

# القيادة الإبداعية مدخل لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية بالمدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت

إعداد

وضحي محمد معجب الهاجري

باحثة ماجستير \_ قسم أصول التربية \_ كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

الأستاذ الدكتور

علاء عاصم السيد إسماعيل

أستاذ أصول التربية

كلية التربية-جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية

كلية التربية-جامعة المنصورة

## القيادة الإبداعية مدخل لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية بالمدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت

إعداد

وضى محمد معجب الهاجرى

باحثة ماجستير \_ قسم أصول التربية \_ كلية التربية جامعة المنصورة

### ملخص

سعت الدراسة إلى وضع تصور مقترح الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية لدى المدارس المتوسطة، من خلال الوقوف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في الكويت، والوقوف على المشكلات الفنية لدى تواجه المدارس المتوسطة في الكويت، والتعرف على الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية لدى المدارس المتوسطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها (٣٢٥) معلماً بالمدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت، وتوصلت ادراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن عدم إشراك جميع المرؤوسين في حل المشكلات الإدارية) فى المرتبة الأولى فى ترتيب المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت، وفيما يخص المشكلات الفنية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت، جاء(عزوف الطلبة عن الحضور إلي المدرسة في الأسبوع الأول والأخير من كل فصل دراسي) فى المرتبة الأولى

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية المشكلات الإدارية والفنية، المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت

### Abstract

The study sought to develop a proposed vision of the hoped-for role of creative leadership to confront administrative and technical problems in middle schools, by identifying the administrative problems facing middle schools in Kuwait, identifying the technical problems facing middle schools in Kuwait, and identifying the hoped-for role of creative leadership to confront administrative and technical problems in middle schools. The study used the descriptive approach, and the study tool was applied to a sample of (325) teachers in middle schools in Ahmadi Governorate in Kuwait. The study reached a set of results, the most prominent of which are: that the failure to involve all subordinates in solving administrative problems) ranked first in the ranking of administrative problems facing middle schools in Ahmadi Governorate in Kuwait. As for the technical problems facing middle schools in Ahmadi Governorate in Kuwait, (students' reluctance to attend school in the first and last weeks of each semester) came in first place.

**Keywords:** Creative leadership, administrative and technical problems, middle schools in Ahmadi Governorate in Kuwait

## المقدمة

شهد ميدان التربية والتعليم مرحلة تطور واسعة النطاق هدفها التقدم العلمي والتقني، والتطور الاجتماعي، الذي بدوره انعكس على عناصر العملية التعليمية، مما أدى إلى تعدد أدوار الإدارة المدرسية، وتغيير بناء على ذلك مفهوم رسالتها، فأخذت تواجه تحديات ومتغيرات تربوية معاصرة تحتاج إلى خاصة، ومهارة عالية في إدارتها لتكون قادرة على مواجهة هذه التحديات المحيطة بها، وقد اقتضى التعامل مع تلك المستجدات أكثر من إدارة المدرسة تتسم بالحركة السريعة، والمرونة، والتكيف مع تغيرات العصر، والتخلي عن الأساليب الجامدة، ونظم العمل النمطية، متخذة من التنظيم المرن ما يتضمن تصريف أمور المدرسة بكفاية، وفاعلية تتناسب مع معطيات العصر من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة (المنيف، ٢٠٠٣)

ولكي تنجح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها لابد من إدارة ناجحة، حيث تعتبر الإدارة الناجحة هي حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية وبالتالي تتوقف نجاح العملية التعليمية على الإدارة الكفاء.

وتعد الإدارة وسيلة مهمة يتم بوساطتها، جهود الجماعات، ولأن الإنسان كائن اجتماعي، فهو يعيش ضمن هذه الجماعة، وهو بحاجة إلى تنظيم معين وإلى إدارة لمجتمعه لتستطيع هذه الجماعة تسهيل أمورها، والإدارة تطبق على جميع أوجه النشاط الإنساني وهي تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني على مستوى كل من الفرد والمنظمة. (بريك، ٢٠٠٩، ٣)

إن التوقعات المرجون من مدير المدرسة جعلت المسؤولية الملقاة على عاتقه كبيرة، وصعبة في الوقت نفسه، وبخاصة عندما يكون المجتمع المدرسي بكل فئاته مجتمعاً متحركاً، متجدداً ومتغيراً ولا بد نتيجة لذلك من أن تطرأ كثير من المشكلات، فلا يمر يوم واحد من دون أن تكون هناك مشكلة ما تتطلب السريع، والفوري من مدير المدرسة لحلها، وإصدار القرارات التي تؤثر في الحياة المدرسية بشكل عام. (الغامدي، ٢٠٠٦، ١٠)

وهناك العديد من المشكلات التي تعترض الإدارة المدرسية والتي تحاول الباحثة التعرف إليها من خلال هذه الدراسة سواء في الجانب الإداري، أم الجانب الفني، والتي تحول دون تحقيقها لأهدافها، وهذا ما تحاول تحقيقه الدراسة الحالية بالكشف عن تلك المشكلات الإدارية والفنية التي تواجهها الإدارات المدرسية.

ويرى غنيم (٢٠٠٦، ٢٣) أن المشكلات الإدارية قد تحدث بسبب عدم وضوح مضمون الدور الذي يقوم به المدير، والافتقار إلى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بإنجاز هذا الدور عاجزاً عن الأداء الصحيح، بسبب عدم القيام بمحتوى هذا الدور أو التأكد مما يتوفر لديه من معلومات حول ما يتوقع منه القيام به، وقصور الإدارة المدرسية عن تبني المستجدات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويرها لاحتياجات التعليم فقد ارتبطت الأساليب الإدارية في جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بالروتين في خطوط التربية التقليدية، مما ينتج عنه تقييد حرية المعلم داخل الفصل، وتقييد لحرية المدرسة ومحدودية مساحة الحركة لها.

وأوضح الطريفي (٢٠٠٣، ١٢) أن الأداء يعتبر من العمليات الإدارية الأساسية، حيث يحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين فيها متميزاً وإن اهتمام الإدارة بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقيادة أيضاً.

وبما أن الباحثة عملت بالإدارة المدرسية ولخبرتها في هذا المجال فقد لمست مثل هذه المشكلات، وتأثيرها الكبير في العمل، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التعرف على المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديري المدارس المتوسطة في الكويت من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

#### مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد من قبل وزارة التربية والتعليم بتطوير الإدارة التربوية عامة والإدارة المدرسية خاصة، إلا أن عملية التطوير بقيت تراوح مكانها ولم يطرأ أي تعديل على أليات صناعة القرارات الإدارية بوزارة التربية والتعليم وبقيت هذه القرارات الإدارية تتم مركزياً فضلاً عن تضخم القيادات الإدارية العليا وترهلها، وتأتي هذه الدراسة لإبراز أهم مشكلات الإدارة المدرسية الإدارية والفنية وأهميتها في تحسين العملية التعليمية وتطويرها. إذ تحاول هذه الدراسة استقصاء العوائق التي تعرقل الإدارة المدرسية لتمنعها من تحقيق الأهداف التي تسعى لتنفيذها.

ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية بالمدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت؟
٢. ما المشكلات الفنية لدى تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت؟
٣. ما الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة للمشكلات الإدارية والفنية بالمدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى وضع تصور مقترح الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية لدى المدارس المتوسطة، وتحقيقاً لهذا الهدف الرئيس كانت الأهداف الفرعية التالية:

١. الوقوف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في الكويت.
٢. الوقوف على المشكلات الفنية لدى تواجه المدارس المتوسطة في الكويت.
٣. التعرف على الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية لدى المدارس المتوسطة.

### أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. من الناحية النظرية:
  - إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإبداعية في مجال التعليم، خصوصاً في السياق الكويتي.
  - تقديم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق أساليب القيادة الحديثة لتطوير البيئة التعليمية.
  - فهم كيفية تأثير القيادة الإبداعية في معالجة القضايا التي تواجهها المدارس المتوسطة من حيث الإدارة والتنظيم، وكذلك القضايا الفنية التي تؤثر على العملية التعليمية مثل المناهج وأساليب التدريس.

- تحسين وتعميق فهم الباحثين والممارسين في مجال القيادة التربوية لمفاهيم وأساليب القيادة الإبداعية وتطبيقاتها في بيئات تعليمية معينة، مما يساهم في تطوير النظرية التربوية.

## ٢. من الناحية التطبيقية:

- تقديم حلول عملية يمكن أن تساعد المديرين والمعلمين في المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية في تحسين أدائهم وتجاوز التحديات التي يواجهونها.
- تقديم رؤى للجهات المسؤولة عن السياسة التعليمية في الكويت حول كيفية تطوير استراتيجيات القيادة في المدارس لمواجهة المشكلات المتنوعة. يساهم ذلك في اتخاذ قرارات مدروسة حول التدريب والتطوير القيادي للكوادر التعليمية.
- تدريب القادة التربويين على كيفية تبني أساليب القيادة الإبداعية في مدارسهم، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل المدرسي وتعزيز فعالية التدريس والتعلم.
- في تقديم حلول عملية ومبتكرة للمشاكل الإدارية والفنية التي تعاني منها المدارس المتوسطة في المحافظة، سواء كانت تتعلق بتنظيم الأنشطة المدرسية أو تحسين جودة المناهج الدراسية أو إدارة شؤون المعلمين.
- تعزيز فرص الابتكار في التعليم، مما يؤدي إلى تحسين أداء المدارس وتمكينها من التكيف مع التغيرات التربوية والمجتمعية بشكل أكثر فاعلية.

## حدود الدراسة:

### تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة في موضوعها على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه المدارس المتوسطة ودور القيادة الإبداعية في مواجهة المشكلات.
- الحدود البشرية: معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤ م.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في محافظة الأحمدية الكويت بدولة الكويت.

## منهج الدراسة:

تسير الدراسة في محاولاتها الإجابة عن أسئلتها وفق خطوات المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حد وصف الظاهرة، وإنما يتعدى إلى التحليل والتفسير، وقد يتضح ذلك في الوقوف

علي المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، والوقوف علي المشكلات الفنية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، والتعرف علي الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية لدي المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، من خلال رصد الأدبيات التي تتناول كل من القيادة الإبداعية والمشكلات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس، المشكلات الإدارية والفنية في المدارس.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية بدولة الكويت والبالغ عددهم (٥٣٥٢) معلم ومعلمة وذلك وفقاً للإحصاء الصادر عن وزارة التربية والتعليم بالكويت للعام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤. وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (٣٢٥) معلم ومعلمة.

### أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في مسعي لتحقيق أهدافها الميدانية، مكونة من ثلاث محاور تمثلت في: المحور الأول: الوقوف علي المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، والمحور الثاني: الوقوف علي المشكلات الفنية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، ويتضمن (١٥) عبارة، والمحور الثالث: التعرف علي الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية لدي المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، ويتضمن (١٥) عبارة.

### مصطلحات الدراسة:

#### ١. المشكلات الإدارية:

يعرفها (صالح، ٢٠٠٤، ٤) بأنها: هي الصعوبات التنظيمية التي تتعرض لها المدرسة أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها المحددة ويعيقها عن تحقيق أهدافها التعليمية.

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: كل مشكلة أو صعوبة لها علاقة بمجالات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم التي تؤثر سلباً على أداء مديري المدارس المتوسطة، ويتم الكشف عنها باعتماد الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

## ٢. المشكلات الفنية:

تعرفه الباحثة إجرائياً بأنها: هي كل مشكلة أو صعوبة لها علاقة بمجالات المنهج المدرسي والطالب والإشراف والتي تحدث فجوة ما بين نظرية التربية ومبادئها وبين تطبيق تلك النظريات والمبادئ في الميدان التربوي والتي تؤثر سلباً في أداء مديري المدارس المتوسطة ويتم الكشف عنها باعتماد الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

## دراسات سابقة:

أولاً: دراسات متعلقة الأنماط الإدارية لمديري المدارس:

(١) دراسة (مليحة الغامدي، ٢٠٠٦) بعنوان: المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

هدفت الدراسة تعرف المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية ومديراتها في مدينة الرياض، وذلك للعام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦)، وبواقع (٣٨٤) مديراً، و(٣٣٥) مديرة وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من (١٤٢) مديراً، و(١٢٤) مديرة. وتم بناء استبانة تضمنت المشكلات الإدارية والفنية، كانت نتائج الدراسة كان مستوى جميع مجالات المشكلات الإدارية متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٩) بانحراف معياري قدره (٠,٦٦) أما المشكلات الفنية فقد كان مستوى جميع مجالاتها متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجالات (٣,٢٣)، بانحراف معياري قدره (٠,٧٣)، وأظهرت قيمة الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في الدرجة الكلية للمشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض تعزي لجنسهم، إذ بلغت القيمة التائية (٠,٤٢) باستثناء مجال الدورات التدريبية، فقد أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) إذ بلغت القيمة التائية (٢,٠٨) وكانت النتيجة لصالح المديرات. كما أظهرت نتائج تحليل النتائج الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الإدارية تعزي لمتغير المؤهل العلمي للمدير عند مستوى (٠,٠٥) باستثناء مجال الطلبة، إذ بلغت القيمة التائية (٣,٠٢٤) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ولمعرفة لأي فئة من فئات المؤهل التعليمي تعزي هذه الفروق استخدام اختبار توكي وأشارت النتائج أن المشكلات الإدارية المتعلقة بمجال الطلبة كانت

الأعلى لدى المديرين من حملة الشهادات التي تقل عن بكالوريوس. كما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الفنية تعزي لمتغير المؤهل العلمي للمدير عند مستوى (٠,٠٥) سواء للمشكلات الفنية بشكل عام أم لمجالاتها.

(٢) دراسة (نور المالكي، ٢٠١١) بعنوان: لمشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس.

هدفت الدراسة التعرف على المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمحافظة الليث والبالغ عددهم (٨٤) مشرفاً، وجميع مديري المدارس المشتركة بمحافظة الليث والبالغ عددهم (٥٠) مديراً، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس كانت بدرجة كبيرة، ومن أهم تلك المشكلات: كثرة المهام الإدارية الموكلة لمديري المدارس، غياب الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، انتشار بعض السلوكيات بين الطلاب كالهروب والتدخين والتسرب، وغياب البيئة المدرسية الجاذبة للطلاب، ضعف التجهيزات التعليمية والتقنية والمختبرات في المدارس، قصور المباني المدرسية الملائمة للعملية التربوية من حيث الكم والكيف، تذمر بعض المعلمين من التدريس في المراحل المتعددة.

