

المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم: دراسة ميدانية

إعداد

د/ فيصل محمد عبد الوهاب سعيد	د/ عمر هاشم إسماعيل
أستاذ أصول التربية المشارك	أستاذ الإدارة التربوية المساعد
كلية التربية - جامعة جازان	كلية التربية - جامعة السلطان قابوس
المملكة العربية السعودية	سلطنة عمان

المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم دراسة ميدانية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (376) مديراً ومديرة. وقد تم إجراء الدراسة على عينة بلغت (103) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (27.4%) من مجتمع الدراسة، حيث جُمعت البيانات بتطبيق استبانة مكونة من خمسة محاور تمثل المشكلات الإدارية، والمشكلات المرتبطة بالمعلمين، ومشكلات تتعلق بالطلاب، ومشكلات أولياء الأمور، ومشكلات تتعلق بالمبنى المدرسي وتجهيزاته. وتشير نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم يواجهون مشكلات عديدة وعلى مستوى جميع المحاور، الأمر الذي يقف عائقاً أمام جهودهم لتحسين الأداء المدرسي.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، المدارس الثانوية، السودان.

Problems facing Secondary School Principals in Khartoum State and their impact on improving school performance

Abstract

The aim of this study was to identify the problems faced by secondary school principals in Khartoum state, Sudan; and assess impact of these problems on the quest to improve school performance. The study population consisted of principals of secondary schools in Khartoum state, total of (376) principals. The study was conducted on a sample of (103) principals, representing 27.4% of the study population. Data were collected using a questionnaire consisting of five areas represent administrative problems, problems associated with teachers, problems related to students, problems of the parents, and problems related to the school building and its facilities. Results of the study indicated that secondary school principals in Khartoum state are facing many problems and in all five areas, which is an obstacle to their efforts to improve school performance.

Keywords: School principal, secondary schools, Sudan.

مقدمة الدراسة:

أصبحت الإدارة إحدى العوامل الرئيسية والمهمة لنجاح المؤسسات المختلفة في تحقيق أهدافها المنشودة، كما أن الإدارة الفاعلة هي التي تستطيع توظيف الإمكانيات والموارد المادية والبشرية وتقود عمليات التغيير والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل ترفع معنويات العاملين وتشجعهم على تحقيق معدلات إنتاج عالية.

ويصنف (أحمد، 1427هـ، ص37) الصعوبات والمشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالي: النقص في بعض هيئات التدريس. انخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية (تنوع سلوكيات المعلمين. عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات. عدم توافر الإمكانيات المادية)تجاوز الكثافات المقررة للفصول.

ويحصر (ابن دهيش وآخرون، 1427هـ، ص69) مشكلات الإدارة المدرسية في النقاط الآتية: عدم وضوح قواعد العمل (الاهتمام بالكم وإهمال الكيف)كثرة الضغوط وزيادة الأعباء (نظرة المجتمع الخارجي والتربوي لمدير المدرسة وعدم حصوله على المكانة المناسبة له وبالمسئولية الملقاة عليه.

وفي هذا السياق يشير (Kamunde (2010 إلى مجموعة من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتؤثر على الأداء المدرسي، والتي من بينها نسبة المعلمين إلى الطلبة، ومستوى إعداد وتأهيل المعلمين، ذلك بالإضافة إلى ضعف الحوار بين إدارة المدرسة والطلبة، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى عديد من المشاكل السلوكية التي يجب على مدير المدرسة العمل على التعامل معها بنجاح، كما يتطلب من الوالدين المساعدة في ضبط السلوك الطلابي، والتعاون مع إدارة المدرسة في محاربة الظواهر السلبية في مجتمع المدرسة. وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أهمية دور مدير المدرسة في بناء وتطوير العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحيط والسعي لإيجاد فرص وأساليب جديدة لتفعيل التواصل بين الطرفين، وليس حصرها في العلاقة التقليدية التي تقف عند حد اللقاء السنوي - أو الفصلي - الذي تنظمه المدرسة بين الآباء والمعلمين، بل العمل على إتاحة الفرص لأفراد المجتمع للمشاركة في إدارة شؤون المدرسة وفي الفعاليات والأنشطة التي تنظمها.

ويشير عطوي (2001) إلى أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض المشكلات التي تقف أمام أداء مهامها الإدارية المختلفة بالمستوى المطلوب، ومن أهم هذه المشكلات: -

1. النقص في بعض الهيئات التدريسية.
2. انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.
3. الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المقررات الدراسية.
4. ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
5. ضعف التعاون بين المدرسين وأولياء أمور الطلبة.
6. زيادة الطلبة في الصف الواحد.
7. عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.

كما يشير أحمد (2003) إلى عدد من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية أهمها أن جهد مدير المدرسة ووقته يضيع في المشكلات الإدارية والمسؤوليات المالية، ولا يكاد يتفرغ للعملية التربوية؛ كما أن طريقة اختيار مدير المدرسة في ظل القواعد القائمة لا تحقق الغرض، ولا تقدم للمدرسة المدير الصالح؛ وتظل إدارة المدرسة في صراع مستمر مع الإدارة التعليمية.

ويصنف أبو عودة (2004) المشكلات التي تواجه مديري المدارس إلى نوعين من المشكلات هما أولاً: مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه، منها قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة، وعدم القدرة على إدراك الذات، وعدم الاهتمام الكافي بالنمو المهني وتطوير الذات، وضعف مهارة حل المشكلات، وضعف القدرة على العمل الجماعي. وثانياً: مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة، ومنها مشكلة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.

وتعد المرحلة الثانوية من المراحل المهمة في بنية النظام التعليمي، ولذلك أظهرت الكثير من النظم التعليمية في البلاد النامية والمتقدمة اهتماماً بالغاً به، لما له من دور مهم في تنشئة الشباب خلال فترة المراهقة، حيث يمر الطلاب في هذه الفترة بتغيرات جسمية وعقلية ونفسية وانفعالية، فتتضح ميولهم واتجاهاتهم، كما ترسى قواعد علاقاتهم

الاجتماعية. ومن هنا فالمدرسة الثانوية مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الشباب نموا سليما، بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم المجتمع (حجاج، 1990، ص15، 21).

وتظهر أهمية دراسة معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدوهم على المستويات العربية في الحلقات الدراسية العربية والمؤتمرات التربوية التي عقدت لدراسة وتطوير المرحلة الثانوية. وهناك توقعات أن مدير المدرسة الثانوية سوف يواجه في العقدين القادمين أعمالا مثيرة ومتحدية، إذ ليس هناك مركز أكثر استراتيجية من مركز مدير المدرسة الثانوية في مجال مساعدة الناشئة كي يتعلموا ليعيشوا ولكي يعيشوا ليتعلموا (رمزي، 1997، ص176، 178).

فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية وتتبعنا مسار الممارسة فيها نجد إنها تعاني أحيانا من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه الصعوبات والمعوقات كما يمكننا أن نطلق عليها تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعا لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها (أحمد، 2001).

وبما أن جوهر مهام ومسؤوليات مدير المدرسة يتمثل في ضمان جودة العملية التعليمية التعليمية ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، فإن هذا يتطلب تحسين مستوى أداء العاملين في المدرسة وتطويره من خلال توفير بيئة مدرسية سليمة وآمنة وخالية من المشكلات تحفز الطلبة ليكونوا متعلمين فاعلين، وتحفز المعلمين أيضا للعطاء وللعمل من أجل تقديم أفضل وأقصى ما لديهم لطلبتهم في سبيل تحقيق الغايات والأهداف التربوية للفرد وللمجتمع.

وتأسيسا على ذلك، فإن نجاح المدرسة في أداء وظيفتها وتحقيق أهدافها يتطلب وجود مدير فاعل يستطيع قيادة المجتمع المدرسي دون تخبط أو تردد، وقادر على تقديم المساعدة والدعم للعاملين والطلاب وأولياء الأمور. وبالتالي فإن موقع مدير المدرسة على قمة هرم الإدارة المدرسية يؤكد القول بأن "المدرسة إدارة"، أي أن نجاح المدرسة أو فشلها يعتمدان إلى حد كبير على نجاح إدارة المدرسة وفعالية مديرها في قيادتها نحو الأهداف التربوية المرجوة.

ونتيجة لتعدد وظائف الإدارة المدرسية وتباينها، فقد أصبح على مدير المدرسة أن يقوم بأعمال كثيرة ومتنوعة، يرتبط بعضها بتسيير العمل داخل المدرسة وبعضها الآخر يرتبط بالمجتمع الخارجي. وبالتالي تواجه المدير في أداء مهامه وإنجاز الأعمال المطلوبة منه بعض التحديات والصعوبات التي عليه أن يشخصها ويتعامل معها بنجاح؛ حتى لا تقف عائقا في سبيل تحقيق الأهداف والغايات التربوية المنشودة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يواجه العمل الإداري في أي مؤسسة كانت بعض المشكلات أو الصعوبات أو التحديات التي قد تعوق تنفيذه على الوجه المطلوب، الأمر الذي يتطلب أن يعمل الجهاز الإداري في المؤسسة على تذليلها والتعامل معها بما يحقق بيئة عمل سليمة تمكن العاملين من أداء مهامهم الوظيفية ويضمن سير العمل بالمستوى المطلوب. والإدارة المدرسية ليست استثناء من ذلك إذ تواجهها بعض المشكلات التي تتطلب من مدير المدرسة فهمها وتحديد أسبابها ومن ثم العمل على حلها بعلمية وموضوعية.

