

## الفصل الثالث

### أهم المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس

من الضروري في هذا الفصل أن نتعرض لبعض التعريفات للمشكلة الإدارية قبل التعرف على أهم المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الحكومية.

#### المشكلات الإدارية:-

هي المشكلات الحقيقية التي تمثل الفرق بين الوضع المرغوب تحقيقه الذي يجب أن يكون وبين الوضع الحالي القائم ويحتاج حلها إلى الحصول على معلومات دقيقة تتعلق بالأهداف المرغوب تحقيقها وبالإنجاز الفعلي.

#### التعريف الإجرائي للمشكلة الإدارية:-

المعوقات والعقبات التي تحد من قيام الإداريين ورؤساء الأقسام والمشرمين التربويين وإدارات المدارس من القيام بالواجبات والمسئوليات المناطة بهم التي تؤدي إلى عرقلة العمل المدرسي وتحول دون تحقيق الأهداف المؤكدة لهم. والبعض يطلق عليها الضغوط الإدارية وهي العوامل والظروف المدرسية والتي ينتج عنها شعور مدير المدرسة بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب مدير المدرسة حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم قدرة مدير المدرسة التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل .

## المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية :-

ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التعليمية داخل المدرسة .

المشكلة هي موقف أو ظاهرة 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.

المشكلات عرفها بني موسى علي أنها صعوبات أو عوالمق مادية أو معنوية تقف في وجه مدير المدرسة وتحول دون تحقيقه الأهداف التربوية والتعليمية المتوخاه وتسبب له القلق والإرهاق والإحباط.

المشكلات الإدارية (1995) : عرفها بني موسى : بأنها صعوبات أو عوائق مادية أو معنوية لها علاقة بمجالات الإدارة مثل القوانين والأنظمة والتنسيق والتقارير السنوية للعاملين والإعداد للمهنة وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة ، وإصلاح وترميم المبنى المدرسي والملاعب والصحة المدرسية وما شابه ذلك . كما عرفها ديراني (1987) بأنها كل ما من شأنه عرقلة سير العمل في المدرسة سواء ما تعلق منها بالإعمال الكتابية أو التلاميذ أو العاملين في المدرسة أو المبنى المدرسي أو أولياء الأمور .

وعرفتها الجبوري ، 1970م بأنها كل ما يؤدي إلى عرقلة سير العمل في المدرسة سيراً طبيعياً وبحول دون تحقيق الأهداف .

عرفها (جليمران، ١٩٩٥) الإحساس المرهف بالنقص والقصور عند الشخص نتيجة لصعوبة موقف معين. جليمران (١٩٩٥، ص٤٦).

عرفها (جود، ١٩٧٣، ص٤٣٨) بأنها موقف مهم ومعقد وباعت على التحدي سواء كان موقفا طبيعيا أم مصطنعا يتطلب حله إمعانا في التفكير. ويستشف الكاتب من التعاريف السابقة اتفاقها في تعريف المشكلات الإدارية بأنها عائق مادي أو معنوي يعرقل سير العمل ويحول دون تحقيق الأهداف.

### المدارس الحكومية:-

هي تلك المدارس التي تقوم الحكومة بإنشائها متمثلة بوزارة التربية والتعليم وتوظف جميع الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهدافه وينفق عليها من ميزانية الدولة.

ويذكر عدس (١٩٩٨: ٩) أن المدرسة تقع فيها العديد من المشاكل المتعددة شكلاً ونوعاً ومضموناً، منها ما يتعلق بالنظام المدرسي، من حيث خرقة وعدم مراعاة قوانينه في تصرف الطالب داخل الصف أو خارجه. وهناك مشاكل تحم بسبب المنهاج المقرر من حيث مدى ملاءمته لاهتمامات الطلبة. واستعداداتهم ومواهبهم الفطرية، ومدى قدرته على تلبية احتياجاتهم الآنية منها والمستقبلية وقد يرجع قسم من هذه المشاكل إلى طبيعة الأهداف التربوية التي نسعى لبلوغها، من حيث قدرتها على صقل شخصية الفرد وتنمية قواه وطاقاته وما يعود عليه وعلى مجتمعه بالخير والفائدة. فلا تكون مهمة المدرسة مجرد كم من المعلومات نحفظها عن ظهر قلب ونسترجعها عند الحاجة من الذاكرة، دون أن يكون لها في حياتنا معنى، أو أدنى أثر.

قد تنجم المشاكل عن أمور خارجة عن البيئة المدرسية، وإن كانت لها علاقة بها، قد تقوى، وقد تضعف، كالمشاكل العائلية، والبيئة الأسرية، وعلاقة الأسرة بالمدرسة من جهة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع من جهة أخرى. وقد ترجع المشاكل المدرسية للكاتب المدرسي من حيث عدم ملاءمته لقدرات الطلاب العقلية والعلمية، أو لصعوبة مادته، أو عقم الأسلوب الذي يستخدمه المدرس مع الطلبة. ويرى الكاتب أنه يمكن أن تكون بعض المشاكل المدرسية بسبب نقص في المصادر المالية من حيث عدم توفير ميزانية خاصة لكل مدرسة لسد احتياجات المدرسة من توفير الأدوات واللوازم القرطاسية، وصيانة الأجهزة والألات وتجهيز عمال النظافة وغيرها.

كما أن هناك بعض المشكلات التي تتعلق بالمعلمين مثل وجود مطاخر التجمعات السلبية عند بعض المعلمين والعاملين بالمدرسة، وبكرار غياب بعض المعلمين، والتأخر عن الحضور في الوقت المحدد وغيرها من المشكلات ذات الصلة بالمعلمين والتي تظهر في بعض الأحيان والمواقف في بعض المدارس، بالإضافة إلى بعض المشكلات ذات الصلة بالكادر الإداري.

أما المشكلات المتعلقة بالطلبة مثل التسرب من المدرسة، والسلوك العدواني بتخريب ممتلكات المدرسة، والتأخر المتكرر عن المدرسة وغيرها قد تعود إلى عدم وجود المتابعة من قبل أولياء الأمور وعدم الجلوس مع أبناؤهم وتقديم النصائح والإرشادات لهم والتي يحتاجونها في حسابهم، وبارك كل شيء على عاتق المدرسة، وكذلك إهمال من إدارة المدرسة في توجيه سلوك الطلاب وتقويمه بحزم في وقته.

وإذا أرادت الإدارة المدرسية إعداد جيل صالح في المدرسة، بحيث يكون مواطناً صالحاً يعمل لخيرته، وخير أمته، سنجد المجتمع يلقي باللوم في ذلك كله على الطالب. وتحمله المسؤولية في الوقت الذي يكون هو مجرد لينة في أيد المجتمع يعمل على إعداده وتشكيله، وفق الأهداف التربوية التي يسعى لبلوغها من خلال المدرسة والمعلم والكتاب المدرسي.

والطالب في رأي الإدارة المدرسية هو المخطئ دائماً وإن كان على حق وكثير ما يستهان بقدراته، ونحمله ما لا يطبق وظلمة في ذلك كله. وإصدار الأحكام ضده دون أن سماع وجهة نظره، أو أخذ ما يحيط به من مشاكل بعين الاعتبار سواء أكانت هذه المشاكل داخل الصف أم خارجه. ويهدد النظرة، وهذا التصرف تنسى الإدارة المدرسية مهمتها الرئيسية، وهي حل المشاكل، وإصلاح المعوج منها والحيلولة دون وقوعها إن أمكن بفعل عامل الوقاية. فالمتل يقول "درهم وقاية خير من قنطار علاج". ونسبت بأنها قد تكون السبب في كل ما يقع فيه الطالب من مشاكل في كثير من الأحيان، وتهتم كثيراً بالتركيز على معاقبة الطالب وإيقاع القصاص به أكثر مما تهتم بالتركيز على توجيهه وإرشاده أو التركيز على المشكلة نفسها لمعرفة طبيعتها، وأسبابها والدوافع التي كانت وراءها، والعمل على علاجها حتى تحوّل دون تكرارها في المستقبل.

ولعل اهتمام بعض المدارس بالكم دون الكيف في مهمتها التربوية هو السبب في معظم ما يقع فيها من مشاكل، سواء تعلقت بالطلبة أم بالمعلمين أم بالطرفين معاً، أم بينهم وبين إدارة المدرسة، ولعل في اهتمامنا بالكيف في التدريس وبنوعية ما نتعلمه فيه حل الكثير من المشاكل، إن لم يكن معظمها، لما في الاهتمام

بالنوع من مراعاة لقدرات الطالب العقلية. ومواجهه الفطرية، والظروف المحيطة  
وتؤثر عليه مدرسية كانت أم أسرية أم محلية. عدس (١٩٩٨، ١٠-١١)

ولكي يتمكن مدير المدرسة من جعل المدرسة متناً يحتدي به في علاقتها  
الإنسانية، وهدوئها، ونظامها، وترتيبها، ونشاطها، ومطيرها، وسمعتها، يذكر مساد  
(٢٠٠٥: ٤٧-٥٠) بأنه يمكنه أن يناقش هذه الوسائل ويقتنع بها أولاً ثم ينفذ منها  
ما يراه ويعتقه من أجل القضاء على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية  
والوسائل هي:

١. كثرة الاجتماع بين المدرسين والإداريين من أجل المناقشة وحل  
مشاكل المدرسة.
٢. إقناع المدرسين والإداريين بأنهم إخوان في الدين والعقيدة.
٣. أن يحاول مدير المدرسة أن يقارب بين المدرسين في الآراء وفي وجهات النظر
٤. أن يجتمع بمن هم مصادر الفتن في المدرسة والشغب، ويقتنعهم بأن هذا  
لا يليق، وأن هذا يضر سمعتهم وسمعة المدرسة. وفي الوقت نفسه يستعين  
بأصدقائهم لكي يفتنهم بأن يكفوا عن هذا الشغب وعن هذه العوصى.
٥. أن يعمل مدير المدرسة على إقامة حفلة تعارف في بداية العام الدراسي  
لتعريف المدرسين والإداريين ببعض.
٦. إشعار جميع العاملين معه بأن المدرسة عبارة عن أسرة واحدة.
٧. أن يتجنب مدير المدرسة التفرقة في المعاملة بين مدرس وآخر  
وإداري وآخر.
٨. أن يعمل على أن تكون غرفة المدرسين غرفة واحدة لا عدة غرف في المدرسة  
وذلك من أجل التعارف والتفاهم فيما بينهم.

٩. أن يعمل على تقريب وجهات النظر بين المدرسين والإداريين إذا كان هناك سوء تفاهم.
١٠. أن يكون عادلاً في توزيع الأعمال بين المدرسين، ومنصفاً في توزيع الجدول الدراسي.
١١. أن يراعي في توزيع المواد على الجداول ظروف كل أستاذ كالبعد والقرب من المدرسة وخاصة بالنسبة للحصة الأولى.
١٢. أن يكون لطيفاً في تكليفه للمدرسين ببعض الأعمال الرسمية وغير الرسمية لا عنيفاً.
١٣. أن يجتمع دائماً بالمدرسين ويناقشهم حتى في الأمور الشخصية فربما تكون هناك مشكلة يستطيع بواسطته القضاء عليها.
١٤. إشعار المدرسين والإداريين بأهميتهم وأهمية أعمالهم.
١٥. أن يهتم بدراسة مشكلات كل فرد في المدرسة وخاصة المدرسين.
١٦. أن يبني عمله على أساس التفاهم والتعاون والمحبة.
١٧. أن يحدد مدير المدرسة يومياً وقتاً في الصباح الباكر وقبل بدء اليوم الدراسي أو في الفسحة الكبيرة لا يتجاوز العشر دقائق من أجل مناقشة المدرسين فيما حدث في اليوم الماضي وما يجب أن ينفذ في اليوم الحالي.
١٨. أن يحدد لكل موظف أو مدرس عمله الذي يقوم به.
١٩. على مدير المدرسة أن يُطّلع المدرس الجديد أو الموظف الجديد على المشكلات التي تحدث أحياناً في المدرسة وذلك لتجنبها.

٢٠. على مدير المدرسة أن يخصص أغلب الوقت لمراقبة المدرسة وتفقد أحوال الفصول والمدرسين والموظفين والطلبة في المدرسة.
٢١. حث المدرسين والإداريين دائماً على التمسك بالعلاقات الإنسانية الطيبة في المدرسة.
٢٢. البحث عن أصل المشكلات ومصادرها ومعرفة الهدف من وراء إثارتها في المدرسة وذلك من أجل القضاء عليها.
٢٣. التوجيه الدائم للمدرسين والإداريين.
٢٤. عدم تكليف أي إداري أو مدرس بعمل لا يتفق مع إمكانياته أو استعداداته.
٢٥. التحمس لحل مشكلات المدرسين والإداريين والاهتمام بهما.
٢٦. محاربة التجمعات المبنية على فكرة عنصرية بين المدرسين.
٢٧. أن يشعر كل فرد من العاملين في المدرسة بأنه عضو فعال.
٢٨. أن يحدد لكل فرد في المدرسة مسؤوليته.
- ولا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية لمواجهة المشكلات والصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارات المدرسية كلما تقدم الزمن، وكلما زادت الحصار وتغيرت مفاهيم التربية تطور التعليم، إن مفهوم الإدارة المدرسية قبل ثلاثين عاماً ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية اليوم، ومفهوم الإدارة المدرسية اليوم ليس هو المفهوم بعد ثلاثين عاماً. (مساد، ٢٠٠٥: ٢٦).
- المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الحكومية وأبرز الحلول المقترحة لها.

## أولاً : المشكلات المتعلقة بالكادر الإداري :

١. كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مدير المدرسة.
  ٢. قلة نصيب الكادر الإداري من برامج التأهيل التربوي في الجامعات والكليات.
  ٣. عدم رغبة الكادر الإداري بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.
  ٤. نقص عدد الكادر الإداري.
  ٥. ضعف امتلاك الكادر الإداري للمهارات الإدارية اللازمة لإجاح العمل.
- أبرز الحلول المقترحة لها :-

١. قيام المعلمين الأوائل بمساعدة المدير في الأعمال الفنية والإدارية.
٢. زيادة نصيب الكادر الإداري للتأهيل التربوي بحسب طبيعة أعمالهم.
٣. وضع نظام حوافز للعاملين الإداريين خارج نطاق العمل الرسمي.
٤. تعيين عدد كاف بصورة دائمة من المؤهلين إدارياً.
٥. إلحاق الإداريين ببرامج تدريبية وفقاً لحاجاتهم وتناسب وطبيعة عملهم.

## ثانياً: المشكلات المتعلقة بالطلبة :

١. التأخير المتكرر عن طابور الصباح .
٢. التسرب من المدرسة أو الحصة أثناء الدوام المدرسي.
٣. السلوك العدواني بتخريب ممتلكات المدرسة.
٤. ضعف المستوى التحصيلي.
٥. انقطاع بعض الطلبة عن الدوام المدرسي قبل بدء الامتحانات النهائية بفترة.
٦. القيام ببعض السلوكيات غير التربوية والدخيلة على قيمنا.
٧. سوء الأوضاع الاقتصادية والمادية لدى بعض الطلبة.

## أبرز الحلول المقترحة:

١. إشعار أولياء الأمور بتكرار تأخر أبنائهم.
٢. إشراك هؤلاء الطلبة في الأنشطة والأعمال المدرسية.
٣. تكثيف الحملات واللقاءات الإرشادية بتفعيل دور المرشد التربوي بالدرسة.
٤. إعداد دروس تقوية في جوانب الضعف وإعطاؤهم واجبات تناسب مع مستواياتهم وقدراتهم لتلافي جوانب القصور لديهم.
٥. تحديد إجازة للطلاب قبل الاختبارات النهائية للمذاكرة وان تكون كافية ومن يتفيب بدون عذر رسمي قبلها يحرم من التقدم للاختبار.
٦. تقديم برامج توعية جذابة ومتنوعة بمشاركة مؤسسات المجتمع المحلي لجذب الطلاب وتفرط طاقتهم ومهاراتهم في المدرسة لتحسين أخلاقهم.
٧. تشكيل لجنة اجتماعية في المدرسة لدراسة مثل هذه الحالات.

## ثالثاً: المشكلات المتعلقة بالمعلمين.

١. كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم من الحصر والأعمال الإدارية الأخرى.
٢. قلة رغبة بعض المعلمين بالإشراف على بعض الأنشطة المدرسية.
٣. وجود مظاهر التجمعات الشللية عند بعض المعلمين والعاملين بالدرسة.
٤. تأخر بعض المعلمين عن الحضور في الوقت المحدد.
٥. قصور بعض المعلمين في التعامل مع مشكلات الطلبة.
٦. تكرار غياب بعض المعلمين.
٧. كثرة حصر الاحتياط التي يشغلها المعلمون.

## أبرز الحلول المقترحة.

١. زيادة عدد معلمي المادة لتخفيض نصاب المعلم المزدحم بأكثر من منهج.
٢. تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة المدرسية من خلال تخفيض نصاب المعلم من بعض الحصص.
٣. عمل الجميع إدارة وعاملين بروح الفريق الواحد.
٤. توعية المعلم بحجم الأثر الذي ينعكس على المدرسة والطلاب عند تأخره عن الدوام الرسمي .
٥. زيادة دور المدير والأخصائي الاجتماعي والمرشد النفسي إن وجد لحث المعلمين على المرونة في التعامل مع الطلبة.
٦. ربط العلاوة السنوية والترقيات بالأداء الوظيفي على أن يخصص جزء من تقرير الأداء للانضباط في الدوام .
٧. العدالة عند توزيع حصص الاحتياط.

### رابعاً: المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والتجهيزات والمرافق:

- قدم الحافلات المدرسية وعدم صلاحية بعضها وخاصة من حيث التكيف.
- بعض سائقي الحافلات لا تتناسب أعمارهم وطبيعة المدارس التي يعملون فيها.
- التأخر في صيانة المبنى المدرسي.
- قلة توفر المصادر المالية لصيانة الأجهزة والآلات.
- قلة توفر اللوازم القرطاسية والأحبار للأجهزة بمدارس التعليم العام.
- قلة عدد عمال النظافة والمستخدمين.

