معوقات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم.

Obstacles of School Administration in Elementary Schools at Derna City in Viewpoint Principals and Assistant Principals

د . فرج محمد سليمان. أستاذ الإدارة التعليمية المساعد. كلية التربية القبة. جامعة درنة.

Dr. Faraj M. Suleiman. Assistant Professor of Educational Administration. Al-Qubba College of Education. Derna University.

Email: farag.solman@onu.edu.ly

تاريخ استلام البحث	تاريخ قبول البحث	تاريخ نشر البحث
2021 / 9 / 15	2021 / 10 /25	2021 / 11 / 7

الملخص: هدفت الدراسة إلي التعرف على المعوقات الإدارية والشخصية والمادية للإدارة المدرسية لمدراس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم، استخدم المنهج الوصفي، وتم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم(64) مديراً ومساعداً وزعت عليهم استبانة تكونت من (26) عبارة وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات الإدارية كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، والمعوقات الشخصية ضعف قدرة بعض مديري المدارس على أتباع الأساليب القيادية، أما وجود المعوقات المادية فقد جاءت بدرجة مرتفعة.

الكلمات الداله: الإدارة المدرسية، التعليم الأساسي، مديري المدارس.

abstract: The study aimed to identify the administrative, personal and financial obstacles to the school administration of basic education schools in the city of Derna from the point of view of the principals and their assistants. The descriptive approach was used, and a comprehensive survey of the 66 principals and assistant principals was conducted. A 26-questions questionnaire was distributed. Findings showed that the most important administrative obstacles were the large number of burdens and tasks assigned to the school principal, and personal obstacles, the weakness of the ability of some school principals to follow leadership styles. As for the presence of financial obstacles, it came to a high degree with .

Key words: school administration, basic education, school principals.

المقدمة: تعد التربية في المفهوم الحديث عملية مستمرة باستمرار الحياة، لا تقتصر على فترة عمرية معينة، ولا على مرحلة دراسية محددة، تهتم بكل جوانب شخصية الفرد، وتتضمن جوانبها: النظرية والتطبيقية، مستندةً إلى أسس علمية مستمدة من علوم: الاجتماع والنفس والإدارة وغير ذلك من العلوم، فالمدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية، التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الفرد ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته .

لذلك حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية، وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة، تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة، وفي العلاقات الإنسانية، وتنظيم العمل الجماعي، وتهيئة الظروف الملائمة للعمل (الطيطي:2010، 28)، وعليه فإن الإدارة المدرسية تعتبر بمثابة الأساس، الذي يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الكريمة القادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين، ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة ذات الكفاءة، والشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية؛ من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، ومدير المدرسة يلعب دور أساسي في قيادة هذه الجهود، وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الارتقاء بالعاملين معه وبطلابه من جهة، والمجتمع كله من جهة أخرى (بلبيسي:2007، 22).

ومن هذا المنطلق يزداد اليوم الاهتمام بدور مدير المدرسة، باعتباره يقوم بالدور القيادي التربوي كونه مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته، لذلك يقع على عاتق مدير المدرسة عبء كبير في تنفيذ المدرسة لوظائفها وواجباتها؛ حيث يتوقع منه القيادة والمهارة والإبداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها، وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع الأصلي (الأغبري:2000، 16)

غير أن مدير المدرسة تواجه العديد من المعوقات، التي تحول دون قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة في سبيل تسيير العملية التعليمية و تطويرها، حيث تعد الإدارة المدرسية العنصر المهم في تحقيق أهداف المجتمع وسياساته في تحديث التعليم وتطويره، ولن يستطيع المجتمع أن يحقق النجاح في هذا المجال ما لم تكن هناك إدارة مدرسية ناجحة، وقادرة على تحقيق أهداف المجتمع وطموحاته، لذلك يجب أن تتضافر كافة الجهود في سبيل علاج أوجه القصور، والقضاء على كافة المعوقات و الصعوبات التي تحد من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها .

الإحساس بالمشكلة:

أحس الباحث بوجود مشكلة، تتمثل في جملة من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة، و تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، من خلال عدة مصادر تتمثل فيما يلي:

أولا - **الدراسات السابقة**:

إن الاطلاع على نتائج الأبحاث التي تناولت معوقات الإدارة المدرسية، قد يثري هذا العمل ويفيد في معرفة الخطوط العريضة التي سارت على نهجها هذه الأبحاث، وإعداد أدوات الدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات: دراسة أبو عاشور(2002) واستهدفت الكشف عن معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في مديرية بني كنانة بالأردن، وتم استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من(68) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات الإدارة تمثلت في قلة المخصصات المالية، وقلة توافر الأجهزة والمعدات والمواد والوسائل التعليمية.

كما أجرت تسكا (Taska 2003) دراسة بعنوان " القيادة الفاعلة بمديرية التربية والتعليم من خلال التواصل في ديترويت " استهدفت تعرف الوسائل التي يستخدمها مديري الإدارة ذوي الكفاءة العالية في ديترويت، وأساليب الاتصال المستخدمة من جانبهم، وتم استخدام معيار تدريب القيادات الفاعلة الذي طوره توماس وجوردن كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيق اداة الدراسة على عينة من مديري التعليم في ديترويت والذين يوصفون بدرجة عالية من الكفاءة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية الاتصال تترجم قدرة المدير على تحقيق الأهداف، حيث يستطيع المدير الكفء التواصل مع العاملين والمجتمع بطريقة تؤهله لتعرف الاحتياجات اللازمة للآخرين، وتساعده على إقناعهم بأهمية تبني الرؤى التربوية للإدارة التعليمية .

كما أجرت مارليت (Marlette 2004) دراسة بعنوان " خصائص مديري التربية والتعليم الذين يعتبرون قادة أكفاء في كاليفورنيا " استهدفت تحديد خصائص مديري التربية والتعليم بكاليفورنيا والذين يعتبرون على درجة عالية من الكفاءة الإدارية، والتعرف على الأساليب والاستراتيجيات التي يتبعونها للوصول لهذه الدرجة من الكفاءة، واعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات، حيث تم المقابلة مع خمسة من أكفأ مديري التعليم بكاليفورنيا، وتوصلت الدراسة إلى أن هؤلاء القادة التربويين يعملون على: التعرف على المشاكل الطلابية ومناقشة الطلاب فيها وصولا إلى أفضل الطرق لحلها، ومحاولة التواصل مع جميع الاطراف الفاعلة في العملية التعليمية وصولا إلى مشاركة مجتمعية فعالة، والتأكيد علي أهمية تنفيذ الأهداف التربوية بأفضل الطرق العلمية، ومحاولة هؤلاء القادة ترك سجل مشرف مهنيا لهم بعد ترك الخدمة .