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

1. ما المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم؟
2. ما الحلول والمقترحات الممكنة والمناسبة لمواجهة هذه المشكلات؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة وتحديد المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، والتي تؤثر سلبا على مستوى أدائهم وقيامهم بمهامهم الوظيفية.
2. الوصول إلى حلول ومقترحات مناسبة من شأنها أن تساهم في تطوير العمل الإداري لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم؛ حيث تعد هذه الدراسة - حسب اطلاع الباحثين - الأولى التي تتناول هذا المشكلات على نطاق هذه الولاية.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة من أنها:

3. تساعد إدارة التعليم ومديري المدارس الثانوية في السودان على تحديد المشكلات التي تواجههم في إدارة المدرسة.

4. تقدم بعض التوصيات، في ضوء التعرف على المشكلات، التي يمكن الأخذ بها لمعالجة هذه المشكلات والتعامل معها بنجاح.

حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم.
2. الحدود المكانية: المدارس الثانوية بولاية الخرطوم.
3. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2013م - 2014م.
4. الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (103) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية، أي ما نسبته (27.4%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (376) مديراً ومديرة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

إن موضوع الإدارة المدرسية أضحى من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين حيث كثرت الدراسات والبحوث حوله، سواء كانت نظرية أو ميدانية بغرض تحسينها وزيادة فاعليتها، وركزت كثير من الدراسات على دور المدير وممارسته وواجباته، في حين ركزت دراسات أخرى على المشكلات التي تواجهه وقد أثبتت معظم الدراسات التي تطرقت إلى مجال المشكلات، أن مدير المدرسة يواجه عدداً من المشكلات التي تحول دون قيامه بواجبه على أكمل وجه. وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت مشكلات الإدارة المدرسية.

(أ) أجرى البوسعيدي (2009) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الصعوبات التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في سلطنة عمان، من قبل الهيئة التدريسية وقد تكونت عينة الدراسة من (214) مديراً ومديرة في سلطنة عمان، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس في سلطنة عمان يواجهون صعوبات من قبل الهيئة التدريسية، في ما يتعلق بحصص الاحتياطي وتوظيفها بدرجة كبيرة، وصعوبات تتعلق بالإجازات المرضية والطارئة والأمومة، وصعوبات تتعلق

بالمسابقات المركزية التي تطرحها الوزارة، وصعوبات تتعلق بارتفاع نصاب المعلم من الحصص، وصعوبات من قبل الهيئة التدريسية تتعلق بتفعيل النظام المدرسي، وصعوبات تتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين المعلمين داخل المدرسة وغيرها من الصعوبات.

(ب) قام أبو عيشة (2007) بدراسة بهدف التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، بالإضافة لبيان أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص وعدد سنوات الخبرة، وموقع المدرسة في المحافظة، ونوع المدرسة على هذه المشكلات.

(ج) أجرى الهباش (2002) دراسة للكشف عن أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه مديري المدارس الجدد في محافظات غزة، وصنف الباحث هذه المشكلات في سبعة مجالات هي: الطلبة، وهيئة التدريس، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والمنهج المدرسي، والشؤون الإدارية والمالية، والإدارة التعليمية، والأبنية والتجهيزات. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الجدد يعانون في كل المجالات، إلا أن أكثرها حدة تلك المتعلقة بالإدارة التعليمية، والأبنية، والتجهيزات، والمناهج، كما حددت أهم نواحي القصور الإداري في شكلية الأنشطة الطلابية وعدم وجودها في الواقع، وضعف جدية بعض المعلمين في شرح دروسهم وضبط الصف وتدني الروح المعنوية، وعدم فاعلية أداء مجلس أولياء الأمور، وتهاون إدارة المدرسة مع المقصر مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء.

(د) قامت الجبر والمحيلي (1999) بدراسة حول أهم المشكلات التي تواجه مديري ومديرات المدارس، توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والمعلمين من ناحية، وبين الإدارة والطلاب من ناحية أخرى. هذا في الوقت الذي يمكن أن تكون فيه العلاقات الإنسانية الجيدة والاهتمام بشؤون العاملين والأنشطة المدرسية وبالعلاقة المدرسة والمجتمع من أهم وسائل حل المشكلات التي تواجه مدير المدرسة.

(هـ) وأجرى المعمري (1998) دراسة هدفت إلى كشف المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان، وعلاقتها ببعض المتغيرات، وقد تكونت عينة الدراسة من (131) مديراً ومساعداً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية وهي أن المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية في سلطنة عمان، وأكثرها حدة تلك المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مثل قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة، وضعف

إقبال أولياء الأمور على حضور المناشط التي تقيمها المدرسة، ويأتي بعد ذلك المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات، مثل قلة عدد عمال النظافة، ثم المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية بالمنطقة مثل إجراء حركة تنقلات المعلمين دون أخذ رأي مدير المدرسة.

(و) وقدم عويضة (1990) دراسة عن المشاكل التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية من قبل المعلمين، هدفت إلى تحديد أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية، وكذلك التعرف على أسباب وجود تلك المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لمعالجة تلك المشكلات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة وعددهم: 680 "مديراً" وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدد من المشكلات منها نقص الإعداد التربوي للمعلم، كثرة غياب المعلم وتأخره، قلة استخدام المعلم للوسيلة التعليمية، كما كشفت الدراسة عن وجود ضعف في العلاقة بين المعلم وإدارة المدرسة وزملائه المعلمين وتلاميذه، قلة اهتمام المعلم بتطوير نفسه مهنيًا أثناء الخدمة.

(ز) وتناولت عريف (1981) دراسة مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، هدفت إلى معرفة المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الثانوية في مكة المكرمة استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة مع خمس مديرات مدارس ثانوية وكذلك معهد المعلمين الثانوي وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المشكلات من نقص جاهزية المباني المدرسية مثل نقص المرافق المدرسية، وعدم توفر المعامل المدرسية، وكذلك نقص توفر مكتبة مدرسية متكاملة وكذلك النقص الموجود في عدد أعضاء هيئة التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين، تكليف المعلمين بأعمال إدارية من قبل مديرة المدرسة وهذا ناتج عن نقص في الإداريات رصدته الدراسة، عدم وجود نظام للحوافز.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أ- تشير دراسة (Sungton 2007) إلى أن مديري المدارس في تايلاند يعملون في ظروف صعبة وبيئية فقيرة، كما يعانون من ضعف الموارد المالية، وخوف على سلامة الطلبة والمعلمين.

ب- أجرى (Oduro 2009) دراسة أشار فيها إلى أن مديري المدارس في الدول الأفريقية يواجهون مجموعة مشكلات عديدة ومتنوعة، منها ضعف الدافعية لدى الطلبة، وضعف مهارات الإدارة الصفية لدى المعلمين، وقلة الموارد المادية

والبشرية، فمثلا تتقشى في ليبيريا ظاهرتا الفساد والرشوة، وغياب البنية التحتية للمدارس، وضعف إعداد وتأهيل المعلمين.

ج-توصلت نتائج دراسة (2011) Shafa أن مديري المدارس والمعلمين الأوائل في باكستان يواجهون مشكلات تتعلق بمستوى أداء المعلمين والطلاب، وأخرى تتعلق بالمناهج الدراسية، وأولياء الأمور والإدارة العليا، ذلك بالإضافة لمشكلة محدودية صلاحيات مديري المدارس والتي كثيرا ما تحد من قدرتهم على العمل في معالجة هذه القضايا واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

(ج) قام (2011) Kirui and et al ، بدراسة تناول فيها ظاهرة العنف الطلابي في المدارس كمشكلة تواجه مديري المدارس في كثير من دول العالم، وأشار الباحث انتشار وتنامي هذه الظاهرة خلال السنوات القليلة الماضية، بل وصل العنف المدرسي في بعض الدول لحالات قتل واغتصاب كما حدث في كينيا في مارس 2001، كما شهدت المدارس الأمريكية أحداث إطلاق نار وقتل في أكثر من ولاية راح ضحيتها طلبة ومعلمون.

ثالثا: التعليق على الدراسات السابقة: في ضوء عرض الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية يمكن ملاحظة الآتي:

1. تؤكد الدراسات السابقة وجود مشكلات كثيرة ومتنوعة تواجه مديري المدارس، ورغم اختلاف في الحدود المكانية لهذه الدراسات إلا أن هناك تشابها، بل وتطابقا في بعض الأحيان، في طبيعة ونوعية هذه المشكلات.
2. ملاحظة أن هذه المشكلات قديمة ومتجددة، فمثلا دراسة الطائي (1980)، رغم أنها منذ أكثر من ثلاثين عاما إلا أنها كشفت عن كثير من المشكلات التي لا تزال المدارس تعاني منها في الوقت الحاضر.
3. أهمية دراسة هذه المشكلات وتحديد بدقة كخطوة أولى لمعالجتها والتغلب عليها، وإلا فستظل تقف عائقا أما جهود مديري المدارس لتحسين الأداء المدرسي وتطويره.
4. الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف إلى كثير من المشكلات التي قد تواجه مديري المدارس، وتوظيفها في بناء بنود الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.
5. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم، السودان؛ وهي الدراسة الأولى التي تطبق في هذه المنطقة.

الإطار النظري:

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة العامة هي الأصل الذي انبثق عنه الإدارة التعليمية والمدرسية، وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منهما، ولكنها تختلف عنها في التفاصيل التي تشتقها من طبيعة التربية والتعليم (أحمد، 2001).

ويعرف محمد منير مرسى الإدارة بأنها مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية. (مرسى، 1984، 15)، كما يعرفها عمر التومي الشيباني بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المعوقات الموجودة وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (أبو فروة، 1997).

