Scientific Journal of Faculty of Education, Misurata University-Libya, Vol. 1, No. 7, Mar. 2017

Published on Web 01/3/2017

المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا، المجلد الأول ـ العدد السابع، مارس 2017م

واقع مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية ببلدية زليتن

أ. عمر سالم عبد الدائم*

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى معرفة مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن خلال العام الدراسي 2016-2017م، حيث شمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الثانوي، وعددهم (28) مديراً، ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد استبانة مكونة من 45 فقرة، تتضمن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية. تم تحليل معالجة البيانات باستخدام برنامج (spss)، وقد أظهرت نتائج البحث أن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية هي عدم سداد احتياجات المدرسة من وسائل تعليمية، وقرطاسية، وتجهيزات، وإرهاق إدارة المدرسة بإعداد الإحصائيات التي يطلبها قطاع التربية و التعليم باستمرار، كذلك تأخر وصول القرارات من قطاع التربية و التعليم التي تتضمن التنسيب والنقل وسد العجز بالنسبة للمعلمين مع قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، كذلك من بين المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ازدحام الفصول بالطلاب مما يشكل مشكلة في النظام وقلة حضور أولياء أمور الطلاب للاجتماعات التي تدعو لها المدرسة مع عدم متابعة أبنائهم.

مقدمة البحث:

يحظى مجال الإدارة المدرسية باهتمام متزايد من كل العاملين في ميدان التربية والتعليم، ذلك أن المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود المهتمين بشؤون

* قسم الادارة والتخطيط التربوي– كلية التربية – جامعة مصراتة.

التربية، والتعليم وإذا كانت المدرسة مؤسسة تعليمية على هذه الدرجة من الاهمية فإن الطريقة التي تدار بها، وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها للقيام بأداء رسالتها على الوجه المطلوب؛ حيث تعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية الاجتماعية التي تساهم مع غيرها من المؤسسات في تنشئة الإنسان و نموه من جميع جوانبه الشخصية الجسمية، والعقلية والنفسية، والروحية، والاجتماعية... لتؤدي المدرسة وظيفتها خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها، وتوظيفها بصورة موجة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وبما أن الإدارة المدرسية تعتبر عملية لتسيير شؤون المدرسة اليومية فقد تعتليها بعض المشكلات التي تعيق عملها، ويصبح مدير المدرسة عاجزاً عن أداء عمله هذه المشكلات منها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة، أو الطلاب، أو المبنى المدرسي، أو المنهج وكلها جميعاً تعد مشكلات تعيق أداء عمل مدير المدرسة.

ومن هذا لمنطلق فإن أهمية الموقف تحتم مساندة مدير المدرسة في تخطي العقبات التي تواجهه أثناء عمله اليومي، و إن عدم الاكتراث بهذه المشكلات قد يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف التربوية، وأولى خطوات مساندة الإدارة المدرسية لتخطي تلك المشكلات هي معرفتها وحصرها وتحديدها بأسلوب علمي وإطلاع المسؤولين عليها لمناقشتها ووضع الحلول والبدائل لمعالجتها.

مشكلة البحث:

تنطلق مشكلة البحث من أن إدارات مدارس التعليم الثانوي تعاني من مشاكل عديدة تعيق عمل مدير المدرسة، والطاقم الاداري معه، التي ألتمسها الباحث من خلال زياراته المتكررة لهذه المدارس من خلال طبيعة عمله في قطاع التربية والتعليم

بزليتن، وهذه المشكلات متنوعة تتعلق بأطراف متعددة، منها ما يتعلق بالمعلمين، ومنها ما يتعلق بالطلاب، وكذلك المنهج وأولياء الأمور، والمبنى المدرسي، حيث تهتم الدراسة الحالية بحصر أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بمدينة زليتن.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما واقع مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

س1- ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن؟

س2- ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي فيما يتعلق بالمعلمين؟

س3- ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي فيما يتعلق بالطلاب؟

س4- ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي فيما يتعلق بأولياء الأمور؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الوقوف على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي بمدينة زليتن، ويمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:-

س1- التعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن.

س2- التعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوي فيما يتعلق بالمعلمين.

س3- التعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية فيما يتعلق بالطلاب.

س4- ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية فيما يتعلق بأولياء الأمور.

أهمية البحث: لعل نتائج هذه البحث تفيد كلاً من:

1- وزارة التربية والتعليم أو القائمين على شؤون التربية والتعليم.
2- مديري المدارس الثانوية في بلدية زليتن.
3- الباحثين والمهتمين بالجانب التربوي والإداري بدولة ليبيا للتعرف على مشكلات الإدارة بها.
4- المعلمين وأولياء الأمور، نظراً لاحتكاكهم المباشر بالواقع الإداري للمدارس.
5- قد يستفيد من نتائج هذا البحث المجتمعات المتشابهة في ظروفها وواقعها للمجتمع الليبي.

