

عنوان البحث

**المشكلات الإدارية التي يعاني منها مديري مدارس التعليم الأساسي
{مدارس بلدية الزاوية الجنوب نموذجاً}**

مصطفى محمد عبد السلام الكبار¹

¹ عضو هيئة التدريس بكلية التربية ككلة، جامعة غريان، ليبيا.

بريد الكتروني: yousifmoussa99@yahoo.com

HNSJ، 2022، 3(7); <https://doi.org/10.53796/hnsj371>

تاريخ القبول: 2022/06/05م

تاريخ النشر: 2022/07/01م

المستخلص

تعد المدرسة من أهم الميادين التي يعد فيه النشء وهي الميدان الذي تتضافر فيه جهود علماء التربية والتعليم لوضع الآليات التي تنظم العملية التعليمية على الوجه المنشود، ومن أهم الآليات إدارة المدرسة التي هي أهم ضابط للعملية التعليمية و لكل ما يجري داخل المدرسة من أنشطة عملية علمية، فالإدارة المدرسية لاشك إنها تسعى لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة من خلال وضع الاستراتيجيات والخطط، وكيفية تنفيذها، واتخاذ القرارات و تطبيقها ؛ لتحقيق الاهداف بكفاءة عالية و فاعلية ؛حيث تكمن مشكلة الدراسة في توضيح دور المسؤولين في التعليم لمعالجة الكثير من المشكلات و التحديات التي تشكل ضغطاً على الادارة المدرسية منها: الافتقار إلى المباني المدرسية الحديثة وقلة الأجهزة التدريبية والأثاث المدرسي، وصعوبة والإشراف و التوجيه الفني على المدرسين. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة في الكشف عن المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي ووضعها أمام مسؤولي التعليم؛ لوضع حلول لها وحتى تتمكن الإدارة المدرسية من تحقيق الأهداف المنشودة دون معوقات؛ وبالتالي فإن هدف الدراسة يكمن في التعرف على واقع مدارسنا والكشف عن أهم الأسباب والعوامل التي أدت الى تدني مستوى التعليم بمدارس التعليم الأساسي. وللوصول إلى هذا الهدف وغيره استخدم في هذا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية الزاوية الجنوب.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، المدير، مدارس التعليم الأساسي، المعلم.

مقدمة:

إن التقدم العلمي الهائل وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أدت إلى الاتجاه لتطوير التعليم كماً و كيفاً لإعداد الأجيال القادرة على مواجهة هذه الثورة والتعامل بمهارات عالية مع متغيراته واكتساب القدرة على الإبداع والابتكار، و هذا أدى إلى تعاضد دور المدرسة لأنها الميدان الفعلي الذي يعد فيه هذا الجيل وهو الميدان الذي تتضافر فيه جهود كل العاملين بالتربية والتعليم، فإن لم تستطع المدرسة أداء دورها هذا، فإن كل ما ينفق على التعليم و آلياته وتكنولوجياه يعتبر فاقداً في الاقتصاد القومي ما لم تتحقق داخل المدرسة تلك الأهداف التعليمية الملائمة لمجابهة هذه الثورة¹.

ولأهمية المدرسة فإن الطريقة التي تدار بها و أساليب العمل المتبعة داخلها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود، وذلك لأن الإدارة المدرسية هي الضابط لكل ما يجري داخل المدرسة من أنشطة وما يتعلق بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها، وقد ذهب بعض علماء التربية إلى أن الإدارة المدرسية تتضمن تطوير التعليم ذاته فهي تتعلق بتقدير الاستراتيجيات و الخطط، وكيفية تنفيذها و تتضمن عمليات التحليل و اتخاذ القرار والتطبيق والتقييم.

والحقيقة أن أي مشروع من المشروعات أو عمل من الأعمال لأية مؤسسة يتوقف نجاحه على الإدارة ونوعها وفهمها لمبادئ الإدارة وأدائها لدورها القيادي على أكمل وجه وفي ضوء ماسبق يتضح أن ثمة مظاهر سلبية تنوء بها المدارس و ان هناك عديداً من الانتقادات التي وجهت إلى العملية التعليمية، وخاصة عن فاعلية قيام المدرسة بوظائفها التعليمية و التربوية الامر الذي يشكل في فاعلية هذه العملية ويترتب عليه إخفاء الإدارة المدرسية في تحقيق اهدافها بكفاءة و فاعلية وهذا يتطلب دراسة هذه العملية وفق أسس علمية والتعرف على واقعها و أسبابها ومحاولة وضع تصور للتغلب على جوانب القصور بها من خلال تقديم توصيات اجرائية لعلاج هذه المشكلات ومن ثم تحسب العملية الادارية والتعليمية ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة:

لوحظ في السنوات الأخيرة تدني مستوى العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي بكل مراحلها حيث تواجه الإدارة المدرسية الكثير من المشكلات والتحديات المتسارعة التي تمثل ضغوط متزايدة نتيجة تغير ظروف الحياة ومتطلبات العصر وواقع الإدارة المدرسية من حيث أنماطها و أشكال سياستها ومستويات مسؤولياتها المتشعبة ومهامها التربوية و الفنية المختلفة تجعلها أمام العديد من المشكلات التي تتعامل معها والتي لا يمكن إغفالها.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

. ما المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية الزاوية الجنوب.