ورغم تشابه المسميات في الإدارة التعليمية مع غيرها من أنواع الإدارة الأخرى كالمدخلات والمخرجات والطرق والوسائل والأهداف الخ. .. إلا أننا نجد أن هناك خصائص مميزة لها، وقد لخص قراقرة (1993) هذه الخصائص فيما يلي:

1. أهميتها الحيوية:

وذلك بما تتخذه من إجراءات وبما توفره من طاقات بشرية من أجل وضع السياسة التعليمية الفعالة وابتداع السبل والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق ما اتفق عليه من أهداف تربوية واجتماعية واقتصادية وسياسية.

2. صلتها الوثيقة بالمجتمع:

ترتبط الإدارة التعليمية الناجحة ارتباطا وثيقا بالمجتمع وآماله وتطلعاته إذ أن المؤسسات التعليمية التي تعمل فيها الإدارة التعليمية تمتد في تأثيرها وعلاقتها إلى أغلب مقومات المجتمع إن لم تكن جميعها (الآباء، الطلاب، المعلمون، رجال الفكر والأدب والسياسة والاقتصاد الخ. ...).

وبشكل عام إن ما يجري داخل المدرسة من تعليم وتوجيه وتثقيف يتأثر ويؤثر في المجتمع وهذا يقع على عاتق الإدارة التعليمية الناجحة.

3. تعدد وتشابك وظائفها:

إن الإدارة التعليمية تتولى القيام بوظائف مختلفة تتمثل في عناصر العملية التعليمية. ولكنها متشابكة مع بعضها البعض ويؤثر أحدها في الآخر وهذا أمر يميز الإدارة التعليمية ويفرض عليها أن يكون عملها متجانسا ومتكافئا فتعمل أجهزتها كفرقة موسيقية تعزف لحنا متميزا يمكن تمييز من يشد عنه بسهولة فيوجه ويعود للسياق أو يبعد ليستبدل بمن هو أضل منه.

وهذه الوظائف المتشابكة تحتاج إلى الإداري المؤهل بحيث يكون على علم بأهمية العلاقات الإنسانية في ترشيد العمل الإداري التربوي وقدرته على تحقيق أهدافه.

4. حاجتها للتأهيل التربوي والمهني:

إن التعامل مع الإنسان يحتاج إلى علم تام بقدرات هذا الإنسان وإمكاناته وتطلعاته وحاجته، لذا فعلى الإداري الناجح العلم بكل جوانب هذا الإنسان وما يؤثر فيه ويتأثر به.

لذا فإن العمل التربوي يتطلب الإعداد العميق الذي لا يقتصر على الجانب العلمي فحسب وإنما ينبغي أن يشمل كذلك الإعداد المهني الذي يزوده بالوسائل والطرق والأساليب التي تطوعت في خدمه الجانب التربوي والعلمي لتصل بالتالي إلى الإنسان الذي هو هدف العلم التربوي الإداري والفني.

5. صعوبة التحكم في مدخلات و مخرجات مؤسساتها:

فالمدرسة كمؤسسة تربوية ديمقراطية تستوعب معظم أبناء وأفراد المجتمع الذين هم في سن التعليم فهي تتعامل مع مدخلات متساوية تقريبا في العمر ولكنها متباينة من حيث القدرات والقابليات والآمال والطموحات.

وعليه فإن قياس مخرجات المدرسة يكون صعبا جدا بحيث يتعذر في كثير من الأحيان والأحوال الحكم على نجاح أو فشل تلك المؤسسة (المدرسة) دون أن يثبت من تعلم فيها مدى نجاح تلك المؤسسة من أعمال ويتمتع به من قيم وإمكانات واتجاهات.

إن صعوبة التحكم في مدخلات المؤسسات التعليمية ومخرجاتها أمر يميز الإدارة التعليمية عن سواها حيث يستطيع الإداري في المصنع مثلاً أن يحدد نوعية ومستوى مواده الخام ويتحكم في نفس الوقت بجودة وكفاءة وكمية نتاجه وهو أمر بالغ الصعوبة في العمل التربوي.

وأورد أحمد إبراهيم أحمد عدد من التعريفات للإدارة المدرسية نذكر منها التعريفات التالية:

- هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي المدرسة إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية.
- هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في أعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها.

الفرق بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

هناك جدل كبير يدور حول استخدام مصطلح Administration ومصطلح Management في اللغة الإنجليزية، حيث إن كل واحد منهما له معنى خاص يختلف عن الآخر، غير أن هذا الاختلاف قد لا يكون واضحاً عند ترجمة هذين المصطلحين إلى اللغة العربية، حيث إن هناك كلمة واحدة وهي "إدارة" تعني كلا المصطلحين.

يقول "ريتشارد ساكس" Richard soxe موضحاً الفرق بين هذين المصطلحين، أن مصطلح Administration يعني عملية وضع أو رسم السياسة العامة، بينما مصطلح Management يعني عملية تنفيذ هذه السياسة إلى واقع ميداني عملي (Richard w. Soxe، 1998، ص19).

غير أن وليام ميلر William Miller له وجهة نظر أخرى حول هذين المصطلحين، حيث يرى أن مصطلح Administration يشمل كل من القيادة Leadership والإدارة على المستوى التنفيذي Management (William Nziller، 1985، ص14).

وفي شرح مفصل لتحديد مفهوم لهذين المصطلحين يرى رون جلاتر Ron glatter أنه قد يبدو من أول نظرة أنه ليس هناك فرق بين مصطلحي Management و Administration غير أن الواقع يختلف عن ذلك، حيث إن المصطلح الأول Administration يعني الأعمال التي يقوم بها الإداريون في المستويات العليا من الجهاز التعليمي، سواء كان مركزياً أو غير مركزي، مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وتحديد الأهداف العامة، ووضع المناهج والمقررات الدراسية وغيرها.

أما المصطلح الثاني Management فإنه يعني الأعمال داخل الإدارات الفرعية والأقسام داخل الوزارة وفي المديریات التعليمية والإدارات المدرسية، أي داخل الأجهزة التنفيذية (Romglatter، 1992، ص26).

هذا الجدول الواسع بين رجال التربية حول استخدام هذين المصطلحين Administration و Management قد نتج عن خلط كبير بين مفهومي الإدارة التعليمية Administration Educational School والإدارة المدرسية Management حيث إن البعض من رجال التربية والتعليم لا يزال يخلط بين المفهومين فيطلق اسم الإدارة التعليمية على الإدارة المدرسية والعكس، رغم أن هناك اختلافاً واضحاً بين المفهومين سواء من الناحية العلمية أو التطبيقية.

فالإدارة التعليمية أو التربوية كما يحلو للبعض تسميتها هي الإدارة العليا في التعليم، وهي التي تقوم بوضع السياسة العامة للتعليم، ووضع الاستراتيجية الكفيلة لتحقيق الأهداف حسب الإمكانيات والموارد المادية والبشرية.

أما الإدارة المدرسية فتعتبر الإدارة التنفيذية التي تقوم بتنفيذ هذه السياسة التعليمية على أرض الواقع ومن خلال المدرسة، حيث يتم تطبيق العملية التعليمية والإشراف عليها ومتابعتها.

ويؤكد " مرسى " الفرق بين مفهومي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية من خلال تحديده لمفهوم كل منهما، حيث يرى أن الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة، وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها واستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة أو تحقيق الأهداف

الموضوعة، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ (مرسي، 1998، ص17).

العوامل الرئيسية التي تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التعليمية:

أولا العوامل الاجتماعية والسكانية:

(أ) المدن أو العمران:

ويقصد به عملية التحول الحضاري للمجتمعات الريفية إلى ما يماثل حياة المدن حيث يتجمع ويتركز السكان وتفرض عملية النمو العمراني على الإدارة التعليمية من التزامات وما تواجهه بها من معوقات تعليمية مثل التوسع في الخدمات التعليمية وما يتطلبه ذلك من تخطيط البرامج التعليمية المناسبة والمشروعات الجديدة وتوفير المال اللازم لمواجهة كل هذه الاحتياجات.

(ب) السكان:

يفرض تزايد السكان العديد من المعوقات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها والعمل على حلها فهناك مشكلة التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لاستيعاب الأعداد المتزايدة باستمرار من السكان (مرسي، 1984).

(ج) المجتمع ومقوماته البشرية والقيم والتقاليد والاتجاهات السائدة فيه:

إن تباين المجتمع الواحد والدولة الواحدة يؤثر إلى حد بعيد سياسة تلك الدولة وأساليب تعاملها مع الناس سواء على الصعيد الاقتصادي أو الإداري أم التربوي.

وينعكس هذا بطبيعة الحال على نوع وأسلوب الإدارة التعليمية القائمة والتي تتأثر إلى حد بعيد بنوعية المجتمع الذي تمارس فيه مؤسساتها العمل من حيث ما توفره من مواد دراسية أو أساليب تنفيذ السياسة التعليمية والإدارية.

فقيم المجتمع وآراؤه وتقاليد وإمكاناته وحاجاته وتطلعاته لا بد من أن تجد لها انعكاسا في العمل التربوي محتوى وتنفيذا (قراقزة، 1993).

(د) القوى والضغوط الاجتماعية:

تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغوط الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها بل ينبغي مراعاتها أو التغلب عليها. فزيادة طموح

الآباء وكبير آمالهم وتوقعاتهم في تعليم أبنائهم يواجه الإدارة التعليمية بمعوقات متنوعة مثل مد وإطالة فترة الإلزام والالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي أو العالمي ويرتبط بذلك أيضا تزايد الطلب الاجتماعي على نوع معين من التعليم.

ومن القوى الاجتماعية المؤثرة على الإدارة التعليمية أيضا وضع المرأة الاجتماعي ودورها في المجتمع ومد مساهمتها فيه وما يرتبط بذلك من تقاليد اجتماعية. والمعوقات التي يثيرها تعليم المرأة.

