

دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الآداب – قسم الدراسات التربوية والنفسية
شعبة الدراسات التربوية

مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية
(دراسة ميدانية)

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الإجازة العالية (الماجستير)

إعداد الطالب:

وحيد مصطفى مولود العوزي

إشراف الدكتورة:

فتحية العربي محمد القصبي

للعام 2018-2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ }

۞

سورة التوبة / من الآية "105"

الإهداء

إلى أبي و أمي أطال الله في عمريهما

إلى زوجتي سدد الله خطاها

إلى بناتي حفظهنّ الله

وحيد العوزي

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما أنت أهله وولييه، وكما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، اللهم لك الحمد حمدا لا ينفذ أوله ولا ينقطع آخره ، اللهم لك الحمد فأنت أهل أن تحمد وتعبد وتشكر، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، على إنجاز هذه الدراسة على الوجه الذي أرجوا أن ترضى به عنا. ثم أتوجه بجزيل الشكر والعرفان للمشرفة الفاضلة الدكتورة: فتحية العربي القسبي، على ما بذلته من وقت وجهد وتوجيه طيلة إنجاز هذه الدراسة، منذ أن كانت عنواناً وفكرة إلى أن أخرجت وأنجزت بشكلها الحالي، جزاها الله عني كل الخير، فلها مني كل التقدير والاحترام.

وأقدم بشكري الجزيل إلى لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور/ محمد الطاهر المحمودي، والدكتور/ أنور الرميح الشريف

لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة ، سائلاً الله الكريم أن يجزيهم عني خيراً.

ويسرني أن أتقدم بالشكر و العرفان إلى كل أساتذتي الذين نهلت من علمهم و فكرهم الكثير، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور/ العجيلي عصمان سرکز والأستاذ الدكتور/ محمد عمران على تقديمهما المساعدات العلمية.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان للدكتور/ سمير المختار كريمه الذي قام بمساعدتي في تحليل البيانات إحصائياً.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان للمديرين والمشرفين والنواب بالمدارس الثانوية، التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، حيث قدموا لي يد العون بكل رحابة صدر. كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذه الدراسة، وإن لم يسعفني المقام هنا لذكرهم، أهلاً للفضل والخير والشكر.

وأخيراً أسأل الله أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجعله في صالح عملي، إنه نعم المولى ونعم النصير.

جزاكم الله عني جميعاً خير الجزاء

الباحث

ملخص الدراسة

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات والتحديات المعاصرة، ونتيجة للانفجار المعرفي الهائل، ومطالب التربية المتزايدة، قد يواجه القائمين بمهام العمل الإداري في المدارس الثانوية العديد من المشكلات التي تؤثر سلباً في مستوى أدائهم لتلك المهام، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بهم، والرفع من مستوى كفاياتهم المهنية، حتى يتسنى لهم القيام بأدوارهم المتعددة، ويمكنهم من ملاحقة كل ما هو جديد في ميدان عملهم.

وفي ضوء ذلك، تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز مشكلات الإدارة المدرسية شيوعاً لدى القائمين بمهام العمل الإداري في المدارس الثانوية، من (مديرين، ونواب، وإداريين) والكشف عن الفروق فيها، وفقاً لمتغيرات (موقع المدرسة، وحجم المدرسة، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي)، ولتحقيق هذه الأهداف تمت صياغتها في صورة تساؤلات.

حدود الدراسة:

إقتصرت هذه الدراسة على دراسة مشكلات الإدارة المدرسية كما يقدرها (المديرين، والنواب، والإداريون) في مدارس مرحلة التعليم الثانوي بمدينة الزاوية خلال العام الدراسي (2017-2018).

منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها من خلال المسح الشامل لكل مفردة من مفردات المجتمع أثناء تطبيق الأداة نظراً لقلّة العدد.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع (المديرين، والنواب، والإداريين) بحيث بلغ عددهم (100) بواقع (19) مديراً، و(19) نائباً، و(62) إدارياً موزعين على (19) مدرسة ثانوية في مدينة الزاوية.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم إعداد استبيان بمشكلات الإدارة المدرسية، تتكون من ثلاثة أبعاد وهي: (الفنية، والتربوية، والاجتماعية). وتم التحقق من معاملات صدقها، بالاعتماد على صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي، وصدق المقارنة الطرفية، كما تم التحقق من معاملات ثباته باتباع طريقتي "ألفا كرونباخ" والتجزئة النصفية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط "بيرسون"، ومعامل ارتباط "ألفا كرونباخ"، واختبار (ت) (T.test).

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- إن معظم مشكلات الإدارة المدرسية كانت شائعة لدى المبحوثين بدرجات عالية، وأن أبرز هذه المشكلات حسب ترتيب درجات شيوع كل بعد من أبعاد الاستبيان تمثلت في المشكلات التربوية حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (73.00) ويليهما في المرتبة الثانية المشكلات الاجتماعية بمتوسط حسابي (67.25) في حين احتلت المشكلات الفنية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (61.20).
- إن هناك فروقا دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية في مدينة الزاوية، وفقاً لمتغيرات الدراسة (موقع المدرسة، حجم المدرسة، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) وكانت هذه الفروق لصالح المبحوثين الذين أجابوا بأن مواقع مدارسهم في المدينة، وحجم مدارسهم أكثر من (200) طالب وطالبة، ولديهم سنوات خبرة من (1-10 سنوات) ومستواهم التعليمي متوسط.

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما كشفت عنه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بعدة توصيات منها:

- 1- ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع التربية والتعليم بتذليل كافة الصعوبات والمشكلات التي تعترض سير العمل الإداري في المدارس الثانوية بمدينة الزاوية، وبخاصة في المدارس الكبيرة الحجم منها، والواقعة في نطاق المدينة، وتوفير وسائل الأمن في فترة الدراسة والامتحانات.
- 2- عقد دورات تدريبية (على المستوى المحلي والعربي) للقائمين بمهام العمل الإداري في المدارس الثانوية بصفة دورية مستمرة، لاطلاعهم على آخر المستجدات في ميدان عملهم وإكسابهم المهارات اللازمة عن كيفية مواجهة ما يعترضهم من مشكلات.
- 3- يُؤمّل إجراء دراسات مماثلة للتعرف إلى المشكلات التي تواجه الإدارات المدرسية في مراحل تعليمية أخرى، ودراسات قائمة على برامج إرشادية للرفع من مستوى أدائها المهني، ولتحسين استراتيجيات مواجهة ما يعترضها من ضغوط ومشكلات مختلفة.

The Abstract of The Study

The problem of the study

In the shadow of changes and challenges and the huge knowledge and the increased of education needs which face the people who work in the management in secondary schools with many problems which affect their work negatively, and therefore they need to take care of them and to increase the level the professionalism. So, they could do their work and they may follow everything new in their field.

In the foresaid the problem of the study was pointed in the following question: what are the problems face the schools management in secondary schools level in the city of Zawia?

The objectives of the study:

The current study aimed at finding out the most known of problems for the schools managements (schools masters, vice-masters, people working in the managements), and finding out the differences in it according to changeable (schools location, schools size, years of experiences and the level of education) and to make these objectives we put it them as questions .

The study limits:

This study deals only with problems of the school managements which pointed out from (schools masters, vice-masters, people working in school management) in secondary schools level in the city of Zawia, school year 2017/ 2018.

The methodology of the study:

The researcher followed a descriptive surveying methodology which is adequate to this study and its objectives through complete surveying for each sample from community samples during the practice of the tool because of their small numbers.

The sample study:

The sample study composed of all((schools masters, vice-masters, managerial), their numbers at (100), (19) masters and (19) vice-masters and (62) managerials, over(19)secondary schools in the city of Zawai

The tools of the study

The researcher utilized a questionnaire with the schools management problems which includes three diminutions (technical problems, educational problems, and social problems). Number of judges practiced in this. Cronbach Alpha equation and medial percentage are used to find the reliability.

The statistical methods:

Some of statistical methods are used in the descriptive surveying, Median and Standard Deviation, Person Coefficient, Cronbach Alpha Coefficient and T-test.

The finding of the study:

The study led to the following findings:

- That the most of schools management problems were known, and the most important of these problems according to the degree of the diminutions in the questionnaire were in education problem which was the first with first average mathematically about (73.00), next in second place the social problems with average mathematically (62.25) and in the third place the technical problems with average mathematically (61.20).
- There are differences of statistical connotation on connotation level (0.05 in the secondary school management problems in the city of Zawis, according to the study changeable (school locations, school size, years of experience and the level of education) and these differences were in the advantage of those who answered that their schools locations and the size was over 200 students, and they have experience from (1-10 years) , and their level of education is average.

Recommendations and suggestions

In the light of the study, the researcher recommends:

1. It is important that those who are in a charge of the field of education to take care of the problems which exist in the management of secondary schools in the city of Zawia, especially schools with big size which located in the city of Zawia and try to provide more security system during study and examinations.
2. Providing training courses (local and Arabian) periodically for those who are in school management in the secondary schools to show them the latest innovations in their field and try to have the necessary skills to face any problems that came up.
3. The hope is to have similar studies to recognize the problems that face the management of other schools in other different education level, and studies, and studies that focus on program dvidance.

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع | ر. م |
|------------------------------|-------------------------------|------|
| أ | الآية الكريمة | -1 |
| ب | الإهداء | -2 |
| ج | شكر وتقدير | -3 |
| د | ملخص الدراسة | -4 |
| ك | فهرس المحتويات | -5 |
| س | فهرس الجداول | -6 |
| الفصل الأول | | |
| الإطار العام للدراسة | | |
| 2 | مقدمة | -7 |
| 4 | مشكلة الدراسة | -8 |
| 6 | أهمية الدراسة | -9 |
| 8 | أهداف الدراسة | -10 |
| 8 | تساؤلات الدراسة | -11 |
| 9 | حدود الدراسة | -12 |
| 9 | مصطلحات الدراسة | -13 |
| الفصل الثاني | | |
| الإطار النظري للدراسة | | |
| 14 | مفهوم الإدارة التعليمية | -14 |
| 16 | مفهوم الإدارة المدرسية | -15 |
| 18 | نشأة الإدارة المدرسية وتطورها | -16 |
| 19 | أهداف الإدارة المدرسية | -17 |
| 22 | أهمية الإدارة المدرسية | -18 |

| رقم الصفحة | الموضوع | ر. م |
|------------|--|------|
| 23 | خصائص الإدارة المدرسية | -19 |
| 25 | العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية | -20 |
| 25 | - العوامل الاجتماعية | |
| 26 | - العوامل الطبيعية والجغرافية | |
| 27 | - العوامل الاقتصادية. | |
| 28 | - العوامل السياسية. | |
| 29 | مبادئ الإدارة المدرسية | -21 |
| 32 | أنماط الإدارة المدرسية | -22 |
| 32 | - النمط الأتوقراطي (الدكتاتوري) | |
| 34 | - النمط الدبلوماسي. | |
| 35 | - النمط الإنساني. | |
| 35 | - النمط الديمقراطي. | |
| 36 | وظائف الإدارة المدرسية | -23 |
| 38 | المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة | -24 |
| 38 | - المهارات الذاتية | |
| 39 | - المهارات الفنية. | |
| 41 | - المهارات الإنسانية | |
| 41 | - المهارات الإدراكية. | |
| 42 | - المهارات المتعلقة بالتعليم وتطوير المناهج. | |
| 42 | - المهارات المتعلقة بالمتعلمين. | |
| 42 | - المهارات المتعلقة بالمدرسة | |
| 43 | الاتجاهات النظرية المفسرة للإدارة المدرسية | -25 |
| 43 | أولاً- الاتجاه الكلاسيكي القديم. | |
| 44 | - نظرية الإدارة العلمية | |
| 44 | - النظرية البروقراطية | |
| 45 | - نظرية التقسيم الإداري | |

| رقم الصفحة | الموضوع | ر. م |
|--------------------------------|--|------|
| 45 | - نظرية العلاقات الإنسانية. | |
| 46 | ثانياً- الاتجاه الحديث في نظريات الإدارة | |
| 46 | - النظرية السلوكية | |
| 47 | - نظرية النظم الإدارية الحديثة. | |
| 47 | - نظرية الإدارة كعملية اجتماعية | |
| 48 | - نظرية (جوبا - GuBA) | |
| 49 | - نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار | |
| 49 | - نظرية الإدارة كوظائف ومكونات | |
| 50 | - نظرية تالكوت بارسونز - T.parsons | |
| 53 | مشكلات الإدارة المدرسية | -26 |
| الفصل الثالث | | |
| الدراسات السابقة | | |
| 62 | الدراسات المحلية | -27 |
| 64 | الدراسات العربية | -28 |
| 77 | الدراسات الأجنبية | -29 |
| 80 | تعقيب على الدراسات السابقة | -30 |
| الفصل الرابع | | |
| منهج الدراسة وإجراءاتها | | |
| 85 | منهج الدراسة | -31 |
| 85 | مجتمع الدراسة | -32 |
| 88 | أداة الدراسة | -33 |
| 88 | - الاستبيان الاستطلاعي. | |
| 89 | - تصميم الاستبيان في صورته الأولية | |
| 89 | - عرض الاستبيان على لجنة المحكمين. | |

| رقم الصفحة | الموضوع | ر. م |
|-------------------------------|----------------------------------|------|
| 90 | - الصياغة النهائية للاستبيان. | |
| 91 | - الدراسة الاستطلاعية. | |
| 91 | - الخصائص السيكومترية للاستبيان. | |
| 91 | أولاً- الصدق. | |
| 91 | - صدق المحكمين. | |
| 92 | - صدق الاتساق الداخلي. | |
| 98 | - الصدق التمييزي. | |
| 99 | ثانياً- الثبات. | |
| 99 | - طريقة ألفا كرونباخ. | |
| 100 | - طريقة التجزئة النصفية. | |
| 100 | الأساليب الإحصائية | -34 |
| الفصل الخامس | | |
| نتائج الدراسة وتفسيرها | | |
| 102 | نتائج التساؤل الأول | -35 |
| 120 | نتائج التساؤل الثاني | -36 |
| 122 | نتائج التساؤل الثالث | -37 |
| 125 | نتائج التساؤل الرابع | -38 |
| 127 | نتائج التساؤل الخامس | -39 |
| 130 | ملخص النتائج | -40 |
| التوصيات والمقترحات | | |
| 133 | التوصيات والمقترحات | -41 |
| 135 | قائمة المراجع | -42 |
| - | الملاحق | -43 |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | ت |
|------------|---|-----------|
| 86 | توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المدارس الثانوية بمدينة الزاوية | جدول (1) |
| 87 | التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير موقع المدرسة. | جدول (2) |
| 87 | التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير حجم المدرسة. | جدول (3) |
| 87 | التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة. | جدول (4) |
| 88 | التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي. | جدول (5) |
| 92 | الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول (المشكلات الفنية). | جدول (6) |
| 94 | الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني (المشكلات التربوية). | جدول (7) |
| 96 | الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثالث (المشكلات الاجتماعية). | جدول (8) |
| 97 | ارتباط أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية. | جدول (9) |
| 98 | نتائج اختبار (ت) بين أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على استبيان مشكلات الإدارة المدرسية ككل. | جدول (10) |
| 99 | معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة "ألفا كرو نباخ" للأبعاد والدرجة الكلية. | جدول (11) |
| 100 | معاملات ثبات المشكلات الإدارية المدرسية بالمدارس الثانوية باستخدام التجزئة النصفية. | جدول (12) |
| 102 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المشكلات الفنية. | جدول (13) |
| 108 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المشكلات التربوية. | جدول (14) |
| 114 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المشكلات الاجتماعية. | جدول (15) |
| 119 | المتوسط الحسابي وترتيب أبعاد درجة مشكلات الإدارة المدرسية حسب أهميتها لدى أفراد مجتمع الدراسة. | جدول (16) |
| 120 | نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان مشكلات الإدارة المدرسية وفقا لمتغير موقع المدرسة. | جدول (17) |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | ت |
|------------|---|-----------|
| 122 | نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان مشكلات الإدارة المدرسية وفقا لمتغير حجم المدرسة. | جدول (18) |
| 125 | نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان مشكلات الإدارة المدرسية وفقا لمتغير سنوات الخبرة. | جدول (19) |
| 127 | نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان مشكلات الإدارة المدرسية وفقا لمتغير المستوى التعليمي. | جدول (20) |

فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | ت |
|------------|-----------------------------|----------|
| 146 | الاستبيان الاستطلاعي. | ملحق (1) |
| 149 | الاستبيان في صورته الأولىة | ملحق (2) |
| 156 | لجنة تحكيم الاستبيان | ملحق (3) |
| 157 | الاستبيان في صورته النهائية | ملحق (4) |
| 162 | المراسلات | ملحق (5) |

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

مقدمة:

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

وإن التغيرات المستمرة في نظم التعليم، وما يصاحبها من مشكلات إدارية وفنية، كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم، وزيادة عدد التلاميذ والملتحقين بالمدارس عاما بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر، وطرائق تدريس هذه المناهج والمستحدثات من وسائل وتكنولوجيا التعليم، والخدمات التوجيهية والإرشادية، والعلاقة بين المدرسة والبيئة، وغيرها من المشكلات والقضايا، تتطلب من مديري المدارس أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والعلمية، بالإضافة إلى امتلاكهم لبعض السمات والمقومات الشخصية (جودت عطوي، 2000م: 52).

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

وتقع على عاتق مدير المدرسة مهام أساسية في إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية، ويساعده في ذلك الهيئة الإدارية، وما تتضمنه من نواب ومساعدين، فالمدیر يتعامل مع المعلمين والتلاميذ داخل المدرسة، ومع أعضاء المجتمع الخارجي

مثل أولياء أمور الطلبة والمؤسسات الاجتماعية خارج المدرسة، والمدير هو حلقة الوصل بين النظام التعليمي والمدرسة، وله أدوار مختلفة في المدرسة، إذ أنه يرشد ويوجه ويوصل المعلومات، ويصور التعليمات، ويرعى التلاميذ كالأب الناصح أو الأخ النصير، ويرعى المعلمين كالصديق المخلص الأمين (صلاح مصطفى، 1999م: 195).

وعلى الرغم من أهمية تلك المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة المدرسية، إلا أنه كثيراً ما يعترضها العديد من الصعوبات والمشكلات التي تحول دون أدائها للعديد من المهام الإدارية على أكمل وجه، كتلك المتعلقة بالنواحي الفنية والتربوية، وما يرتبط بها من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتنفيذ ومتابعة، أو المتعلقة بالنواحي الاجتماعية في إطار علاقتها بالطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ككل.

وفي هذا الشأن يؤكد (محمد عابدين، 2001: 256) أن الإدارة المدرسية مثلها مثل باقي الوظائف التي يقوم بها الإنسان، لا تخلو من وجود صعوبات تعترضها أثناء قيامها بواجباتها، من حيث غياب الفلسفة الواضحة التي تضع مدير المدرسة في مأزق، إما أن يصدع بالحق، أو ينأى بنفسه عن مسؤولية القيادة والتغيير وحمل الأمانة، ويكون مجرد إداري ينفذ التشريعات واللوائح.

ونظراً لأن مرحلة التعليم الثانوي تعد من أهم المراحل التعليمية بالنسبة لتحقيق الأهداف العامة للتربية في أي مجتمع، فإن ذلك يتطلب تضافر الجهود الجماعية، من أجل التغلب على ما قد يعترضها من مشكلات مختلفة، من شأنها أن تعرقل سير العملية التعليمية، والعمل على تنمية الطلبة تنمية شاملة، حيث أن المدرسة الثانوية هي حاضنة الحاضر، وصانعة المستقبل لهؤلاء الطلبة، لذا كان من الضروري الاهتمام بها، ومحاولة الكشف عما قد يعترض إدارتها من صعوبات ومشكلات، والعمل على تذليلها بأفضل الوسائل الممكنة، والنهوض بمستوى ما تقدمه من خدمات للطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي.

مشكلة الدراسة:

تُعد الإدارة المدرسية إحدى العناصر المهمة في العملية التعليمية، لما لها من أثر بالغ في إنتاجية العملية التربوية والتعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها، تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً، وإشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، حيث تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

وفي ضوء ما أسهمت به العديد من النظريات فيما يتعلق بظهور الحاجة إلى تحليل النظم الإدارية، والتي تعتمد بدورها على تحليل هذه الأنظمة إلى مكوناتها الأساسية وتشخيص نواحي القوة والضعف فيها والعمل على تحسينها وتطويرها من خلال تحديد أهم المدخلات والعمليات التي تسهم في تحسين المخرجات التعليمية، حيث يعتبر مدير المدرسة من أهم المدخلات التي تحتاج إلى تطوير في الأداء، لأن تطويره ينعكس على باقي العناصر البشرية والمادية الأخرى، وعلى ضوء ذلك يمكن القول إن ما يتعرض له مديرو المدارس من مشكلات و معوقات قد يحد من قدرتهم على الأداء الوظيفي الجيد، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على سير العملية التعليمية، وتحقيق الأهداف المنشودة منها في المراحل التعليمية بصفة عامة، ومرحلة التعليم الثانوي على وجه الخصوص، ويتمثل ذلك من خلال معرفة أهم العوامل المدرسية التي تؤثر في أدائهم.

وقد تختلف تلك المشكلات من حيث درجات شيوعتها وحدتها من مدرسة إلى أخرى، وتؤثر في تحقيق أهدافها المنشودة، ومن هذه المشكلات ما يتعلق بالمدير نفسه، وأسلوب إدارته للمدرسة والعاملين فيها، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية وكل ما له صلة بالعملية التعليمية كالمناهج، والوسائل التعليمية، والبناء المدرسي وتجهيزاته، والمجتمع المحلي وعلاقته بالمدرسة، كعدم تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة لمعالجة المشكلات الطلابية، وتفشي بعض المظاهر السلبية بين الطلبة

وبخاصة في ظل الظروف الراهنة للمجتمع، هذا بالإضافة إلى مشكلة عبء الدور الإداري والفني، الذي يجعل المدير يصرف وقته وجهده للقيام بالدور الإداري على حساب الدور الفني، وقد يؤثر ذلك سلبا على تحقيق المدرسة لأهدافها، من حيث إعداد الطالب نفسيا، وجسميا، وعقليا، واجتماعيا ليتكيف مع المجتمع المعاصر.

وفي هذا الشأن كشفت دراسة (أمنة ساسي، 2009م) عن وجود بعض الصعوبات التي تواجه مديري المدارس بمرحلة التعليم المتوسط في تنفيذ القرارات الإدارية أبرزها: النقص الواضح في الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرارات داخل المدارس، ونقص المعلومات الفنية المطلوبة لتوضيح آلية تنفيذ القرارات الإدارية والتربوية.

ويشير (محمد المنيع، 1988: 78) إلى أن من أبرز أسباب المشاكل التي تتعرض لها الإدارة المدرسية تلك المشاكل المتعلقة بسوء المباني، وضعف التجهيزات المدرسية، وعدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل، وكثرة تنقلات المعلمين، وعدم اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم، وكثرة إجازات الهيئة التدريسية.

وفي ظل التغيرات والتحديات المعاصرة، ونتيجة للانفجار المعرفي والعلمي والحراك الاجتماعي ومطالب التربية المتزايدة، قد يواجه القائمين بمهام العمل الإداري في المدارس الثانوية العديد من المشكلات التي تؤثر سلبا على مستوى أدائهم لتلك المهام، مما يتطلب الاهتمام بهم والرفع من مستوى كفاياتهم المهنية، حتى يتسنى لهم القيام بأدوارهم المتعددة، ويمكنهم من ملاحقة كل ما هو جديد في ميدان عملهم، ومن هذا المنطلق نشأت فكرة هذه الدراسة، بغية التعرف على أبرز المشكلات التي تعترض سير العمل الإداري لمديري المدارس الثانوية، في ضوء علاقتها ببعض

المتغيرات، والكشف عن مصادرها، والآثار السلبية المترتبة عنها واقتراح السبل الكفيلة لتجاوزها.

و بناء على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية؟

أهمية الدراسة:

يؤكد التربويون أهمية الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، نتيجة لتطور الأهداف المدرسية في المجتمع المعاصر، والتي تعد عاملاً مهماً في تسهيل مهمة مديري المدارس الثانوية، للكشف عن الكثير من المشكلات التي تواجههم في مختلف المجالات العملية والتربوية، وفي ضوء ذلك تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

1- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المدرسية، باعتبارها المسؤول الأول عن رسم وتنفيذ السياسات التعليمية المتضمنة لأهداف المجتمع وتطلعاته، وتتوقف فعاليتها في تحقيق ذلك على مدى قدرتها وكفاءتها، في مواجهة وحل ما يعترضها من مشكلات مختلفة.

2- قد يكون لهذه الدراسة قيمة تربوية مهمة تفيد جميع العاملين بالمدارس الثانوية من إداريين ومعلمين وإخصائيين نفسيين واجتماعيين ومشرفين تربويين، وكذلك أولياء أمور الطلبة في أن يكونوا أكثر وعياً وإماماً بمشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، وأكثر تقديراً لاحتياجاتهم، ولفت أنظارهم إلى ضرورة تكثيف الجهود، من خلال الإسهام الفعال في إيجاد الحلول الناجحة لها.

3- قد تفيد هذه الدراسة أيضاً في إعطاء صورة واضحة للمسؤولين بوزارة التربية والتعليم عن الواقع الفعلي للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة

الثانوية، وبخاصة تلك المتعلقة بالنواحي الفنية والتربوية والاجتماعية، والوقوف على أهم مصادرها ومسبباتها، وما قد يترتب عنها من آثار سلبية، قد تضعف من مستوى الأداء المهني للعاملين بالكادر الإداري من ناحية، وتُحدِثُ خللاً واضطراباً في سير العملية التعليمية من ناحية أخرى، وتبصيرهم بمدى أهمية ما يقدمونه لهم من دعم مادي، ومساندة نفسية واجتماعية، وبخاصة في ظل الصعوبات والتداعيات السلبية لأزمة البلاد الراهنة.

الأهمية التطبيقية:

1- قد تسهم هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في التوصل إلي بعض المؤشرات التي من شأنها أن تفيد في وضع الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات التي قد تسفر عنها هذه الدراسة.

2- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها من قبل جهات الاختصاص، للمساعدة في تطوير وتحسين خدمات التعليم بالمرحلة الثانوية من خلال دراسة وتشخيص كافة الصعوبات والعوائق التي تعترض سير العمل الإداري بها بصفة دورية مستمرة، وتتمس الطرائق والأساليب التربوية المثلى لتجاوزها.

3- قد يكون لهذه الدراسة أهمية أيضاً من الناحية التطبيقية في مساعدة القائمين على برامج الإرشاد النفسي والتربوي والاجتماعي، نحو تلمس الطرق النفسية والتربوية الكفيلة بتوجيه وإرشاد مديري المدارس، إلى كيفية التغلب عليها، واتباع أفضل الأساليب في التعامل مع كل عناصر العملية التعليمية بكفاءة وفعالية.

4- لعل من شأن نتائج هذه الدراسة أن تمهد الطريق وتفتح المجال أمام الكثير من الباحثين، لدراسة هذا الموضوع، من خلال وضع برامج تدخلية إرشادية للتغلب على كافة الصعوبات والمشكلات التي تعترض الإدارة المدرسية بالمرحلة

الثانوية، والإسهام بمقترحات علمية متطورة، لمساعدة الجهاز التربوي التعليمي، بما يتضمنه من معلمين، وموجهين، ومسؤولين في مجال وضع المناهج والتخطيط التربوي.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أبرز مشكلات الإدارة المدرسية شيوعا بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون).
- 2- الكشف عن الفروق في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وفقا لمتغير موقع المدرسة كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون).
- 3- الكشف عن الفروق في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وفقا لمتغير حجم المدرسة كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون).
- 4- الكشف عن الفروق في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير سنوات الخبرة كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون).
- 5- الكشف عن الفروق في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون).

تساؤلات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة التساؤلات التالية:

- 1- ما أبرز مشكلات الإدارة المدرسية شيوعا بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون)؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير موقع المدرسة كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون)؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير حجم المدرسة كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير سنوات الخبرة كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون)؟

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على دراسة مشكلات الإدارة المدرسية كما يداها (المدرء، والنواب، والإداريون) في مدارس مرحلة التعليم الثانوي بمدينة الزاوية خلال العام الدراسي (2017-2018).

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة في المفاهيم التالية:

1- المشكلات:

عرفها (فاروق فلية، وأحمد زكي، 2004م: 228) بأنها: "العوائق التي تواجه المدير أثناء عمله الرسمي، وتؤدي إلى الإخلال بسير العمل، وتحول دون تحقيق الأهداف التربوية المرجوة".

وعرفتها (عائدة الجدي، 2008م: 7) بأنها: "موقف صعب يواجه الطالبات ولابد من مساعدة الطالبات من قبل الإدارة المدرسية لحل هذا الموقف الصعب".

وفي حدود هذه الدراسة يمكن تعريف المشكلات إجرائيا بأنها: كل ما يشعر به القائمون بالعمل الإداري من (مديري، ونواب، وإداريين) في المدارس الثانوية

بمدينة الزاوية من صعوبات وعقبات أثناء أدائهم للواجبات والمسؤوليات المناطة بهم، وتؤدي إلى عرقلة سير العملية التعليمية، ويعبر عن ذلك بالدرجات التي سيتحصلون عليها في استبيان مشكلات الإدارة المدرسية المستخدم في الدراسة الحالية، والذي يتحدد في ثلاثة أبعاد وهي (المشكلات الفنية - المشكلات التربوية - المشكلات الاجتماعية).

أ- **المشكلات الفنية:** هي تلك المشكلات التي تعرقل سير العمل الإداري في المدرسة بشكل طبيعي، وتحول دون تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها، من حيث علاقتها بالطلبة والمعلمين والمناهج. وترتبط هذه المشكلات بالنواحي المادية أو المعنوية التي لها علاقة بمجالات التعليم وأساليبه، من حيث وضع القرارات والتخطيط والتنفيذ، ونظام الإمتحانات، وأسس النجاح والرسوب والتقويم. مثل (صعوبة توزيع المهام الإدارية على الكادر الوظيفي، صعوبة تنفيذ القرارات الصادرة عن وزارة التعليم، نقص الكفاءة الإدارية المهنية لبعض الموظفين بالكادر الإداري).

ب- **المشكلات التربوية:** يقصد بها المشكلات التي تعرقل سير العمل في المدرسة بشكل طبيعي، وتحول دون تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها، من حيث علاقتها بالطلبة والمعلمين والمشرفين، وبالمباني والتجهيزات. مثل (انخفاض دافعية التعلم لدى الطلبة، وتدني مستوى التحصيل الدراسي، بعض المعلمين غير مؤهلين للتدريس في تخصصات معينة، نقص الوسائل التكنولوجية المساعدة لأداء العمل الإداري).

ج- **المشكلات الاجتماعية:** هي تلك المشكلات التي تعرقل سير العمل في المدرسة بشكل طبيعي، وتحول دون تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها، من حيث علاقتها بالطلبة والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. مثل (قلة اهتمام بعض أولياء الأمور بمتابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم، السلبية من قبل بعض أولياء الأمور وعدم تجاوبهم مع الإدارة المدرسية لمعالجة مشكلات الطلبة، انتشار بعض المظاهر السلبية بين طلبة المدارس الثانوية).

2- الإدارة المدرسية:

" هي العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية والمادية، وتنظيمها، والتنسيق بينها، وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إليها ".
(عمر الشيباني، 1979م: 349)

وتعرف إجرائيا بأنها: تلك الجهود التي يبذلها كل الموظفين العاملين بالكادر الإداري في المدارس الثانوية من (مديرين، ونواب، وإداريين) لتسيير العملية التعليمية بشكل تعاوني، حتى تستطيع المدرسة النجاح في أداء رسالتها السامية، وتحقيق الغايات المنشودة منها.

- **مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول عن المدرسة، وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية، وهو القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، والتخطيط لجميع الشؤون التربوية في مدرسته.

- **نائب المدير:** هو المسؤول المباشر في إدارة المدرسة بعد مدير المدرسة، يعاونه ويؤدي أدوارا تتكامل مع دوره في قيادة العمل التربوي بالمدرسة، ويقوم بعمله بناء على توجيهات مدير المدرسة وتحت إشرافه، وينوب عنه في حالة غيابه.

- **الإداري:** هو ذلك الشخص الذي يوجه جهوده وقدراته وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها، مستعملا خبراته الإدارية، ومهارته الفنية، وتوظيفها التوظيف الأمثل، بما يتماشى مع أهداف المدرسة ومصالحها.