. حيث تواجه الإدارة المدرسية الكثير من المشكلات و التحديات المتسارعة التي تشكل ضغوطاً متزايدة عليها ومن

بين هذه المشكلات:

- مشكلات تتعلق بالجوانب المادية.

- زيادة عدد التلاميذ بالفصول.

¹ محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، ط الأولى، القاهرة، 2001 اص

- الافتقار إلى المباني المدرسية والأجهزة والأثاث الملائم فضلا عن الصيانة المستمرة.
 - مشكلات تتعلق بالإشراف و التوجيه الفني.
 - مشكلات تتعلق بالمناهج و الكتب المدرسية.
- أهداف الدراسة:**

- 1- تحديد المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي وتعيقهم عن قيامهم بدورهم القيادي.
 - 2- الكشف عن قدرة مديري مدارس التعليم الأساسي على القيادة التربوية و قدرتهم على حل المشكلات الإدارية.
 - 3- وضع توصيات وحلول لهذه المشاكل والحد منها.
 - 4- التعرف على واقع مدارسنا من بعض مظاهر القصور بها.
 - 5- الكشف عن أهم الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى حدوث هذه المشاكل في مدارسنا.
 - 6- التعرف على مدي تأثير الوظيفة والموقع الجغرافي على مظاهر وأسباب القصور الإداري.
- أهمية الدراسة:**

- 1- الكشف عن القدرات القيادية لمديري التعليم الأساسي في محاولة لتنميتها من خلال الدورات التدريبية أو الندوات أو الحوافز المادية للقيادات الناجحة.
 - 2- وضع معايير فيما بعد لمن يتولى وظيفة مديري مدرسة.
 - 3- الكشف عن المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي و بالتالي وضعها أمام المسؤولين عن تطوير التعليم ووضع حلول لها حتى تنطلق الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة دون معوقات.
 - 4- وضع برامج تدريبية لكل من يريد تولي وظيفة مدير مدرسة لتعميق فهمهم للمبادئ الإدارية.
 - 5- اطلاع المسؤولين على الواقع الإداري بالمدارس لوضع حلول لهذه المشاكل.
 - 6- إن الدراسة والبحث في موضوع المشكلات الإدارية في المؤسسات التعليمية يعد نقطة الانطلاق لتطوير المؤسسات التعليمية نحو الأفضل.
- الإجراءات المنهجية:**

يتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي.

عينة الدراسة:

تتناول الدراسة مديري مدارس التعليم الأساسي ببلدية الزاوية الجنوب.

أدوات الدراسة:

استبيان يعده الباحث بهدف الكشف عن المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي عينة الدراسة.

حدود الدراسة:

- المجال الجغرافي تجري هذه الدراسة على عينة مدارس التعليم الأساسي ببلدية الزاوية الجنوب.
- المجال الزمني 2020-2021م.
- المجال البشري مديري مدارس التعليم الأساسي الزاوية الجنوب.

المعالجة الإحصائية:

تشتمل التكرارات والنسب المئوية للمشكلات وتصنيفها.

مصطلحات الدراسة:

- الإدارة المدرسية: "عبارة عن مجموعة مهام يستوجب على المسئول الأول بالمدرسة ومساعديه القيام بها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة" ².

- التعليم الأساسي: يعرف التعليم الأساسي بأنه: "تأمين كافي من التعليم لجميع أبناء الشعب بدون تمييز ويسمح لهم هذا القدر من التعليم بمتابعة دراستهم إن شاء و ذلك بدخول الحياة العملية كمواطنين فاعلين" ³.

الدراسات السابقة:

انطلاقاً من أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في تطوير العمل المدرسي وزيادة فاعليته فقد تناولت كثير من الدراسات المدير بالبحث والدراسة من جوانب مختلفة مثل الاختبارات والإعداد والتدريب و المشكلات التي تواجهه حتى يؤدي دور بنجاح ومنها:

- دراسة أجراها (القماطي) (2002) ⁴ حيث توصل فيها إلى عدم صلاحية بعض من يقومون بوظائف الإدارة المدرسية بسبب قصور في اختيارهم حيث إن عملية الاختيار تعتمد على الأقدمية المطلقة في كثير من الأحيان دون المراعاة الميول و المهارات التي تتطلبها لوظيفة وان اغلب الشاغلين لوظيفة مدير مدرسة هم من الذين لم يتلقوا أي تأهيل أو تدريب في حقل الدارة المدرسية و الإشراف الفني وإنما أصبحوا مدرين بحكم الأقدمية في الوظيفة.