منهج البحث: نظراً لطبيعة البحث والأهداف التي يسعى إليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتلاءم مع طبيعة البحث، فهو المنهج الذي يعد أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي، والمنظم لوصف الظاهرة، وتحليلها، وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.[1]

أدوات البحث: اعتمد الباحث على الاتي:

1- الاستبانة: عبارة عن مجموعة من العبارات أو الجمل التي تعبر عن موضوع معين تقدم لعينة من الإفراد للإجابة عليها، وتعد هذه العبارات بشكل واضح؛ بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي، وتجمع معاً في شكل استمارة تقدم إلى أفراد العينة ، وقام الباحث بإعداد الإستبانة، وتم توزيعها على مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن، والبالغ عددهم (28) مديراً متمثلين عن (28) مدرسة بمرحلة التعليم الثانوي؛ حيث تم أخذ مجتمع البحث بالكامل، لإمكانية تناوله، ويعتبر هذا من مميزات البحث.

2- الأساليب الإحصائية: استخدم الباحث في هذه البحث الاساليب الاحصائية المتضمنة للحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social (Sciences) الوسط المرجح، والوزن المئوي بما يتناسب وأهداف الدراسة، والتي سيتم توضيحها في فصل إجراءات الدراسة.

مكاتب الخدمات التعليمية ببلدية زليتن على النحو التالي:

مكتب خدمات الفرع الشرقي (9) مدرسة خدمات زليتن المركز(11) مدرسة، ومكتب خدمات الفرع الغربي(8) مدرسة. إجمالي عدد المدارس (28) مدرسة.

حدود البحث: تتمثل حدود البحث في الآتي:

- **حدود مكانية**: المدارس الواقعة داخل نطاق بلدية زليتن، موزعة على ثلاثة مكاتب للخدمات التعليمية.

2- حدود بشرية: شملت الدراسة الحالية جميع مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن البالغ عددهم (28) مديراً.

3- حدود زمنية: أجريت الدراسة الحالية خلال العام الدراسي 2016-2017م على مدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن.

المفاهيم والمصطلحات:

المشكلة: هي ما يعيق قيام مدير المدرسة بدوره أثناء عمله الرسمي في المدرسة؛ حيث تعرف بأنها كل ما ينجم عنه عرقلة لسير العمل في إدارة المدرسة.[2]

الإدارة المدرسية: الإدارة المدرسية هي مجموع العمليات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها المديرون والمدرسون بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل في جو ودي وإنساني يبعث الرغبة في العمل المستمر بما يكفل تحسين العملية التربوية وتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع في التربية والأهداف الجماعية للمدرسة.[3]

– **التعليم الثانوي:** هو المرحلة الدراسية التي تلي مرحلة التعليم الأساسي، وتتكون من ثلاث سنوات، تهيئ الطلاب للدخول للجامعة.

الإطار النظري للبحث:

إن الإدارة المدرسية عنصر هام في مجال العمل الإداري، فلابد من الاهتمام بها وخاصة في العصر الحالي؛ لما يشهده العالم من تغيرات، وتحديات تستلزم الاهتمام بالإدارة بشكل عام في كل المجالات والإدارة المدرسية بشكل خاص؛ لأن المدرسة هي الميزان الفعلي، والأساسي لتنمية جيل متكامل في جميع نواحي نموه قادر على التعايش، والتكيف مع ما يجرى من حوله؛ من أجل النهوض بمجتمعه، ومن هنا لابد من البدء بالحديث عن الإدارة المدرسية وتعريفها.

الإدارة المدرسية:

إن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي على نطاق المدرسة فقط من أجل تحقيق أهداف المجتمع بشكل عام. ولقد أورد الباحثون، والمهتمون في ميدان التربية، والتعليم العديد من التعريفات للإدارة المدرسية نعرض منها تعريف:

"عبد الحميد" الذي عرفها بأنها: مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، ورقابة مجهوداتهم،

وتقويمها، وتؤدى هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة.(4)

أما "**العجمي**" فقد عرفها بأنها جميع الجهود، والأنشطة، والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من المدرسين والإداريين؛ بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، جسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، و يساهم في تقدم مجتمعه.(5)

كما عرف كثير من المؤلفين الإدارة التعليمية بأنها مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة، والتعاون، والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة، ومن نائبه، والأساتذة، والإداريين.(6)

من خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنظمة التي تبذل داخل نطاق المدرسة بهدف تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بما يتماشى مع أهداف، وسياسات المجتمع، واستخدام الإمكانيات، والقدرات المادية، والبشرية المتاحة لتحقيق هذه الغايات.