ثانيا: العوامل الطبيعية والجغرافية و الاقتصادية:

تتأثر الإدارة التعليمية بالعوامل الطبيعية والجغرافية فالتنظيم المدرسي والأبنية المدرسية و قيود السن المتعلقة بنظام الإلزام والحضور الإجباري وغيرها إنما تتحدد في الغالب بالعوامل الطبيعية والجغرافية للدولة وبالتالي تفرضها على الإدارة التعليمية.

وكذلك تتأثر الإدارة التعليمية بالأوضاع والعوامل الاقتصادية السائدة في المجتمع فأختلاف المجتمعات في درجة نموها الاقتصادي وما يرتبط به من اختلاف في الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة يفرض على الإدارة التعليمية العديد من المعوقات وعلى السلطات التعليمية تقع مسئولية تخطيط النظم التعليمي في ضوء احتياجات البلاد القومية والاقتصادية وعلى هذه السلطات أيضا أن توفر ما يلزم المجتمع من طاقات بشرية ثم أن التطور المعني للبلاد وما يترتب عليه من نشوء صناعات جديدة واستحداث ممن مختلفة وما يرتبط بذلك من الإعداد على المهني المطلوب وبرامج التدريب المناسبة هي أمور تفرض نفسها بإلحاح على الإدارة التعليمية.

وهناك أيضا المعوقات المالية وهي عامل مشترك بين الإدارة التعليمية في مختلف بلاد العالم فكيف تواجه السلطات التعليمية الأعباء المالية المتزايدة للتنمية التعليمية وما يرتبط من زيادة في الأنفاق والتكاليف ؟ وكيف تواجه أيضا الطلب المتزايد على تحسين العملية التعليمية وما قد يستلزمه هذا التحسين من إعداد للمعلمين وتحسين أوضاعهم المادية والمهنية وتحسين البرامج التعليمية وتحسين معدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين ونصاب كل معلم في الجدول المدرسي وكذلك تطوير الأبنية المدرسية وما تستلزمه من توافر شروط معينة ؟ إلى غير ذلك من المسائل الهامة التي تطرح نفسها باستمرار أمام السلطات التعليمية.

ثالثا العوامل السياسية:

تتأثر الإدارة التعليمية في البند الواحد بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة ونظراً لتزايد أهمية التعليم واعتباره أمراً حيوياً للأمن القومي لا يقل عن حيوية الاستراتيجية العسكرية فقد أخذت الحكومات في الدول وتوجيهه حتى في الدول التي جرت التقاليد بها على عدم تدخل الحكومة المركزية في شؤون التعليم.

وتتأثر الإدارة المدرسية بهذه العوامل بحكم انتسابها للإدارة التعليمية. وقد تنشأ معوقات الإدارة المدرسية نتيجة لتأثير أي من هذه العوامل.

العوامل التي أدت إلى تعقد إدارة المدرسة الثانوية خلال السنوات الأخيرة:
(وزارة التربية والتعليم، 2009، ص15)

1. زيادة أعداد الطلاب والمعلمين مع ضعف الإمكانيات المادية والمالية من ميزانية وأجهزة وأدوات ومباني وغيرها.
2. كثرة مطالب جميع العاملين في المدرسة والإدارات التعليمية الأعلى، والمجتمع المحلي والأسرة.... الخ.
3. كثرة القوانين، والقرارات، واللوائح، والتغيير والتعديل فيها.
4. تصدير كثير من مشكلات المجتمع والأسرة إلى المدرسة وانعكاساتها على طبيعة عملها.
5. التطور الهائل والمتنامي في كم وكيف المعرفة والتقدم التكنولوجي الدقيق والمتسارع، الذي يواجه مدير المدرسة في كيفية التعامل معه.
6. ضرورة توافر كم هائل من البيانات والمعلومات عن جميع عناصر العملية التعليمية في المدرسة.
7. ظهور النظريات العلمية في الإدارة والتي تؤكد على أهمية مدير المدرسة ومسئوليته.

العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت إدارة المدرسة:

تتعدد العوامل والأسباب التي تؤثر سلباً على إدارة الوقت في المدرسة، ترتبط بعض هذه العوامل بعملية التخطيط الإداري، والبعض بالتنظيم والتنسيق، والثالث بالتوجيه

والرقابة، والاتصال، ونظراً لكثرة هذه العوامل وتكرارها، فإننا سنذكر بعضاً من العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت إدارة المدرسة ومنها:

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.
2. زيادة عدد العاملين داخل المدرسة مما يؤدي إلى زيادة مشكلاتهم التي يستغرق مدير المدرسة وقتاً طويلاً في حلها.
3. كثرة الاجتماعات مما يؤثر سلباً على وقت وجهد مدير المدرسة.
4. ضعف أساليب ونظم الاتصال مما يعطل وصول المعلومات والبيانات المطلوبة في الوقت المناسب.
5. الزيارات المفاجئة والاجتماعات التي لا تنتهي بإتخاذ قرارات أو حل مشكلات.
6. ضياع الوقت في الأحاديث التليفونية وقراءة الصحف.
7. الانتقال من مهمة إلى أخرى قبل الأنتهاء من المهمة الأخرى.
8. غموض أهداف الاجتماعات وعدم تحديدها.
9. اتخاذ قرارات غير معتمدة على العلم والدراسة.

وقد أورد (فهيمى ومحمود، 1993) عدداً من العوامل التي تعوق مدير المدرسة عن القيام بدوره كقائد تربوي نقلا عن رو Roe. ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي:

- 1- إن النظام التعليمي قد طور لوائحه التنظيمية بحيث يضع المسئولية كاملة على مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن تكامل تفاصيل العملية التنظيمية داخل المدرسة.
- 2- إن مستويات الإدارة التعليمية العليا التي تتبعها المدرسة تضع عادة الأولوية لحسن سير العمل بالمدرسة، وإن كل اهتماماتها تتركز على تأمين عملية إدارية سلسلة مثل إجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار للنتائج وإصدار للشهادات الدراسية الاحتفاظ بنظافة وصيانة المبنى المدرسي وملحقاته الانضباط المدرسي تقليل معوقات العاملين الوفاق مع المجتمع المحلي. .. وغيرها.
- 3- إن المجتمع المحلي عادة ما يفقد الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يستشعر إدارة محكمة للمبنى المدرسي.

- 4- المكانة التي يضيفها رجال الأعمال بالمجتمع المحلي على كل من يشار إليه باعتباره مديرا مسئولاً عن عمليات الإدارة قد تستهوي مدير المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي.
 - 5- سهولة عملية تقويم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية ورصد إنتاجها عنه بالنسبة لتقوية الأنشطة التي تستثمر في خدمة العملية التعليمية وتطويرها.
 - 6- سيادة علوم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد وتدريب مديري المدارس فغالبا ما يتواري الاهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج الدراسية وما يصاحبها من عمليات تقويم وتوجيه وعلاقات إنسانية لتفسخ المجال لتدريب المديرين على كيفية إدارة المدرسة والتعامل مع المعوقات التنظيمية المختلفة.
 - 7- اختص مدير المدرسة شخصية، بصورة المدير أو رجل الإدارة أكثر من صورة زميل المهنة: المعلم أو المدير المعلم وقد شجعه على هذا الاتجاه موقف رؤسائه من مسؤولي الإدارة العليا الذين اخذوا ينظرون إليه باعتباره رجل إدارة من زميرتهم.
 - 8- سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخا آمنا يستدرجه بعيدا عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته.
- ويصنف (أحمد، 2001) الصعوبات أو المعوقات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالي:

أولا: صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية وتتمثل في:

- النقص في بعض هيئات التدريس.
- انخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية.
- تنوع سلوكيات المعلمين.
- وجود بعض الطلاب غير الأسوياء.
- تفتش الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي.
- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات.

- عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة.
 - عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات أحيانا بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلي.
- ثانيا: صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.
- ثالثا: صعوبات العمل وتتمثل في:
- تجاوز نسبه القبول.
 - تجاوز الكثافات المقررة للفصول.
 - الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد. .. الخ.
 - عدم اتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة.

ويرى حجي (2001) أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة بسبب عدم ملائمة المبنى المدرسي، فالزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة جعلت كثيرا من المباني المدرسية القائمة غير قادرة على استيعاب تلك الزيادة، مما أدى إلى ازدحام الصفوف الدراسية، وتسبب في مشكلات على مدير المدرسة العمل على حلها، ومن بين هذه المشكلات: وجود عدد من المباني المدرسية غير مشيدة لأغراض تعليمية أو تربية؛ وحاجة عدد من المباني إلى إصلاحات وأعمال صيانة؛ كما أن هناك مباني مدرسية آيلة للسقوط؛ وقلة الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية نتيجة لتحويل كثير من هذه الأماكن إلى فصول دراسية.

ومن ناحية أخرى يعاني مديرو المدارس من نقص المتخصصين في الوظائف الإدارية المساعدة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقوم أفراد الإدارة المدرسية بكل الأعمال الإدارية المطلوبة مما يتقل كاهلهم وتقل الفرصة للإشراف على الجوانب الفنية من أعمال المدرسة، كما يؤدي إلى تكليف بعض المعلمين بإنجاز الأعمال الإدارية التي تشكل عبئا إضافيا على ما يقومون به من أعمال تدريسية.

ويشير عطوي (2004) إلى مشاكل أخرى مثل كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى؛ وغلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية؛ وإجراء التشكيلات المدرسية وتنقلات المعلمين دون الأخذ برأي مدير المدرسة؛ وإلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالخطط والتعليمات؛ وضعف

التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة؛ والتذمر من قلة الحوافز المادية والمعنوية للهيئة الإدارية والتدريسية في المدرسة، بل أحيانا تقدم تلك الحوافز لموظفي الوزارة على حساب المعلمين.