## \* أبرز الحلول المقترحة :

- التعاقد مع شركات نقل جديدة ومكيفة لنقل الطلاب.
- وضع ضوابط وإجراءات تأديبية لمخالفات سائقي الحافلات السلوكية والمرورية.
- اتفاق الوزارة أو المديرية مع عدة شركات لصيانة المباني المدرسية سنويًا في الإجازة الصيفية.
- رصد الوزارة أو المديرية لكل مدرسة سنويًا مبلغًا ماليًا لصيانة الأجهزة والألات.
- معاملة مدارس التعليم العام كمعاملة مدارس التعليم الأساسي من حيث المخصصات المالية وتوفير الإمكانيات.
- زيادة عدد العمال في المدارس الكثيرة من اثنين إلى أربعة وتوفير أدوات التنظيف اللازمة.

## خامسًا: المشكلات المتعلقة بالمدرسة والمجتمع المحلي:

- قلة حضور أولياء الأمور لانعقاد الجمعية العمومية لمجالس الآباء والأمهات.
- قلة الدعم المادي من قبل مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة.
- قلة متابعة أولياء الأمور لمستويات أبنائهم التحصيلية.
- ضعف تمثيل المجتمع المحلي في المشاركة بأنشطة المدرسة.
- ضعف المستوى التعليمي للمحتمعات المحلية المحيطة بالمدرسة.

## • أبرز الحلول المقترحة :

- تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والمشاركة في الأنشطة التربوية والاجتماعية.
- قيام المدرسة بتزويد أولياء الأمور بنتائج أبنائهم أولاً بأول.
- حسن اختيار أعضاء مجالس الآباء والأمهات بحيث يكونون من المهتمين تربوياً وأصحاب النفوذ الاقتصادي.
- قيام الإعلام التربوي بعقد حلقات مناقشة بين أولياء الأمور وأبنائهم وحلقات أخرى بين المعلمين وأولياء الأمور وأخرى بينهم جميعاً.
- تكثيف الزيارات الميدانية للمجتمع المحلي واعطاؤه
- حقه من قبل الصحة المدرسية من محاضرات وندوات تثقيفية والرعاية الاجتماعية للأسر وتعليمهم لنشر الوعي لديهم.

## سادساً: المشكلات ذات الصلة بالعلاقة بين المدرسة والمديرية/

### إدارة التربية:

- قلة فرص التطوير الوظيفي لمدير المدرسة حيث يمكث فترة طويلة بهذه الوظيفة مما قد يولد عنده الملل الوظيفي.
- اصطدام بعض إجراءات وقرارات إدارة المدرسة بإجراءات وقرارات مغايرة من قبل المديرية مما يضعف قرار إدارة المدرسة.
- ضعف التواصل بين المسؤولين ومديري المدارس.
- تأخر الرد على المراسلات وفقدانها في بعض الأحيان.

## أبرز الحلول المقترحة :

- تكريم مدير المدرسة المتميز ونقله إلى مناصب أعلى وعدم تركه في وظيفته طول حياته.
- احترام قرارات إدارة المدرسة وإحراءاتها ويحاصة الصائب منها.
- قيام مدير المدرسة بالتواصل مع صاحب العلاقة بالمديرية مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لمعرفة المدير ومعرفة المهمة المراد إنجازها.
- تفعيل العمل الإلكتروني في المراسلات الرسمية .

## سابعاً: المشكلات المتعلقة بالمناهج والكتب الدراسية:

- كثرة الأخطاء النحوية والفنية والطباعة وسوء الإخراج للكتب الدراسية.
- عدم ملائمة بعض الدروس والأنشطة لمستويات الطلاب المختلفة العمرية والعقلية.
- تخلو المناهج من أنشطة ومهارات إعداد الطالب للحياة العملية.
- قلة توفر الوسائل التعليمية التي تساعد في تحقيق الأهداف التي يراد تحقيقها من المنهج المدرسي.
- كثافة بعض المناهج وعدم مناسبتها لعدد الحصص المخصصة لها.
- نقص في بعض الكتب المدرسية .

## أبرز الحلول المقترحة :

- تشكيل لجان تقييم لهذه الكتب خلال فترة المتابعة لتحديد ما فيها من أخطاء.

- إشراك الميدان بلجان تأليف الكتب المدرسية.
  - وضع مواد محببة للطلاب وقريبة من سوق العمل وتعددهم لهنة في المستقبل .
  - توفير الوسائل التعليمية للمناهج على أن يتم توفيرها مسابرة أثناء عمل المناهج أو تشجيع المعلمين على استغلال خامات البيئة المناسبة كوسائل تعليمية.
  - إعادة النظر بتأليف المناهج المدرسي بحيث يتناسب وعدد الحصص المخصصة.
  - تغريم الطالب من الكتاب الذي يفقده أو يمزقه أو يتلفه.
- تعاني الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان من وجود مشكلات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها على أن هذه المشكلات تختلف من إدارة مدرسية لأخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لطروف المدارس. وتختلف هذه المشكلات وتتنوع باختلاف وجهات نظر الكتاب والدارسين ومديري المدارس أنفسهم وفيما يلي عرض لأهم هذه المشكلات وأبرز وأهم حلولها :
- أولاً: في مجال المناهج شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة، وكذلك نقص مراعاة المناهج لقدرات الطلبة في بعض المراحل التعليمية. والندرة في قيام المعلمين بالبحوث التربوية لدعم المناهج.
- ثانياً: المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في مجال شؤون المعلمين فكانت أكثر المشكلات بكليف المعلمين تدريس مولد في غير تخصصهم، وكذلك تدني الروح المعنوية لدى المعلمين.

ثالثاً: مجال الطلبة كانت أكثر المشكلات التي تواجه مديري المدارس اكتظاظ عدد الطلبة في الصف الواحد، وضعف تحصيل الطلبة بشكل عام، وعدم التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية، وكذلك كثرة غياب الطلبة دون مبرر.

رابعاً: المشكلات المتعلقة بمجال المجتمع المحلي، نقص تعاون بعض الأهالي مع المدارس لتصحيح سلوك أبنائهم الضالّي، ضعف قناعة أولياء الأمور بالمخالفات التي يرتكبها أبنائهم أثناء الدوام المدرسي، قلة اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم، ضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها.

- قلة تقديم المجتمع المحلي للدعم المالي للمدارس كتزويدها بالأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة.
- قلة تحارب الكثير من أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.

خامساً: المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية

- نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة.
- صعوبة استخدام المعلمين للأجهزة المستخدمة في المدرسة.
- قلة توفر الشروط البيئية الصعبة المناسبة كالتهووية والإنارة.
- نقص المرافق الصحية في المدرسة.

سادساً: المشكلات المتعلقة بمجال الأجهزة التعليمية والوسائل:

- نقص مكان مخصص لحفظ الوسائل التعليمية/ التعليمية في المدرسة.
- قلة وجود مراكز مصادر التعليم قريباً من المدرسة.

- قلة أجهزة الحاسوب، ونقص الوسائل التعليمية لجميع طلبة المدارس.
- نقص المهارة لدى بعض المعلمين في إعداد وسائل تعليمية/ تعليمية.

#### سابعاً: المشكلات المتعلقة بمجال التطبيق التكنولوجي .

- قلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والتعليمي في المدرسة .
- قلة توفر أجهزة كمبيوتر لدى المعلمين في المدرسة ليعالجوا بيانات الطلبة وأحوالهم.
- نقص الوسائل التكنولوجية المناسبة لبناء ميزانية المدرسة بشكل فعال وأجهزة الحاسوب في المدرسة غير كافية لأعداد الطلبة.
- افتقار المدرسة للوسائل التكنولوجية لإدارتها تربوياً.

#### ° أهم الحلول المقترحة لهذه المشكلات :-

1. العمل على عقد دورات لأولياء الأمور لمساعدتهم في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة.
- إشراك المعلمين في تقييم المناهج الجديد وتعديله.
- تشجيع المعلمين معنوياً ومادياً بالقيام بالبحوث التربوية لدعم المناهج.
2. وضع ميزانية لزيادة الغرف الصفية للتخلص من ظاهرة اكتظاظ الطلبة في الصف الواحد.
- عمل استراتيجية تربوية لزيادة التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة.
- عمل آلية لدعم الطلبة ومساعدتهم في تنفيذ الواجبات البيتية.
- تفعيل دور المرشد التربوي لتلافي كثرة غياب الطلبة دون مبرر.
3. تفعيل أجهزة حاسوب كافية في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية.

- تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- العمل على إيجاد عرف وقاعات متخصصة لأجهزة الحاسوب، والوسائل التعليمية، وتوفير أجهزة تعليمية وتدريب المعلمين على استخدامها.
- عقد دورات تدريبية للمعلمين بصورة دورية لمواكبة المستجدات في التربية التكنولوجية ( إدخال التكنولوجيا في التعليم).
- ه أهم «القضايا . المشكلات . المعوقات» التي تواجه مديري المدارس .<sup>(١)</sup>
- . الإدارية والفضية :
- ١ . نقص الكادر الإداري المعاون لدير المدرسة ( وكيل + مرشد + مراقب + كاتب + ... ) .
- ٢ . عدم التأهيل التربوي والفني لإدارة المدرسة قبل التكليف .
- ٣ . محدودية صلاحيات مديري المدارس .
- ٤ . مشكلة الدوام المدرسي لدى المدارس القروية والناحية ( صلاحيات ) .
- ٥ . عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس .
- ٦ . عدم التنسيق بين الأقسام التعليمية في إدارات التعليم تجاه إصدار التعاميم الإدارية الموجهة للمدارس .
- ٧ . نقص وتأخر تسديد عجز المعلمين في المدارس من قبل الوزارة .
- ٨ . تأخر صدور الحركة الداخلية والخارجية للمعلمين .
- ٩ . قصور برنامج معارف في الوماء بكل محالات العمل المدرسي .

١٠. عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين .
١١. تكديس بعض التخصصات في المرحلة الابتدائية على حساب تخصصات أخرى .
١٢. عدم كفاءة بعض المعلمين لتدريس الصفوف الأولية .
١٣. توجيه بعض المعلمين حديثي التخرج لتدريس المرحلة الثانوية .
١٤. عدم تنفيذ برامج تأهيلية للعاملين في الميدان قبل أي برنامج يطرح من وزارة التربية والتعليم . مثل ( التقويم المستمر ) .
١٥. ضعف الكفايات المهنية لبعض المعلمين .
١٦. ضعف التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .
١٧. ضعف دافعية بعض المعلمين للتعلم والتدريب .
١٨. عدم قدرة شريحة كبيرة من المعلمين في التعامل مع التقنيات الحديثة .
١٩. ضعف المحاسبة النظامية للمعلمين المقصرين .
٢٠. قصور دور المعلمين في تعزيز دافعية التلاميذ للتعلم .
٢١. كثرة الأعباء والمهام الموكلة على مدير المدرسة .
٢٢. ضعف حوسبة الأعمال الإدارية .
٢٣. ضعف كفاءة التقويم والمتابعة لدى بعض إدارات المدارس .
٢٤. ضعف الكفاءة التخطيطية والتنظيمية والقيادية لدى بعض إدارات المدارس .
٢٥. وجود اتجاه سلبي لدى إدارة المدرسة تجاه التدريب أثناء الخدمة .
٢٦. كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم مع كامل نصابه من الحصص .
٢٧. قلة استخدام الوسائل التعليمية والتقنية من قبل المعلمين .

## المادية :

١. ضعف مبرانية برامج وحلظ بعض المدارس في المراحل المختلفة .
٢. ضعف الموارد المالية لدى بعض إدارات المدارس في القرى والبيئات المدرسية الفقيرة .
٣. عدم وجود حوافز مادية تشجع المعلمين على إجراء دراسات علمية .
٤. ضعف مشاركة أولياء الأمور في دعم البرامج التطويرية والتربوية .
٥. ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع الأخرى في دعم برامج المدرسة .
٦. ضعف الحوافز المادية المقدمة للطلاب الموهوبين .

## - المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية :

١. عدم توفر إجراءات الأمن والسلامة بالمباني المدرسية .
٢. ضعف خدمات الصيانة بالمبنى المدرسي .
٣. عدم توفر ملاعب مناسبة لممارسة الأنشطة الرياضية .
٤. عدم اكتمال تجهيزات مصادر التعلم في بعض المدارس .
٥. إشراك أكثر من مدرسة في مبنى واحد .
٦. قلة توفر الحجرات الخاصة بتنفيذ البرامج والأنشطة التربوية .
٧. عدم مناسبة مساحة المبنى للقوى البشرية بالمدرسة .
٨. عدم ملائمة المباني المستأجرة للعملية التربوية والتعليمية .
٩. عدم وجود خط هاتف آخر في كل مدرسة للبريد الإلكتروني والشبكة العنكبوتية للأغراض التعليمية .

## الطلابية :

١. عدم كفاية لائحة السلوك والمواظبة في حل المشكلات الطلابية .
  ٢. تدني نسبة المدارس المحققة في إيجاد بيئة مدرسية محببة وجاذبة للطلاب والمعلمين .
  ٣. قلة المناخ التشاركي بين المدرسة والمجتمع المحلي (البيت والمدرسة) وتقاسم المسؤولية بما يتوافق مع المستهدف (الطالب) والعلوم المراد الوصول إليه .<sup>(١)</sup>
- المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين في المدارس الثانوية المختلطة.<sup>(٢)</sup>
- المديرين في المدارس الثانوية المختلطة، يعانون من مشكلات إدارية وفنية واجتماعية أهمها.
١. حرمان الطالبات في المدارس المختلطة من تعلم العلوم المنزلية.
  ٢. عدم وجود مرشدة اجتماعية في المدرسة.
  ٣. عدم عقد دورات متخصصة لمدرّات ومديرات المدارس الثانوية المختلطة.
  ٤. عدم وجود معلمات إناث للتدريس في علم المدارس المختلطة.
  ٥. عدم قدرة بعض المعلمين على تقييم الطالبات في بعض المواد مثل التربية الرياضية والتربية المهنية.
  ٦. تدمير الطالبات من عدم ممارستهن لحريتهن في المدرسة المختلطة كما هو الحال في مدارس الإناث.

١- المرجع السابق.

٢- محمد محمود محمد اسماعيل، (1999) المشكلات التي تواجه مدرّات المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين، رسالة ماجستير

٧. شعور الطالبات بالإحباط لعدم ممارستهن للالعاب الرياضية
  ٨. عدم ملائمة محتوى المناهج لواقع المجتمع العربي.
  ٩. عدم تركيز المناهج على مواضيع ذات أهمية لمستقبل الطالبات.
  ١٠. عدم وجود ساحات للطالبات لقضاء وقت الاستراحة.
  ١١. تسرب بعض الطالبات من المدرسة بسبب الاختلاط.
  ١٢. حقل الطالبات من المشاركة في الكلمات الصباحية في الإذاعة المدرسية.
- نعرض المعلم للحرص وعدم توضيح الكثير من القضايا التعنمية. مثل  
الجنابة والطهارة والجهاز التناسلي لدى الجنين.

الحلول المقترحة لهذه المشكلات.

- تدريس مادة العلوم المنزلية في المدارس النائية المختلفة.
- تعيين مرشدة اجتماعية ومعلمات إيات في هذه المدارس النائية المختلفة.
- وتوفير الأماكن المناسبة للطالبات من أجل المشاركة في حصص التربية الرياضية.
- إعداد المناهج التي تتلاءم مع احتياجاتها وتطلبات الواقع العربي واحتياجاته. وأن تكون ذات أهمية لمستقبل الطالبات.
- عقد الدورات التدريبية المختصة لمدرّات هذه المدارس.
- أن تعمل وزارة التربية والتعليم على التخلص من المركزية الإدارية. وتعمل على دراسة أوضاع المدارس النائية المختصة. وإدخال مدارس مفصلة للإناث في القرى التي تسمح أعداد الطالبات بها بذلك على ضرورة أن

تعمل وزارة التربية والتعليم على تكييف خدمات الطلبة مع المتغيرات التي أحدثتها التعليم المختلط في المدارس.

### المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية :-

ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التعليمية داخل المدرسة وهذه المشكلات يمكن النظر إليها من زاويتين .

١ . مشكلات تقع على الإدارة :

سلبية المشكلة: تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة.

#### الحلول المقترحة :

- بالنسبة للمعلم المتأخر لابد من التقيد بالصلاحيات التي تخول لمدير المدرسة علاج هذا الجانب .
- أما المعلم المتغيب فيتم توزيع راتب اليوم الذي تغيب فيه المعلم على المعلمين الذين تناوبوا على حصصه مع إعداد بيانات منظمة ليدا العمل .
- نقل المعلم كثير التأخر والغياب إلى مدارس أخرى قريبة من مسكنه .
- لابد من تعاون الوحدات الصحية والمستشفيات الحكومية والخاصة مع المدارس في منح التقارير الطبية.

### ٢ . تفرغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي :

المشكلة: تعقد إدارة التعليم لقاءات ودورات تنشيطية أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفرغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة.

### الحلول المقترحة :

- استغلال الفترات التي تسبق بداية العام الدراسي في إقامة مثل هذه الدورات
- تنبيه المدارس قبل بداية مثل هذه الدورات بفترة كافية وأخذ الاحتياطات أثناء إعداد الجدول المدرسي .
- أن تكون مثل هذه اللقاءات مسائية مع وضع الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على الحضور.

### ٣. تكديس التلاميذ في الفصول :

- المشكلة: وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة نتيجة لوقوعها في حي أهل بالسكان أو تحويل طلاب من قبل إدارة التعليم للمدرسة.
- ### الحلول المقترحة .

- أن يكون هناك اتصال بين إدارات المدارس واللجان الخاصة بتوزيع الطلاب على المدارس بحيث لا يتم إرسال أي طالب إلا بعد موافقة إدارة المدرسة خاصة إذا ما علمنا أن بعض الطلاب يسكنون في أحياء توجد بها مدارس ولا يعانى من الكثافة الطلابية .
- نقل الطلاب الذين يسكنون في أحياء بعيدة عن المدرسة إلى مدارس في الأحياء التي يسكنون فيها
- فتح مدارس في الأحياء الأهلة بالسكان .

