

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها  
على العملية التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية  
(دراسة ميدانية بمحلية ربك في بولاية النيل الأبيض)

- (\*) د. صباح الحاج محمد حامد  
(\*) د. توفيق الزاكي حسن موسى

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى : تسليط الضوء علي المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وتحدد من فاعليتها وذلك من أجل التصدي لها ومعالجتها .  
مجتمع الدراسة : يتألف من (26) مديراً ومديرة .  
عينة الدراسة : مديرو المدارس الثانوية ومديراتها بمحلية ربك و عددهم (26) منهم (20) مديراً و(6) مديرات .  
منهج الدراسة : المنهج الوصفي .  
أداة الدراسة: الإستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل البيانات استخدم الباحث الحزم الإحصائية للبرامج الاجتماعية ( SPSS )، وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية ومعامل الفاكر ونباخ لمعرفة درجة الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لتحليل الصدق والاتساق الداخلي للإستبانة  
أهم نتائج الدراسة:

1- عدم إشراك وزارة التربية والتعليم للإدارات المدرسية في التخطيط التربوي والمناهج ووضع السياسات التعليمية تنتج عنه معوقات تؤدي إلى عدم

(\*) عميد كلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

(\*) محاضر بكلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية  
تحقيق الأهداف الإدارية والأكاديمية والمهنية للإدارة المدرسية .  
2- المعلم غير التربوي الذي لا يتمتع بشخصية ديمقراطية ويزاول مهنة  
أخرى غير التدريس يمثل معوقاً للإدارة المدرسية.  
3- اللوائح والمعايير التي تحكم وتنظم العملية التربوية بمحلية ربك غير  
واضحة ومتداخلة.  
**توصيات الدراسة :**

- 1/ ضرورة إشراك الإدارات المدرسية في التخطيط التربوي والمناهج  
ووضع السياسات التعليمية من قبل وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم  
بالمحليات كل حسب اختصاصه حتى يكونوا قادرين علي القيام بواجبهم علي  
أكمل وجه و مساعدة المعلمين في أداء رسالتهم وتحقيق الأهداف التي تسعى  
إليها الدولة.
- 2/ عقد ورش عمل مستمرة للارتقاء بالقيم المهنية ومحاربة ظاهرة  
المحاباة والميول السياسية والجهوية تجاه المرؤوسين.
- 3/ أهمية رعاية الدولة لتدريب المديرين والمعلمين علي معايير جودة  
التعليم وجعلها موضع التنفيذ.

### **مقدمة :**

إن التحدي الذي فرضه الانفجار المعرفي في القرن الحادي والعشرين  
الذي أتى بمتغيرات عميقة وعديدة في شتى المجالات العلمية والهندسية  
والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والسكانية .... الخ جعل من مواكبة الواقع  
وإدارة الحاضر والإعداد للمستقبل عملاً إنسانياً ملحاً لا يقبل التهاون.  
ومن هنا برزت الأهمية القصوى للتربية باعتبارها صناعة لها  
مقومات ضرورية للنجاح يجب الاهتمام بها، لذلك ظهرت العديد من الدراسات  
والبحوث التي تُعنى بهذا الاتجاه ما أبرز اهتماماً ملحوظاً لدى الباحثين  
والمختصين بهذا الشأن.  
وأنه كلما تضاعفت المعرفة تعاضم شأن التربية ، فالتربية تتطلب  
التفكير في مراجعة نظم التعليم فيها وكيفية تسييره وإدارته، فأعداد الطلاب في  
المدارس تزداد متسارعة . والضغط الإجتماعي على التعليم في مراحل المختلفة

د. صباح الحاج و د. توفيق الزاكي

يتعاضد , ونفقاته تتسع، وهكذا يبدو التعليم مؤسسة صناعية ضخمة، بل صناعة من أخطر الصناعات وبالتالي فهي بحاجة إلى تخطيط وإدارة رشيدة .  
وتبعاً لزيادة أهمية التربية زادت وتنامت أهمية المدرسة لأن المدرسة هي مؤسسة التربية الأساسية ولأن مدير المدرسة هو قائدها ومحركها فبنجاح تنجح العملية التربوية والتعليمية كلها، ومقياسها في ذلك إعداد جيل صالح يخدم نفسه والمجتمع.

ومن عوامل الاهتمام بالإدارة المدرسية ومدير المدرسة في المرحلة الثانوية أيضاً أن طلاب تلك المرحلة هم الشباب في تلك السن الحرجة من مرحلة التنمية الخلقية والفكرية والتربوية المعقدة , ومن هنا تكمن أهمية المدرسة الثانوية في توجيه صناعة المستقبل لهؤلاء الشباب خلال دورها الأساسي في التكوين الثقافي والسياسي والوطني، لذلك كانت الحاجة الملحة للاهتمام بمديرها ومعلميها والعاملين فيها بجانب الاهتمام بأهدافها ونشاطاتها واحتياجاتها حتى تنجح تلك المنظومة.

وبما أن هذه الدراسة تركز على الإدارة المدرسية ومعوقاتها، كان لابد للباحث أن يتناول أهم المسؤوليات التي يجب أن يضطلع بها رجل الإدارة المدرسية وهي القيام بالدور المتعارض المزدوج والذي يتمثل في المحافظة والتجديد، ومن ناحية يحاول أن يحقق الثبات والاستقرار في عمله لكي يتم أداء العمل في نظام دون اضطراب أو انقطاع , ومن ناحية أخرى عليه أن يجدد من أساليب العمل والطرق الإدارية لجودة التعليم لكي يواكب التطور ويحقق الدافعية المتجددة لمؤسسته والعاملين فيها.

وتواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمعوقات ومشاكل متعددة , يرى الباحث أنه لابد من الوقوف عندها لمعرفة أسباب تلك المعوقات حتى يتم تلافيها ومعالجتها ما أمكن ذلك , حتى لا تحول بين الإدارة المدرسية وبين تحقيق أهدافها وبالتالي تعوق أهداف العملية التربوية قاطبة , ومن تلك المنطلقات جاءت أهمية هذه الدراسة للتعرف على مدير المدرسة الثانوية من حيث ممارساته الإدارية وصفاته وطرق اختياره وواجباته , وأيضاً تمثلت أهميتها في تناولها للمعوقات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية من حيث النواحي الفنية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية, وأيضاً المعوقات ذات الصلة

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية  
بالتنظيم المدرسي وشئونه الإدارية , وأيضاً المعوقات ذات الصلة بالمديرين  
أنفسهم , والمعوقات ذات الصلة بالمعلمين وباللوائح التي تنظم وتحكم العملية  
التربوية والتعليمية بالمرحلة الثانوية , كل تلك المعوقات ستكون محور البحث  
والتقصي في هذه الدراسة.

