مجلد بحوث المؤتمر العلمي الدولي الاول لكلية التربية غريان ـ جامعة غريان
المنعقد في الفترة
من 8- 9-11/ 2025
(المجلد الاول)

مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الإدارية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية المركز

الشريف محمد علي الحراري
قسم التربية وعلم النفس، كلية التربية الزاوية، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا
a.alharare@zu.edu.ly

The Extent to Which Secondary School Principals Practice Administrative Functions from the Teachers' Perspective in Zawiya City Center

Al-Sharif Muhammad Ali Al-Harari
Department of Education and Psychology Faculty of Education, Zawiya University of Zawiya

تاريخ الاستلام: 26-07-2025، تاريخ القبول: 15-9-2025، تاريخ النشر: 8 – 11- 2025.

الملخص:

هدف البحث على التعرف على مدي ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بالوظائف الادارية من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم الثانوي بلدية الزاوية المركز ، وتتمحور المشكلة في التساؤل الرئيس الاتي : ما مدي ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بالوظائف الادارية من وجهة المعلمين ؟

واشتمل البحث على مجتمع (2085) معلماً ومعلمة ، وأخذت عينة بحجم (98)، وطبق البحث في فصل الخريف من العام الدراسي 2026/2025م ،واعتمد على المنهج الوصفي ،وكانت أداة البحث الرئيسية في جمع بياناتها (الاستبيان) ، ومن أهم نتائجه:

1. أن مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية لبعاد (التخطيط والرقابة والتقويم) من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة.
2. أن مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية لبعدي (التنظيم والتوجيه)من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية.
3. أن درجة المعوقات التي تواجه ممارسات الوظائف الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية.
4. بينت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الوظائف الادارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التقويم) من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير النوع لصالح الذكور.
5. أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التقويم) من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

واوصى الباحث بضرورة تنمية المهارات القيادية لدى المديرين عبر برامج تدريبية تُركز على مهارات التحفيز، وحل المشكلات، وإدارة الفريق ، والعمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية : ممارسة ، الوظائف الإدارية ، مدارس التعليم الثانوي ، مديري المدارس.

.

Abstract:
The research aims to identify the extent to which secondary school principals practice administrative functions from the perspective of teachers in secondary schools in the Al-Zawiya Central Municipality. The problem revolves around the following main question: To what extent do secondary school principals practice administrative functions from the perspective of teachers?
The research included a population of (2085) male and female teachers, and a sample size of (98) was taken. The research was conducted in the fall semester of the 2025/2026 academic year, and it relied on the descriptive method. The main research tool for collecting its data was the questionnaire, and among its most important results were:
.1The extent to which secondary school principals practice administrative functions in the dimensions of planning, control, and evaluation, from the teachers' perspective, was found to be moderate.
.2The extent to which secondary school principals practice administrative functions in the dimensions of organizing and directing, from the teachers' perspective, was found to be high.
.3The degree of obstacles facing administrative functions, from the teachers' perspective, was high.
.4The research results showed statistically significant differences ($p < 0.05$) in the extent to which secondary school principals practice administrative functions (planning, organizing, directing, monitoring, and evaluating) from the teachers' perspective, according to the gender variable, favoring males.
-5The results confirmed the existence of statistically significant differences at (0.05) in the extent to which secondary school principals practice administrative functions (planning, organizing, directing, monitoring, and evaluating) from the teachers' point of view according to the variable of years of experience, in favor of those with 10 years of experience or more.
The researcher recommended developing leadership skills among managers through training programs that focus on motivation, problem-solving, team management, and teamwork.
Keywords: practice, managerial roles, secondary schools, school principals.

مقدمة البحث :

إن العملية التعليمية وهي تقم على الكفاءات البشرية المؤهلة داخل المؤسسات لممارسة أعمال مقننة تتطلب مستوى من الكفاءة والقدرة، يمكن توفيرها وتنميتها وتطويرها عن طريق التدريب الشامل، والمتنوع والمستمر والمتكامل لتوفير الجوانب المهنية العملية وتنمية المهارات، وزيادة المعرفة والوقوف على أحدث الأساليب في مجال المهنة وتتجه الأبحاث، إلى استجلاء الحقائق، للوقوف على تلك الصعوبات من خلال الواقع الفعلي لها، ومعرفة بيانات، وحقائق لا يتسرب إليها الشك، وذلك بالاتصال المباشر بتلك العناصر؛ والتي تمثل كيان العملية التعليمية.

وتعتبر الوظائف الإدارية من الأمور المهمة في عالم الإدارة اليوم، وأن عملية فهمها وتحليلها التحليل الواقعي والعملي يقود العمل الإداري إلى تحقيق النجاحات المطلوبة فيه، لذلك فأن أي عمل إداري لابد

من أن يمر بهذه الوظائف، ولذا فإن المشتغلين بعلم الإدارة يرون ضرورة فهم هذه الوظائف فهماً نظرياً وعملياً سعياً نحو تحقيق الأهداف في العملية الإدارية، وكذلك يؤكدون على ضرورة تكامل وترابط هذه الوظائف الإدارية ببعضها البعض . فكلما ترابطت هذه العناصر وتكاملت كلما وصلت العملية الإدارية نحو تحقيق الأهداف بصورة مرضية. وإذا كان هذا الحديث عن الوظائف الادارية ينسب إلى أي إداري بشرى فإن ذلك يتجه نحو الحديث عن الوظائف الإدارية داخل المؤسسات التعليمية ، كون ذلك جزءاً من العمل الإداري المجتمعي العام فلابد أن تفهم مهام العناصرالإدارية بالمؤسسة التعليمية فهماً عميقاً من قبل مديري المدارس والخروج عن الفهم التقليدي لهذه الوظائف ، فالإدارة التعليمية الفعالة التي تستهدف دفع عجلة العملية التعليمية إلي الأمام ولإيجاد هذا النوع من الإدارة تحتاج أن تخرج عن مفهومها التقليدي لتكون عمليات فنية وتنظيمية من أجل تحقيق أهداف مشتركة. إن تحقيق الأهداف المرجوة في المدرسة كمؤسسة تربوية يتطلب أن يكون القيام بالوظائف الإدارية داخلها يسير سيراً متوازياً وطبيعياً، بحيث تكون الإدارة المدرسية ملتزمة بتحقيق هذه العناصر في سيرها العملي بعيداً عن العشوائية والارتجالية في تسير أعمالها اليومية والدورية.

مشكلة البحث :

أن تنمية الثروة البشرية هدفاً رئيساً لاستراتيجية أي تطوير تربوي وتعليمي، وتتطلب هذه التنمية رصد ممارسات مديري المدارس للوظائف الادارية ، ومن ثم تحديد الصعوبات والمعوقات التي تحول دون هذه الممارسات للوصول للهدف المنشود.