أما دراسة أبو عودة (2004) فقد استهدفت التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأسلوب المسح الشامل على مديري المدارس بواقع (74) مديراً ومديرة، وعينة من المعلمين بلغت (279) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلي أن أهم المعوقات تمثلت في: شكوي المعلمين من قلة الحوافز المقدمة من قبل وزارة التعليم، وقلة توافر شبكة انترنت خاصة بالمدارس، اولنقص الشديد في الأجهزة والمعدات التي تستخدم في العملية التعليمية.

أما دراسة اللهواني (2007) فقد استهدفت التعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (27) مديراً ومديرة و(221) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلي أن أهم معوقات الإدارة تمثلت في قلة المخصصات المالية، والنقص الشديد في الوسائل والمعدات المستخدمة في العملية التعليمية.

و في هذا الصدد أجرت توني بوش (Tony Bush (2008 بعنوان " القيادة والتنمية الإدارية في التربية والتعليم " استهدفت تطوير المهارات القيادية والتعرف على نماذج مختلفة من المهارات القيادية في العملية التعليمية في كل من أوربا، وأمريكا الشمالية وأسيا والمحيط الهادي واستراليا ونيوزيلاندا وافريقيا، كما تناول الباحث الآثار المترتبة على قيادة المدرسة

ومخرجاتها، وتناولت الدراسة جوانب التنمية، وتحسين المدارس والقيادة، والتعرف على نماذج القيادة، وأهمية القيادة والإدارة والمناهج الدراسية وتنمية المهارات القيادية .

أما دراسة كي شاندرسكار (K, Chandreskar 2011) فقد استهدفت تعرف بيئة العمل في المنظمات الحكومية العامة، و تعرف تأثير الظروف البيئية على مستوى أداء العاملين في تلك المنظمات، كما استهدفت تقديم مجموعة من التوصيات لجعل بيئة العمل أكثر تشجيعا وتحفيزا للعاملين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (285) من العاملين في القطاع العام الحكومي في مختلف القطاعات في الهند، وقد اشارت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل عامل مهم في مستوى الأداء لدى العاملين في القطاع العام الحكومي، حيث كانت هناك علاقة ارتباطية بين مستوى جودة بيئة العمل ومستوى أداء العاملين، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لجعل بيئة العمل أكثر جاذبية وتشجيعا لمزيد من الأداء، كما أجرى دراسة سافورا وأخرون (Safura et al 2014) استهدفت تناول العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية المدرسية للمعلمين ومستوى فاعلية الأداء لدى معلمي المدارس العليا بمدينة شارفان بإيران، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث استخدمت الدراسة استبانه لتعرف مستوى جودة الحياة المدرسية، واستبانه أخرى لتعرف فاعلية الأداء لدى المعلمين، وتم تطبيق أدوات الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (108) من المعلمين، وقد أكدت نتائج الدراسة دور جودة الحياة في البيئة المدرسية ومستوى أداء معلمي المدارس العليا بمدينة شارفان، حيث كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة الحياة المدرسية ومستوى فاعلية الأداء لدى المعلمين .

وفي السياق نفسه دراسة عبد الدائم(2017) هدفت التعرف على واقع مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية ببلدية زليتن بليبيا، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتم إجراء مسح شامل لمدراء المدارس بلغ عددهم(28) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ضعف التجهيزات المالية المخصصة للمدارس مثل الوسائل التعليمية والأجهزة والمعدات التي تستخدم بالعملية التعليمية.

بينما استهدفت الشمري والحربي(2019) التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل بالسعودية، استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (90) مديراً وباستخدام الاستبانة توصلت الدراسة إلي أن أهم المعوقات الإدارية:

كثرة الأعباء والمهام الموكلة إلي مدير المدرسة، وضعف قدرة المدير على التعامل مع تقنيات التعليم الحديثة في مجال المعوقات الفنية، والنقص في الامكانيات المادية المخصصة للمدارس.

وفي السياق نفسه استهدفت دراسة الخليفة وأبو إدريس (2019) معرفة معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، واختيرت عينة عشوائية بلغت (40) معلماً ومديراً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات المطلوبة وتوصلت الدراسة إلي أن أكثر المعوقات وجوداً كانت المعوقات الاقتصادية.

بينما استهدفت دراسة شعبيات وأخرون(2020) الكشف عن الصعوبات الإدارية والمالية التي يواجهها مديروا المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (140) مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلي أن من أهم المعوقات النقص الحاد في الميزانيات التي ترصد للمدارس.

التعقيب على الدراسات السابقة :

أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع مشكلات الإدارة المدرسية، ومنها: دراسة أبو عودة (2004)، ودراسة اللهواني (2007) ، ودراسة عبد الدائم(2017)، ودراسة الشمري والحربي(2019) ، ودراسة الخليفة وأبو إدريس (2019) ، ودراسة شعبيات وأخرون(2020) .كما تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ، و استخدام الاستبيان كأداة للدراسة و جمع المعلومات .

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

شملت عينة الدراسات السابقة طلاب من مختلف المراحل التعليمية بداية من المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية والمرحلة الجامعية.

اختلفت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة أدواتها، ولم تطبق إلا دراسة واحدة إجراءاتها في البيئة الليبية .

تصميم الأدوات في كل دراسة من الدراسات السابقة يتبع لأهداف كل دراسة .

لم تحظ الدراسات التي اهتمت بمعوقات الإدارة المدرسية في البيئة الليبية بقدر كاف من الاهتمام، ولعل هذه الدراسة محاولة للإسهام في سد حاجات المكتبة العربية من الدراسات والأبحاث التي تهتم بتعرف واقع الإدارة المدرسية في ليبيا، حيث يعد هذا

الموضوع مهما في إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي وخاصة المهتمة بالدراسات التربوية، كما يمكن أن توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين لأجراء المزيد من البحوث في هذا المجال .

