنية وتحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي. من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة بنغازي.

الكلمات المفتاحية: المشكلات- التنظيمية – مدارس- التعليم- الثانوي



The study aimed to identify the organizational problems facing school administration in secondary education schools from the point of view of male and female teachers in the city of Benghazi, and to find out whether there are statistically significant differences in identifying organizational problems in secondary education schools in the city of Benghazi due to the variables (social gender and academic qualification). , and to determine the significance of the correlation between identifying the organizational problems facing school administration from the point of view of male and female secondary school teachers in the city of Benghazi and their years of professional experience. To achieve the objectives of the study, the researchers used the questionnaire. To analyze the study data, some appropriate statistical methods were used. The study showed in its results that problems related to the school principal and school organization ranked first, followed by problems related to the relationship between the principal and monitoring education in second place, and problems related to the relationship between the school principal and the local community came in third place, and the results showed that there were no statistically significant differences in determining The organizational problems facing school administration in secondary education schools can be attributed to the variables (gender and educational qualification), and the results also confirmed the existence of a strong relationship between the years of professional experience variable and identifying the organizational problems facing school administration in secondary education schools. From the point of view of male and female teachers in the city of Benghazi

**key words:** the problems- Organizational- Schools- education- Secondary.

## مقدمة:

تتوقف حيوية المجتمع ونشاطه في عصر التقدم العلمي إلى حد كبير، على مدى فعالية النظام التعليمي، لأنه مقياس تقدم الأمم ورفعتها، ومصدر قوتها وحضارتها، وحيث إن نظام التعليم الثانوي، يمثل رأس الهرم في التعليم العام، باعتباره مرحلة تأسيسية للمرحلة الجامعية، ومفترق طرق لكثير من الطلاب، فإنه من الأهمية بمكان أن يتم اختيار عناصر إدارية مميزة وقادرة على القيام بالمهام الإدارية التنظيمية بكفاءة وفعالية.

وإن التغيرات المستمرة في نظم التعليم، وما يصاحبها من مشكلات إدارية وتنظيمية وفنية، كزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، وزيادة عدد التلاميذ والمتحقيين بالمدارس عاما بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية التنظيمية والفنية، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر وطرائق تدريس هذه المناهج والمستحدثات من وسائل وتكنولوجيا التعليم، والخدمات التوجيهية والإرشادية، والعلاقة بين المدرسة والبيئة، وغيرها من المشكلات والقضايا تتطلب من مديري المدارس أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة الإدارية التنظيمية والعلمية، بالإضافة إلى امتلاكهم لبعض السمات والمقومات الشخصية.

كما يبرز دور الإدارة المدرسية كونها الوحدة الإدارية التربوية التي تتعامل مباشرة مع كل عناصر العملية التربوية المتمثلة بالطلاب والمنهج، والكتاب المدرسي، والأنشطة، والمجتمع المحلي، وبالتالي فإن نجاح العملية التربوية مرهون إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة المدرسية وفعاليتها في تلبية احتياجات وميول المعلمين والمتعلمين، والعاملين داخل المدرسة في إطار من الحرية المسؤولة والتعاون المثمر. (بدر، 2007)

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن أية مدرسة بمرحلة التعليم الثانوي لكي تؤدي رسالتها التربوية على أكمل وجه، وتحقق الأهداف المنشودة منها، لابد من وجود إدارة ناجحة فيها من حيث وضوح الطريقة التي تدار بها في تحديد أهدافها ورسم الخطط والأساليب الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف، ولا شك في أن هذه المسؤولية تقع على الكادر الإداري بصفة عامة، ومديري المدارس بصفة خاصة، باعتبارهم أكثر احتكاكا بالطلبة والمعلمين، وأكثر تفاعلا معهم وإدراكا لما يعترض سير العملية التعليمية من مشكلات.