- دراسة أحمد (2000) ⁵ والتي هدفت إلى التعرف على واقع المدارس من حيث مظاهر القصور الإداري داخل المدارس، كما أشارت النتائج إلى افتقار اغلب المدارس للأدوات و الحاجات الضرورية لنجاح عملها على أكمل وجه مما يعيق عمل الإدارة المدرسية عن أداء دورها.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة التعليمية:

يعرف أحمد إبراهيم أحمد الإدارة التعليمية بأنها: "كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم بما يتماشى مع الأهداف الأساسية للتعليم" ⁶.

أما محمد منير مرسى فقد عرفها بأنها: "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينهما وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية" ⁷.

وأصحاب كتاب إدارة المدرسة الابتدائية يعرفوا الإدارة التعليمية بأنها: "العملية الخلاقة التي يمكن بمقتضاها توفير الموارد البشرية والمادية في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية وتعاون متميز وهي أيضا

² إبراهيم محمد أبو فروه، الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس ليبيا، الطبعة الاولى 1993، ص85.

³ أحمد محمد القماطي، ليبيا، مجلة العرب، طرابلس ليبيا، الطبعة الاولى، 6 يناير، 2008، ص8.

⁴ أحمد محمد القماطي، تطور الإدارة التعليمية في ليبيا، الشركة العامة للنشر والتوزيع، طرابلس ليبيا، ط الأول، 2002، ص42.

⁵ أحمد حجر وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة، ط الثالثة، 2000، ص89.

⁶ أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الواحد والعشرين، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2001م.

⁷ محمد منير مرسى، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2003، م، ط الثانية، ص11.

عملية توجيه ورقابة وإدارة كل الأمور المتعلقة بشؤون التعليم"⁸.

وبناء عليه يمكن القول إن الإدارة التعليمية تعتبر المحرك والمسير لجميع قطاعات التعليم فأعداد النشء وتدريب الكبار و التوجيه والتجديد الاجتماعي بما يحقق الأهداف، كل هذه من مهام الإدارة التعليمية، ومن أساسيات التعليم بل إن الإدارة التعليمية تكون شاملة لجميع قطاعات التعليم، فأعداد المناهج، و المباني المدرسية و الإشراف التربوي، و القياس و التقويم و المتابعة و التخطيط و الرقابة و إعداد المدرسين، وبناء عليه نستخلص من التعريفات السابقة للإدارة التعليمية ما يلي:

1- أن الإدارة التعليمية هي عملية توجيه ورقابة وإدارة لكل الأمور المتعلقة بشؤون التعليم تحقيقاً للأهداف التربوية.

2- أن الإدارة التعليمية لا تكفي برسم السياسات والتخطيط بل تهتم بالتنفيذ والمتابعة.

3- تعني الإدارة التعليمية بالأشراف الفعلي على كل شؤون التعليم وتقديم المساعدة المالية والبشرية والفنية للإدارة المدرسية.

الإدارة المدرسية:

مفهومها:

تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصفرة لتنظيماتها واستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها، حيث تعرف الإدارة المدرسية بأنها ((الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي بالمدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلي أسس سليمة.⁹

وهذا يعني أن الإدارة المدرسية، عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي وتربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم فيها.

كما عرفها آخرون بأنها " وحدة من وحدات الإدارة التعليمية حيث تقوم بتنفيذ أهدافها، في إطار السياسة التي تصنفها الدولة في خلق جيل الناشئين وما يتفق مع أهداف المجتمع"¹⁰.

يتضح من التعريفات السابقة إن الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية، حيث تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل بها على أسس تمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء.

إذن فالإدارة المدرسية يمكن أن نعرفها بأنها وسيلة لتسهيل وتنظيم جهود العاملين بالمدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة فهي إذن ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية. بالإضافة إلى ذلك الاهتمام بالنواحي الإدارية والفنية وبعناصر العملية التعليمية داخل المدرسة، كل ذلك لا يتحقق إلا من خلال تكاتف الجهود الجماعية لإفراد المدرسة بشكل متعاون و متكامل.

⁸ عبد الغني وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1992م، ص 87.

⁹ حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة الانجلوا المصرية، ط الرابعة، 2005، ص 3.

¹⁰ أحمد زكي بدوي، إدارة التربية في عالم متغير، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 21.

أهمية الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية دور تربوي وتعليمي هام من حيث انها الإدارة المناطة بتنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها حيث تقوم الإدارة المدرسية من خلال وظائفها ومسؤولياتها بقيادة العمل التعليمي والتربوي في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية.

وعليه فالإدارة المدرسية أهمية كبيرة لعدة أسباب منها:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية قدراتهم.

- القيام بدور لتخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة وهذه العناصر مجتمعة لها اهمية كبيرة لتحقيق أهداف العملية التعليمية¹¹.