2- **المرحلة الثانوية:** هي تلك المرحلة الدراسية التي تتوسط مرحلتي التعليم الأساسي والتعليم العالي، من السلم التعليمي. (فتحية القصبي، 2000م: 10)

3- **متغيرات الدراسة:** وتتمثل في: (موقع المدرسة - حجم المدرسة - سنوات الخبرة - المستوى التعليمي) ويمكن تعريفها إجرائيا على النحو التالي:

- **موقع المدرسة:** يقصد به مكان المدرسة ضمن المخطط الجغرافي لمدينة الزاوية وتم تحديده في: (قرية - مدينة).

- **حجم المدرسة:** يقصد به العدد الإجمالي للطلبة المقيدين للدراسة بالسنوات (الأولى، والثانية، والثالثة) في المدارس الثانوية، وتم تحديدها في (حجم صغير أقل من 200 طالب وطالبة - وحجم كبير من 200 طالب وطالبة فأكثر).
- **سنوات الخبرة:** يقصد بها الفترة الزمنية التي قضاها أفراد العينة من (مديرين، ونواب، وإداريين) في العمل الإداري بالمدارس الثانوية، وتم تحديدها في: (من سنة إلى عشر سنوات / من 11 سنة فأكثر).
- **المستوى التعليمي:** ويقصد به المستوى الأكاديمي الذي وصل إليه أفراد العينة من (مديرين، ونواب، وإداريين) بعد إنهم لسنوات الدراسة كل في مجال تخصصه، وتم تحديده في (تعليم متوسط/ تعليم جامعي أو عالي).

الفصل الثاني الإطار النظري

- مفهوم الإدارة التعليمية.
- مفهوم الإدارة المدرسية.
- نشأة الإدارة المدرسية وتطورها.
- أهداف الإدارة المدرسية.
- أهمية الإدارة المدرسية.
- خصائص الإدارة المدرسية.
- العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية.
- ميادين الإدارة المدرسية.
- أنماط الإدارة المدرسية.
- وظائف الإدارة المدرسية.
- المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة.
- الإتجاهات النظرية المفسرة للإدارة المدرسية.
- الإتجاه الكلاسيكي القديم.
- الإتجاه الحديث في نظريات الإدارة.
- مشكلات الإدارة المدرسية.

تمهيد:

شهدت الإدارة المدرسية منذ ظهورها وحتى الوقت الحاضر، العديد من التغيرات التي واكبتها المجتمعات المعاصرة، كالثورة التكنولوجية، وثورة الاتصالات والاعلمة، والثورة المعرفية لما لها من أثر واضح في مسيرة الإدارة المدرسية، وارتبط مفهوم عملية التربية بالإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً، واتسع ليشمل كافة الجوانب الإدارية والفنية، بهدف توفير الوسائل والامكانات المادية والبشرية التي تعمل من خلالها، على تهيئة الظروف المناسبة، لتحقيق أهداف العملية التربوية التي قامت المدرسة من أجلها. ونظراً لأن الإدارة المدرسية جزء لا يتجزأ من الإدارة التعليمية، فلا بد من التطرق أولاً إلى توضيح مفهوم الإدارة التعليمية.

مفهوم الإدارة التعليمية:

تعد الإدارة التعليمية من أهم مجالات الإدارة العامة، لأنها تتولى إدارة وتنظيم التعليم، كما تعد العلاقة بينهما علاقة الجزء بالكل؛ لأنها يتفقان معا في الإطار العام، وتربطهما عناصر مشتركة أهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه، فالإدارة التعليمية تطبق أساسيات ومبادئ وأساليب الإدارة العامة، ولكنها تختلف عنها في طبيعة تفاصيل مجالات العمل، حيث أن الإدارة التعليمية تعمل مع العنصر البشري بما يبرز أهمية التعامل مع العلاقات الإنسانية والقيم. (محمد مرسي، 2001م: 11)

ومما يزيد من أهمية الإدارة التعليمية أنها الأداة الرئيسة للسيطرة على العملية التعليمية وتنظيمها، فإذا كانت هذه الإدارة فاسدة أو معطلة، فإنها تعتبر عقيمة، وبالتالي تؤثر في نظام التعليم بالنجاح أو الفشل، وقد قيل إن قوة التعليم تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم ذاتها (محمد عبدالقادر، 2005م: 53)

وإنطلاقاً من ذلك، فقد عرفت الإدارة التعليمية بأنها: " عملية اجتماعية تعنى بتيسير وتحفيز العناصر البشرية في كافة فروع ومستويات الإدارة وتوجيه جهودها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف اجتماعية" (إبراهيم عصمت، 1982م: 16).

وعرفها (تيسير الدويك، د.ت: 53) بأنها: " مجموع عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه وضبط وتنفيذ وتقويم الأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التربوية المدرسية، للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة، باستخدام أفضل الطرائق في استثمار القوى البشرية والموارد المتاحة، وبأقل ما يمكن من الجهد والمال".

ويري (عمار عبدالجليل، 2005م: 68) بأن الإدارة التعليمية: " هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها، سواء داخل المنظمات التعليمية، أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية".

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن الإدارة التعليمية، هي الأداة الرئيسة للعملية التعليمية، ومن خلالها تسن القوانين التي تنظمها وتقومها وتوجهها، لتحقيق الأغراض التربوية المنشودة منها.

ويلاحظ أن هناك من يخلط بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، فيطلقون إحداها على الأخرى، بينما في الواقع هناك ثمة فروق بينهما يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1-تقوم الإدارة التعليمية برسم السياسة التعليمية ووضع خططها، بينما تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذها.

2-تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لها، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة لها مالياً وفنياً، وتزويدها بما تحتاجه من قوى بشرية، لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

- 3- الإدارة التربوية يرأسها وزير تعليم، ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذها. أما الإدارة المدرسية فيرأسها المدير، ومسؤوليته تتمثل في توجيه المدرسة نحو أداء أفضل لرسالتها.
- 4- لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية، لأن المدرسة تستمد وجودها من النظام التعليمي كله.
- 5- الإدارة المدرسية ليست كيانا مستقلا قائما بذاته، بقدر ما هي جزء من ذلك الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية (هنية يوسف، 2007م: 16) .

مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي تلك الجهود التي تبذل وتمارس أنشطتها داخل محيط المدرسة، من خلال ارتباطها بالمتعلمين والمعلمين والموظفين، وخارج محيط المدرسة من خلال ارتباطها بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وبالمؤسسات التعليمية ذات العلاقة، حيث تستمد أهدافها واستراتيجياتها من الإدارة التربوية.

وقد عرفها العلماء والباحثون بتعريفات عدة، حيث عرفها البعض بأنها: " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربية صحيحة، وعلى أسس سليمة " (جمال أبو الوفا، و سلامة عبدالعظيم، 1999م: 10).

وعرفها (محمد مرسي، 1995م: 17) بأنها: " عملية أخلاقية، تقتضي التمسك بالقيم الاخلاقية والقواعد والأصول المتفق عليها، وتعني أيضا النظرة المستقبلية لتجنب المفاجآت، فالمدير الجيد هو الذي يتوقع حدوث المشكلات والصعوبات، ويعد لها الترتيبات لمواجهتها عند ظهورها " .

ويرى (محمد عبدالقادر، 2005م: 54) بأن الإدارة المدرسية هي: " مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه والأساتذة والإداريين، أي كل من يعمل في النواحي الإدارية والفنية ".

وتشير (عائدة الجدي، 2008م: 10) بأن الإدارة المدرسية هي: " جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه، والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين، بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، وأخلاقيا، ووجدانيا، وجسميا... وغيرها) لمساعدته في أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ".

ويعرفها (أحمد إبراهيم، 1991م: 5) بأنها: " الجهود المرنة المنسقة والمنظمة، والتي قوامها التخطيط الاستراتيجي، والتقويم والتطوير الذاتي، الذي تقوم به المؤسسة المدرسية بطريقة تشاركية تعاونية، معتمدة على الأسلوب الديمقراطي، لأداء الخدمات التربوية والإدارية بشكل فعال، لتساعد على تحسين العملية التربوية، وتحقيق الجودة النوعية في مخرجاتها، وابتكار أساليب متطورة للتعامل مع قضاياها، وحل مشاكلها، والتجديد والتطوير والإبداع، ورفع الكفاءة الإنتاجية وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية محددة، مستخدمة أفضل استخدام ممكن لجميع الامكانيات والقدرات والتسهيلات المتاحة لها داخل المدرسة وخارجها، لتحقيق أفضل كفاية ممكنة لاستخدام الموارد وإستغلالها بغاية تحقيق الأهداف التربوية أو تجاوزها ".

في ضوء التعاريف السابقة، نستنتج أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين في اعتبار أن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، وأن هناك ارتباطا وثيقا بينهما، فهي تستمد أهميتها من أهمية النظام التعليمي كله، كما أنها ليست كيانا مستقلا بذاته، بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر، وهو الإدارة التربوية.

وعلى ضوء إطار هذه الدراسة، يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها: تلك الجهود والأنشطة المبذولة من قبل المديرين والنواب والإداريين بالمدارس الثانوية، القائمة على الأسلوب الديمقراطي في مواجهة ما يعترضهم من مشكلات قد تكون اجتماعية أو تربوية أو فنية، وكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها.

نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:

تعدُّ الإدارة المدرسية من الميادين الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قديمة جدا منذ عصر ما قبل التاريخ، عندما كان الانسان يعيش حياة بدائية، حيث كانت فلسفة التربية يحددها الأب والأم باعتبارهما المسؤولين الأولان على أبنائهما التلاميذ، وحجرات الدراسة كانت تلك الطبيعة الواسعة، ومناهج التعليم كانت هي المواقف التي تحدث في الأسرة ليلا ونهارا (عبدالغني عبود، 1995م: 2).

وهذا يعني أن الإدارة المدرسية بدأت مع بداية الإنسان، ولكنها بصورة بسيطة مثل إدارة رب الأسرة لأهله، ولكن الإدارة بمفهومها العلمي كان على يد المهندس الأمريكي (فردريك تايلور عام 1911م)، حيث شهد ميدان الإدارة المدرسية تطورا كبيرا خلال العقود السابقة، وقد اعتمد في تطوره بصفة عامة، على تطور مفهوم الإدارة في ميدان الصناعة وإدارة الأعمال. ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه الميادين في بداية العقد الثاني من هذا القرن ظهور مفهوم الإدارة التعليمية على يد رائده (تايلور) الذي استخدم هذا المفهوم عنوانا لكتابه أصول " الإدارة العلمية " ونشره عام (1911م). حيث عملت حركة الإدارة العلمية بالمبدأ القائل: " بأن كل شيء موجود يوجد في صورة كمية، وأن أي شيء موجود في صورة كمية يمكن قياسه " (عبدالله النغيث، 2008م: 9).

وأن معظم من ساهم في تطور الإدارة المدرسية كانوا من المديرين الناجحين والذين مارسوا الإدارة بالفعل، ومنهم " هنري فايول " مدير شركة المناجم حيث قال: "بأن الإدارة نشاط يدخل في كل المجالات الإنسانية (في المنزل والعمل والحكومة، وأن لكل مؤسسة عمليات إدارية معينة، مثل التخطيط والتنظيم والسيطرة والتنسيق والضبط).

وقد انعكس ذلك التطور على جميع الإدارات، وأولهم الإدارة المدرسية، حيث اعتبرت وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية شاملة، وللإدارة المدرسية أهمية بالغة بالنسبة للمعلم والتلميذ، كما تحتاجها المدرسة لتسيير أمورها التعليمية. وقد أصبح للإدارة المدرسية وكفاءتها من الخصائص التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية (محمد مرسي، 1995م: 21-22)

ومن العوامل التي ساهمت في تطور الإدارة المدرسية أيضا، اهتمامها بتكوين رابطة رجال الإدارة المدرسية، من خلال تشكيل لجنة متخصصة على مستوى عالمي، تميزت من الناحية النظرية والعملية في مجال الإدارة التعليمية تحت اسم (مجلس الجامعات للإدارة التعليمية) (عائدة الجدي، 2008م: 13).

ومما سبق، يمكن القول بأن المدارس الثانوية تستمد قوتها وهبتها في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي أسندها لها المجتمع من قوة كادرها الإداري، من (مديرين، ونواب وإداريين) وهذا ما تميزت به المدارس الحديثة النموذجية في العديد من المجتمعات.

أهداف الإدارة المدرسية:

لم يعد دور الإدارة المدرسية ينحصر في كونها مجرد عملية لتسيير شؤون المدرسة والمحافظة على نظامها، وضبط الطلبة وسلوكهم وتلقينهم، أو المحافظة على الأبنية والحاجات الخاصة بالمدرسة فقط، بل أصبحت لها أهداف تتمحور حول

تهيئة الظروف، وتوفير الامكانيات التي تساعد المتعلمين على التربية والنمو المتكامل في تحسين العملية التعليمية، ويتم ذلك من خلال تعاون كل أطرافها. وانطلاقا من ذلك فقد أصبح من ضمن اهتمامات المدرسة السعي نحو تحقيق ما يلي:

1- العمل على تربية المتعلمين تربية شاملة، وتنمية شخصياتهم من جميع النواحي العقلية الروحية والنفسية والاجتماعية، ليصبحوا أسوياء قادرين على استغلال قدراتهم بشكل جيد.

2- توفير الخدمات التي تساعد على النمو المتكامل للمتعلمين، وتنمية مواهبهم واستغلالها الاستغلال الأمثل، بما يعود بالنفع عليهم وعلى المجتمع بصفة عامة.

3- تنمية خبرات المتعلمين بشكل مستمر، وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المدرسية المنشودة بأقصى مدى ممكن، وبأفضل الوسائل الممكنة.

4- مواكبة التطور التكنولوجي في التعليم، لتمكين المتعلمين من التعلم الذاتي ورفع المستوى التعليمي لهم، وتدريبهم على استخدام البحث العلمي وتطبيقه وممارسته في الحياة العملية.

5- تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يؤمن بها ويتطلع إلى تحقيقها المجتمع، ودراسة مشاكله، ومحاولة تحسين حياة أبنائه. ولهذا أصبح تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية (أمل الخطيب، 2009م: 29) ويحدد (محمد عابدين، 2005م: 62) أهداف الإدارة المدرسية في النقاط

التالية:

1- توفير الظروف والامكانيات التي تساعد على نمو التلاميذ بشكل متوازن ومتكامل عقليا وروحيا واجتماعيا ونفسيا.

2- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يؤمن بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعي.

3- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه.

4- المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشاكله وتحقيق أهدافه.

ويمكن الإشارة إلى أهم أهداف الإدارة المدرسية على النحو الآتي:

1- توفير الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.

2- توفير الجو المناسب والملائم لصالح العملية التعليمية.

3- تحقيق التكامل بين الإدارة المدرسية والإشراف الفني للعملية التربوية.

4- توفير قدوة حسنة للتلاميذ. (أحمد أحمد- نقلا عن- عائدة الجدي، 2008م: 15)

ويتضح مما سبق أن نجاح أية مؤسسة تعليمية في تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، يتوقف أولاً وأساساً على مدى فعالية وكفاءة جهازها الإداري من (مديرين، ونواب، وإداريين) في تسيير وتنظيم العملية التعليمية ومدى تعاونهم في إنجاز برامجها وأنشطتها العلمية والثقافية والترفيهية.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تلخيص أهداف الإدارة المدرسية في النقاط التالية:

1- إتاحة كل الظروف والموارد والامكانيات المادية والبشرية التي تساعد على توجيه النمو العقلي والجسمي للمتعلم، والعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.

2- مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين، وتنمية شخصياتهم من جميع جوانبها النفسية والعقلية والجسمية والاجتماعية.

3- تركيز الاهتمام على المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية، وتنمية شخصيته من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، وإعداده لتحمل مسؤولياته في الحياة الحاضرة والمستقبلية في المجتمع.

4- الاهتمام بدراسة المجتمع، والمساهمة في حل مشاكله وتحقيق أهدافه وتهيئة سبل الاتصال والتعاون والمشاركة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المدني.

5- تحديد المشكلات التي تواجه المتعلمين وتحليلها ومعرفة أسبابها. ومساعدتهم على إيجاد الحلول الناجحة للتغلب عليها، أو التخفيف من آثارها.

أهمية الإدارة المدرسية:

تبرز أهمية الإدارة المدرسية في الحاجة إليها، فلا بد من توافر إدارة فعالة وناجحة لأي مشروع أو منظمة، أو عمل جماعي تسيره وتشرف عليه وتتولى أموره، وبقدر ما تكون الإدارة جيدة، بقدر ما تكون جودة العمل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل جيد (أحمد الطيب، 1999م: 20)

وتعد الإدارة المدرسية وسيلة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة، من أجل تحقيق التنمية الشاملة والمتكاملة المرجوة منها، ومن هذا المنطلق أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمعلم والتلميذ، فالإدارة ليست مجرد عمل روتيني فقط، بل هي التي يكون فيها المدير هو المحرك الرئيس والأداة التنفيذية لهذه الإدارة (جمال أبو الوفا، 1999م: 10)

والإدارة المدرسية عنصر مهم من عناصر العملية التربوية، فهي تعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية وتنشيطها، وهي كل نشاط منظم مقصود هادف، تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، أو هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الافراد.

وهذا يعني أن الإدارة المدرسية تستمد أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به كوحدة تنفيذية فعلية بجميع العمليات التربوية في المجال التربوي الهادف، والمبني على أسس علمية وإنسانية، ولعل ذلك يتطلب ممن يقوم بإدارتها، ضرورة التحلي بمواصفات وخبرات وإعداد خاص، للقيام بهذا العمل القيادي بكفاءة عالية، لتحقيق أهداف المجتمع (عائدة الجدي، 2008م: 13)

وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول بأن أهمية الإدارة المدرسية تكمن في كونها ضرورية لكل مدرسة، فيها يتعاون المديرون والنواب والمعلمون والإداريون في وضع الأهداف المراد تحقيقها، وذلك من أجل تسيير العملية التعليمية لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية شخصياتهم، من خلال الاستخدام الأمثل لتنمية الموارد المالية والبشرية.

خصائص الإدارة المدرسية:

ينبغي أن تكون الإدارة المدرسية أنموذجاً صالحاً في سير العمل والتعاون، واتباع الأساليب الديمقراطية والعلاقات الإنسانية، وإذا كانت كذلك، فهذا سينعكس على المجتمع ليكون متعاوناً وديمقراطياً، وأن للإدارة المدرسية عدداً من الخصائص والأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها من أجل أن يتوافر لها عوامل النجاح التي تساعد على تحقيق أهدافها، ومن أهمها ما يلي:

1- أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تكون عشوائية في تحقيق أهدافها، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

2- أن تكون إدارة إيجابية: يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه (صباح حامد،

2015م، : 39)

3- أن تكون إدارة اجتماعية: أي أنها تكون بعيدة كل البعد عن التسلط والاستبداد ومستجيبة للمشورة.

4- أن تكون إدارة إنسانية: أي تعتمد على حسن المعاملة وتقدير الآخرين والاستماع لهم (جمال أبو الوفا، 1999م: 19)

5- أن تكون إدارة ديمقراطية: أي أنها لا تنفرد بالرأي الواحد، بل ترجع إلى أعضاء التنظيم الإداري والمشاركة فيه.

6- أن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، وأن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف.

7- أن تكون عملية: بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف التعليمي.

8- أن تتميز بالكفاءة والفاعلية: ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للامكانيات المادية والبشرية.

9- تحديد السياسات، ووضع البرامج، والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم (سلامة حسين، 2004م: 31)

وتشير (أمل الخطيب، 2009م: 21) إلى أن من أهم خصائص الإدارة المدرسية الفعالة ما يلي:

1- الإدارة المدرسية مهمة اجتماعية:

بمعنى أنه ينبغي أن يكون الجو المدرسي قائماً على التفاعل الاجتماعي والتعاون البناء بين كل من مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ككل.

2- الإدارة المدرسية مسؤولة وطنية:

أي أنها لا يقوم بها فرد واحد، بل تتظافر فيها الجهود، مع التنسيق الجماعي للوصول للهدف المشترك.

3- الإدارة المدرسية عملية تكنولوجية:

أي أنها تعتمد على الوجه العلمي، وتركز على الأساليب والوسائل العلمية الناجحة في مواجهة المشكلات الإدارية.

4- الإدارة المدرسية عملية إنتاج:

فهي تهدف إلى تنمية المتعلم والمواطن تنمية شاملة، والاستفادة من قدراتهم واستعداداتهم إلى أقصى حد ممكن.

وخلاصة لما سبق، يتضح أن للإدارة المدرسية العديد من المهام والخصائص قد تكون فنية أو اجتماعية، وهي الأساس لتنظيم العلاقات داخل المدرسة وخارجها، وذلك من خلال الالتزام باللوائح والقوانين التي تعمل على سير العملية التعليمية، كما أنها عملية تفاعلية تعاونية قائمة على أسس ديمقراطية، فيها يشارك الجميع في صنع ووضع قراراتها الإدارية.

العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية:

تعكس العملية التعليمية الواقع الاجتماعي الذي نعيش فيه، حيث يتوقف نجاحها على عدة عوامل منها: المادية والبشرية والاجتماعية والسياسية، وجميعها تؤثر في صياغة السياسة التعليمية والتخطيط، لتنفيذها وتحديد مساراتها وفيما يلي عرض موجز لهذه العوامل.

1-العوامل الاجتماعية:

هي تلك العوامل التي تتصل بالعادات والتقاليد والنظم الاجتماعية، والقيم السائدة في المجتمع، وغير ذلك من الأمور التي تنعكس على الإدارة وتؤثر في مدى فاعليتها.

ويعد التحديث من العوامل الاجتماعية المؤثرة في الإدارة المدرسية، فهو يعني عملية التحول الحضاري للمجتمعات القروية إلى ما يماثل حياة المدن، وتزايد عدد السكان، وعدم تجانسها، والاهتمام بالرعاية الصحية لأفراد المجتمع وزيادة طموح الآباء في تعليم أبنائهم، والطلب الاجتماعي على نوع معين من التعليم، ودخول المرأة ميدان العمل، وهذا يفرض على الإدارة التعليمية والمدرسية عدة التزامات في

الخدمات التعليمية والمدرسية من توفير المدارس، وتوفير المعلمين، وتوفير التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية (علي محجوب، 1995م: 96) ويمكن القول أن للعوامل الاجتماعية أثرا على النظم التعليمية، وذلك من خلال العلاقات الاجتماعية لمديري المدارس مع كل من المعلمين، والمشرفين التربويين، والتلاميذ، والسلطات التعليمية الأعلى، والمجتمع المحلي، فالعلاقة الإيجابية بين مدير المدرسة والمعلمين تُيسرُ عليه مهمته وتُوطدُ العلاقة والصلة بينهما، وتعزز الجوانب الإنسانية، ويجب ألا تقوم هذه العلاقة على أساس استخدام السلطة، وتصيد الأخطاء، وتوجيه النقد، وانعدام التوجيه والإرشاد.

ووفقا لذلك أصبح من أهم واجبات مدير المدرسة إعداد برامج فعالة لتحسين العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي أساسها ربط المواطنين بالمدرسة، وتوثيق علاقاتهم بها، وكلما كانت علاقات مدير المدرسة بالمجتمع المحلي وثيقة، ساعد ذلك على نجاح مدير المدرسة في عمله وفي قدرته على تحسين وتطوير البرامج المدرسية.

2-العوامل الطبيعية والجغرافية:

تتأثر الإدارة المدرسية بالعوامل الجغرافية، فالتنظيم المدرسي والأبنية المدرسية وقيود السن المتعلقة بنظام الالتزام والحضور الإلزامي، وغيرها تتحدد في الغالب بالعوامل الطبيعية والجغرافية للدولة، وبالتالي تفرضها على الإدارة التعليمية، ففي الدول الإسكندنافية على سبيل المثال، نجد أنه نظرا لقسوة المناخ وشدة البرد تتأخر سن الإلزام عاماً أو أكثر على بقية الدول، ويبدأ الإلزام هناك في سن السابعة. كما أنه لا تشيع أقسام الحضانة أو دور رياض الأطفال دون السابعة، بعكس دول البحر المتوسط يسمح للطفل بالذهاب إلى المدرسة في سن الثالثة من عمره (محمد مرسي، 2001م: 26) .

وتؤثر العوامل الجغرافية على الإدارة المدرسية من حيث نظام الحضور والانصراف، مثل الدوام الصيفي والشتوي، فالحضور يكون متأخراً من منطقة إلى أخرى، كما تؤثر في الأنشطة الطلابية من حيث طبيعتها ونوعيتها (أحمد الطيب، 1999م، 48).

3-العوامل الاقتصادية:

تتأثر سياسة الدولة إلى حد بعيد بالأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع سواء بتتوع ما تقدمه من خدمات، أو بمدى وسعة تلك الخدمات، ووصولها إلى أوسع نطاق من السكان. والعملية التربوية شأنها شأن النشاطات الأخرى التي تمارسها الدولة ويتبناها المجتمع تتأثر إلى حد بعيد بالظروف الاقتصادية، وهذا ينعكس بدوره على الإدارة التعليمية، فاختلاف المجتمعات في درجة نموها الاقتصادي وما ترتبط به من اختلاف في الامكانيات البشرية والمادية المتاحة، يفرض على الإدارة التعليمية مشكلات عديدة، وبالتالي تقع على السلطات التعليمية مسؤولية تخطيط النظم التعليمية في ضوء احتياجات المجتمع القومية والاقتصادية، وكذلك مواجهة الأعباء الزائدة للتنمية التعليمية، وما يرتبط بها من زيادة الإنفاق والتكاليف، وعليها أيضاً أن تواجه الطلب المتزايد على تحسين العملية التربوية، وما قد يستلزمه هذا التحسين في البرامج التعليمية، وتحسين الأوضاع المادية للمعلمين، وتحسين معدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين، وتحسين الأبنية المدرسية (محمود قراقزه، 1987م: 22)

واستناداً إلى سبق، يمكن القول بأن العامل الاقتصادي يُعد من أهم العوامل التي تعمل على تطوير وتحسين أداء المديرين، لما له من أثر إيجابي ينعكس على فعالية العملية التربوية، فإذا ما توفر بالمبنى المدرسي مواصفات ومعايير الجودة المناسبة، من حيث الشكل العام الخارجي، وتوفير المتطلبات الداخلية له من حيث التهوية والإضاءة والحدائق والملاعب والمعامل، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على

تحسين وتطوير أداء الكادر الإداري، والرفع من مستوى تحصيل الطلبة، ومضاعفة جهود العاملين بالمدرسة.

4-العوامل السياسية:

تتأثر الإدارة المدرسية بالعوامل السياسية، فتقوم نظم الإدارة التعليمية في الدول النامية على أساس المركزية، حتى تتمكن الدول من الإشراف على التعليم والسيطرة عليه سيطرة كاملة. فالدول التي تؤمن بالسيطرة على جميع أوجه النشاط في المجتمع، نجد أن الإدارة فيها تعمل وفق مفاهيم تجعل جميع المناهج والامتحانات وأساليب التدريس موحدة في جميع أنحاء البلاد، بهدف المحافظة على وحدة الشعب الفكرية والعقائدية، تحقيقا للمجتمع المتكافل المتكامل. أما الدول التي تؤمن بأهمية التنوع والتعدد في أساليب العمل والتنظيم والتفكير، فإنها تتبع سياسة اللامركزية في أغلب الأحيان، حيث تنطلق المؤسسات من الحاجات القائمة والامكانيات المتوافرة بالرغم من أنها تعمل في إطار سياسي موحد، يعكس الحد الأدنى من وحدة المشاعر والمصالح المشتركة (صلاح مصطفى، 2002م: 60)

وخلاصة لما سبق عرضه، يتضح أن الإدارة المدرسية تتأثر بمجموعة من العوامل الاجتماعية والجغرافية والاقتصادية والسياسية، وهذه العوامل تشكل طبيعة الإدارة وممارستها العملية، وعليه فإن فهمها وأخذها بعين الاعتبار يعدُّ أمراً ضرورياً لكل من يعمل في مجال الإدارة المدرسية، ولكي يكون مدير المدرسة مواكبا للتطور الحادث في مجال عمله وفق اتجاهات إدارية حديثة، وجب عليه أن يستوعب كل هذه العوامل المؤثرة في عمله، وأن يعزز الجانب الإيجابي منها، ويعمل على تلافي الجوانب السلبية، باعتباره المسؤول الأول عن حسن سير العمل في المدرسة، ويتطلب منه ذلك أن يقوم بمهامه على أكمل وجه، لأن دوره القيادي يحتم عليه القيام بواجباته الإدارية، إضافة إلى قيامه بالواجبات الفنية التي لا تقل أهمية عن واجباته الإدارية.

ميادين الإدارة المدرسية:

تتعدد ميادين الإدارة وتتداخل فيما بينها لتشكل عملية واحدة تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة من التربية، والإدارة المدرسية باعتبارها بيئة مفتوحة على ما حولها، فإنها تحاول مواكبة التغيرات البيئية الحديثة في المجتمع، وإحداث التوازن بين متطلباتها واحتياجاتها، وتؤثر وتتأثر به، وهذا ما أدى إلى اتساع ميادين عملها، ومن بين هذه الميادين ما يلي:

1- **هيئة العاملين:** يعد ميدان العاملين من الميادين الرئيسة للإدارة المدرسية في وضع سياسة توفير القوى العاملة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، فالعمل في المدرسة يتطلب أنواعا متنوعة من القوى العاملة، ومن الوظائف التي تقوم بها الإدارة المدرسية رسم سياسة العاملين ومستوياتهم، وأسس اختيارهم، وتوزيعهم، والإشراف عليهم، والاحتفاظ بسجلات إلى غير ذلك من الأمور.

2- **المباني المدرسية والتجهيزات:** هي جزء مهم من نشاط الإدارة، فالإنشاءات المدرسية وتجهيزها، أصبحت عملية كبرى، وأصبح التخطيط يخضع لاعتبارات رئيسية، منها أن تكون وظيفية مرنة واقتصادية، وجيدة التهوية والصيانة وغيرها من الأمور التي تُلقى أعباء على الإدارة (فاروق البوهي، 2000م: 44)

3- **تطوير المناهج:** يقصد به تطوير العملية التربوية من حيث أداء المحتوى، وهذا يعني أن المدرسة تعمل باستمرار على تطوير أسلوب أدائها، والطريقة التي تُعلم بها التلاميذ، كذلك تطوير محتوى ما يتعلمه التلاميذ، مما يُفرض على المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الجديدة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد في الميدان من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة، ولا شك أن محتوى طرائق التدريس في العملية التربوية يحدث نتيجة للنمو المهني في مناهج ومهارات المدرسين، وغيرهم من القائمين بشؤون التربية، وهذا يتطلب برنامجا واسعا يتضمن القيام بالعديد من الجوانب، منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات

الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباته التربوية، وكذلك البحوث الخاصة بنمو الأطفال والبحوث المتعلقة بتحسين أساليب تقويم المناهج، و التعرف إلى جهود الدول الأخرى (وهيب سمعان، 1965: 135)

وفي هذا الشأن يشير (عرفات سليمان، 1978م: 328) إلى أنه على الرغم من التزام مدير المدرسة والعاملين معه بالمنهج الدراسي المفروض إلا أنه يجب أن يكون لهم الحق في تنظيم المنهج، بالإضافة أو الحذف، لما يرونه مناسباً في صالح المدرسة والتلميذ والبيئة المحيطة بهم.

