

معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن

أ. حسين مشوح محمد القطيش
جامعة الأردن

مقدمة:

تطورت الإدارة المدرسية تطوراً كبيراً للتوافق مع التطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع الذي يشهدها العالم، فأصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، وتهتم بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية، وما يتصل بالطلبة والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة بالمجتمع المحلي علاوة على أنها عملية إنسانية تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، لذا يؤكد المفهوم الحديث للإدارة المدرسية دور مدير المدرسة بوصفه قائداً للعملية التربوية.

ونظراً للتطور السريع لمفهوم الإدارة المدرسية فإن ذلك يتطلب أن تكون هناك إدارة مدرسية واعية لمواكبة التطور يقوم عليها إداري يصل بفكره وابتكاره وإبداعه إلى مرتبة القائد التربوي الذي يساهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها، وتعتمد المدرسة عليه في تحقيق أهدافها والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، وقيادة جميع الجهود والقوى التي يعمل معها لتحسين مستوى تعليم وتعلم طلبة مدرسته (السعود، 2009؛ شاف، 2001؛ شحادة، 1990)، وقد اتفق الباحثون الذين درسوا إصلاح المدارس، على أن مديري المدارس من خلال القرارات التي يتخذونها لهم تأثير قوي في العمليات المتعلقة بتحسين المدارس وزيادة فاعليتها (Reinhartz & Beach, 2004).

وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي يوليه المسؤولون عن التعليم بمجال الإدارة المدرسية، إلا أن مدير المدرسة يواجه الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه التي يسعى لها عند أدائه لمهامه اليومية وبالتالي تؤدي إلى تعطيل مسئولياته، وتؤثر على إبداعه، وهنا يذكر أحمد (2001) من هذه المعوقات النقص في المعلمين، وانخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية، ووجود بعض الطلبة غير الأسوياء، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات المعلمين أو العجز في بعض التخصصات، وصعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني، وقد أشار الحقل (1994) إلى أن المعلمين يساهمون في إعاقة عمل مدير المدرسة في عدم تجاوبهم مع المدير، وغياب المعلمين أو تأخرهم، بينما أشارت داردار (1992) إلى أن مديري المدارس لم يتعرفوا على حاجات الطلبة الخاصة بسبب ضيق الوقت وضعف مهارة المتابعة والإشراف على شؤون الطلبة.

وقد تتعدد المعوقات التي تواجه مديري المدارس، إلا أنه يمكن تخفيف أثرها إذا أدرك المديرون سرعة تأثيرها على مدارسهم ومعرفة أسبابها، وإذا تم الاستغلال الأمثل لمهاراتهم في التعامل مع المشكلة بطريقة سليمة، ومن هنا يرى علميات (2002) أن مدير المدرسة حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة ويقابل المشكلات التي تواجهه عليه أن يتمتع بالمهارات الفنية، ويرى العاجز (2001) لمواجهة هذه المعوقات، والعمل على حلها يكون بالتخطيط السليم لتشخيص الداء قبل وصف الدواء، ويكون لديهم التصور المسبق لها ولكيفية حلها. وبناء على ما سبق يظهر أهمية دور مدير المدرسة نتيجة وجوده المستمر في المدرسة في معرفة واقع المدرسة بكل تفاصيلها، ونتيجة ذلك لا بد أن يواجه مدير المدرسة معوقات تؤثر على أداء إعماله والقيام بمسؤولياته على أكمل وجهه، وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة لتكشف عن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها وتبسيط الضوء عليها للعمل على الحد منها وتقليلها.

1- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

جاء تطور الإدارة المدرسية بناءً على اهتمام وزارة التربية والتعليم الأردنية بإدخال برامج لتطوير الإدارة من خلال برنامج الاقتصاد المعرفي حتى تقوم هذه الإدارات بتوفير الظروف المناسبة لتعلم الطلبة وإعدادهم لخدمة مجتمعاتهم، وهذا يتطلب من مدير المدرسة عمل متعدد الأدوار، إلا أن مدير المدرسة ما زال يعاني من بعض المعوقات التي تحد من دوره أثناء ممارسة عمله اليومي في المدارس، فلا بد من مواجهة هذه المعوقات، والعمل على الحد منها، وبهذا تظهر أهمية الوقوف على المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية والأساسية وتحول دون تحقيق أهدافها، كخطوة على طريق تشخيص المشكلات التي تواجه التعليم في البادية، وانطلاقاً من ذلك تأتي هذه الدراسة لمعرفة المعوقات التي تحول دون عمل الإدارة المدرسية بالشكل المطلوب، وتحاول الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما هي المعوقات التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية؟
2. هل تختلف معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)؟
3. هل تختلف معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دون الماجستير، ماجستير فاعلي)؟
4. هل تختلف معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية تبعاً لمتغير الخبرة (خمس سنوات وأقل، أكثر من خمس سنوات)؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية والأساسية ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية أثناء إدارة هذه المدارس، والتعرف إلى الفروق في المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية والأساسية ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية تبعاً لمتغير كل من: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ضوء علم الباحث كونها أول محاولة للوقوف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية أثناء عملهم اليومي وتسيط الضوء عليها، كما تكمن أهمية الدراسة في تشخيص جوانب القوة في الإدارة المدرسية من أجل دعمها، وعلى جوانب الضعف من أجل إصلاحها وتداركها في أي تخطيط مستقبلي سواء على مستوى المديرية أو على مستوى المدرسة نفسها.