## مشكلة الدراسة:

إن التطور الكبير والثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية قد ساهمت في إضافة العديد من التحديات والمشكلات الكبيرة والمعقدة لوظيفة مدير المدرسة، وعليه فقد أصبح لزاما على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة، وبطبيعة الحال فإن هذا يتطلب كل منها عدد من المهام والوظائف والتعامل مع الكثير من المشكلات، حيث تعاني الإدارة المدرسية من وجود مشكلات تعترضها خلال قيامها بوظائفها وواجباتها، إلا أن هذه المشكلات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها. ولكن بالرغم من الاختلاف في ظروف المدارس إلا أن هذه المشكلات تعترض مديري المدارس، وتؤثر تأثير كبير في سير العملية التربوية، وتمثل هذه المشكلات التحدي الأبرز للمديرين على اختلاف طبيعة تلك المشكلات وتنوع المصادر التي شكلت البيئة الحاضنة لها إذ توجد مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي، فضلا عن ذلك توجد مشكلات متعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية والتعليم، كما تشكل المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي مجالاً واسعاً للعديد من المشكلات التي تواجه عمل المديرين، مما يتطلب الأمر

**التساؤل الرابع:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي وسنوات خبرتهم المهنية؟

#### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.
- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- تحديد دلالة العلاقة الارتباطية بين المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي وسنوات خبرتهم المهنية.
- أهمية الدراسة
- قد تساهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين وأصحاب القرارات وتمكينهم من مواجهة المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية وذلك بتقديم معلومات والعمل على إيجاد حلول لها.

وجود رؤية واضحة من قبل القائمين المسؤولين على عمل الإدارة المدرسية وأخذ الموضوع على محمل من الجدية والفاعلية مع تلك المواقف والأحداث التي تؤدي إلى تراجع وانحسار قدرة المدير على ضبط الأمور، وبالنظر إلى ظروف عمل الإدارة المدرسية الوطنية. وبالنظر إلى التحديات التي تواجه النظام التربوي والمتصلة بالتغيير، وصعوبات التكيف مع الأحداث العارضة التي تمثل جهداً إضافياً غير متوقع ممارسته في البرنامج التربوي المدرسي، فضلاً عن كونه موقفاً شكلياً واقع متأزم في المدارس والمتمثل في ظهور وانتشار جائحة الكورونا وكوفيد (COVID-19) وما نجم عنها من إجراءات تنظيمية للتعامل مع الوضع وتسيير العمل أدى إلى زيادة الضغط على الإدارة المدرسية، وما صاحب ذلك من صعوبات كثيرة كقصور اليوم الدراسي وزيادة في حجم العمل الفني والإداري، الأمر الذي أسهم في وجود العديد من المشكلات والتحديات داخل المدارس، وجاءت هذه الدراسة في محاولة للتعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية الثانوية في مدينة بنغازي. وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

**التساؤل الأول:** ما المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي؟

**التساؤل الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي؟

**التساؤل الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

تعيقهم عن أداء تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية.

التعريف الإجرائي للمشكلات التنظيمية: ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات داخل المدرسة تُعيق عملية تنظيم العمل والتي سيتم قياسها من خلال أداة البحث.

#### الإطار النظري:

##### أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية

أشار (الفاقي، 1994:23) بأن الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير مدرسة ومن نائبه أو معاونيه (الوكلاء) والأساتذة الأوائل والأساتذة الرواد والمشرفين والإداريين، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية وكل فرد في هذا الجهاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة، كما يعمل كل في دائرته في روح من التعاون والمشاورة وعلى أساس العلاقات الإنسانية السليمة.

##### ثانياً: أهمية الإدارة المدرسية

أكد المعايطه (2007) على أن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية من طلاب وموظفين ومدرسين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق الأهداف المحددة. وأضاف الفاقي (1994) إلى أهمية الإدارة بالنسبة للتعليم على جميع مستوياته إلى أنها تترجم النظريات والفلسفات إلى واقع وتحقيق الأهداف القومية المتعلقة بالتربية والتعليم. وأوضح العرفي (1993) بأن كل عملية تربوية صغرى لا تصل إلى غايتها إلا عن طريق الإدارة المدرسية. واتفق الشمري والحربي (2019) على أهمية الإدارة المدرسية من حيث أنها أحد عوامل نجاح العملية التربوية، والتي تتعامل مباشرة مع المعلم والطالب والمنهج

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في محاولتها تقديم مقترحات وتوصيات، لإعانة مديري المدارس في تحسين أدائهم لدورهم القيادي التربوي.