4- **التلاميذ:** تقدم الإدارة المدرسية العديد من الخدمات للتلاميذ داخل الفصل، ومن أهم تلك الخدمات الخدمات العلمية والاجتماعية السيكولوجية، والتوجيه والإرشاد، وتوفير الكتب المدرسية، والوسائل التعليمية، وتقويم النواحي العملية والفنية التي يمارسونها خلال دراستهم، وتهيئة الجو الدراسي الملائم لمتطلبات حياتهم المدرسية، والمدير الناجح هو الذي يفهم أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، يعتمد على مدى إدماج التلاميذ في العمل المدرسي، واستثارة ميولهم وإشباعها، ومن هنا كان دور المعلمين وتعاونهم مع الإدارة في الاهتمام بأمور التلاميذ الإدارية والتعليمية، وتشجيعهم على الانخراط في الأنشطة المدرسية واجبا لا بد منه، أما فيما يخص التأديب، فإن التنسيق بين المعلمين والمدير ضروري، من حيث إقرار العقوبات وتطبيقها بطريقة إيجابية تعود على المدرسة والمجتمع والتلميذ بالنفع (عمر الطويبي، 1976م: 162)

5- **علاقة المدرسة بالمجتمع:** المدرسة مؤسسة اجتماعية وجدت لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه في تربية النشء، ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه، وهذا يحتم على الإدارة المدرسية القيام ببرامج فعّالة لتحقيق العلاقة الناجحة بين المدرسة والمجتمع، ولابد أن يضع القائمون بذلك في اعتبارهم خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكاناته ومدى طموحه، وما يتوقعه من المدرسة، وربط المجتمع وأبنائه بالمدرسة، من خلال برنامج خدمة البيئة، وبرامج لتعليم الكبار، وتبصير أبناء

المجتمع بالأنشطة والجهود المبذولة التي تقوم بها، وما تطلب المدرسة عمله من الآباء، وما تتوقعه منهم من عون ومساعدات، والعمل باستمرار على زيادة الفهم المتبادل بين المدرسة والمجتمع (وهيب سمعان، 1965م: 130)

وبناء عليه، فإن من أهم واجبات المدرسة تجاه المجتمع، هو أن يكون لها برنامج لتنمية العلاقة بين المدرسة والبيئة، وربط أبناء المجتمع بهم، وتوثيق العلاقات بينهما. وهذا يستوجب من مدير المدرسة تكثيف جهوده للاهتمام بمجالس الآباء واستخدام الامكانيات البيئية كمصادر تعليمية داخل المدرسة وخارجها، وإسهام المدرسة في خدمة البيئة تُعد من الوسائل المهمة في إثراء المنهج وإسهاماً والاستجابة لاحتياجات البيئة المحلية، والمدير بحكم ريادته للعملية التعليمية في المدرسة يمكنه أن يستثير الجانبين بما يعود بالنفع على كليهما (عمر الطويبي، 1976م: 163)

6- البناء التنظيمي: يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم، من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية، في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي، والبناء التنظيمي غير الرسمي، والسلطة والمسؤولية والرقابة وقنوات الاتصال، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة، والأمور الروتينية، وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية الاتصال (سليمان حامد، 2008م: 44)

يتضح مما سبق أن الإدارة المدرسية لا ينحصر مجال عملها فيما تقدمه من خدمات للتلاميذ والمعلمين والعاملين في إطار البيئة المدرسية، بل يتسع ليشمل عدة ميادين أخرى، كاهتمامها بالمباني المدرسية والتجهيزات، وتطوير المناهج، وعلاقة المدرسة بالمجتمع، والبناء التنظيمي، وتسعى من خلال تظافر جهود العاملين بالكادر الإداري إلى تحقيق الأهداف المنشودة منها.

أنماط الإدارة المدرسية:

تختلف ممارسات القائمين على إدارات المدارس وتصرفاتهم من إدارة إلى أخرى حسب النمط الإداري المتبع في المدرسة، ويمكن تصنيف الأنماط الإدارية إلى الأنماط التالية:

1- النمط الاتوقراطي (الدكتاتوري):

يتصف هذا النمط من الإدارة بالاستبداد والتعصب في الرأي والهيمنة في أدائه للعديد من الأدوار والعمليات الإدارية، وعدم تفويض جزء من صلاحياته لغيره واعتبار ذلك نقصا في الكفاءة الإدارية، ويقوم بتوجيه جميع العاملين بالمدرسة في كل كبيرة وصغيرة ولا يسمح لهم بمناقشة القرارات الصادرة، ويهتم بكسب ولاء المرؤوسين بأي شكل، لضمان عدم المعارضة، بما في ذلك اللجوء إلى استخدام أسلوب الفرض والإرغام، وهذا النمط من الإدارة لا يهتم ببناء علاقات إنسانية مع بعض الأفراد لذلك يحدث عزلة بين إدارة المدرسة وبين أعضاء المجتمع المدرسي من جهة أخرى.

ويرى (إحسان الاغا، 1995م: 199) أن لهذا النوع من الإدارة أسماء أخرى كالإدارة الاستبدادية أو الديكتانورية، وتتميز بانفصال القائد من الجماعة وتركز اهتمامها على كسب ولاء المرؤوسين بأي شكل، لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارسته، ويسيطر القائد هنا على جميع العمليات الإدارية، ابتداء من التخطيط، وإنهاء بالمتابعة، فهو المهيمن على جميع الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة، ويعتبر في ذات الوقت أن تفويض السلطة إنقاص من حقه كقائد وحيد.

ويذكر (جيمس وليمز James Williams، 2003م: 20) أن الإدارة

الأوتوقراطية تقوم على عدة أسس منها:

- التدرج في السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- الفصل بين التخطيط والتنفيذ.
- غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقويم.
- لا تهتم بآراء الآخرين والاستفادة من خبراتهم.

- المدير الأوتوقراطي غامض في تعليماته وأوامره، وغير ودي في أسلوب تعامله مع التلاميذ والمعلمين، وجميع القائمين على شؤون العملية التعليمية بالمدرسة.
 - يهتم بالجانب التحصيلي للتلاميذ، ومدى إتقانهم للمواد الأساسية مقابل عدم اهتمامه بجوانب أخرى كالأنشطة المدرسية المتنوعة.
- ويشير (كمال دواني، 1984م: 112) إلى أن النمط الأوتوقراطي له عدة سلبيات منها:

- يهتم بالشكليات دون النظر إلى جوهر العملية التربوية.
 - يتسم بالغموض في التعليمات والأوامر، ويكون متعصبا غير موضوعي لا يقبل النقد
 - يشرف بأسلوب محكم على سير العمل، لانعدام الثقة بينه وبين العاملين معه.
 - يخطط وينسق العمل بصورة فردية.
- وأنه على الرغم من تلك السلبيات للنمط الأوتوقراطي إلا أنه يتميز ببعض الإيجابيات يلخصها في النقاط التالية:
- تحقيق الأهداف المطلوبة لكن ذلك مرهون بوجود المدير، ويكون تحقيق الأهداف قصير المدى.
 - انتظام العمل وسيره، والتزام العاملين بمسؤوليتهم.

وفي ظل هذا النمط يكون محور اهتمام المدير هو التركيز على وضع السياسات والطرق والإجراءات المتعلقة بكيفية أداء العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة، ولا يكون العنصر البشري بكافة فئاته محور اهتمامه الأول، ويمتد هذا النمط باستخدام السلطة القانونية، وأساليب الإشراف المباشر، والرقابة المستمره والوعد بالمكافآت والتهديد وإنزال العقوبات، وغالبا ما تتصف سلوكيات القادة الذين يتبنون هذا النمط بما يلي:

- 1- الرغبة الجامحة في فرض قراراتهم على غيرهم.
- 2- اتخاذ القرارات والأوامر بطريقة فردية، ظنا منهم بأن رؤسيتهم لا يصلون إلى مستواهم من المعرفة والمهارة.

3- الإيمان بأن الرواتب والمزايا المالية كافية لحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد.

ويكون هذا النمط أكثر الأنواع فاعلية خاصة عندما يتسلم زمام الأمور عقب حالات الفوضى، أو يتعرض لمواقف حرجة تتطلب أقصى درجات الضبط والربط ولكن ليس من المتوقع أن يكون هذا النمط فعالاً (حافظ أحمد، 1995م: 27) ومما سبق يمكن القول أن هذا النمط غير مرغوب فيه للقيام بالمهام الإدارية وتسيير العملية التعليمية بأغلب المؤسسات التعليمية، لأنه لا يعتد إلا بآرائه في اتخاذ القرارات ولا يسمح للآخرين بمناقشتها، وإبداء آرائهم حولها، وقائم على سياسة الفرض والإرغام في تنفيذها، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على علاقاته الإنسانية بهم، ويؤدي إلى تفكك الجماعة، وفشل العمل المدرسي، والحرص الشديد على تحقيق الأهداف المطلوبة وانتظام العمل المدرسي، وإلتزام كل فرد منهم بمسؤوليته وتنفيذها فقط عندما يكون المدير موجوداً.

2- النمط الدبلوماسي:

يتسم مدير المدرسة وفقاً لهذا النمط من أنماط الإدارة بالدبلوماسية، فهو ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره، ويؤمن بالقيم ويميل إلى مناقشة مشكلات الإدارة مع المعلمين ذوي الخبرة في المدرسة، قبل عرضها في الاجتماع، ويرأس المدير في هذا النمط اجتماعات إدارة المدرسة وهو يخطط لها ويشترك معه في التخطيط نخبة من العاملين، ليكون العمل منظماً، كما له القدرة على توجيه أعضاء هيئة التدريس نحو أداء مهامهم بكفاءة وفعالية لبقاء نقل أداء الأعمال الإدارية (وهيب سمعان، 1965م: 72)

ويرى (صباح حامد، وثوبية إبراهيم، 2015م: 40) أن هذا النمط من الإدارة المدرسية يحتاج إلى الذكاء والدبلوماسية في تعامله مع الأفراد الذين يعملون معه، ويتيح لهم الفرصة لعرض أفكارهم وآرائهم حتى يستطيع التعرف إلى ميولهم ورغباتهم ومواهبهم الشخصية، وبالتالي استمالة من يرغب منهم في البقاء إلى جانبه، وذلك عن طريق الوعود والحوافز المادية والمعنوية.

وبناءً على ذلك يتضح بأن هذا النمط يُعد أفضل الأنماط الإدارية، لما يمنحه من صلاحيات في العمل الإداري للعاملين بالإدارة المدرسية، والمدرسة في ظل هذا

النمط أفضل حظاً، حيث يميل هذا النوع من الإدارة إلى التخطيط والتنسيق والحوار والمشاركة، مما يكون له آثار إيجابية على شخصية المعلمين والتلاميذ وعلاقاتهم بإدارة المدرسة، غير أنّ هذا النمط قد لا يحقق الأهداف المرجوة منه، وغالباً ما يكشف الأفراد حقيقة أمر هذا المدير، وأن ظاهر سلوكه الرحمة وباطنه الهيمنة على الأفراد وجعلهم تحت سيطرته.

3- النمط الإنساني:

يهتم هذا النمط الإداري بالتركيز على الإنسان والعلاقات الإنسانية أكثر من تركيزه واهتمامه على العمل في حد ذاته، ويطلق عليه مجموعة من التسميات منها: المدير المتسامح، المدير الاجتماعي، المدير العائلي، ويعمل المدير من أجل أن تكون العلاقات طيبة، ومن أجل خلق جو ودي يحفز العاملين على العمل وحل مشاكلهم، كما يهتم بتنظيم العمل، ولكن من دون أحكام سواء في الهيكل الإداري أو في الاختصاصات، والإدارة في نظر المدير هي فن التعامل مع الآخرين، فهي الإدارة المبنية على فهم أسرة المدرسة وظروفهم والاختلافات الفردية بينهم، وبالتالي ليست هناك مبادئ جامدة تُطبق على كل العاملين، فكل شخص قائم بذاته يقوم بترتيب ظروف العمل، بحيث تتلاءم أكثر مع العاملين واحتياجاتهم (سيد الهواري، 1992م: 105)

ويلاحظ على هذا النمط اهتمامه بعمليات التخطيط والتنظيم للعمل محاولة منه لتحقيق الاحتياجات الشخصية والاجتماعية، والعمل الدائم على إرضاء العاملين، كما أن اجتماعاته غير مخطط لها، ويعدها وسيلة للترابط وإقامة العلاقات بين العاملين. وبالرغم من مراعاة هذا النمط للنواحي الإنسانية في كل معاملاته إلا أنه قد يؤدي إلى الفوضى داخل المدرسة، لإفراطه في استخدام العلاقات الإنسانية.

4- النمط الديمقراطي:

يُعدُّ هذا النمط من أنسب الأنماط الإدارية وأكثرها مساهمة للحاجات الإنسانية ولمبادئ العلاقات السليمة، وأكثر تأثيراً في رفع الروح المعنوية للعاملين، وفي زيادة إنتاجيتهم وإخلاصهم في العمل، وفي إبراز إمكاناتهم ومواهبهم القيادية، وقدراتهم الإبداعية الابتكارية، مما يؤدي إلى خلق روح التعاون المستمر بين كافة العاملين

بها من جهة، وبين أولياء أمور الطلاب من جهة ثانية، وتعمل على زيادة مستوى التحصيل الدراسي لأبنائهم من جهة ثالثة (عمار احتيوش ، 2005:97)
وبالتالي فإن مهمة الإدارة لهذا النمط لا تنحصر على الإداري الأعلى ، بل هي مهمة مشتركة يسهم في القيام بها جميع العاملين، ويتركز دور الإداري الأعلى في القيادة والإشراف على تنفيذ هذه المهمة، تكوين علاقات إيجابية مع العاملين، قائمة على التعاون الفعال وتثير المبادرة والحماس، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل (محمود عساف، 2005: 42).

وفي ظل الإدارة الديمقراطية يؤدي المدير مهامه، ويمارس نشاطه، من خلال الترغيب والحث والاستمالة، بعيداً عن التخويف وفرض السلطة، كما هو الحال في الإدارة التسلطية، على اعتبار أنه عضو في فريق، وأن جميع العاملين في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده، ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم بكل رحابة صدر، ويشجعهم على المشاركة خاصة فيما يتعلق بأمرهم، ويهتم بما لديهم من حاجات أساسية لزيادة رضاهم، والرفع من روحهم المعنوية (مصطفى، 1999: 50).

من خلال استعراض أنماط الإدارة المدرسية، يتبين أن هناك إختلافاً في الأسلوب الذي يمارس من قبل المديرين في أداء المهمات الإدارية، وكذلك في الطريقة التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات، وأيضاً في الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع العاملين بالمدرسة، وقد يكون ذلك نتيجة لاختلاف الفلسفات، أو يكون لطبيعة الإعداد والتدريب الذي تلقاه الإداريون، أو نتيجة الخبرة والتجربة التي مارسها كل منهم .

وظائف الإدارة المدرسية:

لقد تغيرت وظائف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد تقتصر على مجرد كونها عملية روتينية تهدف إلى تسيير العمل المدرسي وفق تعليمات وقواعد معينة بالصورة الرتيبة المتعارف عليها من قبل، كحصر غياب التلاميذ وحضورهم، وتوفير المقررات والمناهج الدراسية، وصيانة المباني والمعامل المدرسية، وتزويدها بما تحتاجه من أدوات ومعدات، بل اتسعت وظائفها وتطورت

بما يتماشى مع متغيرات العصر الحديث ومتطلبات العمل فيه (عبد الصمد الاغيري، 2012م: 34)

وأصبح محور العمل والاهتمام في الإدارة المدرسية يدور حول التلميذ والسعي نحو توفير كل الظروف والامكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، وكذلك العمل على تحسين مستوى أداء المعلمين، لتنفيذ المناهج الموضوعة من أجل النهوض بمستوى العمليتين التربوية والتعليمية، وتحقيق الأهداف المنشودة بالإضافة إلى اهتمامه بتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يؤمن بها المجتمع.

وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وإدارتها، وهو ضرورة عنايتها بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه، فكان من نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع، فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه، بجانب عنايتها واهتمامها بنقل التراث الثقافي، وتوفير كل الظروف التي تساعد على إبراز فردية تلاميذها، وبذلك تحددت وظائف الإدارة المدرسية في: (التخطيط - التنظيم - التوجيه).

ويُعد الجانب الإنساني من أهم الجوانب التي ركزت عليها الإدارة الحديثة، كوضع الموظف المناسب في المكان المناسب، ورفع مستوى المعلمين مهنيًا، وتطوير كافة محاور العملية التعليمية من مكاتب ورعاية التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة (الموهوبين، المعاقين، والمتخلفين ذهنيًا ودراسيًا)، والاهتمام ببرامج التوجيه والإرشاد الإداري والطلابي والخدمات الصحية، ودعم الموارد المالية للمدرسة، وتعزيز علاقة المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي (هنية اللهواني، 2007م: 170)

ونظرًا لأهمية دور المدير، فعليه مراعاة ما يلي في عمله:

1- حسن اختيار البدائل في عملية اتخاذ القرارات، توفيرًا للجهد والوقت والمال، أي تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية.

2- تطبيق نظام الحوافز (المادية والمعنوية) وذلك لدفع العاملين لمزيد من العطاء، مع التنسيق فيما بينهم.

3- تطبيق مبدأ الرقابة المستمرة التي تؤدي إلى متابعة سير العمل، واكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب لضمان حفظ حقوق العاملين، وحثهم على تحقيق الأهداف بكل كفاءة وموضوعية (عبدالصمد الاغبري، 2012م: 34)

يتضح مما سبق أن وظيفة الإدارة المدرسية لا تنحصر فقط في الجانب الإداري، بل تمتد وظيفتها لتشمل الجانب الفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسؤولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية في المدرسة، من مناهج، وكتب مدرسية وطرائق تدريس، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي والمدارس المتناظرة. كما يعمل على تأمين الموارد المالية وتطوير العمل الإداري والفني في مدرسته، ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية، والاجتماعية، والرياضية، ويقوم أيضاً بإجراء التخطيط اللازم للبرامج المدرسية، والإشراف على تنفيذها وفقاً للخطة المرسومة، بما يتماشى مع السياسة العامة للدولة، بالإضافة إلى تقويم جميع الأعمال على مستوى الإداريين والمعلمين والتلاميذ، بهدف تنمية وتطوير المجتمع المدرسي.

المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة:

أشار العديد من علماء الإدارة والمشتغلون في مجال الإدارة المدرسية إلى المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة، باعتباره القائد والموجه للعملية التعليمية والإدارية بالمدرسة، ورأوا أنه لا مناص له من امتلاكها، والتحلي بها، لكي يتمكن من أداء المهام المناطة به بكفاءة وفعالية. وانطلاقاً من ذلك صُنفت المهارات إلى عدة تصنيفات، حيث صنفها (محمد العمايرة، 2001م: 97) إلى أربع تصنيفات على النحو التالي:

1- المهارات الذاتية: وتتمثل في:

أ- اللياقة الجسمية والعصبية: ويعني مدى تمتع المدير بصحة جيدة تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه.

ب- **قوة الشخصية:** المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في مرؤوسيه أكثر، ويجذب ثقتهم فيه، ويكون قادرا على إصدار القرار دون تردد.

ج- **الحيوية:** إن النشاط والحيوية والحماس للعمل من الصفات التي يجب توافرها في المدير.

د- **الطلاقة اللفظية:** المدير الذي يمتاز بالطلاقة اللفظية يستطيع أن يوصل لمرؤوسيه المعلومات والتعليمات بأقل وقت وجهد.

هـ - **الصحة النفسية:** إذا ما توافرت في المدير الصحة النفسية، وما يرتبط بها من استقرار نفسي وعاطفي، فإنها تساعد على إحتفاظ المدير بأعصابه سليمة تحت ضغط العمل، وتجعله قادرا على مواجهة المشكلات بثقة واتزان وهدوء.

و- **الخلق الطيب والقذوة الحسنة:** على المدير أن يتصف بصفات حسنة، وأن يكون قذوة لغيره عند تعامله مع الآخرين.

ز- **العدالة التامة:** أن يكون المدير عادلا في تعامله مع المرؤوسين دون تحيز (محمد ؟؟؟؟؟؟؟؟ العميرة، 2001م: 97)

ويمكن القول: أن مدير المدرسة الناجح والفعال، هو الذي يتسم بسمات شخصية، وخصائص نفسية عالية ومميزة، تمكنه من أداء المهام والمسؤوليات الإدارية على أكمل وجه، وأن تكون له القدرة على الإبداع والابتكار في مجال عمله.

2- المهارات الفنية:

وتعني مدى معرفة وإلمام المدير بقدر كاف من العلوم والمعارف في مجال مهنته وجوانب متطلباتها، والتي اكتسبها عن طريق الخبرة والتأهيل والتدريب، وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة (محمد عابدين، 2005م: 89)

ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية ما يلي:

أ- **التخطيط:** هو عملية تتضمن تحديد الأهداف في إطار المستقبل، ووضع البديل لتحقيق هذه الأهداف.

ب- اتخاذ القرار: هو لب العملية الإدارية، حيث إن جميع العمليات الإدارية ينبثق وجودها من حوار صنع القرار.

ج- التنظيم: هو بناء العلاقات بين الوظائف والأفراد والجوانب الفيزيائية، بما يؤدي إلى رقابة أداء العمل وتوجيهه نحو تحقيق هدف عام.

د- الاتصال: تتضمن عملية الاتصال تصنيف، وانتقاء، وإرسال رموز بأسلوب معين تُعين المستقبل على الإدراك والاستحضار الذهني للمرسل.

هـ- الرقابة: هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة الموضوعية (جودت عطوى، 2001م: 48)

وهناك أعمال تتطلب توافر المهارات الفنية في مدير المدرسة منها:

- 1- رسم السياسة العامة للمدرسة، والتخطيط للعملية التعليمية.
- 2- تنظيم الاجتماعات بالمعلمين والتلاميذ وإدارتها، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات على المعلمين والعاملين.
- 3- الإشراف الفني والإداري على كافة العاملين بالمدرسة.
- 4- كتابة التقارير واختيار المعلمين.

ولكي يتمتع مدير المدرسة بهذه المهارات، فإنه يفترض فيه أن يكون حاصلاً على الدرجة الجامعية الأولى في مجال التربية على الأقل، ولديه المعرفة العالية، والقدرة على تحليل الأعمال في مجال عمله الإداري والتربوي، وهذا يتطلب تعميق الجانب العملي للعملية الإدارية، وتنمية مهاراته الفنية باستمرار، وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي (وهيب سمعان، محمد مرسي، 2001م: 65).

3- المهارات الانسانية:

يُقصد بها قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الآخرين، وتنسيق جهود العاملين معه أثناء العمل، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وزيادة قدرتهم على الأداء الفعال، ويتطلب ذلك أن تكون لديه كفاءة في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين، وفهمه الجيد لذاته وللآخرين وعلمه بمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية، والقدرة على التعامل معهم، مما يجعل العاملين والمعلمين والتلاميذ يحبون عملهم معه وقيادته لهم؛ لأنه يتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم. (أحمد ماهر، 1985م:19).

ويشير (إسماعيل دياب، 2001م: 192) إلى أن أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها مديرو المدارس هي كيفية الاتصال بالآخرين، والقدرة في التأثير فيهم، وتحفيزهم على إنجاز الأهداف المطلوبة، والقدرة على توفير المناخ الملائم للعمل الجماعي، وكيفية التعاون بين أفراد المدرسة، مع مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ، وأن يتصدى للظروف الطارئة التي قد تحدث داخل المدرسة، ومدى مشاركته الفاعلة في المناقشات وعقد الاجتماعات.

4- المهارات الإدراكية:

وهي تشير إلى مدى قدرة مدير المدرسة على إدراك مجموعة العلاقات الوظيفية بين مختلف الأنشطة التنظيمية على اختلاف مستوياتها، وهذه المهارات في المستويات العليا تُصبح أكثر المهارات أهمية، كما تبدو أهميتها من خلال اعتماد المدير عليها في استخدام مهاراته الإنسانية، وأن توافرها لدى المدير ينعكس على سلوك رؤوسيه ويطلع تصرفاته بطابع التمييز بالإبداع، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة (عائدة الجدي، 2008م: 44).

ويذكر (محمد مرسي، 1995م: 99) أن هناك عدة مهارات فنية ينبغي توافرها في مدير المدرسة، حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح، وتتعلق هذه المهارات بالميادين التي تمثل العمل الوظيفي لمدير المدرسة، ومن هذه المهارات ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج، ومنها ما يتعلق بالعاملين والمدرسة. وتتمثل هذه المهارات في الآتي:

1- المهارات المتعلقة بالتعليم وتطوير المناهج:

- أ- المهارة في التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع.
- ب- المهارة في تقدير القيمة التربوية لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة.
- ج- المهارة في الترتيب والتنسيق والأنشطة بحيث لا يحدث تعارض معها.

2- المهارات المتعلقة بالمتعلمين:

- أ- المهارة في إرساء طرق جمع البيانات الرئيسية، مثل حضور التلاميذ.
- ب- المهارة في الاتصال بأباء التلاميذ وتهيئة الأطفال الذين سيلتحقون بالمدرسة.
- ج- المهارة في تحليل درجات التلاميذ وتفسيرها.

3- المهارات المتعلقة بالمدرسة:

- أ- المهارة في تنظيم وجمع إعداد المتطلبات التربوية.
 - ب- المهارة في إعداد وعرض التقارير على السلطات المركزية.
 - ج- المهارة في تفويض السلطات والمسؤوليات.
- ونظرا لأن مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن متابعة وتنفيذ جزء كبير من العمل الإداري، فإنه يجب عليه وضع أعمال إدارية جديدة، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات على العاملين معه بالإدارة وتحفيزهم للعمل الجاد، ومراقبة أعمالهم وتقويمها.

ولتحقيق ذلك لابد أن تتوافر فيه بعض المواصفات، ومن هذه المواصفات

مايلي:

1. الحكمة والهدوء في اتخاذ القرارات.
2. وجود أهداف واضحة ومحددة.
3. المرونة في التعامل مع الأشخاص والمواقف.
4. القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والهادفة.
5. الإستفادة من الخبرات السابقة للآخرين (دخيل الله الصريصري، 2003م: 80)

ومن هذا المنطلق يمكن القول أنه لكي ينهض مدير المدرسة بمستوى الأعمال والمسؤوليات المناطة به على الوجه الأكمل في مجال العمل الإداري بكافة المؤسسات التعليمية، وخاصة في مدارس مرحلة التعليم الثانوي، فإنه يحتاج إلى أن تتوافر لديه عدة مهارات أساسية تعتبر ضرورية لنجاحه في عمله، ومن هذه المهارات (الذاتية، والفنية، والإنسانية، والإدراكية).

الاتجاهات النظرية المفسرة للإدارة المدرسية:

تحظى النظرية بأهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهي تساعد وتسهم في زيادة النمو المهني للمديرين بتزويدهم بأفضل الطرائق لتنظيم خبراتهم، والربط بين الظواهر والمفاهيم، وانطلاقاً من ذلك سيتم التطرق إلى بعض الاتجاهات النظرية المفسرة للإدارة المدرسية.

أولاً- الاتجاه الكلاسيكي القديم:

يشمل هذا الاتجاه عدداً من النظريات الإدارية، يمكن تقسيمها على الأقسام

الآتية:

1-نظرية الإدارة العلمية:

نشأت هذه النظرية على يد (فردريك تايلور - taylor) الذي طرح أفكاره في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) 1911م. وتركز اهتمامه فيها على تحديد المشكلات

الإدارية، وتحليل موقف العمل في جميع جوانبه، حيث بنى (تايلور) أفكاره على أربعة مبادئ أساسية هي:

1- تطوير طرائق عملية الأداء العملي بدلا من الطرائق التقليدية السائدة عن طريق تجميع المعلومات والبيانات وتصنيفها وجدولتها للوصول إلى الطريقة المثلى للأداء.

2- استخدام الطريقة العلمية في اختبار العاملين، وتقديم برامج تعليمية للتطوير والتدريب.

3- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف في إطار الطريقة العلمية للأداء.

4- التقسيم الجاد للمسؤولية بين المديرين والعاملين. (عمار احتيوش، 2005م: 126)

2- النظرية البيروقراطية:

ومن أنصار هذه النظرية (ويبر، weber) وأطلق عليها مصطلح البيروقراطية، للدلالة على مجموعة الإجراءات السلطوية التي تمارسها المنظمات الكبيرة الحجم التي تعتمد على الرسمية الموضوعية في أعمالها الإدارية، وقد كان اهتمامه مُنصباً على عناصر الموضوعية والرشد، لتحقيق الكفاية في هذا النوع من المنظمات، وفي رأيه أن صفة البيروقراطية تخلو من أي مضمون يمكن أن يعرقل كفاية المنظمات، بل بالعكس فقد عد التنظيم البيوقراطي ذا خصائص رشيدة إذا تحققت أداة الكفاية التنظيمية، وحدد هذه الخصائص في النقاط التالية:

1- **تقسيم العمل والتخصص:** ويقصد به (ويبر) أن الوظائف المكونة للتنظيم يجب أن تكون محددة وثابتة وفقا لمعايير رسمية، فيما يطلق عليه بتوصيف الوظيفة، ويكون العمل الرسمي في التنظيم مقسما على وظائف، ولكن لكل وظيفة جزء يكون شاغلها مسؤولا عن القيام بها.

2- **تسلسل السلطة:** أي تدرجها من القمة إلى القاعدة.

3- **القوانين وضوابط العمل:** وهي القوانين المنظمة للعمل التي تعتمد على الوثائق والمستندات واللوائح.

4- عملية التوجيه المنطقية (غير الشخصية): أي تغليب النواحي العقلية على النواحي الشخصية.

5- المهنة: يعني أن الأرتقاء والتقدم في العمل تحدده خبرة العامل وخصائصه الفنية والمهنية (محمد عابدين، 2005م: 24)

3- نظرية التقسيم الإداري: من أنصار هذه النظرية المهندس الفرنسي (فايول، fayol) وهي تشترك في الخصائص العامة مع نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بمظاهر الأداء المادي للعاملين، وإهمال الجانب النفسي، وقد تعرض في تحليلاته إلى وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق، كما أن أكبر إسهام ينظر به منظور الإدارة إلى (فايول) مناقشته مبادئ الإدارة، فقد لعبت هذه المبادئ دوراً أساسياً في تطوير الفكر الإداري.

وتتمثل هذه المبادئ في: (التقسيم الإداري، السلطة والمسؤولية، النظام، التأديب، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، مكافأة العاملين، المركزية، تدرج السلطة، المساواة، استقرار رجال الإدارة، المبادأة والابتكار، العمل كفريق) (أحمد حجي، 1998م: 12)

4- نظرية العلاقات الانسانية:

و يعد (ألتون مايو، El thon mayo) مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية التي كانت البداية لها مع التجارب التي أجراها في شركة (وسترن الكتريك) و (سميت بتجارب هاوثورن مايني) وقد نتج عن هذه التجارب أن نوع القيادة والاتصالات والمشاركة هي أهم متغيرات في السلوك التنظيمي.

حيث ظهرت كرد فعل على الأسلوب الذي ينظر إلى العملية الإنتاجية على أنها الغاية للإنسان ودوافعه، وقد جاءت بمفهوم البعد الاجتماعي للطاقات الإنسانية

والحوافز المعنوية معايير أساسية للعمل الإنتاجي والكفاية فيه، فالإنسان ليس بالألة ولكي يظهر مواهبه وطاقته في العمل الذي يؤديه، يجب أن يترك له قدر من الحركة مع تقديره وإحترامه في التعبير عن ذاته وميوله واتجاهاته. وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية، وهي المبالغة في الاهتمام بالجوانب الإنسانية مما أدى إلى حالة من التسبب في العمل أثار بشكل سلبي في مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والنوع، لكنها أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي بالنقاط التالية:

- 1- التنظيم الرسمي وغير الرسمي وكيفية تفاعلها.
- 2- إثراء الجماعات غير الرسمية والعلاقات التي تنشأ بينها داخل العمل وخارجه.
- 3- المستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينها.
- 4- الحوافز المادية وتأثيرها المتبادل والمشارك في إنتاجه العمل (علي السلمي، 1973م: 106)

ثانياً- الاتجاه الحديث في نظريات الإدارة:

1- النظرية السلوكية:

من أبرز مؤسسي هذه النظرية (هنري جانيت، وفرديك هرنزبرج، ودوكلاس ماكريكور - Mcgregor -Hernzberg. Janate) وتركزت اهتماماتهم حول معرفة سلوك العاملين والتنبؤ به وفقاً للمبادئ التالية:

- 1- يختلف الناس في حاجاتهم وفي طرق إشباعها، فمنهم من تسيطر عليه الحاجات المادية، ومنهم من يتأثر بالحاجة إلى التقدير والاحترام، ويمكن للمنظمة أن تدرس هذه الحاجات وكيفية إشباعها للعاملين لإظهار طاقاتهم وقدراتهم إلى أقصى درجة ممكنة.
- 2- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناجحين في العمل عندما يكون ذلك العمل مصمماً ومساعداً على النجاح.

3- يمتلك الأفراد قدراً من الإنضباط الذاتي، ولذلك فإن عملية الرقابة غير المباشرة تؤدي إلى تنمية الشعور بالمسؤولية عن الأعمال التي يقومون بها.

4- إن الحماس والدافعية للعمل قدرة كامنة في الفرد، وتستطيع الإدارة الاستفادة من هذه الدافعية بتوفير الظروف المواتية للعمل، وإظهار طاقات العاملين وتوظيفها.