وبناء على ما سبق فان الإدارة المدرسية مهمة جدا في العملية التعليمية لان وجود عدد من المدرسين والموظفين و الطلاب و قدر من المال لا يؤدي إلى إتمام العملية التعليمية إلا بوجود إدارة ناجحة بروح العمل الجماعي لتطوير العمل التربوي والتعليم داخل المدرسة.

المبحث الثاني: أنماط الإدارة المدرسية:

هناك عدة أنماط للإدارة المدرسية:

1- النمط الإلّا توقراطي (التسلطي):

يتميز هذا النمط من الإدارة بالاستبداد والتعصب في الرأي و الهيمنة على جميع الأدوار والعمليات الإدارية، حيث من صفاته الصرامة و الغموض.

2- النمط الدبلوماسي:

يعتمد هذا النوع من الإدارة على ممارسة أسلوب يتسم بالدبلوماسية حيث يقوم على إظهار علاقات حسنة مع العاملين والموظفين والتلاميذ.

3- النمط الديمقراطي:

إن هذا النمط من الإدارة يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه وهذا النمط من أنماط الإدارة قرره الإسلام عندما دعانا إلى الأخذ بمبدأ الشورى، حيث نجد في هذا النمط روح التعاون والاحترام بين الجميع.

4- النمط الترسلّي:

يتميز هذا النظام من الإدارة بالمفاضلة في إعطاء الحرية للعاملين والتلاميذ ويرى إن دوره في المدرسة يتمثل في توفير وتهيئة الظروف الملائمة لقيام المعلمين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسبا وفعالاً دون أي تدخل¹². ومن خلال عرض أنماط الإدارة للمدرسة نلاحظ إن مديري المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت وفق نمط واحد من الأنماط السابقة ولكن قد يتبع المدير نمطا معيناً للظروف المحيطة به وقد يجمع بين الأنماط أو بعضها حسب ظروف العمل.

¹¹ حسن مصطفى و آخرين، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مكتبة الانجلوا المصرية، ط1، القاهرة مصر، 2001، ص51.

¹² محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الثانية، 2001، ص12،

مسؤوليات مدير المدرسة¹³:

- 1- إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على العاملين.
- 2- توزيع التلاميذ على الفصول المدرسية.
- 3- توزيع الأعمال على عمال وموظفي المدرسة.
- 4- الإشراف على عمل المعلمين في الفصول الدراسية.
- 5- مقابلة أولياء الأمور.
- 6- الإشراف على النشاط المدرسي (الثقافي، والرياضي ، الاجتماعي).
- 7- ملاحظة حالات الغياب للمعلمين والتلاميذ.
- 8- تقديم التقارير للإدارة التعليمية.
- 9- طلب الأدوات والتجهيزات اللازمة للمدرسة.
- 10- إحضار الكتب المدرسية والأدوات العلمية.
- 11- تأديب التلاميذ وفق اللائحة التأديبية.
- 12- تنفيذ جميع القوانين واللوائح الصادرة عن وزارة التعليم.

وعليه وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إن قيادة المدير لمدرسته تشمل كل عناصر العملية التعليمية، حيث تتم معالجة كيفية وضع الأهداف وكيفية الاتصال وكيفية المتابعة و الرقابة.

ولهذا تصبح وظيفة مدير المدرسة كمسؤول أول هي تهنئة موقف تعليمي سليم حتي يستطيع المعلمون إن يعلموا، الطلاب إن يتعلموا بكل جد و اجتهاد.

المبحث الثالث: مبادئ الإدارة التعليمية¹⁴:

- 1- أن يقوم التنظيم الإداري على أساس فاعلية عملية اتخاذ القرار، وان يسمح التنظيم بان يتخذ القرار عند مستوياته المثلي.
- 2- إن يسمح التنظيم الإداري بحرية العمل والمبادرة الذاتية و إن تتخذ العناية والاحتياط في تنظيم المستويات الهرمية للسلطة بحيث يكون وجودها ضروريا لتحقيق نوع من الرقابة المعقولة.

3- يجب تنظيم الوظائف الإدارية وروافد عمل القرار بحيث يمكن دولا العمل من الأداء بصورة ديمقراطية.

4- إن هدف التنظيم هو توضيح وتوزيع المسؤولية والسلطة بين الأفراد والمجموعات بصورة منظمة تتماشى مع هدف المنظمة ويتحدد التركيب الإداري للمنظمة بطبيعة عملية اتخاذ لقرار الإداري للمنظمة بطبيعة التنظيم هذه الناحية ويجب ان يحترم التنظيم هذه الناحية.

5- يجب إن يقوم التنظيم على أساس توحيد مصدر القيادة في عمل القرار فالسلطات والمسؤوليات التي يفوضها المدير يجب ان يترتب عليها اطار موحد بمسؤوليات اتخاذ القرار بين رؤوسيه.

¹³ وهيب سمعان، محمد مرسى، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة مصر ، ط الثانية، 1989م، ص75.

