مجلة كلية التربية – جامعة سرت

المجلد (1) عدد (خاص) فبراير (2022)

ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية جامعة سرت

بعنوان:

# المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراتة

د.مصطفى محمد معيتيق — كلية التربية–جامعة مصراته

أ.حالد مصطفى القايد — كلية التربية–جامعة مصراته

أ.هدى علي قزيط — الأكاديمية الليبية / مصراته

## الملخص

يهدف البحث الحالي للتعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراتة من وجهة نظر المعلمين.

واستخدم الباحثون في إجراء البحث المنهج الوصفي، واعتمدوا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تخدم أهداف البحث، وتكونت عينة البحث من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمصراتة المركز حيث بلغت (49) معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- أن المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراتة جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي للاستبانة ككل (2.236).
- أن محور المشكلات التنظيمية المتعلقة بالمجتمع المحلي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.449) بدرجة كبيرة .
- أن محور المشكلات التنظيمية المتعلقة بمستوى الإدارة التعليمية (مراقبة التربية والتعليم مصراتة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.244) بدرجة متوسطة.
- جاء محور المشكلات التنظيمية المتصلة بالتنظيم المدرسي في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.015) بدرجة متوسطة .

## المقدمة :

يمتاز عصرنا الحالي بالتطور السريع والتغيرات المتلاحقة في كافة مجالات الحياة شمل هذا التطور مفهوم التربية وأهدافها، حيث تطور دور المدرسة الحديثة تطورا كبيرا واتسعت رسلتها وتغيرت أهدافها واتسع مجالها، فلم تعد الإدارة لمدرسية عملية روتينية تركز على تسيير شؤون المدرسة، بل أصبحت وسيلة هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية، وتعني بكل ما يتصل بالطلاب والمعلمين والعاملين في المدرسة والمناهج والنشاط والاشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع .(الطعاني، 2012: 455)

على ضوء ما تقدم فإن الإدارة المدرسيةتبدو ركناً أساسياً في العملية التربوية التعليمية فهي التي تعمل على تحقيق الاهداف التربوية، وتساعد في التوجيه نحو التغيرات الاجتماعية المرغوب فيها، وخاصة مرحلة التعليم الاساسي في اللبنة الأساسية التي تبنى عليها باقي المراحل التعليمية، وعلى الرغم من الدور المهم التي تقوم به الإدارة المدرسية إلا انها تواجه العديد من المشكلات التي تحد من قدرتها على الوصول الى تحقيق الأهداف، وقد أجريت العديد من الدراسات على الوقوف على هذه المشكلات، اما البحث الحالي فيهدف الى تسليط الضوء على المشكلات التنظيمية التي تواجه الادارة المدرسية .

## مشكلة البحث:

أضاف التطور الكبير والثورةالعلميةوالمعرفيةوالتكنلوجيةومانجمعنهامنتحدياتومشكلات أهمية كبيرة لوظيفة مدير المدرسة، وعليه فقد أصبح لزاماً على كل من يشغل هذه الوظيفة القيام بأدوار مختلفة، يتطلب كل منها عدد من المهام والوظائف والتعامل مع الكثير من المشكلات ، وخاصة مع تفشي جائحة كورونا وما نجم عنها من إجراءات تنظيمية للتعامل مع الوضع وتسيير العمل ادى إلى زيادة الضغط على الإدارة المدرسية ، وما صاحب ذلك من صعوبات كثيرة كقصر اليوم الدراسي وزيادة في حجم العمل الفني والإداري ، وجاء هذا البحث في محاولة للتعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية.

**تتلخص مشكلة هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي :**

ما المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراتة من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال

1- ما المشكلات التنظيمية المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظر المعلمين ؟

2- ما المشكلات التنظيمية المتعلقة بمستوى الإدارة التعليمية (مراقبة التربية والتعليم مصراتة) من وجهة نظر المعلمين؟

3- ما المشكلات التنظيمية المتعلقةبالمجتمع المحلي من وجهةنظرالمعلمين؟

## أهداف البحث:

1- معرفة المشكلات التنظيمية المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظر المعلمين .

2- معرفة المشكلات التنظيمية المتعلقةبمستوى الإدارة التعليمية( مراقبة التربية والتعليم مصراتة ) من وجهة نظر المعلمين.

3- معرفة المشكلات التنظيميةالمتعلقة بالمجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين.

## أهمية البحث :

- يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم للمسئولين وأصحاب القرارات معلومات حول المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية للعمل على إيجاد حلول لها .
- تقديم مقترحات وتوصيات، لإعانة مديري المدارس في تحسين أدائهم لدورهم القيادي التربوي .
- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي المتعلق بالإدارة التربوية.