5- يسعى الأفراد إلى التماثل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، فإن لم يكن هناك اختلاف بينهما انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه

الأهداف (عبدالله العرفي، 1996م: 21)

2- نظرية النظم الإدارية الحديثة:

نشأت هذه النظرية على يد (كاتز وكاهن - Katez Kahen) فقد كان لجهودهما في الكتاب الذي أسماه (علم النفس الاجتماعي للتنظيمات) الدافع الأكبر نحو تشجيع الأنظمة المفتوحة في نظريات التنظيم، ومن المبادئ الأساسية التي تركز عليها هذه النظرية، أن الإدارة نظام مفتوح، أساسه العلاقات المتبادلة بين عناصر الإدارة من ناحية، والبيئة من ناحية أخرى، أي بمعنى أن الإدارة وعناصرها كائن في مجتمع ما وعملياته التنظيمية، ويؤثر بعضها في بعض، وتتأثر بالظروف المحيطة بها. فالمديرون يستخدمون أنظمة لاتخاذ القرارات، وأخرى للاتصال، وغيرها للإشراف، وهذه الأنظمة هي جزء من كل لتحقيق وظيفة المنظمة، ولقد لفتت هذه النظرية النظام التعليمي إلى الظروف والمواقف المتغيرة، فالظروف والمواقف التعليمية ليست واحدة، ولذلك فهي تحتاج إلى أساليب إدارية مختلفة، ويعتمد نجاح الإدارة على إيجاد نوع من الهياكل التنظيمية القادرة على إدارة الظروف المتغيرة والإستجابة لها (أحمد حجي، 1998م: 21)

3- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

تقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً

علميا واجتماعيا ونفسيا انطلاقا من طبيعية الشخصية التي تقوم بهذا الدور.
(هنية اللهواني، 2007م:50)

ومن أبرز النماذج النظرية في هذا الجانب نظرية (جتيزلز - Getzels) التي تعتبر من أكثر النظريات الحديثة شهرة في الإدارة التعليمية، فهي تنظر إلى الإدارة من الجانب الايكولوجي أو البيئي، وذلك في إطار نظام اجتماعي، وهي في نظره عبارة عن توزيع للأدوار، وتكامل بنيتها، وذلك من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي، غير أن النظام الاجتماعي، عند (جتيزلز - Getzels) يكون من جانبيين، الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار، وما يتوقع منها بما يحقق أهداف النظام، والثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام، ووظيفة هذين الجانبين تتمثل في السلوك الاجتماعي (أحمد الطيب، 1999م: 54)

4-نظرية (جوبا - GuBA):

يرى "جوبا" أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري، وأن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية، تتمثل في توضيح الواجب الرئيس لرجل الإدارة، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعة من القوى الموجهة للسلوك: القوى التنظيمية، والقوى الشخصية، وذلك من أجل إحداث سلوك فريد من الناحية التنظيمية، وفي نفس الوقت للرضا النفسي (إبراهيم مطاوع، 1998م: 53)

ويقوم هذا النموذج على فكرة أن رجل الإدارة يمارس أدواره في ضوء قوة ديناميكية يخولها له مصدران المصدر الأول: يتمثل في المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه، والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية؛ لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى.

أما المصدر الثاني: فيتمثل في القوة المتعلقة بالمكانة الشخصية، وما يصاحبها من قدرة على التأثير، فهي قوة غير رسمية، ولا يمكن تفويضها، وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، فرجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة دون قوة التأثير، يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معا، وهما المصدران الأساسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة التربوية التعليمية. (واصل المومني، 2008م: 95)

5- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار:

يعد (هربرت سيمون، Herbert Simon) من أبرز مؤسسي هذه النظرية حيث يعتبر القرار المحور الرئيس الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، وهذه النظرية قدمت تصوراً عاماً يأخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساساً لها، وبفضلها يمكن اتخاذ القرارات الرشيدة، و التي تناولت كيفية بناء التنظيم، وضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة، لحل المشكلات التي تواجه أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن " يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها " (السيد الحسيني، 1983م: 137)

ويرى (سيمون، Simon) أن اتخاذ القرارات قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني. (إبراهيم مطاوع، 1998م: 55)

6- نظرية الإدارة كوظائف ومكونات:

نشأت هذه النظرية على يد (سيزر - Searrs) وهو يعتبر من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية والمدرسية دراسة واسعة واسعة، حيث حلل في كتابه العملية الإدارية عدة وظائف أساسية هي: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة). والأساس الذي تقوم عليه نظرية "سيزر" هو أن طبيعة الإدارة مستمدة من طبيعة

الوظائف والفعاليات التي تقوم بها، ويسير "سيزر" إلى تأثير تفكيره بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في إدارة الحكومة وإدارة الأعمال، وفي مقدمتهم (فايول وتايلور، fayol and teylor).. الخ. ومن أبرز إسهاماته في هذه النظرية هو سعيه نحو التوفيق بين ما تعلمه من هؤلاء جميعاً، وبين معرفته بميدان التربية ومحاولته تطبيق مبادئ الإدارة في الميادين الأخرى على الإدارة التعليمية. (جودت عطوى، 2014م:40)

7- نظرية تالكوت بارسونز – T.parsons:

من أبرز أنصار هذه النظرية ومؤسسيها (بارسونز، parsons) وهو يرى أن أي تنظيم رسمي للهيكل الإداري، إنما يخدم أهدافاً محددة، هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام ويستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه العامة. ويقوم التنظيم عند "بارسونز" على عدة متغيرات وظيفية أهمها: (مبدأ تقسيم العمل، وعملية اتخاذ القرارات) فالتنظيم في رأيه موجود من أجل تحقيق هدف مميز، ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى، منطلقاً في ذلك من فكرة أساسية وهي أن التنظيم نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة، كالجماعات والأقسام والإدارات.. إلخ وأن هذا التنظيم يعد بدوره نسقاً فرعياً، يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل، كالمجتمع فدراسة التنظيم لا يمكن عزلها عن دراسة المجتمع ككل.

ويرى "بارسونز" أن جميع المنظمات الاجتماعية أو الأنساق الاجتماعية لا بد لها أن تحقق أربعة أغراض تساعد على حل المشكلات التي يمكن أن تعترضها، وأطلق على هذه المشكلات اسم (المتطلبات الوظيفية) وقد حددها في أربعة متطلبات إثنان منها يرتبطان بعلاقة التنظيم بالبيئة الخارجية وهما (التكيف والمواءمة) وتحقيق الأهداف، والآخران يرتبطان بعلاقة التنظيم بالظروف الداخلية، وهما (التكامل

والكمون)، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات إذا ما أراد البقاء (السيد الحسيني، 1983م: 74)

ويقوم مطلب المواءمة في التنظيم على أساس تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية، أما مطلب تحقيق الأهداف فهو حشد الموارد التنظيمية وتجنيدها من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ويرى "بارسونز" أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف على مدى ملاءمة الوسائل للغايات، أما مطلب التكامل فيشير إلى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء المنظمة وتكفل التنسيق بينهم وتوحيدهم، وأخيرا مطلب الكمون والذي يشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة والأنساق الفرعية مع الظروف السائدة في النسق الأكبر، أي محاولة التنظيم الحفاظ على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي (جودت عطوي، 1983م: 182)

من خلال العرض السابق للنماذج النظرية المفسرة للإدارة المدرسية، يتضح أن هناك اتجاهين رئيسيين يفسران مشكلات الإدارة المدرسية، الإتجاه الاول: الاتجاه الكلاسيكي القديم، ومن أبرز رواده (ماكس فيبر) الذي ركز على مبدأ تقسيم العمل والتخصص من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الإدارة، في حين نجد أن (تايلور) قد اهتم بتحديد المشكلات الإدارية في ضوء تحليل موقف العمل من جميع جوانبه، أما (فايول) فقد ركز اهتمامه على تحليل وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق.

ويتزعم الاتجاه الانساني (فوليت، ومايو) حيث أكد (فوليت) على أهمية الدور الذي تقوم به المؤسسة كنظام اجتماعي في زيادة كفاءة وفعالية أداء مديري المدارس، في حين تركز اهتمام (ألتون مايو) على أهمية توفير الحاجات الإنسانية النفسية والاجتماعية، والجو الاجتماعي الجيد في المؤسسة، من أجل بلوغ الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفعالية.

ويتمثل الإتجاه الثاني في النظريات الحديثة للإدارة المدرسية، ومن أهم هذه النظريات (نظرية الإدارة كعملية اجتماعية) و أبرز مؤسسيها (يعقوب جتيزلز، وجوبا، وتالكوت بارسونز)، حيث يرى (جتيزلز) أن الإدارة تسلسل هرمي للعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، في إطار نظام اجتماعي يتكون من جانبين أساسيين، هما الدور والأفراد، وذلك من أجل تحقيق أهداف هذا النظام. أما (جوبر) فيرى أن الواجب الرئيس لرجل الإدارة هو قيامه بدور الوسيط بين هاتين القوتين القوي التنظيمية، والقوى الشخصية وذلك من أجل إحداث سلوك مفيد ومحقق للرضا النفسي لأعضائه، في حين يرى (بارسونز) أن التنظيم الرسمي للهيكل الإداري هو الذي يخدم أهدافاً محددة، وهي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام، وذلك لتحقيق أهداف المجتمع بشكل عام.

وفيما يتعلق بنظريات الإدارة الحديثة، التي تمثلت في نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار، يتبين أن من أهم روادها (سيمون) الذي اهتم بدراسة الإدارة كنوع من السلوك، ووظيفتها تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرار، من أجل القضاء على الفجوة، وسد الخلل في التنظيمات الإدارية، وتليها نظرية (الإدارة كوظائف ومكونات لسيزر) الذي حاول التوفيق بين ما تعلمه في ميدان التربية، ومحاولته تطبيق هذه المبادئ في الإدارة التعليمية.

ويمكن القول إنه على الرغم من الاختلافات في وجهات نظر رواد كلا الإتجاهين، إلا أن هذا الاختلاف قد يُعد أمراً طبيعياً؛ لأن كلاً منهم تناول مفهوم الإدارة وتنظيماتها ووظائفها في ضوء الأسس العلمية والفلسفية للمدارس التي ينتمون إليها، غير أنه وبشكل عام، يتضح أن هناك نوعاً من الاتفاق بينهم على أهمية رأس المال البشري، في توفير الظروف الملائمة للقوى العاملة، وخلق المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، من خلال تطوير أداء وقدرات مديري المدارس، والرفع من مستوى كفاءتهم المهنية في مجال العمل الإداري، وتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

وتستند الدراسة الحالية على معطيات (نظرية النظم الإدارية الحديثة) في تشخيص مشكلات الإدارة المدرسية، والتي ترى بأن الإدارة المدرسية هي نظام مفتوح قائم على أساس العلاقات المتبادلة وتنظيم الجهود المبذولة بين عناصر الكادر الإداري (مديرين ونواب وإداريين) ومؤسسات المجتمع المحلي، أي أن الإدارة المدرسية وعناصرها يؤثران في بعضهما بعضاً ويتأثران بالبيئة المحيطة، بما من شأنه النهوض بمستوى العملية التعليمية نحو الأفضل.

مشكلات الإدارة المدرسية:

لا تكاد تخلو أية منظمة من وجود مشكلات قد تؤثر في تحقيقها لأهدافها، ونظراً لأن الإدارة المدرسية تتعامل مع أعلى ما يملكه المجتمع - أبناؤه - فإن المشكلات التي تواجهها تكون أكثر إلحاحاً وحاجة لمعالجتها. و من هنا تبرز أهمية التعرف على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها النظام التعليمي ومكوناته الفرعية، باعتبارها البداية الصحيحة والسليمة نحو مواجهة هذه الصعوبات والمشكلات ومعالجتها، ومن ثم تحقيق الكفاءة والفعالية للعمليات التعليمية والتربوية.

ومن أبرز تلك المشكلات مشكلة نقص الامكانيات المادية، ومشكلة المركزية، وضرورة مراجعة الإدارات التعليمية في العديد من الأمور المادية والفنية، ونظراً لبقاعة القائمين على التعليم بأهمية نشر التعليم في جميع المدن التي تمتد على مساحة جغرافية كبيرة، بحكم أن التعليم حق لكل مواطن، وما يترتب على ذلك من نمو كمي كبير في القطاع التعليمي، كان من الطبيعي أن تظهر كثير من المشكلات التي واجهت الإدارات التعليمية وإدارات المدارس، وتعتبر هذه المشكلات عائقاً أمام تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا تبرز أهمية التعرف على تلك المشكلات وتحديد لها، لمساعدة القائمين على اتخاذ القرار (محمد فهمي، 1993م: 172-

(173)

وقد يواجه مديرو المدارس العديد من المشكلات الفنية والتربوية المتعلقة بعملية الإشراف على العملية التعليمية وأنشطتها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير منهاجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين، ومتابعة سير العملية التعليمية، وحل المشكلات الأكاديمية للطلبة والمعلمين، وتطوير أداء المدرسين وإحاقهم بالدورات التخصصية والمهنية، ورفع مستوى المهارات الأساسية للطلبة. والعمل على إحداث تغييرات نوعية في صفوف الموظفين والطلبة. وتعتبر العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أهم الأعمال الفنية التي يجب أن يحرص مدير المدرسة عليها، إذ يؤثر المجتمع المحلي والمدرسة كلاً منهما في الآخر، ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة وضرورية، على المدرسة أن تبادر بإقامتها، وتشجع على تقوية العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع، ولا يفهم من ذلك اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه المدرسة مشكلات تستدعي مساهمة المجتمع المحلي فقط، إنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين (محمد زايد، 2010م: 12)

وأشار (عبدالعزیز المعايطة، 2007م: 252-253) إلى بعض المعوقات الفنية التي تحد من أداء الإدارة أو تفعيلها لطرائق التدريس الحديثة ومنها:

- 1- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، مما يؤثر في مخرجات المدرسة وفعاليتها، ويُلقى بلوم أولياء الأمور والمجتمع والمسؤولين في إدارة التعليم على إدارتها، وهذا يجعل المدير يستنفذ قسطاً كبيراً من الجهد والوقت لتجنب السلبيات، وتجاوز العثرات.
- 2- تباين سلوكيات المعلمين المهنية، وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم.
- 3- النقص في أعداد المعلمين المؤهلين، مما يضطر المدير إلى تكليف غير المتخصصين للقيام ببعض الأعمال، أو تكليف المؤهلين منهم بأعباء أكثر من طاقاتهم، فيؤثر ذلك في أدائهم.

4-تفشي بعض الظواهر التعليمية السلبية في المدرسة، مثل: لجوء كثير من الطلاب للدروس الخصوصية، والاستعانة بالملخصات، وإهمال الكتاب.. الخ.

5- غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة، مثل: الإرشاد والصحة المدرسية.

6-افتقار بعض مديري المدارس إلى المهارات والكفاءات الإشرافية، من أجل ممارسة أدوارهم كقادة تربويين.

7- أن هناك مشكلات تتعلق بالمعلمين، ومنها عدم قدرة بعض المعلمين على استعمال الأجهزة والوسائل التعليمية، وتكليف المعلمين بتدريس مواد يجدون صعوبة في تدريسها، وكثرة غياب المعلمين بسبب الأعمال الخاصة، وكثرة نصاب المعلم من الحصص، بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين الموجهين والمعلمين، وعدم تعاون المشرف التربوي مع المدير لوضع الخطة الإشرافية، وعدم اهتمام المعلمين بالدورات التدريبية أثناء الخدمة.

وحدد (إبراهيم الطخيس، 1997م: 156) أبرز المشكلات الإدارية والفنية

التي تواجه إدارات المدارس في النقاط التالية:

- 1-زيادة نصاب مدرسي المواد.
- 2-قلة عدد موظفي الجهاز الإداري في المدارس.
- 3-عدم جدوى حصص النشاط وبخاصة في المباني المستأجرة.
- 4-الأثر السلبي لتجزئة المدارس.
- 5-عدم العناية بالمبدعين من الطلاب.
- 6-ضعف الامكانيات المادية من ناحية المباني والتجهيزات.
- 7-عدم اهتمام بعض المدرسين وعدم تعاونهم مع الإدارة المدرسية، وبخاصة فيما يتعلق بحضور الطابور الصباحي، والمشاركة في الإشراف اليومي.

8- كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها مدير المدرسة، مما يقلل من متابعة المدرسين والطلاب.

9- المتابعة الضعيفة من قبل أولياء أمور الطلاب لمعرفة تحصيل أبنائهم.

10- السلوكيات السيئة التي تصدر من بعض الطلاب، كالتأخر الدراسي، والهروب من الحصص أو المدرسة، أو التناول على بعض المدرسين، أو التدخين داخل المدرسة، والكتابة على جدران المدرسة وفي دورات المياه.

و صنف (بلغيت القوزي، 1999م: 111- 116) أبرز المشكلات التي

تواجه الإدارة المدرسية في عدة محاور من أهمها:

أولاً- مشكلات تتعلق بمدير المدرسة:

وتتمثل في نقص الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية، وضعف التدريب لديهم، كما أن للنمط الإداري الذي يتبعه المدير دوراً في خلق المشاكل للإدارة المدرسية، فكثير من مديري المدارس يلجؤون إلى التطرف في النمط الإداري، فإما النمط الاستبدادي والإنفراد في الرأي، وإما الفوضى والحرية المطلقة دون ضوابط.

ثانياً- مشكلات تتعلق بالمدرسين:

وتبرز هذه المشكلات بشكل واضح في المدارس التي تسودها الخلافات بين مدير المدرسة والمدرسين، كمشكلة غياب المدرسين عن المدرسة أو تأخرهم، وفي المدارس التي يكون فيها المدير نفسه غير منضبط بموعد الدوام، وفي المناطق النائية البعيدة عن سكن المعلمين، وبخاصة في نهاية الأسبوع وبدايته.

ثالثاً- مشكلات العلاقة بأولياء الأمور:

وتتمثل في عدم تجاوب أولياء الأمور مع الإدارة المدرسية، فالكثير منهم لا يدركون أهمية التعاون بين البيت والمدرسة في إحداث الكثير من المشاكل التربوية،

ويزداد الأمر سوءاً إذا كان مدير المدرسة غير قادر على شرح أهداف اللقاءات المدرسية وبيان أهميتها.

رابعاً - مشكلات تتعلق بالمباني المدرسية:

تعاني الإدارة التعليمية من مشكلات المباني المدرسية حيث لا تتوفر في كثير من المباني الشروط الصحية لتكون مبنى مدرسياً، وبخاصة في المباني المستأجرة، أو حين تضطر عادة إدارة المدرسة إلى فصل الصفوف، لضيق حجرات الدراسة، مما يترتب عليه إقبال كاهل المعلمين، كما يتم في هذه المباني عادة إهمال دور المكتبة، وعدم العناية بالوسائل التعليمية.

خامساً / مشكلات تتعلق بالإشراف التربوي:

تواجه الإدارة المدرسية مشكلات في إطار علاقتها بالمشرفين التربويين حيث لا يزال الكثير منهم بعيداً عن المفهوم الحديث للإشراف القائم على خلق جو من الثقة والتعاون بين الإدارة والمدرسة والمدرسين من جهة، والإشراف التربوي من جهة أخرى، كما أن بعض المشرفين ينقصهم الإلمام بالسياسة التعليمية وأهدافها.

وذكر (جودت عطوى، 2001م: 63) أن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية تتمثل في نوعين: النوع الأول يشمل المشكلات ذات الصلة بالعملية التعليمية، كالنقص في هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين والضعف في مستوى الطلبة، وضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة، وزيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد، والنوع الثاني يتمثل في المشكلات الإدارية، كعدم مناسبة كثير من المباني المدرسية، وعدم كفايتها، وعدم توفر الامكانيات المادية اللازمة لأعمال صيانة المدرسة، وانخفاض روح الإبداع لدى الكادر الإداري، وتتمثل هذه المشكلات الإدارية في عدم استقرار الجدول المدرسي، والضغطات الاجتماعية

من أفراد المجتمع المحلي، وكذلك في التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والإنضباط المدرسي.

وتتمثل مصادر المشكلات الإدارية النابعة من المدرسة نفسها وفقاً لما حددته (ذهب الشمري، 2003م: 34) في النقاط التالية:

1- المعلم يمكن أن يكون أحد مصادر المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في حالة عدم اتصافه بالصفات الشخصية اللازمة للتعليم، وعدم تمكنه من المادة العلمية، وسوء تعامله مع الطلاب.

2- الطالب الذي يتصف بسلوكيات غير مقبولة، كالإهمال في الواجبات المدرسية، وعدم إلتزامه بالتعليمات، وإثارته للشغب في الفصل الدراسي، فإنه يشكل أحد مصادر المشكلات النابعة من المدرسة.

3- الإدارة المدرسية نفسها قد تكون مصدراً للمشكلات، وذلك حينما تتسم هذه الإدارة بالفوضى، مما يساهم باختلال النظام داخل المدرسة، أو عندما تكون الإدارة متسلطة، حيث ينعهد التعاون والتنسيق بين العاملين في المدرسة.

4- المبنى المدرسي قد يساهم في خلق المشكلات للإدارة المدرسية، عندما لا يفي هذا المبنى بمتطلبات العمل المدرسي من حيث ضيق الفصول، وإزدحام الطلبة فيها، وتعذر وجود المرافق الضرورية في المبنى المدرسي.

5- المادة الدراسية إذا لم يتمكن الطلاب من فهم أهدافها والإلمام بمهاراتها فإنها تسهم بخفض الدافعية للدراسة، مما يؤدي بهم لإحداث سلوكيات تعطل سير الدراسة. أما بالنسبة لمصادر المشكلات النابعة من خارج المدرسة، والتي تسهم في خلق مشكلات للإدارة المدرسية، فتتمثل في عدم تعاون الأسرة مع المدرسة، وأثر وسائل الإعلام الهابطة.

ولخص (حسين سلامة - نقلاً عن هنية اللهواني، 2007: 37-39) الصعوبات الإدارية التي تعترض الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر في عدة نقاط أهمها ما يلي:

- عدم وضوح مضمون الدور الذي يقوم به المدير، وقصور الإدارة المدرسية عن تبني المستجدات في علوم الإدارة المعاصرة.
 - انخفاض مستوى أداء بعض العاملين لأسباب مهنية أو نفسية.
 - ضعف التدريب للمتقدمين لشغل وظائف مدير المدرسة أو وكيلها أو عدم كفاءتهم.
 - كثرة عدد التلاميذ في المدرسة الواحدة، بل وفي الفصل الواحد.
 - عدم توفر الامكانيات والتجهيزات في المدرسة، فهناك مدارس بلا أسوار وبلا مرافق صحية، وأثاثها تالف لا يشجع التلاميذ على البقاء في الفصول.
 - تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة، مما يؤثر سلباً في مستوى العملية التعليمية، ويُحدث نوعاً من التضارب في الاختصاصات والأدوار.
- وبناء على ما تقدم يمكن القول إن الإدارة المدرسية قد تواجه مشكلات متعددة بمختلف المراحل التعليمية، وبخاصةً بمرحلة التعليم الثانوي، باعتبارها تقابل مرحلة حرجة من مراحل نمو الطلبة، ألا وهي - فترة المراهقة - وما قد يطرأ عليهم خلالها من تغيرات نمائية جسمية وعقلية ونفسية واجتماعية، ويعترضهم الكثير من المشكلات والضغوط الحياتية في محاولتهم التأقلم معها، وهي بدورها تخلق صعوبات وعراقيل أمام القائمين بالعملية التعليمية من معلمين إداريين واختصاصيين نفسيين وتربويين في كيفية التعامل معهم وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم، ولعل من أبرز هذه الصعوبات تلك التي يواجهها العاملون بالكادر الإداري، وقد تختلف من حيث درجات شيوعتها وحدتها من مدرسة إلى أخرى، تبعا لاختلاف أسبابها ومصادرها، فقد تكون مشكلات بسيطة تحدث بصفة غير مستمرة، ولا تُعطّل المناشط المدرسية، وقد تكون هذه المشكلات حادة، ويترتب عنها آثار سلبية كثيرة، كسلوكيات التخريب، أو الغش في الامتحانات، وإذا ما أخذت أي من المشكلات السابقة شكل الاستمرار والانتشار، فإنها قد تكون مشكلات متفاقمة، وتشكل تهديدا للعمل المدرسي، والنظام التعليمي بأكمله.

وفي حدود الدراسة الحالية فقد تم تصنيف مشكلات الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أبعاد تتعلق بالنواحي التربوية والفنية والاجتماعية في مجال العمل الإداري بالمدارس الثانوية، لتشخيصها والتعرف على أكثرها حدةً وشيوعاً، في ضوء ما تم تحديده من متغيرات، بهدف التوصل إلى بعض المؤشرات التي قد تفيد في اقتراح السبل الكفيلة لتجاوزها أو الحد من آثارها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية.

- الدراسات العربية.

- الدراسات الأجنبية.

تمهيد:

حظي موضوع الإدارة المدرسية باهتمام بالغ من قبل العديد من الباحثين على الصعدين العربي والأجنبي، من أجل تطويرها وتحسينها وتقديم أفضل المقترحات التي تسهم في التغلب على مشكلات الإدارة المدرسية. وفيما يلي عرض موجز لأهم تلك الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني.

أولاً- الدراسات المحلية:

1-دراسة (آمنة رمضان ساسي، 2009م) بعنوان: الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تنفيذ القرارات الإدارية والتربوية لمدارس مرحلة التعليم المتوسط بمدينة الزاوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه مديري المدارس بمرحلة التعليم المتوسط بمدينة الزاوية في تنفيذ القرارات الإدارية و التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (98) مديراً من المدارس الثانوية ومساعدتهم بمدينة الزاوية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الشامل نموذجاً معيارياً لخطوات جمع البيانات، وفي ضوء ذلك توصلت إلى ما يلي:

1. النقص الواضح في الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرارات داخل المدارس، و نقص المعلومات الفنية المطلوبة لتوضيح آلية تنفيذ القرارات الإدارية والتربوية .

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (النوع، وحجم المدرسة، وسنوات الخبرة) والصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تنفيذ القرارات الإدارية والتربوية، كانت لصالح الذكور، ولصالح حجم المدرسة الكبير، ولصالح سنوات الخبرة الأقل.

2- دراسة (علي رجب أبوشعالة، 2016م) بعنوان: المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الخاص من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ بمدينة الزاوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ في مدينة الزاوية، وتكونت عينة الدراسة من (22) مديرا و(293) معلما ومعلمة، (616) ولي أمر، واستخدم الباحث الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت)، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

1. إن درجة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الخاص من وجهة نظر مديري هذه المدارس كانت ضعيفة، بإستثناء بعض المشكلات الإدارية المرتبطة بالإدارة التعليمية المسؤولة عن تلك المدارس الخاصة، فقد كانت درجتها متوسطة، وبخاصة تلك المتعلقة بعقد الاجتماعات الدورية مع مديري المدارس، وعدم اهتمام الإدارة التعليمية بإقامة دورات تدريبية لمديري المدارس، وعدم احترام التلاميذ للمعلمين داخل الفصل.

2. درجة المشكلات الإدارية الخاصة بالمديرين حسب النوع، كانت أعلى عند الذكور منها عند الإناث.

3. إن درجة المشكلات الإدارية الخاصة بالمعلمين كانت ضعيفة، ولم يلاحظ وجود فروق دالة إحصائية فيها تعزى إلى متغيرات الدراسة.

4. إن درجة المشكلات الخاصة بأولياء الأمور، جاءت الأخرى ضعيفة، ولم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه المشكلات تعزى إلى متغيرات الدراسة.

ثانياً - الدراسات العربية:

1-دراسة (جميل إبراهيم الحطبة، 1992م) بعنوان: المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس والمراكز المهنية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس بالمراكز المهنية في الأردن، وتقديم بعض التوصيات التي يؤمل أن تساعد المديرين في مواجهة هذه المشكلات والتخفيف منها، وشملت عينة الدراسة المجتمع الأصلي كله، البالغ عددهم (100) مدير ومديرة، واستخدم الباحث استبانة شملت (90) فقرة متعلقة بمجال عمل المدير الفني والإداري بالاعتماد على الأسلوب الوصفي المسحي، ومن الأساليب الإحصائية التي تم اتباعها اختبار (ت) للبحث عن الفروق بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مديري المدارس والمراكز المهنية يعانون من مشكلات فنية بدرجات متفاوتة تتعلق بالمعلمين والمناهج والإشراف التربوي، ومشكلات إدارية تتعلق بالبناء المدرسي والتلاميذ وأولياء الأمور والسلطات التعليمية.
2. عدم وجود فروق دالة بين متوسطات إجابات المديرين تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي والخبرة.

2-دراسة (عبدالرحيم محمد الزهراني، 1993م) بعنوان: المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في منطقة الطائف كما يراها المديرون بمدينة الرياض

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في منطقة الطائف كما يراها المديرون، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديراً بالمدارس ذات المراحل المشتركة بالطائف، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبّق عليهم الباحث الاستبانة لغرض جمع البيانات، وباستخدام التحليل

الإحصائي المناسب المتمثل في التكرارات والنسب المئوية، واختبار (ت)، كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

1. قيام المعلم بالتحضير للدروس يوميا، في مرحلتين دراسيتين في المدرسة ذات المراحل المشتركة، وتكليفهم بتدريس مواد في غير مجالات تخصصهم.

2. عدم تعاون الموجه التربوي مع المدير في وضع الخطط الإشرافية للمعلمين، وقلة زيارته للمدرسة، وعدم وجود مشرف على الوسائل التعليمية في المدارس المشتركة.

3. عدم وجود غرف مخصصة لحفظ الوسائل التعليمية بالمدرسة، وعدم متابعة إدارة التعليم لاحتياجات المدرسة ذات المراحل المشتركة للوسائل التعليمية.

4. كثرة أعمال المدير الكتابية اليومية بالمدرسة، وتأخر وصول التعاميم والمعاملات الإدارية في المدرسة، وعدم توفر العاملين في المدرسة، وضيق المبنى المدرسي للمراحل المشتركة، وازدحام الطلاب في الفصول الدراسية، وعدم توفر صيانة مستمرة لمبنى وأجهزة المدرسة

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة تعزى لمتغيرات (النوع، حجم المدرسة) لصالح المديرات، ولصالح حجم المدرسة الكبير.

3-دراسة (خلف محمد العظامات، 1993م) بعنوان: المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس وحدة الإشراف التربوي في البادية الشمالية والشرقية بمحافظة المفرق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس وحدة الإشراف التربوي في البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظرهم، في محاولة لوضع حلول مناسبة لها، وشملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي البالغ عددهم (62) مديرا ومديرة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (108) فقرات،

وزعت على خمسة مجالات، هي: مجال الشؤون التعليمية، والإدارية، والمالية، الطلابية، والأبنية المدرسية والتجهيزات، والمجتمع المحلي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، وباستخدام التحليل الإحصائي المناسب كشفت الدراسة عن وجود صعوبات في درجة تقدير المديرين للمشكلات الإدارية بدرجة متفاوتة أكثرها صعوبة مجال الأبنية والتجهيزات، ويليه شؤون المدرسة والمجتمع المحلي. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقدير المديرين للمشكلات تعزى إلى متغير النوع والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة.

4-دراسة (هود أبى عباد، 1994م) بعنوان: المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع المعاناة التي تعاني منها المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية، ومدى تأثير مدير المدرسة فيها، لأجل رسم الحلول المناسبة لها، وتألقت عينة الدراسة من (80) مديراً ووكلاء مثلوا (28) مدرسة، حيث استخدم الباحث المقابلة الشخصية لأفراد العينة كأداة لدراسته في ضوء اتباعه لمنهج البحث الوصفي، بهدف معرفة المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدارس الثانوية باليمن. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها مايلي:

1. وجود مشكلات إدارية تتعلق بسوء التخطيط والتنظيم، وقلة الامكانيات، وغلبة العمل الإداري على العمل الفني، وترك المديرين لعملهم أثناء الدوام، وعدم الاهتمام بحضور المدرسين.
2. وجود مشكلات فنية تتعلق بعدم إدراك أهمية الجوانب الفنية للمدرسة، وقلة مراجعة المناهج تقويمها، وقلة إلمام المديرين بأهداف المرحلة.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة الثانوية، تعزى إلى متغيرات (النوع، موقع المدرسة، حجم المدرسة، سنوات الخبرة).

5-دراسة (كمال خليل يونس، 1996م) بعنوان: الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل فلسطين.

أُجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في محافظة الخليل، وذلك من وجهة نظرهم، وبلغ حجم عينة الدراسة (173) مديرا ومديرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث طبق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية واختبار (ت) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود صعوبات تواجه مديري ومديرات المدارس كافة، وأكثرها الصعوبات التي مصدرها السلطات التعليمية العليا، ثم الصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات المدرسية، ثم الصعوبات المتعلقة بأولياء أمور الطلبة، ومن ثم الصعوبات المتعلقة بالهيئة التدريسية، وأقل الصعوبات كانت المتعلقة بالطلبة.