تحسين الأداء المدرسي:

لا شك أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس تؤثر سلبا على عمليات وجهود تحسين الأداء المدرسي وتطويره، كما تعيق محاولات الإدارة المدرسية في تنفيذ السياسات التربوية على مستوى المدرسة، ويؤكد (2007) Aturupane أن معالجة المشكلات التي تواجه مديري المدارس تمثل أحد أهم المقومات والشروط اللازمة لنجاح مشاريع وبرامج تحسين الأداء المدرسي ورفع مستوى جودة التعليم. ويشير كل من (Yara and Wangohi (2011 إلى أن مستوى أداء طلبة المدارس التي تتوفر فيها موارد بشرية ومادية كافية أفضل من أداء الطلبة الذين يدرسون في مدارس تنقصها هذه الموارد، خاصة في المقررات الرئيسية مثل: الرياضيات. بالإضافة لذلك فإن لخبرة المعلمين ومستوى مهاراتهم وقدرتهم على تدريس وتغطية جميع مفردات المقرر أثرا كبيرا على مدى نجاح المدرسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها ورفع مستوى التعليم فيها. ويضيف أن الطلبة في المدارس التي تتوفر فيها سكن داخلي Boarding Schools يتمكنون من دراسة كافة مفردات المقررات الدراسية في وقت مناسب، يتيح لهم فرصة دروس إضافية للتقوية، ومراجعة أخرى لبعض الدروس، ذلك نسبة لوجود الطلبة الدائم في المدرسة، بعكس تلك المدارس التي تعاني من مشكلة غياب وتأخر المعلمين والطلاب؛ بسبب حركة الانتقال يوميا من وإلى المدرسة، خاصة في الحالات التي لا تتوفر فيها وسائل النقل والمواصلات.

تأسيسا على ما تقدم، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها، فإن المدارس التي تواجه إداراتها مشكلات مختلفة يكون مستوى الأداء فيها منخفضا، مما يؤدي إلى تدني مستوى تحصيل الطلبة أيضا، فمثلا المشكلات المتعلقة بالمعلم من حيث ضعف تدريبه وتأهيله وضعف شخصيته، والمشكلات المرتبطة بفقر البيئة المدرسية، وزيادة أعداد الطلبة في الصف الدراسي، وعدم استقرار المعلمين وتغييرهم تعدد من العوامل التي تشغل مدير المدرسة عن أداء مهامه المتعلقة بتحسين ورفع مستوى الأداء المدرسي الأمر الذي يؤدي لضعف مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.

متطلبات تنمية أداء مديري المدارس في ضوء اللامركزية (وزارة التربية والتعليم، 2009، ص34):

1. اكتشاف القيادات الإدارية الشابة ورعايتها وتدريبها وفقاً لأحدث الإتجاهات والأساليب الخاصة بالنمو الإداري لهم، والتي تتميز بالثقة في النفس وفي الآخرين، والتمكن الإداري والعلمي، والقدرة على الإنصات، وسرعة البديهة ودقة الملاحظة، وتشجيع طلابه والعاملين على تحقيق أهداف المدرسة وحل مشكلاتها علمياً، والقدرة على الإبداع والتطوير، وتحدي الظروف المتاحة وابتكار طرق جديدة لإتمام عملية التعلم، والقدرة على تقويم إدارة المعلمين والطلاب، وأن يكون مصدراً دائماً للمعلومات.
2. تحويل المدارس إلى منظمات تعلم ويقصد بها المدارس التي تتيح التعلم لكافة أفرادها من إداريين ومعلمين وطلاب بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وتجديد معلوماتهم لمواكبة مجتمع المعرفة.
3. وضع معايير وقواعد أساسية لإختيار مديري المدارس الأكفاء.
4. تعزيز دور السلطات المحلية للتعليم.
- مكونات السلوك القيادي الناجح للمدير التربوي (وزارة التربية والتعليم، 2009، ص36)
5. المبادرة: أي تملك المدير زمام الأمور.
6. العضوية: أي اختلاطه بفريق العمل بالمدرسة وتعاونه معهم.
7. التمثيل: أي دفاعه عن جماعته وحسن تمثيله لها.
8. التقدير: أي تأييد أعضاء الجماعة له.
9. التكامل: أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضاء الجماعة.
10. التنسيق: بين جهود أفراد الجماعة.
11. الاتصال: أي تبادل المعلومات مع أعضاء الجماعة.
12. رفع الروح المعنوية للعاملين.
13. تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل.

ويورد (الحبيب، 1993) واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة في ضوء الاتجاه الشمولي، وهذا الاتجاه يتسم بالتوازن في اتجاهات مدير المدرسة نحو الجوانب الثلاثة لمسؤولياته وواجباته (الفنية والإدارية والاجتماعية) لتصبح اتجاهها واحد، حيث وضعت

خمس مسؤوليات عامة لمدير المدرسة تتضمن المدى العام للواجبات التي يجب أن يتعامل معها وهي:

- 1- تنظيم المدرسة وإعدادها للتعليم والتدريس وتشمل:
 - (أ) تطوير المنهج من حيث وضع الأهداف والتخطيط لاكتساب التلميذ الخبرات العلمية.
 - (ب) تقييم البرنامج.
- 2- تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الاختيار، والتوجيه، والتقييم، والتدريب أثناء العمل.
- 3- إقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع الذي فيه المدرسة (مجتمع المدرسة) وذلك من خلال التلاميذ وأولياء الأمور الذين يهتمون بأمور المدرسة.
- 4- مساندة وتعزيز الخدمات التي تقدمها المدرسة وهذا من خلال الخدمات الخاصة التي تقدم للعاملين وللطلاب ونوي الحاجات خدمات المواصلات، الصحة، التغذية، المحافظة على منشآت المدرسة.
- 5- علاقة المدرسة بالنظام التعليمي، وذلك من حيث فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ خطواتها والإجراءات.

أدوار مدير المدرسة(وزارة التربية والتعليم، 2009، ص 41، 42):

• الأدوار الإدارية:

1. الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها ومنها سجل دوام المعلمين والاجتماعات وحضور وغياب الطلاب والعهددة المدرسية.
2. تسير وتنظيم الشؤون المالية للمدرسة ويتضمن ذلك مراجعة واعتماد السلم والحسابات وقوائم التحصيل.
3. إدارة شئون الأفراد من معلمين وإداريين وعمال وطلاب ذلك لتحديد أعمال كل عضو من العاملين وتهيئة الظروف المناسبة لنجاح العملية التعليمية.
4. إدارة المباني المدرسية والعمل على صيانتها.
5. الإعداد وتنظيم الجدول المدرسي.

6. الإشراف علي ضبط النظام المدرسي.
7. إعداد التقارير على سير العمل في المدرسة ورفعها إلى الإدارة التربوية.
8. توزيع المهام الإدارية الأخرى مثل المناوبة اليومية وزيادة الفصول والإشراف على الأنشطة.

9. تفعيل علاقة المدرسة بالمجتمع من حوله وخدمة البيئة.

• الأدوار الفنية:

1. تنفيذ المناهج وإثرائها وذلك من خلال:
 - الاطلاع على المناهج الدراسية المقررة.
 - تحديد عناصر المنهج المطلوب دراستها.
 - تشكيل اللجان الخاصة لتنفيذ الدراسات والبحوث المنشودة ومتابعة هذه اللجان.
 - دراسة المشكلات التي تعترض تنفيذ المناهج الدراسية.

2. الإشراف الفني:

- معاونة المعلم في تفهم عمله ومهام وظيفته.
- تبصير المعلم وأساليب التدريس والوسائل التعليمية المناسبة.
- مساعدة المعلم علي الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة.
- توضيح أهداف المادة الدراسية.
- تقديم الخبرات المناسبة والتجارب الناجحة للمعلمين.
- مساعدة المعلم علي حل مشكلات تلاميذه.
- تشجيع المعلم علي النمو المهني.
- أن يكون قدوة حسنة أمام المعلمين والطلاب.

كفاءات المدير الناجح(وزارة التربية والتعليم، 2009، ص42، 43)

1.مراعاة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

2. مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة المدرسية أو الإدارة.
3. عدم المحاباة أو التفرقة بين المعلمين.
4. توزيع المسؤوليات بين العاملين في المدرسة أو الإدارة وفقاً للتخصص.
5. الحزم مع المرونة في التعامل مع المعلمين والطلاب.
6. الأخذ بالرأي الأمثل في مواجهة المشكلات والأزمات.
7. العمل على حل المشكلات المدرسية داخلياً أفضل من تصعيدها إلي المستويات الأعلى.
8. تشجيع روح المودة والتعاون والثقة بين العاملين في المدرسة أو الإدارة.
9. تشجيع عمل الفريق الواحد داخل المدرسة أو الإدارة.
10. المتابعة المستمرة لأداء المعلمين.
11. التفاعل الإيجابي مع الإدارات التعليمية الأعلى والمجتمع المحلي.
12. إصدار القرارات في حضور جميع الأطراف أو غالبيتهم.
13. فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية في المدرسة أو الإدارة.
14. الموازنة بين الإمكانيات المتاحة واتخاذ القرار.
15. استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات والأزمات.
16. تشجيع القدرات الإبداعية بين المعلمين والطلاب.
17. احترام الرأي والرأي الآخر.
18. الدعوة إلي التجديد والتطوير في حدود الإمكانيات.

إجراءات الدراسة:

أولاً/ منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حد وصف الظاهرة موضوع الدراسة وإنما يتعدى ذلك للتحليل، حيث جمع الباحثان البيانات والمعلومات الميدانية اللازمة للكشف عن المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم.