## حدود البحث:

1- الحد الموضوعي: اقتصر الحد الموضوعي على المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية.

2- الحد البشري: اقتصرت على عينة من معلمي ومديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة مصراتة.

3- الحد المكاني: أجريت هذا البحث على مدارس التعليم الاساسي مصراتة المركز.

4- الحد الزماني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2021_2022م).

## مصطلحات البحث:

الادارة المدرسية : "هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بُغية تحقيق

الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة ". (عطوى ، 2013: ص12)

التعريف الإجرائي للمشكلات التنظيمية : ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات داخل المدرسة تُعيق عملية تنظيم العمل والتي سيتم قياسها من خلال أداة البحث .

**الإطار النظري:**

أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه ، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع وإمكانياته ومدى طموحه و تطلعاته. هذا ومن الجدير بالذكر أن المدرسة لا تستطيع ان تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل أن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة ، وقد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع ايجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي مما ييسر على الإدارة المدرسية القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها .(آدم، 2014: ص 32)

وتعرف الإدارة المدرسية بانها وسيلة لتسهيل وتنظيم جهود العاملين في المدرسة لتحقيق أهدافها وبما أن الأهداف التعليمية تتصل اتصالا مباشرا بالفلسفة الاجتماعية وبالظروف والامكانيات المتاحة فقد يكون من الطبيعي أن يتغير مفهوم الادارة المدرسية ونظمها وفقا للتغيرات الحادثة في المجتمع.(حسان والعجمي،2006: ص94)

وبما أن الهدف الأساسي لإدارة أي نظام يكمن في توجيه وتنظيم العاملين فيه بهدف تحقيق تفعيل جيد لمدخلات النظام كافة ضمن مسعى لتحقيق أهداف النظام ومراميه، لدى أن ممارسة العمل الإداري يتطلب توفر مجموعة قابليات خاصة في الشخص الذي يمارس هذا العمل. (عطوى ، 2013: ص35)

**وظائف الإدارة المدرسية:**

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون المدرسة سيرا رتيبا وفقا لتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية العليا كالمحافظة على نظام الدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية والحافظة على الأحوال الدراسية، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل نظام الدرسة ووضع المعلم في المكان الذى يناسب مع قدراته وخباته ومؤهلته الدراسية وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الاهداف التربوية وتنمية المعلمين وتدريبهم والنهوض بإدارة المدرسة ورعاية الموهبة وعلاج المتأخرين دراسيا وتقويم الخدمات الصحية للطالب وإعداد برامج التوجيه والرشاد الطلابي والإشراف على النواحى المالية للمدرسة وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها (عثمان، 2013)

إن تعدد مهام مدير المدرسة وتعقدها واتساع نطاقها وفقا للمفهوم الحديث للإدارة المدرسية والذي يشمل الإشراف والمتابعة المستمرة للأنشطة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية بالمدرسة، ووضع الخطط والتدابير اللازمة لسير العمل اليومي بالمدرسة، بما يضمن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية ، إضافة إلى دوره المناط به بالاتصال بمؤسسات المجتمع المحلي والتي لها تأثيرها المباشر في سير العملية التعليمية وعقد الاتفاقات والشراكات التي تضمن الإفادة من إمكانات هذه المؤسسات ومحاولة تحقيق مردود إيجابي على العملية الإدارية والتعليمية بالمدرسة، كل ذلك خلق العديد من الصعوبات والتحديات التي تواجه مدير المدرسة بشكل مستمر في أداء عمله والقيام بمتطلبات وظيفته.

**ومن الصعوبات الإدارية التي تعترض الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر بما يلي:**

- عدم وضوح مضمون الدور الذي يقوم بها المدير، والافتقار إلى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بإنجاز هذا الدور عاجزًا عنا الأداء الصحيح، بسبب عدم الحاقه بمحتوى هذا الدور أو التأكد مما يتوفر لديه من معلومات حول ما يتوقع منه القيام به.
- قصور الإدارة المدرسية عن تبني المستحدثات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويرها لاحتياجات التعليم، فقد ارتبطت الأساليب الإدارية فجميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بروتينات خطوط السلعة التقليدية، مما ينتج عنه كبح لحرية المعلم داخل الفصل، وقيد لحرية المدرسة ومحدودية مساحة الحركة لها.
- ضعف ثقة المستويات الإدارية الأعلى بمديريات إدارة التعليم في إدارة المدرسة، وبالتال يعد مرغبة هذه المستويات في اعطاء إدارة المدارس مزيدًا من السلطات لتسيير أمورها أو تفويضها بعض السلطات.
- إهمال استخدام التكنولوجيا الإدارية أدى إلى تخلف مستوى التعليم عن مسايرة التقدم الحادث في العالم، والوقوف على نقل بعض التقنيات من الغرب أو الانبهار بها.
- تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة، مما يؤثر سلبا في أداء العملية التعليمية ويحدث نوعا من التضارب في الاختصاصات والأدوار.
- كثرة تنقلات المعلمين وبعض أفراد الجهاز الإداري أثناء العام الدراسي، مما يعوق العمل داخل المدرسة.
- كثرة لجان المتابعة يؤدي إلى انشغال إدارة المدرسة عن العملية التعليمية، وأصبح الهم الأكبر للإدارة هو النظافة من أجل مدرسة جميلة نظيفة متطورة ومنتجة.(اللهواني،2007: 37)