2- أن هناك فروقا في درجة الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس تعزى إلى متغير النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة.

6-دراسة (كمال خليل محمود، 1996م) بعنوان: الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية الحكومية حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية وموقع المدرسة، وشملت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي وعددهم (173) مديرا ومديرة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (98) فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي: (الطلبة، الهيئة التدريسية، البناء والتجهيزات، وأولياء

الأمر)، وقد اعتمد على المنهج الوصفي المسحي، وتوصل الى عدة نتائج أهمها ما يلي:

1. وجود صعوبات تواجه مديري ومديرات المدارس كافة، أكثرها التي مصدرها السلطة التعليمية، يليها الصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات وأولياء الأمور، والمديرات كافة أكثرها التي مصدرها السلطة التعليمية، يليها الصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات وأولياء الأمور والهيئة التدريسية، وأقلها صعوبة المتعلقة بالطلبة.

2. وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الصعوبات المتعلقة بالأبنية والتجهيزات وأولياء الأمور والهيئة التدريسية، وأقلها صعوبة المتعلقة بالطلبة.

3. وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الصعوبات تعزى إلى متغير النوع، والمؤهل العلمي، وذلك لصالح الذكور، وحملة الشهادات العليا (الماجستير).

7-دراسة (محمد محمود اسماعيل، 1999م) بعنوان: المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية والاجتماعية التي يواجهها مديري المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين، وشملت عينة الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة والمختلطة في فلسطين والبالغ عددهم (96) مديراً ومديرة موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظات القدس العاصمة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي ضوء ذلك توصل إلى النتائج التالية:

1- إن مديري ومديرات المدارس الثانوية المختلطة، يعانون من مشكلات إدارية وفنية واجتماعية أبرزها: حرمان الطالبات في المدارس المختلطة من تعلم العلوم المنزلية، وعدم وجود مرشدة اجتماعية في المدرسة، وعدم عقد دورات متخصصة

لمديري ومديرات المدارس الثانوية المختلطة، وعدم وجود معلمات إناث للتدريس في المدارس المختلطة، وعدم قدرة بعض المعلمين على تقويم الطالبات في بعض المواد مثل التربية الرياضية والتربية المهنية.

2- دلت النتائج أيضا على وجود فروق دالة بين المدراء والمديرات في درجة تصورهم للمشكلات لصالح الذكور، أما موقع المدرسة فكانت درجة تصور المديرين للمشكلات أعلى لدى مديري مدارس القرى.

8- دراسة (فؤاد علي العاجز، 2001م) بعنوان: المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة، والتي تحوّل دون أداء عملهن على الوجه المطلوب، وشملت عينة الدراسة (95) مديرة من مديرات المرحلتين الإبتدائية والإعدادية لووكالة الغوث والسلطة الوطنية بواقع (50) مديرة من وكالة الغوث، و (45) مديرة من السلطة الوطنية، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: النظام وإدارة شؤون الطالبات وأعضاء هيئة التدريس والإدارة المركزية والهيئة الإدارية المدرسية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام التحليل الإحصائي المناسب كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

1. إن أكثر المشكلات شيوعا في مجال النظام المدرسي هي السلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة، وفي مجال أعضاء هيئة التدريس عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير نوع المدرسة لصالح مديرات السلطة الوطنية.

3. لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة.

9- دراسة (نادرة غازي بسيسو، 2003م) بعنوان: تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في محافظات غزة، وأكثرها شيوعاً، والتعرف على مدى اختلاف المشكلات لدى مديري المدارس باختلاف النمط القيادي السائد لديهم، واشتملت عينة الدراسة على (282) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات على أفراد العينة، وباستخدام التحليل الإحصائي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية واختبار (ت)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن من أكثر الأنماط القيادية شيوعاً بمدارس محافظات غزة هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الترسلّي، ثم النمط الأتوقراطي.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظات غزة في ضوء متغير الخبرة الإدارية، ومتغير النوع، ومتغير المرحلة التعليمية، ومتغير مكان السكن.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظات غزة في ضوء متغير المؤهل العلمي، وكانت هذه الفروق لصالح أصحاب المؤهل العلمي الأقل وهو الدبلوم.

10- دراسة (ذهب نايف الشمري، 2004م) بعنوان: المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة حائل، والتوصل إلى مقترحات تسهم في التغلب على هذه المشكلات، وتألّفت عينة الدراسة من جميع مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل، والبالغ عددهن (102) مديرة، بالإضافة إلى جميع المشرفات

التربويات وعددهن (90)، وقد تم اتباع المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت)، وفي ضوء ذلك توصل إلى النتائج التالية:

1. إن هناك مشكلات فنية تواجه مديرات المدارس الثانوية، منها مخالفة أنظمة المدرسة في بعض الأمور كالزبي المدرسي، والتأخر عن الحصص المدرسية، وكثرة الرسوب بين الطالبات في المدرسة، وظهور مشكلات سلوكية خطيرة على الطالبات، كالسرقة والغش في الامتحانات وغيرها.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تعرض مديرات المدارس الثانوية تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، موقع المدرسة، حجم المدرسة).

11- دراسة (فوزي حرب أبو عودة، 2004م) بعنوان: المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في قطاع غزة، فلسطين.

أجريت هذه الدراسة بهدف الكشف عن المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في قطاع غزة، واشتملت عينة الدراسة على (74) مديراً ومديرة بواقع (36) مديراً، و(38) مديرة، كما اشتملت على عينة من المعلمين الواقعين تحت إدارتهم، وعدد أفرادها (279) معلماً ومعلمة بواقع (171) معلماً، و(108) معلمة من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (1866) معلماً ومعلمة، واتباع الباحث لمنهجية البحث الوصفي، وتطبيقه للاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وباستخدامه التحليل الإحصائي المناسب المتمثل في التكرارات والنسب المئوية واختبار(ت)، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

1. إن من أكثر المشكلات والصعوبات حدةً حسب وجهة نظر المديرين والمعلمين معاً، والتي حصلت على معيار تمييز عالي جداً مرتبة ترتيباً تنازلياً هي: (قلة تعاون المعلمين بسبب تدني رواتبهم، والترفيح الآلي للطلبة، وشكوى المعلم من قلة الحوافز المقدمة له، وقلة توفر صالة مغلقة للألعاب الرياضية، وحرمان

المدرسة من الاتصال بشبكة الأنترنت، وقلّة الحوافز التي تمنحها السلطة التعليمية المشرفة للمعلمين المشرفين المشاركين في دورات تدريبية تربوية، تُعدها لتطورهم مهنياً).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للمشكلات التي تواجههم، تعزى إلى متغير النوع، وذلك لصالح المتوسط الحسابي الأعلى وهو مجموعة المديرين الذكور.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للمشكلات التي تواجههم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، حيث وجدت فروق بين المديرين ذوي الخدمة (أقل من 5) سنوات، وبين من هم بين (5-10) سنوات، وذلك لصالح ذوي الخدمة القصيرة (أقل من 5) سنوات، يليهم ذوو الخدمة المتوسطة (5-10) سنوات.

4. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للمشكلات التي تواجههم تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والتربوي لمدير المدرسة، و حجم المدرسة، وموقع المدرسة.

12- دراسة (محمد سعد العجمي، 2005م) بعنوان: التعرف على درجة تقدير

مديري ومديرات المدارس المتوسطة للمشكلات التي تواجههم في دولة الكويت.

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة تقدير مديري ومديرات المدارس

المتوسطة للمشكلات التي تواجههم في دولة الكويت، وتألفت عينة الدراسة من (165)

مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بتطبيق الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، وباستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية واختبار (ت)، أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1. زيادة العبء التدريسي الكبير للمعلمين والمعلمات في المدرسة، وكثرة الإجازات المرضية للمعلمين، وتذمر المعلمين من سرية التقارير السنوية، ونقص المعلمين في بعض التخصصات مثل الحاسوب والإنجليزي.

2. إن هناك فروقا في درجة تقديرات مديري ومديرات المدارس المتوسطة للمشكلات التي تواجههم لصالح المدراء.

13- دراسة (محمد إبراهيم الشريف، 2007م) بعنوان: المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك، وتكونت عينة الدراسة من (191) مديرا و(183) مديرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات، وفي ضوء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

1. ضعف المشاركة في مجال الأنشطة المدرسية، ووجود شعور عام لدى المعلمين بأن التعليم وظيفة وليست مهنة لها معاييرها الفنية والمهنية والأخلاقية، ونقص الكتب الدراسية في بداية العام.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (النوع، حجم المدرسة، موقع المدرسة والمؤهل العلمي) والمشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك وذلك لصالح الذكور، ولصالح حجم المدرسة الكبير، ولصالح المدارس في المدن، ولصالح المؤهلات التعليمية العليا.

14- دراسة (غيداء عبدالله أبو عيشة، 2007م) بعنوان: مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ودرجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، حيث تكونت عينة

الدراسة من (231) مديراً ومديرة، ومثلت نسبة (40%) من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية (T.test) لمجموعتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي، أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن درجة تقدير مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين كانت متوسطة، ووصلت النسبة المئوية لاستجابة الدرجة الكلية (69.6%).
2. إن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على معوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في المرحلة الثانوية بمتوسط (3.34).
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (النوع، حجم المدرسة، موقع المدرسة، المرحلة التعليمية).

15- دراسة (عائدة محمد الجدي، 2008م) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة المديرات في المدارس الثانوية للبنات في معالجة مشكلات الطالبات، وهل يختلف تقدير المعلمات في الحكم على ممارسة مديرات المدارس الثانوية لدورهن في معالجة مشكلات الطالبات باختلاف متغير سنوات الخدمة، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلمة من معلمات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة اشتملت على (49) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (البعد التربوي، البعد الاجتماعي والاقتصادي، والبعد السلوكي)، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لمناسبته لأغراض الدراسة، وباستخدام التحليل الإحصائي المناسب والمتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار (t.test) توصلت إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

1- إن أقوى المجالات في البعد التربوي كان في تعزيز دور المرشدة التربوية بوزن نسبي (83.93%)، ويليهما حث المعلمات على التعامل مع المشكلات أولاً بأول بوزن نسبي (81.07%).

2- إن أقوى المجالات في البعد الاجتماعي والاقتصادي كان في تشجيع ثقافة العمل بروح الفريق

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

4- لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

16- دراسة (آمنة خليل أبوليلة، 2009م) بعنوان: المشكلات الإدارية التي تواجه المعاهد الأزهرية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن المشكلات الإدارية التي تواجه المعاهد الأزهرية بمحافظة غزة، وتقديم تصور مقترح للحد من شيوع تلك المشكلات، وتكونت عينة الدراسة من (65) معلماً ومعلمة يشكلون مجتمع الدراسة كله، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها، واتبعت المنهج الوصفي، ومن الأساليب الإحصائية التي استخدمتها في تحليل البيانات اختبار (ت) للبحث عن متوسط الفروقات بين المتغيرات، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. أكثر مشكلات المعاهد الأزهرية شيوعاً هي تلك التي تتعلق بالسلطات العليا، ويرجع ذلك إلى وجود جهتين مسؤولتين عن المعاهد الأزهرية، الجهة الأولى بالقاهرة، والجهة الثانية بديوان الموظفين، وقد رُتبت الأبعاد تنازلياً حسب أكثرها شيوعاً في (المشكلات المتعلقة بالسلطات العليا، المشكلات المتعلقة بالمباني والأثاث، والمشكلات المتعلقة بالمناهج).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة لحجم المشكلات عند مستوى دلالة (0.05) تعزى إلى متغير النوع.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير حجم المشكلات عند مستوى دلالة (0.05) تعزى إلى متغير المؤهل التربوي.

17- دراسة (صالح بن علي الغامدي، 2012م) بعنوان: المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم.

سعت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التنظيمية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس في التعليم الحكومي، بالإضافة إلى معرفة دلالة الفروق فيها وفقا لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة، وبلغ حجمه (438) مديرا، وبلغت عينة البحث النهائية (71) مديرا، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما عن الأساليب الإحصائية المستخدمة فتمثلت في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية، واختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا). وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. بخصوص المعوقات الفنية التي تتعلق بالإدارة المدرسية، اتضح أن من أبرزها المعوقات المتمثلة في عبارات: لا يحرص المعلمون على حضور الدورات التدريبية، بمتوسط حسابي (4.28)، ولا يوجد تقويم للمناهج الدراسية من قبل المعلمين، بمتوسط حسابي (3.90)، ويوجد قصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني بمتوسط حسابي (3.89)، ولا تتوفر أجهزة حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية، بمتوسط حسابي (3.72)، ولا تتوفر أجهزة نسخ ورقي (آلات تصوير) تكفي لأداء المهام الإدارية، بمتوسط حسابي (3.61)، وتوجد مشكلات في التخطيط للعام الدراسي، بمتوسط حسابي (3.46).
2. بخصوص المعوقات الفنية التي تتعلق بالعاملين بالمدرسة، تبين أن من أكبرها المعوقات المتمثلة في عبارات: لا يوجد اهتمام من العاملين بالثقافة المهنية بمتوسط حسابي (4.11)، ولا يوجد اهتمام من العاملين بالتدريب التطويري، بمتوسط حسابي (4.07)، ولا يهتم العاملون بوضع خطة عمل خاصة بكل واحد منهم، بمتوسط حسابي (3.94)، ولا يوجد اهتمام من العاملين بالتأهيل التقني بمتوسط حسابي (3.93)، ولا يوجد تقويم من العاملين لخطط أعمالهم، بمتوسط حسابي (3.56).

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة في مستوى المعوقات التنظيمية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية بمحافظة جدة تعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (هيجيت، 1990م، Highett) بعنوان: المشكلات التي تؤثر في فاعلية أداء مديري المدارس في مناطق جنوب أستراليا.

Problems Affecting the Performance of School Director in the area of south australia

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن المشكلات التي تؤثر في فاعلية أداء مديري المدارس في مناطق جنوب أستراليا، وكانت عينة الدراسة مكونة من (32) فرداً من أولياء الأمور و (13) مدير مدرسة و (8) من المهتمين بأمور التعليم وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وباستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، توصلت الدراسة إلى أن من أبرز المشكلات هي: (قلة التمويل الكافي لأنشطة المدرسة، وعدم كفاية المساندة من قبل المهتمين بالتعليم، وضعف تعاون المعلمين في النهوض بمستوى المدرسة، وعدم اهتمام الآباء بشؤون أبنائهم الدراسية).

2-دراسة (كاربنتر، 1993م - Carpenter) بعنوان: المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد في ولاية أريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية.

The problems faced by new school principals in the state of Arizona in the United States of America

أجريت هذه الدراسة بهدف الكشف عن المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد في ولاية "أريزونا" على عينة تكونت من (20) مديراً، وتم إتباع المنهج الوصفي، وتطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وباستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، توصل الباحث إلى أن

من أبرز المشكلات التي تواجه هؤلاء المديرين هي ما يتعلق بالمناهج وطرائق التدريس ومشكلات تتعلق بالطلاب وأخرى بالمعلمين.

3- دراسة (شارون وكارول، 1993م، Carol and Sharron) بعنوان: ما هي

أكثر المشكلات خطورة في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية

What are the most serious problems in schools in the United States of America?

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر المشكلات خطورة في المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدم الأسلوب المسحي في هذه الدراسة، حيث تم توجيه سؤال مفتوح لكل من المعلمين ومدراء المدارس حول المشكلات التي تواجههم في مدارسهم ومن ثم بناء استبانة حول تلك المشكلات وطلب من المعلمين والمديرين تحديد درجة خطورة كل مشكلة باستخدام تدرج رباعي كالتالي: (مشكلة خطيرة، مشكلة متوسطة، مشكلة بسيطة، لاتشكل مشكلة)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. اتفق كل من المعلمين والمديرين على أن قلة مشاركة أولياء الأمور تشكل مشكلة متوسطة.

2. مستوى المشكلات التي تواجه المعلمين في المدارس الثانوية كان أعلى منه في المدارس الإبتدائية.

3. من المشكلات التي اعتبرها معلمو المرحلة الثانوية مشكلات خطيرة: اللامبالاة للغياب المتكرر، قلة احترام الطلبة للمعلمين، تعاطي الأهل للكحول أو المخدرات والتأخر الدراسي.

4- دراسة (كتافي ووستوزن، 1996م، Kitavi and Westhuizen) بعنوان:

المشاكل التي تواجه مديري المدارس الثانوية الجدد في كينيا.

The problems facing new high school principals in Kenya

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشاكل التي تواجه مديري المدارس الثانوية الجدد في كينيا، وتألفت عينة الدراسة من (200) مدير مدرسة ثانوية، منهم (100) مدير جديد و (100) مدير من ذوي الخبرة، طبق الباحث عليهم الاستبانة

وباستخدام التحليل الإحصائي للبيانات المتمثل في التكرارات والنسب المئوية أظهرت نتائج الدراسة أن المشاكل الأكثر تحدياً والتي تواجه المديرين المبتدئين في كينيا هي: (عدم قدرة الطلاب على دفع أجور المدرسة وشراء الكتب، والتقصير في وجود معدات المدرسة، والافتقار إلى طاقم الخدمات والملاعب، وظروف الطلبة التي تضطرهم للسفر لمسافات طويلة واستخدام اللغة الإنجليزية كوسيلة للتعليم)، كما بينت الدراسة أن هذه المشكلات تعزى إلى عدم جدية النظام التربوي في تأمين الدعم المالي الكافي.

5- دراسة (ليمينغ Liming، 1998م) بعنوان: الضغوطات التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية.

The pressures of high school principals

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الضغوط التي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية، باعتبارها إحدى المشكلات التي تواجههم فتؤثر على صحتهم وراحتهم النفسية وأداء العمل، ولأجل ذلك تمت مقابلة عينة من (24) مديراً ومديرة، بواقع (19) مديراً، و (5) مديرات، وذلك مناصفة بين المدارس العليا والمتوسطة، وأظهرت النتائج أن مستوى الضغوط التي تتعرض لها المديرات كان أعلى من تلك التي يتعرض لها المديرون.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من بحوث ودراسات سابقة، يمكن استنتاج أهم النقاط المتعلقة بالأهداف والعينات والأدوات والنتائج على النحو التالي:

1-الموضوعات والأهداف:

من الملاحظ أن أغلب الدراسات السابقة قد تناولت دراسة المشكلات والصعاب التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء أمور الطلبة، وإن اختلفت فيما بينها من حيث المؤسسات التعليمية التي أجريت عليها، فركز البعض منها على دراسة المشكلات التي تواجه المديرين للمدارس بمرحلة التعليم الأساسي كدراسة (فؤاد العاجز، 2001م)، ودراسة (كمال يونس، 1996)، ودراسة (كمال محمود، 1996).

وأن أغلب تلك الدراسات تناولت مشكلات الإدارة المدرسية بالتعليم المتوسط كدراسة (جميل الحطبة، 1992م)، ودراسة (عبدالرحيم الزهراني، 1993م)، ودراسة (خلف العظامات، 1993م)، ودراسة (هود أباعباد، 1994م)، ودراسة (محمد إسماعيل، 1999م)، ودراسة (غازي بيسو، 2003م)، ودراسة (ذهب الشمري، 2004م)، ودراسة (محمد الشريف، 2006م)، ودراسة (غيداء أبو عيشة، 2007م)، ودراسة (علي رجب أبو شعالة، 2016م)، ودراسة (هيجيت، 1990م)، ودراسة (كارنبر، 1993م)، ودراسة (شارون، كارول، 1993م)، ودراسة (كتافي ووستوزن، 1996م)، ودراسة (ليمنغ، 1998م)، وهناك من الدراسات من تناول الصعوبات الإدارية بالتعليم الخاص كدراسة (أمينة ساسي، 2009م)، ودراسة (كمال يونس، 1996م)، ودراسة (كمال محمود، 1996م). وتتفق الدراسة الحالية من حيث الموضوع، مع الدراسات التي تناولت تشخيص المشكلات الإدارية بمرحلة التعليم المتوسط (الثانوي) باعتبار أن الاهتمام بقضايا التعليم والمصاعب التي تواجهه بهذه

المرحلة من السلم التعليمي، يُعد ذو أهمية بالغة، فهي مرحلة جديرة بالبحث والدراسة، وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى تضافر جهود جميع المهتمين بشؤون التعليم والبحث العلمي، لدراسة كل ما يعرقل سير العملية التعليمية خلالها، سواء ما يتعلق منها بالطلبة أو المعلمين أو الإدارة المدرسية، والعمل على تذليلها بأفضل الوسائل الممكنة.

ويمكن القول إنه على الرغم من أن هناك نوعا من الاختلاف بين معظم الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية والزمانية لإجرائها، والمجتمعات التي أجريت فيها، وكذلك إختلاف الاتجاهات والمناحي التي أُخذت بها، وإختلاف المتغيرات ونوعية المشكلات التي تناولتها كل دراسة إلا أن جميعها تكاد تنطلق من هدف عام، ألا وهو التعرف على المشكلات أو الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية، وكيفية مواجهتها، والتصدي لها، ولا تختلف الدراسة الحالية أيضا عن تلك الدراسات في هذا الجانب، إلا أنه سيتم التركيز فيها على دراسة المشكلات الإدارية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة وهي (المشكلات الفنية، المشكلات التربوية، والمشكلات الاجتماعية).

2- العينات:

يتضح من الدراسات السابقة أن أحجام العينات التي استعانت بها في جمع المعلومات، جاءت مختلفة من دراسة إلى أخرى، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف طبيعة كل دراسة وأهدافها وحدودها المكانية، حيث كان حجم أكبر عينة (931) في دراسة (علي رجب أبو شعالة، 2016م)، في حين بلغ حجم أقل عينة (20) وذلك في دراسة (كارنبتير، 1993م). وقد أجريت بعض الدراسات على عينات من كلا الجنسين كدراسة (خلف العظامات، 1993م)، ودراسة (كمال يونس، 1996م)، ودراسة (كمال محمود، 1996م)، ودراسة (محمد إسماعيل، 1999م) بينما تناولت دراسات أخرى عينات من الإداريين الذكور كدراسة (جميل الحطبة، 1992م)، ودراسة (عبدالرحيم

الزهراني، 1993م)، ودراسة (هود أباعباد، 1994م)، ودراسة (غازي بسيسو، 2003م) واقتصر بعضها الآخر على دراسة المشكلات الإدارية لعينات من الإناث ومنها دراسة (فؤاد العاجز، 2001م) ودراسة (ذهب الشمري، 2004م)، وتقتصر الدراسة الراهنة على دراسة المشكلات التي تواجه الإداريين من الذكور فقط لقلة عدد من يقوم بمهام العمل الإداري في المدارس الثانوية من الإناث.

3- الإجراءات المنهجية:

انفقت جُل الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي وتطبيق إستمارة الاستبيانات كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، وقد اعتمدت بعض الدراسات على أسلوب المسح الشامل، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، كدراسة (أمينة ساسي، 2009)، ودراسة (شارون، كارول، 1993م).

4- النتائج:

توصلت غالبية الدراسات إلى نتيجة عامة مفادها: أن الإدارة المدرسية تواجه العديد من المشكلات والصعوبات، وأن هذه المشكلات أو الصعوبات تتفاوت في درجات شيوعتها وحدتها، فمنها ما يتعلق بالإدارة نفسها، وما يرتبط بها من نواحي مهنية وفنية، ومنها ما يتعلق بالطلبة، والمعلمين، وأولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي، ومنها ما يتعلق بالمباني المدرسية والمناهج الدراسية والتجهيزات المادية. وتوصلت إلى نتائج أخرى جاءت مختلفة من دراسة إلى أخرى في ضوء ما تناولته من متغيرات نفسية وديموغرافية، فعلى سبيل المثال فيما يتعلق بمتغير النوع، توصل البعض منها إلى أن هناك فروق دالة إحصائياً في المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية لصالح الذكور مثل دراسة (كمال محمود، 1996م) في حين توصل بعضها الآخر إلى وجود فروق حسب متغير النوع لصالح الإناث، مثل دراسة (عبدالرحيم الزهراني، 1993م)، وفيما يتعلق بالفروق في مشكلات الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير موقع المدرسة، أسفرت بعض الدراسات عن وجود فروق لها دلالتها

الإحصائية لصالح من كان موقع مدارسهم في نطاق المدينة كدراسة (كمال يونس، 1996م) ودراسة (محمد الشريف، 2007م) وأسفرت دراسات أخرى عن وجود فروق في المشكلات الإدارية وفقا لهذا المتغير، لصالح من كانت مدارسهم تقع بالقرية كدراسة (محمود إسماعيل، 1999م).

وقد تم الاستفادة من تلك الدراسات في تحديد الإطار النظري للدراسة، فضلا عن الاستفادة منها في بيان موقع الدراسة الحالية وحدودها وصياغة أهدافها وتسؤلاتها، وكذلك في تصميم أداة الدراسة (الإستبيان) الذي أستخدم في جمع البيانات من المبحوثين، وسيتم الإستفادة من نتائجها أيضا في مقارنة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

الفصل الرابع منهج الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الفصل المنهجية والإجراءات التي تم إتباعها، من حيث وصف وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة القياس، وخطوات إعدادها، والإجراءات التي استخدمت في التحقق من مدى صدقها وثباتها، وكذلك الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخراج نتائج الدراسة.

منهج الدراسة :

تم اتباع المنهج الوصفي المسحي نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وهو لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، بل يتعدى إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فضلا عن أنه كثيرا ما تقترن عملية الوصف بالمقارنة، حين تستخدم في البحث الوصفي أساليب القياس والتصنيف والتفسير (العجيلي سرگز، وعياد سعيد امطير، 2002م : 122)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع (المديرين، والنواب، والإداريين) القائمين بالعمل الإداري في المدارس الثانوية الواقعة في نطاق مدينة الزاوية، والبالغ عددها (19) مدرسة ثانوية، واعتمدت الدراسة على الحصر الشامل، حيث تم مسح جميع أفراد المجتمع، نظرا لقلّة العدد، وقد تألف من (100) إداري، بواقع (19) مديراً، و(19) نائباً، و(62) إدارياً، خلال العام الدراسي (2017 / 2018م).

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المدارس الثانوية بمدينة الزاوية

| ر.م | المدرسة | مدير | نائب | إداري |
|-----|-------------------------------|-----------|-----------|------------|
| 1. | سعاد الهنقاري "مختلطة". | 1 | 1 | 3 |
| 2. | الضياء الثانوية "مختلطة" | 1 | 1 | 3 |
| 3. | ضي الهلال الثانوية "مختلطة" | 1 | 1 | 2 |
| 4. | شهداء فبراير "مختلطة" | 1 | 1 | 4 |
| 5. | الأمل الثانوية "بنات" | 1 | 1 | 4 |
| 6. | الزاوية الثانوية "بنين". | 1 | 1 | 1 |
| 7. | زاوية التعليم الديني "مختلطة" | 1 | 1 | 2 |
| 8. | جمال عبدالناصر "مختلطة" | 1 | 1 | 8 |
| 9. | الفاصي الثانوية "بنات" | 1 | 1 | 2 |
| 10. | خولة بنت الأزور "بنات" | 1 | 1 | 7 |
| 11. | الجنوبية "بنين" | 1 | 1 | 5 |
| 12. | أسامة بن زيد "بنات" | 1 | 1 | 2 |
| 13. | الشهيد زعميط "مختلطة" | 1 | 1 | 2 |
| 14. | مصطفى كامل "بنين" | 1 | 1 | 5 |
| 15. | الفجر الجديد "بنات" | 1 | 1 | 2 |
| 16. | بئر ترفاس "بنات" | 1 | 1 | 3 |
| 17. | القدس "مختلطة" | 1 | 1 | 4 |
| 18. | جوددائم "بنين" | 1 | 1 | 2 |
| 19. | جوددائم "بنات" | 1 | 1 | 1 |
| | المجموع | 19 مديراً | 19 نائباً | 62 إدارياً |
| | الإجمالي العام | 100 | | |

خصائص مجتمع الدراسة :

في ضوء جمع البيانات وتفريغها لتحليلها إحصائياً تم تحديد مواصفات

مجتمع الدراسة على النحو المبين بالجدول التالية :

جدول (2)

التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير موقع المدرسة.

| النسبة المئوية | التكرار | موقع المدرسة |
|----------------|---------|--------------|
| 27.0 | 27 | قرية |
| 73.0 | 73 | مدينة |
| 100.0 | 100 | المجموع |

يتبين من الجدول (2) أن نسبة (73.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة أجابوا بأن موقع مدارسهم في المدينة، ونسبة (27.0%) كانت من الذين أجابوا بأن موقع مدارسهم في القرية.

جدول (3)

التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير حجم المدرسة

| النسبة المئوية | التكرار | حجم المدرسة |
|----------------|---------|-------------------------|
| 12.0 | 12 | أقل من 200 طالب وطالبة |
| 88.0 | 88 | أكثر من 200 طالب وطالبة |
| 100.0 | 100 | المجموع |

يتبين من الجدول (3) أن نسبة (88.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة حجم مدارسهم أكثر من 200 طالب وطالبة، ونسبة (12.0%) منهم حجم مدارسهم أقل من 200 طالب وطالبة.

جدول (4)

التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------------|---------|-----------------|
| 20.0 | 20 | 10-1 سنوات |
| 80.0 | 80 | من 11 سنة فأكثر |
| 100.0 | 100 | المجموع |

يتضح من الجدول (4) أن نسبة (80.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة كانوا من الذين تراوحت سنوات خبرتهم من (11 سنة فأكثر)، ونسبة (20.0%) من الذين تراوحت سنوات خبرتهم (1- 10) سنوات.

جدول (5)

التوزيع التكراري لمجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|---------------------|
| 36.0 | 36 | تعليم متوسط |
| 64.0 | 64 | تعليم جامعي أو عالي |
| 100.0 | 100 | المجموع |

يتبين من الجدول (5) أن نسبة (64.0%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي عند التعليم الجامعي أو العالي، ونسبة (36.0%) منهم كان مستواهم التعليمي عند التعليم المتوسط.

أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم إعداد استبيان بمشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية وذلك وفق الخطوات التالية :

أ- الاستبيان الإستطلاعي: (*)

لغرض التعرف مبدئياً على أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، وفقاً لأبعاد (الفنية -التربوية -الاجتماعية) تم إستطلاع آراء عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (12) إدارياً بواقع (4) مديرين و(4) نواب و(4) إداريين، وقد احتوى الاستبيان على صفتين، خصت الصفحة الأولى منها لتوضيح الغرض من الاستبيان وأهمية تعاون أفراد العينة في تحقيق أهدافه، بإجاباتهم الصادقة والموضوعية عن أسئلته، وتضمنت الصفحة الثانية ثلاثة أسئلة مفتوحة،

(*) ملحق رقم (1).

بحيث تناول السؤال الأول أبرز المشكلات الفنية، وتضمن السؤال الثاني أبرز المشكلات التربوية، بينما تناول السؤال الثالث أبرز المشكلات الاجتماعية التي تواجههم أثناء أدائهم لعملهم الإداري بالمدارس الثانوية.

وفي ضوء ذلك تم تحديد أبرز المشكلات التي تواجههم، والتي حظيت بأعلى التكرارات في تلك الأبعاد، وإعادة صياغتها في عبارات قصيرة وواضحة.

ب- تصميم الاستبيان في صورته الأولى (*)

بناء على ما تم الحصول عليه من عبارات وفقا لاستجابات أفراد العينة الإستطلاعية، وبالإضافة إلى ما تم الإطلاع عليه من خلال مراجعة أدبيات الدراسة، وبعض الإستبانات التي أعدت حول موضوع الدراسة بالدراسات السابقة، كدراسة (ذهب الشمري، 2004م) ودراسة (عائدة الجدي، 2008م) ودراسة (أمنة ساسي، 2009م) تم تصميم الاستبيان في صورته المبدئية، واحتوى على (90) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي : (بعد المشكلات الفنية، وبعد المشكلات التربوية، وبعد المشكلات الاجتماعية) بواقع (30) عبارة لكل بعد.

ج- عرض الاستبيان على لجنة المحكمين (*)

تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين من أساتذة قسم التربية وعلم النفس بكليات التربية والآداب في جامعات (الزاوية، وصبراتة، وطرابلس) للإستفادة من خبرتهم العلمية في هذا المجال، وتحديد وجهة نظرهم حول مدى مناسبة العبارات لأبعادها، ومدى ملاءمتها من حيث الصياغة اللغوية، وما يقترحونه من تعديلات. وقد اتفق المحكمون على أن أغلب عبارات الاستبيان مناسبة لأبعادها وصياغتها اللغوية، حيث بلغت نسبة اتفاقهم حولها (100%) كما تم التقيد ببعض التعديلات التي أبدأها الجميع من حيث صياغة

(*) ملحق رقم (2)

(*) ملحق رقم (3).

بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى بلغت نسبة اتفاقهم حولها أقل من (80%) وهي العبارات رقم (4 - 14 - 16 - 28) من بعد المشكلات الفنية، والعبارة رقم (19) في بعد المشكلات التربوية، والعبارات رقم (15-22) في بعد المشكلات الاجتماعية.

د- الصياغة النهائية للاستبيان (*):

في ضوء ما أبداه الأساتذة المحكمين من ملاحظات قيمة حول محتوى الاستبيان، وما اقترحوه من تعديلات تم إعادة صياغة الاستبيان في صورته النهائية، واحتوى بعد المشكلات الفنية على (26) عبارة، وبعد المشكلات التربوية على (29) عبارة، واحتوى بعد المشكلات الاجتماعية على (28) وبذلك أصبح استبيان مشكلات الإدارة المدرسية الذي سيتم تطبيقه على أفراد مجتمع الدراسة يتكون من (83) عبارة.

- وصف الاستبيان :

يتكون الاستبيان من (4) صفحات، وتتعلق الصفحة الأولى منه بالبيانات العامة للمبحوثين، والمتمثلة في (اسم المدرسة، وموقع المدرسة، وحجم المدرسة، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي) وبعض التعليمات عن كيفية الإجابة عن عبارات الاستبيان، وأهمية تعاونهم مع الباحث في الوصول إلى بعض المؤشرات التي قد تفيدهم في كيفية التغلب على ما يواجههم من مشكلات إدارية، أما الصفحات الأخرى فقد خصصت لأبعاد الاستبيان وهي (المشكلات الفنية، والمشكلات التربوية، والمشكلات الاجتماعية).

(* ملحق رقم (4))

- طريقة تصحيح الاستبيان :

لتصحيح الاستبيان تم توزيع الدرجات من (1- 3) على النحو التالي :

- تُعطى الدرجة (3) للإجابة (نعم).

- تُعطى الدرجة (2) للإجابة (أحيانا).

- تُعطى الدرجة (1) للإجابة (لا).

وتم حساب درجة كل بعد من خلال جمع مجموع الدرجات التي تحصل عليها المبحوث في ذلك البعد، والدرجة الكلية للاستبيان هي حاصل جمع الدرجات الكلية للأبعاد الثلاثة، والدرجة العليا للاستبيان = (249) والدرجة الدنيا = (83).

هـ- الدراسة الإستطلاعية :

تم اختيار عينة استطلاعية بواقع (30) من المديرين والنواب والإداريين بالمدارس الثانوية بمدينة الزاوية، بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق، والثبات) وذلك قبل التطبيق الفعلي للاستبيان، علماً بأن هذه العينة تم تطبيق الدراسة الميدانية عليها مرة ثانية، مع المجتمع الأصلي الكلي عند التطبيق النهائي للاستبيان.

و- الخصائص السيكومترية للاستبيان :

أولاً - 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 البحوث التربوية والنفسية، وقد حظي باتفاق جميع المحكمين حول صدق مضمونه

ومناسبته للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة بعد التقيد بالملاحظات والتعديلات التي أبدأها كل منهم.

ب- صدق الاتساق الداخلي :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الاستبيان وللأبعاد معا وفقا لما هو موضح بالجدول التالية :

جدول (6)

الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الأول (المشكلات الفنية)

| معامل الارتباط | بعد المشكلات الفنية | ت |
|----------------|--|-----|
| **0.818 | صعوبة توزيع المهام الإدارية على الكادر الوظيفي. | 1. |
| **0.766 | صعوبة تنفيذ القرارات الصادرة عن وزارة التعليم. | 2. |
| **0.936 | قلة وعي بعض مديري المدارس بالأساليب العلمية الحديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية. | 3. |
| **0.916 | بعض الموظفين بالكادر الإداري غير قادرين على تحمل المسؤولية المسندة اليهم. | 4. |
| **0.916 | قلة ادراك بعض الموظفين بالكادر الإداري لكثير من الجوانب الفنية التي يقتضيها العمل الإداري. | 5. |
| **0.886 | صعوبة تنفيذ بعض الخطط المقترحة من قبل الإدارة التعليمية لما تحتاجه من إمكانات مادية. | 6. |
| **0.723 | قلة وعي بعض الموظفين بالكادر الإداري للمدرسة بكثير من نظم التعليم وقوانينه. | 7. |
| **0.809 | قلة اهتمام المسؤولين بإقامة برامج التنمية والتطوير المهني لموظفي الكادر الإداري بالمدرسة. | 8. |
| **0.863 | غموض القرارات الصادرة من وزارة التعليم يجعل من الصعوبة بمكان تسيير العمل الإداري بالمدرسة. | 9. |
| **0.675 | غياب دور المسؤولين في متابعة القرارات الصادرة للمدارس الثانوية. | 10. |
| **0.724 | قلة اهتمام المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بتوفير ما تحتاجه الإدارة المدرسية من إمكانات مادية لتسيير العمل الإداري بكفاءة وفعالية. | 11. |
| **0.675 | افتقار بعض مديري المدارس إلى المهارات الفنية التي تمكنهم من تسيير العمل الإداري بالشكل المطلوب. | 12. |
| **0.871 | افتقار المدرسة إلى بعض الوسائل المساعدة على تنفيذ القرارات من (بيانات وإحصاءات ونشرات توضيحية وأبحاث ومجلات علمية). | 13. |

| معامل الارتباط | بعد المشكلات الفنية | ت |
|----------------|---|-----|
| **0.771 | سوء اختيار القيادات الإدارية المدرسية والاعتماد في ذلك على الخبرة الشخصية. | 14. |
| **0.822 | غياب الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس يشعروهم بالإحباط المستمر من المهنة. | 15. |
| **0.810 | غياب الدور الإشرافي لبعض المسؤولين في متابعة تنفيذ القرارات من جانب الإدارة المدرسية. | 16. |
| **0.877 | كثرة انشغال بعض مديري المدارس بالأعمال الإدارية الروتينية تعيقهم عن متابعة الإشراف الفني للعملية التعليمية. | 17. |
| **0.813 | قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بوضع القرارات وتنفيذها بما يتلاءم مع التغيير الجديد في الكادر الإداري. | 18. |
| **0.766 | قلة وعي أغلب موظفي الكادر الإداري بأهداف القرارات الموجهة للمدارس من الناحية الفنية. | 19. |
| **0.813 | اعطاء صلاحيات محدودة لمديري المدارس لإنفراد الإدارة التعليمية بوضع القرارات. | 20. |
| **0.831 | غموض مقاصد الكثير من قرارات الإدارة التعليمية يجعل من الصعوبة بمكان رسم السياسة العامة للمدرسة. | 21. |
| **0.896 | صعوبة وضع تصور أو رؤية واضحة عن المواضيع المراد مناقشتها أثناء الاجتماعات بالعاملين في المدرسة. | 22. |
| **0.928 | نقص الكفاءة الإدارية المهنية لبعض الموظفين بالكادر الإداري في كيفية كتابة التقارير المدرسية. | 23. |
| **0.851 | قلة اهتمام المسؤولين بوزارة التعليم بدراسة وحل ما يعترض الإدارة المدرسية من صعوبات في تنفيذ بعض القرارات | 24. |
| **0.885 | نقص وسائل تقنية المعلومات الحديثة بالمدارس يفرض على بعض المديرين اتباع الأساليب التقليدية في القيام بالمهام الإدارية. | 25. |
| **0.831 | قلة وضوح أساليب الإدارة المدرسية يجعل من الصعوبة بمكان تسيير العمل المدرسي. | 26. |

** دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها المشكلات الفنية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول (7)

الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثاني (المشكلات التربوية)

| معامل الارتباط | بعد المشكلات التربوية | ت |
|----------------|---|-----|
| **0.899 | أغلب مديري المدارس ينقصهم الإعداد والتأهيل التربوي في مجال العمل الإداري. | 1. |
| **0.899 | بعض المعلمين غير مؤهلين للتدريس في تخصصات معينة. | 2. |
| **0.898 | نقص خبرة بعض المديرين في مجال الإشراف التربوي على المعلمين والطلبة لاختيارهم من غير المؤهلين تربوياً. | 3. |
| **0.973 | قلة التزام بعض المعلمين بتوقيت الطابور الصباحي بسبب الإخلال بالنظام المدرسي. | 4. |
| **0.908 | غياب روح التفاعل الإيجابي والمشاركة في الأنشطة المدرسية لدى أغلب المعلمين. | 5. |
| **0.899 | اللامبالاة من قبل بعض المعلمين وعدم تعاونهم بإشغال حصص المعلمين الغائبين. | 6. |
| **0.846 | قلة اهتمام بعض المعلمين بالطاقتم الإداري في تسيير العملية التعليمية. | 7. |
| **0.925 | قلة الخبرة التربوية لدى بعض المعلمين المكلفين بالشؤون الإدارية في المدرسة. | 8. |
| **0.947 | ضعف دافعية بعض المعلمين بسبب تكليفهم بمهام في غير مجال تخصصهم. | 9. |
| **0.855 | قلة وعي وإلمام أغلب المعلمين بكيفية التعامل مع التقنيات الحديثة. | 10. |
| **0.857 | افتقار المدرسة لحوارات خاصة ومجهزة بأحدث التقنيات لتنفيذ البرامج والأنشطة التربوية. | 11. |
| **0.846 | سوء اختيار القيادات التربوية من العناصر المؤهلة علمياً وتربوياً يضعف من مستوى أداء العملية التعليمية | 12. |
| **0.837 | تهميش دور الأخصائي النفسي وقلة منحه الاختصاصات المطلوبة لديه. | 13. |
| **0.844 | قلة حرص بعض المعلمين بتطوير ذاتهم من خلال الانخراط في الدورات التدريبية وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية. | 14. |
| **0.899 | قلة تعاون المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بتوفير ما تحتاجه المدرسة من إمكانات مادية (كتب وأقلام - سبورات - حاسبات) لتسيير العملية التعليمية. | 15. |
| **0.857 | قلة اهتمام بعض مديري المدارس بمتابعة الأنشطة العلمية والثقافية التي تقام داخل المدرسة. | 16. |

| معامل الارتباط | بعد المشكلات التربوية | ت |
|----------------|---|-----|
| **0.825 | غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء لتولي المهام الإدارية بالمدرسة. | 17. |
| **0.898 | السلبية من قبل بعض المعلمين في تنفيذ توجيهات المشرفين التربويين. | 18. |
| **0.846 | غياب استخدام أسلوب الحوار والنقاش بين المعلمين والطلبة. | 19. |
| **0.855 | الظروف الفيزيائية السيئة للفصول الدراسية (قلة الإضاءة - انعدام التهوية - الكثافة) غير مشجعة على التعلم الجيد. | 20. |
| **0.899 | غياب الدعم المالي المخصص للمدارس الثانوية والاعتماد في تسيير العملية التعليمية على الجهود الذاتية. | 21. |
| **0.876 | افتقار المدرسة للمعامل والمختبرات العلمية وما يرتبط بها من وسائل تعليمية. | 22. |
| **0.947 | تأخر وصول الكتب عن الموعد المحدد عند بداية العام الدراسي يربك سير العملية التعليمية. | 23. |
| **0.899 | افتقار بعض المعلمين للأساليب التربوية الحديثة في التدريس. | 24. |
| **0.947 | قلة اهتمام بعض المعلمين بعقد حلقات النقاش أثناء الدوام الرسمي للإفادة من خبرات بعضهم بعضاً. | 25. |
| **0.857 | انخفاض نسبة الدافعية للتعلم والتعليم لدى غالبية الطلبة في ظل الضغوط الحياتية المعاصرة. | 26. |
| **0.846 | تحضير المعلمين لعدد كبير من الدروس يومياً مع كثرة المواد التي يقومون بتدريسها بسبب ضغوطاً كثيرة عليهم. | 27. |
| **0.947 | ضعف ارتباط المقررات الدراسية بواقع الحياة اليومية ومتطلبات سوق العمل. | 28. |
| **0.820 | صعوبة الحد من انتشار ظاهرة الغش بالمدارس الثانوية في ظل الانفلات الأمني. | 29. |

** دالة عند مستوى (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد المشكلات التربوية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول (8)

الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الثالث (المشكلات الاجتماعية)

| معامل الارتباط | بعد المشكلات الاجتماعية | ت |
|----------------|--|-----|
| **0.822 | قلة اهتمام بعض أولياء الأمور بمتابعة المستوى التحصيلي للأبنائهم. | 1. |
| **0.803 | السلبية من قبل بعض أولياء الأمور وعدم تجاوبهم مع الإدارة المدرسية لمعالجة مشكلات الطلبة. | 2. |
| **0.952 | غياب التواصل الاجتماعي الفعال بين أولياء الأمور والإدارة والمعلمين والبيئة والمجتمع لدراسة بعض القضايا المتعلقة بالطلبة. | 3. |
| **0.809 | صعوبة التوفيق بين مهام العمل الإداري والمسؤوليات الأسرية والاجتماعية. | 4. |
| **0.822 | اضطراب الوضع الأمني الناتج عن الأزمة الليبية الراهنة يقلل من دافعية إنجاز العمل الإداري بفعالية. | 5. |
| **0.856 | ضعف قدرة بعض الطلبة نحو تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم في الأنشطة الاجتماعية. | 6. |
| **0.822 | تعرض إدارة المدرسة للضغوط الاجتماعية من بعض أفراد المجتمع المحلي يؤثر سلبا في أدائهم لعملهم الإداري. | 7. |
| **0.822 | قلة حرص المرشد النفسي بمتابعة مشكلات الطلبة الاجتماعية مع أولياء أمورهم في التغلب عليها. | 8. |
| **0.912 | قلة اهتمام بعض مؤسسات المجتمع المدني مع المدرسة في اقامة الأنشطة الثقافية والاجتماعية. | 9. |
| **0.846 | غياب دور المعلم في تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. | 10. |
| **0.856 | ضعف رغبة بعض المعلمين في المشاركة للأنشطة المختلفة التي تقام على مستوى المجتمع المحلي. | 11. |
| **0.803 | الإدارة المدرسية غير قادرة على بناء علاقات جيدة مع المعلمين والطلاب. | 12. |
| **0.841 | قلة مساهمة أولياء الأمور بتقديم الدعم المادي المناسب للمدرسة في ظل الأوضاع الراهنة. | 13. |
| **0.822 | قلة اهتمام مديري بعض المدارس بعقد اجتماعات لمجالس أولياء الأمور بصفة دورية لنقص الامكانيات المادية. | 14. |
| **0.817 | ضعف المستوى الدراسي لدى بعض الطلبة لكثرة الأعباء والمسؤوليات الأسرية والاجتماعية التي يكلفهم بها أبائهم. | 15. |
| **0.828 | قلة اهتمام أولياء الأمور بالحضور والمشاركة في الاحتفالات التي تقام في المدرسة. | 16. |
| **0.822 | قلة تجاوب بعض المعلمين مع ما يمر به الطلبة من ظروف أسرية واجتماعية | 17. |

| معامل الارتباط | بعد المشكلات الاجتماعية | ت |
|----------------|--|-----|
| | واستخدامهم للعنف كوسيلة في التعامل معهم. | |
| **0.930 | قلة تعاون بعض أولياء الأمور مع إدارة المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطيء. | 18. |
| **0.822 | أغلب أولياء الأمور لا يقتنعون بالمخالفات التي يرتكبها أبنائهم أثناء الدوام الرسمي. | 19. |
| **0.841 | اللامبالاة من قبل أغلب أولياء الأمور وعدم اهتمامهم بما يتم مناقشته بمجلس الآباء. | 20. |
| **0.856 | مساهمة أولياء الأمور في انتشار ظاهرة الغش في الإمتحانات. | 21. |
| **0.792 | قلة الأنشطة المدرسية المجتمعية التي تخدم المجتمع (كأسبوع النظافة مثلا) لتوثيق العلاقة بينهما. | 22. |
| **0.792 | قلة احترام بعض أولياء الأمور لموظفي الكادر الإداري واهانتهم بألفاظ سيئة أثناء معالجة الأمور التي تخص أبنائهم. | 23. |
| **0.822 | انتشار بعض المظاهر السلبية بين طلبة المدارس الثانوية. | 24. |
| **0.831 | كثرة مشكلات الطلبة الناتجة عن استخدام الهواتف المحمولة. | 25. |
| **0.873 | قلة اهتمام المسؤولين بوزارة التربية و التعليم بوضع الخطط العلاجية للكثير من الظواهر السلبية المنتشرة بين الطلبة. | 26. |
| **0.802 | انتشار بعض العادات والسلوكيات اللا أخلاقية السيئة بين الطلبة في المدارس المختلطة. | 27. |
| **0.817 | ضعف مستوى الوعي الثقافي لبعض أولياء الأمور تجاه القضايا الحياتية التي تخص أبنائهم. | 28. |

** دالة عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعء المشكلات الاجتماعية كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول (9)

ارتباط أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية

| الأبعاد | عدد الفقرات | الارتباط |
|-----------------------------|-------------|----------|
| المشكلات الفنية | 26 | **0.991 |
| المشكلات التربوية | 29 | **0.967 |
| المشكلات الاجتماعية | 28 | **0.933 |
| مشكلات الإدارة المدرسية ككل | 83 | **0.989 |

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط "بيرسون" بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية، كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لكل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان، ومن ثم الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق.

ج- الصدق التمييزي:

تم التحقق من الصدق التمييزي للاستبيان بعد تطبيقه على عينة الدراسة الإستطلاعية، والتي تكونت من (30) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة، ومن ثم ترتيب درجاتهم ترتيباً تنازلياً، واختيار مجموعتين طرفيتين حيث كان حجم المجموعة العليا (15) وكذلك الحال بالنسبة لحجم المجموعة الدنيا، وجاءت النتائج وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (10)

نتائج اختبار (ت) بين أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على استبانة مشكلات الإدارة المدرسية ككل.

| أبعاد الاستبيان | المجموعة | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------------------------------|--------------|------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| مجموع بعد المشكلات الفنية | الفئة العليا | 15 | 2.5923 | 0.27651 | *12.895 | 0.05 |
| | الفئة الدنيا | 15 | 1.3974 | 0.22878 | | |
| مجموع بعد المشكلات التربوية | الفئة العليا | 15 | 2.5923 | 0.27651 | *12.895 | 0.05 |
| | الفئة الدنيا | 15 | 1.3974 | 0.22878 | | |
| مجموع بعد المشكلات الاجتماعية | الفئة العليا | 15 | 1.4667 | 0.03343 | *10.300 | 0.05 |
| | الفئة الدنيا | 15 | 0.9879 | 0.17690 | | |
| الدرجة الكلية للاستبيان | الفئة العليا | 15 | 2.6667 | 0.12493 | *11.692 | 0.05 |
| | الفئة الدنيا | 15 | 1.7205 | 0.28744 | | |

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لأفراد المجموعة العليا كانت أعلى من المتوسطات الحسابية لأفراد المجموعة الدنيا في كل بعد من أبعاد

الاستبيان، وكذلك بالنسبة للدرجة الكلية، حيث كان المتوسط الحسابي للمجموعة العليا (2.6667) أعلى من المتوسط الحسابي لأفراد المجموعة الدنيا (1.7205). أما الانحراف المعياري للفئة العليا (0.12493) والفئة الدنيا يساوي (0.28744) ولمعرفة الفروق بين المجموعتين تم استخدام اختبار (ت) وجاءت جميع قيم الاختبار دالة إحصائياً، وبلغت بالنسبة للدرجة الكلية للاستبيان (11.692) مما يدل على وجود فروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لأن الدلالة المعنوية تساوي (0.003) وهي أقل من (0.05) وعليه يمكن القول أن استبيان مشكلات الإدارة المدرسية ككل يمتلك القدرة التمييزية بين أفراد المجموعتين، الذين يواجهون مشكلات إدارية بدرجات عالية وأقرانهم الذين يواجهونها بدرجات منخفضة، أي أنه يتمتع بدرجة عالية من الصدق التمييزي.

ثانياً - الثبات :

تم حساب معامل الثبات بطريقتين هما :

أ- طريقة ألفا كرونباخ :

جدول (11)

معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية

| الأبعاد | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|-----------------------------|-------------|--------------|
| المشكلات الفنية | 26 | 0.917 |
| المشكلات التربوية | 29 | 0.948 |
| المشكلات الاجتماعية | 28 | 0.802 |
| مشكلات الإدارة المدرسية ككل | 83 | 0.974 |

يتضح من الجدول (11) أن جميع قيم معاملات الثبات عالية، حيث تراوحت في أبعاد الاستبيان بين (0.802-0.948)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.974)، وتشير هذه القيم المرتفعة من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان والوثوق فيه للاستخدام وإمكانية الاعتماد على نتائجه.

ب- طريقة التجزئة النصفية :

جدول رقم (12)

يوضح معاملات ثبات مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية باستخدام التجزئة النصفية

| | | | |
|-------|------------------------|------------------|--------------------|
| 0.987 | القيمة | البيانات الفردية | معامل ألفا كرونباخ |
| 42 | عدد البنود | | |
| 0.965 | القيمة | البيانات الزوجية | |
| 41 | عدد البنود | | |
| 0.981 | معامل سبيرمان التصحيحي | | |
| 0.969 | معامل Guttman | | |

وفقا لهذه الطريقة تم تقسيم استمارات الاستبيان بعد تطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية إلى نصفين بحيث اشتمل النصف الأول على الفقرات ذات الأرقام الفردية، وإشتمل النصف الثاني على الفقرات ذات الأرقام الزوجية، وتم حساب معامل ثبات النصف الأول، فبلغ (0.987) في حين بلغ معامل ثبات النصف الثاني (0.965) وباستخدام معادلة التصحيح (سبيرمان - براون) بلغ معامل ثبات الاستبيان (0.981) وهو معامل ثبات مرتفع. وبالتالي يمكن الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق.

1- الأساليب الإحصائية :

من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة ما

يلي :

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على درجات شيوع مشكلات الإدارة المدرسية (الفنية، التربوية، الاجتماعية) وترتيبها حسب أهميتها لدى المبحوثين.

2- معامل ارتباط بيرسون والتجزئة النصفية: لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

3- معامل ارتباط ألفا كرونباخ : لحساب ثبات أداة الدراسة، ومعامل الصدق التمييزي.

4- اختبار (T-test) : لإيجاد الفروق بين متغيرات الدراسة (موقع المدرسة، حجم المدرسة، سنوات الخبرة - المؤهل العلمي) ومشكلات الإدارة المدرسية.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة وتفسيرها

- نتائج التساؤل الأول.
- نتائج التساؤل الثاني.
- نتائج التساؤل الثالث.
- نتائج التساؤل الرابع.
- نتائج التساؤل الخامس.
- ملخص النتائج.

نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتفسيراً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال العمليات الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات، وذلك بتوضيح النتائج الخاصة لكل تساؤل على حدة:

1- نتائج التساؤل الأول: " ما أبرز مشكلات الإدارة المدرسية شيوعاً بالمرحلة الثانوية بمدينة الزاوية ؟"

للتعرف على أبرز مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأكثرها شيوعاً لدى أفراد مجتمع الدراسة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجموع كل بعد من أبعاد استبيان المشكلات وجاءت النتائج على النحو المبين بالجدول التالي:

أ- المشكلات الفنية:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المشكلات الفنية

| ر . م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1- | صعوبة توزيع المهام الإدارية على الكادر الوظيفي. | 2.40 | 0.804 | 3 | عالية |
| 2- | صعوبة تنفيذ القرارات الصادرة عن وزارة التعليم. | 2.50 | 0.674 | 2 | عالية |
| 3- | قلة وعي بعض مديري المدارس بالأساليب العلمية الحديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية. | 2.60 | 0.667 | 1 | عالية |
| 4- | بعض الموظفين بالكادر الإداري غير قادرين على تحمل المسؤولية المسندة اليهم. | 2.50 | 0.674 | 2 | عالية |
| 5- | قلة إدراك بعض الموظفين بالكادر الإداري لكثير من الجوانب الفنية التي يقتضيها العمل الإداري. | 2.30 | 0.785 | 4 | متوسطة |

| الدرجة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ر . م |
|--------|---------|-------------------|-----------------|--|-------|
| عالية | 3 | 0.804 | 2.40 | صعوبة تنفيذ بعض الخطط المقترحة من قبل الإدارة التعليمية لما تحتاجه من إمكانات مادية. | -6 |
| عالية | 3 | 0.804 | 2.40 | قلة وعي بعض الموظفين بالكادر الإداري للمدرسة لكثير من نظم التعليم وقوانينه. | -7 |
| متوسطة | 6 | 0.835 | 2.10 | قلة اهتمام المسؤولين بإقامة برامج التنمية والتطوير المهني لموظفي الكادر الإداري بالمدرسة. | -8 |
| متوسطة | 5 | 0.752 | 2.20 | غموض القرارات الصادرة من وزارة التعليم يجعل من الصعوبة بمكان تسيير العمل الإداري بالمدرسة. | -9 |
| متوسطة | 5 | 0.752 | 2.20 | غياب دور المسؤولين في متابعة القرارات الصادرة للمدارس الثانوية. | -10 |
| متوسطة | 6 | 0.835 | 2.10 | قلة اهتمام المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بتوفير ما تحتاجه الإدارة المدرسية من إمكانات مادية لتسيير العمل الإداري بكفاءة وفعالية. | -11 |
| عالية | 3 | 0.804 | 2.40 | افتقار بعض مديري المدارس إلى المهارات الفنية التي تمكنهم من تسيير العمل الإداري بالشكل المطلوب. | -12 |
| متوسطة | 5 | 0.752 | 2.20 | افتقار المدرسة إلى بعض الوسائل المساعدة على تنفيذ القرارات من (بيانات، وإحصاءات، ونشرات توضيحية، وأبحاث، ومجلات علمية). | -13 |
| متوسطة | 7 | 0.778 | 2.00 | سوء اختيار القيادات الإدارية المدرسية والاعتماد في ذلك على الخبرة الشخصية. | -14 |
| متوسطة | 4 | 0.785 | 2.30 | غياب الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس يشعروهم بالإحباط المستمر من المهنة. | -15 |
| عالية | 3 | 0.804 | 2.40 | غياب الدور الإشرافي لبعض المسؤولين في متابعة تنفيذ القرارات من جانب الإدارة المدرسية. | -16 |
| عالية | 3 | 0.804 | 2.40 | كثرة انشغال بعض مديري المدارس بالأعمال الإدارية الروتينية تعيقهم عن متابعة الإشراف الفني للعملية التعليمية. | -17 |

| الدرجة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ر. م |
|--------|---------|-------------------|-----------------|---|------|
| عالية | 3 | 0.804 | 2.40 | قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بوضع القرارات وتنفيذها بما يتلاءم مع التغيير الجديد في الكادر الإداري. | -18 |
| عالية | 3 | 0.804 | 2.40 | قلة وعي أغلب موظفي الكادر الإداري بأهداف القرارات الموجهة للمدارس من الناحية الفنية. | -19 |
| عالية | 2 | 0.674 | 2.50 | إعطاء صلاحيات محدودة لمديري المدارس لانفراد الإدارة التعليمية بوضع القرارات. | -20 |
| عالية | 3 | 0.804 | 2.40 | غموض مقاصد الكثير من قرارات الإدارة التعليمية يجعل من الصعوبة بمكان رسم السياسة العامة للمدرسة. | -21 |
| متوسطة | 6 | 0.835 | 2.10 | صعوبة وضع تصور أو رؤية واضحة عن المواضيع المراد مناقشتها أثناء الاجتماعات بالعاملين في المدرسة. | -22 |
| عالية | 3 | 0.804 | 2.40 | نقص الكفاءة الإدارية المهنية لبعض الموظفين بالكادر الإداري في كيفية كتابة التقارير المدرسية. | -23 |
| عالية | 2 | 0.674 | 2.50 | قلة اهتمام المسؤولين بوزارة التعليم بدراسة وحل ما يعترض الإدارة المدرسية من صعوبات في تنفيذ بعض القرارات | -24 |
| عالية | 1 | 0.667 | 2.60 | نقص وسائل تقنية المعلومات الحديثة بالمدارس يفرض على بعض المديرين اتباع الأساليب التقليدية في القيام بالمهام الإدارية. | -25 |
| عالية | 2 | 0.674 | 2.50 | قلة وضوح أساليب الإدارة المدرسية يجعل من الصعوبة بمكان تسيير العمل المدرسي. | -26 |

يتضح من الجدول (12) أن الفقرتين (3 - 25) (قلة وعي بعض مديري المدارس بالأساليب العلمية الحديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية - نقص وسائل تقنية المعلومات الحديثة بالمدارس يفرض على بعض المديرين اتباع الأساليب التقليدية في القيام بالمهام الإدارية) احتلتا المرتبة الأولى بنفس المتوسط الحسابي (2.60) وانحراف معياري (0.667)، ويليهما من حيث الأهمية الفقرات ذات الأرقام (2، 4، 20، 24، 26) فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري

(0.674) وهي تنص على (صعوبة تنفيذ القرارات الصادرة عن وزارة التعليم - بعض الموظفين بالكادر الإداري غير قادرين على تحمل المسؤولية المسندة اليهم - إعطاء صلاحيات محدودة لمديري المدارس لإنفراد الإدارة التعليمية بوضع القرارات - قلة اهتمام المسؤولين بوزارة التعليم بدراسة وحل ما يعترض الإدارة المدرسية من صعوبات في تنفيذ بعض القرارات - قلة وضوح أساليب الإدارة المدرسية يجعل من الصعوبة بمكان تسيير العمل المدرسي)، بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرات (1-6-7-12-16-17-18-19-21-23) بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.804) وهي تنص على (صعوبة توزيع المهام الإدارية على الكادر الوظيفي - صعوبة تنفيذ بعض الخطط المقترحة من قبل الإدارة التعليمية لما تحتاجه من إمكانيات مادية - قلة وعي بعض الموظفين بالكادر الإداري للمدرسة بكثير من نظم التعليم وقوانينه - افتقار بعض مديري المدارس إلى المهارات الفنية التي تمكنهم من تسيير العمل الإداري بالشكل المطلوب - غياب الدور الإشرافي لبعض المسؤولين في متابعة تنفيذ القرارات من جانب الإدارة المدرسية - كثرة انشغال بعض مديري المدارس بالأعمال الإدارية الروتينية تعيقهم عن متابعة الإشراف الفني للعملية التعليمية - قلة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بوضع القرارات وتنفيذها بما يتلاءم مع التغيير الجديد في الكادر الإداري - قلة وعي أغلب موظفي الكادر الإداري بأهداف القرارات الموجهة للمدارس من الناحية الفنية - غموض مقاصد الكثير من قرارات الإدارة التعليمية يجعل من الصعوبة بمكان رسم السياسة العامة للمدرسة - نقص الكفاءة الإدارية المهنية لبعض الموظفين بالكادر الإداري في كيفية كتابة التقارير المدرسية).

ويتضح من النتائج الواردة بالجدول أن أقل ثلاثة مشكلات فنية شيوعا لدى المبحوثين هي الفقرة رقم (14) والتي تنص على (سوء اختيار القيادات الإدارية المدرسية والاعتماد في ذلك على الخبرة الشخصية) فقد احتلت المرتبة السابعة

بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف المعياري (0.778)، و يليها الفقرات (8-11-22) والتي تنص على (قلة اهتمام المسؤولين بإقامة برامج التنمية والتطوير المهني لموظفي الكادر الإداري بالمدرسة - قلة اهتمام المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بتوفير ما تحتاجه الإدارة المدرسية من إمكانات مادية لتيسير العمل الإداري بكفاءة وفعالية - صعوبة وضع تصور أو رؤية واضحة عن المواضيع المراد مناقشتها أثناء الاجتماعات بالعاملين في المدرسة) بمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.835) فقد جاءت بدرجات متوسطة من حيث أهميتها لدى المبحوثين، والفقرات (9-10-13) والتي تنص على (غموض القرارات الصادرة من وزارة التعليم يجعل من الصعوبة بمكان تسيير العمل الإداري بالمدرسة - غياب دور المسؤولين في متابعة القرارات الصادرة للمدارس الثانوية - افتقار المدرسة إلى بعض الوسائل المساعدة على تنفيذ القرارات من (بيانات، وإحصاءات، ونشرات توضيحية، وأبحاث، ومجلات علمية) جاءت هي الأخرى بدرجات متوسطة من حيث شيوعها لدى المبحوثين بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.752).