4- الدراسات السابقة:

وفي ضوء إطلاع الباحث على الدراسات السابقة وجد أن دراسة الصعوبات والمعوقات في مجال الإدارة المدرسية قد حظيت باهتمام الباحثين على المستوى العربي والعالمي، في حين لم يجد الباحث دراسات تناولت المعوقات التي تواجه مديري المدارس في تربية البادية الشمالية الشرقية، وقد أجرى الحراحشة وأحمد (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر العاملات فيها، وتكونت عينة الدراسة من (82) من العاملات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقدير العاملات للمشكلات بشكل كلي متوسطاً، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير العاملات للمشكلات تعزى لمتغير نوع المؤسسة ولصالح مؤسسات رياض الأطفال الخاصة، كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقامت حويطي (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من وجهات نظرهم، وتكونت عينته الدراسة من (822) مديراً ومديرة، وتبين نتائج الدراسة أن أعلى مجال كان في المشكلات المتعلقة بمجال الأجهزة التعليمية والوسائل، أدنى مجال كان المشكلات المتعلقة بمجال الطلبة.

كما قام يونس (2008) بدراسة هدفت التعرف إلى معوقات الإدارة المدرسية في المدرسة الثانوية في الخليل، وتكونت عينة الدراسة من (41) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن درجة المعوقات متوسطة، كذلك تبين وجود فروق في المتوسطات الحسابية في استجابات مديري ومديرات المدارس طبقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، لكن هذه الفروق متقاربة وكانت لصالح الذكور وأصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس والخبرة خمس سنوات فما دون.

وفي دراسة شكلاكير (Schleicher,2007) التي هدفت إلى التعرف إلى الصعوبات التي تواجه مديري ومعلمي مدارس رياض الأطفال، وتكونت عينة الدراسة من (50) مديراً و(200) معلماً من مدارس كالفورنيا، أظهرت الدراسة أن بعض أولياء الأمور يتصرفون بعدوانية ويتطاولون على الإدارة والمعلمين .

وفي دراسة ميرزيدا (Mehralizadeh,2004) التي هدفت إلى التعرف على العوائق الرئيسية التي تعيق استخدام أسلوب الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة الأحواز في إيران، وشملت العينة (40) مديراً و(200) معلماً ومعلمة، و(40) شخصاً من المديرية المحلية، وأظهرت نتائج الدراسة العوائق التي تعيق أسلوب المدارس المدارة ذاتياً وهي:عوائق إدارية، عوائق المعرفة والمعلومات، عوائق البنية الهيكلية والتنظيم، عوائق ثقافية، عوائق تتعلق بالسياسات والنفوذ والسلطة.

وقام أبو عاشور (2002) بدراسة هدفت إلى الكشف عن معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة، وتكونت عينة الدراسة من (68) مديراً ومديرة، ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية على معوقات الإدارة المدرسية تعزى إلى متغيرات الجنس أو المؤهل العلمي، بينما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير الخبرة.

وأجرى العاجز (2001) دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة، وشملت عينة الدراسة (95) مديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال النظام المدرسي هي السلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة، وكما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح المدارس الحكومية، في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

في ضوء ما تقدم، يبدو أن معظم الدراسات السابقة تناولت المشكلات التي تواجه مديري المدارس ورياض الأطفال وهي دراسة الحراحشة وأحمد (2013)، ودراسة حويطي (2012) ودراسة شكلاكير (Schleicher,2007)، ودراسة العاجز (2001)، وتتفق مع الدراسة الحالية في تناول بعض جوانب هذه المشكلات، إما الدراسات التي اقتصر على تناول معوقات الإدارة المدرسية فكانت دراسة يونس (2008)، ودراسة ميرزيدا (Mehralizadeh,2004)، ودراسة أبو عاشور (2002) وجميع الدراسات درست المدارس الثانوية وتتفق مع الدراسة الحالية في ذلك لكن تختلف بأخذ الدراسة الحالية المدارس الأساسية كذلك. وأن معظم الدراسات السابقة متفقتة تقريباً في المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس ومديراتها، كما تبين أنهم يعانون من معوقات كثيرة متعددة ومتفاوتة في درجة تأثيرها، وهي في أغلبها ناجمة عن السلطة التعليمية، والمعلمين، والمباني المدرسية، والطلبة، والمجتمع المحلي، والأمور الإدارية والمالية، وتتفق الدراسة الحالية بتناول بعض هذه الإبعاد،

إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة ووقتها ومكانها. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة، ومناقشة النتائج.