ثانياً / مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم والبالغ عددهم (376) مديراً ومديرة. وقد تم إجراء الدراسة على عينة بلغت (103) مديراً ومديرة، أي ما نسبته (27.4%) من مجتمع الدراسة. ويوضح جدول رقم (1) أدناه حجم مجتمع الدراسة والعينة التي تم تطبيق الأداة عليها.

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة وعينتها

النسبة %	عينة الدراسة	العدد الكلي لمجتمع الدراسة
27.4%	103	376

ثالثاً: أداة الدراسة:

لجمع البيانات اللازمة للدراسة، قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من خمسة محاور. يتناول المحور الأول المشكلات التي تتعلق بالشؤون الإدارية، ويتناول المحور الثاني المشكلات التي تتعلق بالمعلمين، بينما يتناول المحور الثالث المشكلات التي تتعلق بالطلاب، ويتناول المحور الرابع المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور، ويتناول المحور الخامس والأخير المشكلات المتعلقة بالمبنى المدرسي وتجهيزاته. وقبل تطبيق الأداة تم تحكيمها من قبل مجموعة من الباحثين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة السلطان قابوس، والذين أبدوا مشكورين بعض الملاحظات عليها، ثم تم تعديل الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية.

(أ) ثبات وصدق الاستبانة:

لقياس ثبات وصدق الاستبانة، لم يكتف الباحثان بصدق المحكمين فقط، وإنما استخدموا معامل (α) ألفا كرونباخ لقياس الثبات حيث جاء معامل الثبات (0.94). ولقياس معامل الصدق أوجد الباحثان الجذر التربيعي لمعامل الثبات فكانت نتيجة معامل الصدق (0.97)، كما يوضح الجدول رقم (2) أدناه.

جدول رقم (2): معاملي الثبات والصدق للاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات	أداة الدراسة	عينة الدراسة
0.97	0.94	استبانة	مديري المدارس الثانوية

ومن الجدول أعلاه يتضح أن الاستبانة تمتعت بدرجات ثبات وصدق عالية، مما يؤكد مدى وضوح عباراتها لدى أفراد العينة.

(ج) تحليل ومناقشة النتائج:

المحور الأول: المشكلات التي تتعلق بالشؤون الإدارية:

تتناول عبارات المحور الأول مشكلات مدير المدرسة التي تتعلق بالشؤون الإدارية، وقد تضمن هذا المحور عشرة (10) عبارات، يوضح الجدول (3) أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات.

جدول رقم (3): استجابة أفراد العينة حول المشكلات التي تتعلق بالشؤون الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات (ن = 103)					العبرة	م
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة		
1.34	3.65	1.0	35.0	1.9	22.3	39.8	النسبة	1
		1	36	2	23	41	التكرار	
.99	4.19	2.9	6.8	2.9	42.7	44.7	النسبة	2
		3	7	3	44	46	التكرار	
1.29	3.39	2.9	36.9	2.9	33.0	24.3	النسبة	3
		3	38	3	34	25	التكرار	
1.28	2.90	5.8	53.4	1.0	24.3	15.5	النسبة	4
		6	55	1	25	16	التكرار	

الإحرف المعياري	المتوسط	التكرارات (ن = 103)					العبارة	م
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة		
1.44	3.07	18.4	27.2	1.0	35.9	17.5	النسبة	المدرسة
		19	28	1	37	18	التكرار	تكليف مدير المدرسة ببعض الأعباء التدريسية
1.37	3.89	3.9	25.2	00.0	19.4	51.5	النسبة	نقص الموظفين الإداريين في المدرسة
		4	26	00	20	53	التكرار	
.98	4.39	11.7	00.0	1.0	24.3	63.1	النسبة	ضعف الميزانية السنوية المخصصة للمدرسة
		12	00	1	25	65	التكرار	
1.03	3.88	00.0	12.6	21.4	31.1	35.0	النسبة	ضعف الحوافز المادية المقدمة لمدير المدرسة
		00	13	22	32	36	التكرار	
1.08	3.69	00.0	23.3	8.7	43.7	24.3	النسبة	غموض معايير تقييم أداء مدير المدرسة
		00	24	9	45	25	التكرار	
1.17	4.05	00.0	20.4	3.9	26.2	49.5	النسبة	كثرة القرارات الصادرة من الوزارة وتعارضها أحيانا
		00	21	4	27	51	التكرار	

يتضح من رقم (3) الجدول أعلاه أن العبارتين: كثرة الأعمال والأعباء الإدارية، وضعف الميزانية السنوية المخصصة للمدرسة تمثلان أهم المشكلات المتعلقة بالشؤون الإدارية التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية الخرطوم، حيث حصلت العبارتان على أعلى نسبة بلغت (87.4%). تلتهما مشكلات أخرى هي كثرة القرارات الصادرة من الوزارة وتعارض هذه القرارات أحيانا (75.7%)، ونقص الموظفين الإداريين في المدرسة (70.9%)، وغموض معايير تقييم أداء مدير المدرسة (68%)، وضعف الحوافز المادية المقدمة لمدير المدرسة (66.1%)، وإتباع نظام مركزي في إدارة التعليم (62.1%)، وعدم وجود الوقت الكافي لمتابعة المعلمين والإشراف عليهم (57.3%)،

وتكليف مدير المدرسة ببعض الأعباء التدريسية (53.4%). والملاحظ أن عبارة محدودية / قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة جاءت في ذيل قائمة المشكلات في هذا المحور وبنسبة استجابة وصلت (39.8%) فقط.

وبالنظر في نتائج عبارات هذا المحور وتحليلها نجد أن دور مديري المدارس لا ينحصر في الأعمال الإدارية وحدها على الرغم من كثرتها، إذ أنهم يقومون ببعض الأعباء التدريسية أيضا. وقد يرجع ذلك لنقص المعلمين في بعض التخصصات. كما تشير النتائج إلى معاناة مديري المدارس من كثرة القرارات التي تصدرها الوزارة بل وتعارضها أحيانا، الأمر الذي قد يخلق حالة من الغموض ويتسبب في غموض الرؤية مما يعقد عمل المدرسة ويعيق تقدم مستوى أداء العاملين فيها. كما أن ضعف الميزانية السنوية المخصصة للمدرسة يقف عائقا أمام توفير متطلبات تطوير البيئة الصفية وتحسين مستوى طلبتها، الأمر الذي ينتج عنه ضعف مستوى المخرجات متمثلة في الطالب الخريج من المدرسة.

المحور الثاني: المشكلات التي تتعلق بالمعلمين:

تتناول عبارات المحور الثاني مشكلات مدير المدرسة التي تتعلق بالمعلمين، وقد اشتمل هذا المحور على تسعة (9) عبارات، يوضح الجدول (4) أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات.

جدول رقم (4): استجابة أفراد العينة حول المشكلات التي تتعلق بالمعلمين

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات (ن = 103)					العبرة	م
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة		
1.11	4.22	4.9	7.8	00.0	35.0	52.4	النسبة	11
		5	8	00	36	54	التكرار	
1.32	3.92	7.8	14.6	00.0	33.0	44.7	النسبة	12
		8	15	00	34	46	التكرار	
1.43	3.61	7.8	27.2	00.0	26.2	38.8	النسبة	13
		8	28	00	27	40	التكرار	

								في غير مجال تخصصهم	
1.26	3.35	1.0	41.7	1.0	34.0	22.3	النسبة	كثرة الأعباء التدريسية (نصاب الحصص) للمعلمين	14
		1	43	1	35	23	التكرار		
1.29	3.29	4.9	37.9	00.0	37.9	19.4	النسبة	ضعف التعاون بين المعلمين والإدارة المدرسية	15
		5	39	00	39	20	التكرار		
1.34	3.39	6.8	31.1	4.9	31.1	26.2	النسبة	تنقلات المعلمين المتكررة وعدم استقرارهم في مدرسة واحدة	16
		7	32	5	32	27	التكرار		
1.27	3.61	5.8	22.3	4.9	38.8	28.2	النسبة	ضعف اشتراك المعلمين في الأنشطة المدرسية	17
		6	23	5	40	29	التكرار		
1.41	3.36	15.5	19.4	00.0	43.7	21.4	النسبة	ضعف التزام المعلمين بزمّن الحصة	18
		16	20	00	45	22	التكرار		
1.66	2.91	25.2	33.0	00.0	8.7	33.0	النسبة	كثرة غياب المعلمين عن العمل دون عذر مقبول	19
		26	34	00	9	34	التكرار		

يوضح الجدول رقم (4) أعلاه أن مشكلة أداء المعلمين تحتل المرتبة الأولى من بين المشكلات التي تواجه مديري المدارس في إطار هذا المحور، حيث ترى ما نسبته (87.4%) من أفراد العينة أن هناك ضعفاً في أداء بعض المعلمين، ذلك بالإضافة إلى مشكلات أخرى تمثلت في نقص المعلمين في بعض التخصصات (77.7%)، وضعف اشتراك المعلمين في الأنشطة المدرسية (67%)، وتدريس بعض المعلمين لمواد في غير مجال تخصصهم (65%)، وضعف التزام المعلمين بزمّن الحصة (65.1%)، وجاءت مشكلتا ضعف التعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة، وتنقلات المعلمين المتكررة وعدم استقرارهم في مدرسة واحدة بنفس الدرجة وبنسبة (57.3%)، تلتهما مشكلة كثرة نصاب

الحصص التدريسية للمعلمين (56.3%)، ثم جاءت مشكلة كثرة غياب المعلمين عن العمل دون عذر مقبول الأخيرة من بين مشكلات هذا المحور وبنسبة وصلت (41.7) فقط.