(٣) دراسة (عمر الأمين، ٢٠١٤) بعنوان "تحليل وتقويم بعض المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية بالولاية الشمالية".

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقويم بعض المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية بالولاية الشمالية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم أداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (٨١) مديراً، ومديرة يعملون في مجليات الولاية السبع، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: أن مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بالولاية الشمالية يواجهون صعوبات كبيرة تعوق عملهم الإداري في مجالات (المنهج، الأجهزة التعليمية، المعلمين، الطلاب، المبني المدرسي وتجهيزاته، العلاقة مع المجتمع المحلي).

٤) دراسة (يونس الهواشلة، ٢٠١٨) بعنوان المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

هدفت الدراسة الكشف عن المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٤٠٢) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٩٦٠) معلما ومعلمة من المدارس الثانوية في منطقة النقب خلال العام الدراسي (٢٠١٦ - ٢٠١٧)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت الاستبانة من محورين، الأول: المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية، وقد تكون من أربعة مجالات: (المشكلات الإدارية التخطيطية، والمشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين في المدرسة، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية)، والمحور الثاني: الأداء المدرسي وتكون من أربعة مجالات: (الأداء المدرسي للمدير، الأداء المدرسي للمعلم، المنهاج المدرسي، والأنشطة المدرسية والتجهيزات المدرسية)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المشكلات الإدارية ككل في المدارس الثانوية في منطقة النقب متوسط، حيث جاءت المجالات جميعها بمستوى متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المدرسي ككل في المدارس الثانوية في منطقة النقب عال، حيث جاءت المجالات جميعها بمستوى عال. وأخيرا أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة وذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة المشكلات الإدارية ككل وتقديراتهم على فقرات أداة الأداء المدرسي ككل.

٥) دراسة (عفاف أبو عرارة، أحمد رضوان، ٢٠١٩) بعنوان "درجة تمكن مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة تمكن مديري المدارس في منطقة النقب من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى معرفة أثر المتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي) في تقديرات المعلمين لتلك الدرجة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٩٧٥) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج

الدراسة أن تقديرات المعلمين في منطقة النقب لدرجة تمكن مديريهم من حل المشكلات الإدارية جاءت بدرجة (متوسطة)، كما بينت نتائج الدراسة وجود فرق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تلك المديرات، ولصالح المعلمين. وعدم وجود فروق تعزى للمتغيرين (المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي).

٦) دراسة (عبد الكريم الصبحي، عبد السلام بوكنيشة، ٢٠٢١) بعنوان "المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي العام ببلدية إجدابيا من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي العام ببلدية إجدابيا من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى وجهات النظر باختلاف الجنس، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة؛ ولأجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة مكونة من ٣٦ فقرة وزعت على عوامل الدراسة والمتمثلة في العوامل الديمغرافية والمشكلات الإدارية والفنية، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين بمدارس بلدية إجدابيا والبالغ (٨٧٤٥) معلم ومعلمة. واستخدمت الدراسة أسلوب العينة عشوائية بواقع (٣٧٨) مفردة لكبر حجم مجتمع الدراسة. وتحليل البيانات إحصائياً استخدم الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، وقيمة (t)، والمتوسط الفرضي، والنسبة المئوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مشكلات إدارية وفنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، كما كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين تبعاً لمتغيرات التخصص وعدد سنوات الخبرة.

الإطار النظري:

القيادة الإبداعية والمشكلات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس

أولاً: مفهوم القيادة الإبداعية

تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في السلوك البشري أو معاملة الطبيعة البشرية من خلال مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، تلك السلوكيات

هي نتيجة للتفاعل بين خصائص شخصية القائد وخصائص المهمة التي يقودها (البربري، ٢٠٢١، ٨٤١)

كما تعرف على أنها: القدرة على توجيه رؤى وتوجهات المنظمة بطريقة مبتكرة وفريدة؛ بهدف ضمان تحقيق النتائج والأهداف المحددة وزيادة الإنتاجية (الشهوان، ٢٠١٩، ٩)

والإبداع هو العنصر الذي يميز بين العمل العادي والتميز، فهو تفاعلاً لعدد من القدرات والصفات الشخصية، مما يؤدي إلى إنتاج جيل جديد ومفيد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في مختلف المجالات من العلم إلى الإدارة. (خير الله، ٢٠١٥، ٣٧)

من جهة أخرى، فإن القيادة الإبداعية تشير إلى قدرة القائد على تغيير وتطوير المدرسة من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة لديه وتأثيره الإيجابي، مما يساعد في تحقيق الأهداف المحددة. (مصطاوي، ٢٠١٣، ٣٠٦)

ووفقاً لهذه التعريفات، فإن القيادة الإبداعية في المدرسة تتضمن استخدام المعارف والمهارات اللازمة لتطوير أساليب وأفكار جديدة وغير تقليدية لحل التحديات الحالية والمستقبلية، سواء كانت داخلية أو خارجية؛ بهدف تعزيز جودة العملية التعليمية والإدارية لتحقيق أهداف المدرسة وخدمة المجتمع.

## ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات التي أحدثت ثورة في مجال المعلومات، ويستمر النفاذ المعرفي والتقني في مختلف المجالات يتطلب رؤية مستقبلية واضحة ومتجددة تعزز الإبداع، فالتجديد المعرفي والتقني هو أساس العملية الإدارية الإبداعية للمنظمة، حيث يساهم في تطوير قدرات العاملين لمواكبة التغيرات وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات في الوقت والموقف المناسب (الصومالي، ٢٠٢٠، ٢٣٨)

تفرض التحديات المعاصرة ضرورة صناعة قادة متميزين ومبدعين، فالتطورات التكنولوجية والتغيرات المستمرة تتطلب وجود قادة يتمتعون بالتفكير الإبداعي والقدرة على التطوير، يحتاج القادة إلى استقطاب الموارد البشرية الموهوبة والمتحمسة، التي تمثل قيمة تنافسية للمؤسسة ويعدّ قادة التميز والإبداع هم الأكثر قدرة على تحويل مؤسستهم إلى لاعب بارز في مجال المنافسة، من خلال وضع استراتيجيات تخطيطية وتنافسية مبتكرة، إنهم يتمتعون بالقدرة على تحديث كل ما هو قديم وتقليدي بأساليب جديدة ومتطورة، ويستثمرون في

توفير واستخدام أحدث التكنولوجيا بكفاءة وفعالية، مما يمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق في بيئة العمل المتغيرة بسرعة. (الهلال، ٢٠١٨، ٦)

وتُعتبر القيادة الأساس في نجاح الأعمال، وفي السياق التربوي، يكمن نجاح القيادة التربوية في القدرة على فهم توجهات العاملين واستغلال قدراتهم في المؤسسات التعليمية، وتقوم القيادة الناجحة بتوظيف هذه القدرات والإمكانيات بهدف تحقيق الأهداف المحددة، وتتميز بالقدرة على التخطيط الجيد وفهم احتياجات العاملين وتدريبهم وتطويرهم بما يتناسب مع تلك الاحتياجات، بالإضافة إلى التعامل مع نقص الخبرات والارتقاء بهم نحو التحسين المستمر (الحربي، ٢٠١٨، ٦٤)