5- محددات الدراسة:

- تقتصر هذه الدراسة على مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية.

- تقتصر هذه الدراسة على معوقات الإدارة المدرسية في المجالات التي وردت في استبانة الدراسة، وأنها أجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2013/2014 م.

6- مصطلحات الدراسة:

- **المعوقات:** هي مجموعة من الصعوبات والمشكلات التي تواجه مديري المدارس ومديراتها أثناء ممارسه عملهم اليومي مما يشكل عائق أمام تحقيق الأهداف التربوية لمدارسهم، وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يتم تحديدها في ضوء أداة الدراسة المستخدمة.

- **المدرسة:** هي المدرسة التي تقوم بتدريس الطلبة من الصف الرابع وحتى السنة الثانية من المرحلة الثانوية.

- **مدير المدرسة:** هو الموظف المعين من وزارة التربية والتعليم الأردنية الذي يكلف بممارسة إدارة المدرسة والمسؤول مباشرة أمام المديرية التعليمية عن إدارة شؤون المدرسة الفنية والإدارية.

- **مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية:** هي إحدى مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم، وتتولى الإشراف على المدارس الحكومية في منطقة البادية الشمالية الشرقية.

7- الطريقة والإجراءات:

- **مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والأساسية الحكومية في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية، والبالغ عددهم (115) مديراً ومديرة، وإما عينة الدراسة فبلغ عددهم (46) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية لتشكّل ما نسبته (46%) من مجتمع الدراسة، ويبيّن جدول (01) توزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

جدول (01): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %	المجموع
الجنس	ذكر	21	45.7	46
	أنثى	25	54.3	
المؤهل العلمي	دون الماجستير	34	73.9	46
	ماجستير فأعلى	12	26.1	
الخبرة	خمس سنوات وأقل	22	47.8	46
	أكثر من خمس سنوات	24	52.2	

- أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة المعوقات في مجال الإدارة المدرسية كدراسة يونس (2008)، ودراسة أبو عاشور (2002)، ودراسة العاجز (2001)، ونتيجة لذلك صمم الباحث الاستبانة الأولية بصورتها الأولية من (35) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: معوقات تتعلق بالتنظيم المدرسي (6) فقرات، ومجال معوقات تتعلق بأولياء الأمور (4) فقرات، ومجال معوقات تتعلق بمديرية التربية والتعليم (6) فقرات، ومعوقات تتعلق بالبناء المدرسي (5) فقرات، ومجال معوقات تتعلق بالمعلمين (8) فقرات، ومجال معوقات تتعلق بالطالبة (6) فقرات، وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة بصيغة سلبية لأنها تمثل معوقات، واستخدم الباحث سلم ليكرت المكون من خمس فئات (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتمثل رقماً (1,2,3,4,5) على الترتيب.

- صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، بالإضافة إلى بعض المشرفين التربويين ومدراء المدارس، وبلغ عددهم (13) محكماً، وطلب منهم إصدار حكمهم على درجة مناسبة الفقرة من حيث صياغتها لغوياً، ودرجة مناسبتها وقياسها للمجال الذي تنتمي إليه كل فقرة، وتدوين أي ملاحظات أو إضافات، وعلى ضوء الملاحظات التي أشار إليها المحكمون تم إعادة صياغتها وإضافة وحذف بعض الفقرات غير الملائمة، وبذلك أصبحت الاستبانة مكونة من (31) فقرة موزعة على ستة مجالات بعد حذف أربع فقرات، وذلك بناءً على إجماع المحكمين.

- ثبات الأداة:

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على (30) مدير ومديرة من خارج عينة الدراسة ومن مجتمع الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، وبعد مرور عشرة أيام من التطبيق الأول أعاد الباحث تطبيقها مرة أخرى على العينة نفسها، وبعد ذلك تم حساب ثبات الارتباط حسب معادلة بيرسون إذ بلغ (0.83)، واستخدم الباحث معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل فكان يساوي (0.91)، وهذه القيم مقبولة وصالحة لأغراض هذه الدراسة.

- إجراءات الدراسة:

بعد تحديد عينة الدراسة، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، شرع الباحث بتنفيذ إجراءات التطبيق، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، ثم قام باسترداد الاستبانات التي تم توزيعها، وقد أخضعت الاستبانات المستردة للتحليل الإحصائي (Spss).

- منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي للملاءمة وطبيعة هذه الدراسة.