أن بعض المديرين بالمؤسسات التعليمية يتبعون طرق مختلفة في ممارسة الوظائف الإدارية ، غير الطرق التي تعتمد على تنفيذ الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والتقويم مما أدى إلى تدنى مستوى العمل الاداري داخل المدرسة . مما يحتم الأمر ويتطلب الكشف على واقع ممارسة العمليات الإدارية وعن مدى توزيع المديرين لمهام الوظائف الإدارية : التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم في الإدارة المدرسية للتعرف على مواطن الخلل وأهم المعوقات التي تواجههم.

وفي ضوء ما سبق تمحورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الإدارية من وجهة نظر المعلمين بمدينة الزاوية المركز ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لعملية التخطيط في إدارة المدرسة من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لعملية التنظيم في توزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين من وجهة نظر المعلمين؟

3-ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتوجيه في تحفيز المعلمين وتشجيعهم على الأداء الفعّال من وجهة نظرهم؟

4- ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للرقابة في متابعة الأداء وتقييم مستوى الإنجاز من وجهة نظر المعلمين؟

5- ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتقويم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة من وجهة نظر المعلمين؟

6- ما المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية ؟

7-هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز تعزى لمتغيرات (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي الى تحقيق الأهداف التالية :

1-التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لعملية التخطيط في إدارة المدرسة من وجهة نظر المعلمين.

2- التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لعملية التنظيم في توزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين من وجهة نظر المعلمين.

3-التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتوجيه في تحفيز المعلمين وتشجيعهم على الأداء الفعّال من وجهة نظرهم.

4- التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للرقابة في متابعة الأداء وتقييم مستوى الإنجاز من وجهة نظر المعلمين.

5- التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتقويم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة من وجهة نظر المعلمين.

6- التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية .

7-البحث عن وجود فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز تعزى لمتغيرات (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

أهمية البحث :

تكمن في الآتي:

- قلة الدراسات البحثية في مثل هذه المواضيع في مجال العلوم الادارية والتربوية .
- قد يفيد هذا البحث في المساهمة في دفع مسيرة الإدارة التعليمية والادارة المدرسية بليبيا.
- قد تفيد في رفع وتطوير كفاءة أداء مديري المدارس الذين التحقوا بالمهنة دون إعداد مهني وتربوي كافي.
- قد يوضح حجم المهام الادارية التي يقوم بها المديرون أثناء أدائهم لمهامهم الادارية .

مصطلحات البحث :

يمكن تحديد المفاهيم الأساسية للبحث فيما يلي :

أ – الوظائف الإدارية :

لوظائف الادارية هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف ابعادها ومستوياتها ، وهدفها هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ العمال من خلال أشخاص أخرين ، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق من خلال أقل جهد بشري ممكن (**عطوي ،2014 :20**)

ويمكن تعريفها **إجرائياً** بأنه الاجراءات العملية المطلوبة من مدير المدرسة القيام بها لإنجاز وتحقيق الاهداف المرسومة وقابليتها للتحقيق .

ب – مرحلة التعليم الثانوي :

هي تلك المرحلة التي تسبق المرحلة الجامعية، وتأتي بعد المرحلة الإعدادية مباشرة، ويقضي بها الطالب مدة ثلاث سنوات متتالية يتحصل بعدها على شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة في أحد قسميها العلمي، أو الأدبي (**أمانة التعليم والتربية ،1977 :133**) .

ج- **مدير المدرسة :**

يعرف مدير المدرسة بأنه " الفرد الذي يرأس الهيئة الإدارية لمدرسته ، داخل البيئة التربوية مركز القرارات وصانعها ، ويميزه في البيئة المدرسية ما يتمتع به من شخصية ، وماي نعكس عنها من قدرات ، وحاجات سلوكية خاصة بنفسه والاخرين وبالبيئة المدرسية " (**المقدمي (1982 :16**)

حدود البحث :

حدود موضوعية :اقتصر البحث على الكشف عن ممارسات مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية .

حدود بشرية :اقتصر البحث على عينة من معلمي مرحلة التعليم الثانوي بمدارس بلدية الزاوية المركز من الجنسين .

حدود مكانية :تم تطبيق ادوات البحث على مدارس مرحلة التعليم الثانوي بنوعيها (مدارس البنين ، ومدارس البنات) بالمحيط الجغرافي بلدية الزاوية المركز.

حدود زمنية :تم تطبيق أداة البحث الميدانية خلال النصف الاول من العام الدراسي 2026/2025م (الفصل الدراسي الخريف) .

منهج البحث :اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعرف بأنه : " المنهج الذي يهتم بدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك" (عليان ، وغنيم (2000 : 42) .

الإطار النظري والدارسات السابقة

أولاً : الإطار النظري:

يسعى كل مدير مدرسة فعالة إلى تحقيق الأهداف التربوية التي وضعت من أجلها ، حيث أن مدير المدرسة يضع خلال العام الدراسي خطة زمنية مبرمجة لأعماله. ويؤمن بأن الإدارة المدرسية وظيفتها التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم ، وحتى تصبح المدرسة عامل تغيير وتطوير في المجتمع فلابد من العمل المنظم بكل مراحله وعناصره على أن يتم تحقيق هذه الوظائف بالأسلوب الديمقراطي السليم.

حيث ينظر الى " الإدارة على أنها عملية تتكون من أعمال ونشاطات ، يؤدي تنفيذها الى حين سير العمل بالمدرسة ، وبالتالي تحقيق الهدف المتمثل بالبقاء والنمو والازدهار، ويجتمع علماء ومفكرو الإدارة

بأن العملية الإدارية تتألف من عدة عناصر أكثرها أهمية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم "(مصطفى ، 1999 :24) .

- **التخطيط** : يعد التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية التي تسبق أي عملية إدارية مهما بلغت أهميتها ويعرف بأنه التفكير المنظم الملازم لتنفيذ أي عمل والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله ومتى يعمل وكيف يعمل، فالتخطيط يعنى ما الذي يجب عمله في المستقبل وكيف يعمل، وما هي الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه (نزيه ،2006: 8) .

كما يعرفه الشيباني : " التطلع للمستقبل ، أو رسم الخطوط العريضة لما يجب عمله من اجل تحقيق الأهداف المرسومة "(الشيباني ، 1975: 217-218) .

ويرى آخرون بأن التخطيط هو " تحديد مسبق لما سيتم عمله ن وهو تحديد لخط سير العمل في المستقبل ، الذي يضم مجموعة منسجمة ن ومتناسقة من العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة " (الياس ، 1984: 43) .

والتخطيط هو أسلوب تفكير في المستقبل ، واستعراض احتياجاته ومتطلباته وظروفه ، وذلك من اجل ضبط الإجراءات الخاصة بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة ، وهو بمثابة بحث دقيق ، ومدروس من اجل وضع الخطط وتحديد التتابع ن أو التسلسل المنتظم للخطوات التي يتوقع أن تحقق الهدف المطلوب .