كما تعتبر القيادة عملية ديناميكية تتجسد في العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه؛ حيث تهدف إلى التأثير وتوفير الفهم والقناعة والإدراك بينهم، ففي سياق قيادة مجموعة من المعلمين، يتطلب الأمر تواصلًا وتفاعلًا مستمرًا لتعزيز روح الجماعة والتعاون بين أفرادها، يتضمن ذلك بناء علاقات طيبة وتشجيع أجواء تسودها الثقة والاحترام المتبادل ومن خلال هذا التفاعل، يمكن للقائد أن يؤثر في معرفة واتجاهات وسلوك المجموعة، مما يساهم في تحقيق رضاهم وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال (الهلال، ٢٠١٨، ٩)

ونظرًا للتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية في الوقت الحالي، فإن وجود قيادة إبداعية أصبح أمرًا ضروريًا لمواجهة هذه التحديات والتهديدات بشكل فعال، هذه القيادة يجب أن تتباعد عن الأساليب التقليدية وتتبنى الابتكار والتطوير في إدارة المؤسسة، مما يعزز وينميها في نفوس العاملين (الحربي، ٢٠١٨، ٦٤)

وقد تأكدت المنظمات في الوقت الحالي من الحاجة الملحة لوجود قيادات إبداعية قادرة على مواكبة التطورات السريعة التي تحدث في ظل الظروف القاسية للمنافسة، فعلى ضوء المشكلات الإدارية والفنية والأزمات التي تتزايد في الجوانب الإدارية والتنظيمية في عصرنا الحالي، أصبح وجود القيادة الإبداعية أمرًا أساسيًا لتحسين مخرجات ومدخل أي مؤسسة ورفع كفاءتها وإنتاجيتها (الشهوان، ٢٠١٩، ٩)

وفقًا لهذه الرؤية تعتبر القيادة الإبداعية بدايةً من إدراك القائد لعدم التوازن في المؤسسة، مما يدفعه إلى تحدي هذه الصعوبات بطرق تساهم في تحقيق التوازن داخل المؤسسة، وتُعد من صفات القائد المبدع التزامه بتحقيق أهداف المؤسسة وتقديم الأفكار المبتكرة، بالإضافة إلى تبادل الرأي والنقد البناء، يتجلى إبداع القائد في قدرته على توظيف هذه

الصفات في الممارسة العملية بطريقة تعود بالفائدة على المؤسسة التعليمية والأفراد الذين يشرف عليهم.

وتتجلى أهمية القيادة الإبداعية في قدرتها على مواكبة التغيير وتطوير الأفكار المؤسسية الملهمة؛ حيث يلعب القائد الإبداعي دورًا حيويًا في تشكيل بيئة عمل تحفز على التفكير الإبداعي وتعزز التنافسية بين العاملين، ويركز القائد الإبداعي على التغيير والتجديد الإداري، مما يعكس روح الابتكار والتطوير في المؤسسة.

كما تتجلى أهمية القيادة الإبداعية أيضًا في توظيف المعرفة الضمنية والمكتسبة في الممارسات والسلوكيات التي تعزز الدافعية والحماس في بيئة العمل، ويسهم القائد الإبداعي في خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة، مما يعزز العطاء والإنتاجية.

وباعتبار القائد الإبداعي رائدًا في العمل المؤسسي والسلوك الإداري الإبداعي، فإنه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بطرق جديدة ومبتكرة، مما يعزز التميز والنجاح في بيئة العمل (الباقي، ٢٠٢٠، ٤٨٨)

ومن بين المتطلبات الضرورية لتحقيق القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس، يأتي توحيد العديد من الجوانب التي تساهم في التغلب على التحديات التي تعترض تطبيق القيادة الإبداعية، يشمل ذلك تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة المبدعين والتميزين، وتوفير فرص للالتحاق بدورات وورش عمل إبداعية ذات صلة بالقيادة الإبداعية.

كما يتضمن ذلك نشر ثقافة الإبداع وتعزيز روح الفريق في بيئة المدرسة، وتطبيق مبدأ حل المشكلات والأزمات التي تواجه المدارس من خلال توفير الوقت الكافي للقادة والمعلمين، وتمكينهم من تطبيق أفكارهم الإبداعية (الشهوان، ٢٠١٩، ٤٠).

وتعمل القيادة الإبداعية على إيجاد حلول جديدة لمشكلاتها وتحقيق النجاح بطرق مبتكرة وفريدة، وتساهم القيادة الإبداعية أيضًا في رسم مسارات جديدة لتحقيق الأهداف بسرعة، وتعزز البحث عن وجهات نظر غير تقليدية داخل المنظمة (الباقي، ٢٠٢٠، ٤٩٣)

وتكمن أهمية القيادة الإبداعية أيضًا في دورها كوسيط بين العاملين والمرؤوسين؛ حيث تعمل على دعم الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية، وتساهم في حل النزاعات، وتتيح القيادة للأفراد والمؤسسات تحقيق طموحاتهم من خلال استيعاب التغييرات واستخدامها في خدمة المؤسسة، وتعتبر القيادة الفعالة هي التي تمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ متطلبات

المؤسسة بدقة، دون الاعتماد فقط على السلطة أو المكانة الوظيفية أو حجم المسؤوليات (الهالات، ٢٠١٨، ٢٦)

وفي الوقت الحالي، لا تلبى إدارة الأمس احتياجات الإدارة الحديثة. لذا، يجب إيجاد إدارة فاعلة قادرة على إعادة تشكيل مهارات القادة وتحويلهم إلى مبدعين، وهذا لا يقتصر على القادة فقط، بل يتضمن تحويل المؤسسات إلى إدارات تتميز بالإبداع والابتكار، وتحقيق التنافسية بين الموظفين لجذبهم، وتطوير الخدمات وتحسين الجودة بتكلفة منخفضة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وجود إدارة رشيدة ومبدعة (الحري، ٢٠١٥، ٦٩).

ويمكن تلخيص أهمية القيادة الإبداعية في النقاط التالية:

(١) تعتبر القيادة النشطة والإبداعية أساسية لعمل فريق العمل، حيث تشجع على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة.

(٢) تعد القيادة الإبداعية البوتقة التي تنصهر بها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات للمؤسسة،

(٣) تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية، حيث يمتلك القائد مهارات التفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.

(٤) تتميز بقدرة على قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة.

(٥) تسهم في قيادة المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة وفي مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لصالح المؤسسة التربوية.

(٦) تساهم في التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع ودعم طرح الأفكار الإبداعية،

(٧) تحفز وتشجع المبادرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة الإبداعية تؤدي دورًا حيويًا في تفعيل ديناميكية العمل داخل المؤسسات التربوية، من خلال توجيه العاملين نحو الابتكار والتجديد، وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بطرق مبتكرة، والقدرة على إدارة التغيير وتجاوز التحديات بأساليب غير تقليدية تعد من السمات الأساسية للقائد المبدع، الذي يسهم في تعزيز الكفاءة والتنافسية، ويحفز روح الفريق والمبادرات الفردية داخل بيئة العمل، والقيادة الإبداعية لا تقتصر على تحسين أداء المؤسسة فقط، بل تساهم في صياغة مستقبل أكثر إبداعًا واستدامة، يواكب التطورات المتسارعة في عالم اليوم.

### ثالثاً: المهارات الأساسية للقيادة الإبداعية

إن نجاح القيادة الإبداعية يتطلب توافر مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد أساسية للإدارة الناجحة، ويتوقف نجاح الإدارة على مدى توافر هذه المهارات وقدرتها على التطبيق العملي أثناء ممارسة الأعمال والتعامل مع الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية من هذه المهارات ما يلي:

(١) استخدام الحاسوب في إعداد برامج تربوية، تهدف إلى تصميم أنشطة علمية متنوعة لتمكين الطالب من تقويم حصيلته العلمية.