ثانيا - **الدراسة الاستكشافية**: قام الباحث بدراسة استكشافية على عدة محاور للتعرف على واقع معوقات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة، وهي كما يلي: -

1 – أجرى الباحث مقابلات شخصية في (أبريل2021) مع سبعة موجهين تربويين بمراقبة تعليم درنة، و تسعة عشر مديراً و مساعداً للمدير بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة، و وجه إليهم الباحث بعض الأسئلة التي ترتبط بموضوع البحث و هدفه، و كانت هذه الأسئلة هي:

- ما أهم المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة ؟
-هل تختلف هذه المعوقات بمدارس التعليم الحكومي عنها بمدارس التعليم الحر؟
- هل يمتلك مدير المدرسة صلاحيات كافية تمكنه من علاج هذه المعوقات والحد منها ؟

و كانت نتائج هذه المقابلات كالتالي:

1. أكد عدد كبير من المدراء ومساعديهم على وجود معوقات متعددة تواجه الإدارة المدرسية بمدينة درنة، و بلغ عددهم أربعة عشر(14) مديراً ومساعداً بنسبة مئوية تصل إلى (73.7%) من أجمالي عدد المديرين الذين طبقت عليهم الدراسة الاستكشافية .
2. أكد عدد من المدراء ومساعديهم بلغ عددهم ثمانية عشر(18) من إجمالي عدد المدراء و المساعدين والموجهين بنسبة مئوية تصل إلى (69.2%) أن مدارس التعليم الحكومي تواجه معوقات أكثر من مدارس التعليم الحر .
3 .أكد عدد واحد و عشرون(21) من أجمالي عدد الموجهين والمدراء ومساعديهم بنسبة مئوية تصل إلى (80.8%) أن الإدارة المدرسية لا تمتلك صلاحيات و إمكانيات كافية لمواجهة هذه المعوقات .

مما أكد للباحث وجود معوقات متعددة تواجه الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة، يجب تحديدها بدقة، ووضع خطة استراتيجية فاعلة؛ لعلاج هذه المعوقات والحد منها .

ثالثا – الخبرة الشخصية: حيث قام الباحث بمراجعة الدراسات و البحوث السابقة، وتبين للباحث ندرة الدراسات التي أجريت على الواقع الليبي فيما يتعلق بتحديد معوقات الإدارة المدرسية وبخاصة في العشر سنوات الأخيرة، ومن خلال شكاوى المدراء ومساعديهم المتكررة من ضعف الإمكانيات، وقلة الصلاحيات الممنوحة لهم وكثرة الأعباء، والمسئوليات الملقاة على عاتقهم في مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة، إضافة إلى ملامسة الباحث لتلك المشكلة من واقع احتكاكه بإدارات تلك المدارس خلال فترة الإشراف على التربية العملية بمدارس التعليم الأساسي بدرنة .

مشكلة الدراسة:

إن العصر الحاضر الذي نعيشه يمر بمتغيرات سريعة من خلال نمو متسارع للمعرفة العلمية، والتطور المذهل للتقنية في مختلف المجالات، لا سيما مجال الإدارة المدرسية، فإن هذا الأمر يتطلب منها أن تغير من اتجاهاتها التقليدية، و تطور من نشاطاتها، وتنوع في أساليبها وبرامجها؛ بغرض استيعاب ما يستجد من تطورات متلاحقة، وحتى يتحقق ذلك يجب الأخذ بمنهجية ومفهوم الإدارة الحديثة، والتغلب على كل ما يواجهها من معوقات .

وتعد الإدارة من أولى اهتمامات المجتمعات الحديثة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، حتى باتت تشمل مجمل النظم في البنيان الاجتماعي وما تتضمنه من عمليات التنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم والمتابعة، سواء كانت أنشطة أو فعاليات، تصب في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة (صقر:2016، 351)

كما تعتبر الإدارة بصفة عامة الركيزة الأساسية في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل والحاسم في تحقيق التنمية في كافة المجالات(الأغا وآخرون:2009 ، 3) .

وحيث أنّ الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تنير الطريق، وتفتحً أذهان العاملين في الميدان التربوي لتصل بهم نحو تحقيق الأهداف التي وضعت لها، كما تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة، يعمل فيه كل أفراد المدرسة بارتياح تام، تسود فيه علاقات طيبة بينهم، وتسعى إلى تحقيق النظام والاستقرار بالمدرسة، وتزيد من دافعتيهم للعمل وتحقيق الانجازات(الحارثى:2010، 20) .

وفي الوقت الذي تبرز فيه أهمية مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التعليمية وإنمائها، لأنه القائد التربوي المسئول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة في البيئة التربوية من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التعليمية بمدرسته ويشرف عليها بانتظام واهتمام، أضف إلى ذلك أنه قد بات واضحاً أن الممارسات التربوية لمدير المدرسة تعمل على تحسين الأساليب التربوية للمعلمين وتحفيزهم مهنياً (السعود:251,2009).

فإن الإدارة المدرسية تواجه العديد من المعوقات و الصعوبات، التي تحد من قدرتها على مواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي، الذي أصبح سمة العصر، وتضعف قدرتها على إنتاج مخرجات تعليمية تتحقق فيها طموحات المجتمع وتطلعاته، لذلك فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات الإدارة المدرسية لمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المعوقات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟
- ما المعوقات الشخصية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟
- ما المعوقات المادية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟
- ما مقترحات التغلب على المعوقات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة سواء أكانت إدارية أم شخصية أم مادية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- المعوقات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم.
- المعوقات الشخصية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم.
- المعوقات المادية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم.
- مقترحات التغلب على المعوقات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة سواء أكانت إدارية أم شخصية أم مادية.

أهمية الدراسة:

أ . **الأهمية النظرية**: تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا مهما له تأثير كبير على العملية التعليمية، ويسهم في تحديد معوقات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي، وبالتالي تسهم في مساعدة المهتمين بجودة العملية التعليمية وأصحاب القرار في الإدارة التربوية بما تقدمه لهم من نتائج وتوصيات، وتضعهم أمام أبرز معوقات الإدارة المدرسية.