- **التنظيم** : يعتبر التنظيم العنصر الثانية بين الوظائف الإدارية وهي مرتبطة ارتباط وثيق بعملية التخطيط وتعادلها في الأهمية ، فهي عملية أساسية تحتم على مدير المدرسة أن يقوم بالجمع بين أعمال مرؤوسيه أو تقسيمها إلى أجزاء ومهام كي يتمكن من تحقيق أهداف المدرسة ، وقد بلغ من أهمية هذه الوظيفة في النظام الإداري إنها تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعظم الفائدة منها ، فكل مورد من موارد المدرسة يمثل استثمارا لابد أن يكون له (المومني ، 2007 : 28) .

وعملية التنظيم " تعتبر من العمليات المهمة في التنظيمات الإدارية ن وهي أكثر اهمية بالمؤسسات التعليمية ، حيث يرى بعض علماء الإدارة والتنظيم بأن التنظيم هو الإطار الذي تمارس من خلاله الإدارة ، وهو الركيزة الأساسية لها ، ويجمع علماء الإدارة على أهمية الوظيفة التنظيمية في العليمة الإدارية ، ودورها الفعال في النهوض بالمؤسسات التعليمية والتربوية " (نشوان ، 1992 : 31-32) .

- **التوجيه** : يقصد بالتوجيه هو أصدرا التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها ، والتجيه عنصر مهم من عناصر الإدارة ، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى .

والتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال والوظائف ، وإنما يعني توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم في ضوء مستلزمات الأداء الناجح ، وأن من أملى أهداف التوجيه تحسين العملية الإدارية التربوية بما يحقق تطوير العملية التعليمية ، ووصولها الى الأهداف المقررة لها ، وذلك عن طريق أسهام جميع العاملين في تلك العملية كلاً في موقعه بما يتح له من مجالات ، وما يتوفر له من قدرات ، وما يوفر له من وسائل وإمكانيات بأسلوب تعاوني متكامل ومتكافل (كريديغ ، 2018: 28) .

- **الرقابة** : مفهوم الرقابة تعتبر الرقابة من أهم حلقات سلسلة العناصر الإدارية وتبرز أهميتها في توجيه المرؤوسين وزيادة حماسهم لعملهم و تصحيح مسارهم ، كما إنها تعمل على قياس درجة أداء العاملين في أنشطتهم المختلفة في المنظمة ومتابعة تقويم نتائج جهودهم وتصحيح أي انحرافات في حالة وجودها ومنع تكرارها في المستقبل تعرف الرقابة بأنها التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة من أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها وهي الوسيلة التي يتحقق بواسطتها المديرون و الرؤساء من أن الأهداف تتحقق بالإتقان المطلوب بأكبر كفاءة ممكنة (راغب ، 2010 : 156) .

تعني الرقابة التأكيد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعة ، وأنه يؤدي الى تحقيق الهدف المحدد في البداية ، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها .ونظام الرقابة الأمثل هو الذي يتدارك وقوع الخطأ ويقضي على اسبابه .والرقابة قد تكون داخلية نابعة من التنظيم الإداري الداخلي أو قد تكون خارجية تنبع من النظام والقانون العام للدولة ويمكن القول إن الرقابة اصبحت من العمليات الإدارية الضرورية بسبب تضخم حجم التنظيمات وتعدد نشاطاتها وعدد الأفراد العاملين بها .وشعور الأفراد بوجود رقابة فعالة ومستمرة ، يودي ذلك الى الالتزام بالأنظمة الداخلية والقوانين المعتمدة (عطوي ، 2014 : 22) .

ويمكن القول إن الرقابة بالمؤسسات التعليمية تحدث عند قيام المدير بمراقبة أعمال المعلمين وإشرافه على توزيع الدروس ومراقبة انتظام الدوام المدرسي والتقيد بالتعليمات.

- **التقويم** : تعد مرحلة التقويم من الاركان الاساسية التي تعتمد علية الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة في توجيه المجالات التعليمية والتربوية ، والتعرف على النواحي التي تحتاج الى التحسين والتطوير.

والتقويم هو عبارة عن عملية يتم من خلالها اصدار الاحكام على مدى وصول العملية التعليمية لأهدافها ، ومدي تحقيق أغراضها ، والعمل على كشف نواحي النقص في العملية التربوية أثناء سيرها (سمعان وآخرون ، 1982: 275) ، وتتطلب عملية التقويم مهارات في استخدام وسائل واساليب تقويم حديثة ، تستطيع ادرة المدرسة من اتخذ مواقف وقرارات سليمة داخل المدرسة وخارجها ، وتعتمد على الشواهد والبيانات الموضوعية لا على الخمين والعشوائية ، مع ان تكون عملية التقويم مستمرة وشاملة ، فالتقويم يجب أن يرافق التنفيذ لمختلف أوجه النشاط المدرسي ، كما يجب أن يتزامن مع عملية الرقابة حتى تتحقق الأهداف (كريديغ ، 2018 : 29) .

وبالرغم من هذا العرض والتحليل لعناصر الإدارية ، إلا أنها لا يمكن أن تكون منفصلة عن بعضها البعض في الحياة اليومية ، فهذه العناصر غالباً ما تظهر مندمجة ومترابطة مع بعضها البعض .

ثانياً: الدراسات السابقة :

1- دراسة أمين علي (2011م) :

بعنوان : " تقويم وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة الجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الوظائف الإدارية لمديري المدارس الأساسية ، وتقويم أداء الوظائف الإدارية لمديري المدارس ، ومعرفة المشاكل التي تعترض سير تنفيذ الوظائف الإدارية والفنية لمديري المدارس .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة : يتكون من المناطق التعليمية بالأمانة، وعددها 9 مناطق وعدد المدارس 193 مدرسة .

وكانت عينة الدراسة : ممثلة من 35 مديراً ومديرةً و 34 موجهاً وموجهةً و 91 معلماً ومعلمة .

أداة الدراسة: الاستبانة اشتملت على خمسة محاور.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

1. أن وظائف مديري المدارس خمسة وظائف إدارية :وهي التخطيط، التنظيم، القيادة، التنفيذ والتقويم .

2. ان هذه الوظائف أهم ما تستهدف في أداء مديري المدارس لمهامهم فئات العمل المدرسي وهم المدرسون، الطلاب، الإداريون، العاملون بالمدرسة وأولياء أمور الطلاب .

3. أظهر الدراسة أن أعلى معدل لتنفيذ الوظائف الإدارية لدى مديري المدارس تتمثل في وظيفة التنظيم 63 %ويليها وظيفة التوجيه 58 %ويليها وظيفة التنفيذ والقيادة 55 %ويليها وظيفة التخطيط 52،%بينما أقل وأضعف معدل الوظائف الإدارية تتمثل في وظيفة التقويم 27 %.

2- دراسة عبدي (2009م) :

بعنوان : "القدرات الإدارية المطلوب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات الإدارية لمديري المدارس الثانوية ، والكشف عن الواجبات المنوطة لمديري المدارس الثانوية .

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

مجتمع الدراسة: حوالي 72 فرداً، مديرو الإدارات العليا والموجهون الفنيون و50 مدير مدرسة. وكانت عينة الدراسة: أربعة من مديري الإدارات العلية للتعليم بمحلية كرري و 26 موجه فني و 25 مدير مدرسة ثانوية نحو 9.45 %من مجموع المجتمع المتكون من 122 فرداً .