(٢) استخدام الأجهزة المتطورة مثل أجهزة الاتصال التي تمكن من رصد مواقع مختلفة في المؤسسة التربوية من مكتب المدير، وأجهزة الهاتف في الفصول المتصلة بغرف المراقبة، وأجهزة الدخول والخروج من المؤسسة بواسطة بطاقات ممغنطة محددة، وأجهزة الكشف عن الحرائق والدخان في أروقة المؤسسة التربوية.

(٣) إكساب القادة القدرة العملية على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على مشاركة جميع العاملين في المدرسة والذين يتحملون المسؤولية الكاملة لتحقيق أهداف التعليم ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.

وتعتبر المهارات القيادية والإدارية التي يتحلى بها القادة الناجحون عاملاً مهماً في نجاح العمل في مجال الإدارة التربوية، ومن بين هذه المهارات التي ينبغي على كل مدير مدرسة امتلاكها: المهارات الذاتية (الشخصية)، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية (الإدراكية)، بالإضافة إلى المهارات الإدارية (Nyaboga, 2016)

وأضافت بعض الدراسات أن مهارات القيادة الإبداعية تتمثل في المهارات التالية: (الحربي، ٢٠١٨، ٨٢)

(١) البصيرة المستقبلية: وتعني القدرة على التصور المستقبلي وتحديد الأهداف والأبعاد واكتشاف الفرص، بالإضافة إلى القدرة على توضيح الصور المستقبلية لأعضاء المجتمع في المؤسسات التربوية.

(٢) الرؤية النافذة للأمور ورؤية الحقائق وأصول المشكلات لا مظاهرها الخارجية.

(٣) التعامل مع ظروف الأجل البعيد، وليس مجرد الانحصار في فترة قصيرة.

٤) تحفيز الأفراد وتشجيعهم من خلال ما يقدمه المبدع لتبعهم وتشجيعهم على المشاركة النشطة في العمل وتقديم القدوة في الأداء.

٥) مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، ويتجلى ذلك في القدرة على اتخاذ القرارات باستخدام التقنيات الإدارية.

في الختام، يمكن القول أن نجاح القيادة الإبداعية في المجال التربوي يعتمد على مجموعة من المهارات الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التعليمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي؛ حيث إن استخدام التقنيات الحديثة وتطبيق الإدارة المفتوحة، بالإضافة إلى تنمية مهارات البصيرة المستقبلية والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، تتيح للمدير التربوي ليس فقط إدارة المؤسسة بكفاءة، بل أيضًا التأثير على سلوك العاملين وتحفيزهم للعمل بروح الفريق، كما أن امتلاك المدير لمهارات القيادة الإبداعية يُعد شرطاً ضرورياً لتجاوز التحديات الإدارية والفنية وتحقيق التميز في الأداء التربوي، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية مستدامة وفعالة.

### المشكلات الإدارية والفنية في المدارس

المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت ما

يلي (الظفيري، ٢٠٢٤، ١٥٨٢)

- زيادة أعداد الطلبة في الغرف الصفية، فالإدارة المدرسية تجد صعوبة في توفير بنية تحتية تلائم التزايد السريع في عدد الطلاب، مما يؤثر على فعالية التعليم ويتطلب إجراءات إدارية لتحسين توزيع الموارد.
- ضعف كفاءة أداء بعض أعضاء الهيئة التدريسية، فالإدارة تواجه تحديات في تطوير وتحفيز أعضاء الهيئة التدريسية، مما يتطلب تنفيذ سياسات وبرامج إدارية لتعزيز الكفاءات والأداء التعليمي.
- ضعف مشاركة أولياء الأمور مع المدرسة؛ فقلة التفاعل مع أولياء الأمور تظهر نقصاً في استجابة الإدارة لاحتياجات واهتمامات الأهل، مما يعزز ضعف التواصل ويؤثر على بناء شراكة فعالة بين المدرسة والمجتمع.
- التعامل مع المشكلات الأخلاقية والانحرافات السلوكية للطلبة؛ فالإدارة تجد صعوبة في التعامل مع قضايا السلوك والأخلاق في ظل تحديات تربوية متزايدة، مما يتطلب تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز السلوك الإيجابي ومعالجة التحديات الأخلاقية.

- انتشار التدخين بين الطلبة؛ فالإدارة تواجه تحدي في مكافحة انتشار عادات التدخين بين الطلاب، وتحتاج إلى تصدي لهذه المشكلة من خلال حملات توعية وسياسات رادعة.

ويعتبر حل المشكلات مهارة أساسية مطلوبة يومياً في المؤسسات، وخاصة في الأوقات الصعبة حيث تواجه مشكلات غير متوقعة. لذا، نحن بحاجة إلى منهج جاهز للتعامل مع المشكلات بكفاءة وسرعة، يوضح آلية تحليل المشكلات ومراحل اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المشكلات التي قد تنجم عن القرارات المختلفة (مرزوك، ٢٠١٢، ٩٧)

وبناء على ما سبق من الدراسات السابقة خلصت الباحثة إلى أن المشكلات الإدارية والفنية تتمثل في: نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة، بما في ذلك الوكيل، المرشد، المراقب، والكاتب، وعدم التأهيل الإداري والفني لمديري المدارس قبل توليهم المسؤولية، وفرض قيود في صلاحيات مديري المدارس، ومشكلة الدوام المدرسي في المناطق الريفية والناحية، مما يؤثر على صلاحيات المدارس، وعدم توفير حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس، هذا وبالإضافة إلى عدم التنسيق بين الأقسام التعليمية في إدارات التعليم لإصدار التعليمات الإدارية للمدارس، ونقص وتأخر في تسديد عجز المعلمين في المدارس من قبل الوزارة، وتأخر صدور الحركة الداخلية والخارجية للمعلمين، وقصور في برنامج معارف لتغطية كل جوانب العمل المدرسي، وعدم توفير حوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين، والتركيز الزائد على بعض التخصصات في المرحلة الابتدائية على حساب التخصصات الأخرى، وعدم كفاءة بعض المعلمين في تدريس الصفوف الأولية.

وقد وجدت الباحثة أن هناك عدة عوامل تحول دون تمكن مديري المدارس من تحقيق كفاءة العمل الإداري، منها الكثير من المهام التي يجب أن يقوم بها المديرون يومياً بشكل متكرر، مثل التخطيط والتنظيم وتوجيه المعلمين، وتأخر بعضهم عن الحضور الصباحي، وتفريغ بعض المعلمين للمواد، وسوء العلاقات التي قد تنشأ بين المعلمين أو بينهم وبين الطلاب، وازدحام الغرف الصفية بالطلاب، وقلة توفر التقنيات التعليمية التي يعتمد عليها المعلمون في عملية التدريس، وتقييم تحقيق الأهداف بشكل فعال، واضطراب بعض المواد التعليمية بسبب تكرارها في غير المجال المخصص لها، هذه العوامل تؤدي إلى ضعف فعالية التدريس، بالإضافة إلى عدم توفر البيئة المدرسية المناسبة لتنفيذ الأنشطة التعليمية، وضعف التواصل بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي.