ب .**الأهمية التطبيقية**: من المتوقع أن يفيد هذا البحث في مجال الإدارة المدرسية كلا من:

القيادات العليا بمرحلة التعليم الأساسي بدولة ليبيا؛ حيث يوجه البحث أنظارهم إلى المعوقات التي تواجه مدارس هذه المرحلة، الأمر الذي يدفعهم نحو توحيد الجهود ووضع الخطط والرؤى التي تسهم في علاج هذه المعوقات والحد منها .

مدراء مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم؛ حيث يوجه عنايتهم إلى معرفة المعوقات التي تواجه إدارة المدارس، بما يسمح لهم بالاستعداد لها، وتعبئة الجهود لمواجهتها، وتدارك أخطارها قبل أن تستشري ويتسع أثرها، ويؤثر على طلاب المدارس وموظفيها .

الباحثين، حيث يفتح هذا البحث بابا أمام العديد من الدراسات الأخرى، التي يمكن أن تتناول المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بمختلف جوانبها لإجراء المزيد من الدراسات لتعزيز نتائج هذه الدراسة أو نفيها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة المعوقات الإدارية والشخصية والمادية.

الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة.

الحدود البشرية: مديري مدارس التعليم الأساسي ومساعديهم بمدينة درنة.

الحدود الزمنية: العام الدراسي 2020-2021م

مصطلحات الدراسة:

الإدارة المدرسية:

ويعرفها حسين(2006، 19) بأنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقدم التعليم، أو هي نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل داخل المدرسة " .

ويعرفها الشمراني (2008، 7) بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه كل عمل تعليمي أوتربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقدم التعليم فيها "

المعوقات:

يعرفها المغيدي(1997، 23) بأنها جميع العوائق المالية والإدارية والشخصية التي تعوق المسؤول عن تحقيق أهدافه وبرامجه الإدارية والتي تساعد في عمليتي التعلم والتعليم وتطويرهما.

وتعرف إجرائياً: على أنها مجموعة العوامل والظروف الإدارية والمالية والشخصية التي تمنع أو تقيد الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة وذلك وفقاً لمجالات أداة الدراسة.

الإطار النظري

مفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها:

للإدارة المدرسية دور تربوي وتعليمي مهم من حيث أنها الإدارة التي تشرف علي تنفيذ السياسات التعليمية، وتحقيق أهدافها، فهي تقود العمل التعليمي والتربوي بالمدرسة، وتوجه سلوك ونشاطات الأفراد في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية، فنجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية المرسومة دليل على نجاح العملية التربوية في أداء مهماتها ووظائفها(راغب:2011،59)

وعرفت الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي تتكون من مدير المدرسة ونائبه والمعلمين، وكل فرد يعمل في حدود إمكانياته لتحسين العملية التربوية والتعليمية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة(محمد:2008،25) .

وعرفت بأنها: الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التعليمية ويقوم علي راسها مدير ومسؤوليته الرئيسة هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة (البدري:2008،52) .

وعرفها الدعيلج(2009) بأنها: جميع المجهودات والامكانات المتاحة والأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين من معلمين وإداريين من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة(الدعيلج2009:،153).

وباستقراء تعريفات الإدارة المدرسية السابقة يرى الباحث أنها تتفق فيما يلي:

1 . أنها تتكون من مجموعة منظمة من العاملين والموظفين يرأسهم المدير .

2 . هؤلاء الموظفون يؤدون أنشطة وعمليات منسقة تؤثر في سلوك التلاميذ .

3 . يسعى هؤلاء الموظفون إلى تحقيق أهداف على مستوى المدرسة، وعلى مستوى المجتمع .

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن الإدارة المدرسية هي « جميع الجهود والأنشطة العملية والعلمية المقصودة التي توظف نتائج علم الإدارة في توجيه العمل بالمدرسة نحو تحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية، كما أن الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، وعلاقة الأولى بالثانية هي علاقة الخاص بالعام، وتتحدد الإدارة المدرسية بأنها على مستوى المدرسة، ولكنها في نفس الوقت لها ارتباطها بالمستويات العليا للإدارة التعليمية كما أن لها صلتها بالمجتمع والبيئة التي تحيا فيها .

أهمية الإدارة المدرسية:

يرتبط نجاح المؤسسات على اختلاف ميادينها وتعدد إشكالها وتباين ظروفها في تحقيق أهدافها والمحافظة على مستوي التقدم والنجاح بوجود أدارة فعالة, وترجع أهمية الإدارة بالنسبة للمنظمة باستثمار ما لديها من موارد مادية وبشرية بغية تحقيق أهدافها المرجوة.

وأشار العردان(2007، 49) إلى أهمية الإدارة المدرسية من حيث أنها أحد عوامل نجاح العملية التربوية، وأنها الوحدة التربوية التي تتعامل مباشرة مع المعلم، والطالب، والمنهج، والمجتمع المحلي، وبالتالي فأن نجاح العملية التربوية مرهون إلى حد كبير بمدي قدرة الإدارة المدرسية وفاعليتها في تلبية احتياجات وميول المعلمين والمتعلمين والعاملين داخل المدرسة في أطار الحرية المسئولة والتعاون المستمر.

وذكر الحربي (2011، 12) نقلا عن مصطفى أن أهمية الإدارة المدرسية تتمثل في:

أن الإدارة المدرسية لازمة لكل مدرسة: حيث أن وجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب وقدر من المال لا يؤدي إلى إتمام إعداد هؤلاء الطلاب، إذ لابد من إنسان قادر على أن يضع الأهداف ويحققها بالمشاركة مع الآخرين، ويقوم بالتوجيه والتنسيق والإرشاد ورفع الروح المعنوية

الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط تنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم، ويقوم مدير المدرسة بتحديد من سيقوم بأداء كل جزء من أجزاء العمل .

إشباع الحاجات الكاملة والرغبات الإنسانية للمدرسين والطلاب والمجتمع الذي توحد في المدرسة

الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق الأهداف المحددة .

كما أكد ماهر(2006،11) إلى أهمية الإدارة المدرسية تكمن في تحقيق درجة مميزة في استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، خاصة توظيف التكنولوجيا، وتقنية المعلومات في انجاز مهام ومسئوليات الإدارة.