أداة الدراسة: الاستبانة مكونة من أربعة محاور .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

1- المؤهل المطلوب لمدير المدرسة الثانوية هو البكالوريوس مع كورس إداري .

2- أفضل كورس لمدير المدرسة هو الكورس عن طريق الإدارة التربوية .

3- الأفضل لمدير المدرسة هو التشاور مع العاملين بالمدرسة .

3- دراسة أبكر (2008):

بعنوان : وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية **و**هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الوظائف والأدوار التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية حالياً بولاية النيل الأزرق ، التعرف على ترتيب حسب الأهمية النسبية للممارسة الحالية ومدى إدراك المديرين والمديرات لوظائفهم وأدوارهم ، ومعرفة أثر بعض المتغيرات كالجنس والتدريب، المؤهل والخبرة في مجال العمل .

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة: يتكون من جميع مدارس المرحلة الثانوية والبالغ عددها 24 مدرسة يمثلون 24 مديراً ومديرةً و700 معلماً ومعلمةً . وكانت عينة الدراسة : أُخذت عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي 19 مدير ومديرة و 100معلماً ومعلمة .

اداة الدراسة: الاستبيان موزع إلى خمسة محاور .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

1- أن معظم المديرين والمديرات يدركون وظائفهم وهذا ما يؤكد فاعلية العملية التعليمية .

2- لا توجد فروق في رؤى المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات حول الأداء الممارس للمتغيرات الجنس، المؤهل، الخبرة في مجال العمل .

3- يعتبر دور المدير تجاه إدارة التعليم ودوره تجاه الطلاب من أهم الأدوار الممارسة.

4- دراسة يعقوب (2014):

بعنوان : مدى تطبيق مهام الوظائف الادارية (التخطيط – التنظيم – التوجيه –الرقابه) لدى مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساسي بولاية غرب دارفور.

هدفت الدراسة الى التعرف عل مدي تطبيق الوظائف الادارية لدى مديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي .

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع البحث من مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساس الحكومية بولاية غرب دارفور والبالغ عددهم 357 مديراً ومديرة موزعين على مدارس المحليات الثمانية وهي: الجنينة، كرينك، كلبس، جبل مون، سربا، فوربرنقا، بيضة وهبيلا .

وكانت عينة الدراسة : تم اختيار العينة من مديري ومديرات مدارس الأساس والبالغ عددهم 130 مديرا ومديرة بطريقة الحصر الشامل أي الطريقة القصدية .

اداة الدراسة: الاستبانة والمقابلة الشخصية .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

1- مديرو ومديرات مدارس الأساس بولاية غرب دارفور يطبقون مهام الوظائف الإدارية المنوطة بهم بدرجة متوسطة .

2- توجد عوامل موضوعية تؤثر في أساليب مديري و مديرات مدارس الأساس في تطبيق مهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة .

3- توجد معوقات تحول دون تطبيق مديري و مديرات مدارس الأساس لمهامهم الوظيفية ويتم ذلك بدرجة كبيرة .

5- دراسة الشطناوي (2018) :

بعنوان : درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين .وهدفت الدراسة الى التعرف على ممارسة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع البحث 1062 معلماً .وتم اختيار العينة بطريقة العشوائية وكانت 330 معلماً .

اداة الدراسة: الاستبانة مكونة من 38 فقرة .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

1-درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين قد جاءت متوسطة.

2-لا وجود لفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

3-وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

6- دراسة الحراري (2024) :

بعنوان : الكفايات التعليمية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بإدارة الصف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم .وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الكفايات الشخصية التربوية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي .

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدارس مدينة الزاوية والبالغ عددهم (71) معلم ومعلمة ، وتم اتباع أسلوب الحصر الشامل عند جمع البيانات منهم ، وذلك حسب إحصائية 2024م.وكانت عينة الدراسة على عينة من معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز .

اداة الدراسة: الاستبانة حيث اشتمل على 22 فقرة .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

1--أشارت نتائج البحث أن مستوى الكفايات الشخصية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي ، جاءت بدرجة عالية .

2-أظهرت نتائج البحث أن مستوى كفايات التخطيط الجيد للدروس التعليمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي ، جاءت بدرجة عالية .

3-بينت نتائج البحث أن مستوى الادارة الصفية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي ، جاءت بدرجة عالية .

4-أكدت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الادارة الصفية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي وفقا لمتغير النوع وكانت الفروق لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذكور.

5-بينت نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الادارة الصفية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي وفقا لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) .

6-أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية عند (0.01) بين مستوى الكفايات التعليمية وإدارة الصفية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي.

7-دراسة سعد ، الحراري (2023) :

بعنوان : ضغوط العمل وأثرها على الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية

هدفت الدراسة : التعرف على درجة شعور مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية بضغوط العمل التي تواجههم أثناء أدائهم الاداري ، وأنواع هذه الضغوط ، وتأثيراتها على هؤلاء المديرين في ما يتصل بأدائهم الإداري .

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاداة الرئيسية في جمع بياناتها (الاستبيان) .

المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة على مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة الزاوية بين عامة وخاصة .وشملت هذا الدراسة عينة (42) مدير مدرسة ثانوية في مدينة الزاوية بين عامة وخاصة . وطبق البحث في العام الدراسي 2023/2022م .

اقتصر البحث على عينة من معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي ببلدية الزاوية المركز .

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

1. أن مديري المدارس الثانوية في مدينة الزاوية يقومون بوظيفة إدارة مدارسهم على الرغم من أنهم يشعرون بوجود ضغوطات عمل متنوعة تواجههم داخل المدرسة وخارجها وهي تؤثر على عملهم تأثيرا مباشرا.
2. ان هؤلاء المديرين لا يستطيعون فعل شيء نحو مصدر هذه الضغوط فانهم يمارسون بعض او كل اساليب تجاهل تلك المشاعر وهي التجاهل، أو انكار وجودها، أو التواؤم معها، أو التسليم لها .
3. أن أهم انواع ضغوط العمل التي تواجه المديرين هي التي تتصل بعدم اهتمام وزارة التعليم بشؤون المعلمين اهتماما كافيا .

التعليق على الدراسات السابقة :

ومن العرض للدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج الآتية :

- معظم الدراسات كانت لهم قاسم مشترك وهو اتفاق من حيث طبيعة الاهداف التي سعت الى تحقيقها وهو التعرف مدي إلمام المدير بالوظائف الإدارية، والمشاكل والصعوبات التي تعرض سير تنفيذ هذه العناصر .
- ويتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة وجميعها تدور حول مدير المدرسة ومدي فهمه والمامه بمهام الوظائف الإدارية والاستفادة منها في التطوير والارتقاء بالمدرسة .
- تتشابه معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي من حيث أداة الدراسة وهي استخدام الاستبانة ، فهي تعطي معلومات وبيانات أقرب للواقع ، حيث استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة وإجراءات البحث الميدانية ،وكذلك من حيث حدودها .
- اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي لطبيعة البحوث .