- المساهمة في إثراء الأدب التربوي المتعلق بالإدارة التربوية.

- كما تظهر أهمية الدراسة الحالية في كونها محاولة لنشر الوعي بالمشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.

#### حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود المعرفية الفكرية لهذه الدراسة في تحديد المشكلات التنظيمية وكيفية إدارتها في مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي من وجهه نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس، وفي ضوء بعض خصائصهم الديمغرافية.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة الحالية على جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على جميع مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي.

#### مصطلحات الدراسة

- المشكلة: هي "تدخل أو تعطيل يحول بين الاستجابة وتحقيق الهدف" (جابر، 2000: 203).

- أما التعريف الإجرائي للمشكلة فهي عبارة عن الصعوبات والعقبات التي يواجهها معلمو المرحلة الابتدائية في إدارة الصف، ويشعرون بأنها تمنعهم أو

والمساعدات التي يمكن أن تسهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها (مرسي، 1993).

هذا ويمكن تعريف الإدارة المدرسية من خلال وظائفها بأنها عملية تنسيق وتوفيق بين العناصر البشرية لتحقيق أهداف مطلوبة ومحددة، وتمثل وظائف الإدارة المدرسية في المهام والمسؤولية التي يتعين على الإداريين القيام بها من أجل تحقيق الأهداف، ومن الوظائف الرئيسة للإدارة المدرسية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وتتحقق وظيفة مدير المدرسة من خلال عدد من المبادئ والتوجهات التالية:

- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق، ثم المتابعة والتقويم.
  - اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
  - إتباعاً لأساليب الحديثة في حل مشكلات العمل المدرسي.
  - الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية.
  - الإدراك التام لخصائصهم والتلاميذ وما يلزمها.
  - الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليها.
  - الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
  - معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها، واقتراح الحلول لها (حسين، 2004).
- وفي ضوء هذه الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية تتحدد عدة أهداف ينبغي على الإدارة المدرسية أن تعمل على تحقيقها وبآني في مقدمتها ما يأتي:
1. بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا (علميًا، وعقليًا، وجسميًا، وتربويًا).
  2. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال

والكتاب المدرسي والمجتمع المحلي. وحسب وجهة نظر اللهواني (2007) تعد المدرسة الخلية الأساسية للنظام التعليمي لتحقيق أهداف التربية. واعتبر العوزي (2019) الإدارة المدرسية أنها عملية أخلاقية، تقتضي التمسك بالقيم الأخلاقية والقواعد والأصول المتفق عليها. وفي هذا السياق نظر عابدين (2005) إلى أهمية المدرسة من حيث كونها مؤسسة إلزامية أي أن أفرادها يختارون الخضوع إليها أو الانضواء في إطارها باختبارهم وبالتالي من الضروري وجود إدارة حكيمة قادرة على تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.

#### ثالثاً: وظائف الإدارة المدرسية

تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيرًا روتينيًا وفق تعليمات وقواعد معينة، كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم، وحفظهم للمقررات الدراسية، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي، والبدني، والروحي، وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية، كما أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع، وقد ظهر في السنوات القريبة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه، وكان نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها، كما قام المجتمع بتقديم الإمكانيات

عن القيام بمهامها، ويمكن تصنيف الصعوبات التي تتعرض لها الإدارة على النحو الآتي:  
أولاً: صعوبات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتمثل في:

1. النقص في بعض هيئات التدريس.
2. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.
3. الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.
4. ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسية.
5. ضعف التعاون بين المدرسين وأولياء أمور الطلبة.
6. زيادة الطلبة في الصف الواحد.
7. عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.
8. النقص في التجهيزات من مكتبات، ومختبرات، ومشاعل، وساحات، وملاعب وغيرها.
9. تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي.

