المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية

أ . ليلي محمد أبو القاسم اللافي - قســم علم الاجتمــاع - كلية التربية الزاوية - جامعـة الزاويـة

Problems Facing School Administration

Laylay Mohamed ABOULQASIM AlLafi

Research summary

Here is the requested translation without any additions or modifications:

The objective of the research was to identify the most significant problems facing school administration, whether related to the administration itself (the principal), teachers, or students, and to understand the means to overcome these problems encountered by school principals in educational institutions. This is because school administration, like any other administrative function, suffers from multiple and diverse problems during the performance of its duties. The research adopted the descriptive approach and reached several findings, including: school administration is a structured and integrated whole, both in terms of human and material resources, in which a set of executive and technical operations are interrelated and integrated. It incorporates a spirit of teamwork based on sound human relations, with the primary goal of developing students holistically—academically and behaviorally—through guidance and counseling and by instilling modern educational attitudes, as it is considered an educational institution.

There are numerous administrative problems hindering school administration, the most influential of which is the weakness of human relations within the educational institution, in addition to the lack of response from the local community, particularly parents, as demonstrated by their reluctance to attend parent meetings and follow up on their children's academic progress.

The research also found that one of the most effective ways to address the administrative problems faced by school principals is the activation of training programs to periodically and continuously enhance their leadership skills.

The study recommends conducting similar research to identify all the challenges facing school administration at all educational levels. It emphasizes the importance of the education sector in overcoming all

obstacles that hinder the administrative process in educational institutions, such as providing security during school periods and especially during final exams. Additionally, it highlights the importance of regularly training school administrative staff to equip them with professional (technical and administrative) skills to face challenges encountered during their work, and to keep pace with developments in educational technology by integrating technology into education.

الملخـــــــص :

هدف البحث إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية سواء المتعلقة بالإدارة (المدير) وكذلك المعلمين والطلاب ومعرفة السبل الكفيلة للتغلب على المشكلات التي تواجه المديرين بالمدارس التعليمية ذلك لكون أن الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل إداري آخر تعاني من وجود العديد من المشكلات المتعددة والمتنوعة أثناء ممارستها لوظائفها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي وتوصلت لعدد من النتائج منها: الإدارة المدرسية هي الكل المنظم والمتكامل بشرياً ومادياً يتم فيه مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية المتشابكة والمتكاملة فيما بينها تتوفر فيها روح الجماعة القائمة على العلاقات الإنسانية السليمة التي يكون هدفها الأساسي هو تنمية الطلاب في كل الجوانب علمياً وسلوكياً وذلك من خلال التوجيه والإرشاد وزرع الاتجاهات التربوية الحديثة في مدخلاتها باعتبارها مؤسسة تعليمية. وهناك العديد من المشكلات الإدارية التي تعيق عمل الإدارة المدرسية أكثر تأثير على الأداء الإداري هو ضعف العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى عدم تجاوب المجتمع المحلي، والمتمثل في أولياء الأمور وذلك من خلال عزوفهم على حضور المجالس المنعقدة للآباء وعدم متابعتهم لأبنائهم الطلبة. من نتائج البحث ايضا أن أهم السبل الكفيلة بحل المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس أو الإدارة المدرسية هي العمل على تفعيل برامج الدورات التدريبية للمديرين لتنمية مهاراتهم القيادية بشكل دوري ومستمر. ويوصي البحث بضرورة إجراء دراسات وابحاث مماثلة للتعرف على كافة المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في كافة المراحل التعليمية وأن يولي قطاع التعليم أهمية كبيرة بتذليل كل الصعوبات التي تعترض سير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية وتوفير أجهزة الحماية الأمنية في فترة الدراسة، وفترة الامتحانات النهائية خاصة. إضافة إلى العمل على تدريب القائمين بالعمل الإداري في المدارس بشكل دوري مستمر لغرض اكسابهم مهارات

مهنية (فنية وادارية) لمواجهة المشكلات التي تعترضهم أثناء تأدية عملهم، كذلك مواكبة المستجدات في التربية التكنولوجية، إدخال التكنولوجيا في التعليم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، المشكلات الإدارية، قطاع التعليم، التكنولوجيا في التعليم