¹⁴ محمد مرسى، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص39.

6- يجب أن يسمح التنظيم الإداري بحكم طبيعته بالتقويم المستمر المتعاون .

مبادئ الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق وتبني السبيل أمام العاملين في الميدان التربوي للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد.

والإدارة المدرسية الناجحة تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتقاء بمستوي الأداء وذلك عن طريق توعية و تبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوجيههم التربوي السليم وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة بمرحلة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة.

والمدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية في المجتمع تقوم على مجموعة من المبادئ التي اذا تمسكت بها وعملت من خلالها تصبح مدرسة فعالة و تتمثل هذه المبادئ¹⁵:

- ضرورة العمل على استغلال طاقات وقدرات التلاميذ وتفجيرها للكشف عن مواهبهم وتنميتها.
- ضرورة تقييم واحترام كل التلاميذ بالتساوي ومعاملتهم كما سيصبحون في المستقبل وليس كما عليه الان.
- ضرورة العمل على تقليل الاختلافات والفروق بين الطلاب والعمل على تشجيع التنظيم الذاتي والنشاط التربوية عقول نشطة مفكرة ومبتكرة.

- ضرورة الوقوف على التعليم الناجح للشخص ككل بما يتناسب مع إمكاناته وقدراته.
- وإجمالاً للإدارة المدرسية عدة مبادئ منها وحدة الهدف ووضوحه ومبدي تقسيم العمل ومبدي وحدة الأمر سوى وحدة القيادة أو وحدة الإشراف ومبدي التنسيق ومبدي تكافؤ السلطة مع المسؤولية ومبدي سمة الإشراف ومبدي تدرج السلطة بالإضافة إلى مبدي تفويض السلطة.

المبحث الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أدوات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيسي وهو المشكلات الإدارية التي تواجه مدراء مدارس التعليم الأساسي ببلدية الزاوية الجنوب فقد جمع الباحث آراء أفراد العينة وصنفها في خمسة محاور رئيسية هي:

- 1- مشكلات إدارية تتعلق بالطلاب.
 - 2- مشكلات إدارية تتعلق بالمعلمين.
 - 3- مشكلات إدارية تتعلق بالمناهج الدراسية.
 - 4- مشكلات إدارية تتعلق بالبيئة.
 - 5- مشكلات إدارية تتعلق بعلاقة العاملين بالمدرسة بالمسؤولين في الإدارات العليا.
- وهذا وقد تم حساب تكرارات المشكلات ونسبتها المئوية لكل عنصر في كل محور ومن ثم للمحور ككل.

¹⁵ احمد ابراهيم احمد، واقع كفاءة الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1998م، ص6.

ثانياً: المعالجة الإحصائية:

استخدمت النسبة المئوية للتكرارات في حساب نسبة المشكلات التي تواجه مدراء التعليم الأساسي ببلدية الزاوية الجنوب.

بعد جمع المشكلات التي وردت في استجابات المدراء على الجزء الخاص بالمشكلات الإدارية التي تواجههم ثم تصنيف هذه المشكلات إلى ستة محاور هي:

1- مشكلات تتعلق بالجوانب المادية.

2- مشكلات تتعلق بالمباني المدرسية والفصول ولتجهيزات.

3- مشكلات تتعلق بالمعلمين وطرق التدريس.

4- مشكلات تتعلق بالتلاميذ.

5- مشكلات تتعلق بالإشراف والتوجيه.

6- مشكلات تتعلق بالمناهج الدراسية والكتب.

تم حسب النسب المئوية لتكرارات هذه المشكلات في عينة الدراسة بالنسبة للعدد الكلي للمشكلات ثم بالنسبة لعدد أفراد العينة، والجزء التالي يوضح هذه النسب.

المحاور الأولى: مشكلات تتعلق بالجوانب المادية:

الجدول التالي جدول رقم (1) يوضح نسب المشكلات في هذه المحاور كما وردت بتكرار الاستجابات في الاستبيان الموجه للمدراء.

الرقم	المشكلة	التكرار	النسبة المئوية
1	ضعف رواتب المعلمين والعاملين بالمدرسة وتأخيرها	22	1.66%
2	عدم توفير ميزانية كافية للأنشطة المدرسية	20	83.33%

النسبة العامة للمحور 87.5

يلاحظ في هذا المحور أن المشكلة الأولى والأكبر تكراراً هي ضعف رواتب المعلمين والعاملين بالمدارس وهي نسبة عالية (1,66%) وهذا يؤثر حتماً على العمل بالمدرسة ويلقي عبئاً أكبر على مدير المدرسة لأن المدير لا يمكنه العمل بصورة ممتازة إلا إذا تعاون معه المعلمين بنفس راضية وهذا لا يتوفر مع تأخر الرواتب وضعفها.

أما المشكلة الثانية وهي عدم توفر ميزانية كافية للأنشطة فنسبتها مرتفعة 83.33% وهي تمثل مشكلة حقيقية بالنسبة لمدير المدرسة وطموحاته في العمل.