أهداف الإدارة المدرسية:

أما فيما يتعلق بأهداف الإدارة المدرسية فنتيجة لما شاهدته السنوات الماضية من تعدد تسيير شؤون المدرسة تسيرًا روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والحرص على سير المدرسة وفق البرامج المعدة، ووفق الجدول الموضوع، و المتمثل في إتقان المواد الدراسية ومتابعة حضور، الطلاب وغيابهم؛ بل أصبح محور العمل في الإدارة يدور حول التلميذ كتوفير، وتهيئة كل

الظروف، والإمكانيات التي تساعد على نموه العقلي، والبدني، والاجتماعي، التي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.(7)

ومن أهداف المدرسة التي أوردها " إبراهيم عصمت مطاوع " وأمينة أحمد حسن ما يأتي:

1 - الكشف عن ميول التلاميذ، وقدراتهم، واستعداداتهم وتوجيهها لصالح التلميذ وصالح المجتمع.

2 - تنمية شخصية التلاميذ والعمل على تكاملها.

3 - تربية الأطفال، والشباب تربية سليمة وتشجيع الإبتكار، والتجديد.

4 - تعليم التلاميذ معنى الديمقراطية وممارستها عملياً داخل المدرسة و خارجها، وربط الجانب النظري بالجانب العلمي.

5 - تربية النشء تربية سليمة قومية ليكونوا مواطنين صالحين.

6 – إعداد التلاميذ لفهم حياتهم الماضية، والحاضرة، والمستقبلة ومواجهة التغيرات الاجتماعية، وربط المدرسة بالحياة اليومية الواقعية، ونقل التراث الثقافي، والحضاري والروحي، وتنمية القيم.

7 - الاهتمام بتربية التلاميذ من جميع نواحي شخصيتهم العقلية، والجسمية، والنفسية، والخلقية، والاجتماعية، والقومية؛ ليكونوا مواطنين صالحين يقومون بواجباتهم ومسؤولياتهم تجاه وطنهم.

8 - العناية بالمتفوقين، والمعاقين، والمتخلفين من التلاميذ.

9 - توفير العلم الأساسي، والمهني وغيره لكل مواطن.(8)

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

لقد تغير مفهوم الإدارة المدرسية نتيجة الدراسات الإدارية، والنفسية، والفلسفية التربوية، وأصبحت الإدارة المدرسية وسيلة لغاية هي: تنمية شخصية الطالب من

الناحية العقلية، والجسمية، والوجدانية، والاجتماعية من جهة، وتحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو وتوجيهه وإعداد المتعلم الإعداد السليم ليكون؛ قادراً على تحمل مسؤولياته في المجتمع من جهة أخرى، وتنمية المجتمع الذي تعمل فيه المدرسة من جهة ثالثة.(9)

ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ينبغي ان تتصف بالخصائص الآتية:

أولا: أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية، والتخبط، أو الصدفة في تحقيق غاياتها، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

ثانيا: أن تكون إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركن إلى السلبيات، والمواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل والتوجيه.

ثالثا: أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعنى أن تكون بعيدة عن الاستبداد، أو التسلط، مستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون، والألفة.

رابعا: أن تكون إدارة إنسانية: وهذا يعني أنها لا تنحاز إلى اراء، أو مذاهب فكرية، أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو اخر، بل ينبغي إن تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالجدية دون تزمت، و بالتقدمية دون غرور، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور، أو مغالاة. تلك هي أهم المعايير التي ينبغي إن تتوفر في الإدارة المدرسية، حتى تتمكن من تأدية مهامها بكفاءة، ونجاح.(10)

أنماط الإدارة المدرسية:

1 – **القيادة الأوتوقراطية:** تعود كلمة أوتوقراطي autocratic في الأصل إلى الكلمة اللاتينية التي تعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع أفراد المنظمة لأوامره، وأراءه،

وسلطته، وبطشه في داخل المنظمة والقيادة الأوتوقراطية تركز على عمل المؤسسة أكثر من تركيزها على الفرد.[11]

وتشير الدراسات في مجال الإدارة إلى أن المسؤول التسلطي يتسم بالصفات الآتية:

1 - صارم.

2 - لا يعطي كثيراً من الحرية في العمل لمرؤوسيه، و يتدخل في عملهم عن قرب.

3 - غير ودي في أسلوبه.

4 - غامض في تعليماته وأوامره.

5 - يلتزم بحرفية الإجراءات ولا يحيد عنها.

6 - لا يصدر الأوامر مطبوعة ولا يوزعها على مرؤوسيه.[12]

يتميز مدير المدرسة حسب هذا النوع من الإدارة بأنه يخطط بنفسه، ويصدر القرارات، والتعليمات، وذلك لتنفيذها من قبل العاملين معهم دون مناقشة، ولا يهتم بالاجتماعات وان وجدت فإنها تكون اجتماعات قصيرة، حيث يمرر فيها أوامره وتعليماته بسرعة، وإيجاز.[13]

والعمل على وضع البنود المثيرة للجدل في نهاية جدول الأعمال، أو قبل الاستراحة أي عندما يكون العاملون على الأرجح متعبين، أو مضطرين للانصراف مما قد يؤدي إلي احتكار إصدار الأوامر، واتخاذ القرارات ومن ثم يصبح على المرؤوسين الالتزام دون مناقشة.[14]