- ### ٤. قلة المتخصصين في مجال معين واسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير متخصصين :

المشكلة. وجود وفرة في تخصصات معينة على حساب تخصصات أخرى

## الحلول المقترحة :

- إعداد استمارة خاصة في نهاية كل عام من قبل شؤون المعلمين يوضح فيها احتياج المدرسة من التخصصات المختلفة لسد عجز المدارس في هذا الجانب .
- تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي .
- إقامة بعض الدروس النموذجية داخل المدرسة من قبل المعلمين المتخصصين تكون موجهة للمعلمين الذين يقومون بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم .

## ٥. عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية :

المشكلة: كثرة أعداد الطلاب أدى إلى تحويل بعض الغرف الخاصة

بالأنشطة إلى فصول.

## الحلول المقترحة :

- تشكيل لجنة من إدارة التعليم وإدارة المدرسة لتحديد الغرف التي تحتاج إليها المدرسة لممارسة الأنشطة المدرسية ورفع عن أعداد الغرف التي يمكن جعلها كميزانية للمدرسة من العصول .
- استغلال المساحات الموجودة في الفناء المدرسي لإقامة غرف خاصة بالأنشطة المدرسية.

## ٦. صورية النشاط المدرسي :

المشكلة: ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط لممارسة

الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المطلوبة.

## الحلول المقترحة .

- أن يتم تحديد يومين في الشهر ( يوم الخميس ) كأيام مفتوحة تمارس فيها الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المنشودة من النشاط المدرسي

يبدأ من الساعة ٨-١٢ ظهراً .

٧. عدم تجاوب أولياء أمور التلاميذ مع المدرسة :

المشكلة: عدم حضور أولياء أمور الطلاب للمجالس التي تعقدها المدرسة .

الحلول المقترحة :

- تجنيد كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الآباء بأهمية هذه المجالس وواجباتهم تجاه أبنائهم الطلاب
- استغلال فترة توزيع النتائج لعقد مثل هذه المجالس.

٨. مشكلة التأخر الصباحي للطلاب :

المشكلة حضور الطلاب للمدرسة بعد الانتهاء من الاصطفاف الصباحي

بتعدد منه أو لبعده عن المدرسة .

الحلول المقترحة

- وضع حوافز للطلاب المتالي في الانتظام .
- توجيه لفت نظر لولي أمر الطالب بالخصم من درجات المواظبة في حالة تكرار تأخره .
- الخصم على الطالب من درجة المواظبة .
- حرمان الطالب من حصص مادة محببة إلى نفسه كالتربية البدنية.
- نقل الطالب إلى مدرسة قريبة من سكنه .

٩. كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي :

المشكلة وهي خروج المعلم مع بداية الدوام او في وقت معين من الدوام

الرسمي.

### الحلول المقترحة :

- في حالة الاستئذان مع بداية الدوام فيمنع المعلم من التوقيع ويعامل معاملة المعلم الغائب في المشكلة الأولى .
- أما في حالة المعلم المستأذن لفترة محددة من الدوام فيتم وضع حدود معروفة للجميع كحد أقصى لعملية الاستئذان خلال الفصل الدراسي ويوثق ذلك في سجل خاص.

### ١٠ . مشكلة عمال النظافة :

- المشكلة: وهي معاناة المدارس في توفير الأيدي العاملة التي تتولى أعمال النظافة وتحميل المدرسة أعباء مالية إضافية إلى أعبائها.
- الحلول المقترحة :

- أن تتولى إدارة التعليم التعاقد مع شركات نظافة يتم بموجبها تأمين العمالة اللازمة لكل مدرسة . على أن تتحمل الوزارة التكاليف المالية لهذه العمالة أو المشاركة في تحمل جزء من هذه الأعباء .

### ١١ . كثرة التعاميم الواردة من إدارة التعليم :

- المشكلة: انشغال العاملين بالمدرسة بمتابعة سير العملية التعليمية . وهو ما قد يؤدي إلى تأخر إرسال مندوب المدرسة لاستلام التعاميم التي تخص المدرسة . مما يجعلها تتكدس بل أن البعض منها يحتاج لردود سريعة.
- الحلول المقترحة :

- إعادة تعيين مندوبين من قبل إدارات التعليم لتوزيع هذه التعاميم على المدارس .
- الاستفادة من التقنيات الحديثة وإرسال هذه التعاميم عبر هذه التقنيات .

## ١٢ . وجود فجوة بين مراكز الإشراف وإدارات المدارس :

**المشكلة:** مراكز الإشراف تنظم أوجد لتسهيل أمور المدارس وتلبية ما تحتاج إليه من إمكانات مادية وبشرية بدلاً من الرجوع للإدارة التعليمية ولكن الواقع غير ذلك حيث توجد هناك فجوة بين إدارات المدارس وهذه المراكز حيث أن معظم الاحتياجات والخطابات توجه لإدارة التعليم .  
**الحلول المقترحة .**

- تفعيل دور هذه المراكز من قبل إدارة التعليم عن طريق إعطاء مزيد من الصلاحيات لمدير المركز وعدم الرجوع إلى إدارة التعليم إلا في حالة الأمور الضرورية التي تتطلب تدخل مدير التعليم .

## ١٣ . مشكلة المعلم كعبير السن :

**المشكلة:** وهم المعلمون الذين لم يؤهلوا تربوياً ولم يعد لديهم الاستعداد لتطوير أنفسهم . فاسنهلك عملاءهم ولم يعد لديهم القدرة على العطاء .  
**الحلول المقترحة :**

- إعطاء الأولوية في تخفيض نصابه من الحصص .
- تكليفه بأعمال إشرافية .
- نظراً لعلاقته الوثيقة بأولياء أمور يتم تكليفه بالعمل كمستشار لمدير المدرسة فيما يتعلق بتوثيق الصلة بين البيت والمدرسة .

## ١٤ . مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس :

**المشكلة** وجود عينة من المعلمين الذين لا يرغبون في التدريس لعدم قدرتهم أو توجيههم لمناطق لا يرغبون العمل فيها .

## الحلول المقترحة :

- التحدث إلى بعض المعلمين المقربين إليه لنصحه .
- الاجتماع به وتقديم النصيحة والمشورة له .
- في حالة استمرار وضعه يبلغ المشرف التربوي للاجتماع به وإسداء النصيحة له .
- وإذا ما واصل تهاونه يوجه إليه لفت نظر لتحسين وضعه .
- إذا لم تفلح معه الحلول السابقة يرفع أمره إلى إدارة التعليم لاتخاذ اللازم حياله .

## ١٥ . قلة استخدام الوسائل التعليمية :

المشكلة: معاناة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة .

### الحلول المقترحة .

- قيام المشرفين على تقنيات التعليم بزيارات مكثفة للمدارس ومتابعة الوسائل المتوفرة فيها وتوجيه مدير المدرسة على ضرورة استفادة المعلمين منها.
- إقامة الدورات التدريبية المكثفة لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية .
- أن تقوم إدارة التعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل تعليمية وأجهزة .

١٦. تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم :

المشكلة: قيام بعض أولياء أمور الطلاب بفرض مطالب على المدرسة

هي من اختصاصات المدرسة

الحلول المقترحة :

- استغلال مناسبة عقد مجلس الأباء والمعلمين لتوضيح ما لهم وما عليهم من حقوق وواجبات .

ثانياً : مشكلات تقع من الإدارة :

١- عدم إدراك مديري المدارس للأعمال الإدارية التي يجب عليهم عمله العدد و حدود الخبرة الكافية لديهم .

٢- نقاعس بعض مديري المدارس عن أداء واجبهم

٣- ضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل داخل المدرسة بين المدير والمعلمين

٤- سوء خلق بعض الإداريين واستخدامهم للألفاظ بديهة أو بحافز سلوكية

٥- الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيقها وبروزة في العمل  
الحلول الممكنة لعلاج المشكلات التي تقع من الإدارة

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

٢- الإعداد المسبق وذلك من خلال تقديم برامج في الإدارة التدريبية في برامج الكالوريوس .

٣- تقديم الدورات التدريبية والتأهيل العلمي لمديري المدارس

- ٤- ينبغي اختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة الحقيقية .
- ٥- ينبغي أن يطلع المدير على لائحة المرحلة التي يعمل بها .
- ٦- التخطيط السليم للعمل المدرسي واشتراك جميع العاملين في هذا التخطيط حتى يسهل التنفيذ عندما يعرف كل فرد بأنه اشترك وسأهم في ذلك العمل وبالتالي يستطيع أن يتحمل المسؤولية .
- ٧- المرونة في تطبيق النظام ومراعاة الظروف الطارئة .
- المشكلات التي تتعلق بالمعلمين الذين يتعامل معهم مدير المدرسة .
- تختلف فروق شخصيات المعلمين اعتمادا على ما جبلوا عليه من فروق فردية.

هناك بعض الشخصيات التي تجبر مدير المدرسة على التعامل معها وهنا حلول لمساعدته في ذلك:

#### ١. المعلم المتذمر:

نوشكوى دائمة وعدم قبول أي وضع في المدرسة وكل شيء من الأعباء إلى المنهاج المدرسي.

#### العلاج :

يجب الرجوع إلى ملف المعلم ومعرفة خلفيته العلمية والعملية وتنقلاته والأعمال التي انبطلت به سابقاً .

ربما يكون السبب كثرة الأعباء والضغوطات. وقد يكون المعلم قائداً لنشاطات وأعمال إدارية سابقاً ومبدعاً وعند نقله شعر بأنه أقل شأنًا مما كان عليه و فجأة وجد نفسه بعيد عن مجال إبداعه.

المدير يساعد المعلم بتكليفه بأعمال تتناسب مع قدراته تمتص شكواه  
وقدمره. والمدير يستشف مشكلة المعلم دون تدخل مباشر عن طريق العلاقات  
الإنسانية واعتباره زميلاً في المهنة ومد يد المساعدة بالتوجيه أو بالبا والاجتماع  
المباشر مع المعلم ومعرفة نواحي القصور التي تدفعه للتقدم لعلاجها بطريقة ودية  
بعيدة عن الرسمية.

## ٢. المعلم الغوضوي:

هو الذي يفقد السيطرة على تلاميذه ولا انضباط داخل الصف، وعدم  
التزامه بالخطوة وتسلسل أحداث الدرس، وعدم التحضير الكافي للحصة، وإرسال  
التلاميذ لإحضار المستلزمات.

### العلاج:

هذا النوع بحاجة إلى جلسات متعددة مع المدير ليوضح له أهمية التنظيم و  
الإعداد المسبق وحفظ الانضباط داخل حجرة الصف واصطحابه لزيارة بعض  
الزملاء المنظمين ليقتدي بهم.

وعلى المدير الإكثار من زيارات هذا المعلم وتدوين الملاحظات وإحاقه  
بدورة تدريبية عن إدارة الصف والقيادة.

## ٣. المعلم الكسول:

الذي يقاوم أي عمل يوكل إليه ويساوم على الحد الأدنى من النصاب و  
يتمطى خلال الدوام ويضيع من الدروس والحصص.

### العلاج:

على المدير مراجعة ملف المعلم لمعرفة عدد سنوات خبرته وتقاريره  
السابقة قد يكون السبب عدم تقدير الإدارة لعمله وعدم رغبته بالمهنة.



أو السبب قد يكون أسباب و ضغوط عائلية. رعى المدير أن يبذل جهده للتصعيد من نشاط المعلم بالإطراء والكلمة الطيبة والتشجيع وتكليفه بمهام بسيطة يشكره عليها أمام الجميع وتكثيف زيارته لهذا النوع من المعلمين لحثه على العمل الجاد المثمر.

#### 4. المعلم المستجيد:

يواجه مدير المدرسة مشكلة المعلم الذي لم يدرس شيئاً.

#### العلاج :

على المدير أن يضع له برنامج لزيارات عديد. لزملائه القدامى بالمهنة والوقوف على ما يجري في حجرات الدراسة وحضور دوروس النموذجية، والثناء على المعلم الجيد وتحذيره حول أخطائه من البدايات. تابعته مقرونة بالتقويم المستمر لنظرة شخصيته والإستفادة من قدراته ونوعه. ثقة في نفسه.

#### 5. المعلم كبير السن:

وهو من أمضى أكثر من ثلاثين عاماً وما زال يعطي. إلا أنه يجد نفسه شاذاً بين مجموعة كبيرة من المعلمين الشباب وأنه قد يمارس الطريقة التقليدية بالتعليم ولا يحدي عنها. ولا يحتك مع المعلمين الشباب ويعتبرهم أقل خبرة.

#### العلاج :

مهمة المدير هنا تقريب العلاقة بينه وبين المعلمين الشباب، وتصعيد ثقته بنفسه بتوكيله مهام إدارية وتخفيف النصاب عنهم، ومن الأمور الإدارية التوجيه والإرشاد وتقديم العائدة للملاء من بعض المواقف التي مرت بهم واعتبارهم زملاء مهنة أكثر من مرفوسين. وتعريفه بالطرق التدريسية الحديثة ربما عن طريق المقارنة بين الطرق القديمة والحديثة واستخراج عيوب كل منها، وهو أسلوب

جيد في إمداد المعلمين بالخبرات الجديدة بطريقة غير مباشرة بشكل ودي.

#### ٦. المعلم المنعزل :

الذين يخشون الاحتكاك و همهم إنجاز أعمالهم بهدوء و انعزال عن الآخرين و يحجمون عن الحديث مع الزملاء .

#### العلاج :

على المدير إخراجهم من عزلته عن طريق الإكثار من الإجتماعات الجماعية و غير الرسمية للمرؤوسين في الأعياد و المناسبات، وإشراكه بجمعيات المعلمين الآخرين بالمدرسة ليحتك بهم . و تشجيع الزيارات الصعبة المتبادلة و الزيارات البدائية مع التلاميذ و الزملاء؛ لأن المدرسة هي مؤسسة إجتماعية قبل كل شيء و لا تقل العمل الفردي المنعزل.

#### ٧. المعلم المضروب :

قد يكون سبب غروره الإدارة الضعيفة والفاشلة التي ترأسه فالخبرة الموجودة لديه . والخلفية العملية بمحال عمله تجعله يرفض في داخله ما تملبه عليه الإدارة من قرارات ضعيفة أو تعليمات واهنة تجعله ينظر إلى ذاته بأنه أعلى بكثير أو أحسن بكثير من هذه الإدارة التي ترأسه . وهذا ربما ليس خلافا للمعلم ذاته بل في الإدارة التي كان مرؤوسها في يوم ما. ومن ناحية أخرى قد تكون ثقته بنفسه وبقدراته ومهاراته عالية جدا يشعره بأنه أفضل من في المجموعة. وأن وجوده في هذه المدرسة ظلم وقع عليه، ولعل سبب الغرور ناتج عن مصدر نفسي أو اجتماعي أو اقتصادي لا علاقة له بالعمل .

#### العلاج :

التعرف أولا إلى جذور المشكلة والعمل على إشباع حاجاته . والاستفادة

من طاقاته ، وتقديم النصح له بعدم التعالي بل التواضع وتقديم الفائدة للجميع  
فمن تواضع لله رفعه ، وعدم المبالغة في الغرور؛ لأن المعلم هو القدوة والقُدوة  
بالتعاون، ويجب أن يعرف بالتواضع ولحين نخلص المعلم من صفة الغرور بالتوجيه  
القائم على الإقناع والاقتناع والتأثير بأسلوب إنساني لطيف وودي.  
٨. المعلم المزاجي:

المعلم متقلب المزاج يسبب مشكلة في مدرسته فتراه في يوم كثير النشاط  
محباً للتعاون، اجتماعياً، ودوداً، وعلاقته بتلاميذه قائمة على الود والاحترام، وتراد  
في يوم آخر منطوياً، عصبي المزاج كثير الصراخ والتذمر، يبطش بتلاميذه، ويرفض  
الأوامر والتعليمات الواردة من رؤسائه.

#### العلاج :

دور مدير المدرسة هنا تذكير هذا المعلم بأن العمل لا يعتمد على مزاجه  
ولا يتفق مع التذبذب وعدم الوضوح، ويجب أن لا ينعكس هذا على البيئة  
المدرسية، وليكن هذا التذكير بأسلوب ودي أخوي إنساني، قائم على الاحترام  
والنصح، مع الملاحظة الدقيقة للمعلم من قبل المدير لمعرفة الوقت الذي ينقلب  
مزاجه ، فقد تكون هناك أطراف داخل المدرسة تتسبب في ذلك لغاية ما أو لسبب  
ما، عندها سيقوم مدير المدرسة بلا شك بمعالجة الحالة لا سيما إذا كان أحد  
الزملاء أو أولياء الأمور أو الرؤساء يستفز هذا المعلم ليقلب مزاجه وينكد عليه يومه  
بشكل متعمد .

#### ٩. المعلم غير المؤهل :

من الأمور الخطيرة التي يواجهها مدير المدرسة، هي وجود المعلم غير المؤهل  
فيورغم حصوله على المؤهل الذي يمنحه حق التدريس لكن مستواه المتدني في

التدريس يجعل الأمر من الخطورة، بحيث يؤثر سلبا في تحصيل التلاميذ .

العلاج :

على مدير المدرسة مساعدة هذا بعدة طرق منها تنظيم برنامج لقيامه بزيارة زملائه من المعلمين المتمكنين لملاحظة طرق تدريسهم داخل حجرة الدراسة وإشراكه في دورات تدريبية، وورش عمل، مع إيقافه عن التدريس لفترة من الزمن ولحسب صقل مهارته جيدا. ويمكن للمدير أن يحوله في تلك الفترة التي يتمرن بها للقيام بأعمال بسيطة كمساعدة أحد المعلمين من ذوي الخبرة داخل الصف أو حضور دروس الإمتحانات بالمراقبة أو تكليفه بأعمال إدارية أو كتابية بسيطة ربما يتم تدريسه مع الحذر الشديد من عدم إحراجه أو تعنيفه أو الاستهزاء به .