وبتحليل نتائج عبارات هذا المحور، وكما يرى أفراد العينة، فإن هناك ضعفا واضحا في أداء بعض المعلمين، وقد يرجع ضعف مستوى الأداء إلى الضعف في مستوى إعداد المعلمين وتأهيلهم وضعف مشاركتهم في دورات التدريب والتطوير المهني المستمر، مما يؤدي لافتقارهم مهارات التدريس الفعال والمعرفة المتصلة بطرائق التدريس. أما مشكلة ضعف مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية فيمكن أن تكون بسبب عدم تفرغهم التام للعمل في مدرسة واحدة، إذ أن بعض المعلمين يعملون في أكثر من مدرسة ويحصرون عملهم في التدريس فقط، وقد ترجع هذه المشكلة أيضا إلى عدم رضاهم عن عملهم أو عن الظروف التي يعملون فيها، والمردود المادي الضعيف من مهنة التدريس، وهذه الأسباب يمكن أن تكون من أسباب ضعف الأداء وضعف الالتزام بزمان الحصة. وبالنسبة لمشكلة تدريس بعض المعلمين لمواد خارج تخصصاتهم فهي ترجع لنقص المعلمين في هذه التخصصات وفي نفس الوقت زيادة أعداد المعلمين في بعض التخصصات الأخرى، ويمكن أن تقود هذه المشكلة إلى مشكلة زيادة النصاب التدريسي أيضا. أما غياب المعلمين عن العمل دون عذر مقبول فهي مشكلة محدودة ولا تمثل معاناة حقيقية لمديري المدارس.

المحور الثالث: المشكلات التي تتعلق بالطلاب:

تتناول عبارات المحور الثالث مشكلات مدير المدرسة التي تتعلق بالطلاب، وقد اشتمل هذا المحور على تسعة (9) عبارات، يوضح الجدول (5) أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات.

جدول رقم (5): استجابة أفراد العينة حول المشكلات التي تتعلق بالطلاب

الاحتراف المعياري	المتوسط	التكرارات (ن = 103)				العبارات	م	
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق بشدة			
.83	4.24	00.0	6.8	4.9	45.6	42.7	ضعف المستوى النسبية	20

		00	7	5	47	44	التكرار	الدراسي للطلاب	
.93	4.38	2.9	2.9	4.9	32.0	57.3	النسبة	إهمال الطلاب واجباتهم المدرسية	21
		3	3	5	33	59	التكرار		
1.29	3.99	8.7	8.7	4.9	30.1	47.6	النسبة	زيادة أعداد الطلاب في بعض الفصول الدراسية	22
		9	9	5	31	49	التكرار		
1.31	3.41	14.6	14.6	1.0	55.3	14.6	النسبة	ضعف التزام الطلاب بالنظام المدرسي	23
		15	15	1	57	15	التكرار		
1.41	3.21	10.7	35.0	00.0	31.1	23.3	النسبة	غياب الطلاب المتكرر عن المدرسة خلال العام الدراسي	24
		11	36	00	32	24	التكرار		
1.35	3.60	11.7	14.6	4.9	39.8	29.1	النسبة	تأخر الطلاب عن بداية اليوم الدراسي	25
		12	15	5	41	30	التكرار		
1.58	3.51	22.3	7.8	1.9	32.0	35.9	النسبة	انتشار بعض العادات السيئة (كالتدخين، والغش) بين الطلبة	26
		23	8	2	33	37	التكرار		
1.25	3.48	3.9	30.1	3.9	38.8	23.3	النسبة	ضعف الصحة العامة لبعض الطلاب	27
		4	31	4	40	24	التكرار		
1.23	3.84	00.0	28.2	00.0	31.1	40.8	النسبة	عدم كفاية وسائل النقل المخصصة للطلاب	28
		00	29	00	32	42	التكرار		

يشير الجدول أعلاه إلى مجموعة مشكلات مرتبطة بالطلاب وتشكل تحدياً رئيسياً لمديري المدارس، وأهم هذه المشكلات هي إهمال الطلاب لواجباتهم الدراسية (89.3%)، وضعف المستوى الدراسي للطلاب (88.3%)، وزيادة أعداد الطلاب في بعض الفصول

الدراسية (87.7%)، ثم جاءت بعدها مشكلات عدم كفاية وسائل النقل المخصصة للطلبة (71.9%) وضعف التزام الطلاب بالنظام المدرسي (69.9%)، وتأخر الطلاب عن بداية اليوم الدراسي (68.9%)، وانتشار بعض العادات السيئة كالتدخين والغش بين الطلبة (67.9%)، وضعف الصحة العامة لبعض الطلاب (62.1%)، وغياب الطلاب المتكرر عن المدرسة (54.4%).

المحور الرابع: المشكلات التي تتعلق بأولياء الأمور:

تتناول عبارات هذا المحور مشكلات مدير المدرسة التي تتعلق بأولياء أمور الطلاب، وقد اشتمل هذا المحور على خمسة (5) عبارات، يوضح الجدول (6) أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات.

جدول رقم(6): استجابة أفراد العينة حول المشكلات التي تتعلق بأولياء الأمور

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات (ن = 103)					العبرة	م
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة		
.93	4.19	1.0	9.7	00.0	47.6	41.7	النسبة	29
		1	10	00	49	43	التكرار	
1.04	4.50	4.9	3.9	00.0	18.4	72.8	النسبة	30
		5	4	00	19	75	التكرار	
1.24	4.13	8.7	5.8	1.0	33.0	51.5	النسبة	31
		9	6	1	34	53	التكرار	
1.33	3.81	5.8	19.4	5.8	26.2	42.7	النسبة	32
		6	20	6	27	44	التكرار	
1.26	3.66	3.9	25.2	1.9	38.8	30.1	النسبة	33
		4	26	2	40	31	التكرار	

يوضح الجدول أعلاه مجموعة المشكلات المرتبطة بأولياء الأمور ويأتي في قمة هذه المشكلات قلة اهتمام أولياء الأمور بالمشاركة في الأنشطة التي تنظمها المدرسة (91.2%)، وضعف تواصل أولياء الأمور بالمدرسة (89.3%)، وضعف متابعة أولياء الأمور للتحصيل الدراسي لأبنائهم (84.5%)، ثم جاءت بعدها وبنسبة واحدة بلغت (68.9) مشكلتنا انشغال التلاميذ بمساعدة أولياء أمورهم بدلا عن الاهتمام بدراساتهم، وإصرار أولياء الأمور على مقابلة مدير المدرسة لأسباب لا تستدعي ذلك. ويتمثل في هذا المحور بشكل أكثر وضوحا انعكاس المشكلات التي تواجه مديري المدارس على تحسين الأداء المدرسي، فقد أكد أفراد العينة على إهمال الطلاب واجباتهم الدراسية، وازدحام الفصول الدراسية بأعداد تفوق النصاب المتعارف عليه.

المحور الخامس: المشكلات التي تتعلق بالمبنى المدرسي وتجهيزاته:

تتناول عبارات هذا المحور مشكلات مدير المدرسة التي تتعلق بالمبنى المدرسي وتجهيزاته، وقد اشتمل هذا المحور على سبعة (7) عبارات، يوضح الجدول (7) أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات.

جدول رقم (7): استجابة أفراد العينة حول المشكلات التي تتعلق

بالمبنى المدرسي وتجهيزاته:

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات (ن = 103)					العبرة	م
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة		
1.18	4.04	00.0	22.3	00.0	29.1	48.5	النسبة	3
		00	23	00	30	50	التكرار	4
1.18	4.10	6.8	7.8	00.0	39.8	45.6	النسبة	3
		7	8	00	41	47	التكرار	5
1.26	4.00	5.8	14.6	00.0	33.0	46.6	النسبة	3

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرارات (ن = 103)					العبارة	م	
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة			
		6	15	00	34	48	التكرار	6	المدرسي (مثلا الكراسي والمقاعد)
1.21	4.07	4.9	13.6	00.0	33.0	48.5	النسبة	3	عدم وجود عدد كافٍ من العمال في المدرسة
		5	14	00	34	50	التكرار	7	
1.01	4.16	00.0	14.6	00.0	40.8	44.7	النسبة	3	نقص المرافق الصحية في المدرسة
		00	15	00	42	46	التكرار	8	
1.12	4.16	00.0	18.4	00.0	29.1	52.4	النسبة	3	قصور في صيانة المبنى المدرسي
		00	19	00	30	54	التكرار	9	
1.53	3.79	15.5	10.7	3.9	19.4	50.5	النسبة	4	عدم توفر خدمة الإنترنت في المدرسة
		16	11	4	20	52	التكرار	0	

يوضح الجدول أعلاه مجموعة المشكلات المرتبطة بالمبنى المدرسي وتجهيزاته وتشير النتائج إلى أن أهم المشكلات في هذا المحور هي نقص المرافق الصحية (85.5%)، ونقص القاعات الخاصة بممارسة الأنشطة المدرسية (85.4%)، ثم مشكلتين بنسبة متساوية وصلت (81.5%) هما قصور في صيانة المبنى المدرسي، وعدم وجود عدد كافٍ من العمال في المدرسة، كما يتضمن هذا المحور مشكلات أخرى هي نقص الأثاث المدرسي (79.6%)، وعدم توفر خدمة الإنترنت في المدرسة (79.9%).