### مشكلة الدراسة :

لاحظ الباحث من خلال عمله معلماً بالمرحلة الثانوية أن هنالك عدة  
معوقات، تعوق عمل الإدارة المدرسية وتحول بينها وبين تنفيذ السياسات  
التربوية التي تحقق الغايات والمقاصد العليا . فحاول أن يبرز المشكلة متناولاً  
جوانبها المختلفة بغرض الوصول لحلول تؤدي إلى إزالة المعوقات كافة عن  
الإدارة المدرسية وتتمثل مشكلة البحث بوضوح في الأسئلة التالية.  
أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيس : هل هنالك معوقات تواجه الإدارة المدرسية وبالتالي تؤثر  
على العملية التربوية ؟

وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية :

1- ما المعوقات التي تعترض طريق تحقيق أهداف الإدارة المدرسية ؟.

2- هل يمثل نمط شخصية المعلم أحد معوقات الإدارة المدرسية ؟.

3- هل تمثل اللوائح التي تحكم وتنظم العملية التربوية والتعليمية أحد

معوقات الإدارة المدرسية ؟.

### أهداف الدراسة :-

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء علي المعوقات التي تواجه الإدارة  
المدرسية وذلك من خلال معرفة الآتي :

1. المعوقات التي تعترض طريق تحقيق أهداف الإدارة المدرسية .

2. معرفة نمط شخصية المعلم التي تمثل أحد معوقات الإدارة

المدرسية .

3. معرفة اللوائح التي تحكم وتنظم العملية التربوية التي تمثل أحد

معوقات الإدارة المدرسية .

### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذا البحث في أنه يكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة

د. صباح الحاج و د. توفيق الزاكي

المدرسية، و التي تحد من نجاح العملية التربوية ، بصفة عامة كما تتمثل أهميته في أنه يسلط الضوء على معوقات الإدارة المدرسية خاصة ، ومن المؤمل في نتائجه إيجاد حلول لتلك المعوقات.

**حدود الدراسة :**

**المكانية :** ولاية النيل الأبيض – محلية ربك .

**الزمنية :** 2011 – 2013م .

**مصطلحات الدراسة :**

**1/المعوقات :** هي العوامل التي تؤثر سلباً علي سير العمليات المحددة

وتحول بين الإدارة وتحقيق الأهداف .

**2/الإدارة المدرسية :** هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة ، وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة.

**3/مدير المدرسة :** مدير المدرسة هو أهم عناصر وأشخاص الإدارة التربوية بل إنه ركيزة العملية التعليمية وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه فهو الإداري الأول في المدرسة ويقف على رأس التنظيم فيها ويتحمل فيها المسؤولية الأولى بل الكاملة أمام السلطة التعليمية(الرؤساء والمجتمع).

**المبحث الأول : الإدارة المدرسية :**

**1/ تعريف الإدارة المدرسية :**

تُعرف الإدارة المدرسية بالآتي<sup>(1)</sup>:

أ/ هي الوحدة المسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية وأهدافها ، وهي أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية .

ب/ هي عملية تنظيم وتوجيه فاعلية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق الأهداف التربوية .

**2/ مكونات الإدارة المدرسية:**

أ - المدخلات : وهي معلمون، ومديرون، وطلاب .

ب - العمليات : وهي التفاعلات والأنشطة ( التخطيط والتنظيم

(<sup>1</sup>) فوزى سمارة، 2007، ص 20

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية

والقيادة والرقابة )

ت - المخرجات : وهي الحصيلة النهائية لمجمل العمليات وهي المخرجات الإنتاجية (القرارات والسياسات والأداء والإنتاج والرضا الوظيفي والعلاقات المتينة).

ث - بيئة المنظومة :- وهي البيئة التي تتفاعل فيها مكونات منظومة الإدارة المدرسية .

ومما سبق سرده لمكونات الإدارة المدرسية نجد إنه يغلب عليها طابع التنفيذ للسياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية والإدارة التربوية .

### 3/ أهداف الإدارة المدرسية :

1. تهيئة الظروف لنجاح العملية التربوية والتعليمية .
2. توفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم علي النمو والتكامل .
3. المساعدة في تحسين العملية التعليمية .
4. تحقيق النمو الفكري وتحقيق الأهداف الاجتماعية .
5. توفير التعاون والتنسيق المثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع.

### 4/ أهم أنماط وأساليب الإدارة المدرسية<sup>(1)</sup> :

#### أولاً : الإدارة الأوتوقراطية :

مدير الإدارة الأوتوقراطي يوصف بأنه رجل ديكتاتوري يصدر التعليمات والقوانين بصورة فوقية من خلال اجتماعات قصيرة، وغير مخطط لها، ثم ينحصر كل همه بمراقبة تنفيذها وتطبيقها وموافقة العاملين لرأيه دون جدال أو نقاش، أما من يخالفه الرأي فليس له مكانة لديه ، فنجد مدير هذه الإدارة يتعصب لرأيه في جميع العمليات الإدارية و يركز السلطة في يده ولا يدعها لأحد ظناً منه أنه ينقص من هيئته ولا يسمح للعاملين، بمناقشة قراراته ورأيه ، ولا يهتم بعلاقاته مع العاملين مما يجعل المناخ رسمياً وجافاً وبالتالي يؤدي إلي انعدام الثقة .

#### ومن سلبيات هذا النمط :

1/ نجد أن المدير يلجأ لاستخدام التهديد والتخويف والإرهاب مما يضعف

(1) فوزى سمارة، 2007، ص 21.

د. صباح الحاج و د. توفيق الزاكي

شخصية المدرسين ويسبب لهم القلق والاضطراب ولا يهتم بنمو المعلمين وتطوير إمكاناتهم المهنية .

2/ هذا النوع من الإدارة لا يلبي ميول واستعدادات الطلاب.

3/ هذا النوع من الإدارة لا يراعي الفروق الفردية بين الطلاب .

4/ يولد الرغبة لدي المرؤوسين بعدم تحمل المسؤولية وتدني مستوي رضاهم الوظيفي.

5/ يرفع الإنتاجية والأداء والانضباط بحضور المدير فقط وتدنيها في غيابه .

6/ يهتم بالنواحي الأكاديمية فقط ويهمل الجوانب التربوية الأخرى من شخصية التلاميذ .

**ثانياً: الإدارة الديمقراطية<sup>(1)</sup> :**

تقوم الإدارة الديمقراطية في المدرسة علي الأسس التالية :

1/ تشجيع فردية الطلاب ، وأعضاء هيئة المدرسة والمحافظة علي هذه الفردية وتنميتها بطريقة مرغوبة.

2/ تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة بمعني السماح لكل أعضاء هيئة المدرسة بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة متكاملة .

3/ المشاركة الفعلية الواسعة في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها .

4/ تكافؤ السلطة مع المسؤولية ، بمعني أن يفوض المدير الأعضاء العاملين معه بالقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات مع منحهم كافة السلطات التي تتكافأ معها مما يسهل عملهم وتضمن نجاحهم في هذه الأعمال .

5/ التعرف علي الاستعدادات الخاصة لهيئة التدريس وحدود قدراتهم وميولهم ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب الذي يستطيع فيه أن ينتج إنتاجاً مثمراً .