١٠- المعلم غيرا الملتزم :

المعلم غير الملتزم هو الذي يصل إلى المدرسة في وقت متأخر ويحرج منها في وقت مبكر مدعيا الححج الواهية والأعداد الكثيرة . وهو عادة لا يلتزم بالتعليمات ولا يحترم الأبلهة والتذيرات ولا يأنه بالتأبيب، أو الإندار شكلا متكررا.

العلاج

مدير المدرسة الذي يواجه مثل هذه المشكلة عليه أن يبحث عن مسببات عدم الالتزام كالظروف الصحية للمدارس، والظروف الأسرية والمهنية وقد تكون المشكلة متعلقة بالمواصلات أو تكثف مشكله اقتصادية تجعله متفاعسا غير ملتزم وبعد التعرف إلى مسببات المشكلة يتمكن المدير من مساعدة المعلم في القضاء على السبب ما أمكن ذلك .

## ١١- المعلم الثرثار:

هو المعلم الثرثار الذي يطيل في الكلام غير المجدي، ويحشر أنفه في كل صغيرة وكبيرة ليتحدث بتفاصيل مملة.

العلاج :

يكمن دور مدير المدرسة هنا بوضع حد لمتل هذا الأمر وذلك بتخصيص وقت للحديث لكل فرد بإعطائه الفرصة، والإيعاز للمعلم الثرثار بأن يكون آخر المتحدثين مع منعه من المقاطعة والمداخلة، ويمكن إشغاله بتحرير محضر الاجتماع مما يجعل تركيزه على الكتابة بدلا من الحديث الممل الذي لا طائل من ورائه

## ١٢- المعلم المشاغب:

وجود المعلم المشاغب الذي ينقل الشائعات ويروح الأخبار وينقلها بين الزملاء محاولا الإيقاع بهم وخلق المشكلات الشخصية بينهم، ينقل الأحاديث مع تحريفها وتشويهها بغية نشوب الخلافات بين الزملاء.

العلاج :

حالة مثل هذا المعلم بدراسة الأسباب ومعرفة مدى علاقته بالزملاء والرؤساء، ومن ثم التوجيه السليم، وشغل فراغه بنشاطات طلابية أو كتابية مع عدم تشجيع الزملاء في السماع له في محاولات الشغب بل نصحه وتوجيهه وتعريفه بالخطأ.

## ١٣- المعلم الخجول :

للخجل أسباب كثيرة منها عدم الثقة بالنفس ، أو وجود عاهة أو مشكلة اتصالية كالتأتأة وعدم وصوح الألفاظ ، وربما تكون أسبابه اقتصادية أو اجتماعية وينتج عنه أيضا العزلة والوحدة وعدم الاحتلاط بأفراد المجتمع.

## العلاج :

وعلى مدير المدرسة كقائد إداري متمكن يقدر أن يساعد المعلم على التخلص من الخجل تدريجيا بتوكيل بعض الأعمال له مثل الإذاعة المدرسية، والنشاط الاجتماعي، وإدارة الحوار والنقاش الاجتماعي مع ضرورة استئذان أقواله، وأفعاله حين تخلصه من مشكلة الخجل والثقة بالنفس بالإطراء الدائم والتشجيع المستمر. (١)

## الصعوبات التي تقابل الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية في أي مستوى من مستوياتها عملية ليست بالأمر السهل بل تقابلها الكثير من الصعوبات والمشاكل التي تحتاج إلى وجود مدير كفؤ- قائد تربوي يتصف بصفات إدارية وتربوية معينة تجعل منه الشخص القادر على التغلب على هذه الصعوبات والمشاكل والسير بها نحو تحقيق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية ومن أهم هذه الصعوبات التي تقابل الإدارة المدرسية ما يلي:

١- صعوبات توفيق مدير المدرسة ما بين النواحي الإدارية والنواحي الإشرافية المهنية والفنية.

٢- صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التدريسية أو التعليمية وتتمثل في

- النقص في عدد المدرسين.

- النقص في الاختصاصات.

- انخفاض المستوى العلمي والإدائي لبعض المدرسين.

- تنوع واختلاف سلوكيات المدرسين .

---

١- أهم المشكلات التي تواجه إدارة المدرسة كتاب الإدارة والتخطيط التربوي د. رافده الحريري د. محمود جلال د. محمد إبراهيم.

- وجود بعض الطلبة الشواذ.
- عدم توفر الامكانيات المادية لتلبية متطلبات المدرسة.
- ٣- صعوبات العمل المدرسي اليومي وتمثل ب:
  - تجاوز نسبة قبول الطلبة حدود قدرات المدرسة .
  - تجاوز كثافة الفصول المناسبة.
  - ضغوط اولياء الامور حول مشاكل ابنائهم.
  - قصر العام الدراسي وعدم اتباع اليوم المدرسي بالكامل.
  - المشكلات السلوكية للتلاميذ والمتمثلة بمشكلات الهروب من المدرسة وتغيب عن الدراسة والتسرب الذهني والغش في الامتحانات ومشكلة التحدث داخل الفصول الدراسية ومشاكل التلاميذ مع بعضهم البعض ومع مدرسيهم ومع الادارة.

ان صعوبات كثيرة كهده تتطلب بلا شك ضرورة وجود مديرا متفهما ومؤهلا علميا ويمتلك من الخبرات مايمكنه من التعامل الصحيح مع هذه المشكلات والعمل على التغلب عليها وحلها بطريقة علمية وانسانية صححة حتى تستطيع المدرسة من تحقيق اهدافها كمؤسسة تربوية واجتماعية تعمل على نمو التلاميذ من جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية(ربيع، ٢٠٠٦، ٤٦)

**المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية :**

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالمنهج المدرسي تتمثل في:

طول زمن الحصة ، وعدم تلاءم المنهج مع حاجات الطلاب ورغباتهم

وعدم محاكاة المنهج للبيئة المحلية . وتأخر وصول بعض المناهج الدراسية . طول  
المنهج المدرسي . وصعوبة بعض المواد الدراسية .

- المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة  
بالوسائل التعليمية تتمثل في :

قلة الوسائل التعليمية. وعدم معرفة المعلمين بطرق إنتاجها . قناعة  
المعلمين بعدم جدواها، عدم إلمام المعلمين باستخدامها الصحيح . عدم وضوح  
الوسائل التعليمية بالمدارس . عدم مطابقتها للمقررات .

- المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة  
بالنشاط المدرسي تتمثل في

عدم وجود برش وأدوات بالمدرسة لممارسة الأنشطة . عدم وجود معلم  
متفرغ للنشاط . عدم قناعة المعلمين مع بعضهم البعض في الأنشطة المدرسية . عدم  
فعالية الرحلات المدرسية . عدم تعاون المعلمين مع بعضهم البعض في الأنشطة  
المدرسية . عدم قناعة الطلاب بأهمية حصة النشاط ، عدم التخطيط للنشاط  
المدرسي . الإدارة والمعلمين لا يحفزون الطلاب المزاولين للأنشطة . الإدارة لا تكرم  
الطلاب المتميزين في الأنشطة المدرسية .

- المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة  
بالطلاب تتمثل في

عدم مناسبة أولياء الأمور لأنفائهم في المدرس . عدم تجاوب أولياء الأمور  
لحضور الحفلات . وصعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلاب . وكثرة  
الطلاب في الفصل الدراسي . عدم حضور أولياء أمور الطلاب للاستفسار عن

مستوى أبنائهم . عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات المدرسية . خروج الطلبة من الفصل الدراسي . وإهمال الطلاب للواجبات المنزلية ، تأخر الطلاب عن حضور الطابور الصباحي ، وكثرة غياب الطلاب . ووجود اضطرابات نفسية وعدم استقرار من جانب الطلبة . ضعف الطلبة من ناحية تحصيلهم العلمي .

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالطلاب تمثل في :

صعوبة بعض الاختبارات . جدول الاختبارات يوضع بشكل عشوائي لا يؤخذ برأي الطلاب في جدول الاختبارات . وسوء طباعة أسئلة الاختبارات وعدم وضوح الأسئلة للطلاب . عدم شمولية بعض الاختبارات للمقرر الدراسي .

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالمبنى المدرسي تمثل في:

عدم صلاحية المبنى المدرسي للعملية التعليمية لا تتوفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي . وعدم ملائمة موقع المبنى المدرسي . وعدم وجود غرف مخصصة للمعلمين . ولا تتوفر خدمات النظافة للمبنى المدرسي . وعدم فناء للطلاب بالمدرسة . المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالتجهيزات المدرسية تمثل في :

عدم جود غرفة لمصادر تعلم، عدم وجود منشآت وملاعب رياضية . عدم وجود معمل للحاسب الآلي . وعدم وجود أجهزة عرض متطورة . عدم توفر التجهيزات في المختبر المدرسي . وعدم توفر الأدوات الكتابية والقرطاسية من قبل الإدارة . وعدم كفاية مكاتب الإداريين والمعلمين . وقلة أجهزة التبريد والتكييف وعدم كفاية مقاعد وطاولات الطلاب . لا توجد وسائل السلامة في المبنى المدرسي ولا توجد مخارج طوارئ في المبنى المدرسي .

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة  
بالمعلمين تتمثل في:

كثرة غياب المعلم عن المدرسة ، وتأخر المعلم عن دخول الحصص في الوقت  
المحدد . وتكليف المعلم بتدريس مواد متخصصة وهي غير مجال تخصصه . وعدم  
اهتمام المعلم بالطلاب الضعاف دراسياً ، وقصور في أداء المعلم لواجباته . وخروج  
المعلم من الفصل قبل انتهاء وقت الحصة ، وعدم التزام المعلم لواجبات الطلاب  
اليومية . وكثرة تنقلات المعلمين بين المدارس ، وعدم اهتمام المعلمين بالتحضير  
الكتابي اليومي . وتوزيع المعلم لدرجة أعمال الفصل بطريقة عشوائية ، وعدم التزام  
المعلم بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد .

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة  
بالمدير تتمثل في :

عدم وجود حوافز لمدرء المدرسة انفراد مدير المدرسة بالأعمال الإدارية  
وقلة الدورات التدريبية التي يحصل عليها مدير المدرسة. وعدم إلمام مدير المدرسة  
بالحاسب الآلي، والتشدد في معاملة المعلمين والعاملين. ولا يوجد تعاون بين مدير  
المدرسة وأولياء أمور الطلاب. وعدم تشجيع مديري المدارس للمعلمين المتميزين  
وعدم متابعة مدير المدرسة لأعمال الطلاب. وكثرة غياب مدير المدرسة. وعدم  
متابعة مدير المدرسة للعاملين عدم الاهتمام بالمقصف المدرسي. وإخفاء بعض  
التعميمات الهامة عن المعلمين، وكثرة خروج المدير من المدرسة. وكثرة المشاكل بين  
مدير المدرسة والمعلمين .

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالمدير تتمثل في:

كثرة التعاميم الواردة من الإدارة ، وعدم وجود رادع للمعلمين الكثيرين الغياب والمقصرين ، وكثرة الأعمال الكتابية اليومية لدى مدير المدرسة ، ووجود الروتين في الحصول على احتياجات المدرسة ، ولا توجد حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من معلمين وإداريين ، وعدم وجود صلاحيات لمديري المدارس تناسب مع دورهم القيادي في المدرسة ، ونقل بعض المعلمين من المدرسة دون أخذ رأي مدير المدرسة . ولا يؤخذ باقتراحات مديري المدارس في تحسين العملية التعليمية . وتركيز التوجيه التربوي على عمل المعلم داخل الفصل ، وتعيين مدير المدارس بدون خبرة في التدريس ، وعدم وجود معايير دقيقة في تقييم أداء المعلم ووجود ازدواجية في الإشراف التربوي ، وقلة التعاون بين الإدارة المدرسية والتوجيه التربوي ، ونقص عدد المعلمين في المدرسة ، وعدم مشاركة إدارة التربية والتعليم مع إدارة المدرسة في حل بعض المشكلات .<sup>(١)</sup>

أهم الحلول المقترحة .

\* ما يخص وزارة التربية والتعليم :

- أ) ضرورة إعداد مديري المدارس إعداداً جيداً قبل تولي مهامهم الإدارية وتبني مبادئ خاصة في إعدادهم مثل مبدأ الكفايات الإدارية في إعدادهم .
- ب) ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس على المستجدات والنظريات الإدارية الحديثة وخاصة ما يتعلق بالتغلب على الصعوبات المختلفة التي قد تواجههم أثناء عملهم الإداري .

١- دراسة تربوية:إسناد مواد المرحلة الابتدائية لغير المتخصصين بصر ...

<http://classic.aawsat.com/details.asp>

ج) ضرورة توفير البيئة المدرسية المناسبة للمدير لممارسة مهامه الإدارية من تهيئة المباني المدرسية ، الأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة .

" ما يخص واضعي المناهج والمعلمين وأولياء الأمور :

أ) تبسيط إدارة العمل المدرسي .

ب) ضرورة توعية أولياء الأمور بأهمية التعاون مع المعلمين ومدبري المدارس لتحسين وتسهيل العملية الإدارية .

ج) ضرورة تقديم برامج تدريبية لكل من المعلمين لتحسين العملية الإدارية داخل المؤسسة التربوية .

د) ضرورة توعية المعلمين بأهمية الوسائل التعليمية وتدريبهم على إدارة الحصة بفعالية ، واستثمار حصص النشاط بفاعلية .

هـ) ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب لتحسين العملية الإدارية داخل الحصة المدرسية خاصة وداخل المدرسة عامة .

و) ضرورة عقد اجتماعات دورية بين المعلمين ومدير المدرسة وأولياء الأمور لمناقشة ما تواجهه المدرسة من قضايا ومشكلات إدارية .

ز) ضرورة التوصل لطريقة مقننة لتقويم الطلاب والارتقاء بمستوى تحصيلهم المهاري والأكاديمي .

" ما يخص مدير المدرسة :

أ) ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية للمدير بالانضمام للدورات التدريبية أثناء الخدمة .

ب) ضرورة تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة التعليمية وتوزيع المهام

الإدارية على المعلمين ووضع مجموعة من الإجراءات الأساسية التي يجب إتباعها للتغلب على أي مشكلة أو معوق قد يواجهه .

ج) العمل على توفير الاحتياجات الأساسية من أجهزة ووسائل تعليمية ومختبرات ومعامل بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والمجتمع المحلي وتغييرها .

د) ضرورة وضع آلية محددة للتعامل مع إدارة التربية والتعليم فيما يخص صنع القرارات ومناقشتها والعمل على تنفيذها .

هـ) ضرورة عقد اجتماعات خاصة بأولياء الأمور. المعلمين لمناقشة كافة القضايا المرتبطة بالعملية الإدارية داخل المدرسة. (١)

تواجه مدير المدرسة عدد من المشكلات الإدارية التي تعيق سير عمله وتقف حائلا دون تمكنه من أداء عمله بفاعلية ومن هذه المشكلات:

#### ١- تعدد مستويات التنظيم:

يؤدي ذلك إلى كثرة الفواصل بين المستويات وإلى صعوبة استخدام أدوات الاتصال وقنواته مما يعوق وصول المعلومات ويعطل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

لذا يقتضي الأمر أن يمنح مدير المدرسة صلاحيات تناسب وطبيعة عمله الذي يتطلب المرونة. بالإضافة إلى تشتت الأقسام الإدارية كالوزارة مثلا وصعوبة التنقل بين هذه الوحدات .

---

١- معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة ...  
<http://www.manhal.net/articles.php>  
...معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة

ولحل المشكلة اللجوء إلى ممارسة اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

## ٢- تعقد الإجراءات:

الدول النامية تتبع الطرق الرسمية في التعامل وتبدي عدم الرغبة في إجراء التجارب. ولاستفادة من خبرات الآخرين. و الإجراءات الروتينية المملة.  
الحل: البعد عن المركزية الشديدة وإعادة النظر في التجارب وتفويض السلطة حيث يأخذ مدير المدرسة القرارات البسيطة التي لا تحتاج إلى المرور بالمراحل الطويلة وبالإضافة إلى توحيد خط مسار الإجراءات والاتفاق على فلسفة واضحة في ذلك.

## ٢- التخطيط غير السليم:

تجعل مدير المدرسة بجهل أهداف و مهام عملة الإداري لتداخلها بسبب عدم ووضوحها وتحديدتها فالأهداف الواسعة جدا غير قابلة للتطبيق على ارض الواقع.

التخطيط التربوي في الدول النامية يسعى إلى محاولة تحقيق التنمية بإتباع قفزات واسعة غير منطقية يصعب إدراكها.

الحل: أن يكون هناك لقاءات متكررة بين أجهزة التخطيط و أجهزة التنفيذ لرسم أهداف أكثر تحديدا ووضوحا.

## ٤ المركزية الشديدة وعدم التفويض:

الدول النامية تتسم بالمركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات الذي يجعل الكتب الرسمية تتسم بكثرة التوقيعات و إبداء الرأي و السبب عدم اطمئنان القيادة العليا للمرؤوسين خوفا من إساءة التصرف.

الحل: تدريبات متنوعة مثل دراسة الحالات وتمثيل الأدوار وعرض مزايا تحقيق الأهداف بسرعة إضافة إلى ذلك توفير سبل الطمانينة لمديري المدارس كمؤوسين لتشجيعهم على قبول تفويض السلطة ولبيت روح الثقة بالنفس لديهم مما يزيد فيهم الدافعية نحو العمل. (١)

### أهم مشكلات الإدارة التعليمية في البلدان العربية:

(١) غموض وجمود الأنظمة واللوائح: حيث تلعب الأنظمة واللوائح دوراً هاماً في تنظيم وضبط العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه. والأنظمة التعليمية بكل جوانبها تعتمد على أسس دستورية وتشريعية وقانونية. فقد أصدرت الدساتير وسنت القوانين وشرعت من اللوائح والأنظمة ما يكفل للمؤسسات التعليمية قيامها بمسؤولياتها خير قيام. إلا أنه ينبغي ألا ننسى أن القوانين ليست قوة خارجية ولا يمكن أن نفضلها عن التأثير بالواقع الفردي والاجتماعي. ويمكننا أن نغيرها وأن طورها أو ننشئها من جديد حسب الأحوال والظروف. وهي ليست غاية بل وسيلة للضغط الاجتماعي وتنظيم أمور المجتمع.