ثانياً: صعوبات إدارية وتمثل في:

1. عدم مناسبة كثير من المدارس وعدم كفايتها.
2. عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها.
3. ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
4. عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات.
5. الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.

وتنسيقها وتعزيز العلاقات الطيبة بين العاملين في المدرسة.

3. وضع خطط التطور والنمو المستقبلي للمدرسة.
- 4- الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية المالية والمستقبلية مثال ذلك: المباني والمرافق والمشروعات المخصصة لتمويل المدرسة.
- 5- توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية من خلال مجالس الآباء والمدارس الثقافية الموجودة في البيئة، مع العمل على معاونة البيئة على حل ما قد يوجد فيها من مشكلات.
- 6- توفيراً لأنشطة التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها (أحمد، 2000).

رابعاً: المشكلات التنظيمية

تواجه الإدارة المدرسية العديد من المشكلات التنظيمية التي تؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذه المشكلات ما يتعلق بالمدير نفسه، وبأسلوب إدارته للمدرسة والعاملين فيها، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية وكل ماله صلة بالعملية التعليمية، كالمنهاج، والوسائل التعليمية/التعليمية، والبناء المدرسي وتجهيزاته، أو المجتمع المحلي وعلاقته بالمدرسة، هذا بالإضافة إلى مشكلة عبء الدور الإداري والفني الذي تجعل من المدير يصرف وقته وجهده للقيام بالدور الإداري على حساب الدور الفني وهذا طبعاً يؤثر سلباً في تحقيق الأهداف العليا للمدرسة من إعداد التلميذ نفسياً، وجسدياً، وعقلياً، واجتماعياً، حتى يكون قادر على التكيف مع المجتمع المعاصر.

وفي هذا الصدد يؤكد عطوي (2001) على أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض الصعوبات التي تعرقها

بوليسية على تحركاتهم ونشاطاتهم وأفكارهم المتصلة بمختلف مجالات العمل، مما يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار بينهم وبالتالي يؤدي إلى تدهور روحهم المعنوية.

12. الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمدرسة، ولكنها في سبيل ذلك تضيي بالمضمون وتنسى الهدف الأساسي من الجهد الإداري الذي يرمي إلى خدمة الناس وإشباع رغباتهم والتيسير عليه مما أمكن دون إفراط أو تفريط.

وكذلك يشير أحمد (1999) أن الإدارة المدرسية تعاني الكثير من المشكلات والسلبيات أهمها:

1- جهد مدير المدرسة ووقته يضيع في المشكلات الإدارية والمسؤوليات المالية ولا يكاد يتفرغ للعملية التربوية.

2- طريقة اختيار مديرا لمدرسة في ظل القواعد القائمة لا تحقق الغرض ولا تقدم للمدرسة المدير الصالح.

3- المدرسة في صراع مستمر مع الإدارة التعليمية لنقص الاعتمادات اللازمة ولإصلاح الأثاث، وتديير الأدوات، كما أن العلاقة بينها وبين البيئة ضعيفة للغاية.

وذكر أبو عودة (2004) أنه يمكن تصنيف المشكلات التي تواجه مديري المدارس إلى:

- مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه، ومن أمثلته: قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة، وعدم القدرة على إدراك الذات، وتوقف التطور الشخصي، وعدم القدرة على التدريب، وضعف مهارة حل

6. التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها.

7. عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى تحول عنها إلى وجهة أخرى مما يترك العاملين معه، ويؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر، كما وأنه يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء.

8. عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والجدير بالذكر أن عدم الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة إيجابية يترتب عليها اعتباطية القرارات الإدارية وكثرة مجافاتها للواقع.

9. ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيرا في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة.

10. الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا المجال، كما أن مثل هذا الإجراء يؤدي عادة إلى تدمير المرؤوسين وضيقتهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها.