التوصيات والمقترحات:

كشف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عن المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوي الحكومية بولاية الخرطوم، وفي ضوء هذه النتائج، يمكن تقديم بعض

التوصيات والمقترحات التي، إن تم العمل بها، فستسهم في حل هذه المشكلات وتساعد في التعامل معها بنجاح، وبالتالي تحد من انعكاساتها السلبية على مستوى الأداء المدرسي. وهذه المقترحات هي:

أولاً: المشكلات المتعلقة بالشؤون الإدارية:

1. مراجعة التوصيف الوظيفي لمدير المدرسة، بحيث يتم تحديد المهام الوظيفية له ومنحه الصلاحيات والسلطات التي تمكنه من القيام بهذه المهام، مع مراجعة معايير شغل هذه الوظيفة، ووضع معايير واضحة لتقييم أداء مدير المدرسة.
2. أن يخفف النصاب التدريسي لمدير المدرسة حتى يمكنه أداء العمل الإداري والفني بشكل جيد.
3. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على زيادة الميزانية السنوية المخصصة للمدارس، فتكلفة التعليم في ازدياد، ويتطلب رفع مستوى التعليم توفير الإمكانيات المادية اللازمة، ودفع حوافز مادية مجزية للعاملين فيه.

ثانياً: مشكلات المتعلقة بالمعلمين:

1. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على مراجعة شروط الالتحاق بمهنة التدريس، بحيث تضمن التحاق الكوادر المؤهلة علمياً ومهنياً بها، وفي نفس الوقت تعمل كليات التربية على مراجعة شروط القبول فيها كما ونوعاً، وأن يتم تحديد أعداد المقبولين في كل تخصص حسب الاحتياجات من المعلمين لسد النقص، وتقليص أعداد الخريجين في التخصصات التي يزيد فيها المعلمون عن الأعداد المطلوبة.
2. أن تعمل وزارة التربية والتعليم وبالتعاون مع كليات التربية على تطوير برامج قصيرة ومتوسطة المدى لتدريب المعلمين في مجالات تقنيات التعليم والإدارة المدرسية، وطرائق التدريس، وذلك حتى ترفع من مهاراتهم في التدريس وتطور مستوى أدائهم.
3. أن يتم تنظيم تنقلات المعلمين بين المدارس المختلفة، وأن تكون التنقلات بناء على رغبة المعلمين مع مراعاة احتياجات المدارس من المعلمين في التخصصات المختلفة.

4. أن تعمل الوزارة على تحفيز المعلمين المتميزين والمجيديين في عملهم، وفي نفس الوقت الاهتمام والعمل على تطوير أداء المعلمين الذين يكون أداؤهم دون المستوى المطلوب.

ثالثاً: المشكلات المتعلقة بالطلاب:

1. أن تعمل إدارة المدرسة على بحث ودراسة أسباب تدني مستوى التحصيل الدراسي للطلبة، ومعرفة أسباب إهمالهم للواجبات المدرسية، فقد تختلف هذه الأسباب من بيئة مدرسية لأخرى. و لاشك أن علاج هذه المشكلة يتطلب دراستها ومعرفة أسبابها وتشخيصها.
2. أن تتم مراجعة وتطوير لائحة الانضباط الطلابي بحيث تكون شاملة لكل حالات الإخلال بنظام المدرسة، والعمل على تفعيل هذه اللائحة وتطبيقها على الجميع دون استثناء.
3. أن يتم التعاون والتنسيق مع المؤسسات التربوية والاجتماعية الأخرى مثل وسائل الإعلام والأندية الرياضية والثقافية، والمساجد في محاربة العادات السيئة والسلوك غير المرغوب فيه في المجتمع.
4. أن تعمل وزارة التربية والتعليم مع الجهات المختصة مثل وزارة النقل وشركات المواصلات؛ لحل مشكلة انتقال الطلبة وتوفير وسائل نقل لهم تفاديا لتأخرهم أو غيابهم عن المدرسة.

رابعاً: المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور:

1. أن يسعى مديرو المدارس لإيجاد طرائق ووسائل أكثر فاعلية لبناء علاقات بناءة بين المدرسة والمجتمع، وتفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين من خلال طرح القضايا والموضوعات التي تهتم الأسرة والمجتمع، وإشراك أولياء الأمور والمهتمين من أفراد المجتمع تحديد الأوقات المناسبة لعقد الاجتماعات وتنظيم الأنشطة المدرسية؛ ضمانا لمشاركتهم فيها.
2. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم نظاما يتم من خلاله زيارة الأخصائيين النفسيين والاجتماعيين للطلبة في منازلهم عند الحاجة لمثل هذه الزيارات.

3. أن يتم العمل على زيادة وعي أولياء الأمور بأهمية دورهم في تعليم أبنائهم، وفي متابعة تحصيلهم الدراسي، وأن يتواصلوا مع الجهات ذات الصلة بالمدرسة وليس بالضرورة مدير المدرسة.

خامسا: المشكلات المتعلقة بالمبنى المدرسي وتجهيزاته:

1. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على وضع خطة علمية مدروسة لصيانة جميع المباني المدرسية، وتوفير المعامل فيها، وأن تكون هذه الخطة قابلة للتنفيذ في مدة لا تزيد عن عامين، وأن تستقطب الدعم اللازم لتنفيذ هذه الخطة على أرض الواقع.

2. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على التواصل مع شركات الاتصال لربط المدارس وتزويدها بشبكة الإنترنت، وغيرها من وسائط الاتصال التي يمكن أن تخدم العملية التعليمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن دهب، خالد، وآخرون (1427)، الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية، مكتبة الرشد، الرياض.
2. أبو عودة، فوزي حرب (2004). المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في قطاع غزة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، وكلية العلوم التربوية، جامعة الأقصى.
3. أبو عيشة، غيداء (2007). التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
4. أبو فروة، إبراهيم محمد (1997). الإدارة المدرسية، الطبعة الثانية، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
5. أحمد، إبراهيم أحمد (1427): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون، دار الفكر العربي، ط2، القاهرة.
6. أحمد، أحمد (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون، دار الفكر العربي، القاهرة.
7. أحمد، أحمد إبراهيم (2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
8. البوسعيدي، إبراهيم أحمد سالم (2009). الصعوبات التي يرى مديرو المدارس ومديراتها في سلطنة عمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القديس يوسف في بيروت.
9. الجبر، زينب والمحيلي، عبد العزيز (1999). إدارة الوقت لدى مديرات المدارس المطورة. المجلة التربوية، العدد (47)، المجلد (12).
10. حجاج، عبد الفتاح أحمد (1990). نحو صيغة ملائمة لتطوير التعليم الثانوي، دراسات تربوية، (24)، 15-21.

- 11.حجي، أحمد إسماعيل (2001). بيئة التعليم، دار الفكر، القاهرة.
12. عريف، فاطمة عبد الله(1990). مشكلات الإدارة في المرحلة الثانوية، رسالة الخليج العربي، السنة العاشرة،(34)، 176 - 178.
13. عريف، فاطمة عبدا لله (1981): مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
14. عطوي، جودت عزت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. مفاهيمها النظرية وتطبيقاته العملية، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن.
15. عويضة، حسين حمزة (1990): المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية من قبل المعلمين، ودراسة ميدانية للمدارس الابتدائية بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة.
16. فهمي، محمد سيف الدين؛ محمود، حسن عبد المالك(1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
17. قراقزة، محمود عبد القادر علي (1993). نحو إدارة تربوية واعية، بيروت: دار الفكر العربي.
18. مرسي، محمد منير (1998): الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1998.
19. مرسي، محمد منير(1984). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: دار الكتب.
20. المعمري، سيف بن سعيد (1998). المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
21. الهباش، أسامة محمد (2007). المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها. "رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
22. وزارة التربية والتعليم (2009): البنك الدولي، وحدة التخطيط والمتابعة، مشروع تحسين التعليم الثانوي، برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية.

ثانياً المراجع الإنجليزية:

1. Aturupane, H., Glewwe, P. & Wisniewski. (2007). The impact of school quality socioeconomic factors and child health on students' academic performance: evidence from Sri Lankan primary schools. [http://siteresources.worldbank.org/INSOUTHASIA/Resources/IMPACTofschoolquality_july2007.pdf (accessed on 10/12/2013)]
2. Kamunde, F. (2010). The role of the headteacher in the implementation of free primary education in Kenya. *International Journal of Educational Development*, Vol. 30(2010), p.646.
3. Klprop, C. (2012). Approaches to management of discipline in secondary schools in Kenya. *International Journal of Research in Management*, Issue 2, Vol.2 (March– 2012). [<http://www.managingdisciplineinkenya.pdf> (accessed on 03/10/2012)]
4. Kirui, R., Mbugua, Z. & Sang, A. (2011) Challenges facing head teachers in security management in public secondary schools in Kisii County in Kenya. *International Journal of Humanities and social Science*, Vol. 1(15) [special issue– October 2011] [<http://www.challengesfacingsecondaryheadteachers.pdf-adobereader> (accessed on 08/10/2012)].
5. Oduro, G. (2009). The missing ingredient: Head teacher leadership development in Sub-Saharan Africa. Commonwealth Education Partnership.

[www.cedol.org/wpcontent/uploads/2012/02/142-144-2009.pdf (accessed on 07/10/2012)].

6. Richard w. Soxe : Educational Administration Today – Mccutchan California U.S.A 1998. P.19.
7. Romglatter; Management Development for The Educaton Redwood Presswiltshire England 1992 P.26.
8. Shafa, M.(2011). Role of Head teachers in managing the forces emanating from external world of schools in Gilgit– Baltisten of Pakistan. American International Contemporary Research. Vol.1(2) September2011.[www.aijcrnet.com/journals/vol_1No_2_September_2011/10.pdf(accessed on 12/10/2012)]
9. William Nziller : Leadership in Educational Administration North Texas State University Press . Texas – 1985 P.14.
10. Yara, P. & Wanjohi, C. (2011). Performance determinants of Kenya Certificate of Secondary Education (KCSE) in mathematics of secondary schools in Nyamira Division, Kenya.