**العوامل التي أدت إلي الاتجاه للنمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية**

**هي:**

1/ انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقها علي العمل في المدارس .

2/ أظهرت البحوث في مجال علم النفس أن الناس يعملون بطريقة أفضل

(<sup>1</sup>) أحمد إبراهيم أحمد ، 2006م ، ص 80-82

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية  
، وبفعالية أعظم حين يشترك في وضع الأهداف وطرق العمل.  
3/ كما أظهرت دراسات ديناميكيات الجماعة، أن القيادة التي تفرض علي  
الجماعة من الخارج تؤدي دائماً إلى تكوين قيادات مضادة في هذه الجماعة .  
4/ أوضحت التحليلات لنتائج الأنواع المتعددة من القيادات أن الناس أكثر  
سعادة وإنتاجاً حين تكون القيادة تعاونية .

**المبحث الثاني : مدير المدرسة :**

**تعريف مدير المدرسة :**

"هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول  
عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها ، وهو حلقة الاتصال  
الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم  
البعض، وبين المدرسين والتلاميذ وبين الآباء والمدرسين وبين الموجهين  
والمعلمين ، وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فعليه بحث تنظيمها  
للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة  
وتنفيذها"<sup>(1)</sup>

**الكفايات اللازمة لمدير المدرسة:**

نظراً لأهمية شخصية مدير المدرسة في التنظيم الإداري ينتظر منه ان  
تتوافر فيه مجموعة من الكفايات في جميع مجالات الإدارة وعناصرها الأساسية  
وتتمثل كفاياته في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

1. كفايات التخطيط .
2. كفاية العلاقة الإنسانية .
3. كفايات التدريب .
4. كفاية التوجيه والإرشاد التربوي .
5. كفاية اتخاذ القرار .
6. الكفاية الفنية الإشرافية .
7. كفاية التقويم .
8. الكفاية الإدراكية .

(1) أحمد إبراهيم احمد 1991م ، ص145.

(2) فوزي سمارة : 2007م ، ص 79



9. الكفايات الشخصية .
10. كفاية العلوم الإنسانية : تتمثل كفاية ميادين العلوم الإنسانية في<sup>(1)</sup>:
  - 1" أن يلم مدير المدرسة بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية وأساليب التدريس، وتنظيمات المناهج
  2. أن تكون لدى مدير المدرسة خلفية قوية عن العلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي بوصفه نظاماً اجتماعياً. وبصفة خاصة علم الاجتماع التنظيمي وسلوك الناشئة الذي يمكن أن يعينه على فهم المشكلات التي تواجهه.
  3. أن يلم مدير المدرسة بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة باعتبارها روافد لنظام عضوي واحد.
  4. أن يكون مدير المدرسة قادراً على معرفة مواطن الضعف والقوة في مختلف البرامج والأنشطة التعليمية المتصلة بها كما يجب أن يكون ماهراً في استخدام الأساليب الفعالة في تحقيق تقدم تلك البرامج.
  5. أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على الاستفادة المثلى من الخدمات الاجتماعية المعينة كذلك التي تقدم بواسطة أمناء المكتبات والاختصاصيين الاجتماعيين، ورجال الصحة المدرسية.
  6. أن تكون لدى المدير معرفة جيدة بالأساليب التي تحقق له إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية وبما يحقق تقدم العملية التعليمية دون تدخل مباشر في عمل المدرسين.
  7. أن تكون لمدير المدرسة القدرة على حماية القيم الخلقية والعملية المثلى التي تحقق وفقاً لما يتمتع به المدير من علاقة وثيقة ومباشرة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ.
  8. أن تكون لمدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس، وخاصةً حديثي العهد بالمهنة منهم.
  9. أن تتوفر لدى مدير المدرسة قدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومنظمات أولياء الأمور واحتياجاتهم، وأن تتوفر لديه المهارات التي تمكنه من إقامة العلاقات التي تربط المدرسة بالمجتمع

(1) محمد سيف الدين فهمي 1993م، ص-87

10. أن يلم مدير المدرسة بالمعلومات الخاصة بشؤون التلاميذ.
11. أن تكون لدى مدير المدرسة المهارات الأساسية لإدارة عملية تقويم التلاميذ وتنظيمها وإنشاء قنوات اتصال منتظمة لإبلاغ الآباء بالتقدم العلمي لأبنائهم.
12. أن تكون لدى مدير المدرسة خلفية ثقافية واجتماعية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية وتساعده في أداء الدور القيادي داخل المجتمع المحلي.

### خصائص وصفات مدير المدرسة الناجح:

لم تعد مهمة مدير المدرسة تسيير شؤون مدرسته تسييراً روتينياً يتمثل في المحافظة والتأكد من سير العمل وفق البرنامج المعد ، بل أصبح العمل الأساسي لمدير المدرسة توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على بناء الشخصيات المتكاملة للتلاميذ وفق سياسة البلد والفلسفة التربوية التي ينطلق منها ذلك المجتمع . إن تحقيق ذلك يتطلب وجود مدير تتوافر فيه خصائص ومواصفات ، ويمتلك مهارات وقدرات تجعله قادراً على أداء دوره القيادي التربوي بفاعلية وكفاءة. ومن الصفات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها مدير المدرسة الناجح للقيام بأدواره المختلفة وواجباته ومسؤولياته الإدارية والقيادية يمكن الإشارة لما يلي<sup>(1)</sup>:

1. بسيط ومحب للاستطلاع فيما حوله، ويقوم باتصالات كثيرة.
2. يكون أصدقاء، ويتحدث ويبتسم.
3. يظهر ميلاً إلى المرح ويتقبل الفكاهة على نفسه بروح طيبة.
4. يواجه المشكلات بثقة وعن طيب خاطر.
5. يحدد المشكلات ويقبل على وضع خطط للوصول إلى حلول لها ويقبل على تنفيذها.
6. يميل إلى إخضاع اقتراحاته وآرائه للنقد والاختبار.
7. يتقبل المسؤولية التي تتمشى مع قدرته ومستوى نضجه.
8. يعترف للآخرين بما قاموا به، ويكون متواضعاً في التحدث عما قاموا

(1) عبد المؤمن فرج الفقي ، 1994م ، ص211

به ولا يجد ضرورة للغش.

9. يعبر عن انفعاله لكنه لا يخضع له، ويزيد من سيطرته على التعبير الانفعالي غير المرغوب فيه، ويسيطر على أعصابه، ولا يصر على طريقة واحدة.

10. له هوايات وميول خاصة، ويستخدم الكتب مصدراً للمعرفة أو المتعة.

11. واثق من مكانته واحترامه عند الآخرين ويتمتع بصحة عقلية سليمة.

12. حالته الصحية حسنة بوجه عام ويشبع حاجاته الجسمية العادية دون

صعوبة."

كذلك لا بد لمدير المدرسة الناجح من التمتع بالنواحي التالية<sup>(1)</sup>:

1. " نكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة البعيدة

الثاقبة وفهم الموقف الدقيق وفهم وتحليل ومواجهة المشكلات التي تصادفه في قيادة وتوجيه مدرسته وتوقع المشكلات قبل وقوعها.