كما أن للإدارة المدرسية دور مهم في تنمية ورعاية الطلاب الذين يعدون الركيزة الأساسية في العمل الإداري المدرسي، حيث تعمل على توفير ما يلزم من متطلبات ترتبط بالعملية التعليمية لتنمية معارف وقدرات ومواهب ومهارات الطلاب المختلفة، فضلاً عن دورها الكبير في مواجهة المشكلات والقضايا التي تقود إلي تغير أفكار الطلاب وانحرافهم عن القيم والمعتقدات الفكرية السليمة(السميح:2010،41).

إن كثيرا من أنشطة الإدارة تتضمن تشخيص المشكلات وتحليلها والتعرف على أبعادها والعمل على حلها والتغلب عليها، والمدير الناجح هو الذي يعمل على تحويل المشكلات إلى فرص يتم من خلالها المواجهة والمعالجة الإيجابية لهذه المشكلات، ومن ثم العمل على تطوير العمل وتحسينه والارتفاع بمستواه، والإدارة تتعلق بالتغيير والتطوير والتحسين أكثر مما تتعلق بالمحافظة على الوضع الراهن (صقر:2016، 353).

ونتيجة لأهمية الإدارة المدرسية فأنها تعد العملية التي تواجهه المشكلات والمعوقات بأسلوب علمي لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية، وتقييم الواقع ودراسته ووضع الخطط اللازمة للتطوير وتخطي العقبات والفجوات التي تعيق مسيرة الإدارة المدرسية.

أهداف الإدارة المدرسية:

يرى الطنطاوي (2011، 131) أن الإدارة المدرسية تهدف إلى تحقيق:

بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملاً, جسمياً , عقلياً, نفسياً, واجتماعياً , وهذا يعني أن صالح الطالب هومحور العملية التعليمية ومحور اهتمام المدرسة, وأنه – صالح الطالب – المعيار الأول الذي يقاس عليه كل الأهداف التنفيذية للإدارة المدرسية .

تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية بالمدرسة بما يحقق سرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها, وتوافر العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين في المدرسة .

وضع خطط التطور والنمو المستقبلي للمدرسة .

الإشراف على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية والمستقبلية .

توفير العلاقات الجيدة بين المدرسة والبيئة من خلال مجالس الآباء والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة , مع العمل على معاونة البيئة على حل ما قد يوجد بها من مشكلات .

توفير الأنشطة التي تساعد الطلاب على نموشخصيتهم في كافة المجالات .

ويضيف أبوالريش(2008، 44) أن من بين أهداف الإدارة المدرسية ما يلي:

1- زيادة الاهتمام ببناء شخصية التلميذ ونموه في جميع الجوانب الخلقية والعقلية والاجتماعية والثقافية والبدنية والحرص على توعيته وتوجيهه.

2- زيادة الاهتمام بتعويد التلاميذ الالتزام بالنظام وحسن التعامل واحترام حقوق الآخرين

3- زيادة الاهتمام بالتربية الصحية للتلاميذ من خلال برنامج للصحة المدرسية بكل مدرسة, تبصير التلاميذ بضرورة الاهتمام بصحتهم والمحافظة عليها وطرق الوقاية من الأمراض والحوادث, وتنمية ثقافتهم الصحية والوقائية والغذائية .

4- متابعة الطلاب على اختلاف مستوياتهم دراسياً وسلوكياً, والاهتمام بمستوى تحصيلهم وادائهم للواجبات والتي يجب تنسيقها بين المعلمين, وتتبع حالات التأخر الدراسي, وبحث أسبابها والعمل على حلها .

دور مدير المدرسة:

ويرى الغامدي (2011، 25) أن دور الإدارة المدرسية يتضح من خلال الدور الذي يقوم به مدير المدرسة والوكلاء من حيث عملية الإشراف والمتابعة والتوجيه والتنسيق للمهام الادارية والفنية والاجتماعية المتعلقة بالطالب.

ويعد مدير المدرسة هو القائد الأول في المدرسة، وهو المسؤول عن كل كبيرة وصغيرة فيها، ويقع عليه نجاحها ونجاح طلبتها، وتحقيق أهدافها، ورفع مستوي المدرسة، وهذا لا يتحقق إلا إذ كان المدير على قدر عال من الكفاءة والمسؤولية والتفهم والتعاون والعلم بشؤون الإدارة، وما يتبعها من اتخاذ قرارات تطويرية، والمعرفة بالنفس البشرية، وما تحتاجه من الثواب والدعم، والتشجيع والتعامل بديمقراطية، وتفضيل مصلحة المؤسسة العامة على المصلحة الذاتية، فنجاحه يعتمد على تفهمه وأداركه للكفاءات التي لديه، مستفيداً منها في تطوير المدرسة واضعاً إياها في المكان المناسب، ولا يمكن أن يكون قوياً إلا إذا دعم موظفيه، واعترف بكفاءتهم، وشاركهم في تطوير المدرسة، وصنع القرار.

وينبغي عليه أن يقوم بتطوير سياسات وممارسات وخطط المدرسة ويضع المرافق والمدخرات والمصادر التعليمية بالمدرسة في خدمة العاملين وفي خدمة العملية التعليمية بكافة عناصرها.

كما يجب إلا يهمل علاقة مدرسته بالعالم الخارجي، فلابد أن يهتم بقضايا التربية والتعليم، وعليه أيضاً أن يشرك أولياء الأمور ويطلعهم ليس فقط على وضع أبنائهم التعليمي، وأنما السماع إلى أراءهم من خلال إنشاء لجان تتضمن أعضاء من أولياء الأمور لمناقشة قضايا المدرسة التعليمية(حليمة:2013، 352).

معوقات الإدارة المدرسية:

من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ما يلي:

ضعف توفر الامكانيات البشرية والمادية اللازمة للعمل المدرسي.

عدم وضوح لبعض النظم واللوائح المنظمة لعمل الإدارة المدرسية.

المركزية التي تستدعي مراجعة الإدارة التربوية العليا ومكاتب الوزارة للبث في العديد من الأمور المادية والتقنية .

زيادة النزعة التسلطية أو الدكتاتورية في الأساليب الإدارية لبعض إدارات المدارس.

ضعف اتباع المشاركة في اتخاذ القرارات المنظمة للعمل الإداري على مستوي المدرسة.

واضاف العردان(2007، 44) عدداً من المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وتمثلت بمايلي:

اتباع النمط التقليدي والروتين في متابعة سير العمل داخل الإدارات دون اللجوء إلي التطوير.