**المشكلات التنظيمية في الإدارة المدرسية:**

ومن المشكلات التنظيمية التي تواجه الادارة المدرسية ما يلي:

1- اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدارس وتحميله المسؤولية الكاملة عما يجري داخلها .

2- المركزية في الإدارة التعليمية ، وفي اتخاذ القرار ، وسيادة الروتين والتشدد في البيروقراطية في العمل.

3- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية .

4- مجانية التعليم وإلزاميته مما يدفع بعض أولياء الأمور إلى سوء استغلال هذا المبدأ والتقاعس عن التعاون مع الإدارة المدرسية، وتحميل المديرين وحدهم مسؤولية معالجة الخلل الدراسي والمسلكي لدى التلاميذ.

5- غياب النظر إلى الإدارة المدرسية كمهنة ، وغياب الدستور الأخلاقي لها.(عابدين ،2011: ص 254)

وقد أشار (عزب 2008) إلى مجموعة من المشكلات التنظيمية والإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية منها ما يلي:

1. غياب خريطة تنظيمية توضح واجبات ومسؤوليات المستويات الإدارية التعليمية المختلفة أو عدم إطلاع مديري المدارس عليها.
2. ضعف الكفاءات المهنية والفنية لدى العديد من القيادات المدرسية، إضافة إلى كثرة وتلاحق القرارات الإدارية والتنظيمية التي تصدر من الإدارة المركزية.
3. ضعف الحوافز والمكافآت التي تشجع مديري المدارس على اداء واجباتهم على أكمل وجه ممكن.

4. ضعف التدريب الذي يتلقاه مديري المدارس ووكلائهم مما انعكس على سلبا على قدراتهم وإمكاناتهم اللمهنية والفنية.
5. ضعف ثقة المستويات الإدارية الأعلى في السلطة التعليمية بإدارة المدرسة مما نتج عنه عدم رغبة في إعطائها المزيد من الصلاحيات لتسيير أمورها
6. سيادة النزعة التسلطية عند بعض المديرين مما أثر سلبا على رغبة المعلمين في التعاون والمشاركة في صنع القرار بالمدرسة.

وفي تقريرها حول التعليم في ليبيا 2016 أشارت المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات إلى العديد من المشكلات والمختنقات التنظيمية والإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية منها عدم وجود لوائح تنظم عمل الإدارة المدرسية، وضعف في الأداء وذلك لغياب المختصين بالإدارة التعليمية ، حيث إن المدير يعتمد على ملكته الفطرية في الإدارة أكثر من اعتماده على الطرق الفنية ، وهو ما يسبب الكثير من المشاكل، أضف إلى ذلك ضعف الرقابة على الإدارة المدرسية ما يؤدي بالتالي إلى مشاكل من حيث المحاباة في قبول الطلبة وعدم المساواة في التعامل مع المعلمين.

إن كل تلك التحديات السالفة الذكر أثرت أيضا على علاقة المدرسة ببيئتها المحيطة وعلى قدرتها على التأثير في مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور بما يخدم أهداف العملية التعليمية وييسر للمدرسة تحقيق رسالتها المنوطة بها، ولا شك أن مستوى كفاءة الإدارة المدرسية داخل المؤسسة سينعكس بشكل او بآخر على كفاءتها الخارجية في علاقتها مع المجتمع المحيط، فالعملية الإدارية هي عملية متصلة ومستمرة ضمن منظومة متكاملة ولا يمكن تجزئتها أو فصل تأثير مرحلة أو مستوى عن باقي المراحل والمستويات ، وبالتالي فإن الإدارة المدرسية في الوقت الراهن أصبحت تخضع لمتطلبات الإدارة الحديثة وأن مواجهة هذه المتطلبات يحتاج للتدريب والتأهيل المستمر للقائمين عليها للوصول بها إلى أعلى مستويات الجودة والكفاءة في الأداء.