وعليه يمكن التغلب على هذه المشكلات من خلال ما يلي:

- تتطلب الإدارة المدرسية إعدادًا وتأهيلًا وارتباطاً واسعين بمجالات متنوعة يحتاج المديرين إلى التعرف عليها والاطلاع عليها، مثل التخطيط والتدريس والتعلم والإشراف والتقييم، وما تتضمنه هذه العمليات من مهارات وكفايات.
- تعتبر توقعات المجتمع والسلطات التعليمية لدور المدير واسعة النطاق؛ حيث يُنظر إليه على أنه القدوة والقائد التربوي والمرشد الأمين والوسيط، تُعزز هذه التوقعات من مساءلة المدير، حيث يحمله المسؤولية عن نجاح أو فشل المدرسة، مما يجعله موضعاً للانتقاد المستمر من السلطات التعليمية وأولياء الأمور.
- تتطلب الإدارة المدرسية التوفيق بين المهام الإدارية والفنية، وذلك من خلال مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.
- تحتاج الإدارة المدرسية أيضاً إلى متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير وتوجيه المرؤوسين.
- تتطلب الإدارة المدرسية الوقت الطويل أكثر مما يتيحها اليوم المدرسي، مما يتطلب من المدير إداء مسؤولياته بأقصى درجات الدقة والمسؤولية.
- وأخيراً، تحتاج الإدارة المدرسية إلى سعة صدر كبيرة وحلم وحزم في معالجة مشاكل الطلاب والموظفين، وفي التعامل مع أفراد المجتمع.
- عجز التمويل وعدم توفر الامكانيات اللازمة لتنفيذ جميع المهام والمسؤوليات المتوقعة من المدير.
- زحام الصفوف وعدم صلاحية بعض المباني والمرافق الضرورية.
- عدم توزيع الوقت بشكل مناسب على المهام المدرسية بسبب ضغوطات أخرى.
- الهيمنة البيروقراطية والتشدد في اتخاذ القرارات والتمسك بالروتين في العمل داخل الإدارة التعليمية.
- نقص الدعم والتشجيع لمدراء المدارس من قبل الجهات الإدارية، وخاصةً عندما يخشى بعض المسؤولين والزملاء من ظهور قيادات جديدة تهدد نفوذهم.
- التعليم والزاميته، مما يؤدي بعض الطلبة وأولياء الأمور إلى تجاهل التعاون مع الإدارة المدرسية والاستفادة من هذا المبدأ.
- ولتوضيح الخطوات لإيجاد حلول للمشكلات الفنية والإدارية في المدارس توضح الباحثة

بالأمثلة التالية: (عصبة، وحسين، ٢٠٢١، ١٥٠)

١) تكديس الطلاب في الفصول فينتج عن وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة، إما بسبب موقعها في حي مكتظ بالسكان، أو نتيجة لتحويل الطلاب إليها من قبل إدارة التربية والتعليم، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

أ- يجب أن يكون هناك تواصل مستمر بين إدارات المدارس واللجان المسؤولة عن توزيع الطلاب، لضمان عدم إرسال أي طالب إلى مدرسة معينة إلا بعد الحصول على موافقة إدارة المدرسة، خصوصاً إذا كان هناك مدارس أخرى في الأحياء التي يسكن فيها هؤلاء الطلاب ولا تعاني من الكثافة الطلابية.

ب- نقل الطلاب الذين يسكنون في أحياء بعيدة عن المدرسة إلى مدارس أقرب إلى مناطق سكنهم، لتخفيف العبء عن المدارس المكتظة وتحقيق توزيع أكثر توازناً للطلاب.

٢) نقص المتخصصين في مجالات معينة، مما يؤدي إلى إسناد تدريس بعض المواد لمعلمي غير متخصصين، في حين توجد وفرة في تخصصات أخرى، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

أ- إعداد استمارة خاصة في نهاية كل عام من قبل شؤون المعلمين، توضح احتياجات المدرسة من التخصصات المختلفة، لسد العجز في هذا الجانب.

ب- تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي، لتعزيز مهاراتهم في تدريس المواد التي كُلفوا بها.

ج- إقامة دروس نموذجية داخل المدرسة، يقدمها المعلمون المتخصصون وتكون موجهة للمعلمين الذين يقومون بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم، لتوفير نماذج تعليمية فعالة يمكنهم الاستفادة منها.

٣) عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية: كثرة أعداد الطلاب أدت إلى تحويل بعض الغرف المخصصة للأنشطة إلى فصول دراسية، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

أ- تشكيل لجنة من إدارة التربية والتعليم وإدارة المدرسة لتحديد الغرف التي تحتاج إليها المدرسة لممارسة الأنشطة المدرسية، وتقديم تقرير يوضح عدد الغرف التي يمكن تخصيصها كميزانية للمدرسة بدلاً من الفصول الدراسية.

ب- استغلال المساحات الموجودة في الفناء الخارجي لإقامة غرف خاصة بالأنشطة المدرسية.

٤) عدم تجاوب أولياء أمور الطلاب مع المدرسة: عدم حضور أولياء الأمور للسؤال عن أبنائهم وتفقد سيرهم الدراسي، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

أ- استخدام كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الآباء بأهمية هذه الزيارات وواجباتهم تجاه أبنائهم.

ب- استغلال فترة توزيع النتائج والتقارير الشهرية لحث أولياء الأمور على التواصل مع المدرسة والتفاعل مع سير العملية التعليمية لأبنائهم.

٥) التأخر الصباحي للطلاب: حضور الطلاب إلى المدرسة بعد انتهاء الاصطفاف الصباحي، إما بتعمد أو بسبب بعد سكنهم عن المدرسة، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

أ- تقديم حوافز للطلاب المثاليين في الانتظام كتشجيع على الالتزام بالمواعيد.

ب- لفت نظر ولي أمر الطالب، مع إمكانية خصم درجات المواظبة في حال تكرار التأخر.

ج- خصم درجات المواظبة من الطالب كإجراء تأديبي.

د- حرمان الطالب من حصص مادة مفضلة لديه، مثل التربية البدنية، كعقوبة للتأخر.

هـ- نقل الطالب إلى مدرسة أقرب إلى مكان سكنه لتقليل زمن الانتقال.

٦) قلة استخدام الوسائل التعليمية: معاناة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

أ- قيام المشرفين على تقنيات التعليم بزيارات مكثفة للمدارس ومتابعة الوسائل المتوفرة فيها وحث المعلمين على ضرورة الاستفادة منها.

ب- إقامة الدورات التدريبية المكثفة لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية.

ج- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل وأجهزة تعليمية.

٧) مشكلات تتعلق بأولياء الأمور، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

أ- توعية الأسر والمجتمع: نشر الوعي بين الأسر والمجتمع بأهمية التواصل مع المدرسة، حيث إن ذلك يساهم بشكل إيجابي في مصلحة الطلاب، ويساعد في حل مشكلاتهم، ويعزز من مستواهم، ويشعرهم بمتابعة واهتمام المدرسة والأسرة.

ب- إشراك أولياء الأمور: دعوة أولياء الأمور للمشاركة في وضع خطط المدرسة والمساهمة في تنفيذها وفقاً لتخصصاتهم ومهاراتهم، مما يعزز التعاون بين المدرسة والأسرة.

ج- إعداد لوحات إرشادية: وضع لوحات إرشادية داخل المدرسة توضح أضرار التدخين وتحت على الامتناع عنه.