وعليه يمكن القول إن غالبية المشكلات الفنية يواجهها المبحوثون بدرجات عالية، ولعل ما يفسر ذلك وفقا لما نلاحظه على أرض الواقع في كثير من المدارس الثانوية، أن أغلب الإداريين اعتادوا الطرائق التقليدية الروتينية في تسيير كثير من الجوانب الفنية المرتبطة بإدارة مدارسهم، وغير ملمين بالوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال المهنة، وهم في الغالب من ذوي الخبرات المحدودة في هذا المجال، أو قد يرجع إلى التقصير من جانب المسؤولين في شؤون التربية والتعليم بإقامة دورات وندوات وورش عمل للرفع من مستوى الكفاءة المهنية للإداريين وتأهيلهم فنيا، فيما يتعلق بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، وتذليل ما يواجههم من صعوبات، وإطلاعهم على آخر المستجدات في مجال مهنتهم، وقلة دعمهم وتشجيعهم بالحوافز المادية والمعنوية التي تنمي لديهم الحماس، والدافع الإيجابي،

نحو إنجاز العمل الإداري بكفاءة ومصداقية، وبالتالي قد يواجهون صعوبات في كيفية تنفيذ القرارات الإدارية بدقة وفعالية.

وفي هذا الصدد تشير أدبيات الدراسة إلى أن مديري المدارس يواجهون العديد من المشكلات الفنية المتعلقة بعملية الإشراف على العملية التعليمية وأنشطتها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير منهاجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين، ومتابعة سير العملية التعليمية، وحل المشكلات الأكاديمية للطلبة والمعلمين، وتطوير أداء المدرسين، وإحاقهم بالدورات التخصصية والمهنية، ورفع مستوى المهارات الأساسية للطلبة. والعمل على إحداث تغييرات نوعية في صفوف الموظفين والطلبة. فقد أكدت دراسة (هود أبي عباد، 1994م) على وجود مشكلات فنية تتعلق بعدم إدراك أهمية الجوانب الفنية للمدرسة، وقلة مراجعة المناهج وتقويمها، وقلة إلمام المدير بأهداف المرحلة. ويشير (صالح الغامدي، 2012م) إلى أن أبرز المعوقات الفنية التي تواجه الإدارة المدرسية متمثلة في عبارات: لا يحرص المعلمون على حضور الدورات التدريبية، ولا يوجد تقويم للمناهج الدراسية من قبل المعلمين، ويوجد قصور في خبرات المعلمين في الجانب التقني، ولا تتوفر أجهزة حاسب آلي تكفي لأداء المهام الإدارية، ولا تتوفر أجهزة نسخ ورقي (آلات تصوير) تكفي لأداء المهام الإدارية.

ويذكر (محمد زايد، 2010م) أن مديري المدارس تواجههم العديد من المشكلات الفنية المتعلقة بعملية الإشراف على العملية التعليمية ونشاطاتها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير منهاجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين، ومتابعة سير العملية التعليمية، وحل المشكلات الأكاديمية للطلبة والمعلمين، وتطوير أداء المدرسين، وإحاقهم بالدورات التخصصية والمهنية، ورفع مستوى المهارات الأساسية للطلبة. والعمل على إحداث تغييرات نوعية في صفوف الموظفين والطلبة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه بعض الدراسات السابقة من حيث وجود مشكلات فنية تتعلق بعدم إدراك الإداريين لأهمية الجوانب الفنية أثناء أدائهم لعملهم الإداري لنقص الامكانيات المادية اللازمة لتنفيذ القرارات داخل المدارس ونقص المعلومات الفنية المطلوبة لتوضيح آلية تنفيذ القرارات الإدارية والتربوية، ومن هذه الدراسات دراسة (جميل الحطبة، 1992) ودراسة (هود أبي عباد، 1994) ودراسة (محمد اسماعيل، 1999) ودراسة (ذهب الشمري، 2004) ودراسة (محمد الشريف، 2006) ودراسة (آمنة ساسي، 2009) ودراسة (صالح الغامدي، 2012).

ب- المشكلات التربوية:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المشكلات التربوية.

| ر. م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|------|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1- | أغلب مديري المدارس ينقصهم الإعداد والتأهيل التربوي في مجال العمل الإداري. | 2.40 | 0.804 | 8 | عالية |
| 2- | بعض المعلمين غير مؤهلين للتدريس في تخصصات معينة. | 2.20 | 0.752 | 10 | متوسطة |
| 3- | نقص خبرة بعض المديرين في مجال الإشراف التربوي على المعلمين والطلبة لاختيارهم من غير المؤهلين تربوياً. | 2.50 | 0.674 | 6 | عالية |
| 4- | قلة التزام بعض المعلمين بتوقيت الطابور الصباحي بسبب الإخلال بالنظام المدرسي. | 2.60 | 0.667 | 4 | عالية |
| 5- | غياب روح التفاعل الإيجابي والمشاركة في الأنشطة المدرسية لدى أغلب المعلمين. | 2.55 | 0.592 | 5 | عالية |
| 6- | اللامبالاة من قبل بعض المعلمين وعدم تعاونهم بأشغال حصص المعلمين الغائبين. | 2.50 | 0.674 | 6 | عالية |
| 7- | قلة تعاون بعض المعلمين مع الموظفين بالكادر الإداري في تسيير العملية التعليمية. | 2.45 | 0.672 | 7 | عالية |

| الدرجة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ر . م |
|--------|---------|-------------------|-----------------|--|-------|
| عالية | 6 | 0.674 | 2.50 | قلة الخبرة التربوية لدى بعض المعلمين المكلفين بالشؤون الإدارية في المدرسة. | -8 |
| عالية | 4 | 0.667 | 2.60 | ضعف دافعية بعض المعلمين بسبب تكليفهم بمهام في غير مجال تخصصهم. | -9 |
| عالية | 6 | 0.674 | 2.50 | قلة وعي وإلمام أغلب المعلمين بكيفية التعامل مع التقنيات الحديثة. | -10 |
| عالية | 6 | 0.674 | 2.50 | افتقار المدرسة لحجرات خاصة ومجهزة بأحدث التقنيات لتنفيذ البرامج والأنشطة التربوية. | -11 |
| متوسطة | 10 | 0.752 | 2.20 | سوء اختيار القيادات التربوية من العناصر المؤهلة علمياً وتربوياً يضاعف من مستوى أداء العملية التعليمية | -12 |
| عالية | 6 | 0.674 | 2.50 | تهميش دور الإخصائي النفسي وقلة منحه الاختصاصات المطلوبة لديه. | -13 |
| عالية | 3 | 0.575 | 2.65 | قلة حرص بعض المعلمين على تطوير ذواتهم من خلال الانخراط في الدورات التدريبية وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية. | -14 |
| عالية | 6 | 0.674 | 2.50 | قلة تعاون المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بتوفير ما تحتاجه المدرسة من إمكانات مادية (كتب وأقلام - سبورات - حاسبات) لتسيير العملية التعليمية. | -15 |
| متوسطة | 9 | 0.785 | 2.30 | قلة اهتمام بعض مديري المدارس بمتابعة الأنشطة العلمية والثقافية التي تقام داخل المدرسة. | -16 |
| عالية | 1 | 0.539 | 2.75 | غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء لتولي المهام الإدارية بالمدرسة. | -17 |
| عالية | 6 | 0.674 | 2.50 | السلبية من قبل بعض المعلمين في تنفيذ توجيهات المشرفين التربويين. | -18 |
| عالية | 5 | 0.592 | 2.55 | غياب استخدام أسلوب الحوار والنقاش بين المعلمين والطلبة. | -19 |

| الدرجة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ر. م |
|--------|---------|-------------------|-----------------|---|------|
| عالية | 2 | 0.644 | 2.70 | الظروف الفيزيائية السيئة للفصول الدراسية (قلة الإضاءة - انعدام التهوية - الكثافة) غير مشجعة على التعلم الجيد. | -20 |
| عالية | 4 | 0.667 | 2.60 | غياب الدعم المالي المخصص للمدارس الثانوية والاعتماد في تسير العملية التعليمية على المجهودات الذاتية. | -21 |
| عالية | 6 | 0.674 | 2.50 | افتقار المدرسة للمعامل والمختبرات العلمية وما يرتبط بها من وسائل تعليمية. | -22 |
| عالية | 5 | 0.592 | 2.55 | تأخر وصول الكتب عن الموعد المحدد عند بداية العام الدراسي يربك سير العملية التعليمية. | -23 |
| عالية | 7 | 0.672 | 2.45 | افتقار بعض المعلمين للأساليب التربوية الحديثة في التدريس. | -24 |
| عالية | 7 | 0.672 | 2.45 | قلة اهتمام بعض المعلمين بعقد حلقات النقاش أثناء الدوام الرسمي للإفادة من خبرات بعضهم بعضاً. | -25 |
| عالية | 6 | 0.674 | 2.50 | انخفاض نسبة الدافعية للتعلم والتعليم لدى غالبية الطلبة في ظل الضغوط الحياتية المعاصرة. | -26 |
| عالية | 4 | 0.667 | 2.60 | تحضير المعلمين لعدد كبير من الدروس يومياً مع كثرة المواد التي يقومون بتدريسها بسبب ضغوطا كثيرة عليهم. | -27 |
| عالية | 3 | 0.575 | 2.65 | ضعف ارتباط المقررات الدراسية بواقع الحياة اليومية ومتطلبات سوق العمل. | -28 |
| عالية | 1 | 0.539 | 2.75 | صعوبة الحد من انتشار ظاهرة الغش بالمدارس الثانوية في ظل الانفلات الأمني. | -29 |

يتبين من النتائج الواردة بالجدول (14) أن من أبرز المشكلات التربوية حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة هي تلك المتمثلة في الفقرتين (17 - 29) والتي تنص على (غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء لتولي المهام الإدارية بالمدرسة - صعوبة الحد من انتشار ظاهرة الغش بالمدارس الثانوية في ظل الانفلات الأمني) فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.539) وجاءت بدرجات عالية، ويليهما من حيث درجات الشيع، الفقرة رقم

(20) والمتمثلة في الظروف الفيزيائية السيئة للفصول الدراسية (قلة الإضاءة - انعدام التهوية - الكثافة) غير مشجعة على التعلم الجيد، المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.644)، واحتلت الفقرات (14-28) المرتبة الثالثة والتي تنص على (قلة حرص بعض المعلمين بتطوير ذواتهم من خلال الانخراط في الدورات التدريبية وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية - ضعف ارتباط المقررات الدراسية بواقع الحياة اليومية ومتطلبات سوق العمل) بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.575). في حين أن أقل مشكلات هذا البعد شيوعاً لديهم تتمثل في الفقرة رقم (2) (بعض المعلمين غير مؤهلين للتدريس في تخصصات معينة) بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.752)، والفقرة رقم (12) (سوء اختيار القيادات التربوية من العناصر المؤهلة علمياً وتربوياً يضاعف من مستوى أداء العملية التعليمية) بمتوسط الحسابي (2.20) وانحراف معياري (0.752). والفقرة رقم (16) (قلة اهتمام بعض مديري المدارس بمتابعة الأنشطة العلمية والثقافية التي تقام داخل المدرسة) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.785)، وقد جاءت هذه المشكلات بدرجات متوسطة من حيث أهميتها بالنسبة للمبحوثين.

ومما سبق يمكن القول إن معظم المشكلات المتعلقة بالجوانب التربوية كانت شائعة بدرجات عالية لدى الإداريين بالمدارس الثانوية، ولعل ما يفسر شيوع المشكلات التي احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى المبحوثين، قلة وعي المسؤولين عن تكليف المعلمين للقيام بمهام إدارية، بالأسس والمعايير العلمية السليمة التي يتم على ضوءها الاختيار الدقيق لمن يتولى المناصب الإدارية بكفاءة وفعالية وفق الشروط والمؤهلات العلمية والخبرات في مجال التخصص، حيث يتم الاختيار عادة بطريقة عشوائية، أو عن طريق المحاباة والوساطة، وعدم مراعاة اختيار وتعيين القائد الإداري بالاعتماد على المقابلة الشخصية في مجال الاختيار

والتعيين، حيث تلعب المقابلة الشخصية دوراً فعالاً في إبراز شخصية القائد الإداري، من حيث رؤيته وإلمامه بالجوانب الإدارية والفنية في الإدارة المدرسية، وقدرته على مهارة التواصل ومدى إلمامه بالثقافة العامة، والقدرة على اتخاذ القرار والحوار، وتلعب الخبرة الإدارية، دوراً مهماً في دعم فاعلية وكفاءة المدير في متابعة العمل الإداري بشكل جيد، مما يتيح له تجنب الأخطاء والحد من المشاكل الإدارية وتشخيص الأسباب المحتملة، وأن يساهم في تنظيم العمل وإنجازه بسرعة، وتحقيق الأهداف المرجوة، كما أن للمؤهل العلمي أهمية كبيرة في بلوغ الوظائف الإدارية العليا، وهي من أهم المعايير التي اعتمدها (فنلندا) في إختيار مديري المدارس، حيث لا يقل مؤهل المتقدم لشغل منصب مدير مدرسة عن ماجستير في الإدارة التربوية، كما اعتمدها الولايات المتحدة كمعيار مهم، وبخاصة في ولاية (كاليفورنيا) وذلك بأن جعلته شرطاً أساسياً لمنح رخصة القيادة المدرسية، بحيث يكون لدى المرشح درجة علمية عالية كالدكتوراه في التعليم أو الإدارة أو مزيجاً منهما (جودت عطوي، 2000م: 78)

وفيما يتعلق بشيوع مشكلة (صعوبة الحد من انتشار ظاهرة الغش بالمدارس الثانوية في ظل الانفلات الأمني) فقد يرجع ذلك للأثار السلبية المترتبة عن الأوضاع الراهنة، لما يشهده المجتمع الليبي اليوم في ظل الانفلات الأمني، وعدم الإستقرار، وانتشار مظاهر التسلح بين غالبية الطلبة بالمرحلة الثانوية، مما ساهم بشكل كبير في بروز ظاهرة الغش بينهم بوسائل وأشكال متعددة، فضلاً عما نلاحظه من مساهمات واضحة من جانب معظم أولياء الأمور والمعلمين، من دعم وتشجيع للطلبة على الغش، وبخاصة من لهم أبناء وأقارب من الطلبة بالمدرسة، حيث يقومون بتسريب الأسئلة، أو نقل الإجابة من أحد الأوراق، وترك الطلبة يقومون بالغش دون ردعهم، بحجة أن المادة صعبة، أو الأسئلة غير واضحة.

وفي هذا الجانب تشير (ذهب الشمري، 2004م) إلى أن من أبرز المشكلات التربوية تتمثل في كثرة الرسوب بين الطلاب في المدرسة، وظهور مشكلات سلوكية خطيرة على الطلاب كالسرقة والتدخين، وانتشار الغش في الامتحانات، وتلفُّظ الطلاب بألفاظ بذيئة.

ويذكر (إبراهيم الطخيس، 1997م: 165) أن هناك بعض السلوكيات السيئة التي تصدر من بعض الطلاب، كالتأخر الدراسي، والهروب من الحصص أو المدرسة أو التناول على بعض المدرسين، أو التدخين داخل المدرسة، والكتابة على جدران المدرسة، وفي دورات المياه.

وقد يرجع شيوع مشكلة (الظروف الفيزيائية السيئة للفصول الدراسية من قلة الإضاءة - انعدام التهوية - الكثافة الطلابية غير مشجعة على التعلم الجيد) بالمرتبة الثانية لدى المبحوثين إلى قلة اهتمام المسؤولين بصيانة المباني المدرسية، وتحسين مستوى جودتها، أو إلى تقصيرهم في توفير الدعم المالي للمدارس التي تحتاج إلى صيانة في المباني المدرسية، وتحسين ما بها من ظروف فيزيائية، فيما يتعلق بجودة الفصول الدراسية وأثاثها وتجهيزتها بشكل يساعد على التحصيل الدراسي الجيد، من حيث التهوية والتكييف والإضاءة المناسبة، فالغاية من توافر الظروف الفيزيائية داخل البيئة التعليمية تتمثل في تسهيلها لإجراءات تحقيق الأهداف التربوية، هذه الأهداف التي تتجاوز النمو المعرفي والعقلي، الذي تحققه أنشطة التعليم. إذا فالظروف الفيزيائية السيئة لها تأثير سلبي، يتمثل في عرقلة سير العملية التعليمية، وينعكس ذلك على أداء كل من المعلم والطالب على حد سواء، فالاهتمام بالمنهج الدراسي وحده لا يكفي لضمان جودة التعليم والتعلم، بل هناك عوامل أخرى تلعب دورا كبيرا في إنجاح التعليم وضمان جودته، ولعل أهمها توفير الظروف الفيزيائية المناسبة في المؤسسات التعليمية.

ويذكر (فاروق البوهي، 2000م: 44) أن الإنشاءات المدرسية وتجهيزها، أصبحت عملية كبرى، وأصبح التخطيط يخضع لاعتبارات رئيسة، منها أن تكون وظيفية مرنة واقتصادية، وجيدة التهوية والصيانة، وغيرها من الأمور التي تُلقى أعباء على الإدارة.

وقد ترجع بعض المشكلات إلى قلة حرص بعض المعلمين على تطوير ذواتهم من خلال الإنخراط في الدورات التدريبية إلا أن أغلب المعلمين لا يقبلون على الدورات التدريبية، وذلك لكثرة أعبائهم الحياتية والاقتصادية والمدرسية، وإنشغال كثير من المعلمين في تسيير الأمور الحياتية، وبخاصة الاقتصادية منها لتحسين أوضاعهم المادية، الأمر الذي يتطلب من المعلم البحث عن عمل آخر بجانب عمله كمعلم، ويشكل ذلك عبئاً بدنياً ونفسياً عليه، ويضعف إقباله على الدورات التدريبية. وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (ذهب الشمري، 2004) والتي أكدت ظهور مشكلات سلوكية خطيرة بين الطلبة كالسرقة والغش في الإمتحانات، وتتفق أيضاً مع دراسة (عبدالرحيم الزهراني، 1993) والتي أكدت سوء الظروف الفيزيائية من تهوية وإضاءة وازدحام الطلاب في الفصول الدراسية، وضيق المبنى المدرسي.

ج- المشكلات الاجتماعية:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات حسب أهميتها في بعد المشكلات الاجتماعية.

| ر . م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 1- | قلة اهتمام بعض أولياء الأمور بمتابعة المستوى التحصيلي لأبنائهم. | 2.50 | 0.674 | 4 | عالية |
| 2- | السلبية من قبل بعض أولياء الأمور وعدم تجاوبهم مع الإدارة المدرسية لمعالجة مشكلات الطلبة. | 2.40 | 0.804 | 6 | عالية |

| ر . م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 3- | غياب التواصل الاجتماعي الفعال بين أولياء الأمور والإدارة والمعلمين والبيئة والمجتمع لدراسة بعض القضايا المتعلقة بالطلبة. | 2.40 | 0.804 | 6 | عالية |
| 4- | صعوبة التوفيق بين مهام العمل الإداري والمسؤوليات الأسرية. | 2.30 | 0.785 | 8 | متوسطة |
| 5- | ضعف الدافعية لدى بعض الموظفين بالكادر الإداري لإنجاز العمل الإداري بفعالية. | 2.60 | 0.667 | 2 | عالية |
| 6- | ضعف قدرة بعض الطلبة نحو تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم في الأنشطة الاجتماعية. | 2.35 | 0.730 | 7 | عالية |
| 7- | تعرض إدارة المدرسة للضغوط الاجتماعية من بعض أفراد المجتمع المحلي يؤثر سلباً في أدائهم لعملهم الإداري. | 2.50 | 0.674 | 4 | عالية |
| 8- | قلة حرص المرشد النفسي بمتابعة مشكلات الطلبة الاجتماعية مع أولياء أمورهم واتخاذ الحلول الناجحة لها. | 2.40 | 0.804 | 6 | عالية |
| 9- | قلة اهتمام بعض مؤسسات المجتمع المدني مع المدرسة في إقامة الأنشطة الثقافية والاجتماعية. | 2.50 | 0.674 | 4 | عالية |
| 10- | غياب دور المعلم في تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. | 2.40 | 0.804 | 6 | عالية |
| 11- | ضعف رغبة بعض المعلمين للمشاركة في الأنشطة المختلفة التي تقام على مستوى المجتمع المحلي. | 2.20 | 0.752 | 10 | متوسطة |
| 12- | الإدارة المدرسية غير قادرة على بناء علاقات جيدة مع المعلمين والطلاب. | 2.00 | 0.778 | 11 | متوسطة |
| 13- | قلة مساهمة أولياء الأمور بتقديم الدعم المادي المناسب للمدرسة في ظل الأوضاع الراهنة للمجتمع. | 2.20 | 0.752 | 10 | متوسطة |
| 14- | قلة اهتمام مديري بعض المدارس بعقد اجتماعات لمجالس أولياء الأمور بصفة دورية لنقص الامكانيات المادية. | 2.30 | 0.785 | 8 | متوسطة |

| ر . م | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 15- | ضعف المستوى الدراسي لدى بعض الطلبة لكثرة الأعباء والمسؤوليات الأسرية والاجتماعية التي يكلفهم بها آبائهم. | 2.50 | 0.674 | 4 | عالية |
| 16- | قلة اهتمام أولياء الأمور بالحضور والمشاركة في الاحتفالات التي تقام في المدرسة. | 2.40 | 0.804 | 6 | عالية |
| 17- | قلة تجاوب بعض المعلمين مع ما يمر به الطلبة من ظروف أسرية واجتماعية واستخدامهم للعنف كوسيلة في التعامل معهم. | 2.20 | 0.752 | 10 | متوسطة |
| 18- | قلة تعاون بعض أولياء الأمور مع إدارة المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطيء. | 2.50 | 0.674 | 4 | عالية |
| 19- | أغلب أولياء الأمور لا يقتنعون بالمخالفات التي يرتكبها أبنائهم أثناء الدوام الرسمي. | 2.40 | 0.804 | 6 | عالية |
| 20- | اللامبالاة من قبل أغلب أولياء الأمور وعدم اهتمامهم بما يتم مناقشته بمجلس الآباء. | 2.30 | 0.785 | 8 | متوسطة |
| 21- | مساهمة بعض أولياء الأمور في انتشار ظاهرة الغش في الإمتحانات. | 2.60 | 0.667 | 2 | عالية |
| 22- | قلة الأنشطة المدرسية الاجتماعية التي تخدم المجتمع (كأسبوع النظافة مثلا) لتوثيق العلاقة بينهما. | 2.40 | 0.804 | 6 | عالية |
| 23- | قلة احترام بعض أولياء الأمور لموظفي الكادر الإداري وإهانتهم بألفاظ سيئة أثناء معالجة الأمور التي تخص أبنائهم. | 2.25 | 0.770 | 9 | متوسطة |
| 24- | انتشار بعض المظاهر السلبية بين طلبة المدارس الثانوية. | 2.45 | 0.744 | 5 | عالية |
| 25- | كثرة مشكلات الطلبة الناتجة عن استخدام الهواتف المحمولة. | 2.65 | 0.575 | 1 | عالية |
| 26- | قلة اهتمام المسؤولين بوزارة التربية و التعليم بوضع الخطط العلاجية للكثير من الظواهر السلبية المنتشرة بين الطلبة. | 2.50 | 0.674 | 4 | عالية |
| 27- | انتشار بعض العادات والسلوكيات اللا أخلاقية السيئة بين الطلبة في المدارس المختلطة. | 2.50 | 0.674 | 4 | عالية |
| 28- | ضعف مستوى الوعي الثقافي لبعض أولياء الأمور تجاه القضايا الحياتية التي تخص أبنائهم. | 2.55 | 0.592 | 3 | عالية |

يتضح من الجدول (15) أن من أبرز المشكلات الاجتماعية التي تواجه الباحثين تتمثل في الفقرة رقم (25) والتي تنص على (كثرة مشكلات الطلبة الناتجة عن استخدام الهواتف المحمولة) فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف المعياري (0.575)، وقد يرجع شيوع هذه المشكلة لديهم إلى قلة متابعة الإدارة المدرسية لسلوكيات الطلبة، فاستخدام الهواتف المحمولة لا تؤدي إلى تشتت انتباه الطالب عن متابعة الدروس وتُضعف من مستوى تحصيله الدراسي فقط، بل يمتد الأمر إلى عدة ممارسات خاطئة يتبعها الطلاب، وبخاصة في فترة الامتحانات، ليُضحي وسيلة مثالية للغش بالنسبة لهم، حيث يمكنهم من خلال الهواتف المحمولة تخزين الصور والمعلومات المتعلقة بالمنهج الدراسي، أو حتى تبادل الإجابات مع الطلاب أثناء الإمتحانات عن طريق الرسائل النصية، أو تسريب الإمتحانات والإجابات عبر الإنترنت. فاستخدام الطالب للهاتف المحمول بدون رقابة يجعله يقوم بسلوكيات غير مرغوب فيها، كنشر الرسائل النصية والصور غير اللائقة، وقد يصل الأمر إلى الأفلام الإباحية التي تجعلهم يدمنون عليها لفترة طويلة، بالإضافة إلى التمرر الإلكتروني على زملائهم والذي يكون عادة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، فقد يرسلون رسائل قاسية أو معادية لزملائهم، أو ينشرون الشائعات أو يوزعون أرقاماً لزملائهم وصوراً محرجة. وقد احتلت الفقرتان (5، 21) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.667)، حيث تنص الفقرة (5) على (اضطراب الوضع الأمني الناتج عن الأزمة الليبية الراهنة الذي يقلل من دافعية إنجاز العمل الإداري بفعالية) وتنص الفقرة (21) على (مساهمة بعض أولياء الأمور في انتشار ظاهرة الغش في الامتحانات)، ولعل ما يفسر معاناة الباحثين من قلة الدافعية لدى الموظفين بالكادر الإداري لإنجاز العمل الإداري بفعالية، اضطراب الوضع الأمني الناتج عن الأزمة الراهنة، وما ترتب عليه من آثار سلبية عديدة، كإنتشار الفوضى ومظاهر الانحراف السلوكي والاجتماعي والأخلاقي، كالقتل والخطف والسرقة،

وانتشار الظواهر السلبية، ومما يفسر شيوع مشكلة مساهمة أولياء الأمور وبعض المعلمين في انتشار ظاهرة الغش في الامتحانات، انعدام الوازع الديني والأخلاقي للكثير منهم بمحاولتهم تسريب الأسئلة، أو نقل الإجابة من إحدى الأوراق، وعدم الاهتمام بالذاكرة والسعي الى النجاح بطرق ملتوية من خلال الغش، والتفنى في أساليبه، وضعف الدافعية للتعلم عند الطلبة، والنظر للتعلم بشكل غير إيجابي، مما يؤدي إلى قلة تجاوب الطلبة مع المعلمين أثناء الحصة الدراسية، وضعف إلتزام الطلبة بالآداب العامة في المدرسة، وجاءت الفقرة (28) والتي تنص على (ضعف مستوى الوعي الثقافي لبعض أولياء الأمور تجاه القضايا الحياتية التي تخص أبناءهم) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.592) فضعف مستوى الوعي الثقافي لبعض أولياء الأمور وإنعكاساته السلبية على مستقبل أبنائهم، وضعف تحصيلهم الدراسي، حيث يتدخلون في أمور دراستهم، ويجبرونهم على دراسة تخصصات لا تتناسب مع رغباتهم وميولهم، أو يجبرونهم على العمل للمساهمة في تحسين دخل الأسرة.

وتُعدُّ العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أهم الأعمال الاجتماعية التي يجب أن يحرص مدير المدرسة عليها، إذ يؤثر المجتمع المحلي والمدرسة كلٌّ منهما في الآخر، ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية، على المدرسة أن تبادر بإقامتها، وتشجع على تقوية العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع، ولا يفهم من ذلك اللجوء إلى المجتمع المحلي عندما تواجه المدرسة مشكلات تستدعي مساهمة المجتمع المحلي فقط، إنما المطلوب إقامة علاقة دائمة قوامها المصالح المشتركة للطرفين.

ويتبين من الجدول السابق أيضا أن أدنى مشكلات هذا البعد، من حيث أهميتها، ودرجات شيوعها لدى أفراد مجتمع الدراسة، هي الفقرة (12) والتي تنص على (الإدارة المدرسية غير قادرة على بناء علاقات جيدة مع المعلمين والطلاب)

بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.778). والفقرات (13-17) والتي تنص على (قلة مساهمة أولياء الأمور بتقديم الدعم المادي المناسب للمدرسة في ظل الأوضاع الراهنة للمجتمع - قلة تجاوب بعض المعلمين مع ما يمر به الطلبة من ظروف أسرية واجتماعية واستخدامهم للعنف كوسيلة في التعامل معهم) بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.752). مما يدل على أن هذه المشكلات قد لا تشكل أهمية بالنسبة للمبحوثين من حيث تقديرهم لها، أو أن لديهم من الوسائل ما يجعلهم قادرين على التكيف معها، أو إيجاد الحلول الناجحة لضبطها أو التغلب عليها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عائدة الجدي، 2008م) والتي كشفت عن شيوع المشكلات الاجتماعية بين الطلاب بالمدارس الثانوية بدرجات عالية.

جدول (16)

المتوسط الحسابي وترتيب أبعاد درجة مشكلات الإدارة المدرسية حسب أهميتها لدى أفراد مجتمع الدراسة

| ر . م | أبعاد استبيان مشكلات الإدارة المدرسية | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|-------|---------------------------------------|-----------------|---------|
| 1 | المشكلات الفنية | 61.20 | 3 |
| 2 | المشكلات التربوية | 73.00 | 1 |
| 3 | المشكلات الاجتماعية | 67.25 | 2 |

يتبين من الجدول (16) أن المشكلات التربوية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (73.00) ويليهما المشكلات الاجتماعية، فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (67.25) بينما جاءت المشكلات الفنية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (61.20). ولعل من أهم هذه الأسباب ما يرتبط بضعف علاقة الطلبة بزملائهم أو معلمهم أو بمديري المدارس، فقد تكون هذه العلاقات قائمة على استخدام أشكال مختلفة من العنف والتمرد والعناد، والسلبية واللامبالاة وانعدام روح التعاون والتفاعل

الاجتماعي البناء بينهم، أو قد ترجع أسباب شيوع المشكلات التربوية لديهم إلى انشغال الآباء عن متابعة التحصيل الدراسي لأبنائهم في المدارس، وحل مشكلاتهم أولاً بأول، أو أن المعلمين هم جزء من المشكلات التي تواجه المديرين في المدارس الثانوية، وقد يرجع السبب إلى ضعف القوانين التربوية، التي تحمي مديري المدارس والمعلمين، أو إلى المعلمين الجدد وطبيعة علاقتهم مع الطلبة والمدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جميل الحطبة، 1992م) و التي أكدت أن مديري المدارس يعانون من مشكلات إدارية بدرجات متفاوتة، تتعلق بالمعلمين والمناهج والإشراف التربوي.

نتائج التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بمدينة الزاوية وفقاً لمتغير موقع المدرسة؟

جدول (17)

نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة عن الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان مشكلات الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير موقع المدرسة.

| الأبعاد | موقع المدرسة | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|---------------------|--------------|------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| المشكلات الفنية | قرية | 27 | 54.9863 | 16.87247 | 7.065 | .000 |
| | مدينة | 73 | 78.0000 | | | |
| المشكلات التربوية | قرية | 27 | 67.8219 | 18.2424 | 5.445 | .000 |
| | مدينة | 73 | 87.0000 | | | |
| المشكلات الاجتماعية | قرية | 27 | 61.0548 | 17.99374 | 6.605 | .000 |
| | مدينة | 73 | 84.0000 | | | |
| المقياس ككل | قرية | 27 | 183.8630 | 52.88597 | 6.379 | .000 |
| | مدينة | 73 | 249.0000 | | | |

يتبين من الجدول (17) أن أفراد العينة الذين تقع مدارسهم في المدينة يواجهون مشكلات إدارية بدرجات أعلى من أفراد العينة الذين تقع مدارسهم في

القرية، وذلك على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للاستبيان، حيث كان متوسطهم الحسابي على بعد المشكلات الفنية في المدينة (78.0000) بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين تقع مدارسهم في القرية (54.9863) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين متوسطي (7.065) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05). وكذلك الحال بالنسبة لبعد المشكلات التربوية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن موقع مدارسهم في المدينة (87.0000) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي للذين أجابوا بأن موقع مدارسهم في القرية والتي بلغت (67.8219) وجاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (5.445) وهي دالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وفيما يتعلق ببعد المشكلات الاجتماعية اتضح أن المتوسط الحسابي لدى أفراد عينة الدراسة الذين تقع مدارسهم في المدينة (84.0000) أعلى من المتوسط الحسابي للذين تقع مدارسهم في القرية (61.0548) وكانت قيمة اختبار (ت) دالة إحصائياً (6.605) لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05)، وبخصوص مجموع استبيان مشكلات الإدارة المدرسية، تبين أيضاً أن أفراد العينة الذين أجابوا بأن موقع مدارسهم في المدينة يواجهون مشكلات إدارية، بمتوسط حسابي (249.0000) أعلى من قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين موقع مدارسهم في القرية، حيث كان متوسطهم الحسابي (183.8630)، وقد جاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً (6.379) لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى (0.05).