2. ثقافة عامة وواسعة ووعي كاف بمشكلات التدريس والتربية والتعليم

والمشاكل الوطنية العامة ومشكلات العصر الإنسانية وعلاقة كل ذلك بدور المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية تعليمية.

3. خبرة عملية كافية في التدريس واللجان العلمية والفرعية والإدارة

والتوجيه الفني والإدارة التربوية.

4. إيمان قوي وصادق بالعدالة والمبادئ والقيم الخلقية للمجتمع.

5. التمتع بحالات التعفف والأخلاق والصدق والوفاء والشجاعة

والإخلاص وغيرها.

6. عزم وتصميم وقوة في قول الحق وشجاعة أدبية وعدم التراجع

خوفاً وثقة بالنفس وعدم الغرور.

7. قدرة على قيادة النفس وقيادة الآخرين وإقناعهم والتأثير بهم وتجنب كل

ما من شأنه أن يثير عزوفهم وعداؤهم.

8. قدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار الجريء الرشيد والمتابعة

والتنفيذ والتوجيه وتوزيع الاختصاصات حسب الكفاءة والقدرة ووضع الشخص

المناسب في المكان المناسب."

(1) عمر محمد التومي الشيباني ، 1985م ، ص251

### مهام ومسؤوليات مدير المدرسة:

يقوم مدير المدرسة بمسؤوليات جسام وأعمال عديدة تم تصنيفها من قبل الكتاب إلى عدة تصنيفات أهمها:

1- التصنيف الأول: يضم هذا التصنيف بعدين الأول منهما يركز على العمل الإداري والثاني يركز على القيادة التعليمية ويتضمن كل واحد من البعدين عدة مهام ومسؤوليات يلزم مدير المدرسة القيام بها وتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:

" 1. المهام المتعلقة بالعمل الإداري: وهي الواجبات والمهام الأساسية الإدارية والمكتبية التي يجب على المدير القيام بها حتى يتمكن من إدارة مدرسته في سهولة .

2. المهام المتعلقة بقيادة العمل التعليمي : وهي المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول الى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها."

2- التصنيف الثاني: يتضمن هذا التصنيف ثلاثة مجالات أساسية تتمثل في التخطيط والقيادة والتقييم وتفصيلها كما يلي<sup>(2)</sup>:

" 1. تخطيط عمليتي التعليم والتعلم: ويشمل هذا المجال مشاركة المدير في تحديد الأهداف التربوية ومساعدة المعلمين في صياغة أهداف التدريس، والمساهمة في تطوير المنهج الدراسي، ومساعدة المعلمين في تطوير خططهم التدريسية ومساعدة المعلمين في اختيار المواد التعليمية المختلفة، ومساعدتهم في استعمالها، وتنسيق نشاطات المعلمين، وتوفير الفرص الملائمة ليعمل المعلمون في فريق، ومشاركة المعلمين في تطوير الأنشطة التدريسية.

2. قيادة عمليتي التعليم والتعلم : ويتضمن هذا المجال إدخال تحسينات على طرق وأساليب التعليم وإعطاء المعلمين الفرصة لتكييف المواد مع المتطلبات الفردية، والمشاركة في عملية التدريس الصفي، والعمل على إزالة العقبات التدريسية، ومراعاة الفروق الفردية للطلاب وإخبار المعلمين بما هو متوقع منهم في أعمالهم، وتسهيل استخدام المصادر والوسائل من قبل المعلمين، وتشجيع المعلمين على الإبداع والتجديد في تعليمهم، وحفز المعلمين على

(1) محمد سيف الدين فهمي 1993م، ص82

(2) محمد عبد القادر عابدين : 2001م ، ص102

تحسين مستوى أدائهم والمساعدة في تحسين كفاءة المعلمين الجدد وغير المتمرسين، وتسهيل متابعة المتعلمين وتحصيلهم العلمي، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وتسهيل استخدام المصادر والوسائل من قبل الطلاب.

3. تقويم عمليتي التعليم والتعلم: ويتضمن هذا المجال تحصيل الطلاب

بالتعاون مع المعلمين ومساعدة المعلمين على الاستفادة من المعلومات لتقويم أنفسهم، وتسهيل الزيارات بين المعلمين، والقيام بزيارات صافية والاجتماع بالمعلمين قبل الزيارة الصافية لتحديد أهدافها وبعدها لمناقشة نتائجها، ومساعدة المعلمين على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، وتقدير فعالية المعلمين، والاستماع إلى المعلمين باهتمام، والتحدث مع الطلاب حول تحصيلهم ومشكلاتهم."

3- التصنيف الثالث: يتضمن هذا التصنيف خمسة محاور هي (1):

" 1. تحسين البرامج التعليمية: ويشتمل هذا المحور على مهام تحديد

البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة والتخطيط لتطويرها وتقويمها.

2. خدمات هيئة التدريس: ويشتمل هذا المحور على مهام توجيه هيئة

التدريس بالمدرسة وتقويمهم وإتاحة فرص النمو المهني لهم .

3. خدمات شؤون الطلاب: ويشتمل هذا المحور على مهام الإرشاد النفسي

للطلاب، وتوجيههم ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي تواجههم.

4. الموارد المالية والمادية: ويشتمل هذا المحور على مهام الإشراف على

الموارد المالية وإدارة المبنى المدرسي وتجهيزاته.

5. علاقة المدرسة بالمجتمع: ويشتمل هذا المحور على مهام الاتصال

بالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي."

4- التصنيف الرابع : يتمثل هذا التصنيف في الدور الإشرافي لمدير

المدرسة والذي هو عملية تفاعل منظمة يسعى مدير المدرسة من خلالها إلى

إحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك المعلمين وممارساتهم وإتجاهاتهم لتعميق

رسالة المدرسة وتحسين أدائها وتمكينها من بلوغ أهدافها(2) ..

**المبحث الثالث : المعوقات المؤثرة على الإدارة المدرسية :**

(1) محمد سيف الدين , 1993م , ص84

(2) جون كابنتر , 2002م , ص97

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية

تتمثل معوقات الإدارة المدرسية في الآتي :

### 1. المعوقات الاقتصادية:

نجد أن المعوقات الاقتصادية هي من أكبر عقبات التعليم بصورة عامة وبالتالي للإدارات التربوية والتعليمية المختلفة، وأيضاً نجدها تتسبب في وجود المعوقات الأخرى (الفنية والاجتماعية والسياسية) بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

"ارتبط تطور المفاهيم الاقتصادية للتعليم بتطور النظرة الاجتماعية والاقتصادية للخدمة التعليمية، حيث بدأت بالنظر إلى التعليم بوصفه خدمة استهلاكية يجب أن تقدمها الدولة لتحقيق إشباعاً عاجلاً وسريعاً لأفرادها، ثم تطورت تلك النظرة إلى النظر للتعليم على أنه استثمار يحقق عائداً اقتصادياً يمكن قياسه، ويمكن تناول زوايا النظر تلك على النحو التالي:

#### أ- النظر للتعليم بوصفه استهلاك :

يقبل الفرد على التعليم ويضعه ضمن أولوياته وينفق عليه ، لذا فهو يمثل خدمة استهلاكية. كما يعد التعليم استهلاكاً عند تعيين بعض الخريجين في أعمال ووظائف لا تمت لمؤهلاتهم وتخصصاتهم بصلة ، ويعد الإنفاق في التعليم سواء قامت به الأسرة أو الحكومة إنفاقاً استهلاكياً ، ولذا فإن حساب الدخل القومي يعالج الإنفاق التعليمي باعتباره استهلاكاً نهائياً، وقد ترتب على النظرة للتعليم بوصفه خدمة استهلاكية إضعاف الصلة المتبادلة بين التعليم والمجتمع، إذ ظهرت أنماط من التعليم لا ترتبط بأي حال باحتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كذلك اعتبر التعليم نوعاً من الرفاهية ومظهراً للاستقرار الاجتماعي، ومن ثم فقد كان أول البنود تائراً في أوقات الأزمات الاقتصادية<sup>(1)</sup>.

#### ب) "النظر للتعليم بوصفه استثماراً:

استندت النظرة للتعليم بوصفه نمطاً استثمارياً على العديد من المبررات الموضوعية أهمها<sup>(2)</sup>:

1. يزيد التعليم من المقدرة الإنتاجية للفرد ، ومن ثم مقدرته على توليد الدخل .

(1) فاروق عبده فليه ، 2007م ، ص158

(2) فاروق عبده فليه ، 2007م ، ص159

د. صباح الحاج و د. توفيق الزاكي

2. يزيد التعليم من إنتاجية المجتمع ، ومن ثم يرتفع الدخل القومي وتتحقق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية .
3. يكشف التعليم عن استعدادات وميول الأفراد ، ويتعهدا بالرعاية والتوجيه حتى تعطي ثمراتها الكبرى للاقتصاد القومي والمجتمع .
4. ينمي التعليم قدرة الفرد على البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع ، وتحقيق النمو الاقتصادي .
5. ينمي التعليم قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل في أي قطاع ، وفي مختلف الظروف .
6. يعد التعليم القادة والكوادر المؤهلة المدربة لقيادة مسيرة التنمية وتوجيهها في القطاعات المختلفة .
7. للتعليم أثره الإيجابي في الارتقاء الاجتماعي والتطور المهني للفرد".

## 2 - المعوقات الاجتماعية :-

1. أهمية مساعدة الأبناء لأسرهم وتغيبهم عن المدرسة باعتبارها تأتي في المرتبة الثانية بعد مساعدة الأسرة لذي كثير من المجتمعات .
2. النظرة لتعليم الإناث على أنه لا يأتي بنفع في بعض المجتمعات .
3. عدم الاهتمام بالصرف على التعليم من جانب كثير من الأسر في المجتمعات المختلفة باعتباره ليس أكثر ضرورة بالنسبة لغيره من أولويات الأسر ، وهذا نسبة لظروفهم الاقتصادية .
4. المحاكمات الاجتماعية مثل (النقد والعتاب وغيرها) للإدارات المدرسية من قبل أولياء الأمور في أي مكان يمكن أن يلتقوا فيه بالإدارات المدرسية.

## 3/ المعوقات السياسية:

إذا أخذ في الاعتبار أن مبادئ الجودة الشاملة ومعاييرها مسلمات فإنه يمكن بذلك تجنب المعوقات في الإدارة المدرسية والمتعلقة بالجوانب السياسية ، ولكن عند النظر للسياسة وعلاقتها بالإدارة نجد أنها هي المعوق الرئيسي في المعوقات المختلفة وذلك لأنها هي المسؤولة عن الإدارات التربوية والتعليمية فنجد في رأس كل إدارة أو وزارة تربوية وتعليمية رجل سياسي يحدد المعالم

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية  
للمختصين ويمنح الصلاحيات وحدودها- " إن الجانب الأكبر من مشكلات  
الجودة سببها الإدارة وقد يتسبب سوء استخدام الإدارة ب 90% من هذه  
المشكلات(1)

وأن الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية مرتبطة بالإدارة السياسية  
المخططة والموجهة كما أسلفنا فإن تخطيط التعليم يتضمن وضع سياسات تحقق  
أهداف التعليم ، وتنطلق منها ، فإن السياسات وإجراءات العمل من مكونات  
العملية التخطيطية للتعليم وجودته ويعني رسم السياسات وضع القواعد العامة  
التي تحكم عملية اتخاذ القرار وتخدم السياسات أيضا في إيضاح الإستراتيجيات  
التي بها تتحقق الأهداف(2).

يري الباحث أن التدني في واقع الإدارة المدرسية مرده إلى عدة عوامل  
ومعوقات أهمها العوامل السياسية " ومن الملاحظ تدني واقع الإدارة التعليمية  
والمدرسية وربما يرجع ذلك إلى عدم تطبيق الإدارة التربوية للمبادئ الإدارية  
الصحيحة ، حيث أن هنالك سوءاً في الإدارة وعدم تخطيط صادق من القاعدة  
إلى القمة ومركزية الإدارة المفرطة ، وغياب البعد المستقبلي في التخطيط ،  
وعدم الاهتمام بالمتابعة ، وعدم التجديد التربوي، والإبقاء على أساليب  
الامتحانات التقليدية ، التي لا تتناسب مع المطلوب للتغيير المستقبلي ، الذي  
يتطلب وجود جودة المنتج التعليمي(3)  
وكل تلك المعوقات ترجع لعوامل عدة وعلى رأسها الجوانب السياسية التي  
تستوجب المراجعة والإصلاح.

#### المبحث الرابع : الدراسات السابقة :

1/ دراسة فارح محمد نور 2002م في الإدارة التربوية ، بعنوان دور  
العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة  
في جامعة إفريقيا العالمية.

هدفت الدراسة : إلى العمل على معرفة الصعوبات التي تواجه الإدارة  
التربوية ومحاولة إيجاد الحلول لها ، والبحث عن أنسب الأساليب لتطويرها

(1) فاروق عبده فقيه ، 2007م ، ص346

(2) أحمد إسماعيل حجي ، 2006م ، ص309

(3) أحمد إبراهيم أحمد ، 2002م ، ص273



، والوقوف علي مدى تأثيرها على العلاقات الإنسانية الايجابية في تطوير الإدارة التربوية

استعمل الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات عن الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري المرحلة الثانوية بمحافظة الخرطوم ومعلميها، وجاء اختيار العينة عشوائياً بنسبة 60% من المجتمع الكلي، وكان المنهج المتاح هو المنهج الوصفي .

### ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- 1- حسن سياسة المدير واهتمامه بالعلاقات الإنسانية تساعد في رفع الإنتاجية للإدارة التربوية وتنميتها ، وإهماله لها يمثل عقبة للإدارة .
- 2- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ينمي العلاقات الإنسانية .
- 3 - لا بد من النظر للعلاقات الإنسانية علي أنها إنتاج مشترك يتم عن طريق الجماعة .