المـــقدمـــة: -

تهتم الدول المتقدمة والنامية اهتماماً كبيراً بالتعليم للدور الفعَّال الذي يُقدمه لتطور المجتمعات ورقيها، ولكونه يعد من الوسائل التي يستعين بها في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية وأحد الأدوات الرئيسة في إعداد الكوادر البشرية المدربة القادرة على إحداث التقدم، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة سليمة وحديثة قادرة على أداء دورها وتحمل مسؤولياتها، ولتحقيق أهداف النظام التعليمي؛ ولأن تقدم أي مجتمع يرتبط بمدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي أنجزه المجتمع نفسه، فإن المدرسة هي من يقوم بدور مهم في إنجاز تلك الأهداف وتحقق الإعداد الشخصي والاجتماعي والمعرفي والتربوي كماً ونوعاً لطلابها في حياتهم العلمية و العملية.

فالمدرسة التي ينتظر منها تحقيق أهداف المجتمع لا بد لها من وجود مدير فاعل يعمل على قيادتها بطريقة تجعله يدرك ما يقوم به دون تخبط وتردد وذلك لأهمية الدور القيادي المناط إليه، لما له من مكانة في برنامج الإدارة المدرسية فهو القائد في مدرسته، فمن مهام الإدارة المدرسية (التخطيط، والتنسيق، والتحفيز، والتقييم) فهي حصيلة العمليات التي تتم بواسطتها وضع الإمكانيات المادية والبشرية في خدمة أهداف العمل أو الوظيفة، وعلى الرغم من أهمية تلك المسؤولية التي تقوم بها الإدارة المدرسية إلا أنها لا تخلوا من المشكلات التي تعترضها بين الحين والآخر وتحول بينها وبين أدائها لمهامها الإدارية والتربوية والاجتماعية.

مشكلة البحث:

الإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل إداري آخر تعاني من وجود العديد من المشكلات المتعددة والمتنوعة أثناء ممارستها لوظائفها، بحيث تختلف من إدارة إلى إدارة أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أخرى حسب الظروف الواقعة على المؤسسة التعليمية "المدرسة" ومن هذه المشكلات ما يتعلق بإدارة المدرسة، ومنها ما يتعلق بالطلاب، ومنها ما يتعلق بالمعلمين كأعضاء هيئة التدريس ولكل منها تأثير خاص على المدير داخل المدرسة وبعضها كان حاجز قوي أدى إلى عزوف

الكثير على مهنة الإدارة المدرسية.

تســـــاؤلات البحث:

التساؤل الرئيسي:

- ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية؟

عن التساؤل الرئيسي ينبثق عدد من الأسئلة الفرعية:

1- ماهي الإدارة المدرسية؟

2- ماهي أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية؟

3- ما السبل الكفيلة للحد من المشكلات التي تواجه المدراء بالمدارس التعليمية؟

أهداف البحث:

1- التعرف على ماهية الإدارة المدرسية.

2- التعرف على أهم مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالإدارة والمعلمين والطلاب.

3- معرفة السبل الكفيلة للتغلب على المشكلات التي تواجه المدراء بالمدارس التعليمية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين رئيسيين هما:

1- الأهمية العلمية:

- المساهمة قدر الإمكان في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الإدارة المدرسية.
- تقديم ما يفيد القادة الإداريين في المؤسسات التعليمية حول المشكلات التي تواجههم، والمساهمة في إيجاد الحلول لها.
- التركيز على دور الإدارة المدرسية باعتبارها وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدارس من أجل تنمية الطلاب تنمية شاملة ومتكاملة.

2-الأهمية التطبيقية:-

تتجلى الأهمية العملية التطبيقية في هذا البحث فيما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات تفيد الإدارة المدرسية "المدراء" في كيفية اتباع وسائل وأساليب حديثة ومتطورة، تساعد على تطوير أدائها في حل المشكلات الإدارية.

المنهج المستخدم في البحث:

في هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي لمعرفة أهم المشكلات التي تواجه الإدارة

المدرسية أثناء قيامها بأداء عملها.

مفاهيم البحث:

1- الإدارة المدرســـــية: عرفها "أحمد" بأنها : الكل المنظم المتفاعل بإيجابية داخل وخارج المؤسسة التعليمية في إطار سياسة عامة وفلسفة تربوية ترسمها الدولة لإعداد الكوادر البشرية بما يتفق وأهداف المجتمع والصلاح العام للدولة، لهذا وجب توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح((1))، وعرفها **"ذياب"** بأنها : جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه، يقوم بها المدير مع العاملين بالمؤسسة بهدف بناء وإعداد الطلاب في جميع النواحي إعداداً علمياً وأخلاقياً واجتماعياً.. إلخ، من أجل أن يساهموا في تقدم مجتمعهم((2)).