8- المعالجة الإحصائية:

لقد أدخلت البيانات التي تم جمعها بالاستعانة بأفراد عينة الدراسة في ذاكرة الحاسوب، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والنسب المئوية، واختبار "ت" للدلالة على الفروق. ولقد اعتمد الباحث التصنيف التالي كمقياس للحكم على فقرات الأداة وذلك من أجل تفسير النتائج فالعيق الذي حصل على (أقل من 50%) معيق بدرجة قليلة، والمعيق الذي حصل على (50-69.9%) معيق بدرجة متوسطة، أما المعيق الذي حصل على (70% وأكثر) معيق بدرجة كبيرة.

9- نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على:

- ما هي المعوقات التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لكل فقرة ومجال من مجالات الأداة، ونتائج الجداول (3، 4، 5، 6، 7، 8) تبين ذلك، بينما الجدول (09) يبين ترتيب المجالات حسب درجة المعوقات.

المجال الأول: معوقات تتعلق بالتنظيم المدرسي:

جدول (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المعيق على مجال المعوقات المتعلقة بالتنظيم المدرسي

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة المعيق
1	4	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة	3.36	1.10	67.2	متوسطة
2	1	عدم الانتظام والانضباط في طابور الصباح	3.04	1.19	60.8	متوسطة
3	2	عدم توفر البيانات الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط	2.91	1.31	58.2	متوسطة
4	5	قلة الوقت المتوفر لمدير المدرسة للقيام بجميع الأعمال	2.37	1.06	47.4	قليلة
5	6	عدم استقرار التنظيم بالمدرسة بسبب التنقلات والإجازات	2.35	1.33	47	قليلة
6	3	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة	2.26	1.21	45.2	قليلة
		الدرجة الكلية	2.715	0.75	54.3	متوسطة

يبين جدول (03) أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية على مجال معوقات تتعلق بالتنظيم المدرسي كانت متوسطة على الفقرات (2،1،4) حيث أن النسبة المئوية عليها كانت ما بين (58.2%-67.2%)، في حين كانت قليلة على الفقرات (3،5،6) حيث أن النسبة المئوية عليها كانت ما بين (45.2%-47.4%)، بينما لم تظهر أي فقرة ذات درجة كبيرة في هذا المجال، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية على مجال التنظيم المدرسي كانت متوسطة ونسبة مئوية (54.3%) وهذا يدل على أن درجة المعوقات على هذا المجال متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة مدراء ومديرات المدارس على التعامل مع عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب التنقلات والإجازات من خلال توفير المديرية لمعلمين على حساب التعليم الإضافي بدل المعلمين المجازين، وقلة التنقلات خلال العام الدراسي، وأن كثير من المدارس وخاصة المدارس الثانوية يتوفر فيها كادر إداري معاون لمدير المدرسة وبالتالي يصبح لديه الوقت الكافي للقيام بجميع الأعمال.

المجال الثاني: معوقات تتعلق بأولياء الأمور:

جدول (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة
المعيق لمجال المعوقات المتعلقة بأولياء الأمور

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة المعيق
1	7	عدم متابعة الآباء لغياب أبنائهم الطلبة المتكرر	4.44	0.688	88.8	كبيرة
2	8	ضعف متابعة الآباء لتحصيل أبنائهم الطلبة الدراسي المتدني	4.15	0.729	83	كبيرة
3	10	عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الطلبة الخاطئ	3.96	0.941	79.2	كبيرة
4	9	قلة إقبال أولياء الأمور على النشاطات التي تقيمها المدرسة	3.39	1.35	67.8	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.985	1.40	79.7	كبيرة

يبين جدول (04) أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية على مجال معوقات تتعلق بأولياء الأمور كانت كبيرة على الفقرات (10، 8، 7) حيث أن النسبة المئوية عليها كانت ما بين (79.2% - 88.8%)، في حين كانت متوسطة على الفقرة رقم (9) فبلغت النسبة المئوية عليها (67.8%)، بينما لم تظهر أي فقرة ذات درجة قليلة في هذا المجال، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية على مجال معوقات تتعلق بأولياء الأمور كانت كبيرة وبنسبة مئوية (79.7%) وهذا يدل على أن درجة المعوقات على هذا المجال كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مشاركة وتفاعل المجتمع المحلي من خلال مجالس الآباء والمعلمين مع الإدارة المدرسية ضعيف ويعود ذلك إلى الظروف الاقتصادية التي يمر بها أولياء الأمور والتي تحتم عليهم الانشغال بأكثر من عمل لتوفير الحياة الكريمة لأبنائهم وهذا يضعف المتابعة بسبب عدم وجود وقت كاف لديهم لزيارة المدرسة والاطمئنان على المستوى التعليمي لدى أبنائهم.