د- تهدئة ولي الأمر: التعامل مع ولي الأمر بهدوء واحتواء غضبه عند حضوره لمناقشة أي مشكلة، لتفادي التصعيد وتحقيق نتائج إيجابية.

هـ- توعية الأسر بدعم المدرسة: تعزيز وعي الأسر بأهمية دعم المدرسة كما يدعمون أبنائهم، لما لذلك من تأثير إيجابي على الطلاب وتحفيزهم.

و- التواصل المستمر: الحفاظ على تواصل مستمر مع أولياء الأمور عبر المراسلات، المكالمات الهاتفية، أو عبر بعض أولياء الأمور لحل المشكلات وتحقيق التعاون الفعال.

#### ٨) مشكلات متعلقة بالطلاب، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

أ- رفض قبول الطلاب من خارج قطاع المدرسة: عدم قبول الطلاب من خارج القطاع المدرسي لضمان تنظيم الطلاب ضمن النطاق المحدد.

ب- توعية الأسر بخطورة الغياب: توعية الأسر عبر الرسائل والمطويات، وإرسال محاضرين إلى مساجد الأحياء القريبة من المدرسة حول خطورة الغياب بدون عذر والأثر السلبي الناتج عنه.

ج- دراسة حالات الهروب: دراسة حالات الطلاب الذين يهربون من المدرسة بدون علم الأسرة، والعمل على إيجاد حلول فعالة لهذه المشكلة.

د- محاربة التدخين وتعزيز السلوكيات الإيجابية: استخدام الطرق التربوية لمحاربة التدخين، والتنسيق مع المرشد الطلابي والأسرة لمعالجة سلبيات أخرى مثل استعمال المخدرات، قصات الشعر غير الملائمة، إطالة الأظافر، وارتداء الخواتم والسلاسل.

هـ- إنشاء مجاميع تقوية: تأسيس مجاميع تقوية لعلاج مشكلة الرسوب والتأخر الدراسي، ودراسة الحالات الفردية لإيجاد حلول مناسبة لها.

و- تطوير الأنشطة الطلابية: تطوير الأنشطة المدرسية ومشاركة الطلاب في التخطيط لها بما يتناسب مع ميولهم ورغباتهم، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك.

ز- وضع لوحات إرشادية: تركيب لوحات إرشادية توضح منع التدخين وتبين أضراره، وكذلك أضرار المخدرات.

٩) مشكلات متعلقة بمدير المدارس، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

- أ- اختيار مديري المدارس من ذوي الكفاءة والخبرة.
- ب- العدل ومراقبة الله عند توزيع الجداول المدرسية.
- ج- المساواة في المعاملة بين الآخرين من معلمين وموظفين وطلاب والبعد عن الشله والعنصرية.
- د- المرونة في العمل فيما لا يخل بالأهداف التربوية أو فيه مخالفة صريحة للأنظمة.
- هـ- الحرص على العمل الجماعي وإشراك الآخرين من معلمين وموظفين وطلاب وأولياء الأمور في تنفيذ الأنشطة والأعمال التربوية كل فيما يخصه ويقدر عليه ويلئم قدراته ومهاراته.

و- يلزم مدير المدرسة وضع خطة للعمل المدرسي.

ز- تنسيق العمل المدرسي لتفادي التداخل والتعارض بين الأدوار ولتحديد المسؤولية.

ح- الاهتمام بالأنشطة المدرسية والإيمان بأهميتها في العملية التربوية.

ط- الاهتمام بعقد الاجتماعات لما لذلك من أهمية في توجيه الآخرين وتحديد مسؤولياتهم.

ي- الإلمام بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل المدرسي ومراجعتها بين فترة وأخرى.

ك- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتلمس حاجات ومشاكل المعلمين والطلاب والأسر والمجتمع المحيط والمساهمة في حلها.

ل- توفير الجو المناسب الجذاب الذي يجذب الجميع اتجاه المدرسة.

م- الاجتهاد في المطالبة والمحاولة لتوفير ما تحتاجه المدرسة من إمكانات مادية وبشرية لتفادي المشكلات الناتجة عن نقصها.

١٠) مشكلات متعلقة بالمباني المدرسية، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

أ- تشكيل لجنة للكشف على المباني: تشكيل لجنة من إدارة التعليم تشمل الإدارة الهندسية والصيانة للكشف على المباني المدرسية ومدى صلاحيتها، مع إجراء زيارات دورية لا تقل عن أربع مرات في السنة وتفعيل التوصيات الصادرة عنها.

ب- تقييم احتياجات المدارس: قيام قسم التجهيزات المدرسية والوسائل التعليمية خلال الإجازات بتقييم احتياجات المدارس من المقاعد والأثاث والأجهزة والوسائل وتوفيرها.

ج- اختيار مواقع المدارس: اختيار مواقع المدارس بعيداً عن الأسواق والضوضاء والأماكن الضيقة لضمان بيئة تعليمية هادئة ومناسبة.

د- توفير وسائل السلامة: تزويد المدارس بأجهزة إنذار مبكر للحريق، ومحابس، وخرطوم إطفاء، وتوفير جميع وسائل السلامة الأخرى.

هـ- إنشاء مخارج للطوارئ: إيجاد مخارج للطوارئ في جميع المدارس والتأكد من توافرها وتطابقها مع معايير السلامة.

و- ملاءمة المباني للمرحلة الدراسية: التأكد من أن المبنى مناسب للمرحلة الدراسية المخصصة له، مع توفر جميع الجوانب التربوية مثل الحجرات الدراسية، الساحات، الملاعب، المسجد، المقصف، دورات المياه الكافية، ومكتبة أو مركز مصادر التعلم.

(١١) مشكلات تتعلق بالمشرف التربوي، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال ما يلي:

أ- اختيار المشرفين التربويين: اختيار مشرفين تربويين في مختلف المجالات والتخصصات يتمتعون بالكفاءة والخبرة والأخلاق الرفيعة.

ب- تنظيم الاجتماعات: تجنب طلب المشرفين التربويين عقد اجتماعات جماعية لمعلمي المادة في حصة واحدة، نظراً للأثر السلبي الذي قد يحدث على الطلاب ونظام المدرسة. يمكن للمشرف إعداد ورقة تتضمن توجيهاته أو تنسيق اللقاءات مع المعلمين خلال الفسحة أو في المساء، بحيث يمكن جمع عدد كبير منهم في لقاء تربوي يتبادل فيه الخبرات.

ج- تنمية المهارات المهنية: تعزيز المهارات المهنية للمشرفين التربويين من خلال عقد دورات تدريبية تركز على جوانب الضعف لديهم.

د- اتباع أسلوب توجيهي إيجابي: يجب على المشرف التربوي الاقتداء بالنموذج الذي قدمه الرسول صلى الله عليه وسلم في حسن التوجيه، مع الحرص على تقديم الثناء والانتقادات بطريقة بناءة. يجب أن يكون الهدف المشترك هو تحسين العمل التربوي، وتجنب التسلط وفرض الرأي، والالتزام بدور داعم للمدير والمعلمين لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

من خلال ما سبق يتضح أن عملية حل المشكلات في البيئة التعليمية تتطلب اتباع خطوات منهجية دقيقة، فمن خلال تحديد المشكلة بدقة، وتحليل البدائل المتاحة، وتقييم الحلول الممكنة، يتم الوصول إلى قرارات فعالة تساهم في تحسين سير العملية التعليمية، كما أن تفعيل

النماذج المختلفة لحل المشكلات يساعد على تقديم حلول مبتكرة وملائمة للمشكلات المتنوعة التي تواجه المدارس. بالإضافة إلى ذلك، فإن إشراك جميع الأطراف المعنية - سواء كانوا إداريين، معلمين، أو أولياء الأمور - يعزز من جودة الحلول المطروحة ويضمن استمراريته؛ حيث إن العمل الجماعي والتعاون المستمر بين هذه الأطراف هو أساس النجاح في تجاوز التحديات وتحقيق بيئة تعليمية مستدامة تدعم تطور الطلاب ونموهم.

### ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

انتهت الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- جاءت الاستبانة على ثلاثة محاور، تمثل المحور الأول الوقوف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، والمحور الثاني المتمثل في الوقوف على المشكلات الفنية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، والمحور الثالث والمتمثل في التعرف على الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية لدى المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت.
- فيما يخص المحور الأول: المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، جاءت (عدم إشراك جميع المرؤوسين في حل المشكلات الإدارية) في المرتبة الأولى في ترتيب المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، جاء (عدم اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة قبل وقوع المشكلة) في المرتبة الثانية جاء (الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيقها والروتينية في العمل) في المرتبة الثالثة، وجاء (عدم إدراك مديري المدارس للأعمال الإدارية التي يجب عليهم عملها لعدم وجود الخبرة الكافية لديهم) في المرتبة الثالثة عشرة في ترتيب المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، وجاء (ضعف خبرة المدير/ المديرية في التعامل مع المشكلات الإدارية) في المرتبة الرابعة عشرة (قبل الأخيرة) ، و(قلة الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها المدير / المديرية) في المرتبة الخامسة عشرة (الأخيرة).
- فيما يخص المشكلات الفنية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدية بالكويت، يمكن تصنيف هذه المشكلات حسب أهميتها وتأثيرها، جاء (عزوف الطلبة عن الحضور إلى المدرسة في الأسبوع الأول والأخير من كل فصل دراسي) في المرتبة

الأولي، و(وجود خلافات بين المعلمين داخل المدرسة) في المرتبة الثانية ، والعبارة (عدم توفير وسائل تعليمية وأجهزة معينة) في المرتبة الثالثة، والعبارة (مشاجرات الطلاب مع المعلمين أو الإدارة) في المرتبة الثالثة عشرة، والعبارة (شكوي التلاميذ من صعوبة محتوى بعض الكتب) في المرتبة الرابعة عشرة (قبل الأخيرة)، جاءت (تنقلات المعلمين خلال العام الدراسي) في المرتبة الخامسة عشرة (الأخيرة).

- وفيما يخص الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية لدى المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت جاءت العبارة (أن تخصص إدارة المدرسة جائزة عينية وقيمة شهرية للمديرة / المديرة الناجحة) في المرتبة الأولى، وجاءت العبارة (التعاون بين مدير / مديرة المدرسة ومجلس الآباء يساعد في حل المشكلات الإدارية والفنية) في المرتبة الثانية، وجاءت (القدرة علي إدارة الأزمات تساعد في تنمية القيادة الإبداعية لدي المديرة/ المديرة) في المرتبة الثالثة، وجاءت العبارة (تعقد دورات لتأهيل المديرين في مجال القيادة الإبداعية) في المرتبة الثالثة عشرة، وجاءت العبارة (تخصيص مكافآت لكل مدير/ مديرة لكل عمل إضافي يقوم به داخل المدرسة) في المرتبة الرابعة عشرة (قبل الأخيرة)، وجاءت العبارة (الذكاء العاطفي للمدير يزيد من تنمية القيادة الإبداعية بشكل افضل) في المرتبة الخامسة عشرة (قبل الأخيرة).

- وفيما يخص الفروق بين متوسطات عينة الدراسة تبعاً لمتغيري النوع (ذكور - إناث)، والمؤهل التعليمي (ليسانس/ بكالوريوس - دراسات عليا)، والعمر (أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة - ٤٠ سنة فأكثر)، وسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) في محاور الاستبانة وتشير هذه النتيجة إلى في المحور الثالث كانت الفروق لصالح الإناث، أما في المحورين الأول والثاني لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين والمعلمات، والفروق وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي (ليسانس/ بكالوريوس - دراسات عليا) في المحور الأول كانت الفروق لصالح أصحاب المؤهل دراسات عليا، أما في المحورين الثاني والثالث: لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أصحاب المؤهل ليسانس/ بكالوريوس وأصحاب المؤهل دراسات عليا

- الفروق وفقاً لمتغير العمر (أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة - ٤٠ سنة فأكثر)، اتضح أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر (أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة - ٤٠ سنة

فأكثر) في المحورين الأول والثالث، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات أصحاب العمر (أقل من ٣٠ سنة - من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) في المحور الثالث (الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية لدى المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت) لصالح أصحاب العمر (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات أصحاب العمر (أقل من ٣٠ سنة - ٤٠ سنة فأكثر) في المحور الثالث لصالح أصحاب العمر (٤٠ سنة فأكثر)

- الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر)، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) فى المحور الأول (المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت) لصالح أصحاب العمر (أقل من ٥ سنوات)، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) فى المحور الأول لصالح أصحاب العمر (١٠ سنوات فأكثر)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) فى المحور الأول، وتوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) فى المحور الثالث (الدور المأمول للقيادة الإبداعية لمواجهة المشكلات الإدارية والفنية لدى المدارس المتوسطة في محافظة الأحمدى بالكويت) لصالح أصحاب العمر (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، كما توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطى درجات أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) فى المحور الثالث لصالح أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) فى المحور الثالث.

## المراجع:

- عفاف سليم أبو غرارة، أحمد محمود رضوان (٢٠١٩). درجة تمكن مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج(٢٧)، ع(٣)، ٣٦٢ - ٣٨٥.
- عمر خليفة خلف الله الأمين (٢٠١٤). تحليل وتقويم بعض المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية.
- سعد هادي الظفيري عبدالرحمن (٢٠٢٤). مشكلات ممارسة القيادة الإدارية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ومتطلبات مواجهتها، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٢٤، ١٥٧١ - ١٥٩٣.
- أكرم محمد مرزوك (٢٠١٢). المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الثانوية وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، ص ٩٧.
- خالد أبو عصبه، ومحمود حسين (٢٠٢١). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومدراء المدارس أنفسهم، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، ع(١)، مج(٣)، ٢٠٢١، ص ١٥٠.
- خالد محمد ميلاد بريك (٢٠٠٩). المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الابتدائية في التعليم العام، دراسة تطبيقية بالجمهورية الليبية بشعبية النقاط الخمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- أحمد الشـمـيري (٢٠١٤). لـمـاذا رـيـادة الأعمـال، <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FSCtaP2W>
- أمينة عزت صالح (٢٠٠٤). المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر مديري والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عبد الكريم عبد الرحيم الصبيحي، عبد السلام محمد مصباح بوكنيشة (٢٠٢١). المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي العام ببلدية

إجدابيا من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الزيتونة، جامعة الزيتونة، ع(٣٨)، ٩٥-١١٢.

- مليحة مسعود مسفر الغامدي (٢٠٠٦). المشكلات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- نور بن مسعود بن سعد المالكي (٢٠١١). المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة الليث التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- يونس سليمان الهواشلة (٢٠١٩). المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.