ويرى **البحث أن تعريف "ذياب"** للإدارة المدرسية هو شامل ملم بكل الأمور التي من شأنها أن تؤثر تأثير فعّال في الإدارة.

2- **المشـــــكلات:** يعرفها **"غنيمات"** بأنها كل ما ينجم عنه عرقلة لسير العمل في الإدارة المدرسية ((3)). - أيضاً - تعرف المشكلات بأنها مواقف أو ظواهر تتكون من عدة عناصر متشابهة ومتداخلة يكتنفها الغموض ويواجهها الفرد أو الجماعة وحلها يتطلب تحليلها والتعرف على عناصرها وأسبابها والظروف المحيطة بها قبل الوصول إلى القرارات المناسبة بشأنها((4)). المقصود بالمشكلات في هذا البحث هي ما يعيق الإدارة المدرسية أثناء قيامها بدورها في المؤسسة التعليمية المكلفة بإدارتها.

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث

1-دراســـــة : ديراني، بعنوان المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في المناطق الريفية بالسعودية 1987م((5)) ، وهدفت إلى التعرف على أهم المشكلات الفنية والإدارية بالمناطق الريفية وتم تصنيف هذه المشكلات في ستة مجالات تتعلق بالمعلمين والتوجيه التربوي والبناء المدرسي والإدارة المدرسية والطلاب وأولياء الأمور وأسفرت الدراسة على أن مديرو المدارس يواجهون عدة مشكلات إدارية منها الفنية المتعلقة بالمعلمين ومنها عدم قدرة بعض المعلمين على استعمال الوسائل التعليمية وتكليف المعلمين بمواد يجدون صعوبة في تدريسها لأنها ليست ضمن تخصصاتهم وكثرة غياب المعلمين، بسبب أعمال خاصة، وكثرة نصاب المعلمين من الحصص بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين الموجهين والمعلمين وعدم اهتمام المعلمين بالدورات التدريبية أثناء الخدمة، أما المشكلات الإدارية بينت الدراسة

أنها مشكلات تتعلق بالمبنى المدرسي منها نقص الوسائل التعليمية والأدوات وكذلك عدم توفر المرافق الصحية المناسبة للطلبة.

2-دراســــــــة : المنيع ، بعنوان الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية، 1988م[(6)]، وهدفت لمعرفة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الأولى بالسعودية، وأسفرت الدراسة على عدة نتائج منها عدم الأخذ باقتراحات المديرين للتحسين من العملية التعليمية، وعدم متابعة أولياء الأمور لشؤون أبنائهم وتحصيلهم الدراسي، بالإضافة إلى قلة صيانة المباني المدرسية والمرافق الأخرى وقلة الأدوات، والوسائل التعليمية.

3- دراســــــــة: باعباد: بعنوان بعض الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية 1994[(7)] ، وهدفت لمعرفة المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في اليمن ووضع حلول لها، استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدام وسيلة المقابلة في جمع البيانات وأظهرت النتائج وجود نقص في حزم الإدارة المدرسية، ونقص في كفاءتها العلمية أيضاً بالرغم من تأهيل معظم المديرين علمياً وتربوياً، إلا أنهم لم يُعّدو الإعداد اللازم لتولي منصب إداري وبعضهم لا تتوفر فيه الشخصية القيادية والحازمة القادرة على قيادة العمل التربوي، أيضاً من نتائج الدراسة عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم الطلبة من ناحية تحصيلهم العلمي.

4-دراســــــــة : اللواتي: بعنوان المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان، 1992م[(8)] ،وهدفت إلى تحديد المشكلات التي يواجهها المديرون في المدارس الابتدائية، وتوصلت من خلال الإجابة على تساؤل رئيسي ما المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في السلطنة من وجهة نظر المعلمين والمديرين إلى نتائج أهمها، أن غالبية المشكلات سببها البناء المدرسي والمرافق العامة تليها مشكلات ضعف التحصيل الأكاديمي للطلاب وقلة تردد أولياء الأمور على البناء المدرسي والاستفسار على أبنائهم وعدم قناعتهم بأهمية مجالس الآباء ودورها الفعَّال في ضبط سلوكيات ابنائهم داخل المدرسة.