المجال الثالث: معوقات تتعلق بمديرية التربية والتعليم:

جدول (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المعيق على مجال المعوقات المتعلقة بمديرية التربية والتعليم

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة المعيق
1	14	عدم الأخذ برأي مدير المدرسة في تنقلات المعلمين	4.33	1.076	86.6	كبيرة
2	16	كثرة الأعمال الإدارية على حساب العمل الفني للمديرة/المدير	4.07	1.083	81.4	كبيرة
3	13	كثرة التعليمات الصادرة عن الوزارة والمديرية	3.80	0.950	76	كبيرة
4	11	ضعف التنسيق المسبق بين المشرفين التربويين والمدير	3.74	0.970	74.8	كبيرة
5	15	تأخر بعض المراسلات عن موعدها المحدد	3.30	1.132	66	متوسطة
6	12	عدم استقرار جدول الدروس في بداية العام لنقص المعلمين	3.20	1.240	64	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.74	0.809	74.8	متوسطة

يبين جدول (05) أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية على مجال معوقات تتعلق بمديرية التربية والتعليم كانت كبيرة على أربع فقرات ذات الأرقام (14،16،13،11) حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (74.8% - 86.6%)، في حين كانت متوسطة على الفقرتين (15،12) فبلغت النسبة المئوية عليهما (64%، 66%)، بينما لم تظهر أي فقرة ذات درجة قليلة في هذا المجال، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية على مجال معوقات تتعلق بمديرية التربية والتعليم كانت كبيرة وبنسبة مئوية (74.8%) وهذا يدل على أن درجة المعوقات على هذا المجال كبيرة، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى انشغال المديرين بالقضايا الداخلية لمدرستهم وكثرة الأعمال الإدارية نتيجة طلبات مديرية التربية والتعليم في وقت واحد، وزيارات المشرفين التربويين إلى المدرسة دون تنسيق مسبق مع الإدارة المدرسية وهذا يربك عمل الإدارة المدرسية ويشكل عقبة كبيرة لديها ويعرقل برنامجها اليومي.

المجال الرابع: معوقات تتعلق بالبناء المدرسي:

جدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المعيق على مجال المعوقات المتعلقة بالبناء المدرسي

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة المعيق
1	17	عدم توفر الساحات والملاعب الرياضية الكافية	3.28	1.360	65.6	متوسطة
2	20	عدم تخصيص غرفة للمعلمين والمختبرات في المدرسة	2.81	1.514	56.2	متوسطة
3	19	عدم توفر المرافق الصحية الكافية والمناسبة لعدد الطلبة	2.57	1.223	51.4	متوسطة
4	18	عدم توفر أجهزة التدفئة والتبريد في الغرف الصفية	2.51	0.96	50.2	متوسطة
		الدرجة الكلية	2.79	0.872	55.8	متوسطة

يبين جدول (06) أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية على مجال معوقات تتعلق بالبناء المدرسي كانت متوسطة على جميع فقرات هذا المجال وتراوحت النسبة المئوية ما بين (50.2%-65.6%)، بينما لم تظهر أي فقرة ذات درجة قليلة أو كبيرة في هذا المجال، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية على مجال معوقات تتعلق بالبناء المدرسي كانت متوسطة وبنسبة مئوية (55.8%) وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة المعوقات على هذا المجال متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى استحداث مدارس جديدة متطورة بالبناء وحسب الأسس الحديثة التي توفر الإنارة والتهوية المناسبة وفق خطة الاقتصاد المعرفي، بالإضافة إلى الصيانة العامة لكثير من المدارس من حيث صيانة البناء المدرسي وتوفير مرافق صحية كافية ومناسبة لعدد الطلبة.

المجال الخامس: معوقات تتعلق بالمعلمين:

جدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المعيق لمجال المعوقات المتعلقة بالمعلمين

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة المعيق
1	23	صعوبة ضبط بعض المعلمين للصف	3.48	4.870	69.6	متوسطة
2	27	تأخر بعض المعلمين عن موعد الدوام المدرسي	2.83	1.121	56.6	متوسطة
3	24	ضعف قدرة بعض المعلمين على استخدام الوسائل	2.74	1.272	54.8	متوسطة
4	26	التغيب المتكرر لبعض المعلمين	2.57	1.204	51.4	متوسطة
5	25	عدم التزام بعض المعلمين بأيام المناوبة المدرسية	2.52	1.242	50.4	متوسطة
6	22	قلة التزام المعلمين بالتحضير اليومي	2.11	993	42.2	قليلة
7	21	عدم تدريس بعض المعلمين مادة تخصصهم	2.05	1.210	41	قليلة
		الدرجة الكلية	2.61	1.286	52.2	متوسطة

يبين جدول (07) أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية لمجال معوقات تتعلق بالمعلمين كانت متوسطة على جميع فقرات المجال وما عدا فقرتان هما (21،22) وتراوحت النسبة المئوية ما بين (50.4%-69.6%)، بينما كانت قليلة على الفقرتين (22،21) حيث أن النسبة المئوية عليها كانت وعلى التوالي (41%-42.2%)، بينما لم تظهر أي فقرة ذات درجة كبيرة في هذا المجال، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية على مجال معوقات تتعلق بالمعلمين كانت متوسطة ونسبة مئوية (52.2%) وهذا يشير إلى أن درجة المعوقات على هذا المجال متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى إطلاع مدراء المدارس المعلمين على واجباتهم وفق كتيب الوصف الوظيفي، وتوفر مدونة السلوك الوظيفي، وتفعيل الإدارة المدرسية لنظام الخدمة المدنية بما يخص العقوبات.