الإجراءات المنهجية:

منهج البحث وإجراءاتها:

1- **منهج البحث** : تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافها وهو يختص بالكشف عن العلاقات بين المتغيرات أو باستخدام العلاقات في التنبؤ بسلوك مستقبلي أو أحداث متوقعة.

2- **مجتمع البحث وعينتها** : اشتمل مجتمع البحث على معلمي مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز والبالغ عددهم (98) معلم ومعلمة ، خلال عام 2025م .

3- **خصائص مجتمع البحث** :في ضوء جمع البيانات وتفريغها لتحليلها احصائيا تم تحديد مواصفات مجتمع البحث على النحو المبين بالجداول التالية :

جدول (1) التوزيع التكراري لمجتمع البحث وفقا لمتغير النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	28.6
أنثى	70	71.4
المجموع	98	100.0

جدول (2) التوزيع التكراري لمجتمع البحث وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
معهد عالي	10	10.2
جامعي	77	78.6
عالي	11	11.2
المجموع	98	100.0

جدول (3) التوزيع التكراري لمجتمع البحث وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	15	15.3
10 سنوات فأكثر	83	84.7
المجموع	98	100.0

- **أداة الدراسة :**

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاتها تم إعداد استبيان مدى ممارسة مديري بمدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز من وجهة نظر المعلمين.

الخصائص السيكومترية للاستبيان :

أولا – الصدق :

تم حساب صدق الاستبيان على النحو التالي :

أ-صدق المحكمين :

للتأكد من صلاحية الاستبيان للاستخدام ، تم التحقق من صدق محتواه وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين ممن لديهم خبرة ودراية واسعة في مجال العلم ، وقد حظي باتفاق جميع المحكمين حول صدق مضمونه ومناسبته للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة بعد التقيد بالملاحظات والتعديلات التي أبداها كل منهم .

ب-صدق الاتساق الداخلي :

تم القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون .

ثانيا- الثبات:

تم حساب معامل الثبات مدى ممارسة مديري بمدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية من وجهة نظر المعلمين بطريقة ألفا كرونباخ :

جدول (4) معامل ثبات مدى ممارسة مديري بمدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية من وجهة نظر المعلمين باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ للفقرات والدرجة الكلية

ر.م	المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات
-1	التخطيط	6	0.854
-2	التنظيم	7	0.844
-3	التوجيه	7	0.812
-4	الرقابة	7	0.853
-5	التقويم	6	0.811
	المقياس ككل	33	0.874

جدول (5) معامل ثبات المعوقات التي تواجه ممارسات الوظائف الادارية من وجهة نظر المعلمين باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ للفقرات والدرجة الكلية

المقياس	عدد الفقرات	معامل الثبات
المعوقات التي تواجه ممارسات الوظائف الادارية من وجهة نظر المعلمين	10	0.854

نتائج التساؤل الأول: ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز من وجهة نظر المعلمين لبعد التخطيط؟

جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد التخطيط .

ر. م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	يعد مدير المدرسة خطة فصلية أو سنوية لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة	1.7796	0.77299	4	متوسطة
-2	يحدد مدير المدرسة الاحتياجات الأساسية في المدرسة	2.3265	0.77027	1	متوسطة
-3	يشارك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات داخل المدرسة	2.3265	0.3265	1	متوسطة
-4	يعد مدير المدرسة الميزانية داخل المدرسة بما يتلاءم مع احتياجات المدرسة	2.2245	0.73961	2	متوسطة
-5	يشارك مدير المدرسة المجتمع المحلي في تطوير العمل المدرسي	2.2245	0.73961	2	متوسطة
-6	ينسق مدير المدرسة مع جهات ذات الاختصاص بالتدريب لتنمية مهارات المعلمين	2.1224	0.69260	3	متوسطة
	المقياس ككل	**2.2006**	**0.65011**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول(6) أن الفقرتين (2،3) احتلتا المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.3265) وانحراف معياري (0.77027) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين (4 ، 5) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.2245) وانحراف معياري (0.73961) ، بينما احتلت الفقرة (6) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.1224) وانحراف معياري (0.69260) جاءت بدرجات متوسطة .

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة رقم (1) جاءت بدرجة متوسطة ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها ضمن فقرات مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التخطيط من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (1.7796) وانحراف المعياري (0.77299).

مما سبق تشير النتيجة إلى وجود جهود واضحة في هذا الجانب، لكنها لا تصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق كفاءة إدارية عالية كما تعكس النتائج حاجة إلى تحسين وضع الخطط المدرسية بصورة أكثر دقة وواقعية وتدل الدرجة المتوسطة على أن التخطيط يتم بشكل جزئي وغير شامل لكل متطلبات العمل المدرسي ويبرز هذا القصور أهمية تعزيز قدرات المديرين في إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها بفاعلية أكبر تعتبر هذه النتيجة مؤشرًا على ضرورة تطوير التدريب الإداري لرفع مستوى التخطيط إلى مستوى مرتفع.

-نتائج التساؤل الثاني: ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التنظيم من وجهة نظر المعلمين ؟

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد التنظيم .

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	يوزع مدير المدرسة المهام والمسؤوليات على جميع العاملين والمعلمين بما يتناسب مع تخصصاتهم	2.5306	0.64543	2	عالية
-2	يتابع المدير العمليات الادارية وفقا للوائح والقوانين داخل المدرسة	2.6327	0.63226	1	عالية
-3	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الأعمال اليومية بشكل مستمر	2.4286	0.64216	3	عالية
-4	ينظم المدير برامج خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة	1.8776	0.69260	4	متوسطة
-5	ينظم المدير رحلات علمية هادفة بقصد التعليم والتعلم	2.5306	0.64543	2	عالية
-6	يشارك المعلمين في تطوير الخطة الفصلية أو السنوية	1.7755	0.58381	5	متوسطة
-7	يعمل على توفير بيئة تعليمية إيجابية داخل المدرسة لإنجاح العمل اليومي	2.6327	0.63226	1	عالية
	المقياس ككل	**2.3440**	**0.58877**	**عالية**	

يتضح من الجدول (7) أن الفقرتين (2 ، 7) احتلتا المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.6327) وانحراف معياري (0.63226) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين(1 ، 5) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.5306) وانحراف معياري (0.64543) ، بينما احتلت الفقرة (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.64216)

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة رقم (6) جاءت بدرجة متوسطة ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للعناصر الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التنظيم من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (1.7755) وانحراف المعياري (0.58381).

مما سبق تعكس هذه النتيجة قدرة واضحة لدى المديرين في توزيع المهام وتحديد الأدوار بفاعلية كما يدل ذلك على وجود نظام إداري منضبط يسهم في تحقيق انسيابية العمل داخل المدرسة وتعكس الدرجة المرتفعة اهتمام المديرين بمتابعة الجداول المدرسية وتنظيم الموارد البشرية والمادية بصورة جيدة وتشير النتائج إلى أن المديرين يمتلكون مهارات تنظيمية قوية تدعم تحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وتبرز هذه النتيجة نجاح الإدارة في تعزيز بيئة عمل منظمة تساعد على تحسين العملية التعليمية.