كما أن مدير المدرسة حسب هذا النمط يغلق قنوات الاتصال بينه، وبين مرؤوسيه ويتجاهل أراءهم، ورغباتهم بمشاركته في الإدارة، وإضعاف نفوذهم خشية التكتل، والتجمع ضده.[15]

بينما يظهر العاملون له الولاء التام، خوفاً من نفوذه، وسلطته، وينحصر دور المدرس في تنفيذ ما يصدر إليه من أوامر، وتوجيهات؛ مما يخلق منه شخصية ضعيفة، ينتابها القلق، والاضطراب، وانخفاض الروح المعنوية، وانعدام روح الإبداع، والابتكار مما يؤدى إلى نشوء علاقات غير طيبة في المدرسة مما قد يؤثر على الاتصال التربوي.[16]

2- القيادة الترسلية:

يطلق على هذا النوع من القيادة بالترسلية، أو التسيبية، لانتشار الفوضى، وعدم الالتزام بين العاملين بالمؤسسة. وبالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ؛ حيث يصبح دور المدير متمثلاً في توفير، الظروف الملائمة وتهيئتها لقيام المعلمين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يرونه مناسباً وفعالاً أو دون أي تدخل.[17]

وفى مثل هذا النمط الإداري يعمل كل عضو من أعضاء هيئة التدريس كمستشار لمدير المدرسة ولا يميز منهم فرداً على أخر؛ إذ لكل منهم الحق في إبداء رأيه والدفاع عنه، ولا يحاول مدير المدرسة في هذا النوع أن يضبط حضور، المدرسين وانصرافهم، مرددًا دائماً أن المدرسة تسير نفسها، وأن البلبلة جزء ضروري من الحرية، وأن المسؤولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينمو إلا إذا توافرت الحرية للمدرسين.[18]

ويقوم هذا الأسلوب على عدة أسس منها:

1- حركة التصرف (معلمين، وتلاميذ) لكي يقبل كل فرد ما يشاء، وما يراه مناسبًا من وجهة نظره.

2- عدم تدخل المدير في أداء العاملين، سواء بالتوجيه، أو بالأمر، أو النهى.

3- العمل على إرضاء جميع العاملين بأي شكل من الأشكال.

4- عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية وإداراتها بشكل جيد.

5- التسيب الشديد داخل المدرسة نتيجة انعدام روح العمل الجماعي.

6- عدم توفر القدوة الحسنة من قبل المدير للمعلمين، والتلاميذ في المدرسة.

7- تجنب إعطاء وجهة نظره في العـديد مـن الأمور التعليمية، والتربوية.[19]

يعتبر هذا النوع من أسواء الأنواع من حيث ناتج العمل، فتحقيق أهداف المدرسة مسالة متروكة للحظ فقط. وكثيرًا ما يجد المعلمون أنفسهم - في ظل هذا النمط الإداري - عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة، والنهج إلى التوجيه من جانب الإدارة؛ مما يكون له في الغالب أثار سلبية على شخصيتهم، وعلى علاقاتهم بإدارة المدرسة، والعمل بنفسه.[20]

يعتبر هذا النمط من أسوأ أنماط الإدارة؛ لأنه لا يحقق أهداف المدرسة؛ فهو نمط سلبي ونجاحه يعتبر مسألة حظ ليس إلا.

2 – **القيادة الديمقراطية:**

ويطلق على هذا الأسلوب من القيادة حديثاً **(الأسلوب التشاركي)** participative والقائد الديمقراطي أو التشاركي هو الشخص الذي يدعو الآخرين للمشاركة بالسلطة في العمل، وتقبل التوقعات المتفق عليها، والدعوة للمشاركة بالمسؤولية بشكل فعلي.[21]

حيث يتسم المدير الديمقراطي بدرجة عالية من الاحترام، والتقدير للآخرين، والرغبة للعمل الجماعي الهادف، والاهتمام بتوفير مناخ مناسب من الاتصالات الفعالة بين الأفراد لخفض مستوى الشقاق والخلاف، والنزاعات بين المرؤوسين بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك على السياسات الموجهة لعمل المدرسة.[22]

إن هذا النمط من الإدارة يراعى التوازن، والتوافق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي في آراء من يختلفون معه.[23]

ويلجأ المدير الديمقراطي للتعريف على اتجاهات العاملين، وميولهم والإفادة من جرأتهم من خلال تعدد الآراء، و تنوع الأفكار، مما يزيد من فاعلية الإدارة، وحسن إصدار القرارات، ومناقشة الحلول والأفكار المتعلقة بالتعليم في مجلس إدارة المدرسة.[24]

إن الأسلوب الديمقراطي يتصف بالتجديد، والابتكار، والإبداع إذ أنه لا يكتفي بمجرد الحصول على مستوى مهني مرضي في صفوف المدرسين؛ بل يتجاوز ذلك إلى تحرير طاقاتهم، وإطلاق العنان بإمكانياتهم في النمو، والابتكار، والتجديد.[25]

ومن هنا نستخلص أن الإدارة الديمقراطية هي الأفضل في مجال العمل الإداري حيث تعطي العاملين قدراً من الحرية في التصرف مع التوجيه المستمر الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة.