5-**دراســــــــة :**سليمان: بعنوان معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الأساسي والثانوي في محافظة نابلس وطولكرم، 1999[(9)] ، هدفت الدراسة لمعرفة معوقات العمل في الإدارة المدرسية والكشف على المعوقات المهنية بشكل خاص، تناولت الدراسة مجالات عدة في الإدارة المدرسية

منها المبنى المدرسي وأولياء الأمور، السلطة التعليمية المشرفة، شؤون المعلمين والطلبة، وكذلك صعوبات شخصية تتمثل في ضعف مهارات الإشراف لدى مدير المدرسة ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن المعوقات تزداد في المدراس ذات الأعداد الكبيرة وتقل في المدارس ذات الأعداد القليلة، كذلك المعوقات الإدارية تزداد في المدارس الموجودة في القرى أكثر من المدارس التي تقع في دائرة المدن.

6-دراســـــــة : الهباش: بعنوان المشكلات التي توجه المديرين الجدد في مدارس محافظة غزة، 2002م((10)) ، وهدفت إلى الكشف عن أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه مديري المدارس الجدد في محافظة غزة وتناولت الدراسة عدة مجالات منها الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي وأولياء الأمور والمنهج المقرر والشؤون الإدارية والمالية والأبنية والتجهيزات اللازمة للعملية التعليمية، وأسفرت الدراسة على عدة نتائج أهمها: أن مديري المدارس الجدد يواجهون عدة مشكلات في كافة المجالات المذكورة ولكن الأكثر حدة هي الإدارة التعليمية والمبنى المدرسي وتجهيزاته وكذلك المنهج المقرر.

7-دراســـــــة: بعنوان دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي، 2003م((11)) ، وهدفت إلى التعرف على الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المدرسة الثانوية في غزة لتنمية المجتمع المحلي وتطوره وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مديري الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية لديهم الرغبة في أن يكون لهم دور كبير وفعّال في خدمة المجتمع وخاصة في تنمية المؤسسات الأهلية والبيئة المحلية والأسرة.

8-دراســـــــة : اللهواني: بعنوان المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في شمال فلسطين، 2007((12)) ، وهدفت إلى التعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس للمرحلة الأساسية في وكالة الغوث الدولية في المجالات الآتية: المناهج والأبنية المدرسية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية والوسائل والتطبيق التكنولوجي المدرسي، وكانت أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس متمثلة في الآتي:

1- شكوى الأهالي من المناهج وذلك لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة وعدم مراعاة المنهج لقدرة الطالب.

2- في مجال المعلمين كانت أكثر المشكلات التي يواجهها مديري المدارس هي تكليف المعلمين بمواد غير تخصصهم وضعف الروح المعنوية عند المعلمين.
3- ازدحام الطلبة في الصف الواحد وضعف التحصيل العلمي وكثرة الشغب وكثرة الغياب دون مبرر.
4- نقص تعاون الأهل مع إدارة المدرسة لتقويم سلوكيات أبنائهم.
5- نقص الغرف والقاعات الخاصة بالأنشطة التعليمية والأجهزة وعدم توفر التهوية والإنارة، ونقص المرافق الصحية كلها مشكلات تعوق الإدارة المدرسية في أداء عملها.

9دراســـــــة : العوزي: بعنوان مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمدينة الزاوية، 2019م[(13)] ، هدفت إلى التعرف على أبرز المشكلات الإدارة المدرسية شيوعاً لدى القائمين بمهام العمل الإداري في المدارس الثانوية من مديرين ونواب وإداريين، والكشف على الفروق فيها وفق المتغيرات (موقع المدرسة، وحجم المدرسة، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي)، وأسفرت الدراسة لعدة نتائج أهمها: إن مشكلات الإدارة المدرسية كانت بدرجات عالية وأبرزها المشكلات التربوية وتليها المشكلات الاجتماعية ومن ثم المشكلات الفنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على أن مدير المدرسة تواجهه العديد من المشكلات والصعوبات والمعوقات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية وأن وجود تلك المشكلات من شأنها أن يعرقل عمل مدير المدرسة ومن ثم عدم كفاءته في العمل الإداري.
كما أكدت الدراسات السابقة على أن أهم ما يواجه مدير المدرسة هو الأعمال الروتينية التي تشغله على متابعة ما هو أهم من ذلك. - أيضاً - اتفقت الدراسات على ضعف علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وتلك الدراسات هي (المنيع 1988، باعباد1994، اللواتي 1992، اللهواني 2007)[(14)].
ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمت الورقة البحثية للمحاور الرئيسية التالية:

أولاً - ماهية الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية عرفها "عبود" بأنها نظام له عدة أهداف تتحقق عن طريق التخطيط السليم للعمل وذلك من خلال التنسيق والمتابعة المستمرة، كذلك التنفيذ ومن ثم التقويم بالإضافة إلى الحوافز والإثارة والدوافع وجعل مسؤوليات التنظيم متفاعلة في إطار جماعي تسوده العلاقات الإنسانية والاجتماعية المتعاونة.

كما تعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها العاملين في الحقل التعليمي من المدرسة والإداريين والفنيين يهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية.

وتعرف الإدارة المدرسية بالنظر إلى وظائفها بأنها عملية تنسيق وتوفيق بين العناصر البشرية لتحقيق أهداف مطلوبة ((15)).

الإدارة المدرسية تعرف بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والمعارف العلمية المخطط لها في المؤسسة التعليمية ((16)).

الإدارة المدرسية هي المناخ التنظيمي الذي تتوفر فيه العلاقات الإنسانية السليمة ومفاهيم وأساليب عصرية في التربية والإدارة للحصول على أفضل النتائج ((17)).

تعرف أيضاً الإدارة المدرسية بأنها كل منظم ومتكامل بشرياً ومادياً وعمليات متشابكة ومتكامل بينها داخل المنظمة التعليمية أو بين مؤسسات المجتمع الأخرى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ((18)).

أما "الدعيج" فيعرفها بأنها هي التي تكون هدفها الأساسي هو تنمية الطالب من كل الجوانب وتكريس كل الامكانيات من أجل تطويره علمياً وسلوكياً من خلال التوجيه والإرشاد وتعمل على زرع الاتجاهات التربوية الحديثة في عقول طلابها كمؤسسة تربوية تعليمية ((19)).

أيضاً تعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهة المخولة والمسؤولة عن تنفيذ البرامج الدراسية واعدادها ومناقشة المناهج وتنفيذ الفلسفة التربوية واختيار المعلمين وتوفير ما يلزم من وسائل للتدريس وتهيئة البيئة الملائمة للتعليم لكي تتمكن من تنفيذ أهدافها بكل سهولة((20)).

كما يعرفها "عمر التومي الشيباني" بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي بالتعاون الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط والمنظم من أجل تذليل الصعاب وتكييف المعوقات الموجودة وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

مما سبق عرضه من التعريفات نستنتج أن الإدارة المدرسية هي الكل الذي تتفاعل فيه الأجزاء داخل المدرسة وخارجها بطريقة إيجابية فعّالة من أجل إعداد الكوادر البشرية بما يتوافق مع أهداف المجتمع والنظام التربوي التعليمي بما في ذلك المدرسة، فالإدارة المدرسية تعد بمثابة جهاز يتألف من المدير والإداريين والمعلمين والمشرفين

كلاً يعمل حسب مسؤولياته ومهامه الموكلة له في جماعة متعاونة من أجل نجاح العملية التعليمية ((21)).

ثانياً - المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرســـــية:

يواجه مديري المدارس مشكلات عديدة تؤثر بشكل كبير على الأداء الإداري فمن تلك المشكلات ما يخص الإدارة واقع من الإدارة نفسها، ومنها ما هو واقع من المعلمين، ومنها ما هو واقع من الطلبة... إلخ.

وفيما يلي عرض لتلك المشكلات:

1- مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية (المدير): وتتمثل في التردد في اتخاذ القرارات للمشاكل التي تواجهه بالإضافة إلى نقص الخبرة اللازمة في مجال عمله كقيادي، واتباع النمط الاستبدادي والتفرد باتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة التعليمية.