ومن أهم المشكلات والمعوقات النابعة من الأنظمة واللوائح التي تواجه القيادات الإدارية التربوية هي وقوف بعض التشريعات حائلاً دون تطوير الإدارة التربوية بسبب جمود وتعقد الأنظمة واللوائح وعدم مرونتها مما يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير وتعيق استخدامه الفعال لسلطته في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، فضلاً عن كثرة التعديلات

١- كتاب الإدارة والتخطيط التربوي، د. رافده الحريري، د. محمود جلال، د. محمد إبراهيم.  
<https://www.facebook.com/Ghana.B>

والتفسيرات والإفراط في تعديل وتفسير النصوص والأنظمة مما يؤدي إلى الاجتهاد في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه وعدم الدقة والمرونة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح ودون مراعاة الأنظمة واللوائح للواقع البيئي الذي وضعت لخدمته.

( ٢ ) القواعد والقوانين الإدارية التي تكفل حسن سير العمل بنظام لا يتم فهمها بطريقة صحيحة. ولا توجد تفسيرات موحدة لتنفيذها.

( ٣ ) ضعف معرفة كل فرد في الإدارة التعليمية ما يقوله القانون عن دوره وفهمه لهذا الدور جيدا والعمل به.

( ٤ ) هناك ضعف وقصور في إعلام العاملين بالجهاز التعليمي بالأهداف والسياسة التعليمية المراد تحقيقها والبرامج والخطط والمسؤوليات والسلطات على كافة المستويات. وكذلك قصور في إعلام المعلمين بتعليمات الزيارة أو إعلام القياد العليا بالمشكلات التي تظهر في تنفيذ الخطا التعليمية أو التحاورات التي لم تكن في الحسبان.

( ٥ ) ضعف وجود إعلام قوي أو صحافة متخصصة نهتم بالتحديد في الترتيب وبشر الحوزة التربوية وأخبار ونشاطات وفعاليات التربية.

( ٦ ) عدم الاستفادة من التقدم العلمي التكنولوجي في مجال الإدارة التعليمية: ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية في التعليم التركيز على الأساليب والوسائل الحديثة التي تستخدم في مواجهة المشكلات الإدارية بحسب النظريات والبحوث الأساسية التي تستهدف التوصل للحلول والمفاهيم العامة. ويعد عدم الاستفادة من الأساليب والوسائل الحديثة في الإدارة التعليمية من

- المشكلات الكبرى في الإدارة التعليمية بسبب ضعف إمكانية قيام الإدارة التعليمية بإنشاء بنيتها الأساسية ومقدرتها الإدارية بما يكفل لها التطبيق الأمثل للعلم والتكنولوجيا الذي يتفق وأسلوب التنمية المناسبة.
- (٧) تقليدية طرائق العمل المعتمدة وعدم مواكبتها للتطور العلمي والتكنولوجي العالمي على صعيد جمع ومعالجة المعلومات وتصريف المعاملات الإدارية.
- (٨) مشكلات نابعة من وضع القيادات الإدارية: حيث لا توجد معايير صحيحة لاختيار القادة التربويين في الإدارة التعليمية، وأيضاً عدم توافر الأكفاء للكوادر القيادية حيث تعاني الأجهزة الإدارية من مشكلة ترك القيادات الإدارية الناجحة والكوادر الفتية المتميزة للعمل في الإدارات التعليمية بحثاً عن مغريات خارجية.
- (٩) غياب التنسيق بين مؤسسات الدولة فيما يتصل بتنفيذ الفلسفة التربوية للدولة وهذا يؤدي بدوره للخلل الناتج عن ضعف التنسيق بين المؤسسة التربوية والمؤسسات الأخرى، وتشتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية في أكثر من موقع على النطاقين المحلي والإقليمي.
- (١٠) النقص الشديد في القيادات الإدارية المؤهلة كما ونوعاً أو تردد بعض الإداريين في ممارسة السلطة الممنوحة لهم خوفاً من تحمل المسؤولية.
- (١١) عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات حيث يتم اللجوء إلى ملء المناصب القيادية بدوي الخبرة فقط أو من المقربين من القيادات العليا، لذا فإن معايير اختيار القيادات تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائد مثل المحسوبية السياسية والاجتماعية.

أو طبيعة النظم العائلية والتركيب الوظيفي.

(١٢) تأثر الإدارة التربوية بالمركزية الشديدة مما يعيق سير العملية التربوية ويجعل هذه البنية مثقلة في رأسها وضعيفة في أطرافها ويضعف مسؤوليات الدوائر التربوية.

(١٣) تشتمت وتضارب الصلاحيات بين القيادات، مما ينعكس سلبا على العاملين بالإدارة التعليمية، أو السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على الإدارة التعليمية.

(١٤) قلة الاتصالات بين الوحدات والأقسام وبينها وبين الإدارة المركزية دون نفويض بعض الاختصاصات لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة لمنظمتها.

(١٥) كثرة النشرات التي تصدر من الإدارات التعليمية دون متابعة تنفيذها الأمر الذي يؤدي إلى الارتباط والعشوائية.

(١٦) عدم قبول التغيير سواء في السياسات أو الخطط أو البرامج والأنشطة مما يبعث بالجمود وعدم التطوير.

(١٧) انعدام الحافز المادي أمام المجيدين والمنتكرين التربويين وإحساس عام بين العاملين في حقل التعليم بأن الإدارة التعليمية لا تشجع التحديد والابتكار والتطوير.

(١٨) عملية اتخاذ القرارات التي تجرى في الأوساط التعليمية من ناحية نبي الأساليب المستحدثة والابتكارات ليست قرارات إيجابية لصالح السنة المحلية غالبا بمعنى أن المؤسسة التعليمية لا تستطيع أن تقرر بنفسها ولنفسها تبني أسلوب تربوي أو تنظيم تربوي إلا في حدود ضيقة جدا.

(١٩) تدني الروح المعنوية عند كثير من العاملين بسبب قلة الحوافز المادية والمعنوية، أو المساواة في الحوافز المادية بين من يعمل ويجتهد ومن يضعف عمله.

(٢٠) الافتقار للبحوث والدراسات العلمية الموجهة نحو حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية الشاملة فيه واقتصار البحوث على الجوانب النظرية دون النفاذ إلى عمق العملية التربوية والجوانب التطبيقية لها.

(٢١) العجز في التمويل يمثل عقبة كبرى دون تطوير أنظمة التعليم وتحسينها، وتعد الميزانية أداة للرقابة لأنها تحدد الأنشطة التي تدور في نطاقها، فالميزانيات الخاصة بإدارة التعليمية جامدة وغير مرنة. وهي ميزانية أبواب وبنود وليست ميزانية أداء.

(٢٢) سيطرة سلطة العرف والتقاليد وكذلك سلطة الميول والنزعات الشخصية على تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل الأجهزة الإدارية في مصر وبخاصة الإدارة التعليمية. كما أنها تلعب دورا في تكدين القرار الذي يصدره الفرد.

(٢٣) عدم التخطيط الجيد وعدم الرقابة وعدم التنسيق والتنظيم الجيد، وضعف وضوح الهدف والاعتماد على العشوائية والتخبط والصدفة في تحقيق الغايات.

(٢٤) البيروقراطية الإدارية، بمعنى هيمنة الروتين على طبيعة وإيقاع العمل ضمن مختلف مستويات الإدارة التربوية.

(٢٥) ضعف وجود آلية سليمة وتعتمد على معايير جيدة للإعداد والتدريب على المهارات القيادية والفنية المتنوعة وغياب الحوافز المادية والمعنوية

- لتشجيع هذا التوجه على صعيد الإدارة التربوية عامة، والمدرسية خاصة.
- (٢٦) ارتباط التعيينات الإدارية والمسارات المهنية لبعض الإداريين بمصالح خاصة مما يعرقل أحيانا تطبيق القوانين العادلة واحترام معيار الكفاءة.
- (٢٧) عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم وقلّة الرقابة والمتابعة لسير العمل مع عدم وجود خطة منظمة لسير العمل.
- (٢٨) عدم توزيع الأدوار على العاملين في الإدارة التعليمية بما يحقق أو يكفل المساواة وتساوي الفرص والعدالة.
- (٢٩) انتشار الفساد والمحسوبية والرشوة من قبل بعض الأفراد في الإدارة التعليمية.
- (٣٠) عدم التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية للإداريين بالإدارات التعليمية، وعدم حضور دورات وندوات أو مؤتمرات التطبيق العملي للإدارة.
- (٣١) سوء توزيع الموارد المالية وعدم المساواة في الإنفاق. ونقص الموارد المالية.<sup>(١)</sup>
- الحلول:**
- (١) مراعاة الدقة والمرونة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح ومراعاة أن تكون هذه الأنظمة واللوائح انعكاسا للواقع البيئي الذي وضعت لخدمته، ومن المهم أن يعرف كل فرد في الإدارة التعليمية ما يقوله القانون عن دوره وأن يعيه ويفهمه جيدا وأن يعمل به.
- (٢) 2- وضع التشريعات والقوانين والنظم التي تحرر الإدارة القائمة من المعوقات

١. الشرق - أهم مشكلات الإدارة التعليمية في البلدان العربية - د. مصطفى رحب  
<http://www.al-sharq.com/news-details/181779>

التي تحول دون انطلاقها وإيجاد الصيغ الملائمة للتنظيم الإداري الجديد وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بما يكفل اطلاع كل وحدة بعملها على الوجه الأكمل.

(٣) العمل على أن تكون الإدارة التعليمية أداة لتحقيق أهداف مجتمعها وتطلعاته ويتم هذا من خلال:

- إعادة النظر في السياسات العامة للتعليم وتنظيمات الإدارة التعليمية بما يناسب متطلبات العصر، ومستقبل مجتمعنا الجديد، ومبادئ التحولات الثورية الجديدة.
- تبنى أهداف تربوية واضحة ورؤى مستقبلية جديدة ووسائل وتقنيات تتناسب مع الأهداف التنموية المجتمعية.
- وضع التشريعات والتنظيمات التي تحررها من العوقات التي تحول دون التنمية الإدارية.
- وضع الخطط الإعلامية المتكاملة لتوعية العاملين داخل التربية وخارجها بخططها التنموية لخلق الجو الملائم لتقبلها والمساهمة في تحقيقها بحماس.

(٤) اعتماد منهج التخطيط العلمي في الإدارة التعليمية من خلال:

- التخطيط العلمي السليم لإحداث تطورات نوعية في العملية التربوية والمؤسسات التربوية العاملين فيها.
- الفهم الواعي لحاجات المجتمع واتخاذ القرارات التي تستند إلى تقديرات دقيقة للنتائج المحتملة وإلى معرفة سليمة للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة.

(٥) وجود صحافة تربوية متخصصة تهتم بالجديد في التربية في العالم وتنشر البحوث التربوية وتغطي أخبار ونشاطات وفعاليات التربية بشكل كامل لاسيما الورش والندوات التي تقيمها الوزارة بحيث يستفيد منها عدد كبير جدا من المهتمين والمدرسين وتنشر أصول التدريس، والتربية المقارنة وفلسفة التربية والإدارة التربوية وكل البحوث التربوية حول النتائج والضرب والعنف والاختبارات والتحصي... إلخ ويتم ذلك من خلال إنشاء نظام إعلامي يعمل على إحصاء أنظمة المعلومات التربوية بمختلف مستعمليها، والإعلام بخطط التنمية الإدارية وتنوعية العاملين في التعليم والذين يعدون لمهنتهم بأبعادها والنتائج المتوخاة فيها.

(٦) استخدام الحاسبات الآلية لتوفير الوقت والجهد والمال ومعالجة البيانات والمعلومات بدقة وسرعة والاحتفاظ بها وتحزينها بطرق سريعة مما يحافظ على دقة القرارات والتوصل لبدائل الحلول في المشكلات المختلفة.

(٧) القيام بجمع المعلومات والمعلبات والإحصاءات والنظريات التي تخدم تطوير العملية التربوية وإنشاء جهاز لتنسيق الأنشطة المختلفة للمعلومات على المستوى المحلي والإقليمي.

(٨) أن تحاول الإدارة التعليمية استثمار الوقت من خلال:

- الحرص على توزيع السلطات وتنظيم المسؤوليات والالتزام بذلك.
- تدريب العاملين على توظيف الوقت لإنجاز المهام الأساسية المتحلة بدور كل منهم.

- (٩) يجب أن تكون الإدارة التعليمية أداة تطوير وتغيير ويتم ذلك عن طريق:
- وضع الاستراتيجيات المناسبة لإحداث التغيير والتطوير في الاتجاهات المرغوب فيها.
  - أن تكون الإدارة التعليمية ذات نظرة شمولية عن طريق الإلمام الشامل بالكفاءات والمهارات الإدارية والتنظيمية والفكرية اللازمة لعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتنفيذ والرقابة والتقويم والتطوير وإضافة إلى إلمامها بالمهارات الإنسانية والاجتماعية.
- (١٠) أن تتبنى الإدارة مبدأ الأصالة والمعاصرة من خلال التوفيق بين الأصالة والتجديد في أهدافها وأساليبها.
- (١١) أن تكون الإدارة التعليمية علمية المنهج من خلال اعتماد المنهج العلمي في تشخيص الواقع التربوي.
- (١٢) أن تتحلى الإدارة التعليمية بمبدأ الإنسانية من خلال مراعاة الجوانب الإنسانية لدى العاملين فيها بهدف مساعدتهم على التوفيق بين أهدافهم الشخصية وأهداف الجماعة.
- (١٣) أن تكون الإدارة التعليمية رشيدة من خلال الإدراك العميق للبيئة التي تعمل في إطارها وتحليلها بسعة الأفق والمعرفة والخبرة.
- (١٤) أن تعمل الإدارة على تأهل وتدريب جميع العاملين فيها.
- (١٥) أن تكون الإدارة التعليمية عملية تعاونية وتستعين الإدارة في عملها وقراراتها بالمعلومات الدقيقة وتسترشد بنتائج البحوث التربوية في رسم وتوضيح صورة المستقبل.

(١٦) أن تستخدم الإدارة التعليمية التقنيات الإدارية الجديدة والتقنيات الآلية.  
(١٧) تولي جهاز التخطيط والبحوث في الوزارة دراسة تطوير العمل في الإدارة التعليمية مستندا لأسلوب البحث العلمي وتقديم تحليل مفصل للموضوعات التي يعتمد عليها المسؤولون في الوزارة لاختيار السياسة الملائمة أو نوع التغيير المطلوب في الإدارة التربوية.

(١٨) ينبغي التعرف على التجارب العالمية وبخاصة في الدول المتقدمة لتطوير عمليات الإدارة التعليمية في ضوءها.

(١٩) تفويض بعض الاختصاصات من قبل الإدارة العليا لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة لمنظمتها.<sup>(١)</sup>

أبرز المشكلات الحرجة التي تواجه التعليم العام في اليمن.

- انتشار ظاهرة الغش في الاختبارات المدرسية والعامية .
- تعيين مديري المدارس دون معايير تربوية .
- ترقيع طلاب الصفوف الأولية دون إتقان المهارات الأساسية (القرأة والكتابة والحساب).
- قصور برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في إكساب الطالب / المعلم الكفايات التدريسية والتخصصية .
- ترقيع عدد من الراسدين في مختلف المستويات لزيادة نسبة النجاح .
- ضعف الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس .
- وقلة اهتمامهم بالنمو المهني والتتقيف الذاتي .

١- الشرق - أهم مشكلات الإدارة التعليمية في المدارس العربية - ١ .مصطفى رحب  
<http://www.al-sharq.com/news/details/181779>

- ضعف كفايات المعلم التدريسية: تخطيطا وتنفيذا وتقويما .
- غياب السياسة التربوية المتناسقة والمتكاملة لقطاع التعليم والتدريب .
- انخفاض نسبة الإنفاق على التعليم بالمقارنة مع نسبة الإنفاق العام .
- ضعف تنمية الذات المهنية لدى العاملين .
- تطوير المناهج لا يتزامن مع تطوير الأنظمة الفرعية الأخرى.
- كليات التربية تعد الطالب / المعلم بصورة منقطعة عن المدرسة والمناهج التي تدرّسها .
- انخفاض مستوى معيشة الأسر اليمينية وأثر ذلك في الإنفاق على تعليم أولادها .
- عملية تطوير المناهج لا تستند إلى دراسات علمية .
- اختيار المعلمين الجدد لا يتم وفق نظام يستند إلى أسس تربوية .
- غياب برامج التدريب المهني في مؤسسات إعداد التربويين لمديري المدارس قبل تعيينهم .
- غياب الوسائل التعليمية والتجارب العملية المصاحبة للدرس .
- ضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية وأولياء أمور المتعلمين .
- ضعف الاهتمام بتطبيق مواد التربية المهنية والفنية في المدارس .
- نقص في عدد المعلمين وخاصة في المواد العلمية والرياضيات واللغة الإنجليزية .
- تعلم المتعلمين يتركز على المواضيع التي ستأتي في الاختبارات .

• المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومييه بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.

أجريت العديد من الدراسات حول هذا الموضوع وتوصلت إلى:

١. أن المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات المدارس بدرجة كبيرة: ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية، وغياب الحوافز للمديرة المددعة، تدمر المعلمات من حصص الاحتياط، وتدني حماس المعلمات للأنشطة غير الصفية، وكثرة الإجازات المرضية للمعلمات، وضيق مساحة حجرات الفصول الدراسية، وعدم مناسبة المباني المدرسية لأداء العمل التربوي، وضعف المخصصات المالية الممنوحة لإدارة المدرسة، وضعف استجابة إدارة التعليم لحاجات المدرسة.

٢. أن المشكلات الفنية التي تواجهها مديرات المدارس بدرجة كبيرة: كثرة غياب الطالبات قبل وبعد الإجازات، وضعف رعمة المعلمات في الالتحاق بالدورات التدريبية.

\* \* \*

مشكلات المباني المدرسية المستأجرة في محافظة صبيا التعليمية ودور مديري المدارس في علاجها.