وبناء عليه يتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، وفقا لمتغير موقع المدرسة، وكانت الفروق في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان لصالح أفراد العينة الذين تقع مدارسهم في نطاق المدينة. وقد يعزى ذلك لإكتظاظ المدن بالسكان، وإزدحام المواصلات، بحيث ينعكس على معاناة المديرين من مشكلات مختلفة تؤثر بدورها في تسيير العملية التعليمية، وعلى النمط الإداري لمدارسهم بشكل أكثر من القرية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد الشريف، 2007م) (كمال يونس، 1996م) والتي أسفرتا عن وجود فروق في درجة الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس تُعزى إلى متغير موقع المدرسة لصالح المدارس في المدن. وتختلف مع دراسة كل من (ذهب الشمري، 2004م) و(فوزي أبي عودة، 2004م) و(هود أبي عباد، 1994م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة الثانوية تُعزى إلى متغير موقع المدرسة.

نتائج التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير حجم المدرسة؟

جدول (18)

نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان مشكلات الإدارة المدرسية وفقا لمتغير حجم المدرسة.

| الأبعاد | حجم المدرسة | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة " ت " | مستوى الدلالة |
|---------------------|-------------------------|------------|-----------------|-------------------|------------|---------------|
| المشكلات الفنية | أقل من 200 طالب وطالبة | 12 | 58.9091 | 17.64505 | 3.732 | .000 |
| | أكثر من 200 طالب وطالبة | 88 | 78.0000 | | | |
| المشكلات التربوية | أقل من 200 طالب وطالبة | 12 | 71.0909 | 18.11117 | 3.030 | .000 |
| | أكثر من 200 طالب وطالبة | 88 | 87.0000 | | | |
| المشكلات الاجتماعية | أقل من 200 طالب وطالبة | 12 | 64.9659 | 18.52705 | 3.543 | .000 |
| | أكثر من 200 طالب وطالبة | 88 | 84.0000 | | | |
| المقياس ككل | أقل من 200 طالب وطالبة | 12 | 194.9659 | 54.05116 | 3.448 | .000 |
| | أكثر من 200 طالب وطالبة | 88 | 249.0000 | | | |

يتبين من الجدول (18) أن أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أكثر من 200 طالب وطالبة يواجهون مشكلات إدارية بدرجات أعلى من أفراد العينة الذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أقل من (200) طالب وطالبة، وذلك على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للاستبيان، حيث كان متوسطهم الحسابي على بعد المشكلات الفنية (78.0000) بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أقل من (200) طالب وطالبة (58.9091) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (3.732) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05). وكذلك الحال بالنسبة لبعدها المشكلات التربوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أكثر من (200) طالب وطالبة (87.0000) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي للذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أقل من (200) طالب وطالبة والتي بلغت (71.0909) وجاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (3.030) وهي دالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وفيما يتعلق ببعدها المشكلات الاجتماعية اتضح أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أكثر من (200) طالب وطالبة (84.0000) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي للذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أقل من (200) طالب وطالبة (64.9659) وكانت قيمة اختبار (ت) دالة إحصائياً (3.543) لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05)، وبخصوص مجموع استبيان مشكلات الإدارة المدرسية تبين أيضاً أن أفراد العينة الذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أكثر من (200) طالب وطالبة يواجهون مشكلات إدارية بمتوسط حسابي (249.0000) أعلى من قيمة المتوسط الحسابي للأفراد الذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أقل من (200) طالب وطالبة، حيث كان متوسطهم الحسابي (194.9659)، وقد جاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً (3.448) لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى (0.05).

ويتضح من ذلك أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، وفقا لمتغير حجم المدرسة، وكانت الفروق في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان لصالح أفراد العينة الذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أكثر من (200) طالب وطالبة. وقد يعزى ذلك إلى الكثافة الطلابية بالمدرسة، مع إزدحام الفصول بالطلبة، وقلّة المقاعد، حيث تحدث المضايقات بينهم مما يؤدي إلى عدم انتباههم واستيعابهم للدروس بشكل جيد، وضعف مستوى التحصيل الدراسي لديهم، كما يؤثر سلبا في سير العملية التعليمية، ويشكل صعوبة أمام الإداريين والمعلمين في كيفية حفظ النظام وضبط سلوك الطلبة. وفي هذا الشأن يؤكد (فؤاد العاجز، 2001م: 45) أن أكثر المشكلات لدى بعض طالبات المدارس تتمثل في: الإنطواء، والخجل لدى بعض الطالبات، وضيق مساحة فناء المدرسة وإكتظاظه بالطالبات، فزيادة أعداد الطلاب في المدرسة، يؤدي إلى اكتظاظ الفصول الدراسية بالطلاب، وفي الملعب أثناء الاستراحة، وخصص النشاط المدرسي، وهذا يؤدي إلى تشتت في التفكير من قبل الإدارة، حيث تكون الخلافات أكبر بين الطلاب، عندما يكون العدد كبيرا، وبذلك يصعب حفظ النظام والهدوء داخل الصف والمدرسة بشكل كامل. ويكون هدف الإدارة الوحيد هو تسيير اليوم الدراسي أكثر من التطوير والتحسين في العملية التربوية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالرحيم الزهراني، 1993م)، ودراسة (محمد الشريف، 2007م)، ودراسة (آمنة ساسي، 2009م) والتي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مشكلات الإدارة المدرسية وفقا لمتغير حجم المدرسة لصالح حجم المدرسة الكبير. وتختلف مع دراسة (هود أبي عباد، 1994م) ودراسة (ذهب الشمري، 2004م) ودراسة (فوزي أبي عودة، 2004م) ودراسة (غيداء أبي عيشة، 2007م)، والتي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير حجم المدرسة ومشكلات الإدارة المدرسية.

نتائج التساؤل الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بمدينة الزاوية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؟

جدول (19)

نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان مشكلات الإدارة المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

| الأبعاد | سنوات الخبرة | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة " ت " | مستوى الدلالة |
|---------------------|-----------------|------------|-----------------|-------------------|------------|---------------|
| المشكلات الفنية | 10-1 سنوات | 20 | 78.0000 | .00000 | 5.381 | .000 |
| | من 11 سنة فأكثر | 80 | 57.0000 | 17.38616 | | |
| المشكلات التربوية | 10-1 سنوات | 20 | 87.0000 | .00000 | 4.272 | .000 |
| | من 11 سنة فأكثر | 80 | 69.5000 | 18.24933 | | |
| المشكلات الاجتماعية | 10-1 سنوات | 20 | 84.0000 | .00000 | 5.076 | .000 |
| | من 11 سنة فأكثر | 80 | 63.0625 | 18.37537 | | |
| المقياس ككل | 10-1 سنوات | 20 | 249.0000 | .00000 | 4.924 | .000 |
| | من 11 سنة فأكثر | 80 | 189.5625 | 53.77869 | | |

يتبين من الجدول (19) أن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من (1-10) سنوات يواجهون مشكلات إدارية بدرجات أعلى من الأفراد الذين سنوات خبرتهم من (11 سنة فأكثر)، وذلك على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للاستبيان، حيث كان متوسطهم الحسابي على بعد المشكلات الفنية (78.0000) بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين سنوات خبرتهم من (11 سنة فأكثر) (57.0000) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (5.381) وهي قيمة دالة إحصائية لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05). وكذلك الحال بالنسبة لبعد المشكلات التربوية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين أجابوا بأن سنوات خبرتهم من (1-10) سنوات (87.0000) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي للذين أجابوا بأن سنوات خبرتهم من (11 سنة فأكثر) والتي

بلغت (69.5000) وجاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (4.272) وهي دالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وفيما يتعلق ببعد المشكلات الاجتماعية اتضح أن متوسط أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم من (1-10 سنوات) (84.0000) أعلى من متوسط الأفراد الذين سنوات خبرتهم من (11 سنة فأكثر) (63.0625) وكانت قيمة اختبار (ت) (5.076) دالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05)، وبخصوص مجموع استبيان مشكلات الإدارة المدرسية تبين أيضاً أن أفراد العينة الذين أجابوا بأن سنوات خبرتهم من (1-10 سنوات) يواجهون مشكلات إدارية بمتوسط حسابي (249.0000) أعلى من قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين سنوات خبرتهم من (11 سنة فأكثر) حيث كان متوسطهم الحسابي (189.5625)، وقد جاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً (4.924) لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى (0.05).

وفي ضوء ذلك يتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان لصالح أفراد العينة الذين أجابوا بأن سنوات خبرتهم تتراوح من (1-10 سنوات). وقد يرجع ذلك إلى قلة خبرة مدراء المدارس والكادر الإداري في مواجهة المشكلات التي تعترض عملهم الإداري بالمدارس الثانوية وكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها، مقارنة بغيرهم من المدراء الذين إشتغلوا في مجال العمل الإداري لسنوات طويلة تراوحت ما بين (11 سنة فأكثر) فمثل هذه الفترة الزمنية كفيلة بأن تجعل لديهم من الكفاءة المهنية والخبرة والمهارات ما يساعدهم على التغلب على المشكلات التي تعترض سير عملهم بمجال الإدارة المدرسية. حيث أكدت دراسة (ذهب الشمري، 2004م) أن أفراد عينة الدراسة ممن بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من (20 سنة) يشعرون بوجود المشكلات الإدارية بدرجة أقل من أفراد عينة الدراسة ممن كانت خبرتهم أقل من (20 سنة)، وهذا يعزى

أيضا للخبرة الطويلة لأفراد عينة الدراسة التي ساهمت في تنمية مهارات المدراء في كيفية تجاوز هذه المشكلات فأصبحوا أقل شعور بالمشكلات.

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات كدراسة (كمال يونس، 1996م) ودراسة (فوزي أبي عودة، 2004م) ودراسة (أمنة ساسي، 2009م) من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة ومشكلات الإدارة المدرسية لصالح سنوات الخبرة الأقل. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (جميل الحطبة، 1992م) ودراسة (خلف العظامات، 1993م) ودراسة (هود أبي عاد، 1994م) ودراسة (كمال يونس، 1996م) (فؤاد العاجز، 2001م) ودراسة (ذهب الشمري، 2004م) ودراسة (عائدة الجدي، 2008م) (صالح الغامدي، 2012).

نتائج التساؤل الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة شيوع مشكلات الإدارة المدرسية بمدينة الزاوية وفقا لمتغير المستوى التعليمي؟

جدول (20)

نتائج اختبار (ت) بين متوسطي عينة الدراسة على الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان مشكلات الإدارة المدرسية وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

| الأبعاد | المستوى التعليمي | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة " ت " | مستوى الدلالة |
|---------------------|---------------------|------------|-----------------|-------------------|------------|---------------|
| المشكلات الفنية | تعليم متوسط | 36 | 77.8333 | .37796 | 9.960 | .000 |
| | تعليم جامعي أو عالي | 64 | 51.8438 | 15.61869 | | |
| المشكلات التربوية | تعليم متوسط | 36 | 87.0000 | .00000 | 7.316 | .000 |
| | تعليم جامعي أو عالي | 64 | 65.1250 | 17.89963 | | |
| المشكلات الاجتماعية | تعليم متوسط | 36 | 83.8333 | .37796 | 9.122 | .000 |
| | تعليم جامعي أو عالي | 64 | 57.9219 | 17.00355 | | |
| المقياس ككل | تعليم متوسط | 36 | 248.6667 | .75593 | 8.775 | .000 |
| | تعليم جامعي أو عالي | 64 | 174.8906 | 50.32911 | | |

يتضح من الجدول (20) أن أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي متوسط يواجهون مشكلات إدارية بدرجات أعلى من الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي أو عالي، وذلك على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية للاستبيان، حيث كان متوسطهم الحسابي على بعد المشكلات الفنية (77.8333) بينما كان المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين مستواهم التعليمي جامعي أو عالي (51.8438) وكانت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (9.960) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05). و بالنسبة لبعد المشكلات التربوية بلغت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين مستواهم التعليمي متوسط (87.0000) وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي للذين أجابوا بأن مستواهم التعليمي جامعي أو عالي، والتي بلغت (65.1250) وجاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين (7.316) وهي دالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05).

وبالنظر إلى بعد المشكلات الاجتماعية يتضح أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين مستواهم التعليمي متوسط (83.8333) أعلى من المتوسط الحسابي للذين مستواهم التعليمي جامعي أو عالي (57.9219) وكانت قيمة اختبار (ت) (9.122) دالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها (0.000) أقل من مستوى (0.05)، وبالنسبة لمجموع استبيان مشكلات الإدارة المدرسية يتبين أيضاً أن أفراد العينة الذين أجابوا بأن مستواهم التعليمي متوسط يواجهون مشكلات إدارية بمتوسط حسابي (248.6667) بدرجة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة الذين مستواهم التعليمي جامعي أو عالي حيث كان متوسطهم الحسابي (174.8906)، وقد جاءت قيمة اختبار (ت) للفرق بين المتوسطين دالة إحصائياً (8.775) لأن مستوى دلالتها أقل من مستوى (0.05).

يتضح من تلك المؤشرات أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وفقا لمتغير المستوى التعليمي وكانت الفروق في جميع الأبعاد وللدرجة الكلية للاستبيان لصالح أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي متوسط. وقد يرجع ذلك إلى قلة خبراتهم ومهاراتهم في التعامل مع مشكلات الإدارة المدرسية وكيفية التعامل مع الطلبة ومشكلاتهم، أو إلى قصور الإعداد الأكاديمي وما درسه من مواد ومقررات قد تكون غير كافية، أو افتقار معاهدهم إلى برامج التدريب الميداني لمجال التخصص. وأشارت دراسة (ذهب الشمري، 2004م) إلى أن أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي متوسط يشعرون بوجود المشكلات بدرجة أكبر من أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي جامعي أو عالي، ولعل ذلك يعد مؤشرا لضعف الإعداد المهني لأفراد عينة الدراسة الحاصلين على شهادة المتوسطة.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع ماتوصلت إليه بعض الدراسات كدراسة (كمال يونس، 1996م) ودراسة (كمال محمود، 1996م) ودراسة (غازي بسيسو، 2003م) ودراسة (محمد الشريف، 2007م)، من حيث وجود فروق دالة إحصائية في مشكلات الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح المؤهل العلمي الأقل وهو الدبلوم. بينما جاءت مختلفة مع نتائج دراسات أخرى كدراسة (جميل الحطبة، 1992م) ودراسة (خلف العظامات، 1993م) ودراسة (فوزي أبى عودة، 2004م) ودراسة (عائدة الجدي، 2008م) ودراسة (صالح الغامدي، 2012م) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي ومشكلات الإدارة المدرسية.

أهم النتائج:

تكمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

1- أن من أهم المشكلات الفنية التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية كما يقدرها (المدرء، والنواب، والإداريون) (قلة وعي بعض مدرء المدارس بالأساليب العلمية الحديثة عند اتخاذ القرارات الإدارية - نقص وسائل تقنية المعلومات الحديثة بالمدارس يفرض على بعض المدرء اتباع الأساليب التقليدية في القيام بالمهام الإدارية). فقد إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.60)، يليها من حيث الأهمية مشكلات (صعوبة تنفيذ القرارات الصادرة عن وزارة التعليم - بعض الموظفين بالكادر الإداري غير قادرين على تحمل المسؤولية المسندة إليهم - إعطاء صلاحيات محدودة لمدرء المدارس لإنفراد الإدارة التعليمية بوضع القرارات - قلة اهتمام المسؤولين بوزارة التعليم بدراسة وحل ما يعترض الإدارة المدرسية من صعوبات في تنفيذ بعض القرارات - قلة وضوح أساليب الإدارة المدرسية يجعل من الصعوبة بمكان تسيير العمل المدرسي) حيث إحتلت المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي وقدره (2.50) وجاءت المشكلات (صعوبة توزيع المهام الإدارية على الكادر الوظيفي - صعوبة تنفيذ بعض الخطط المقترحة من قبل الإدارة التعليمية لما تحتاجه من إمكانات مادية - قلة وعي بعض الموظفين بالكادر الإداري للمدرسة بكثير من نظم التعليم وقوانينه - إفتقار بعض مدرء المدارس إلى المهارات الفنية التي تمكنهم من تسيير العمل الإداري بالشكل المطلوب - غياب الدور الإشرافي لبعض المسؤولين في متابعة تنفيذ القرارات من جانب الإدارة المدرسية - كثرة إنشغال بعض مدرء المدارس بالأعمال الإدارية الروتينية تعيقهم عن متابعة الإشراف الفني للعملية التعليمية - قلة الصلاحيات الممنوحة لمدرء المدارس بوضع القرارات وتنفيذها بما يتلاءم مع التغيير الجديد

في الكادر الإداري - قلة وعي أغلب موظفي الكادر الإداري بأهداف القرارات الموجهة للمدارس من الناحية الفنية - غموض مقاصد الكثير من قرارات الإدارة التعليمية يجعل من الصعوبة بمكان رسم السياسة العامة للمدرسة - نقص الكفاءة الإدارية المهنية لبعض الموظفين بالكادر الإداري في كيفية كتابة التقارير المدرسية) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.40).

2- وفيما يتعلق بالمشكلات التربوية اتضح أن من أهمها وأكثرها شيوعاً لدى المبحوثين (غياب معايير اختيار المعلمين الأكفاء لتولي المهام الإدارية بالمدرسة - صعوبة الحد من انتشار ظاهرة الغش بالمدارس الثانوية في ظل الانفلات الأمني) فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.75)، بينما احتلت مشكلات (الظروف الفيزيائية السيئة للفصول الدراسية (قلة الإضاءة - انعدام التهوية - الكثافة) غير مشجعة على التعلم الجيد) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.70)، وجاءت مشكلات (قلة حرص بعض المعلمين بتطوير ذواتهم من خلال الانخراط في الدورات التدريبية وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية - ضعف ارتباط المقررات الدراسية بواقع الحياة اليومية ومتطلبات سوق العمل) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.65).

3- وتركزت أهم المشكلات الاجتماعية في (كثرة مشكلات الطلبة الناتجة عن استخدام الهواتف المحمولة) فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.65) وجاءت مشكلات (اضطراب الوضع الأمني الناتج عن الأزمة الليبية الراهنة يقلل من دافعية إنجاز العمل الإداري بفعالية - مساهمة بعض أولياء الأمور في إنتشار ظاهرة الغش في الإمتحانات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.60)، يليها مشكلات (ضعف مستوى الوعي الثقافي لبعض أولياء الأمور تجاه القضايا الحياتية التي تخص أبناءهم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.55).

4- أن أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وفقاً لترتيب درجات شيوخ مشكلات كل بعد من أبعاد الاستبيان لدى أفراد مجتمع الدراسة تمثلت في المشكلات التربوية حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (73.00) يليها المشكلات الاجتماعية عند متوسط حسابي (67.25) في المرتبة الثانية، في حين احتلت المشكلات الفنية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (61.20).

5- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقاً لمتغير موقع المدرسة وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين أجابوا بأن موقع مدارسهم في المدينة.

6- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقاً لمتغير حجم المدرسة وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين أجابوا بأن حجم مدارسهم أكثر من 200 طالب وطالبة.

7- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين أجابوا بأن سنوات خبرتهم من (1-10 سنوات).

8- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين أجابوا بأن مستواهم التعليمي متوسط.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات

وهي:

1- زيادة وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية الدور الذي يقومون به من خلال إقامة ندوات ومحاضرات توعوية، يلقيها أساتذة متخصصون في مجال الإدارة التربوية، أو اللقاءات المستمرة معهم من قبل المسؤولين في قطاع التربية والتعليم لتشجيعهم على بذل الكثير من الجهد في مجال العمل الإداري بمدارسهم، وكيفية التغلب على ما يواجههم من مشكلات فنية وتربوية واجتماعية بالطرق المثلى.

2- إعطاء مديري المدارس الثانوية المزيد من الصلاحيات في التعامل مع الأنظمة والقوانين واشعارهم بأهمية وقيمة ما يقدمونه من خدمات إدارية، تُسهم في الرفع من مستوى العملية التعليمية، ودفع عجلة التقدم بالمجتمع، بتوفير كافة وسائل الدعم المادي، والحوافز المعنوية.

3- عقد دورات وورش عمل بشكل مستمر للمديرين ونوابهم والعاملين في الإدارة، لمواكبة آخر المستجدات في مجال إدخال التكنولوجيا في التعليم، وإطلاعهم عن ما أسفرت عنه الدراسات الحديثة، والمؤتمرات العلمية، في ميدان الإدارة المدرسية من نتائج، من شأنها أن تفيدهم في تطوير أساليب العمل الإداري بمدارسهم بشكل أفضل.

4- إشراك الطاقم الإداري من (مديرين ونواب ومشرفين تربويين) في دورات تدريبية (محلية وعربية) وبصفة مستمرة لإكسابهم الخبرات اللازمة، لمواجهة المشكلات التي قد تعترض سير العملية التعليمية، بما يمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية على أكمل وجه.

5- ضرورة اهتمام المسؤولين بقطاع التربية والتعليم، بدراسة وتشخيص الصعوبات والمشكلات المختلفة التي تواجه مديري المدارس الثانوية، وبخاصة المدارس ذات الحجم الكبير منها، والواقعة في نطاق المدينة، ووضع الخطط الكفيلة لتلافيها، والحد من أثارها السلبية.

6- ضرورة قيام المسؤولين بقطاع التربية والتعليم بوضع استراتيجية شاملة، للحد من ظاهرة الغش، والسلوك السلبي غير المرغوب فيه من الطلبة، كانتشار استخدام الهواتف وآثارها السلبية.

7- وضع معايير وفق أسس علمية سليمة في تعيين مديري المدارس الثانوية، وذلك بتفضيل حملة الدورات التأهيلية التربوية أو ذوي التخصصات في الإدارة المدرسية.

8- العمل على توفير كافة الامكانيات والوسائل والتجهيزات اللازمة لتلافي مشكلة الظروف الفيزيائية السيئة في المدارس الثانوية.

9- العمل على توثيق الصلة والتعاون بين مديري المدارس الثانوية والمجتمع المحلي، والتعاون مع أولياء الأمور.

10- العمل على توفير المواصلات إلى المدارس الواقعة في المدن، وتوفير الأمن، وخاصة في فترة الإمتحانات.

المقترحات:

1- إجراء دراسات مماثلة للتعرف إلى المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مراحل تعليمية أخرى.

2- إجراء دراسات قائمة على برامج تدخلية لتنمية بعض الإستراتيجيات التربوية والنفسية لدى العاملين بمجال الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، كإستراتيجية حل المشكلات، والرفع من مستوى الأداء المهني.

قائمة المراجع

القرآن الكريم برواية حفص عن نافع

أولاً - الكتب:

- 1- إبراهيم أحمد أحمد (1991م) نحو تطوير الإدارة المدرسية، سلسلة دراسات نظرية، وميدانية، (ط2)، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية.
- 2- إبراهيم عبدالله الطخيس (1997م) الإدارة التربوية، دار ابن سينا، الرياض.
- 3- إبراهيم عصمت مطاوع (1998م) الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية - عالمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة.
- 4- إبراهيم عصمت مطاوع، وأمينة أحمد حسن (1982م) الأصول الإدارية، دار الشروق، جدة.
- 5- إحسان خليل الآغا (1995م) أساليب التعلم والتعليم في الإسلام، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- أحمد اسماعيل حجي (1998م) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 7- أحمد محمد الطيب (1999م) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، المكتب الجامعي، كلية التربية، جامعة طرابلس.
- 8- أحمد ماهر (1985م) الإدارة مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 9- اسماعيل محمد زياب (2001م) الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 10- أمل إبراهيم الخطيب (2009م) الإدارة المدرسية فلسفتها وأهدافها وتطبيقاتها، دار قنديل للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 11- بلغيث بن حمد القوزي (1989م) الإدارة المدرسية، مطابع الفرزدق، الرياض.

- 12- تيسير دويك وآخرون (1999م) أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط2، دار الفكر، عمان.
- 13- جمال أبو الوفا، سلامة عبدالعظيم (1999م) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- 14- جودت عزت عطوى (2000م) الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 15- جيمس وليمز (2003م) فن الإدارة المدرسية، دار الفاروق، القاهرة.
- 16- حافظ فرج أحمد (1995م) النمط القيادي لدى مديري المدارس، دراسة ميدانية المؤتمر السنوي الثاني، دار الفكر العربي.
- 17- دخيل الله الصريصري، يوسف حسن العارف (2003م) الإدارة المدرسية، دار حزم.
- 18- ذهب سمعان، ومحمد مرسي (1985م) الإدارة التعليمية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
- 19- سلامة حسين (2004م) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للنشر، عمان.
- 20- السيد الحسيني (1983م) النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الإسكندرية، ط4.
- 21- سيد الهواري (1992م) الإدارة أصول الأسس العلمية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 22- صلاح عبدالحميد مصطفى (1999م) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، (ط3)، دار المريخ، الرياض.
- 23- عبدالصمد الأغبري (2012م) الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة، جامعة الدمام.

- 24- عبدالعزيز المعايطه (2007م) الإدارة المدرسية في الفكر التربوي المعاصر، دار الحامد، عمان.
- 25- عبدالغني عبود (1995م) إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- 26- عبدالله أبو القاسم العرفي وآخرون (1996م) مقدمة في الإدارة التربوية المقارنة، جامعة قاريونس، بنغازي.
- 27- عبدالله بن محمد النغثير (2008م) المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في محافظة الدواهي التعليمية.
- 28- عبدالله عبدالدايم (1993م) مراجعة استراتيجية تطوير التربية العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- 29- العجيلي سرگز، وعياد سعيد امطير (2002م) البحث العلمي أساليبه وتقنياته، الزاوية، المكتبة الجامعية.
- 30- عرفات عبدالعزيز سليمان (1978م) استراتيجية الإدارة في التعليم، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- 31- علي عبدالحليم محجوب (1995م) مذكرات في الإدارة العامة، مؤسسة الأنوار، الرياض.
- 32- عمر التومي الشيباني (1979م) من أسس التربية الإسلامية، المركز الوطني للبحوث التعليمية، طرابلس.
- 33- فاروق شوقي البوهي (2000م) إدارة المدرسة الابتدائية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 34- فاروق عبده فليه، أحمد عبدالفتاح الزكي (2004م) معجم مصطلحات التربية لفظا واصطلاحا، دار الوفاء، الإسكندرية.

- 35- فوزي حرب أبوعودة (2004م) المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في قطاع غزة.
- 36- كمال دواني (1984م) العلاقة بين نمط القيادة الإدارية لمدرّاء المدارس وشعور المعلمين بالأمن، دراسات في العلوم الاجتماعية والتربوية، عمان، الأردن.
- 37- محمد العمایرة (2001م) مبادئ الإدارة المدرسية، (ط3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 38- محمد عبدالقادر عابدين (2001م) الإدارة المدرسية الحديثة، (ط2)، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
- 39- محمد عبدالقادر عابدين (2005م) الإدارة المدرسية الحديثة، (ط1)، جامعة القدس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 40- محمد فهمي، وحسن محمد (1993م) تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، الرياض.
- 41- محمد منير مرسي (1995م) الإدارة المدرسية الحديثة، جامعة عين شمس، كلية التربية، عالم الكتب.
- 42- محمد منير مرسي (2001م) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- 43- محمد منير مرسي، ووهيب سمعان (1975م) الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، عامل فاخر التربية قديمها وحديثها، ط3، دار العلم للملايين، بيروت.
- 44- محمود عبدالقادر قراقزة (1987م) نحو إدارة تربوية واعية، دار الفكر اللبناني، بيروت.
- 45- واصل جميل حسين المومني (2008م) الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

46- وهيب سمعان، ومحمد مرسي (1997م) الإدارة المدرسية الحديثة، دار العالم العربي، القاهرة، مصر.

ثانياً - الرسائل العلمية:

1- آمنة خليل أبو ليلة (2009م) المشكلات الإدارية التي تواجه المعاهد الأزهرية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير "غير منشورة"، الجامعة الإسلامية، غزة.

2- آمنة رمضان ساسي (2009م) الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تنفيذ القرارات الإدارية والتربوية لمدارس مرحلة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الزاوية.

3- جميل إبراهيم الحطبة (1992م) المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس والمراكز المهنية في الأردن، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

4- خلف محمد العظامات (1993م) المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس وحدة الإشراف التربوي في البادية الشمالية الشرقية، محافظة المفرق، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

5- ذهب نايف مظهر الشمري (2004م) المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

6- صالح بن علي البهلوان الغامدي (2012م) المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- 7- عائدة محمد حامد الجدي (2008م) دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- 8- عبدالرحيم محمد الزهراني (1993م) المشكلات التي تواجه مديري المدارس المشتركة في منطقة الطائف كما يراها المديرون، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، جامعة أم القرى،.
- 9- علي رجب أبوشعالة (2016م) المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في التعليم الخاص من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية الدراسات العليا، جامعة الإمام المهدي، السودان.
- 10- عمار عبدالجليل احتيوش (2005م) الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بأمانة التعليم بالزاوية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- 11- غيداء عبدالله صالح أبوعيشة (2007م) مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- 12- فتحية العربي القسبي (2000م) المشكلات الدراسية النفسية التي تواجه طلبة السنة الثانية ثانوي، وعلاقتها بمتغيري الجنس والتخصص الدراسي بمدينة الزاوية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية الآداب، جامعة الزاوية.
- 13- كمال خليل يونس (1996م) الصعوبات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.

14-كمال خليل محمود (1996م) الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

15-محمد إبراهيم الشريف (2007م) المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

16-محمد محمود اسماعيل (1999م) المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

17-محمد حسن زايد (2010م) واقع ممارسات مديرو المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

18-محمد سعد العجمي (2005م) التعرف على درجة تقدير مديري ومديرات المدارس المتوسطة للمشكلات التي تواجههم في دولة الكويت، رسالة ماجستير "غير منشورة"، جامعة اليرموك، الكويت.

19-محمود عبدالمجيد عساف، (2005): واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير "غير منشورة"، الجامعة الإسلامية، غزة.

20-نادرة غازي بسيسو (2003م) تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة، رسالة دكتوراه "غير منشورة"، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة.

21-هنية يوسف محمود اللهواني (2007م) المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس

ومعلميها في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير "غير منشورة"، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ثالثا - المجالات العلمية والمؤتمرات والندوات:

1- صباح الحاج محمد حامد وثوية عبدالكريم إبراهيم (2015م) الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمحلة كادفلي (جنوب كردفان) من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد الأول.

2- علي هود أبا عباد (1994م) المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، المؤتمر السنوي الثاني التابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة، بالقاهرة، كلية التربية، جامعة عين شمس من 22-24 يناير.

3- عمر بشير الطويبي (1976م) الإدارة المدرسية ضرورتها ومؤهلاتها، مجلة كلية التربية، طرابلس، العدد السادس.

4- فؤاد علي العاجز (2001م) المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات بمحافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع، الجزء الأول، العدد الأول.

5- محمد عبدالله المنيع (1988م) بعض الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية في المرحلة الابتدائية في السعودية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد السابع عشر.

رابعا - المراجع الأجنبية:

1- Bobbitts, Sharron A, Rohr Carol L, (1993), What are the most serious problem in schools ? Issue Brief. ERIC noted 35620.

- 2- Carpenter , Adrienne.problems of first – Year Urban Elementary School principals. Dissertation Abstracts International , 54 (2). 1993.
- 3- Highett ,N.T.School Effectiveness and Ineffectiveness: principals and Superintendents. perspectives (University of Alberta , Canada).Dissertation Abstracts International , 50 (11). 1990.
- 4- Kitavi,Mwaya,Wa,Westhuizen,Philip-C-Van-der.Problems Facing Beginning School Principals in Kenya.Paper Presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association New York, NY, April 8-12-1996. Dissertation Abstracts International .
- 5- Liming , R (1998) stress sources and coping strategies of secondary public school principals unpublished Dissertation. university of Denver , Internet , No , AA C991358.