المجال السادس: معوقات تتعلق بالطلبة:

جدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة المعيق لمجال المعوقات المتعلقة بالطلبة

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة المعيق
1	28	إتلاف بعض الطلبة لممتلكات والكتب المدرسة	3.91	1.007	78.2	كبيرة
2	29	عدم التزام بعض الطلبة بعمل الواجبات البيتية	3.89	0.766	77.8	كبيرة
3	31	عدم التزام الطلبة بالقوانين والأنظمة المدرسية	3.52	0.809	70.4	كبيرة
4	30	ضعف مساهمة الطلبة في النشاطات المدرسية	3.28	0.910	65.6	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.64	0.609	72.8	كبيرة

يبين جدول (08) أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية لمجال معوقات تتعلق بالطلبة كانت كبيرة على الفقرات (28,29,30) وتراوحت النسبة المئوية ما بين (70.4%-78.2%)، في حين كانت متوسطة على الفقرة (2) فبلغت النسبة المئوية عليها (65.6%)، بينما لم تظهر أي فقرة ذات درجة قليلة في هذا المجال، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية على مجال معوقات تتعلق بالطلبة كانت كبيرة ونسبة مئوية (72.8%) وهذه النتيجة تدل على أن درجة المعوقات على هذا المجال كبيرة، ويعزو الباحث ذلك قصور تعليمات الانضباط الطلابي وضعف تطبيقه على الطلبة من قبل الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى الكتب الرسمية التي تمنع العقاب بكافة أشكاله من المدارس، كل ذلك أدى إلى عدم التزام بعض الطلاب بالقوانين والأنظمة المدرسية وعمل الواجبات البيتية والتحضير للامتحانات، عدم المحافظة على الكتب المدرسية مرتبة ونظيفة.

المجال السابع: ترتيب المجالات:

جدول (09): ترتيب مجالات معوقات العمل بالإدارة المدرسية ترتيباً تنازلياً

الرتبة	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	درجة المعيق
1	2	معوقات تتعلق بأولياء الأمور	3.985	1.407	79.7	كبيرة
2	3	معوقات تتعلق بمديرية التربية والتعليم	3.74	0.809	74.8	كبيرة
3	6	معوقات تتعلق بالطلبة	3.64	0.609	72.8	كبيرة
4	4	معوقات تتعلق بالبناء المدرسي	2.79	0.872	55.8	متوسطة
5	1	معوقات تتعلق بالتنظيم المدرسي	2.715	0.75	54.3	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.247	0.606	64.9	متوسطة

يبين جدول (09) أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية كانت كبيرة على ثلاث مجالات هي معوقات تتعلق بأولياء الأمور، ومعوقات تتعلق بمديرية التربية والتعليم، ومعوقات تتعلق بالطلبة، بينما كانت متوسطة على باقي المجالات، كذلك يبين الجدول (09) أن مجال المعوقات التي تتعلق بأولياء الأمور تشكل المعيق الأكثر تأثيراً في الإدارة المدرسية واحتل الرتبة الأولى بدرجة كبيرة فبلغت النسبة المئوية عليه (79.7%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كثير من أولياء الأمور لديهم إعمالهم الخاصة وانشغالهم بأمر الحياة لصعوبة ظروف الاقتصادية التي يمر بها الإنسان، بينما مجال المعوقات تتعلق بالمعلمين كان أقل المجالات إعاقة للإدارة المدرسية بدرجة متوسطة فبلغت النسبة المئوية عليه (52.2%)، وربما يعزى السبب في ذلك بإعطاء حوافز مادية للمعلمين من خارج اللواء، وإعطاء المعلمين دورات تدريبية على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة وخاصة الحاسوب في الغرفة الصفية. ويتبين من الجدول أن درجة المعوقات الكلية كانت متوسطة وبنسبة مئوية (64.9%)، ويعزو الباحث ذلك إلى استحداث مدارس جديدة متطورة بالبناء وحسب الأسس الحديثة التي توفر الإنارة والتهوية المناسبة وفق مشروع اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى الصيانة العامة الدورية لكثير من المدارس الثانوية من حيث صيانة البناء المدرسي وتوفير مرافق صحية كافية ومناسبة لعدد الطلبة، إضافة إلى إشراك مدراء ومديرات المدارس في دورات تدريبية حول تطوير الأداء المؤسسي للإدارة المدرسية.