أوضحت إحدى الدراسات حول مشكلات المباني المدرسية المستأجرة في محافظة صبيا التعليمية ودور مديري المدارس في علاجها ومدى اختلاف وجهات نظرهم تجاه تلك المشكلات وعلاجها أن:

١. أهم مشكلات المباني المدرسية المستأجرة التي تواجه مديري المدارس بدرجة كبيرة فيما يتعلق بالمرافق والتجهيزات هي: عدم وجود غرفة اجتماعات

كبرى، وعدم وجود مسرح مدرسي، وعدم وجود حديقة مدرسية، وعدم توافر ملاعب كافية للطلاب، وعدم وجود غرفة مصادر تعليمية، وعدم وجود (مختبر مناسب) وعدم توافر وسائل الأمن والسلامة، ونقص الوسائل التعليمية، وعدم وجود مستودع لحفظ الأثاث والأدوات المدرسية.

٢. أهم مشكلات المباني المدرسية المستأجرة التي تواجه مديري المدارس بدرجة كبيرة فيما يتعلق بالمساحة والصيانة هي: عدم توافر أماكن كافية للنشاط المدرسي، وضيق المقصف المدرسي، وعدم وجود صيانة دورية للمبنى، وضيق غرفة المعلمين.

٣. كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين حول المشكلات والممارسات الفعلية لعلاجها لمتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - الدورات التدريبية).

\* \* \*

المعوقات العشر الأولى التي تعيق مديري المدارس الثانوية في محافظة المحويت مرتبة كما يلي:-

- نقص الإمكانيات المادية لسير عمل المدرسة .
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة .
- ضعف تأهيل العاملين بالمدرسة .
- ضعف برامج تدريب وتأهيل المعلمين أثناء الخدمة .
- تأخر الكتاب المدرسي .
- اتخاذ القرارات العشوائية لمعالجة المشكلات .
- العجز في المدرسين .

- انشغال مدير المدرسة الثانوية بأعمال أخرى بعيدة عن أعمال المدرسة .
- عدم توفر المشرفين المتخصصين في الأنشطة المدرسية .
- ضعف التكامل بين الأسرة والمدرسة .
- بعض مشكلات الإدارة المدرسية .

ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة نذكر بعضاً منها :

١. كثرة غياب المعلمين أو تأخرهم :

تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة .

\* . الحلول المقترحة :

- بالنسبة للمعلم المتأخر لابد من التقيد بالصلاحيات التي تخول لمدير المدرسة علاج هذا الجانب .
  - أما المعلم المتغيب فيتم توزيع راتب اليوم الذي تغيب فيه المعلم على المعلمين الذين تناوبوا على حصصه مع إعداد بيانات منظمة لهذا العمل .
  - نقل المعلم كثير التأخر والغياب إلى مدارس أخرى قريبة من مسكنه .
  - لابد من تعاون الوحدات الصحية والمستشفيات الحكومية والخاصة مع إدارة التربية والتعليم في طريقة منع التقارير الطبية .
- ٢ تسريع بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي :
- تعقد إدارة التربية والتعليم لقاءات أو دورات أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفريغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة .

## \* الحلول المقترحة :

o استغلال الفترات التي تسبق بداية العام الدراسي في إقامة مثل هذه الدورات .

o تنبيه المدارس قبل بداية مثل هذه الدورات بفترة كافية لأخذ الاحتياطات أثناء إعداد الجدول المدرسي .

o أن تكون مثل هذه اللقاءات أو الدورات في الفترة المسائية مع وضع الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على المشاركة والحضور .

## ٣. تكديس الطلاب في الفصول :

وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة نتيجة لوقوعها في حي أهل بالسكان أو تحويل الطلاب من قبل إدارة التربية والتعليم للمدرسة .

## \* الحلول المقترحة :

o أن يكون هناك اتصال بين إدارات المدارس واللجان الخاصة بتوزيع الطلاب على المدارس بحيث لا يتم إرسال أي طالب إلا بعد موافقة إدارة المدرسة خاصة إذا ما علمنا أن بعض الطلاب يسكنون في أحياء توجد بها مدارس ولا تعاني من الكثافة الطلابية .

o نقل الطلاب الذين يسكنون في أحياء بعيدة عن المدرسة إلى مدارس تكون قريبة من الأحياء التي يسكنون فيها .

١. قلة المتخصصين في مجال معين وإسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير متخصصين مع وجود وفرة في تخصصات معينة على حساب تخصصات أخرى .

## \*. الحلول المقترحة :

- o إعداد استمارة خاصة في نهاية كل عام من قبل شؤون المعلمين يوضح فيها احتياج المدرسة من التخصصات المختلفة لسد عجز المدارس في هذا الجانب .
- o تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي .
- o إقامة بعض الدروس النموذجية داخل المدرسة من قبل المعلمين المتخصصين تكون موجهة للمعلمين الذين يقومون بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم .

## ٢. عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية :

- كثرة أعداد الطلاب أدى إلى تحويل بعض الغرف الخاصة بالأنشطة إلى فصول .

## \*. الحلول المقترحة :

- o تشكيل لجنة من إدارة التربية والتعليم وإدارة المدرسة لتحديد الغرف التي تحتاج إليها المدرسة لممارسة الأنشطة المدرسية . والرفع عن أعداد الغرف التي يمكن جعلها كميزانية للمدرسة من الفصول .
- o استغلال المساحات الموجودة في الفناء الخارجي لإقامة غرف خاصة بالأنشطة المدرسية .

## ٣ صورة النشاط المدرسي :

- ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المطلوبة .

\*. الحلول المقترحة :

- أن يتم تحديد يوم أو يومان في الشهر) يوم الخميس ( كأيام مفتوحة  
تمارس فيها الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المنشودة يبدأ من الساعة  
12 - 8 ظهراً .

4. عدم نجاب أولياء أمور الطلاب مع المدرسة :

- عدم حضور ولي الأمر للسؤال عن الابن وتفقد سيره الدراسي .

\*. الحلول المقترحة :

- تجنيد كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الآباء  
بأهمية هذه الزيارات وواجباتهم نحو أبنائهم فلذات الأكباد .
- استغلال فترة توزيع النتائج والتقارير الشهرية ، وحث الأولياء على  
التواصل مع المدرسة .

5. مشكلة التأخر الصباحي للطلاب :

- لانتهاج من الأصطفاف الصباحي بنعمد منه أو لبعد سكنه عن المدرسة .

\*. الحلول المقترحة :

- وضع حوافز للطلاب المتالي في الانتظام .
- توجيه لفت نظر لولي أمر الطالب بالحسم من درجات المواظبة في حالة  
تكرار تأخره .
- الحسم على الطالب من درجة المواظبة .
- حرمان الطالب من حصص مادة محببة إلى نفسه كالتربية البدنية مثلاً .
- نقل الطالب إلى مدرسة قريبة من سكنه .

6. كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي :  
وهي خروج المعلم مع بداية الدوام أو في أثناء الدوام الرسمي .  
\* الحلول المقترحة :

- في حالة الاستئذان مع بداية الدوام فيمنع المعلم من التذقيع ويعامل معاملة المعلم الغائب في المشكلة الأولى .
- أما في حالة المعلم المستأذن لفترة محددة من الدوام فيتم وضع حدود معروفة للجميع كحد أقصى لعملية الاستئذان خلال الفصل الدراسي ويوثق ذلك في سجل خاص بذلك .

7. مشكلة عمال النظافة :

- وهي معاناة المدارس في توفير الأيدي العاملة التي تتولى أعمال النظافة وتحميل المدرسة أعباء مالية إضافة إلى أعبائها .  
\* الحلول المقترحة :

- أن تتولى إدارة التربية والتعليم التعاقد مع شركات نظافة يتم بموجبها تأمين العمالة اللازمة لكل مدرسة . على أن تتحمل الوزارة التكاليف المالية لهذه العمالة أو المشاركة في تحمل جزء من هذه الأعباء .

8. كثرة التعاميم الواردة من إدارة التربية والتعليم :

- انشغال العاملين بالمدرسة بمتابعة سير العملية التعليمية ، وهو ما قد يؤدي إلى تأخر إرسال مندوب المدرسة لاستلام التعاميم التي تخص المدرسة ، مما يجعلها تتكدس بل أن البعض منها يحتاج لرديد سريعة .

## \*. الحلول المقترحة :

- إعادة تعيين مندوبين من قبل إدارات التربية والتعليم لتوزيع هذه التعاميم على المدارس .
- الاستفادة من التقنيات الحديثة وإرسال هذه التعاميم عبر هذه التقنيات ( النت ) مثلاً .

## 9. قلة استخدام الوسائل التعليمية :

- معاونة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة .
- ## \*. الحلول المقترحة :

- قيام المشرفين على تقنيات التعليم بزيارات مكثفة للمدارس ومتابعة الوسائل المتوفرة فيها وحث المعلمين على ضرورة الاستفادة منها .
- إقامة الدورات التدريبية المكثفة لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية .
- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل وأجهزة تعليمية .<sup>(١)</sup>

- أهم المشكلات السائدة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي -  
\* أبرز المعوقات تتمثل في:

- غياب المرونة التنظيمية لمجابهة المتغيرات وتدني فعالية التخطيط، إضافة إلى محدودية المشاركة في اتخاذ القرار وبركز السلطة الكاملة بيد المدير، وضعف المتابعة والرقابة، وانتشار ظاهرة الرشوة في الإدارات المدرسية، وغياب

---

١- بعض مشكلات الإدارة المدرسية - منهل الثقافة التربوية

نظام منصف للتشجيع المادي والمعنوي للإداريين والعاملين المتميزين، وضعف مستوى التواصل والتنسيق بين الهيئات المدرسية بمختلف أشكالها العليا والدنيا .  
الحلول المقترحة :

والارتقاء بالمنهجية الإدارية للمدرسة، وبأهمية تحديد صلاحيات وسلطات كل المستويات الإدارية وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ القرارات التربوية العليا ونفيعيل دور الرقابة والمحاسبة.. مطالبا باعتماد نظام الحوافز المادية والمعنوية للإداريين والعاملين المتفوقين بالمدارس.

\*غياب الطلاب وهروبهم:

يمثل المجتمع الطلابي مجتمعا متميزا نظرا لتركيبته المتميزة لأفراده الذين تربطهم علاقات خاصة وتجمعهم أهداف موحدة في ظل مجتمع تربوي تحكمه أنظمة وقوانين تنظم مسيرة العمل داخله ، وعلى الرغم من ذلك فقد زخر هذا المجتمع بالكثير من المشكلات المختلفة التربوية والتعليمية التي اقلقت مضاع المسؤولين والتربويين ومن تلك المشكلات مشكلة التأخر الدراسي ومشكلة السلوك العدواني والتمرد والجنوح والانطواء والغياب والتأخر الصباحي ، وغيرها من المشكلات المؤثرة في حياة الطالب والتي قد تؤثر سلبا في مسيرته الدراسية .

وتعتبر مشكلة الغياب والهروب من أهم المشكلات التي يعاني منها المجتمع المدرسي ، وذلك لما لها من تأثير سلبي على حياة الطالب الدراسية وسلبا في كثير من إخفاقاته التحصيلية وانحرافات السلوكية. وهذا ما أشغل بال المسؤولين والمربين الذين أخذوا على عاتقهم دراسة هذه المشكلة والتعرف على أسبابها ووضع البرامج لعلاجها والقضاء على آثارها .

يعني غياب الطالب عن المدرسة هو عدم تواجده بها خلال الدوام الرسمي أو جزء منه . سواءً كان هذا الغياب من بداية اليوم الدراسي ، أي قبل وصوله للمدرسة أو كان بعد وصوله للمدرسة والتنسيق مع بعض زملائه حول الغياب أو حضوره للمدرسة والانتظام بها ثم مغادرته لها قبل نهاية الدوام دون عذر مشروع.

وإذا كان غياب الطالب في بعض الأحيان بسبب مقبول لدى أسرة الطالب كالغياب لأجل مهام منزلية بسيطة أو بسبب عوامل صحية يمكن التغلب عليها أو ، بسبب عوامل أخرى غير ذات تأثير قوي ولكن يجدها الطالب فرصة للغياب . فإن ذلك لا يعتبر مقبولاً من ناحية تربوية لأن تلك الظروف الخاصة يمكن التغلب عليها ومواجهتها بحيث لا تكون عائقاً في سبيل الحضور إلى المدرسة .  
أهم الحلول المقترحة لهذه المشكلة :

على الرغم من التأثير السلبي لغياب الطالب وهروبه من المدرسة على الطالب نفسه وعلى أسرته والمجتمع بشكل عام . إلا أن تأثيره على المدرسة أكثر وضوحاً ، ذلك أنه عامل كبير يساهم في تفشي الفوضى داخل المدرسة والإخلال بنظامها العام .

فتكرار حالات الغياب والهروب من المدرسة وبروزها كظاهرة واضحة في مدرسة ما يسبب خللاً في نظام المدرسة وتدهور مستوى طلابها التعليمي والتربوي خاصة في ظل عجز المدرسة عن مواجهة مثل هذه المشكلات (وقاية وعلاجاً) .

ومن هنا فعلى المدرسة أن تكون قادرة على اتخاذ الإجراءات الإدارية والتربوية المناسبة لعلاج مشكلة الغياب والهروب ، وجادة في تطبيقها والحد من

خطورتها والتي قد تتجاوز أسوار المدرسة إلى المجتمع الخارجي فتظهر حالات السرقة والعنف وإيذاء الآخرين والتخريب والاعتداء على الممتلكات العامة وكسر الأنظمة . وما إلى ذلك من مشكلات تصنع المدرسة والمنزل عاحزين عن حلها ومواجهتها .

ومن أهم ما يمكن أن تقوم به المدرسة في هذا المجال :

### أولاً : الإجراءات الفنية :

- ١- دراسة المشكلات الطلابية الحقيقية والتعرف على أسبابها مع مراعاة عدم التركيز على أعراض المشكلات وطواهرها وإغفال جوهرها واعتبار كل مشكلة حالة لوحدها متفردة بداتها .
- ٢- تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق مريد من التوافق النفسي والتربوي للطلاب عن طريق :

- أ- تهيئة الفرص للاستفادة من التعليم بأكبر قدر ممكن .
- ب- الكشف عن قدرات وميول واستعدادات الطلاب وتوجيهها بشكل جيد .
- ت- إثارة الدافعية لدى الطلاب نحو التعليم بشتى الوسائل .
- ث- تعزيز الجوانب الإيجابية في شخصية الطالب والتعامل بحكمة مع الجوانب السلبية .
- ج- الموازنة بين ما تكلف به المدرسة طلابها وما يطبقون تحمله .
- ح- إثارة التنافس والتسابق بين الطلاب وتشجيع التعاون والعمل الجماعي بينهم .

٣- خلق المزيد من عوامل الضبط داخل المدرسة عن طريق وضع نظام مدرسي مناسب يدفع الطلاب إلى مستوى معين من ضبط النفس يساعد على تلافي المشكلات المدرسية وعلاجها ، مع ملاحظة أن يكون ضبطاً ذاتياً نابعاً من الطلاب أنفسهم وليس ضبطاً عشوائياً يفرض تعليمات شديدة بقوة النظام وسلطة القانون .

٤- دعم برامج وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي وتفعيلها وذلك من أجل مساعدة الطلاب لتحقيق أقصى حد ممكن من التوافق النفسي والتربوي والاجتماعي وإيجاد شخصيات متزنة من الطلاب تتفاعل مع الآخرين بشكل إيجابي وتستغل إمكاناتها وقدراتها أفضل استغلال .

٥- توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة لخلق المزيد من التفاهم والتعاون المشترك بينها حول أفضل الوسائل للتعامل مع الطالب والتعرف على مشكلاته ووضع الحلول المناسبة لكل ما يعوق مسيرة حياته الدراسية والعامية.

#### ثانياً : الإجراءات الإدارية :

١- وضع نظام واضح للطلاب لتعريفهم بالنتائج الوخيمة التي تعود عليهم بسبب الغياب والهروب من المدرسة . مع توضيح الإجراءات التي تنتظر من يتكرر غيابه من الطلاب وأن تطبيق تلك الإجراءات لا يمكن التساهل فيه أو التقاضي عنه .

٢- التأكيد على ضرورة تسجيل الغياب في كل حصة عن طريق المعلمين وأن

يتم ذلك بشكل دقيق وداخل الحصص دون الاعتماد بشكل كامل على عرفاء الفصول الذين قد يستغلون علاقاتهم بزملائهم.

٣- المتابعة المستمرة لغياب الطلاب وتسجيله في السجلات الخاصة به للتعرف على من يتكرر غيابه منهم ، وتتم المتابعة بشكل يومي مع التأكد من صحة المبررات التي يحضرها الطالب من ولي أمره أو الجهات الأخرى كالتقارير الطبية ومحاضر التوقيف وما شابه ذلك وليكن ذلك عن طريق أحد الإداريين لإعطائه صفة أكثر رسمية .

٤- تحويل حالات الغياب المتكررة إلى المرشد الطلابي لدراسنها والتعرف على أسبابها ودوافعها ووضع البرامج والخدمات التوجيهية والإرشادية المناسبة لمواجهة تلك المشكلات وعلاجها .

٥- إبلاغ ولي أمر الطالب بغياب ابنه بشكل فوري وفي نفس يوم الغياب وحينذا لو يتم ذلك خلال الحصة الأولى أو الثانية على أقصر حد لكي يكون على بينة بغياب ابنه وبالتالي إمكانية متابعته للتعرف على حالته والتأكد على ولي الأمر بضرورة الحضور إلى المدرسة لمناقشة الحالة.

٦- التأكيد على الطالب الغائب بالالتزام بعدم تكرار العياب وكتابة التعهدات الخطية عليه وعلى ولي أمره مع التأكد بتطبيق اللوائح في حالة تكرار الغياب .

٧- اتباع إجراءات اشد قسوة لمن يتكرر غيابه وهروبه من المدرسة كالحرمان من حصص التربية الرياضية أو المشاركة في الحفلات المدرسية والرياضات الخارجية.

٨- تنفيذ التعليمات والتنظيمات التي تضمنتها اللائحة الداخلية لتنظيم المدارس والتي تنص على بعض آراءات التي يلزم العمل بها عند التعامل مع حالات الغياب.