أسس الإدارة الديمقراطية:

1 - تفهم الفروق الفردية بين المدرسين، والتلاميذ، والاباء واعتبارها ظواهر طبيعية إنسانية والتفاعل معها بطرق علمية إنسانية.

2 - تنسيق جهود المدرسين، والتلاميذ للتعاون، والعمل كجماعة واحدة أو كأسرة واحدة تتكامل فيما بينها لتحقيق هدف المدرسة، وجعل الجميع يشعرون أن المدرسة ملكاً لهم.

3 - مشاركة المدرسين، والتلاميذ في رسم سياسة، وخطة المدرسة والالتزام بتنفيذها.

4 - تفويض بعض السلطات للمدرسين حسب إمكانياتهم ومنحهم السلطة المتكافئة معها.

5 - وضع كل مدرس في المكان المناسب له من حيث الفصل، والمادة التي يفضلها ويحبها.

6 - تحديد مسؤولية المدرسين في الأعمال المسندة إليهم، وعدم تعارضها مع زملائهم.

7 - مراعاة التوازن بين الآراء، ووجهات النظر المختلفة للمدرسين واحترامها، ومنح الفرصة لمن يقوم بتقديم ابتكارات جديدة.

8 - توثيق العلاقة بالمجتمع المحلي بإنشاء برنامج علاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، أو الاتصالات المتبادل بينهما.[26]

الدراسات السابقة:

3- دراسة الحمدان (1996) (16).

هدفت الدراسة إلي التعرف على أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في دولة الكويت حيث اقتصرت عينة الدراسة على عدد من النظار مدارس التعليم الثانوي في دولة الكويت وعددهم 151 ناظراً وناظرة من المجموع الكلي 427 ناظراً وناظرة استخدمت الدراسة مربع كالمعرفة الفروق بين أفراد العينة حيث توصلت الدراسة إلى عدم الجدية لدى الطلاب، وليس للإدارة الصلاحيات الكافية بحق الطلاب وازدحام الفصول بالطلاب أما المشكلات المتعلقة بالمعلمين انشغال المدرسين ببعض الأعمال الادارية (المراقبة – الاشراف على المقصف- رصد الدرجات – الاشراف على المسابقات) النقل المفاجئ للمعلم وتعدد جهات الاشراف وبعد المسافة عن العمل. اما بالنسبة للمشكلات الخاصة بالمنهج تتمثل في أن المنهج فوق مستوى الطلاب وطول المنهج وعدم وجود تقنيات تعليمية تتلاءم مع المنهج بالنسبة لأولياء للأمور وعدم متابعة أبنائهم، تتطاول بعض أولياء الأمور على المدرسة انخفاض مستواهم العلمي.

2- دراسة اللهواني (2007) (17):

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي يوجهها مدراء وكالة الغوث الدولية لمرحلة التعليم الاساسي من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظة شمال فلسطين حيث استخدمت الباحثة المنهج للوصفي لدراسة الظاهرة والاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة من المديرين والبلغ عددهم 38 مديراً ومديرة، و805 معلماً ومعلمة لمدارس مرحلة التعليم الاساسي في محافظة شمال فلسطين استخدمت الباحثة في تحليل البيانات الحقيبة الاحصائية (spss). توصلت إلى أن الاهالي يشكون من صعوبة المناهج الجديد وكذلك تكليف المعلمين

بتدريس مناهج في غير تخصصهم مع تدني الروح المعنوية للمعلمين كذلك تواجه الإدارة المدرسية مشكلات تتمثل في عدم ألتزم الطلاب بعمل الواجبات المنزلية وعدم قناعة أولياء أمور الطلاب بمخالفات أبنائهم وعدم حضور الاجتماعات المدرسية مع قلت مساعدة المجتمع المحلي المدارس مالياً لشراء المستلزمات والاجهزة والوسائل التعليمية مع عدم وجود أجهزة كمبيوتر للمعلمين والطلاب.

3- دراسة النفيثر (2008) (18).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة واستخدم في تحليل المعلومات على معامل بيرسون، وألفا كرونباخ، والمتوسط الحسابي، وتحليل التباين الاحادي الاتجاه. تكون مجتمع الدراسة من المدراء والوكلاء والمعلمين بمحافظة الدوادمي 60 مديراً، و52 وكيلاً، و768 معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة إلى أن هناك ست مشكلات تتعلق بالمعلمين تواجه مديري المدارس، من أهمها انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب عدم التعيين، وتحضير المعلم عدد من الدروس يومياً وكثرة المواد التي يقوم بتدريسها، وضعف معرفة المعلم بالتقاليد السائدة. وهناك خمس عشر مشكلة تتعلق بالطلاب، من أهمها العصبية في سلوك الطلاب، وبقاء الطلاب في باب المدرسة الرئيسي بعد نهاية اليوم الدراسي تنقل الطلاب خلال العام الدراسي بين المدارس مما أثر على مستواهم التعليمي، وهناك مشكلات تتعلق بالتجهيزات مثل قلة المرافق في المدارس مثل الملاعب والساحات والمسارح.