## الدراسات السابقة :

هدفتدراسة قندي، (2007) بعنوان "تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بشعبيات الجنوب ليبيا " الدراسةالتحليل الصعوبات التى تواجه الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بشعبيات الجنوب على أبعاد : المعلمين –الطلاب – أولياء الأمور – المبنى المدرسى – الإدارة التعليمية المشرفةإجراء مقارنة فى الصعوبات التي يعانى منها المديرون والمديرات تبعا لمتغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، عدد الطلاب . منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي . وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية – –: وجود صعوبات على كل الأبعاد بصفة عامة وهي ( بعد المعلمين – الطلبة – المبنى الدراسي – اولياء الأمور – الإدارة التعليمية). وجود فرق دال إحصائياً لصالح المدراء الذكور على بعد الإدارة التعليمية .لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي .واوصت الدراسةبضرورة العمل على وضع خطة لتدريب المديرين أثناء الخدمة ومن وقت لأخروحتى أثناء العطلة الصيفية، وأن تكون ذات فاعلية ومثمرة وتؤدي الغرض الذى وضعت من أجله . العمل على صرف ميزانية سنوية للادراة المدرسية للقيام ببعض الأعمال البسيطة داخل المدرسة .

بينما هدفت دراسة العاجز (2001) بعنوان "المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة و علاقتها ببعض المغيرات"إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة، و التي تحول دون أداء عملهن على الوجه المطلوبو شملت عينة الدراسة (95) خمسا و تسعين مديرة من مديرات المرحلتين الإبتدائية و الإعدادية و التابعة لوكالة و للسلطة الوطنية بواقع 50 مديرة من مدارس الوكالة و45

مديرة من مدارس الحكومة و تمثل هذه نسبة 53% من مجتمع الدراسة 2000، و استخدم الباحث استبانة-بالطريقة العشوائية البسيطة، للعام الدراسي 1999 مكونة من 54 فقرة و أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعا في مجال النظام المدرسي هي السلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة، كما بينت الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعا في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس هي عدم إنجاز بعض المعلمين و المعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد .كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح مديرات مدارس الحكومة في حين لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة إلا أنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المرحلة لصالح مديرات المرحلة الإعدادية .و أوصت الدراسة بقيام السلطة المشرفة بتوفير كل ما يلزم الإدارة المدرسية من غرف دراسية و ساحات و ملاعب و مختبرات و معلمات متخصصات .

في حين هدفت دراسة الغامدي (2009) بعنوان "المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الإبتدائية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم بالمملكة العربية السعودية " إلى تعريف القائمين على التعليم بمحافظة القنفذة بالمشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه مديري المدارس من جانب التلاميذ، المعلمين، وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي- البيئة المدرسية، والجهات الإشرافية، وتقديم حلول إجرائية يمكن أن تفيد مديري المدارس في حل تلك المشكلات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على بناء أداة الاستبانة. ووزع 63 استبانة، وعاد منها 50 استبانة، تمثل 80% من المجموع الكلي للاستبانات. أهم النتائج: تفاقم ضعف التحصيل الدراسي لدى بعض التلاميذ، حيث اعتبره مديرو المدارس من أكبر المشكلات في محور التلاميذ، ويأتي في المرتبة الثانية إهمال بعض التلاميذ لأداء واجباتهم؛ ارتفاع نقص بعض التخصصات في المدرسة، حيث اعتبره مديرو المدارس من أكبر المشكلات في محور المعلمين، ويأتي في المرتبة الثانية ضعف إلمام بعض المعلمين بإنتاج الوسائل التعليمية؛ كما برزت قلة الدعم المادي والمعنوي من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتأتي في المرتبة الثانية قلة زيارة أولياء الأمور للمدرسة للتعرف على نواحي العمل بها، ويليها قلة تعاون أولياء الأمور مع المدرسة لمعالجة انخفاض مستوى أبنائهم الدراسي، ومن أهم التوصيات :معالجة ضعف التحصيل الدراسي لدى التلاميذ بدراسة الأسباب المؤدية إليه، والحرص على متابعة التلاميذ في أداء واجباتهم اليومية من خلال سجل متابعة الأعمال التحريرية للطالب؛ معالجة النقص في التخصصات في المرحلة الابتدائية؛ معالجة الزيادة العالية في نصاب المعلمين من الحصص الأسبوعية بتعيين معلمين إضافيين؛ إقامة دورات لتدريب المعلمين على إعداد الوسائل التعليمية والتوعية بدورها وأهميتها في إكمال العملية التعليمية والتربوية؛ وتوعية أولياء الأمور بأن الدعم المادي والمعنوي يحل مشاكل كثيرة في المدارس.