الفشل في التخطيط للعمل الإداري داخل الإدارة.

قلة التنوع في أساليب الإشراف من زيارات وورش عمل واجتماعات.

عدم تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والمهام الرقابية.

ضعف تنسيق العمل بين الإدارة المدرسية والإدارات التعليمية العليا.

ضعف الخلفية الثقافية والاجتماعية لبعض مديري المدراس.

التسلط في العمل وعدم اعطاء العاملين فرصة للمشاركة في إدارة العمل.

وذكر أبو عودة (2004) أنه يمكن تصنيف المشكلات أو المعوقات التي تواجه مديري المدارس إلى:

مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه، ومن أمثلتها قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية، وعدم القدرة على إدراك الذات، وتوقف التطور الشخصي وعدم القدرة على التدريب، وضعف مهارة حل المشكلات، وضعف القدرة على العمل الجماعي.

مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة مثل مشكلات التطور التكنولوجي والمعرفي وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم وغيرها.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لكونه انسب الأساليب التي يمكن استخدامها مع مثل هذا النوع من الدراسات وذلك لوصف معوقات الإدارة المدرسية لمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين ومساعديهم.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة ومساعديهم والبالغ عددهم (64) مديراً ومساعداً وذلك خلال العام الدراسي 2020-2021م.

أداة الدراسة:

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع معوقات الإدارة المدرسية تم إعداد أداة قياس مع إعادة صياغة بعض الفقرات بما يتلاءم مع البيئة الليبية واشتملت الأداة على (26) عبارة شملت ثلاث مجالات كما يلي:

المجال الأول: المعوقات الإدارية وعدد عباراته(9).

المجال الثاني: المعوقات الشخصية وعدد عباراته(8).

المجال الثالث: المعوقات المادية وعدد عباراته(9).

وقد وضعت أمام كل عبارة البدائل التالية، وذلك كما في الجدول (1).

جدول(1) بدائل الإجابة لعبارات الاستبانة

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة، انها تقيس فعلاً ما اعدت لقياسه، استخدمت طريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات العلوم الإدارية لا بداء آرائهم وملاحظاتهم على فقراتها، وبناء على ملاحظاتهم أجريت بعض التعديلات على العبارات التي لم تحصل على نسبة موافقة (80%) فأكثر من أراء المحكمين.

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الأداة تم حساب الثبات للأداة ككل ولكل مجال على حدة من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ، وذلك كما في الجدول (2).

جدول (2) حساب الثبات للأداة ككل ولكل مجال على حدة.

المجال	عدد الفقرات	قيمة الثبات
المعوقات الإدارية	9	%83
المعوقات الشخصية	8	%82
المعوقات المادية	9	%80
الأداة ككل	26	%84

الأساليب الإحصائية:

بعد جمع استمارات الاستبانة والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم تفريغها في الحاسب الآلي باستخدام الحقيبة الإحصائية (spss)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، لمعرفة أهم المعوقات الإدارية والشخصية والمادية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة.

عرض النتائج ومناقشتها

السؤال الأول: ما المعوقات الإدارية لمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول المعوقات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة، وذلك كما في الجدول (3)

جدول(3) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجتمع البحث وفقاً لفقرات محور المعوقات الإدارية.

العبارات أولاً: المعوقات الإدارية	درجة الموافقة					
	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	النسبة	المتوسط
1..كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.	60	3	1	187	%96	2.9
2. ضعف التنسيق والتواصل بين إدارة التعليم والمدرسة.	57	3	4	181	%93	2.8
3. ضعف مهارات المديرين في اتخاذ القرارات.	40	20	4	164	%83	2.5
4. ضعف الاتصال بين العاملين بالمدرسة.	20	30	14	134	% 69	2.9
5. نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.	50	10	4	174	%90	2.7
6.أتباع نظام المركزية في الإدارة التعليمية .	59	2	3	184	%93	2.8
7.ضعف تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة من قبل الإدارة العليا .	42	8	14	156	%80	2.4
8. تعدد الجهات الرقابية على أعمال مدير المدرسة..	10	40	14	135	%70	2.1
9.غياب مبدأ المحاسبية مع المعلمين المقصرين..	8	50	6	130	%66	2

يلاحظ من جدول(3) أن أعلى المعوقات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة هي كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة بمتوسط (2.9) ونسبة (96%)، ويليها ضعف التنسيق والتواصل بين إدارة التعليم والمدرسة بمتوسط (2.8) ونسبة مئوية (93%)، ثم أتباع نظام المركزية في الإدارة التعليمية بمتوسط (2.8) ونسبة مئوية (93%) ويمكن تفسير ذلك بان الإدارة المدرسية تعاني من معوقات إدارية متمثلة في غياب وسائل الاتصال الحديث بين الإدارات التعليمية والمدرسة، وضعف الصلاحيات الممنوحة للمدارس، وكثرة المهام الإدارية الروتينية الموكلة لمدير المدرسة وتتفق بعض هذه النتائج مع دراسة الشمري (2019) .

أما أقل العبارات من حيث الأهمية العبارة رقم(8) ونصها: تعدد الجهات الرقابية على أعمال مدير المدرسة، ثم العبارة رقم(9) ونصها: غياب مبدأ المحاسبية مع المعلمين المقصرين، ثم العبارة رقم(7) ونصها: ضعف تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة من قبل الإدارة العليا قد يكون السبب حسب رأى مجتمع الدراسة حصول هذه العبارات على أقل ترتيب بان الجهات المكلفة بمراقبة المدارس عادة إدارة التعليم بالمنطقة، أيضاً هناك وسائل محاسبية تتبعها إدارة المدارس من لفت النظر والخصم وغيرها من الوسائل الرادعة لمخالفات العمل، أما ضعف الصلاحيات الممنوحة فعادة مدير المدرسة مرهق بالإعمال الإدارية الروتينية وقد لا يحتاج إلى تفويض وخاصة في ظل النظام المركزي للإدارة التي تتبعه وزارة التعليم بليبيا.

السؤال الثاني: ما المعوقات الشخصية لمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول المعوقات الشخصية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة، وذلك كما في الجدول (4)

جدول(4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجتمع البحث وفقاً لفقرات محور المعوقات الشخصية.