-نتائج التساؤل الثالث: ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التوجيه من وجهة نظر المعلمين ؟

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد التوجيه .

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	يحفز مدير المدرسة العاملين والمعلمين والطلاب على الإبداع	2.4286	0.64216	3	عالية
-2	يشجع المدير على روح الفريق الواحد والعمل الجماعي	2.5306	0.63826	2	عالية
-3	يعمل مدير المدرسة على إيجاد حلول جذرية للصراعات والنزاعات داخل المدرسة	2.3265	0.77027	4	متوسطة
-4	ينصح مدير المدرسة المعلمين على تصحيح أخطائهم من خلال التغذية الراجعة	2.2245	0.73961	5	متوسطة
-5	يمارس مدير المدرسة أساليب متنوعة لقيادة المدرسة	2.2245	0.73961	5	متوسطة
-6	يشجع المدير على مهارات التعلم الذاتي	2.3265	0.77027	4	متوسطة
-7	ينمي المدير الاتجاهات الايجابية في حفظ النظام داخل المدرسة	2.6327	0.63226	1	عالية
	المقياس ككل	**2.4198**	**0.59112**	**عالية**	

يتضح من الجدول (8) أن الفقرة (7) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6327) وانحراف معياري (0.63226) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (2) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.5306) وانحراف معياري (0.64543) ، بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.64216) وجاءت بدرجات عالية.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرتين (4 ، 5) جاءت بدرجة متوسطة ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للعناصر الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التوجيه من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (2.2245) وانحراف المعياري (0.73961).

تشير النتائج إلى أن مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز يمارسون عنصر التوجيه بدرجة عالية، ما يعكس قدرتهم على توجيه المعلمين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التعليمية وتوضح النتيجة أن المديرين يتواصلون بفعالية مع المعلمين ويوضحون لهم الإجراءات والتعليمات بشكل واضح كما يدل ذلك على قدرة المديرين على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتُظهر الدرجة المرتفعة اهتمام الإدارة بمتابعة أداء المعلمين وتقديم التغذية الراجعة البنّاءة وتؤكد هذه النتيجة أن التوجيه يُمارس بأسلوب يدعم الانضباط والالتزام داخل المدرسة مما يسهم في تحسين الأداء العام.

-نتائج التساؤل الرابع: ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد الرقابة من وجهة نظر المعلمين ؟

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد الرقابة

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الخطط الفصلية والسنوية بشكل منتظم ومستمر	2.2245	0.73961	4	متوسطة
-2	يتابع مدير المدرسة تنفيذ الدروس مع المعلمين حسب الخطط الموضوعة	2.1224	0.69260	5	متوسطة
-3	يتابع المدير الحضور والغياب للمعلمين والطلاب من خلال السجلات اليومية	2.6327	0.63826	1	عالية
-4	يشجع المدير المعلمين على ممارسة الرقابة الذاتية	2.3265	0.77027	3	متوسطة
-5	يحضر ويتابع مدير المدرسة تنفيذ الأنشطة المدرسية المخطط لها	2.0816	0.83325	6	متوسطة
-6	يعالج مدير المدرسة الإنحرافات ةالاخطاء بشكل فوري ومستعجل	2.2245	0.73961	4	متوسطة
-7	يتابع المدير مع الجهات العليا الإجراءات المستحقة من دعم مالي ووسائل تعليمية	2.5306	0.63826	2	عالية
	المقياس ككل	**2.3061**	**0.64997**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (9) أن الفقرة (3) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6327) وانحراف معياري (0.63226)،ويليها من حيث الأهمية الفقرة (7) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.5306) وانحراف معياري (0.64543) جاءت بدرجة عالية ، بينما احتلت الفقرة (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3265) وانحراف معياري (0.77027 جاءت بدرجة متوسطة.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة (5) جاءت بدرجة متوسطة ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للعناصر الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد الرقابة من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (2.0816) وانحراف المعياري (0.83325).

تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز لبعد الرقابة جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، مما يدل على وجود متابعة إدارية لكنها ليست بالقدر الكافي لضمان جودة الأداء وتعكس هذه الدرجة المتوسطة أن الرقابة تُمارَس بشكل متقطع وغير شامل لجميع جوانب العمل المدرسي كما تشير إلى حاجة المديرين لتعزيز أساليب المتابعة والتقييم المستمر للأنشطة التعليمية والإدارية وتوضح النتائج أن بعض المعلمين يشعرون بضعف في توثيق الملاحظات أو في متابعة الالتزام بلوائح العمل وتبرز هذه النتيجة أهمية تطوير نظام رقابي أكثر فاعلية ودقة لتحقيق جودة أعلى في الأداء المدرسي.

-نتائج التساؤل الخامس: ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التقويم من وجهة نظر المعلمين ؟

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد التقويم .

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	يتابع ويقيم باستمرار الخطط التربوية خلال الفصل الدراسي	2.3265	0.77027	2	متوسطة
-2	يقوم مدير المدرسة أداء المعلمين تقويما موضوعيا	2.2245	0.73911	3	متوسطة
-3	يتعاون المدير مع المفتشين التربويين في تقييم أداء المعلمين	2.3265	0.77027	2	متوسطة
-4	يشجع المدير المعلمين على ممارسة التقويم الذاتية	2.1837	0.75090	4	متوسطة
-5	يقوم مدير المدرسة بتقييم المناهج الدراسية لتحسين مستوى التحصيل الدراسي	2.1224	0.69260	5	متوسطة
-6	يحرص مدير المدرسة على تقويم التحصيل الدراسي داخل مدرسته بشكل مستمر	2.6327	0.63826	1	عالية
	المقياس ككل	**2.3027**	**0.62008**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (10) أن الفقرة (6) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6327) وانحراف معياري (0.63226) وجاءت بدرجة عالية ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين (1 ، 3) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.3265) وانحراف معياري (0.77027) جاءت بدرجة متوسطة،بينما احتلت الفقرة (2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.2245) وانحراف معياري (0.73911) جاءت بدرجة متوسطة. ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة (5) جاءت بدرجة متوسطة ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها ضمن فقرات مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التقويم من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (2.1224) وانحراف المعياري (0.69260).

تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز لبعد التقويم جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، مما يدل على وجود جهود في تقييم الأداء لكنها غير كافية لتحقيق التطوير المطلوب وتعكس هذه الدرجة أن عمليات التقويم تتم بشكل جزئي ولا تشمل جميع الجوانب الأكاديمية والإدارية بصورة منهجية كما تشير النتائج إلى ضعف في متابعة مخرجات التقويم وتوظيفها في تحسين الأداء المدرسي وتظهر النتيجة أن بعض المعلمين لا يتلقون تغذية راجعة منتظمة تساعدهم في تطوير أدائهم وبالتالي، تُبرز النتيجة الحاجة إلى تعزيز آليات التقويم وجعلها أكثر شمولية وفاعلية.