أمادراسة شعبان، 2014.بعنوان " المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية التي استحدثت فيها شعب لرياض الأطفال في الأردن" هدفت الدراسة إلى الوقوف على المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية التي استحدثت فيها شعب لرياض الأطفال في محافظة إربد، وتقصي أثر متغيري: (التخصص، ونوع المدرسة). تكونت عينة الدراسة من (96) مديرة تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وتكونت أداة الدراسة من (49) فقرة مثلت المشكلات المستجدة، وقد تمركزت التقديرات حول التدرج المحايد وشكلت (30) فقرة من فقرات الأداة موضع مشكلة مستجدة ملحة وبنسبة(41%) وشكلت (27) فقرة من فقرات الأداة مشكلة متوسطة الشدة، وبنسبة (55%)، وقد جاء مجال(أولياء الأمور والمجتمع المحلي) أولا بمتوسط حسابي(61،3) وبدرجة تقدير كبيرة، أما مجال (الأطفال) فقد جاء في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط

(2.64) بانحراف معياري (0.83) وبدرجة تقدير متوسطة. وكشفت الدراسة عن فروق إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات المديرات على المجالات الثلاثة الأولى؛ تعزى لمتغير(التخصص)، ولصالح المديرات ذوات التخصص(الأكاديمي).

وقد هدفت دراسة الهواشله وآخرين (2017) بعنوان " المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين" إلى الكشف عن المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (402) معلمًا ومعلمةً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (960) معلمًا ومعلمةً من المدارس الثانوية في منطقة النقب، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت الاستبانة من محورين، الأول: المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المشكلات الإدارية ككل في المدارس الثانوية في منطقة النقب متوسط، حيث جاءت المجالات جميعها بمستوى متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاداء المدرسي ككل في المدارس الثانوية في منطقة النقب عالٍ، حيث جاءت المجالات جميعها بمستوى عالٍ. وأخيرًا أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة وذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة المشكلات الإدارية ككل وتقديراتهم على فقرات أداة الأداء المدرسي ككل

**التعليق على الدراسات السابقة :**

من خلال استعراض الدراسات السابقة فأنها طبقت على فئات مختلفة ما بين معلمين ومديري مدارس، وتشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في طبيعة موضوعها وهي المشكلات الإدارية وتميزت الدراسة الحالية بدراسة المشكلات التنظيمية التي تواجه الادارة المدرسة في مرحلة التعليم الاساسي، كما تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وأداة لدراسة وهي الاستبانة.

## إجراءات البحث:

يتناول هذا الجزء من البحث الإجراءات الميدانية من خلال استعراض الأهداف الميدانية للبحث وأداته، ومجتمع وعينة البحث، وإجراءات التطبيق، ثم عرض نتائج البحث وتحليلها.

**منهج البحث:** أُتبع المنهج الوصفي، لملائمته لهذا البحث وللإجابة على أسئلته وتحقيق أهدافه .

**مجتمع البحث** : تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي مصراتة المركز والبالغ عددهم (825) معلم ومعلمة ، وفقا لمراقبة التربية والتعليم مصراتة .

**عينة البحث:** تكونت عينة البحث من (49) معلم ومعلمة ، تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة .

**أداة البحث:**لتحقيق أهداف البحث تم اعداد استبانة لقياس (المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي) مكونة من (26) فقرة مقسمة إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

- **البعد الأول:** (مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي): ويشتمل (8) فقرات
- **المحور الثاني:** (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية والتعليم مصراتة): مكون من (8) فقرات .
- **البعد الثالث:** (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي ): مكون من (10) فقرات.

وقام فريق البحث باعتماد مقياس (ليكرت الثلاثي) لتحديد استجابة عينة البحث عن فقرات الاستبانة، والدلالة ، والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول(1) مقياس ليكرت الثلاثي**

| مستوى الموافقة | غير موافق | محايد | أوافق موافق |
|---|---|---|---|
| التقييم | 1 | 2 | 3 |
| نطاق المتوسط الحسابي | 1- 1.66 | 2.33 -1.67 | 3.00 -2.34 |
| الدلالة | قليلة | متوسطة | كبيرة |

- **صدق الأداة** : تم عرض أداة البحث بصيغتها الاولية على المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص .
- **ثبات الأداة:** من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ تم التأكد من ثبات أداة البحث والجدول رقم (2) يوضح معاملات الثبات للاستبانة.