ثالثاُ: إجراءات الدراسة وعرض النتائج:

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في جميع مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن البالغ عددهم (28) مديراً حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

أداة البحث: أداة الدراسة عبارة عن استبيانه مكون من (43) فقرة اعدها الباحث بالاستعانة ببعض الدارسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع تتعلق ببعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية مقسمة إلى أربعة محاور، وهي محور المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية ومحور المشكلات التي تواجه مديري المدارس المتعلقة بالمعلمين ومحور المشكلات التي تواجه مديري المدارس المتعلقة بالطلاب ومحور المشكلات التي تواجه مديري المدارس المتعلقة بأولياء الأمور.

صدق الاداة: لقد تمت دراسة صدق الأداة بدلالات صدق المحتوى حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين وعدد من مديري المدارس ذوي الخبرة والمعرفة بالإدارة المدرسية، فأبدوا رأيهم في بنود الاستبانة؛ وذلك لتأكد من صلاحيتها. وعلى ذلك تم التعديل حتي بدت أنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة: تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق معامل " كرونباخ – ألفا " وقد بلغت قيمة ألفا بالنسبة للاستبانة ككل 85% وبالنسبة للمحور الأول 70% والمحور الثاني82% والمحور الثالث 80% والمحور الرابع65% وهي في جميعها تسير في ثبات مرضي.

عرض النتائج وتحليلها:

جدول رقم (1) يوضح الوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات أفراد العينة المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية

ت	العبارة	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	نقص الدورات التدريبية والتأهيلية للمدراء.	2.65	%88.33
2	عدم وجود الخبرة الكافية لممارسة مهنة التدريس	2.00	%6.66
3	عدم استطاعت توزيع الحصص بشكل عادل	1.45	%48.33
4	كثرة الهمس في أذن المدير من أجل الوساطة	1.35	%45
5	النقل المفاجئ للمعلمين المسندة لهم جداول دراسية	2.25	%75
6	كثرة إعداد الإحصائيات خلال العام الدراسي	2.80	%93.33
7	تأخر وصول القرارات من قطاع التعليم مما يؤثر على العمل	2.75	%91.66
8	عدم سد احتياجات المدرسة من وسائل تعليمية وتجهيزات	2.90	%96.66
9	عدم سماع قطاع التربية والتعليم إلى وجهات نظر المدراء	2.20	%73.33
10	عدم وجود حجرات خاص للمعلمين والمعلمات	1.95	%65

يلاحظ من الجدول السابق لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية؛ حيث كان الوسط المرجح والوزن المئوي بمستوي عالٍ في الفقرات التالية:

الفقرة (8) **عدم سد احتياجات المدرسة من وسائل تعليمية وقرطاسية وتجهيزات** بوسط مرجح 2.90 و وزن مئوي 96.66% تليها الفقرة (6) **كثرة إعداد الاحصائيات خلال العام الدراسي** بوسط مرجح 2.80و وزن مئوي 93.33% ثم الفقرة (7) وهي

تأخر وصول القرارات من قطاع التربية والتعليم بوسط مرجح 2.75 و وزن مئوي 93.33% وهكذا مرتبة تنازلياً في باقي الفقرات

جدول رقم (2) يوضح الوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات أفراد العينة المشكلات التي تتعلق بالمعلمين

ت	العبـــــــــــــــــــارة	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	وجود معلمين فوضويين وغير مجدين في العمل.	1.80	%60
2	تدريس المعلم لمواد خارج تخصصه.	1.40	%46.66
3	شعور المعلم بالتحيز وعدم المساواة أثناء توزيع العمل.	1.45	%48.33
4	عدم استطاعة الإدارة تلبية احتياجات المعلمين.	2.05	%68.33
5	ضعف المستوى العلمي والثقافي للمعلم.	2.00	%66.66
6	مرض المعلم المزمن وقلة جهده لأداء العمل.	2.00	%66.66
7	قلة زيارات الموجهين للمعلمين.	1.55	%51.66
8	عدم حب المعلم لمهنته ونظرته السلبية لمهنة التعليم	1.95	%65
9	عدم تكافي طول المنهج نسبة إلى عدد الحصص. والعام الدراسي	2.25	%75
10	عدم أخذ المعلم بنصائح الموجهين.	1.85	%61.66
11	عدم تعاون المعلمين مع بعضهم البعض.	1.90	%63.33
12	ضعف مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة	2.15	%71.66
13	عدم تقبل المعلمين إلى نصائح وتعليمات الإدارة.	1.45	%48.33