-نتائج التساؤل السادس: ما درجة المعوقات التي تواجه ممارسات الوظائف الإدارية من وجهة نظر المعلمين ؟

جدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في درجة المعوقات التي تواجه ممارسات الوظائف الإدارية من وجهة نظر المعلمين .

ر.م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
-1	كثرة الأعباء الإدارية الروتينية اليومية على مدير المدرسة	2.5306	0.64543	2	عالية
-2	عدم منح الصلاحيات والممارسات الكافية لمدير المدرسة	2.7347	0.60156	1	عالية
-3	زيادة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية	2.4286	0.64216	3	عالية
-4	ضعف العمل بروح الفريق الواحد (العمل الجماعي) داخل المدرسة	2.2245	0.58381	5	متوسطة
-5	مقاومة التغيير من قبل الإداريين والمعلمين داخل المدرسة	2.7347	0.60156	1	عالية
-6	قلة دعم المدرسة بالموارد المالية والتجهيزات والوسائل التعليمية	2.5306	0.64543	2	عالية
-7	ضعف مشاركة المجتمع المحلي في دعم العملية التعليمية داخل المدرسة	2.4286	0.64216	3	عالية
-8	ضغط أولياء الأمور ومتطلباتهم بأمور تتعارض مع القوانين واللوائح داخل المدرسة	2.3265	0.77027	4	متوسطة
-9	عدم الإستقرار الوظيفي لمديري المدارس	2.2245	0.58381	5	متوسطة
-10	كثرة التعميمات الواردة من السلطات العليا التي تعارض مع اللوائح والقوانين الرسمية	2.0707	0.70353	6	متوسطة
	المقياس ككل	**2.4244**	**0.56441**	**عالية**	

يتضح من الجدول (11) أن الفقرتين (2 ، 5) احتلتا المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.7347) وانحراف معياري (0.60156) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين (1 ، 6) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.5306) وانحراف معياري (0.64543) ، بينما احتلت الفقرتين (3 ، 7) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.64216) جاءت بدرجة عالية.

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن الفقرة (10) جاءت بدرجة متوسطة ولكنها حظيت باستجابة أقل من المبحوثين حولها فقد احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها ضمن فقرات درجة المعوقات التي تواجه ممارسات العناصر الإدارية من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (2.0707) وانحراف المعياري (0.70353).

تشير نتائج الدراسة إلى أن درجة المعوقات التي تواجه ممارسات الوظائف الإدارية في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، مما يعكس وجود تحديات كبيرة تعيق أداء المديرين لمهامهم الإدارية بكفاءة وتدل النتيجة على أن هذه المعوقات قد تكون

مرتبطة بنقص الموارد، أو ضعف الإمكانات، أو كثرة الأعباء الإدارية كما تشير إلى وجود عقبات تنظيمية أو تشريعية تؤثر على فعالية تنفيذ عناصر الإدارة المختلفة وتوضح النتائج أن هذه المعوقات تحدّ من قدرة المديرين على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم بالشكل المطلوب وتبرز النتيجة ضرورة اتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة هذه التحديات لرفع مستوى الأداء الإداري داخل المدارس.

– نتائج التساؤل السابع : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير النوع؟

جدول (12) يبين اختبار(ت) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية وفقا لمتغير النوع.

الأبعاد	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى دلالة
التخطيط	ذكر	28	18.0000	.00000	12.277	0.000
	أنثى	70	11.2857			
التنظيم	ذكر	28	19.9286	.81325	6.336	0.000
	أنثى	70	15.0000			
التوجيه	ذكر	28	21.0000	.00000	8.644	0.000
	أنثى	70	14.9714			
الرقابة	ذكر	28	21.0000	.00000	9.053	0.000
	أنثى	70	14.2000			
التقويم	ذكر	28	18.0000	.00000	10.016	0.000
	أنثى	70	12.1429			
المقياس ككل	ذكر	28	97.9286	.81325	9.222	0.000
	أنثى	70	67.6000			

يتبين من الجدول (12) أن أفراد عينة الدراسة (الذكور) سجلوا متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة (الاناث) وذلك على المقياس الكلي وعلى كافة الأبعاد .

وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التقويم) بمدينة الزاوية المركز من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير النوع ولصالح الذكور.

وتدل هذه النتيجة على أن المعلمين الذكور يُقيِّمون ممارسات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم بدرجة أعلى مقارنة بالمعلمات وقد يعكس ذلك اختلافًا في مستوى الاحتكاك الإداري أو طبيعة التواصل بين المديرين والمعلمين تبعًا للجنس كما قد يعود إلى اختلاف الخبرات أو الأدوار داخل البيئة المدرسية وتشير النتيجة إلى أهمية فهم أسباب هذا التفاوت وتعزيز العدالة في الممارسات الإدارية من منظور الجنس.

– نتائج التساؤل الثامن : هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند (0.05) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير سنوات الخبرة؟

جدول (13) يبين اختبار(ت) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

الأبعاد	سنوات الخبرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى دلالة
التخطيط	أقل من 10 سنوات	15	12.3373	.00000	6.050	0.000
	10 سنوات فأكثر	83	18.0000			
التنظيم	أقل من 10 سنوات	15	15.6627	.51640	4.636	0.000
	10 سنوات فأكثر	83	20.5333			
التوجيه	أقل من 10 سنوات	15	15.9157	.00000	4.864	0.000
	10 سنوات فأكثر	83	21.0000			
الرقابة	أقل من 10 سنوات	15	15.2651	.00000	5.022	0.000
	10 سنوات فأكثر	83	21.0000			
التقويم	أقل من 10 سنوات	15	13.0602	.00000	5.368	0.000
	10 سنوات فأكثر	83	18.0000			
المقياس ككل	أقل من 10 سنوات	15	72.2410	.51640	5.268	0.000
	10 سنوات فأكثر	83	98.5333			

يتبين من الجدول (13) أن أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر) سجلوا متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات) وذلك على المقياس الكلي وعلى كافة الأبعاد . وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التقويم) بمدينة الزاوية المركز من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

وتدل هذه النتيجة على أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة ينظرون إلى ممارسات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم بدرجة أعلى مقارنة بزملائهم الأقل خبرة وقد يُعزى ذلك إلى قدرتهم الأكبر على فهم طبيعة العمل الإداري وتقييم مستواه بدقة كما يعكس تراكم الخبرات وتحسن القدرة على التمييز بين الممارسات الإدارية الجيدة والضعيفة وتشير النتيجة إلى أهمية الاستفادة من ذوي الخبرة في تطوير الأداء الإداري داخل المدارس.

ملخص النتائج:

1-أظهرت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التخطيط من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة ، حيث احتلت الفقرتين (2 ، 3) المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.3265) وانحراف معياري (0.77027) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين (4 ، 5) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.2245) وانحراف معياري (0.73961) ، بينما احتلت الفقرة (6) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.1224) وانحراف معياري (0.69260) جاءت بدرجات متوسطة .