**الجدول (2) اختبار الثبات للاستبانة**

| المحور | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| المحور الأول: مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي | 8 | 0 .68 |
| المحور الثاني: المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية والتعليم مصراتة | 8 | 0.64 |
| المحورالثالث: المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي | 10 | 0.69 |
| الاستبانة ككل | 26 | 0.75 |

من بيانات الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة جاءت كلها جيدة، كما أن معامل الثبات للاستبانة ككل جيد، مما يدل على امكانية الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.

ومن ثُم تم توزيع الاستبانة بشكلها النهائي على أفراد عينة البحث وعددهم (49) مفردة وكانت جميعها قابلة للتحليل الإحصائي.

## عرض النتائج وتفسيرها:

فيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها إجابات أفراد العينة عن عبارات الاستبانة ومناقشتها والإجابة على تساؤلات البحث على النحو التالي:

**الإجابة على التساؤل الأول: والذي ينص عل ما المشكلات التنظيمية المتعلقة بالتنظيم المدرسي من وجهة نظر المعلمين ؟)**

وللإجابة على هذا التساؤل تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، وللمحور ككل. والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على محور المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي.**

| الرقم | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 6 | نقص التأهيل لمدير المدرسة للقيام بمهام مدير المدرسة | 1.9184 | 0.93177 |

| الرقم | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| 2 | 5 | قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة | 2.0612 | 0.82685 |
| 3 | 3 | كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة | 2.1224 | 0.88111 |
| 4 | 4 | قلة استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل | 2.1020 | 0.89547 |
| 5 | 2 | النقص في البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط | 2.2041 | 0.84112 |
| 6 | 7 | نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة | 1.7959 | 0.93496 |
| 7 | 8 | قلة توفير الوقت الكافي لمدير المدرسة لإنجاز جميع الأعمال | 1.5918 | 0.81441 |
| 8 | 1 | الكادر الإداري في المدرسة غير متخصص في الإدارة | 2.3265 | 0.82633 |
| | | الكلي | 2.015 | |

يتضح من الجدول السابق ان المتوسطات الحسابية لمحور المشكلات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي تراوحت ما بين (2.3265) و(1.5918)، وقد جاءت في المرتبة الاولى الفقرة رقم (8) والتي تنص على " الكادر الإداري في المدرسة غير متخصص في الإدارة " حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (2.3265) وهي تدل على توفرها بدرجة متوسطة ، ويمكن أن يعزي ذلك الى أن الكوادر الإدارية المتواجدة في المدارس غير متحصل على تأهيل إداري تربوي سواء بشهادات إدارية، أو دورات تدريبية وتثقيفية في مجال الإدارة التربوية بشكل متوسط، إضافة إلى أن الفريق الإداري بالمدرسة في الأغلب من المعلمين الذين يرغبون في عدم التدريس أو غيروا مسارهم فيما بعد ولم يتم قبولهم في الأساس كإداريين. .

في حين جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (7) والتي تنص على " قلة توفير الوقت الكافي لمدير المدرسة لإنجاز جميع الأعمال " حيث حصلت على متوسط حسابي (1.5918). وهو يدل على درجة قليلة من وجهة نظر عينة البحث الامر الذي يؤكد على أن الوقت الممنوح لإدارات المؤسسات التعليمية كافي لقيامهم بالأعمال المنوطة بهم، وربما يكون السبب في ذلك هو قلة المسؤليات المنوطة بمدير المدرسة مما يوفر الوقت ويهدر طاقات يمكن الاستفادة منها في حال كلفت بمهام أخرى.

في حين يتضح من الجدول ان المتوسط الحسابي لهذا المجال قدره (2.015) وهو يدل على توفر المشكلات بهذا المحور بدرجة متوسطة .

**الإجابة على التساؤل الثاني: والذي ينص عل ( ما المشكلات التنظيمية المتعلقة بمستوى الإدارة التعليمية (مراقبة التربية والتعليم مصراتة) من وجهة نظر المعلمين)**

وللإجابة على هذا التساؤل تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، وللمحور ككل. والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على محور المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية والتعليم.**

| الرقم | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 4 | عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من مراقبة التربية والتعليم مصراتة | 2.3265 | .85117 |
| 2 | 2 | كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى | 2.4694 | .76654 |

| الرقم | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعيا في المدارس | 2.4286 | .76376 |
| 4 | 5 | ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا من الإدارة | 2.2245 | .82324 |
| 5 | 8 | إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة | 1.7551 | .82993 |
| 6 | 1 | غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية | 2.4898 | .68076 |
| 7 | 7 | قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه | 2.0612 | .85167 |
| 8 | 6 | البطء في تلبية احتياجات المدرسة من المعلمين | 2.2041 | .84112 |
| | | الكلي | 2.244 | |