المحاور الثانية: مشكلات تتعلق بالمباني المدرسية والفصول والتجهيزات

جدول رقم (2)

الرقم	المشكلة	التكرار	النسبة المئوية
1	ازدحام الفصول بالتلاميذ	10	41.67%
2	عدم توفير تجهيزات بالمعامل المدرسية بقدر كافي	23	95.8%
3	بعض المباني قديمة	7	29.17%

4	عدم توفير ملاعب للتربية الرياضية	18	75%
5	عدم توفير غرف وخامات لممارسة الأنشطة المدرسية	20	83.33%
6	عدم توفير آلات الموسيقى كافية بالمدرسة	18	75%
7	عدم توفير وسائل تعليمية وأجهزة معينة	23	95.8%

النسبة العامة لهذا المحور 72.83%

يتضح من الجدول السابق إن المشكلة الأكبر نسبة في هذا المحور هي مشكلة عدم توفر وسائل تعليمية وأجهزة معينة للمعلم (95.8%) ونفس النسبة حصلت عليها مشكلة عدم توفر تجهيزات بالمعامل المدرسية بقدر كافي وواضح إن هاتين المشكلتين تنتميان لضعف ميزانيات المدارس، وهذه المشاكل تؤثر على سير العملية التعليمية، يلي ذلك مشكلة عدم توفر خامات ممارسة الأنشطة المدرسية (83.33%) وهي تساوي مشكلة عدم توفر ميزانية كافية للأنشطة المدرسية وورود المشكلتين بهد النسبة يؤثر على العمل اليومي بالمدرسة بالإضافة إلى ملل التلاميذ وزيادة الشغب بالمدارس وهذا بدوره يؤدي إلى إرباك الإدارة المدرسية في أداء عملها. ولنفس الأسباب تعتبر المشكلة الخاصة بعدم توفر ملاعب للتربية الرياضية بالمدارس وقد وردت بنسبة (75%) بالإضافة إلى مشكلة عدم تأثير المشكلات سالفه الذكر الاخرى على الإدارة المدرسية رغم أهميتها. المحاور الثالث: مشكلات تتعلق بالمعلمين وطرق التدريس يوضح تكرارات ونسب المشكلات التي أوردتها المدراء بهذا المحور.

جدول رقم (3)

الرقم	المشكلة	التكرار	النسبة المئوية
1	إتباع المعلمين لطرق التدريس التقليدية (التلقين)	23	95.8%
2	عدم تعاون المعلمين مع إدارة المدرسة	8	33.33%
3	تنقلات المعلمين خلال العام الدراسي	6	25%
4	تغيب المعلمين عن الحصص	16	66.66%
5	عدم التزام المعلمين بحضور الطابور الصباحي	17	70.83%
6	معاملة المعلمين للطلبة بقسوة	20	83.33%
7	وجود خلافات بين المعلمين	4	16.66%
8	وجود خلافات بين بعض المعلمين ومدير المدرسة	7	29.17%

النسبة العامة لمشكلات هذا المحور 52.6%

يوضح الجدول رقم (3) إن اعلي المشاكل هي إتباع المعلمين لطرق التدريس التقليدية (95.8%) وهي بالفعل مشكلة منتشرة في مدارسنا ولكن ورودها كمشكلة رأها المدراء بهذه النسبة العالية يشير إلى وعيهم التربوي بمتغيرات العصر وضرورة الابتعاد عن التقليدية في التدريس ويؤكد من جهة أخرى إنها مشكلة تفرق رجال الإدارة المدرسية حالياً و هذا مبعث للأمل في الإصلاح التعليمي مستقبلاً.

أما أغلب المشاكل الأخرى فهي تقل عن نسبة (50%) وبالتالي لا تعتبر جادة من وجهة نظر المدراء أفراد العينة ومنها عدم تعاون المعلمين مع الإدارة ووجود خلافات بين بعض المعلمين وكلها بنسب متفاوتة وهي ليست ذات مشكلة جوهرية تعيق عمل مدراء المدارس.

المحاور الرابع: مشكلات تتعلق بالتلاميذ: جدول رقم (4)

الرقم	المشكلة	التكرار	النسبة المئوية
1	الغش في الامتحانات	22	91.66%
2	الهروب من المدرسة	7	29.17%
3	التغيب والانقطاع عن المدرسة	11	45.83%
4	مشاجرات التلاميذ مع بعضهم	9	37.5%
5	العبث بأدوات المدرسة وحوائها	13	54.42%
6	بعض المشكلات السلوكية للتلاميذ مثل السرقة والعدوان و الانحراف	5	20.83%
7	مشاجرات الطلاب مع المعلمين أو الإدارة	6	25%

النسبة العامة للمشكلات بهذا المحور (43.45%)

يلاحظ من الجدول السابق أن أكبر مشكلة تواجه الإدارة المدرسية هي مشكلة الغش في الامتحانات (91.66%) تليها مشكلة العبث بأدوات المدرسة وحوائها (54.42%) أما بقية المشكلات رغم أهميتها إن نسبتها لاتصل إلى (50%) وبالتالي فإنها لاتوجه الإدارة المدرسية بصورة حادة وفق رؤية أفراد العينة.