11. جمود بعض الإداريين وتحجرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة النزاعات التجديدية لدى العاملين وفرض أنظمة شبه

المطاعة العمياء من المعلمين مما يولد الصراع المضاد للعلاقات الإنسانية وتراجع الإشراف الفني عن مساره التربوي.

كما لخص (المعاينة، 2007: 449) المشكلات التنظيمية التي ترتبط بالإدارة المدرسية في:

1- المركزية في الإدارة التعليمية، وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في البيروقراطية في العمل.

2- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية، وبخاصة حين يخشى بعض المسؤولين والزلاء من ظهور قيادات شابة جديدة، وإيجابية ومتحمسة، وفعالة يمكن أن تهدد مكتسبات المسؤولين والمديرين القدامى أو تحد من نفوذهم وسلطاتهم.

3- مجانية التعليم وإلزاميته مما يدفع بعض الطلبة وأولياء الأمور إلى استغلال هذا المبدأ والتقاعد عن التعاون مع الإدارة المدرسية والعمل الجاد. وتحميل المديرين وحدهم مسؤولية معالجة الخلل الدراسي والمسلكي لدى التلاميذ.

4- غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها.

وأضاف عابدين (2005) مجموعة من العوامل التي تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره التربوي المتكامل منها: اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة، وتحمله المسؤولية كاملة عما يجري داخلها. تركيز اهتمام إدارة التعليم على تأمين عملية إدارية سلسة ومنظمة، مثل: إجراء الامتحانات، وإصدار الشهادات المدرسية، والاهتمام بنظافة المبنى المدرسي وصيانتها، وتحقيق الانضباط المدرسي، وتقليل مشكلات العاملين. وهذا التركيز يدفع المدير إلى التقليل من اهتمامه بالنواحي الفنية الأخرى، رغبة منه في الحصول على تقدير المسؤولين وإعجابهم ورضاهم عن المدرسة.

المشكلات، وضعف القدرة على العمل الجماعي.

- مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة، ومن هذه المشكلات: مشكلات ذات الصلة بالعملية التعليمية، ومشكلة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني، ومشكلات وصعوبات العمل. هذا ويجمع مصطفى (1993) أهم المشكلات الشخصية والبيئية التي تواجه مدير المدرسة في الخوف من المسؤولية، وتملق الرؤساء، ومحاولة إرضائهم حتى على حساب المصلحة العامة، وعدم اللجوء إلى التخطيط وتغلب النظرة الشخصية في اتخاذ القرارات، وعدم تحديد الأهداف بوضوح وقصور البيانات والمعلومات. وفي السياق ذاته يقول (أحمد، 1999) أنه مع التأكيد على أن النظرة لمدير المدرسة كونه مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته إلا أنه تواجهه العديد من العقبات يمكن إجمالها في الآتي:

- نقص الخبرة لبعض مديري المدارس وبالذات حديثي العهد منهم.
- عدم إلمام مدير المدرسة بالمعلومات والمعارف الكافية عن جميع المواد الدراسية.
- نقص في التدريب لبعض مديري المدارس على مهام الإشراف ووظائفه وعدم الإدراك الواقعي بأهدافه.
- جمع مدير المدرسة بين الإشراف الإداري والإشراف الفني وعدم توفر الوقت الكافي له، وهذا يصعب من موقفه ويحد من قدرته ويدفعه إلى إنجاز الكثير من الأعمال والمهام بصفة روتينية ونظرية.
- أسلوب الإشراف الفني لبعض المديرين القائم على أساس الأوامر المفروضة على المدير مع وجود

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة سلمان (2007) إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس في محافظة ديالي والتعرف على المعوقات التي تؤدي إلى تأخر البريد الرسمي بين المديرية العامة لتربية ديالي وإدارات المدارس التابعة لها، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك مشكلات إدارية تعيق العمل الإداري كذلك توجد معوقات لمشكلته تأخر الإجابة عن البريد الرسمي لكل من إدارات المدارس والمديرية العامة لتربية ديالي.