2- مشكلات تتعلق بالمعلمين: تتمثل هذه المشكلات في غياب المدرسين من المدرسة وتأخرهم عن العمل الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل الدراسة في الفصول والإخلال بالنظام العام للإدارة المدرسية وخاصة في المدارس التي يكون فيها المدير نفسه غير منضبط بمواعيد عمله، قلة استخدام الوسائل التعليمية من قبل بعض المعلمين بالرغم من تواجدها بالمدارس في حين استخدامهم الوسيلة التعليمية يسهل عملهم ويزيد من نسبة فهم الطلاب، وهذا ما تؤكده دراسة (ديراني، 1987م) على أن أهم المشكلات الفنية التي تواجه الإدارة المدرسية هي عدم قدرة بعض المعلمين على استعمال الأجهزة والوسائل التعليمية، كما أن من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية كثرة استئذان المعلمين خلال الدوام الرسمي وكثرة الإجازات التي تطلب لأسباب غير منطقية، الأمر الذي يسبب ارباكاً للإدارة المدرسية.

بالإضافة إلى ضعف مهارات بعض المعلمين وعدم قدرتهم على التخطيط الجيد لدروسه وهذا قد يرجع إلى غياب الدورات التدريبية للمعلمين لتقوية مهاراتهم والرفع من مستوياتهم المهنية التي تواكب المناهج الحديثة ((22)).

3- مشكلات تتعلق بالمبنى المدرسي: تعاني إدارة المدارس من مشاكل عدة أهمها نقص التجهيزات من مكتبات ومختبرات تحتاجها المدرسة سواء مادية أو بشرية ((23))، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة "ديراني 1987" في أن من مشكلات الإدارة المدرسية ما يتعلق بالمبنى المدرسي من نقص في الأدوات والوسائل التعليمية وعدم توفر المرافق الصحية المناسبة للطلاب.

4- مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي "أولياء الأمور": تعاني الإدارة المدرسية في كثير من المدارس من عزوف أولياء الأمور على حضور المجالس المنعقدة للآباء بمعنى عدم تجاوب اولياء أمور الطلبة مع الإدارة المدرسية وعدم التواصل مع الإدارة للاطمئنان على مستويات أبنائهم وهذا ما تؤكده دراسة "اللهواني 2007" التي هدفت إلى تحديد المشكلات التي يواجهها المديرين في المدارس الابتدائية والتي اسفرت نتائجها على أن مشكلة قلة تردد أولياء الأمور على البناء المدرسي والاستفسار على وضع أبنائهم الطلاب وعدم قناعتهم بأهمية مجالس الآباء ودورها الفعّال في ضبط سلوك أبنائهم داخل المدرسة من أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية((24)).

5- مشكلات تتعلق بالطلبة: تعاني الإدارة المدرسية من عدة مشكلات ناجمة عن الطلبة أنفسهم، فالبعض من الطلاب لديهم مشكلة التأخير في الحضور الصباحي وترجع لعدة أسباب منها، الإقامة بعيد عن المدرسة ومنها ترجع إلى مشاكل عائلية تنعكس عن الأبناء، بالإضافة إلى أن من بين أهم المشكلات الخاصة بالطلبة والتي تعاني الإدارة المدرسية منها هي إثارة الشغب والعدوانية بين الطلاب وفي كل المراحل التعليمية وبنسب متفاوتة، وهذه تعد أحد المشكلات الإدارية التي أكدت عليها "دراسة اللهواني 2007" في أن ازدحام الطلبة في الصف الواحد وضعف التحصيل التعليمي وكثرة الشغب والغياب دون مبرر من أكثر المشكلات حدوثاً.

ثالثاً - السبل أو الحلول الكفيلة للتغلب على المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية:

1- أن يتم اختيار مدير الإدارة المدرسية وفق أسس ومعايير متقنة.

2- الإعداد المسبق من خلال تقديم برامج ودورات في الإدارة في المرحلة ما قبل التخرج.

3- تقديم الدورات التدريبية والتأهيل العلمي لمديري المدارس بشكل مستمر.

4- على المدير أن يقوم بتخطيط سليم مدروس يسير عليه كمنهج أثناء العمل وأن يشرك العاملين في هذا التخطيط حتى يسهل عليه التنفيذ.

5- تعد المرونة في النظام المتبع من أهم الأمور التي تقضي على المشكلات الإدارية داخل أي مؤسسة. ((25))

نتائـــــج البحث:

1ـ الإدارة المدرسية يقصد بها ذلك الكل المنظم والمتكامل بشرياً ومادياً يتم فيه مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية المتشابكة والمتكاملة فيما بينها تتوفر فيها روح

الجماعة القائمة على العلاقات الإنسانية السليمة التي يكون هدفها الأساسي هو تنمية الطلاب في كل الجوانب علمياً وسلوكياً وذلك من خلال التوجيه والإرشاد وزرع الاتجاهات التربوية الحديثة في مدخلاتها باعتبارها مؤسسة تعليمية.