المحاور الخامس: مشكلات تتعلق بالإشراف والتوجيه الفني: جدول رقم (5) .

الرقم	المشكلة	التكرار	النسبة المئوية
1	عدم المتابعة المنتظمة للمعلمين من قبل الموجهين	12	50%
2	عدم وجود تدريبات كافية للمعلمين على طرق التدريس الحديثة	21	87.5%
3	الإشراف الفني غالباً ما يكون شكلياً وروتينياً	9	37.5%
4	تقويم المعلمين من قبل الموجهين لا يتوخى الموضوعية أحياناً	12	50%
5	لا يوجد تنسيق بين موجهي المواد ومدراء المدارس فيما يتعلق بتعيين ونقل وتقويم المعلمين بمدارسهم	10	41.16%

النسبة العامة للمشكلات في هذا المحور 53.3

يلاحظ من الجدول السابق إن أغلب نسبة لمشكلات هذا المحور كانت من نصيب مشكلة عدم وجود تدريبات كافية للمعلمين على طرق التدريس الحديثة (87.5%) وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة مشكلة إتباع المعلمين للطرق التقليدية في التدريس وذلك لعدم حصولهم على تدريبات على طرق التدريس التي تبعد بهم عن التقليدية والتلقين يلي تلك المشكلة مشكلتان متساويتان في النسبة (50%) لكل منها وهما عدم المتابعة المنتظمة للمعلمين من

قبل الموجهين وكذلك عدم توخي الموضوعية في تقييم المعلمين وهاتان المشكلتان مترابطتان لان الأول دائماً سبب الثانية.

المحاور السادس: مشكلات تتعلق بالمناهج والكتب المدرسية: ة جدول رقم (6).

الرقم	المشكلة	التكرار	النسبة المئوية
1	تأخر ورود الكتب المدرسية للمدارس	9	37.5%
2	شكوى التلاميذ من صعوبة محتوى بعض الكتب	13	54.17%
3	بعض الكتب المدرسية لا تحتوي على عنصر التشويق	10	41.67%
4	ازدحام المقررات لا يعطي فرصة للتلاميذ إن يقوموا بأنشطة		

النسبة العامة للمشكلات في هذا المحور 47.9%.

يلاحظ من الجدول السابق أن اغلب نسبة للمشكلات في المحور كانت ازدحام المقررات مما يعطي فرصة للتلاميذ إن يقوموا بأنشطة (58.33%) يليها مشكلة شكوى بعض التلاميذ من صعوبة المحتوى بعض الكتب (54.17%) مشكلة عدم وجود عنصر التشويق بالكتب المدرسية (41.67%) وتأخر ورود بعض الكتب للمدارس (37.5%) فلم تحصل كل منها على نسبة (50%) وبالتالي لم يعتبرها مدرء المدارس (أفراد العينة) موجودة بشكل حاد.

الخاتمة

تعد الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية وجزء من الإدارة التعليمية الكبرى وصورة مصفرة لتنظيماتها واستراتيجياتها؛ كونها تحدد المعالم، وترسم الطريق العلمي والتربوي السليم للوصول إلى الاهداف المنشودة، والارتقاء بمستوي الأداء ومتابعة النتائج وتحقق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة؛ من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلي أسس سليمة؛ وذلك عن طريق توعية وتبصير التلاميذ وتوجيههم التوجيه التربوي السليم.

الإدارة هي من ترسم الوسائل والأهداف وتعتبر المحرك والمسير لجميع قطاعات التعليم؛ فإعداد النشاء وتدريبهم وتوجيههم لمجابهة التحديات وضغوطات العصر والواقع المتزايدة.

فإعداد المناهج و المباني المدرسية و الإشراف التربوي و القياس و التقويم و المتابعة و التخطيط والرقابة وإعداد المدرسين المسؤولين لإعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها وفق الأهداف والمبادئ المنشودة، المتمثلة في إعطاء الحرية للمعلمين و التلاميذ من خلال توفير وتهيئة الظروف الملائمة لقيام المعلمين بالتدريس وفق الأسلوب الذي يروونه مناسباً وفعالاً دون أي تدخل مديري التعليم. فلإدارة المدرسية دور كبير في القيام بالتخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة وبتنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ومراميها وهي المسئولة الأولى والأخير في قيادة العمل التعليمي والتربوي داخل المدرسة نحو تحقيق الهدف التربوية المنشود.

فجمع المشكلات التي وردت في استجابات المدرء على الجزء الخاص بالمشكلات الإدارية التي تواجههم ثم تصنيف هذه المشكلات إلى ستة محاور هي:

1- مشكلات تتعلق بالجوانب المادية.