وقامت اللهواني (2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، في مجالات المناهج والأبنية المدرسية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية، والتطبيق التكنولوجي المدرسي، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة المتمثلة في: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة المهنية، و موقع المدرسة، ونظام الدوام للفترتين، وكذلك مستوى المدرسة) في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية في محافظات شمال فلسطين، وتوصلت الباحثة إلى ترتيب المشكلات وفق المجالات ترتيباً تنازلياً لكل مجال وكانت النتائج كالآتي: أولاً مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، وثانياً مشكلات تتعلق بالطلبة، وثالثاً مشكلات تتعلق بشؤون المناهج، ورابعاً مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل، وخامساً مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، وسادساً مشكلات تتعلق بالتطبيق التكنولوجي، وأخيراً المعلمين. كما أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي لصالح الذكور، والمؤهل العلمي

لصالح حملة الماجستير، وسنوات الخبرة المهنية لصالح الفئة الأكثر من 10 سنوات).

وفي السياق ذاته هدفت دراسة المهدي (2018) إلى التعرف على مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية للبنين في دولة الكويت، وكانت نتائج الدراسة من وجهة نظر المديرين والمديرين المساعدين أن هناك مشكلات جاءت بدرجة متوسطة أعلاها المشكلات المتعلقة بالمعلمين، يليها المشكلات المتعلقة بالطلاب، وأخيراً المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور، بينما جاءت المشكلات المتعلقة بالإداريين التي جاءت بدرجة منخفضة.

وقام العوزي (2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على أبرز مشكلات الإدارة المدرسية شيوعاً لدى القائمين بمهام العمل الإداري في المدارس الثانوية من (مديرين، ونواب، وإداريين)، والكشف عن الفروق فيما وفقاً لمتغيرات الدراسة، ومن نتائج الدراسة إن معظم مشكلات الإدارة المدرسية كانت شائعة لدى عينة الدراسة بدرجات عالية احتلت المشكلة التربوية المرتبة الأولى ويلها في المرتبة الثانية المشكلات الاجتماعية في حين احتلت المشكلات الفنية المرتبة الثالثة.

في حين هدفت دراسة علي (2019) إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تربية الزرقاء الأولى لتوفير بيئة صحية مناسبة للطلبة، وتوصلت الدراسة إلى أن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تربية الزرقاء الأولى لتوفير بيئة صحية مناسبة للطلبة من وجهة نظرهم كانت ضمن مستوى صعوبة بدرجة متوسطة، وجاء المجال المادي في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية المجال المعنوي ضمن مستوى صعوبة بدرجة متوسطة، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تربية الزرقاء الأولى لتوفير بيئة صحية مناسبة للطلبة وفقاً لمتغيرات

والتعليم مصراته في المرتبة الثانية. جاء محور مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي في المرتبة الثالثة والأخيرة.

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أنسب الأساليب التي يمكن استخدامها مع مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لتحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمدينة بنغازي.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي. خلال العام الدراسي 2022-2023، والبالغ عددهم (1400) معلماً ومعلمة، موزعين على جميع المدارس بالمدينة، وذلك وفقاً للإحصائية الصادرة عن مكتب الخدمات التعليمية البركة. حيث اختيرت عينة عشوائية بسيطة منهم بلغ حجمها (350) معلم ومعلمة، بواقع (53) معلم، و(297) معلمة. وقد تم استرجاع جميع الاستثمارات التي تم توزيعها.

#### الوسائل الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها ومعالجتها تم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية كما يلي: معادلة ألفا كرو نباخ، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاختبار التائي (T.test)، التكرارات والنسب المئوية. ومعامل ارتباط بيرسون.

#### عرض النتائج وتفسيرها:

يمكن عرض نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

التساؤل الأول: ما المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي؟

النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة المهنية، والمرحلة التعليمية.