### 2/ دراسة حسن سليمان موسي، 2004 م ، بعنوان الصعوبات التي

تواجه العمل الإداري في المرحلة الثانوية بتشاد (المقترحات والحلول) رسالة ماجستير غير منشورة، في جامعة إفريقيا العالمية.

**هدفت الدراسة :** إلي التعرف علي الصعوبات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بأنجمينا والعمل علي إيجاد الحلول المناسبة لتلك الصعوبات ما أمكن ذلك، استخدم الباحث الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع المعلومات عن الدراسة موضع البحث، أما مجتمع الدراسة فكان يتكون من المديرين والمُعلمين بالمرحلة الثانوية بأنجمينا، وإختيار العينة كان عشوائياً بنسبة 65% من المديرين و 50% من المعلمين والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي .

### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة :

1. عدم المطالبة بمواصفات خاصة في الإداري عند تعيينه بسبب صعوبة العمل في الإدارة بالمدرسة الثانوية .
2. التعيين بطرق غير سليمة يُسبب صعوبة كبيرة في سير العمل الإداري
3. عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة لتنقلات هيئة التدريس أو

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية

العجز في بعض التخصصات بسبب صعوبة العمل الإداري .  
4. زيادة نصاب المُعلم والمُعَلِّمة في الحصص يُؤدِّي إلى إرهاق المُعلم وبالتالي يؤثر في عمله ويكون صعوبة إدارية .  
5. فقد المعلمين هيبتهم ومكانتهم بين المجتمع والطلاب لاعتبارات عديدة جعلهم يكرهون مهنة التدريس وهذا يؤثر في أدائهم كما يؤثر في عمل الإدارة المدرسية .

6. ضعف مُرتب المُعلم التشادي وانشغاله بالدروس الخصوصية في المدارس الخاصة يُقلِّل من جهد المُعلم في تأدية واجباته في المدارس الحكومية وهذا يُؤدِّي إلى ضعف إدارات المدارس الحكومية.

**3-دراسة محمد احمد قندي، 2007م في الإدارة التربوية، بعنوان تحليل**

الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بشعبيات الجنوب بليبيا ، رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

**هدفت الدراسة :** إلى تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية

بالمدارس الثانوية علي أبعاد ( المعلمين ، الطلاب ، أولياء الأمور ، المبني المدرسي ، الإدارة التعليمية المشرفة ) وأيضاً تحليل الصعوبات التي تواجه المديرين والمديرات وفقاً للعوامل الآتية ( الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد الطلاب).

استخدم الباحث الاستبانة أداةً لجمع المعلومات، أما مجتمع الدراسة فهو عبارة عن مديري الثانوية بشعبيات المنطقة الجنوبية بليبيا ومديرات المدارس، وأخذ الباحث مجتمع الدراسة كاملاً عينة للدراسة تكونت من 108 مدير ومديرة ، والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

**أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :**

1- وجود صعوبات علي كل الأبعاد بصفة عامة وهي (بعد المعلمين ، الطلاب المبني المدرسي ، أولياء الأمور ، الأدوات التعليمية ).

2- وجود فرق دال إحصائياً لصالح المديرين الذكور وعدم وجود فرق

دال في بعد المؤهل العلمي .

3- وجود فرق دال إحصائياً لصالح سنوات الخبرة للمديرين.

د. صباح الحاج و د. توفيق الزاكي

### ما يُستفاد من الدراسات السابقة :

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها :

- 1- صياغة مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها تحديداً دقيقاً .
- 2- تكوين تصوّر شامل لموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال ما اتبعته الدراسات السابقة من مناهج وطرق بحث إجرائية وأساليب إحصائية وما أسفرت عنه من نتائج وما توصلت إليه من توصيات، وما تقدمت به من مقترحات .
- 3- كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم دراسته .

### العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة فارح محمد نور في المنهج والأداة (الإستبانة) وأيضاً في أن الإدارة هي المسؤولة عن نجاح العملية التربوية وأن هنالك عقبات تعترضها واختلفت معها في عينة الدراسة والبيئة والحدود المكانية والحدود الزمانية، كما أن دراسة فارح اقتصرت على تحسين العلاقات الإنسانية وإشراك العاملين في اتخاذ القرار فقط باعتبارها أهم النقاط في رفع إنتاجية الإدارة المدرسية، أما الدراسة الحالية فبحثت عن كافة المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية دون تركيز على معوقات محددة سواء كانت ( فنية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية ) بغرض رفع الإنتاجية المتمثلة في تجويد المخرجات النهائية للعملية التربوية.

وجه الشبه بين دراسة حسن سليمان موسى والدراسة الحالية يكمن في المنهج المتبع واستخدام الإستبانة أداة لجمع المعلومات، وأيضاً نجد الشبه في مضمون الدراسة وهو معرفة المعوقات (الصعوبات) التي تواجه الإدارة المدرسية أما وجه الاختلاف ففي اقتصار مجتمع العينة على المديرين والمعلمين فقط بينما الدراسة الحالية أخذت نطاقاً أوسع بإضافة الموجهين والموجهات بالتعليم الثانوي، وأيضاً الاختلاف في البيئة الزمانية والمكانية .

أما دراسة محمد أحمد قندي فنجد أن وجه الشبه بينها وبين هذه الدراسة الحالية في أداة جمع المعلومات للبحث (الإستبانة)، والمنهج المتبع في الدراسة، وأيضاً نلاحظ وجه الشبه في موضوع الدراسة نفسها أما وجه الاختلاف بين هذه الدراسة الحالية ودراسة قندي فنلاحظه في مجتمع العينة وطريقة أخذها ونسبة

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية  
تمثيلها للمجتمع، وأيضاً في الحدود الزمنية والمكانية للدراسة، كما أننا نلاحظ أن هنالك اختلافاً في أن الدراسة السابقة اقتصر على الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمديرات والدراسة الحالية تطرقت لهذه الصعوبات من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين .  
**موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :**

- 1- تعرضت الدراسات السابقة لمعوقات الإدارة المدرسية بصورة جزئية وفى جوانب محددة أما الدراسة الحالية فتناولت معوقات الإدارة المدرسية من كافة الجوانب داخل البيئة المدرسية وخارجها .
- 2- تناولت الدراسات السابقة معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين فقط أو المعلمين فقط أو المشرفين فقط أما الدراسة الحالية فقد أخذت بأرائهم جميعاً .

#### إجراءات الدراسة الميدانية

**منهج الدراسة :** تصنف هذه الدراسة من الدراسات الوصفية المعتمدة على جمع البيانات من العينة وتحليلها واستخراج النتائج وصياغتها وتفسيرها ولذلك اعتمد الباحث على استخدام منهج وصفي لدراسته .  
**مجتمع الدراسة :** يتألف مجتمع الدراسة من:  
مديري المدارس الثانوية الحكومية الأكاديمية بولاية النيل الأبيض –  
محلية ربك للعام الدراسي 2012 – 2013م وعددهم (26) مدير ومديرة .