يتضح من الجدول السابق ان المتوسطات الحسابية لمحور المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية والتعليم تراوحت ما بين (2.4898) و(1.7551)، وقد جاءت في المرتبة الاولى الفقرة رقم (6) والتي تنص على " غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية " حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (2.4898) وهو يدل على توفرها بدرجة كبيرة، ويمكن أن يعزي ذلك الى أن الأعمال الروتينية التقليدية هي السائدة في التعامل داخل المؤسسات التعليمية أي يفتقر المديرين والإدارات بشكل عام إلى التجديد والابتكار في تسيير العمل بشكل مبتكر يتناسب مع الأفكار والنظريات الإدارية الحديثة الجديدة في الإدارة، كذلك ضعف التجهيزات والتقنيات الحديثة التي يفترض أن تزود بها الإدارة التعليمية غدارات المدارس لأداء أعمالها بكفاءة وفاعلية.

في حين جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (5) والتي تنص على " إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة " حيث حصلت على متوسط حسابي (1.7551). وهو يدل على توفرها بدرجة متوسطة، الأمر الذي يدل على الفجوة بين الإدارة التعليمية المتمثلة في مراقبة التعليم وإدارات المؤسسات التعليمية في جانب التنسيق المشترك من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

في حين يتضح من الجدول ان المتوسط الحسابي لهذا المجال قدره (2.244). وهو يدل على توفر المشكلات بهذا المحور بدرجة متوسطة.

**الإجابة على التساؤل الثالث: والذي ينص عل (ما المشكلات التنظيمية المتعلقة بالمجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين)**

وللإجابة على هذا التساؤل تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، وللمحور ككل. والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على محور المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي.**

| الرقم | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 4 | قلة اهتمام أولياء الأمور برسالة المدرسة | 2.5918 | .67449 |
| 2 | 6 | قلة اهتمام أولياء الامور بالاستفسار عن أبنائهم | 2.5102 | .76710 |
| 3 | 3 | قلة استجابة الكثير من أولياء الأمور لإستدعاء المدرسة | 2.6531 | .59690 |

| الرقم | الرتبة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|
| 4 | 1 | نقص تعاون بعض الأهالي مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ | 2.7551 | .52164 |
| 5 | 7 | قلة الدعم المعنوي الذي يتلقاه مدير المدرسة من أولياء الأمور | 2.2245 | .74345 |
| 6 | 2 | ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي بنشاطات المدرسة | 2.6735 | .59118 |
| 7 | 7 | قيام بعض أولياء الأمور بالضغوط الاجتماعية على مدير المدرسة | 2.2245 | .82324 |
| 8 | 8 | قلة تقديم المجتمع المحلي للدعم المالي للمدرسة كتزويدها بالأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة | 2.1429 | .88976 |
| 9 | 5 | ضعف مشاركة بلدية مصراتة والمجالس المحلية في الإنفاق على المباني المدرسية | 2.5510 | .70891 |
| 10 | 9 | كثرة تدخل أولياء الأمور بشؤون المدرسة | 2.1224 | .85714 |
| | | الكلي | 2.449 | |

يتضح من الجدول السابق ان المتوسطات الحسابية لمحور المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي تراوحت ما بين (2.7551) و(2.1224)، وقد جاءت في المرتبة الاولى الفقرة رقم (4) والتي تنص على "نقص تعاون بعض الأهالي مع المدرسة لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ " حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (2.7551)، وهو يدل توفرها بدرجة كبيرة. ويمكن أن يعزي ذلك الى أن التعاون يحتاج إلى إدارات تربوية تخلق جسور التواصل بين المدرسة والمجتمع (الأهالي) وهذا ما تفتقر إليه بعض إدارات المؤسسات التعليمية في وقتنا الحاضر، مما ينعكس ذلك على عملية تدليل الصعاب التي يعاني منها الأبناء والتي بدورها تنعكس على مستواهم التحصيلي .

في حين جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة رقم (10) والتي تنص على " كثرة تدخل أولياء الأمور بشؤون المدرسة " حيث حصلت على متوسط حسابي (2.1224). وهو يدل توفرها بدرجة متوسطة الامر الذي يدل على أن تعاون الآباء مع المدرسة حتى وإن وجد لا يكون بالشكل المطلوب ،فهو يتخذ أشكال أخرى لا تخدم المدرسة منها التدخل في الشأن الداخلي للمؤسسة مما يسبب انتهاك لحقوق الإدارات لينعكس بشكل سلبي على أداء المؤسسة .