2ـ هناك العديد من المشكلات الإدارية التي تعيق عمل الإدارة المدرسية أكثر تأثير على الأداء الإداري هو ضعف العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية بالإضافة إلى عدم تجاوب المجتمع المحلي، والمتمثل في أولياء الأمور وذلك من خلال عزوفهم على حضور المجالس المنعقدة للآباء وعدم متابعتهم لأبنائهم الطلبة.

3ـ من السبل الكفيلة بحل المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس أو الإدارة المدرسية هي العمل على تفعيل برامج الدورات التدريبية للمديرين لتنمية مهاراتهم القيادية بشكل دوري ومستمر.

توصيات البحث:

1ـ إجراء دراسات وابحاث مماثلة للتعرف على كافة المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في كافة المراحل التعليمية.

2ـ ضرورة أن يولي قطاع التعليم أهمية كبيرة بتذليل كل الصعوبات التي تعترض سير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية وتوفير أجهزة الحماية الأمنية في فترة الدراسة، وفترة الامتحانات النهائية خاصة.

3ـ العمل على تدريب القائمين بالعمل الإداري في المدارس بشكل دوري مستمر لغرض اكسابهم مهارات مهنية (فنية وادارية) لمواجهة المشكلات التي تعترضهم أثناء تأدية عملهم، كذلك مواكبة المستجدات في التربية التكنولوجية، إدخال التكنولوجيا في التعليم.

الهوامـــــــــــــــش:

(1) أحمد ابراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة التربوية، عالم الكتب، 1999، ص 7.
(2) اسماعيل محمد ذياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2010م.
(3) محمد عبد القادر غنيمات، المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري المدارس القرى النائية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الأردن، عَمان، 1995م.
(4) فؤاد علي العاجز، المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع، العدد الأوّل، غزة، فلسطين، 2001م.
(5) عيد ديراني، دراسة استطلاعية للمشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في المناطق الريفية والمناطق القروية بالسعودية، جامعة الملك سعود، 1987م.
(6) محمد عبد الله المنيع، بعض الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس الثانوية في المرحلة الابتدائية في السعودية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد السابع عشر، 1988م.
(7) علي هود باعباد، المشكلات والصعوبات الادارية والفنية التي تواجه مديري المدارس الثانوية في جمهورية اليمن، المؤتمر السنوي التاسع للجمعية المصرية للتربية والتعليم ، جامعة عين شمس، يناير 1994م.
(8) محمد بن شهاب اللواتي، المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1992م.
(9) مهدي كامل سليمان، معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الأساسي والثانوي في محافظة نابلس وطولكرم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 1999م.
(10) أسامة محمد الهباش، المشكلات التي توجه المديرين الجدد في مدارس محافظة غزة وسبل مواجهتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2002م
(11) ياسر حسن الأشقر، دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير، 2003م.
(12) هنية يوسف اللهواني، المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2007م.
(13) وحيد مصطفى العوزي، مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في مدينة الزاوية، رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، كلية الآداب، 2019م.
(14) حافظ فرج أبو قروة، محمد صبري، إدارة المؤسسات التربوية، ط2، عالم الكتب، 2003، ص 25.
(15) سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعّالة، دار الفكر، عمان، 2004م.
(16) أحمد بصيري، ويوسف العارف، الإدارة المدرسية طموحات فكرية، خبرات علمية وتجارب ميدانية، بيروت، لبنان، دار ابن حزم للنشر والتوزيع والطباعة، 2003م.

(17) جودة عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر، 2013م.
(18) فتحي أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع، 2008م.
(19) ابراهيم الدعيج، أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006م.
(20) حسن عمر مساد، الإدارة المدرسية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
(21) منيرة الهناني، معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية، سلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، 2002م.
(22) اللهوني، 2007، مرجع سبق ذكره.
(23) عبد الرحمن سليمان، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة السعودية، الرياض، دار السهيد، 1413
(24) عبد الرحمن سليمان، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة السعودية، مرجع سبق ذكره
(25) عبد الله سالم القاضي، الإدارة المدرسية المهام والمسؤوليات، دار الحارثي.