وهدفت دراسة أبو عصبية (2021) التعرف إلى المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والموقع الجغرافي) على المشكلات التنظيمية، ومن أبرز نتائج الدراسة أن الفقرة التي تنص على قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة كانت كبيرة في حين أن النقص في البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط كانت كبيرة وأن الفقرات التي تنص على كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الأخرى، كالإزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة، واللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعياً في المدارس جاءت متوسطاتها الحسابية كبيرة جداً، كما أشارت النتائج بعدم وجود فروق فردية في أكثر المشكلات التنظيمية الإدارية شيوعاً لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة المهنية، والموقع الجغرافي).

وقام كل من أمعيتيق والقايد وقريط (2022) بدراسة هدفت التعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته وجهة نظر المعلمين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته تتوفر بدرجة متوسطة. وأن محور المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي جاء في المرتبة الأولى. وجاء محور المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية

لمعرفة ذلك استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمجالات المقياس، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (1) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال وفق المستوى والترتيب لكل مجال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات المشكلات التنظيمية
الأول	2.333	6.1200	مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي
الثاني	1.919	5.0686	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية والتعليم
الثالث	1.999	4.9457	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي

داخل المدارس بسبب النقل والإجازات، وربما يرجع ذلك إلى قلة توفير الوقت الكافي للمدير لإنجاز المهمات والأعمال الموكلة له. واختلفت هذه النتيجة في ترتيب المشكلات التنظيمية مع دراسة (اللوهاني: 2007) حيث احتلت المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي المرتبة الأولى، واختلفت مع دراسة (أمعيتيق، والقايد، وقريط: 2022) والتي توصلت في نتائجها أن المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي احتلت المرتبة الأولى.

التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي؟ لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في تقدير المشكلات التنظيمية لدى عينة الدراسة، والتي يمكن أن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، استُخدم الاختبار التائي (t-test)، وذلك كما هو موضح بالجدول (2)

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة والقيمة التائية لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطين

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	الدلالة الإحصائية
الذكور	53	.15209	.605	348	.518	.217
الإناث	297	.15209	.598			

(\* قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .)

متغير النوع الاجتماعي ليس من المتغيرات المؤثرة في تحديد المشكلات التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (علي: 2019)، حيث أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذا المتغير (النوع الاجتماعي). واختلفت مع دراسة (اللهواني: 2007) حيث بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذا المتغير (النوع الاجتماعي) لصالح الذكور.

التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

لتحديد دلالة الفروق الإحصائية في درجة تقدير المشكلات التنظيمية لدى الإدارة المدرسية والتي يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استُخدم الاختبار التائي (t - test)، وذلك كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة (t) لاختبار دلالة الفرق بين المتوسطين.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	الدلالة الإحصائية
متوسط أو ما يعادله	18	5.0000	1.51186	348	-1.009	.217
جامعي أو ما يعادله	332	5.7048	1.96116			

(\*) قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وتظهر هذه النتيجة أن لا فرق في تحديد المشكلات التنظيمية لدى الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي حسب استجابات عينة الدراسة، بغض النظر عن مؤهلاتهم سواء كان متوسط أو ما يعادله أو جامعي أو ما يعادله، وأن لديهم نفس الرأي في تقدير وترتيب تلك المشكلات، وقد اختلفت مع نتيجة دراسة اللهواني (2007) حيث أوجدت أن هناك فروقاً دالة

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الذكور قد بلغ (15209). بانحراف معياري قدره (605).، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإناث (15209). بانحراف معياري قدره (598)، وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (518). وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . وتظهر هذه النتيجة أن لا فرق بين الذكور والإناث في تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي ببغازي رغم اختلاف نوعهم (ذكور/ إناث) يعملون ضمن بيئة عمل واحدة، حيث يتعرضون لنفس اللوائح والقوانين، ويخضعون لتعليمات واحدة مركزية، وواقع ملموس لديهم جميعهم مما يجعلهم قادرين على أن يقدروا تلك المشكلات بالطريقة ذاتها، مما قد يشير إلى أن

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من أصحاب المؤهل العلمي (متوسط أو ما يعادله) قد بلغ (5.0000) بانحراف معياري قدره (1.51186) في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من ذوي أصحاب المؤهل العلمي (جامعي أو ما يعادله) (5.7048)، وبانحراف معياري قدره (1.96116)، وباختبار دلالة الفروق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (-1.009)، وهي قيمة غير



الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي وسنوات خبرتهم المهنية؟ للإجابة عن هذا التساؤل استُخدم معامل ارتباط بيرسون، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة معامل ارتباط بيرسون.