في حين يتضح من الجدول ان المتوسط الحسابي لهذا المجال قدره (2.449). وهو يدل على توفر المشكلات بهذا المحور بدرجة كبيرة.

**للإجابة على السؤال الرئيسي والذي ينص على (ما المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراتة من وجهة نظر المعلمين؟)**

تم استخراج المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد عينة البحث على كل محاور الاستبانة المستخدمة، والمتوسط الكلي للاستبانة والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

**الجدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية لكل محور مرتبة تنازليا والمتوسط الكلي**

| الرقم | الرتبة | محور | المتوسط الحسابي |
|---|---|---|---|
| 3 | 1 | المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي | 2.015 |
| 2 | 2 | المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية والتعليم مصراتة | 2.244 |
| 1 | 3 | مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي | 2.449 |
| | | الكلي | 2.236 |

يبين الجدول السابق ان محور المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي جاء في المرتبة الاولى لمتوسط حسابي (2.449) وبدرجة كبيرة ، بينما جاء محور المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية والتعليم مصراتة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.244) بدرجة متوسطة ، فيما جاء محور في المرتبة لأخيرة بمتوسط حسابي قدره(2.015) بدرجة متوسطة . في حين جاء المتوسط الحسابي للاستبانة كلل بقدر(2.236)، بدرجة متوسطة.

**النتائج:**

- إن المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بمدينة مصراتة تتوفر بدرجة متوسطة. حيث جاء المتوسط الحسابي للاستبانة كلل بقدر(2.236).
- ان محور المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي جاء في المرتبة الاولى لمتوسط حسابي (2.449) وبدرجة كبيرة .
- جاء محور المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدير ومراقبة التربية والتعليم مصراتة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.244) بدرجة متوسطة .
- جاء محور في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره(2.015) بدرجة متوسطة

**التوصيات:**

1- حسن اختيار مديري المدارس وأن يتم الاختيار وفق أسس ومعايير صحيحة.

2- استخدام كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الآباء بأهمية هذه الزيارات وواجباتهم نحو أبنائهم.

3- الاستفادة من التقنيات الحديثة في التوصل بين المدرسة ومراقبة التعليم عبر هذه التقنيات.

4- تعيين إداريين متخصصين في الإدارة التربوية لمساعدة المدير تسيير العمل الإداري والتغلب على المشكلات التي تواجه الإدارة.

**المقترحات :**

- إجراء دراسات مشابهه للبحث الحالي على مدارس المرحلة الثانوية .
- إجراء دراسات للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس.

**المراجع**

- آدم ، طلعت محمد ، (2014).الإدارة المدرسية الميدانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية .
- حسان، محسن محمد، و العجمي ، محمد حسنين، (2006).الإدارة التربوية، دار المسيرة للتوزيع والنشر ، عمان ، الاردن .
- شعبان، زكريا شعبان ذيب. (2014). المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية التي استحدثت فيها شعب لرياض الأطفال في الأردن .المنارة للبحوث و الدراسات،مج. 20، ع. 1ب، ص ص. 87-115.
- الطعاني ، حسن أحمد،(2012)درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الاردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الثاني ، ص ص 453 – 489.
- عابدين ، محمد عبد القادر، (2001). الإدارة المدرسية الحديثة ، درا الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن

- العاجز، فؤاد علي مصطفى. (2001). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة و علاقتها ببعض المغيرات .مجلة الجامعة الإسلامية، مج. 9، ع. 1، ص ص. 209-255
- عثمان، محمود محمد،(2013) معوقات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس بمحاة شرق النيل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عزب، محسن عبدالستار،(2008) تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية.
- عطوى ، جودت عطوى ، (2013). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .ط5.
- الغامدي، عوض بن موسى باشة.(2009) ماجستير، المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الإبتدائية بمحافظة القنفذة من وجهة نظرهم بالمملكة العربية السعودية. الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان. أمدرمان.
- قندي، محمد أمحمد محمد .(2007) تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بشعبيات الجنوب ليبيا ، ماجستير، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، التربية.
- اللهواني ، هنية يوسف محمود،(2007). المشكلات التي يواجهها مدير ومدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين. الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، في نابلس –فلسطين.
- الهواشله، يونس سليمان ، حجازي، عبد الحكيم ياسين، كنعان ،عيد محمد (2019) المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 27، عدد 3 ، ص ص528 – 549.
- المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات،(2016) التعليم العام في ليبيا المختنقات والتحديات وسبل المعالجة، شبكة المعلومات العالمية www.loopsresearch.com