يلاحظ من الجدول السابق لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمشكلات المتعلقة بالمعلمين حيث كان الوسط المرجح والوزن المئوي بمستوي عالٍ على الفقرات التالية: الفقرة (9) عدم تكافئ طول المنهج مع العام الدراسي بوسط

مرجح 2.25 و وزن مئوي 75% تليها الفقرة (12) قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة بوسط مرجح.2.15و وزن مئوي 71.66% ثم الفقرة (4)، وهي عدم استطاعة الإدارة تلبية احتياجات المعلمين بوسط مرجح 2.05 و وزن مئوي 68.33% وهكذا مرتبة تنازلياً في باقي الفقرات

جدول رقم (3) يوضح الوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات أفراد العينة المشكلات التي تتعلق بالطلاب

ت	العبـــــــــــــــارة	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	عدم وجود العقوبات الرادعة للطلاب.	2.40	%80
2	وجود مشكلات اقتصادية لدى الطلاب.	2.60	%86.66
3	وجود ظاهرة تكرار الرسوب للطلاب.	2.35	%78.33
4	ازدحام الفصول بالطلاب .	2.55	%85
5	اهتمام الطلاب الزائد بالمظهر والملابس وغيرها.	1.85	%61.66
6	عدم تفهم إدارة المدرسة أراء وأفكار الطلاب.	1.40	%46.66
7	وجود مضايقات من قبل الطلاب بالنسبة لمدارس البنات.	185	%6.66
8	وجود ظاهرة التدخين وبكثرة.	1.60	%53.33
9	استعمال الأسلحة النارية داخل المدرسة وأمام أسوارها.	1.40	%46.66
10	انتشار ظاهرة العنف من قبل الطلاب مع بعضهم.	1.90	%63.33
11	تحدي بعض الطلاب للمعلمين وتعمد الإساءة لهم.	1.45	%48.33
12	استعانة الطلاب بأقربائهم عند حدوث المشاكل دون الإدارة	1.55	%51.66
13	الاستهتار واللامبالاة وعدم الجدية من قبل الطلاب	1.85	%61.66
14	سرقة بعض الطلاب لأدوات ونقالات زملائهم	1.55	%51.66

يلاحظ من الجدول السابق لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمشكلات المتعلقة بالمعلمين حيث كان الوسط المرجح والوزن المئوي بمستوى عالٍ على الفقرات التالية:

الفقرة (2) وجود مشكلات اقتصادية لدى الطلب بوسط مرجح 2.60 و وزن مئوي 86% تليها الفقرة (4) ازدحام الفصول بالطلاب بوسط مرجح 2.55 ووزن مئوي 85% ثم الفقرة (1) عدم وجود عقوبات رادعة للطلاب بوسط مرجح 2.40و وزن مئوي 80% وهكذا مرتبة تنازلياً في باقي الفقرات.

جدول رقم (4) يوضح الوسط المرجح والوزن المئوي لإجابات أفراد العينة للمشكلات التي تتعلق بأولياء الأمور

ت	العبارة	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	عدم متابعة كثير من أولياء أمور الطلبة لأبنائهم	2.65	%88.33
2	قلة تفهم أولياء أمور الطلبة للدور الذي يقوم به مدير المدرسة	2.15	%71.66
3	تطاول بعض أولياء الأمور على المدرسة والتهديد المستمر لها	1.40	%46.66
4	قلة حضور أولياء الامور للاجتماعات التي تدعو لها المدرسة	2.35	%78.33
5	انخفاض المستوى العلمي لأولياء الأمور	2.00	%66.66
6	الوضع الأسري وخاصة ما ينتج عنه من انفصال الأبوين	2.45	%81.66

يلاحظ من الجدول السابق لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمشكلات المتعلقة بالمعلمين حيث كان الوسط المرجح والوزن المئوي بمستوي عالي على الفقرات التالية:

الفقرة (1) قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم بوسط مرجح 2.65 ووزن مئوي 88.33% تليها الفقرة (6) الوضع الأسري المتمثل في انفصال الوالدين بوسط مرجح 2.45 و وزن مئوي 81.66% ثم الفقرة (4) قلة حضور أولياء الأمور على للاجتماعات التي تدعوا لها المدرسة بوسط مرجح 2.35و وزن مئوي 78.33% وهكذا مرتبة تنازلياً في باقي الفقرات.

نتائج الدراسة: من خلال تحليل الجداول السابقة يتضح أن المشكلات التي ركز عليها أغلب أفراد البحث تتمثل في:

1- عدم سداد احتياجات المدرسة من وسائل تعليمية، وقرطاسية، وتجهيزات وترك هذه المسؤوليات على عاتق الإدارة المدرسية.

2- كثرة أعداد الإحصائيات خلال العام الدراسي والتي يطلبها قطاع التربية والتعليم باستمرار، ونظراً لما تطلبه هذه الاحصائيات من وقف ودقة فإنها تشكل مشكلة تعيق عمل الإدارة المدرسية.