2- مشكلات تتعلق بالمباني المدرسية والفصول وتجهيزات.

3- مشكلات تتعلق بالمعلمين وطرق التدريس.

4- مشكلات تتعلق بالتلاميذ.

5- مشكلات تتعلق بالإشراف والتوجيه.

6- مشكلات تتعلق بالمناهج الدراسية والكتب.

من جميع المحاور الستة يمكن الحصول على المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي مرتبة حسب نسبتها المئوية نحصل على النتائج التالية:

أولاً: مشكلات حادة جدا أكثر من 85%

1- ضعف رواتب المعلمين والعاملين بالمدارس.

2- عدم توفر تجهيزات بالمعامل المدرسية بقدر كافي.

3- عدم توفر وسائل تعليمية و أجهزة معينة للمعلم

4- إتباع المعلمين الطرق التقليدية ((التلقين)) في التدريس.

5- مشكلة غش التلاميذ في الامتحانات.

6- عدم وجود تدريبات على طرق التدريس الحديثة للمعلمين.

ثانياً: مشكلات حادة (75% - 84%)

1- عدم توفر ميزانية كافية للأنشطة المدرسية والرياضية.

2- عدم توفر آلات موسيقية لممارسة الأنشطة المدرسية.

3- عدم وجود غرف وخامات لممارسة الأنشطة المدرسية.

4- معاملة المعلمين للطلبة بقسوة.

ثالثاً: مشكلات متوسطة الحدة (50% - 74%)

1- تغيب المعلمين عن الحصص.

2- عدم التزام المعلمين بحضور طابور الصباح.

3- عبث التلاميذ بأدوات وحوائط المدرسة ومرافقها.

4- عدم المتابعة المنتظمة للمعلمين من قبل الموجهين.

5- عدم توخي الموضوعية (أحيانا) في تقويم الموجهين للمعلمين.

6- شكوى التلاميذ من صعوبة محتوى بعض الكتب.

7- ازدحام المقررات لا يعطي فرصة للتلاميذ لان يقوموا بأنشطة.

رابعاً: مشكلات ولكن غير حادة (أقل من 50%).

1- ازدحام الفصول بالتلاميذ.

2- بعض المباني المدرسية قديمة.

- 3- عدم تعاون المعلمين مع إدارة المدرسة.
 - 4- تنقلات المعلمين خلال العام الدراسي.
 - 5- وجود خلافات بين المعلمين.
 - 6- وجود خلافات بين المعلمين وإدارة المدرسة.
 - 7- هروب التلاميذ من المدرسة.
 - 8- مشاجرات التلاميذ مع بعضهم.
 - 9- بعض المشكلات التلاميذ السلوكية كالسرقة والانحراف.
 - 10- مشاجرات الطلاب مع المعلمين و الإدارة.
 - 11- شكلية وروتينية الإشراف الفني.
 - 12- عدم احتواء الكتب المدرسية على عنصر التشويق.
 - 13- تأخر ورود بعض الكتب المدرسية للمدارس.
- توصيات البحث

من النتائج البحث يمكن أن توصي الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة مساعدة مدراء المدارس بميزانيات كافية بحيث تسمح لهم بممارسة كافة الأنشطة التعليمية بمدارسهم.
- 2- القيام بندوات تجمع الموجهين و المشرفين مع مدراء المدارس لقيام تعاون مثمر فيما يتعلق بتقويم المعلمين وموضوعيته.
- 3- ضرورة محاربة ظاهرة غش التلاميذ بتطوير أساليب التقويم لتفتيش التفكير وليس حفظ المادة الدراسية.
- 4- ضرورة اعطاء المعلمين حقوقهم المعنوية و المادية.

المراجع

- 1- أحمد محمد القماطي، تطور الإدارة التعليمية في ليبيا، الشركة العامة للنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا، ط الأولى، 2002م.
- 2- أحمد حجر و آخرون، إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة، مصر، ط الثانية، 2000م.
- 3- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع الرن الواحد والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط الأولى، 2001م.
- 4- أحمد زكي بدوي، إدارة التربية في عالم متغير، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998م.
- 5- أحمد إبراهيم أحمد، واقع كفاءة الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة، مصر، ط الثانية، 1998م.
- 6- إبراهيم محمد ابوفروة، الإدارة المدرسية، لجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا ، ط الأول، 1993م.
- 7- حسن مصطفى وآخرون، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، مكتبة الانجلوا المصرية، ط الأول، القاهرة، مصر، 2001م.

- 8- عبد الغني عبود وآخرون، إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، ط الثانية، 2006م.
- 9- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، لقاهرة، ط الثانية، 2003م
- 10- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط الأول، 2001م
- 11- وهيب سهان، محمد مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر، ط الثانية، 1989م
- المجلات:
- 1- التعليم في ليبيا، مجلة العرب، طرابلس ليبيا، يناير، 2005م.