العبارات ثانياً: المعوقات الشخصية	درجة الموافقة			المجموع	النسبة	المتوسط
	موافق	محايد	غير موافق			
ضعف قدرة بعض مديري المدارس على أتباع الأساليب القيادية	62	1	1	189	%96	2.9
معاناة بعض المديرين من مشكلات صحية تؤثر على أدائهم.	4	10	50	82	%40	1.2
ضعف بعض المديرين في فهم قوانين وأنظمة العمل الإداري بالمدرسة.	60	2	2	186	%96	2.9
تأثر المدير بالمشكلات الشخصية مما يضعف من أدائه.	5	10	49	84	%43	1.3
سوء العلاقة بين المعلمين ومدير المدرسة .	59	1	4	183	%93	2.8
انعكاس نمط شخصية المدير على إدارة المدرسة.	7	3	54	81	%40	1.2
إهمال بعض المديرين للمشكلات الاجتماعية للعاملين بالمدرسة .	8	2	54	82	%40	1.2
ضعف إلمام المدير بلائحة السلوك والمواظبة في حل مشكلات الطلاب	10	20	34	104	%53	1.6

يلاحظ من خلال جدول(4) الخاص بالمعوقات الشخصية فأن أعلي العبارات في هذا المحور العبارة رقم (1) ونصها: ضعف قدرة بعض مديري المدارس على أتباع الأساليب القيادية المناسبة بمتوسط (2.9) ونسبة مئوية 96% أما الترتيب الثاني العبارة رقم (3) ونصها: ضعف قدرة بعض المديرين في فهم قوانين وأنظمة العمل بمتوسط(2.9) ونسبة مئوية 96% والعبارة رقم (5) في الترتيب الثالث ونصها: سوء العلاقة بين المعلمين ومدير المدرسة بمتوسط (2.8) ونسبة مئوية 93% .

ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين لا تكون لهم سمات قيادية بالإدارة نتيجة عدم تخصصهم بعلم الإدارة أو لقلة الخبرة مما يترتب عليه ضعف فهمهم باللوائح والقوانين المنظمة للعمل وإتباع أساليب إدارية دكتاتورية تكون نتائجها سلبية في العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين وبالتالي تعيق عملية تحقيق الأهداف وهذا ما أكد عليه دراسة تسكا (2003).

أما أقل العبارات من حيث الأهمية العبارة رقم(2) ونصها: معاناة بعض المديرين من مشكلات صحية تؤثر على أدائهم بمتوسط (1.2) ونسبة مئوية 40%، ثم العبارة رقم(6) ونصها: انعكاس نمط شخصية المدير على إدارة المدرسة بمتوسط (1.2) ونسبة مئوية 40% .، ثم العبارة رقم(7) ونصها: إهمال بعض المديرين للمشكلات الاجتماعية للعاملين بالمدرسة بمتوسط (1.2) ونسبة مئوية 40%، وقد يعود عدم اهتمام مجتمع البحث بهذه العبارات بأنها لا تشكل معوقات لان مدراء المدارس ومساعديهم يعملون وفق قوانين تنظمها وزارة التعليم من ناحية سن التعاقد وبالتالي لا يصلون إلى سنة متقدمة بالعمر تؤثر على أداءهم، أو على نمط

شخصيتهم أثناء ممارسة مهامهم، أما المشكلات الاجتماعية عادة تكون حلولها خارج العمل بما يتميز به مجتمع الدراسة من دور للقبيلة والعرف في حل القضايا الاجتماعية.

السؤال الثالث: ما المعوقات المادية لمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر المديرين ومساعديهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين حول المعوقات المادية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة، وذلك كما في الجدول (5).

جدول(5) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجتمع البحث وفقاً لفقرات محور المعوقات المادية.

العبارات ثالثاً: المعوقات المادية	درجة الموافقة			المجموع	النسبة	المتوسط
	موافق	محايد	غير موافق			
التجهيزات المادية غير مناسبة للمباني المدرسية.	62	1	1	189	%96	2.9
قلة توافر ملاعب مناسبة لممارسة الأنشطة المختلفة بالمدرسة.	60	3	1	187	%96	2.9
ضعف استيعاب مساحة المبني المدرسي لمتطلبات العملية التعليمية.	59	1	4	183	%93	2.8
إهمال توفير شبكة انترنت بالمدرسة.	64	-	-	192	%100	3
اشتراك أكثر من مدرسة في مبني واحد مما يؤدي لضعف جودة العملية التعليمية	64	-	-	192	%100	3
ضعف إجراءات الأمن والسلامة داخل المدارس.	40	20	4	164	%83	2.5
ضعف نظام الحوافز المشجعة للمعلمين على تحسين أدائهم.	61	2	1	188	%96	2.9
قلة توافر التقنيات التربوية الحديثة بالمدرسة.	62	-	2	188	%96	2.9
ضعف خدمات الصيانة للمبني المدرسي.	60	1	3	185	%93	2.8

يلاحظ من جدول (5) الخاص بالمعوقات المادية أن جميع العبارات تحصلت على متوسط مرتفع ويمكن تفسير ذلك بان مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة تعاني من نقص الإمكانيات المادية اللازمة للعملية التعليمية من حيث قلة توفر الأجهزة والمعدات والمتطلبات المالية والوسائل التعليمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عودة (2004)، ودراسة اللهواني(2007) وعبد الدائم(2017)، والشمري وأبو إدريس(2019)، وشعبيات وآخرون(2020) .

ملخص النتائج:

1. أن أكثر المعوقات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة هي كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، ويليها ضعف التنسيق والتواصل بين إدارة التعليم والمدرسة، ثم أتباع نظام المركزية في الإدارة التعليمية .
2. أن أقل المعوقات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة هي تعدد الجهات الرقابية على أعمال مدير المدرسة، ويليها غياب مبدأ المحاسبية مع المعلمين المقصرين، ثم ضعف تفويض الصلاحيات لمدير المدرسة من قبل الإدارة العليا.
3. أن أكثر المعوقات الشخصية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة هي ضعف قدرة بعض مديري المدارس على أتباع الأساليب القيادية المناسبة، ويليها ضعف قدرة بعض المديرين على فهم قوانين وأنظمة العمل، ثم سوء العلاقة بين المعلمين ومدير المدرسة.
4. أما أقل المعوقات الشخصية التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة هي معاناة بعض المديرين من مشكلات صحية تؤثر على أدائهم، ويليها انعكاس نمط شخصية المدير على إدارة المدرسة، ثم إهمال بعض المديرين للمشكلات الاجتماعية للعاملين بالمدرسة.