3- تأخر وصول القرارات من قطاع التعليم والتي تتضمن تنسيب معلمين أو نقل العجز أو سده في بعض المواد، كذلك القرارات الأخرى التي تتعلق بسير العمل المدرسي.

4- عدم تكافئ طول المنهج مع العام الدراسي وهذا يتطلب جهداً من الإدارة في متابعة المعلمين وباستمرار لإتمام مناهجهم الدراسية.

5- قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة ووجود السلبية وعدم تعاونهم معها.

6- عدم استطاعة الإدارة من تلبية طلبات المعلمين والتي تكون بشكل متزايد دون مراعاة إمكانية الإدارة في تحقيقها.

7- ازدحام الفصول بالطلاب مما يشكل مشكلة في النظام وكذلك التحصيل الدراسي للطلاب.

8- عدم وجود العقوبات الرادعة للطلاب الذين يخلون بالنظام والانضباط داخل المدرسة.

9- قلة متابعة أولياء أمور الطلاب لأبنائهم مما يترتب عليه تدنٍ في مستوى التحصيل.

10- قلة حضور أولياء أمور الطلاب للاجتماعات التي تدعوا لها المدرسة وبالتالي انقطاع جسر التواصل بينها وبين المجتمع المحلي والذي يشكل دعم وعون للإدارة المدرسية.

توصيات البحث:

بناء على النتائج السابقة يوصى بالاتي:

1- زيادة وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية الدور الذي يقومون به عن طريق الدورات التربوية، واللقاءات المستمرة معهم من قبل المسؤولين في قطاع التربية والتعليم لتشجيعهم على بذل الكثير من الجهد في مجال الإدارة المدرسية.

2- عدم إرهاق مديري المدارس ببعض الإحصائيات والاكتفاء بالإحصائيات الضرورية والتي تكون عادةً في بداية العام الدراسي.

3- العمل على إيجاد ألية لوصول القرارات والمراسلات بشكل سريع، حتي يمكن تطبيقها والاستفادة منها في العمل المدرسي.

4- العمل على تذليل الصعوبات أمام الإدارة المدرسية حتى تقوم بواجبها على أكمل وجه.

5- إيجاد تصور مقترح من قبل قطاع التربية، والتعليم لتذليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية.

6- إجراء دراسة مماثلة للتعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لمراحل تعليمية أخرى.

المراجـــــع:

1. عبد الحميد، فوزية عبد القادر (2005) **الفروق الفردية بين الاطفال العاديين وذوي الصعوبات في التعلم في بعض السمات الشخصية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المرقب.
2. غنيمات، محمد عبد القادر(1995)، **المشكلات الادارية والفنية التي يوجهها مديري مدارس القرى الاردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن، جامعة عمان.
3. الفقي، عبد المؤمن (1994) **الإدارة المدرسية المعاصرة**، بنغازي، منشورات جامعة قاريونس.
4. عبد الحميد، صلاح (2002) **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر ألإداري المعاصر**، ط3، دار المريخ المملكة العربية السعودية.
5. العجمي، محمد حسين(2000) **الإدارة المدرسية**، القاهرة، دار الفكر العربي.
6. الشيباني، عمر التومي (1992) **دراسات في الإدارة التعليمية و التخطيط التربوي**، الهيئة القومية للبحث العلمي، بنغازي، دار الكتب الوطنية.
7. السائح، صلاح عبد السلام (2007) **أساليب الاتصال المستخدمة من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي ودورها في تحسين العلاقات الإنسانية بمدينة بنغازي**، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس.
8. الفقي مرجع سابق.
9. النابه، نجاة عبدالله (1991) **المسؤوليات الإدارية والفنية لمديري المدرسة** في الإمارات المتحدة.

10. أحمد، إبراهيم أحمد (2004) **التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية،** الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.

11. كحيل، أمل عثمان (2004) **القيادة المدرسية وعلاقتها بالتنمية المهنية،** دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.

13. أبوفروة، إبراهيم (1992) **الإدارة المدرسية،** طرابلس، منشورات الجامعة المفتوحة.

14. العرفي، عبد الله (1993) **الإدارة المدرسية أصولها و تطبيقاتها**، بنغازي منشورات جامعة قار يونس.

15. عبد الرزاق، حسين محمد (2005) **فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية** – دراسة تحليلية، جامعة القاهرة.

16. الطبيب، أحمد محمد (1999) **الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها المعاصرة،** الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

17. عبد الرزاق مرجع سابق.

18. أبو فروة مرجع سابق.

19. العرفي مرجع سابق.

20. مرجع سابق كحيل.

21. أبو فروة مرجع سابق.

22. عبد الرزاق مرجع سابق.

23. عبد الحميد مرجع سابق.

24. عبد الرزاق مرجع سابق.

25. العجيلي، عيسى (1982) **مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية،** رسالة ماجستير منشورة، طرابلس ، المنشاء العامة للنشر والتوزيع و الإعلان.

26. الفقي مرجع سابق.

27. الفقي مرجع سابق.