ثانياً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على:

- هل تختلف معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم إجراء اختبار "ت" لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة باختلاف النوع الاجتماعي على المجالات والأداة ككل، ويوضح ذلك جدول (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر النوع الاجتماعي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بالتنظيم المدرسي	ذكر	21	2.769	0.911	0.731	0.469
	أنثى	25	2.606	0.593		
معوقات تتعلق بأولياء الأمور	ذكر	21	4.650	1.89	2.57	*0.014
	أنثى	25	3.640	0.500		
معوقات تتعلق بمديرية التربية	ذكر	21	3.976	0.66	2.18	*0.034
	أنثى	25	3.473	0.862		
معوقات تتعلق بالبناء المدرسي	ذكر	21	3.119	0.748	2.92	*0.005
	أنثى	25	2.420	0.853		
معوقات تتعلق بالمعلمين	ذكر	21	3.068	0.993	2.72	0.09
	أنثى	25	2.097	1.35		
معوقات تتعلق بالطلبة	ذكر	21	3.750	0.689	1.11	0.272
	أنثى	25	3.550	0.530		
الكلي	ذكر	21	3.555	0.672	3.37	*0.002
	أنثى	25	2.964	0.515		

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من جدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى إلى النوع الاجتماعي على مجال معوقات تتعلق بالنظام المدرسي ومجال معوقات تتعلق بالمعلمين ومجال معوقات تتعلق بالطلبة، وقد يفسر الباحث سبب ذلك بأن مدراء ومديرات المدارس لديهم نفس الظروف والدورات التدريبية في الإدارة المدرسية، ويضاف إلى ذلك أن المديرين والمديرات يواجهون المعوقات نفسها في هذه المجالات لأنهم مرتبطون بالبيئة التعليمية نفسها في مدارس متشابهة النظم والإمكانات المادية نوعاً ما ويتعرضوا إلى الظروف الاجتماعية والمادية نفسها، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى إلى النوع الاجتماعي على مجال معوقات تتعلق بأولياء الأمور ومجال معوقات تتعلق بمديرية التربية والتعليم لصالح الذكور ومجال معوقات تتعلق بالبناء المدرسي ولصالح الإناث، وعلى الأداة ككل تعزى إلى النوع الاجتماعي ولصالح الذكور، ويرى الباحث أن ظهور هذه المعوقات للمدراء بسبب ضعف تعاون أهل مع الإدارة المدرسية في حل كثير من المشكلات التي يتعرض لها الطلبة وخاصة الغياب عن الدوام وتدني التحصيل الدراسي، وتأثر أولياء الأمور بوسائل الإعلام التي كثرت في الآونة الأخيرة بالحديث على ضرورة تجنب العقاب بكافة أشكاله وهذا أدى إلى وجود علاقة سلبية بين أهل والإدارة المدرسية، وإضافة إلى كثرة الأعمال الإدارية والمراسلات التي تربك عمل المدير. فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة يونس (2008) التي أظهرت النتائج وجود فروق طبقاً لمتغير الجنس وكانت لصالح الذكور، واختلفت مع دراسة أبو عاشور (2002) التي تؤكد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس.

ثالثاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على:

- هل تختلف معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دون الماجستير، ماجستير فأعلى)؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم إجراء اختبار "ت" لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي على المجالات والأداة ككل، ويوضح ذلك جدول (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بالتنظيم المدرسي	دون الماجستير	34	2.666	0.738	-0.218	0.828
	ماجستير فأعلى	12	2.722	0.814		
معوقات تتعلق بأولياء الأمور	دون الماجستير	34	4.161	1.60	0.488	0.628
	ماجستير فأعلى	12	3.929	0.615		
معوقات تتعلق بمديرية التربية	دون الماجستير	34	3.612	0.836	-1.280	0.207
	ماجستير فأعلى	12	3.958	0.696		
معوقات تتعلق بالبناء المدرسي	دون الماجستير	34	2.691	0.917	-0.623	0.536
	ماجستير فأعلى	12	2.875	0.750		
معوقات تتعلق بالمعلمين	دون الماجستير	34	2.588	1.412	0.421	0.676
	ماجستير فأعلى	12	2.404	0.869		
معوقات تتعلق بالطلبة	دون الماجستير	34	3.669	0.629	0.517	0.608
	ماجستير فأعلى	12	3.562	0.565		
الكلي	دون الماجستير	34	3.231	0.721	-0.097	0.963
	ماجستير فأعلى	12	3.242	0.453		

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من جدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى للمستوى العلمي على المجالات والأداة ككل، ويرى الباحث أن السبب في ذلك تعرض أصحاب المؤهلات إلى دورات تدريبية في الإدارة بشكل مشترك وهذا يزيد من تحصيل الفرد من الناحية العلمية والتربوية وبالتالي يصبح قادر على التغلب ومواجهة الصعوبات التي تعترض عملة بغض النظر عن المؤهل العلمي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو عاشور (2002) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ تعزى إلى المؤهل العلمي، وتختلف مع نتائج دراسة يونس (2008) التي أظهرت النتائج وجود فروق في المتوسطات الحسابية طبقاً لمتغير المؤهل العلمي وكانت لصالح أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس.

رابعاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على:

- هل تختلف معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية تبعاً لمتغير الخبرة (خمس سنوات وأقل، أكثر من خمس سنوات)؟
للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم إجراء اختبار "ت" لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة باختلاف الخبرة على المجالات والأداة ككل، ويوضح ذلك جدول (12).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
معوقات تتعلق بالتنظيم المدرسي	5 سنوات وأقل	22	2.7576	0.664	0.657	0.514
	أكثر من خمس سنوات	24	2.6111	0.829		
معوقات تتعلق بأولياء الأمور	5 سنوات وأقل	22	4.1023	0.620	0.005	0.996
	أكثر من خمس سنوات	24	4.1000	1.877		
معوقات تتعلق بمديرية التربية	5 سنوات وأقل	22	3.8182	0.730	0.923	0.361
	أكثر من خمس سنوات	24	3.5972	0.877		
معوقات تتعلق بالبناء المدرسي	5 سنوات وأقل	22	2.8182	1.088	0.584	0.562
	أكثر من خمس سنوات	24	2.6667	0.628		
معوقات تتعلق بالمعلمين	5 سنوات وأقل	22	2.5584	1.702	0.090	0.929
	أكثر من خمس سنوات	24	2.5238	0.769		
معوقات تتعلق بالطلبة	5 سنوات وأقل	22	3.7159	0.687	0.792	0.433
	أكثر من خمس سنوات	24	3.5729	0.534		
الكلية	5 سنوات وأقل	22	3.2951	0.626	0.596	0.554
	أكثر من خمس سنوات	24	3.1786	0.692		

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

يتضح من جدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للخبرة على المجالات والأداة ككل، ويفسر الباحث ذلك بأن سنوات الخبرة تكتسب بسرعة فائقة جدا دونما حاجة إلى سنوات طويلة نتيجة تعرض أصحاب الخبرة الطويلة والقصيرة إلى مواقف ذات مشكلات متشابهة من يسهل حلها بالتعاون معا، إضافة إلى اكتساب الخبرة من خلال اخذ الدورات التربوية معا في التعامل مع المعوقات التي تعترض مدارسهم، وتختلف نتيجة هذه السؤاأل مع نتائج دراسة يونس (2008) ودراسة أبو عاشور (2002) التي أظهرت نتائجها وجود أثر لمتغير الخبرة.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:
- تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين لتوطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وإطلاعهم على المستجدات التربوية.
 - تعزيز دور مدير المدرسة القيادي وذلك بإعطائه مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المسؤوليات المناط به .
 - التخفيف من الروتين وكثرة السجلات والمراسلات غير المهمة وإدخال التكنولوجيا في تنظيم سجلات الإدارة المدرسية.
 - اقتراح إجراء دراسة تتناول معيقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

المراجع:

1. أبو عاشور، مصطفى (2002). معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، (18)(2)، 148-107.
2. أحمد، أحمد إبراهيم (2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.
3. الحجيل، سليمان عبد الرحمن (1994). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. ط4، الرياض، دار الشبل للنشر والتوزيع.
4. الحراحشة، محمد واحمد، ياسين (2013). المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في الأردن من وجهة نظر العاملات فيها. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 9، 123-108.
5. حويطي، ميادة عزام (2012). المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية وطرق التغلب عليها من جهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

6. السعود، راتب (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1-4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلد الأردني في العلوم التربوية، (5) (3)، 249-262.
7. شاي، عائشة جاسم محمد (2001). الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
8. شحادة، حسين (1990)، المهام الإدارية والفضية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومدى تنفيذهم لها، رسالت ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
9. العاجز، فؤاد علي (2001)، المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، (9) (1)، 209-255.
10. عليجات، صالح (2002)، مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة المفرق الأردنية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، (14) (2)، 179-197.
11. يونس، كمال خليل (2008)، معوقات إدارة المدرسة الثانوية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها، مجلة جامعة الخليل للبحوث، (3) (2)، 106-127.
12. Dardar, Antonia. (1992), what do Lation children need to succeed? Astudy of 4 Boston Public School, Eric Service, Massachusetts University.
13. Reinhartz, J. & Beach, D.M. (2004), Educational leadership: Changing schools, changing roles, Boston: Allyn & Bacon.
14. Schleicher, K (2007), Kindergarten Lessons in Anger Management, www.fish4soul.com
15. Mehralizadeh, Yadollah & Hossain Sepacy & Fatimeh Atashfeshan, (2004), Globalization and decentralization of management: a study of the feasibility of application of school-based management in Iran's secondary schools, Paper presented to the European Educational Research Association Annual Conference, University of Crete, 22-25 September 2004. Retrieved (20-12-2012) from <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003764.htm>□