ومهما يكن من أمر فإنه لا يمكن أن تنجح المدرسة في تنفيذ إجراءاتها ووسائلها التربوية والإدارية لعلاج مشكلة غياب الطلاب وهروبهم إذا لم تبد الأسرة تعاوناً ملحوظاً في تنفيذ تلك الإجراءات ومتابعتها ، وإذا لم تكن الأسرة جديّة في ممارسة دورها التربوي فسيكون الفشل مصير كل محاولات العلاج والوقاية .

**مشكلات وتحديات الإدارة المدرسية :**

إن التعليم شأنه شأن أي منظمة أو مؤسسة اجتماعية أخرى يمر بحالات من القوة والإزدهار في حين، و تتكالب عليه في أحيان أخرى عوامل ومسببات تؤدي إلى الضعف والوهن، وتسعى حل الإدارات التعليمية المختلفة وبحسب إمكاناتها المتوفرة إلى الوقوف أمام ما قد يعترض التعليم من مشكلات وتحديات لما تمتلك من إمكانيات بشرية أو مادية مسخرة ، إلا أن تلك الإمكانيات قد لا تقرب في أحيان كثيرة من الطموحات أو ما قد يؤمل الحقيقة ، كما أن المتغيرات العالمية الحالية في شتى المجالات قد ألفت بظلالها الإيجابية والسلبية على التعلم كونه إحدى كبريات المؤسسات أو المنظمات الاجتماعية بلا شك.

وبما أن التعليم يتعلق وبشكل مباشر بالمجتمع ويسايره، فهو بلا شك يتأثر سوارنيه سلباً وإيجاباً ، ويتفق معظم التربويين على أنه لا يوجد نظام تعليمي في العالم أجمع خال من المشاكل أو لاتعرضه المعوقات والتحديات التي تقلق مضاحح المسؤولين تستولي على قدر كبير من تفكيرهم ، وبما أن العالم أصبح قرية

كونية صغيرة بفضل اختراع تكنولوجيا المعلومات وما تلى ذلك من التأثير والتأثير في نواحي الحياة وبذلك يمكن القول أن هناك تقارب في حل المشكلات والتحديات الكبرى التي يقابلها التعليم في العالم أجمع مع فروق في حجمها .  
ومن هذه المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بشكل خاص كونها جزء لا يتجزأ من المنظومة التعليمية وإحدى أركانها المهمة :

أولاً : مشكلة عدم التوسع في التعليم الفني :

تعتبر هذه المشكلة من كبريات المشاكل والصعوبات التي تواجه النظام التعليمي بكامله في معظم الأقطار العربية والخليجية خاصة نتيجة لما يقابل ذلك من عزوف ملاحظ من قبل طلبات المجتمع نحو هذا النوع من التعليم ، فقد ذكر الحامد ( ٢٠٠٤، ٣١٦ ) أن استمرار وجود تلك المشكلة يمكن أن يفضي إلى حالة من الإنقسام الإجتماعي سببها التعلم نفسه . وذلك نخريج فئتين من أبناء المجتمع إحداهما أكثر تميزاً (التعليم العام ) والأخرى أقل تميزاً (التعليم الفني ) .

ثانياً: تقليدية دور المعلم في المؤسسات التربوية :

مبرغم النوجه الحالي نحو تأكيد صيغة مغايرة لدور المعلم الحقيقي والتي أصبحت تتعارض مع تلك التي كانت تبرز في دور الملقن فقط ، إذ أصبح المعلم حالياً موجهاً و مسانداً و مرشداً اجتماعياً و نفساً مستخدماً للتقنية . إلا لازال يشكو من توافر أنماط تقليدية لازالت تتبع ذات المنهج ويسير عليه و يعود ذلك لعدة أسباب منها ما تزال الكليات تعد المعلم بطريقة تقليدية . هناك مقاومة خفية لوضعية ودور التقنية التعليمية ، "تقليدية دور المعلم قد تأتي في جانب كبير منها بسبب أنماط وأساليب الإدارة المدرسية التقليدية". (الحامد، ٢٠٠٤، ٣١٨)

### ثالثاً: مشكلة مركزية الإدارة التعليمية:

وهي من المشاكل التي تعاني منها أكثر من الدول العربية ، حيث تتركز سلطوية القرار في يد السلطة المركزية العليا فقط وليست المركزية عيباً في حد ذاتها بل في القائمين بتطبيقها في بعض الأحيان، وكذا بسبب بعض التعقيدات الناتجة أنظمتها الروتينية والمعقدة في أحيان أخرى كثيرة .

"فلا يملك مدير المدرسة سلطة خاصة تخوله القيام بالتنوير أو الإصلاح وفق ماتطلبه مدرسته دون الرجوع إلى جهات عليا أو النظر في اللوائح أو الأنظمة التي لا يجب عليه مخالفتها أو عدم التقيد بها.(الحامد، ٢٠٠٤، ص ٢٢٣)

رابعاً: مشكلة ضعف الإستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة :

إن الإستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة ما يزال دائماً أساس أي عملية تقدم إنساني تمت حتى اليوم، لكن الجديد هو الآفاق غير المحدودة التي يفتحها عالم التقنية في المجال التعليمي والتربوي. ولقد تنبّهت الدول العربية منذ زمن ليس قصير بأهمية التكنولوجيا وضرورتها في مسيرة التعليم . وعملت بجهد كبير لإدخالها للنظام التعليمي ، بيد أنه في الحقيقة يوجد هناك ضعف في استخدام التكنولوجيا الحديثة ويعزى إلى عدة أسباب بعض منها التركيز على المادة الدراسية بعيد عن التطبيق والممارسة، سلبية المتعلم، ضعف التدريب الكافي للمعلمين، ضعف الموارد المالية .

### خامساً: تنامي الطلب الإجتماعي على التعليم:

إن التطور الإقتصادي والإجتماعي المذهل الذي طرأ على المجتمعات العربية وما صاحب ذلك من ازدياد مطرد طبيعي في أعداد السكان قد ولد طلباً

ملحاً على التعليم بمختلف طوائفه، ويمكن عزو الطلب المتنامي إلى التغيرات الاجتماعية والتغيرات الاقتصادية، فالمجتمعات التي تحظى بفرص تنمية واقتصادية يتزايد فيها الطلب على التعليم، فهذا يؤدي لحاجة المؤسسات التعليمية لقوة بشرية وتقنية في إدارتها في مقابلة هذا الطلب المتزايد على التعليم وتحد من خطورته وتبعاته<sup>(١)</sup>

### المشاكل التربوية التي تقابل مدير المدرسة:

من أولى المشاكل التي تقابل مدير المدرسة كقائد تربوي هي عملية ضغط المدرسين. لذلك فإن تشجيعهم يساعد علي إبقاء الأعمال المدرسية في مستوى مهني جيد.

و لكي يتم ذلك علي مدير المدرسة أن يتبع ما يلي:

- الحرص علي رعاية المدرسين
- إعداد المدرسين عقلياً وتدريبهم
- مناقشة المشاكل علي مستوى مهني تربوي
- المعوقات الإدارية العشر الأكثر أهمية التي تواجه مديري المدارس

### الثانية

- نقص الإمكانيات المادية لسير عمل المدرسة.
- انخفاض مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة.
- ضعف تأهيل العاملين بالمدرسة.
- ضعف برامج تدريب وتأهيل المعلمين أثناء الخدمة.
- تأخر الكتاب المدرسي.

١- الإدارة المدرسية في ظل تكنولوجيا المعلومات - عور .

- اتخاذ القرارات العشوائية لمعالجة المشكلات .
- العجز في المدرسين .
- انشغال مدير المدرسة الثانوية بأعمال أخرى بعيدة عن أعمال المدرسة .
- عدم توفر المشرفين المتخصصين في الأنشطة المدرسية .
- ضعف التكامل بين الأسرة والمدرسة .

### - ثانياً: الحلول والتوصيات:-

١. أهمية ممارسة مدير المدرسة الثانوية لجميع مهامه التربوية والتعليمية .
٢. ضرورة الاهتمام بعملية التقويم والمتابعة المستمرة لمختلف مجالات العمل المدرسي من قبل الإدارة المدرسية .
٣. ضرورة مراعاة توفر الصفات العلمية والأخلاقية والمهارية والإدارية لدى مديري المدارس الثانوية .
٤. إيجاد برامج جديدة للتأهيل والتدريب لم يسند إليه مهمة إدارة المدرسة الثانوية مع إجراء عملية التقويم للبرامج السابقة .
٥. مراعاة الشروط والمعايير التربوية في تعيين مدير لمدرسة ثانوية بعيد عن الاعتبارات الحزبية الضيقة .
٦. أهمية توفير الإمكانيات المادية وتذليل كافة الصعوبات لمعالجة المشكلات التي تعترض سير عمل مدير المدرسة الثانوية وكل العاملين في حقل التربية والتعليم .
٧. وضوح الأهداف التربوية لدى العاملين في حقل الإدارة المدرسية .

• المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر علماء الإدارة:

يرى عطوي (٢٠٠١) أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض الصعوبات التي تعوقها عن القيام بمهامها، ويمكن تصنيف الصعوبات التي تعترض لها الإدارة على النحو التالي:

أولاً: صعوبات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في:

- ١- النقص في بعض هيئات التدريس .

- ٢- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.

- ٣- الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.

- ٤- ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.

- ٥- ضعف التعاون بين المدرسين وأولياء الأمور.

- ٦- زيادة الطلبة في الصف الواحد.

- ٧- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية و قلة الكوادر الفنية المتخصصة.

- ٨- النقص في التجهيزات من مكتبات، ومختبرات، ومشاغل، وساحات، وملاعب وغيرها.

- ٩- تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية و أثرها في العمل المدرسي.

ثانياً: صعوبات إدارية وتتمثل في

- ١- عدم مناسبة كثير من المدارس وعدم كفايتها.

- ٢- عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها.

- ٣- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.

- ٤- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة البيئة التدريسية والعجز في بعض

التخصصات.

٥- الضغوطات الإجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.

٦- التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوبة الإنضباط المدرسي وغيرها

٧- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها. وفي هذه الحالة نجد الإداري

يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة أخرى مما يربك العاملين

معه، ويؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر. كما وأنه

يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء.

٨- عدم الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية والجدير بالذكر

أن عدم الإهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة إيجابية

يترتب عليه اعتمادية القرارات الإدارية وكثرة محافاتها للواقع.

٩- ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض

الإداري التي يمكن أن تساعد كثيرا في تيسير تدفق العمل، كما تساعد على

تحفيف الأعباء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية

والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة.

١٠- الإستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه

النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى عدم الإفادة من آرائهم وخبراتهم في هذا

المجال، كما أن مثل هذا الإجراء يؤدي عادة إلى تدمير الرؤوسين وضيقهم

وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند إتخاذها.

١١- حمود بعض الإداريين وتححرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور وذلك عن

طريق مقاومة النزاعات التحديدية لدى العاملين وفرض أنظمة شبه

بوليسية على تحركاتهم وششاطاتهم وأفكارهم المتصلة بمختلف محالات

العمل ، مما يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبتكار بينهم.

١٢- الميل إلى الإكتثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربا تحافظ على

الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمدرسة. ولكنها تضحى بالمضمون وتنسى

الهدف الأساسي من الجهد الإداري الذي يرمي إلى خدمة الناس وإشباع

رغباتهم والتيسير عليهم ما أمكن دون إفراط أو تفريط.

وكذلك يشير أحمد (١٩٩٩) أن الإدارة المدرسية تعاني الكثير من المشكلات

و السلبيات أهمها:

١- جهد مدير المدرسة ووقته يضيع في المشكلات الإدارية والمسؤوليات المالية

ولا يكاد يتفرغ للعملية التربوية .

٢- طريقة اختيار مدير المدرسة في ظل القواعد القائمة لا تحقق الغرض ولا تقدم

للمدرسة المدير الصالح.

٣- المدرسة في صراع مستمر مع الإدارة التعليمية لنقص الإعتمادات اللازمة

لإصلاح الأثاث ، وتدبير الأدوات، كما أن العلاقة بينها وبين البيئة ضعيفة

للغاية.

وذكر أبو عودة (٢٠٠٤) أنه يمكن تصنيف المشكلات التي تواجه مديري

المدارس إلى:

١- مشكلات وصعوبات شخصية داتية تخص المدير نفسه ،ومن أمثلتها

• قلة المعرفة بالأساليب الفعالة

• عدم القدرة على إدراك الدات.

• توقف التطوير الشخصي.

• عدم القدرة على التدريب.

- ضعف مهارة حل المشكلات.
  - ضعف القدرة على العمل الجماعي.
- ٢- مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة. ومن هذه المشكلات:
- مشكلات وصعوبات العمل .
  - مشكلات ذات صلة بالعملية التعليمية.
  - مشكلة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.
- هذا ويجمل مصطلقى (١٩٩٢) أهم المشكلات الشخصية والبيئية التي تواجه مدير المدرسة في:
- الخوف من المسؤولية، وتلق الرؤساء، ومحاولة إرضائهم حتى على حساب المصلحة العامة.
  - عدم اللجوء إلى التخطيط وتغلب النظرة الشخصية في اتخاذ القرارات.
  - عدم تحديد الأهداف بوضوح وقصور البيانات والمعلومات.
- ومع اختلاف نظرة المجتمع للمدرسة، ونظرة المدرسة للمجتمع، ووجوب كون العلاقة دينامية تفاعلية إلا أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض المعوقات في علاقتها مع المجتمع المحلي، ويراهما عطيوبي (٢٠٠١) على النحو التالي:
- ١- انشغال أولياء الأمور
  - ٢- عدم اختيار الأوقات المناسبة للإجتماعات.
  - ٣- التركيز على الحانب المادي كجمع التبرعات من أولياء الأمور.
  - ٤- عدم وجود التوعية الكافية بأهداف التعاون بين المدرسة والمجتمع.

- ٥- التركيز على موضوعات بحث لا تنهم أولياء الأمور.
- ٦- قلة التعاون في إعداد جدول الأعمال من قبل الآباء.
- ومع التأكيد على أن النظرة لمدير المدرسة كونه مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته إلا أنه تواجهه العديد من العقبات، يذكرها أحمد (١٩٩٩):
- ١- نقص الخبرة لبعض مديري المدارس وبالذات حديثي العهد منهم.
  - ٢- عدم إلمام مدير المدرسة بالمعلومات والمعارف الكافية عن جميع المواد الدراسية.
  - ٣- نقص في التدريب لبعض مديري المدارس على مهام الإشراف وعدم الإدراك الوافي بأهدافه.
  - ٤- جمع مديري المدارس بين الإشراف الإداري والفني وعدم توفر الوقت الكافي له، وهذا يصعب من موقفه ويحد من قدرته، ويدفعه إلى إيجاز الكثير من الأعمال والمهام بصفة روتينية ونظرية.
  - ٥- أسلوب الإشراف الفني لبعض المديرين القائم على أساس الأوامر المفروضة على المدير مع وجود الطاعة العمياء من المعلمين مما يولد الصراع المضاد للعلاقات الإنسانية وتراجع الإشراف الفني عن مساره التربوي.
- ويلخص حسين (٢٠٠٤) الصعوبات الإدارية التي تعترض الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر بما يلي:
- ٥ عدم وضوح مضمون الدور الذي يقوم به المدير، والإفتقار إلى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بإيجاز هذا الدور عاجزاً عن الأداء الصحيح، بسبب عدم إلحاقه بمحتوى هذا الدور أو التأكد مما يتوفر لديه من معلومات حل ما يتوقع منه القيام به.

- قصور الإدارة المدرسية عن تبني المستجدات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويرها لإحتياجات التعليم، فقد ارتبطت الأساليب الإدارية في جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بروتينات خطوط السلعة التقليدية، مما ينتج عنه كبح حرية المعلم داخل الفصل، وقيود حرية المدرسة ومحدودية مساحة الحركة لها.
- اعتماد الترقبات للوظائف القبلية و الإدارية والفنية على الأقدميات المطلقة دون إعتبار كبير لكفايات الوظيفة القيادية ومتطلباتها التأهيلية.
- انخفاض مستوى أداء بعض العاملين لأسباب مهنية أو نفسية.
- كثرة عدد التلاميذ في المدرسة الواحدة، بل وفي الفصل الواحد.
- عدم توافر الإمكانيات المادية والتجهيزات في المدرسة، فهناك مدارس بلا أسوار، وبلا مرافق صحية، وبعضها أثاثه تالف ولا يشجع التلاميذ مع البقاء في الفصل.
- العجز في إعداد المدرسين، فهناك بعض المدارس ينقصها العدد الكافي من المدرسين، وبعض المدرسين غير مؤهلين التأهيل المناسب، فضلا عن ضعف معنوياتهم.
- ضعف التدريب للمتقدمين لشغل وظائف مدير المدرسة أو وكيلها أو عدم كفاءتهم، وعدم التسلسل في شغل الوظائف الإدارية، كأن يرقى مدير المدرسة مثلا من التوجيه الفني إلى إدارة المدرسة مما يجعل بعض مديري المدارس على غير خبرة بمجال الإدارة المدرسية .