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون
350	5.7200	1.96572	.710

\* قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

- تدريب المديرين على استخدام أساليب البحث العلمي.  
ثالثاً: المقترحات:
- إجراء المزيد من الدراسات حول المشكلات التنظيمية التي تواجه عمل الإدارة المدرسية باستخدام متغيرات جديدة لم يتم تناولها في الدراسة الحالية.
- العمل على دراسة موضوع المشكلات التنظيمية في القطاع الخاص لمعرفة الاختلافات بين المشكلات القطاعين الخاص والعام.  
المراجع:
- أبو عودة، فوزي حرب (2004) المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في قطاع غزة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس وكلية العلوم التربوية، جامعة الأقصى.
- أحمد، إبراهيم أحمد (2000) القصور الإداري في المدارس: الواقع والعلاج. دراسة منشورة. دار الفكر العربي. القاهرة.
- أحمد، أحمد إبراهيم (1999) نحو تطوير الإدارة التربوية. عالم الكتب.

إحصائياً في تحديد المشكلات التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير.  
التساؤل الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات عينة الدراسة وقيمة معامل ارتباط بيرسون.  
من الجدول يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (5.7200)، بانحراف معياري قيمته (1.96572). وحسب معامل ارتباط بيرسون بين استجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة وسنوات خبرتهم حيث بلغت قيمته (0.710) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وتظهر هذه النتيجة أن هناك علاقة لمتغير سنوات الخبرة المهنية بتحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمدينة بنغازي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات كلما زادت سنوات خبرتهم المهنية كلما شعروا أكثر بالمشكلات التنظيمية التي تواجه عمل الإدارة المدرسية، ولربما يرجع ذلك إلى قدرتهم على معرفة صعوبة المشكلات وتأثيرها على كل العملية التعليمية والإدارية.

التوصيات:

- تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تدريب المديرين على استخدام أجهزة الحاسوب، والوسائل التعليمية، وتوفير أجهزة تعليمية.
- عقد دورات تدريبية للمديرين بصورة دورية لمواكبة المستجدات في التربية التكنولوجية وإدخال التكنولوجيا في التعليم.



- لتطوير بيئة صحية للطلبة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- العوزي، وحيد مصطفى مولود (2019) مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزاوية كلية الآداب، ليبيا.
- الفقي، عبد المؤمن فرج (1994) الإدارة المدرسة المعاصرة (ط 1)، بنغازي، منشورات جامعة قارونوس.
- اللهواني، هنية يوسف محمود (2007) المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- مرسي، محمد منير (1993) الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. (ط3)، عالم الكتب. القاهرة.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (1993) التعليم الثانوي في الإمارات العربية المتحدة والبحرين. دراسة مقارنة. دراسات تربوية، ع8، (ط57)، 21-41، القاهرة.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله (2007) الإدارة المدرسية: في ضوء الفكر الإداري المعاصر، (ط 1)، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- أمعيتيق، مصطفى، و خالد القايد، وقرط هدى (2022) المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراته، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية سرت.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2004) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. دار الفكر.
- سلمان، معن لطيف كشكول (2007) المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس وسبل معالجتها في محافظة ديالى. مجلة الفتح، 262-300.
- الشمري، عبد العزيز سويلم بن عبد الله، والحري عارف بن محمد بن سند الحري (2019) المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (11) 193-220.
- عابدين، محمد عبد القادر (2005) الإدارة المدرسية الحديثة (ط 2)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت عزت (2001) الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. الدار العلمية الدولية.
- علي، أماني عصام عبد الحفيظ (2019) الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تربية الزرقاء الأولى