**جدول رقم (1) مجتمع البحث حسب النوع**

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	20	76.9
أنثى	6	23.1
المجموع	26	100

**عينة الدراسة ووصفها وكيفية اختيارها :** قد تكونت عينة الدراسة من :-  
جميع مديري المدارس الثانوية بمحلية ربك علي مستوى وحداتها الثلاث (ربك - عسلاية - الجزيرة أبا ) حيث بلغ عددهم ( 26 ) منهم ( 20 ) مديراً

### أداة الدراسة : الإستبانة :

استخدم الباحث أداة الإستبانة لجمع المعلومات وبعد تصميمها من قبل الباحث تم عرضها على محكم حيث استفاد الباحث من آرائه فكانت الإستبانة في صورتها الأولية، ولتحقيق الصدق الظاهري أي للتأكد من مدى ملاءمة الإستبانة للغرض الذي من أجله وضعت قام الباحث بعرضها على عدد من المختصين التربويين، وبناءً على آرائهم تم تعديل الاستبانة في صورتها النهائية . قام الباحث بقياس ثبات الإستبانة عن طريق التجزئة النصفية باستخدام معادلة بيرسون بعد أن قام بتقسيم الإستبانة إلى مجموعتين فردية وزوجية ثم أوجد معامل الارتباط بطريقة سبيرمان وبراون. ولحساب صدق وثبات الاستبانة قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية عددها ( 26 ) مديراً ومديرةً تمثل المجتمع الكلي للدراسة وتم حساب ثبات الاستبانة من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية . وبعد كل ذلك قام الباحث بتوزيع ( 26 ) استبانة للمديرين والمديرات وقد استرد بعد تعبئة هذه الاستبيانات ( 20 ) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي .

### أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package For Social Sciences** والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية في تحليل البيانات وللتعرف على استجابات مفردات عينة الدراسة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، استخدم الباحث معادلة (ألفا كرونباخ) **cronbch Alpha** . لقياس قيمة معامل الصدق والثبات .

عرض البيانات و تحليلها و مناقشة النتائج

1/ عرض البيانات عن المعوقات التي تعترض تحقيق الأهداف الإدارية

والأكاديمية والمهنية للإدارة المدرسية، كما يراها المديرون :-

جدول رقم ( 2 ) المعوقات التي تعترض تحقيق الأهداف الإدارية

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية  
والأكاديمية والمهنية للإدارة المدرسية

الرقم	العبارات القياسية : الأمور الآتية تمثل معوقات تعترض تحقيق أهداف الإدارة المدرسية	أوافق	%	أوافق إلى حد ما	%	لا أوافق	%
1	عدم رضي المعلمين عن أوضاعهم الوظيفية	15	75.0	5	25.0	0	0.0
2	عدم وضوح المقاييس للمخرجات التربوية	8	40.0	9	45.0	3	15.0
3	عدم تناسب عدد المعلمين مع عدد المواد	9	45.0	6	30.0	5	25.0
4	قلة المعلمين المدربين بالمدرسة	15	75.0	4	20.0	1	5.0
5	عدم إشراك الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية في وضع السياسات التعليمية	14	70.0	4	20.0	2	10.0

د. صباح الحاج و د. توفيق الزاكي

5.0	1	25.0	5	70.0	14	تردي البيئة المدرسية	6
15.0	3	25.0	5	60.0	12	عدم تعاون أولياء أمور التلاميذ مع الإدارة المدرسية	7
15.0	3	30.0	6	55.0	11	عدم كفاية السياسات التربوية الموجودة لتحقيق الأهداف المجتمعية	8
5.0	1	35.0	7	60.0	12	عدم كفاية السياسات التربوية الموجودة لتحقيق الأهداف التنموية	9
10.0	2	30.0	6	60.0	12	عدم كفاية السياسات التربوية الموجودة لتحقيق الأهداف الأكاديمية	10
25.0	5	45.0	9	30.0	6	تباين أعمار التلاميذ في المستوى الواحد	11
30.0	6	10.0	2	60.0	12	عدم تناسب المقررات لأعمار التلاميذ	12

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية

15.0	3	35.0	7	50.0	10	13	محتوى المنهج التعليمي لا يحقق الأهداف التربوية
45.0	9	30.0	6	25.0	5	14	المدة الزمنية للعام الدراسي لا يمكن من إكمال المقررات بصورة جيدة

- من الجدول أعلاه الخاص بالمحور الأول من استبانته مدير المدرسة الثانوية ، نستخلص أن المعوقات في هذا المحور تتمثل في النتائج الآتية :-
- 1 - تدني المرتبات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية بحيث لا تكافئ الجهد المبذول من قبل المعلم، وتثبط همته .
  - 2 - النقص في المعلمين في المدارس الثانوية يضيف إلي أعباء المعلم ويقلل عطاءه .
  - 3 - قلة التدريب والتأهيل الفاعل للمعلمين يضعف الأداء .
  - 4 - عدم إشراك الإدارة المدرسية في وضع السياسات التعليمية يصعب تنفيذ خطط الإدارة التعليمية.
  - 5- عدم تناسب بعض المقررات مع أعمار التلاميذ لا يحقق الأهداف الأكاديمية والتنموية والمجتمعية.
- وذلك يعتبر بمثابة الإجابة علي سؤال الدراسة رقم ( 1 ) : ، ما المعوقات التي تعترض طريق تحقيق أهداف الإدارة المدرسية؟
- 2/ عرض البيانات عن معوقات الإدارة المدرسية ذات الصلة بالمعلم كما يراها المديرون :

الجدول رقم (3) معوقات الإدارة المدرسية ذات الصلة بالمعلم

الرقم	العبارات القياسية :	أوافق	%	أوافق إلي حد ما	%	لا أوافق	%
-------	---------------------	-------	---	-----------------	---	----------	---

العدد ثلاثون

مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

1436هـ = 2015م



د. صباح الحاج و د. توفيق الزاكي

						المعلمون بالمدارس التي تحت إشرافي :	
20.0	4	60.0	12	20.0	4	متفرغون كلياً للعمل بالمدرسة	1
50.0	10	40.0	8	10.0	2	يمتحنون السياسة	2
85.0	17	10.0	2	5.0	1	راضون عما يتقاضوه من رواتب	3
45.0	9	45.0	9	10.0	2	متخرجون في كليات التربية	4
50.0	10	45.0	9	5.0	1	مدربون	5
10.0	2	50.0	10	40.0	8	يذعنون للوائح المنظمة للتعليم	6
0.0	0	40.0	8	60.0	12	يستجيبون للتوجيهات الإدارية	7
10.0	2	40.0	8	50.0	10	متعاونون مع إدارة المدرسة	8
5.0	1	40.0	8	55.0	11	قدوه لتلاميذهم في تصرفاتهم	9
5.0	1	20.0	4	75.0	15	يذكرون طلابهم بأن الغش سلوك غير حميد	10