5. أن إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة تعاني من نقص الإمكانيات المادية اللازمة للعملية التعليمية من حيث قلة توفر الأجهزة والمعدات والمتطلبات المالية والوسائل التعليمية، وهذا يعني أن المعوقات المادية هي أكثر المعوقات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فإنها تقترح وتوصي بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بمديري المدارس ومساعديهم بالقدر الذي يمكنهم من مواجهة معوقات العمل وايجاد الحلول المناسبة لها في وقتها.
- يجب على مديري المدارس إشراك المعلمين في العمل الإداري تجنباً للضغوط الكبيرة التي تواجههم داخل المدارس.
- يجب على وزارة التعليم الاهتمام بصيانة مباني المدارس بصورة دورية.
- توفير التجهيزات والأجهزة اللازمة لمتطلبات العمل في الإدارة المدرسية.
- التأكيد من قبل وزارة التعليم على تنمية المهارات القيادية لمدراء المدارس ومساعديهم لتحسين أداءهم وفاعلية تعاملهم مع مرؤوسيهم.

المراجع:

أولا – المراجع العربية :

أبو عاشور، خليفة مصطفي(2002). معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها فى مديرية تربية بني كنانة الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد(18) العدد(2)، ص ص107-148.

أبو عودة، فوزي حرب(2004). المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في قطاع غزة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين كلية التربية، جامعة عين شمس، وكلية العلوم التربوية، جامعة الأقصى.

أبوالريش , صفوان حامد: أساليب تعامل الإدارة المدرسية والمعلمين مع الطلاب الأيتام ذوي الظروف الخاصة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي دراسة مسحية لأراء الطلاب , جامعة أم القرى ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، رسالة ماجستير ، 1429 هـ.

الأغا، صهيب وآخرون(2009).الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي، ط1 غزة :دار المقداد للطباعة، ص 3.

الأغبري ، عبدالصمد (2000) : الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار الضفة الغربية، بيروت.

البدري، طارق عبد الحميد(2008). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، ط2، عمان، دار الثقافة للنشر.

بلبيسي ، فاتنة جميل (2007م) : درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين .

الحارثى , منال بنت حسين .(2011). العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة . رسالة دكتوراه غير منشور . كلية التربية . جامعة أم القرى .

الحربي ، سلطان مجاهد (2011) : دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأمن الوقائي لطلاب المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس ، جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط .

حليمة، أحمد مصطفي(2013). جودة العملية التعليمية أفاق جديدة لتعليم معاصر، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الخليفة، الزين الخليفة، أبو أدريس، عادل محمد(2019). معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد(52) أبريل. ص ص 41-58.

الدعيلج، أبراهيم عبد العزيز(2009).الإدارة العامة والإدارة التربوية، عمان، دار الرواد للنشر والتوريع.

راغب، أحمد راغب(2011).الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، عمان، دار البداية للطباعة والنشر.

السعود ، راتب. (2009) . أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1-نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن

السميح، عبد المحسن(2010). دراسات في الإدارة المدرسية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

شعبيات، محمد، حرفوش، يوسف، وعيسي، خالد، (2020) الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية المجلد(34) العدد(1) ص ص 116-158.
الشمراني ، عبد الله دوس (2008) : أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنيين بمكة المكرمة من وجهة نظر الملاك والمديرين والمشرفين التربويين ،جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط .
الشمري، عبد العزيز سويلم، الحربي، عارف بن محمد(2019). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد(11)، يوليو، ص ص 193-232.
صقر ، عبد العزيز محمد علي (2016) : تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء م\خل إدارة التغيير ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، ع 33، ص 351
الطنطاوى , أحمد عابد والسيد , هدي سعد (2011): التربية المقارنة والإدارة المدرسية, جامعة طنطا , كلية التربية .
الطيطي، محمد عبد الإله (1431هـ): العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين ، دراسة ميدانية في المدارس الثانوية بيت لحم، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 7 ، العدد 1 .
عبد الدائم، عمر سالم(2017). واقع مشكلات الإدارة المدرسية فى المدارس الثانوية ببلدية زليتن، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد الأول، العدد السابع، جامعة مصراتة، ليبيا، ص ص 262-285.
العردان، بدر بن عبد الله(2007).الأصول العلمية للإدارة والتخطيط التربوي، المملكة العربية السعودية، دار الاندلس للنشر والتوزيع.
الغامدى ، فهد محمد (2011) : دور الإدارة المدرسية في تفعيل مختبرات العلوم دراسة ميدانية علي المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس ومحضري المختبرات في محافظة الطائف ، جامعة أم القرى ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، رسالة ماجستير .
اللهواني، هنية يوسف(2007). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظة شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، الوطنية، فلسطين.
ماهر، أحمد(2006).الإدارة، المبادئ والمهارات، جمهورية مصر العربية، الدار الجامعية.
محمد، مجيد جاسم(2008). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
المغيدي، الحسن محمد(1997).معوقات الأشراف التربوي كما يراه المشرفون والمشرفات في محافظة الأحساء التعليمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة قطر، قطر.

ثانيا - المراجع الأجنبية :

- Teska ,Jane Ellen.(2003) "The Superintendency : Effective Leadership Through Communication ." www Lib .U.M.I .comL \dissertion, DALA64\ 05,P.1488, Nov ,Superintendency ,19-4-2004

- Marlette Stephen George (2004): Charateristics of Managers of Education who are Leader Educational :Actors in the State of Calefornia, D,A,I,Vol. 5 no (5) .

- Tony ,Bush (2008) : Leadership & Management Developpement in Education , Education , Leadership for Social change , source SAGE Publications (CA) 7-04-2008 (ED500261).

- K,Chandraseker (2011) : Workplace Environment &Its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations ,International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, Vol. 1 Issue 1 January 2011)

- Safura. Taghavi, Fariman Ebrahimzadeh , HosseinAli Bhramzadh , Hosseini Masoumeh(2014) : A study of the relationship between quality of work life and erformance effectiveness of high school teachers' in Shirvan , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences January 2014, Vol. 4, No. 1 ISSN: 2222-6990