2-أشارت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التنظيم من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية ، حيث احتلت الفقرتين (2 ، 7) المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.6327) وانحراف معياري (0.63226) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين(1 ، 5) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.5306) وانحراف معياري (0.64543) ،بينما احتلت الفقرة (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.64216) جاءت بدرجات عالية.

3- بينت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التوجيه من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية ، حيث احتلت الفقرة (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6327) وانحراف معياري (0.63226) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (2) فقد

احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.5306) وانحراف معياري (0.64543) ، بينما احتلت الفقرة (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.64216) جاءت بدرجات عالية.

4-أكدت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للعناصر الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد الرقابة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6327) وانحراف معياري (0.63226) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرة (7) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.5306) وانحراف معياري (0.64543) جاءت بدرجة عالية ، بينما احتلت الفقرة (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3265) وانحراف معياري (0.77027) جاءت بدرجة متوسطة.

5-أشارت نتائج الدراسة أن مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية بمدينة الزاوية المركز لبعد التقويم من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة ، حيث احتلت الفقرة (6) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.6327) وانحراف معياري (0.63226) وجاءت بدرجة عالية،ويليها من حيث الأهمية الفقرتين (1 ، 3) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.3265) وانحراف معياري (0.77027) ، جاءت بدرجة متوسطة ، بينما احتلت الفقرة (2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.2245) وانحراف معياري (0.73911) جاءت بدرجة متوسطة.

6-أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المعوقات التي تواجه ممارسات الوظائف الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية ، حيث احتلت الفقرتين (2 ، 5) المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.7347) وانحراف معياري (0.60156) ، ويليها من حيث الأهمية الفقرتين (1 ، 6) فقد احتلتا المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (2.5306) وانحراف معياري (0.64543) ، بينما احتلت الفقرتين (3 ، 7) المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي (2.4286) وانحراف معياري (0.64216) جاءت بدرجة عالية.

7-بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التقويم) بمدينة الزاوية المركز من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير النوع ولصالح الذكور.

8-أكدت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للوظائف الادارية (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، التقويم) بمدينة الزاوية المركز من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح سنوات خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

التوصيات:

1-تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين من خلال برامج تدريبية متخصصة

2-إشراك المعلمين وأصحاب العلاقة في وضع الخطط المدرسية لضمان شموليتها وواقعيتها وانعكاسها على حاجات المدرسة الفعلية.

3-تحديث أدوات التخطيط عبر توظيف التقنيات الحديثة والبرمجيات الإدارية التي تساعد في تحليل البيانات واتخاذ القرارات.

4-تنمية المهارات القيادية لدى المديرين عبر برامج تدريبية تُركز على مهارات التحفيز، وحل المشكلات، وإدارة الفريق.

5-الانتظام في عمليات المراقبة والتقييم من خلال خطط رقابية دورية تُسهم في الكشف المبكر عن القصور واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

6-تفعيل نتائج التقويم في تحسين الأداء عبر إعداد تقارير تحليلية وتوظيف مخرجاتها في بناء خطط تطويرية فعّالة تشمل جميع عناصر العملية التعليمية.

المقترحات:

1-اجراء المزيد من البحوث حول المشكلات التي تواجه تطبيق الممارسات الإدارية لمديري المدارس الاساسية العامة والخاصة .

2-اجراء بحوث تتعلق بكيفية اختيار مديري مدارس التعليم الثانوي .

3-البحث على احدث المعايير لاختيار مديري المدرسة الاساسية والثانوية .

مراجع البحث :

1-أمانة التعليم والتربية ، (1977) : مركز التوثيق والبحوث التربوية، تشريعات التعليم في ليبيا، سبتمبر 1969م-ديسمبر 1974م، مطابع أمانة التعليم والتربية، طرابلس .

2-أمين على خريص (2007) : تقويم وظائف مديري المدارس الأساسية بأمانة العاصمة الجمهورية اليمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القرآن الكريم ، اليمن .

3-جودت عزت عطوي (2014) : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثامنة ،عمان ، الاردن .

4-جودت عزت عطوي (2014) : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثامنة ، عمان ، الاردن .

5-حافظ فرج أحمد(1983) : العلاقات الإنسانية وآثارها في رفع كفاءة الإدارة المدرسية، بحوث في التربية، مركز البحوث التربوية، جامعة القاهرة .

6-خالد نزيه (2006) : الجودة في الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، دار أُسامة ، عمان .

7- راغب أحمد راغب (2010) : الإدارة التربوية في القطاع المدرسي ، دار البداية ، عمان ، الاردن .
8-رقية الطيب احمد يعقوب (2014م) : مدى تطبيق مهام الوظائف الادارية (التخطيط – التنظيم – التوجيه –الرقابة) لدى مديري ومديرات مدارس مرحلة الأساسي بولاية غرب دارفور، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .
9-الشريف محمد الحراري (2024) : الكفايات التعليمية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي وعلاقتها بإدارة الصف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ، مجلة الاصالة ، تصدر عن الجمعية الليبية للعلوم التربوية والانسانية ، العدد العاشر ، المجلد الخامس ، ديسمبر 2024 .
10- الشطناوي ، اغبارية (2018) : درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، عمادة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا ،المجلد 26،العدد 5 (30 سبتمبر /أيلول 2018) ، غزة ، فلسطين .
11- صلاح عبد الحميد مصطفى (1999) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض ، دار المريخ ، الطبعة الثالثة .
12- طه الحاج الياس (1984) : الإدارة التربوية والقيادة ، مكتبة الأقصى ، الطبعة الاولى ، عمان ، الأردن .
13- عبد الحكيم احمد كريديغ (2018) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس كما يدركونها بأنفسهم بمرحلة التعليم الأساسي بمدينة الزاوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الدراسات التربوية والنفسية ، كلية الآداب ، جامعة الزاوية .
14- عبدالرازق محمد عبدى (2009) : القدرات الإدارية المطلوب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية – جامعة الأزهري.
15- عمر التومي الشيباني (1975) : مناهج البحث الاجتماعي ، الشركة العامة للنشر والتوزيع والاعلام ، طرابلس ، ليبيا .
16- فائزة محمد أبكر (2008) : وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية ،رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان .
17- محمد المقدمي (1982) : العلاقة بين المدرسة والمجتمع ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة طرابلس .
18- مصطفى حسن سعد ، الشريف محمد الحراري (2023) : ضغوط العمل وأثرها في الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية ، مجلة كليات التربية (مجلة جامعة الزاوية العلوم التربوية والنفسية) تصدر عن كلية التربية جامعة الزاوية ، العدد الثامن والعشرون –ديسمبر 2023م .
19- واصل جميل المومنى (2007) : الإدارة المدرسية الفعالة ، دار الحامد ،عمان.
20- وهيب سمعان وآخرون (1982) : دراسات في المناهج ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .
21- يسر عبدالرحمن قنديل (1994) : التدريس وإعداد المعلم، دار النشر الدولي للنشر والتوزيع، الرياض ، السعودية .
22- يعقوب حسن نشوان (1992) : الإدارة والإشراف التربوي ، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الثالثة ، عمان ، الأردن .