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية

10.0	2	45.0	9	45.0	9	لا يتهاونون مع الطلاب عند حالة الغش	11
------	---	------	---	------	---	-------------------------------------	----

من الجدول أعلاه الخاص بالمحور الثاني من استبانته مدير المدرسة الثانوية نستخلص النتائج الآتية :

- 1- عدم تفرغ بعض المعلمين للعمل كلياً بالمدارسه يضعف أداءهم .
  - 2- امتهان السياسة لدى بعض المعلمين وعدم تعاونهم وعدم إذعانهم للوائح الإدارية يسبب خللاً في عمل الإدارة المدرسية.
  - 3- وجود بعض المؤشرات النسبية لأن بعض المعلمين يتهاونون مع الطلاب عند وقوع حالات الغش في الامتحانات مما يؤدي إلي ضعف مخرجات العملية التربوية والتعليمية وبالتالي إلى انهيارها .
- الإجابات علي عبارات هذا المحور تعتبر إجابة علي سؤال الدراسة رقم (2) والذي نصه : هل تمثل شخصية المعلم أحد معوقات الإدارة المدرسية ؟ .
- 3/ عرض البيانات عن : اللوائح والمعايير التي تحكم وتنظم العملية التربوية والتعليمية ومدى تأثيرها علي العملية التربوية والتعليمية ، كما يراها المديرون .

**جدول رقم (4) معوقات الإدارة المدرسية ذات الصلة باللوائح والمعايير التي تحكم وتنظم العملية التربوية والتعليمية**

الرقم	العبارات القياسية:	أوافق	%	أوافق إلي حد ما	%	لا أوافق	%
1	عدم مراعاة اللوائح لاحتياجات المدارس الأساسية	14	70.0	4	20.0	2	10.0
2	عدم تطبيق المحاسبة في	9	45.0	10	50.	1	5.0

د. صباح الحاج و د. توفيق الزاكي

		0				مجمّل العمليات التربوية والتعليمية بفاعلية	
30.0	6	15.0	3	55.0	11	تداخل اللوائح التربوية والتعليمية والمدرسية مع السياسة	3
55.0	11	30.0	6	15.0	3	التطبيق الحرفي للوائح	4
25.0	5	40.0	8	35.0	7	تجاوز اللوائح في اتخاذ القرار في معظم مستويات العملية التربوية والتعليمية	5
25.0	5	35.0	7	40.0	8	عدم مراعاة مصلحة العمل عند تطبيق اللوائح	6
20.0	4	40.0	8	40.0	8	عدم تناسب مسؤوليات الإدارة المدرسة مع الصلاحيات الممنوحة لها لائحياً	7
15.0	3	40.0	8	45.0	9	عدم تطوير لوائح العملية التربوية والتعليمية قاطبة	8

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية

65.0	13	25.0	5	10.0	2	عدم أدراك الإدارة المدرسية بأهمية معايير جودة التعليم	9
20.0	4	35.0	7	45.0	9	عدم كفاية المعايير التي تقيس مخرجات العملية التعليمية	10
10.0	2	45.0	9	45.0	9	عدم كفاية التأهيل للمعلمين والمديرين	11
5.0	1	40.0	8	55.0	11	عدم تطبيق لوائح التأهيل بشكل كاف	12
25.0	5	30.0	6	45.0	9	سيطرة السياسة علي التخطيط التربوي	13
15.0	3	5.0	1	80.0	16	عدم توفر لوائح مجزية للترقيات في العملية التربوية والتعليمية	14
20.0	4	40.0	8	40.0	8	عدم مراعاة لوائح التنقلات للجوانب الإنسانية في الحقل التربوي والتعليمي	15
25.0	5	50.0	10	25.0	5	عدم مراعاة أهمية معايير الصدق في	16

## د. صباح الحاج و د. توفيق الزاكي

						كتابة التقارير السنوي	
0.0	0.0	15.0	3	85.0	17	عدم تناسب لوائح العلاوات السنوية مع غلاء المعيشة	17

- وفقا للجدول أعلاه والخاص بالمشور الثالث من استبانة مدير المدرسة الثانوية نستخلص النتائج الآتية :
- 1- تداخل اللوائح الإدارية مع السياسة يعطل مصلحة العمل في كثير من الأحيان .
  - 2- عدم توفر لوائح مجزية للترقيات وغلاء المعيشة للعاملين في حقل التربية والتعليم يضعف الدافعية ويثبط الهمة لدي المعلمين والإداريين .
  - 3- عدم وضوح وكفاية المعايير التي تقيس وتقوم مخرجات العملية التربوية والتعليمية مما يؤثر في جودة المخرجات .
  - 4- سيطرة السياسة علي التخطيط التربوي وعدم تطوير اللوائح الإدارية أكاديميا ومهنياً مما يكون له بالغ الأثر علي الإدارة المدرسية وتحديد حدود صلاحياتها
  - 5- عدم تطبيق اللوائح في بعض الأحيان بشكل كاف مما يجعل الإدارة ضعيفة ولا تحقق أهدافها.
- وذلك يعتبر إجابة عن سؤال الدراسة رقم ( 3 ) . هل تمثل اللوائح التي تحكم و تنظم العملية التربوية والتعليمية أحد معوقات الإدارة المدرسية؟ .

## الخاتمة

### أهم النتائج :

- 1- عدم إشراك وزارة التربية والتعليم للإدارات المدرسية في التخطيط التربوي والمناهج ووضع السياسات التعليمية ينتج عنه وجود معوقات تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الإدارية والأكاديمية والمهنية للإدارة المدرسية .
- 2- إذا كان المعلم غير تربوي مقتصر على احترام مهنة التدريس، ونمط شخصيته غير ديمقراطي فإن ذلك يمثل معوقاً للإدارة المدرسية .
- 3- اللوائح والمعايير التي تحكم وتنظم العملية التربوية غير واضحة ومتداخلة وذلك يعوق الإدارة المدرسية .

### التوصيات :

1/ ضرورة إشراك الإدارات المدرسية في التخطيط التربوي والمناهج ووضع السياسات التعليمية من قبل وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم بالمحليات كل حسب اختصاصه حتى يكونوا قادرين على القيام بواجبهم على أكمل وجه في مساعدة المعلمين في أداء رسالتهم وتحقيق الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها.

2/ عقد ورش عمل مستمرة للارتقاء بأخلاقيات المهنة ومحاربة ظاهرة المحاباة والميول السياسية والجهوية تجاه المرؤوسين.

3/ ضرورة تدريب المدرسين والمعلمين على معايير جودة التعليم وجعلها موضع التنفيذ برعاية الدولة للارتقاء بالتعليم والمواكبة لاحتياجات العالم .

### المقترحات

- 1- إجراء دراسات مماثلة في ولايات السودان الأخرى عبر محلياتها .
- 2- المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق لوائح ومعايير جودة

التعليم

- 3- المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية من خلال الظواهر السلوكية في

العملية التعليمية.