- عدم وجود خريطة تنظيمية توضح واجبات وسلطات المستويات الإدارية المختلفة بالوزارة، أو عدم إطلاع المدرسين ومديري ووكلاء المدارس عليها.
- كثرة وتلاحق القرارات الإدارية والتنظيمية التي تصدر من الإدارة المركزية أو مديريات التعليم.
- ضعف أجهزة السكرتارية بالمدارس وعدم وجود أرشفة جديدة.
- عدم رغبة أولياء الأمور في التعاون مع إدارة المدرسة في تسيير أمورها، وكذا عدم رغبة مديري المدارس في عقد مجلس الآباء والمعلمين إلا إذا كانوا محتاجين لبعض التمويل.
- ضعف ثقة المستويات الإدارية الأعلى بمديريات وإدارة التعليم في إدارة المدرسة، وبالتالي عدم رغبة هذه المستويات في إعطاء إدارة المدارس مزيداً من السلطات لتسيير أمورها أو تفويضها بعض السلطات.
- إهمال استخدام التكنولوجيا الإدارية أدى إلى تخلف مستوى التعليم عن مسايرة التقدم الحادث في العالم، والوقوف على نقل بعض التقنيات من الغرب أو الإنهاري بها.
- تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة، مما يؤثر سلباً في أداء العملية التعليمية ويحدث نوعاً من التضارب في الإختصاصات والأدوار.
- كثرة تنقلات المعلمين وبعض أفراد الجهاز الإداري أثناء العام الدراسي، مما يعوق العمل داخل المدرسة.
- كثرة لجان المتابعة يؤدي إلى إستغلال إدارة المدرسة عن العملية التعليمية وأصبح أهم الأكلر للإدارة هي النطاقات من أجل من سة حياء - - - - - متمطورة ومستحة

## مشكلات تواجه مدير المدرسة من جهة المبنى المدرسي وتجهيزاته:

يعتبر المبنى المدرسي الملائم للعملية الإدارية التربوية من أهم أسس نجاح تلك العملية. وذلك بما يسهل على مدير المدرسة في الإشراف وقيادة العمل التربوي التعليمي المدرسي بكفاءة، ولكن مع الزيادة الكبيرة في أعداد السكان، زادت أعداد الطلبة بصورة أصبحت معها المباني المدرسية القائمة لا تكفي لإستيعاب عدد الأعداد. ويشكل ذلك إزدحاما في الصفوف الدراسية، ومن ثم عبئا أكبر على قيادة المدير لها.

ويرى حجي (٢٠٠١)، أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في هذا الشأن ومنها ما يلي:

- ١- وجود عدد من المباني المدرسية غير مشيدة لأغراض تعليمية أو تربوية.
  - ٢- وجود عدد من المباني غير الصالحة. وتحتاج إلى إصلاحات. ومدارس آيلة للسقوط.
  - ٣- قلة الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية، إذ تم تحويل كثير من هذه الأماكن إلى فصول دراسية.
  - ٤- البناء في الأرضية والملاعب، مما أدى إلى تقلص مساحتها بشكل كبير وجعلها غير صالحة لممارسة النشاط.
- وقد نقل الترك (١٩٩٦) عن العديد من الدراسات العربية والأجنبية وحوود علاقة ربط بين البيئة الفيزيائية المحيطة بالعمل كالإضاءة والتهوية وموقع المدرسة. وغيرها من العوامل التي تؤثر في مستوى الضغط النفسي والرضا الوظيفي للمديرين وكذلك المعلمين والطلبة، فتعكس آثارها على العملية التربوية والتعليمية

بشكل مباشر أو غير مباشر بالسلب أم بالإيجاب.

مما سبق يتبين أن الإدارة المدرسية تواجهها العديد من الصعوبات والمشكلات التي تؤثر في تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذه المشكلات ما كان يتعلق بالمدير نفسه، وأسلوب إدارته للمدرسة والعاملين فيها، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية وكل ما له صلة بالعملية التعليمية، كالمنهاج، والوسائل التعليمية/التعليمية، والبناء المدرسي وتجهيزاته، أو المجتمع المحلي وعلاقته بالمدارس. هذا بالإضافة إلى مشكلة عبء الدور الإداري والفني الذي يجعل من المدير يصرف وقته وجهده للقيام بالدور الإداري على حساب الدور الفني وهذا طبعاً يؤثر سلباً في تحقيق الأهداف العليا للمدرسة من إعداد التلميذ نفسياً، وجسدياً وعقلياً واجتماعياً؛ ليتكيف مع المجتمع المعاصر.

-ويرى المدحي (١٩٩١) أن تكليف مدير المدرسة بالتدريس لبعض الحصص الدراسية يعيق عمله الفني والإداري، وعدم استشارة مدير المدرسة عند تعيين أو نقل المعلم وعدم توفير المخصصات المالية الكافية في المدرسة، وفقدان الاستقرار النفسي والاجتماعي للمعلم.

إن أكثر المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية هي: قلة تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية المعلمين الكثافة الطلابية في الصفوف الدراسية، والنقص في الأجهزة والأدوات التعليمية وتكنولوجيا التعليم، وقلة زيارة أولياء الأمور للمدرسة للسؤال عن أبنائهم، وتدني الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب تدني الراتب، وتدني من الدراسة وجود أثر للجنس والمنطقة التعليمية في تصورات مدبري المدارس ومعلميهم في حين لم يوجد أثر للتوظيف

(مدير، معلم)، وعدد سنوات الخبرة في تصورات مديري المدارس ومعلميها نحو المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية.  
-ويذكر النابه (١٩٩١) :

في دراسته حول المسؤوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة فقد كشفت من خلال عينة الدراسة عن وجود رغبة في تعلم كل ما يستجد في مجال الإدارة المدرسية من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة، وأن الأعمال الإشرافية لا تلقى اهتماما كافيا من قبل المديرين رغم أنها تشكل جزءا أساسيا من مهام عملهم.

الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة ضعيفة، وعدم تمويل المدرسة بالاحتياجات الضرورية اللازمة، وتدخّل الإدارة التربوية في كثير من الشؤون المناط بإدارة المدرسة للقيام بها.

توصلت الدراسة إلى أن الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة كثيرة وتحد من قيامه بمهامه الفنية، وأن مدير المدرسة لا يعد الإعداد الجيد قبل الخدمة لهيئة الإدارة، وعدم إتاحة الفرصة له من الاستفادة وتطبيق ما تعلمه وتدريب عليه أثناء الخدمة.

كشفت الدراسة عن أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية أثناء قيامهم بالعمل الإداري ما يلي :

١. عدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية .
٢. عدم إعطاء الحوافز المادية والمعنوية للنازيين في العمل.
٣. عدم متابعة شؤون المعلمين والإشراف عليهم، كثرة تنقلات المعلمين ازدحام الطلاب في الصف الواحد.

٤. عدم حضور أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم، عدم حضور أولياء الأمور الحفلات المدرسية.

٥. عدم ملائمة بعض المناهج الدراسية للطلبة، عدم توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.

٦. عدم توفر التجهيزات المدرسية مثل المختبرات، والمكتبات، والملاعب.

وبينت الدراسة إن أبرز الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة تلك المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية، ويليها المتعلقة بإدارة المدرسة ثم الطلاب فالعلمين.

-دراسة حسين (١٩٨٨) :

كانت بعنوان مشكلات إدارات المدارس الإعدادية للبنين في بغداد أسبابها ومقترحات علاجها.

أهم النتائج:- أظهرت بأن أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة بالعراق والمتعلقة بالطلاب هي الغياب، والتأخر الصباحي، ومشاكل سلوكية والانتقال من مدرسة لأخرى، ونوزع التلاميذ على قاعات الاختبار، والأزياء والاهتمام بالمظهر. وكشفت الدراسة عن أشد المشكلات الخاصة بالمدرسة والمسئولين هي:- الأبنية المدرسية، وتعاون أولياء الأمور مع المدرسة، والكتب المدرسية، وعدم توفر الإمكانيات المالية، وعدم توزيع الأدلة على المدارس بصورة عادلة، وفي مدارس الإناث كانت أكثر المشكلات شدة عدم توفر الإمكانيات المادية وكترة الأعمال الكتابية اليومية، والأبنية المدرسية، وحدول الدروس الأسبوعي وتعاون أولياء الأمور مع المدرسة، أما المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة مع البيئة

التدريسية هي: مشكلات التأخر، والعلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية، وكانت مشكلات مدارس البنات لا تختلف عن مدارس البنين في هذا المجال.  
-دراسة كشمصيري (١٩٨٥) :

كانت الدراسة بشأن اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية في السعودية توصلت إلى أن هناك عوائق تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية مثل عدم قدرة المعلمين على التعبير عن آرائهم أمام الإدارة، كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، حاجة المديرين للتدريب بسبب نقص الخبرة  
- دراسة حسين (١٩٨٤) :

وقد ذكر اللواتي عن دراسة حسين والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الإعدادية للبنات في محافظة بغداد.  
وتوصلت الدراسة إلى أن هناك (٣٩) مشكلة تواجه إدارة المدرسة وقد صنفت تلك المشكلات في خمس مجالات حسب حدتها هي مشكلات: المنظمات الاجتماعية والأمهات، الطالبات، الهيئة التدريسية، السلطات التعليمية وتضم موظفي مديريات التربية والوزارة والمشرفات التربويات، الأبنية المدرسية والتجهيزات والوسائل التعليمية. ومن أبرز مشكلات المجالات الخمس هي: ضعف التعاون بين الأمهات والإدارة، انخفاض المستوى العلمي لدى بعض الطالبات انخفاض مستوى طموح الطالبات، قلة اهتمام بعض المدرسات بالرئى الموحد ضعف التعاون بين الهيئة التدريسية والإدارة، كثرة الإجازات المرضية والاعتيادية وإجازات الأمومة، وضيق الأبنية المدرسية (اللواتي، ١٩٩٢: ١٥).

- دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج عام (١٩٨٣) :  
هدفت الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية من  
وجهة نظر المديرين في مدارس المرحلة الابتدائية في دول الخليج العربية ومنها  
سلطنة عمان.

فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ستة مجالات للمشكلات المدرسية التي  
تواجه الإدارة المدرسية هي: التلاميذ وأولياء الأمور والهيئة التدريسية، والمسئ  
المدرسي، والمرافق المدرسية، والكتب والمناهج والمشكلات الإدارية.

١. وأهم المشكلات المتعلقة بالتلاميذ وأولياء أمورهم هي: التسرب، وانخفاض  
المستوى التحصيلي العام للتلاميذ، وإهمالهم للواجبات اليومية، وكثرة  
عددهم في الصف الواحد، وعدم العناية بالكتب والأدوات المدرسية، وقلة  
اشراكهم في الأنشطة المدرسية، وضعف التعاون بين البيت والمدرسة، وعدم  
متابعة أولياء الأمور لأبنائهم، وانتشار الأمية بين أولياء الأمور.
٢. أما في مجال مشكلات الهيئة التدريسية فإن أهم ما يواجه الإدارة المدرسية  
هي كثرة نصاب الحصص الأسبوعية، كثرة الإجراءات الاضطرارية  
وخصوصاً في مدارس البنات، وقلة التخصص في المرحلة الابتدائية.
٣. وأهم المشكلات في المبنى المدرسي والمرافق المدرسية: عدم توفر الشروط  
المطلوبة في المباني المستأجرة لتناسب المدارس، وافتقار بعض المدارس  
للمرافق العامة مثل قاعات الدراسة والمختبرات، وقلة الوسائل التعليمية  
وعدم توفر المكان المناسب لحفظ الوسائل التعليمية، وعدم توفر  
التجهيزات المدرسية اللازمة، أما بالنسبة لمشكلات الكتب والمناهج

المدرسية: مشكلة تأخر وصول الكتب في بداية العام الدراسي. كما توصلت الدراسة إلى عدد من المشكلات الإدارية وأهمها: قلة الصلاحيات الممنوحة للمدير، وقلة الإداريين بالمدرسة، وكثرة الأساليب البيروقراطية التي تؤثر على العمل وقلة عدد المستخدمين وعمال الخدمات.

-دراسة قاسم (1971):

كانت الدراسة عن واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، توصلت الدراسة إلى أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وهي: كثرة الأعمال الكتابية والإدارية، عدم ملائمة المبنى المدرسي، ضعف تعاون أولياء أمور الطلبة مع المدرسة، ضعف الإمكانيات المالية المتوفرة في المدرسة، الكنافة الطلابية في الفصول الدراسية، عدم تلبية حاجات المدرسة، ومركزية الإدارة التعليمية.

أما المشكلات التي تواجه مديري المدارس ذات نظام الفترتين هي: صعوبة تحديد المسؤوليات في المحافظة على الأبنية والتجهيزات، وعدم توفر الوقت الكافي لممارسة الأنشطة المرافقة للمنهاج، وقلة الوقت المخصص للحصة الدراسية، قلة فرص التنسيق والتعاون بين المدرستين، ضعف إقبال المعلمين والطلبة على التعليم في الفترة الثانية، وضعف انتماء الطلبة للمدرسة.

-دراسة هيجيت (Highett, 1990):

هدفت الدراسة إلى استقصاء بعض المشكلات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة في إحدى مناطق جنوب استراليا، وتوصلت الدراسة إلى أهم هذه

المشكلات: قلة مصادر التمويل لدعم برامج وأنشطة المدرسة، وعدم تعاون المعلمين في النهوض بمستوى المدرسة، وعدم تشجيع أولياء الأمور لأبنائهم وحفزهم على التعليم، والتدخل الزائد من قبل بعض أولياء الأمور في شئون المدرسة.  
-دراسة أودياري (Odiari، 1987) :

وهدفت الدراسة للتحقق من دور المدير في علاقة مجتمع المدرسة، ومقارنة هذا الدور مع وجهات نظر المعلمين وأولياء الأمور؛ لمعرفة وجهة نظرهم حول دور مدير المدرسة.

توصلت الدراسة إلى أن معظم أولياء الأمور يعضلون المشاركة في جميع برامج المدرسة، بينما يرى المعلمون والمديرون أنهم يجب أن يشجعوا للمشاركة في بعض النشاطات دين غيرها. وقد يؤدي ذلك إلى ظهور نوع من المشكلات بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور، لكن كان هناك شبه اتفاق بين أولياء الأمور بأن المدير يجب أن يعلمهم ماذا يعمل أبنائهم في المدرسة. وتوقع غالبية أولياء الأمور والعلمين من المدير تشجيع التعاون بين مجتمع المدرسة والمجتمعات المحلية لحل مشكلات المدرسة.

- دراسة كروسن وفان كليف (VanCleve & Crowson، 1985)  
أظهرت الدراسة أن عمل المديرين اليومي أكمله محدود بالإطار الرسمي للوظيفة بما يتعلق بالسيطرة وإدارة الأمور، وأن وقتهم يورء بين مهامه أقسام من السلوك، وأن علاقاتهم بالمعلمين تكاد تنحصر بالمناهج إضافة إلى توجيهه أنظمة السيطرة إلى الأموال ومراقبتها وشؤون الموظفين ووضع البرامج للطلاب

- دراسة كالهون (Calhoun، 1981) :

توصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمديرين أن يرفعوا من مستوى ظروف التعليم والتعلم، واحتلال دور قيادي في عملية تخطيط المناهج، من خلال المساندة الإدارية للمعلمين ودعمهم والعلاقات الإنسانية الجيدة والاستجابة السريعة للآخرين، وتوفير أماكن جديدة لتنظيم الأفراد، وتطوير القدرات الإبداعية لدى الآخرين، والالتزام بالمبادئ السليمة للنمو والتطور الإنساني، ومن خلال دعم المعلمين وتشجيعهم في تحديد وصياغة السياسات والأنظمة الخاصة بالمدسة واختيار الكتب المقررة والمشاركة في لجان تخطيط المناهج.

- بلود وميلر (Miller 1980 & Blood) :

توصلت الدراسة إلى عدة أسباب تؤدي إلى الاحتراق النفسي للمديرين وبالتالي مشكلات تواجهها في إدارة المدرسة، وأبرزها: ازدياد عدد الطلبة خلال (٤٠) سنة الماضية بالمقابل عدد المدارس بقي بنفس النسبة لم يتزايد، والمعلمون لا يقلون النصائح والتوجيهات من قبل المديرين؛ لأنهم أصبحوا أكثر تأهيلاً نحو التخصص، والمناهج أصبحت أكثر تعقيداً، ومركزية المديرية والجهات المشرفة على المدرسة يجعل مدير المدرسة أمام صعوبة في تلقي أوامره.

أكدت دراسة نشخصية حديثة أن الرؤية التعليمية للدولة غير الواضحة وتقدم اللوائح والتشريعات التربوية المنظمة للعمل التربوي والتعليمي وغيابها في بعض الوحدات الإدارية التربوية وتعيين مديري المدارس دون اعتماد معايير وأكدت الدراسة أنه لم يتم تطوير المناهج في ضوء خطة علمية، ولم يتم وضع معايير لتطوير عناصر المنهج كما لم تعط المناهج اهتماماً أكبر للمهارات المرتبطة بشخصية

المتعلم، وضعف التركيز على الطرائق التدريسية التي تعتمد على نشاط المتعلم مثل التعليم التعاوني والاستكشافي والعصف الذهني والعمل في مجموعات. وأن تأليف الكتب يتم دون إقرار وثائق المناهج الدراسية وغيرها.

لافتا إلى أن مشكلة ازدحام القاعات من أخطر القضايا التي تواجه التعليم العام في اليمن، وخاصة في المدن، وأن هناك مدارس غير صالحة من الناحية التربوية. وقلة القاعات المخصصة للمختبرات المدرسية والأنشطة. ونقص الماني المدرسية. واستخدام مبانٍ سكنية للعمل المدرسي، ونقصا واضحا في التجهيزات والمستلزمات في معظم المدارس.

### تشخيص المشكلات الرئيسية:

١- دراسة (المدحجي، ١٩٩١):

وضحت أن أكثر المشكلات الادارية التي تعيق ادارة المدرسة هي قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لريادة انتاجية المدرسين وازدحام الصفوف بالطلبة والنقص في تكنولوجيا التعلم والادوات والاحهرة.

المدحجي (١٩٩١، ص ٢١-٢٢).

٢- دراسة اللواتي ١٩٩٢:

اجريت الدراسة في سلطنة عمان وهدفت الى كشف وتحديد المشكلات التي يواجهها الادارة المدرسية في المدارس الابتدائية وتكونت عينة الدراسة من (١١) مديرا ومديرة و(٢٦٢) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المناطق التعليمية في مسقط والباطنية. وكان اداة البحث استبانة تضمنت (٦٥) فقرة موزعة على خمسة محالات هي مشكلات مدرسية مصدرها .

- التلاميذ وأولياء الامور.

- الهيئة التدريسية .

- مديرو المدارس.

وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان اكثر المشكلات التي تواجهها الادارة المدرسية في المدارس الابتدائية

في سلطنة عمان ناتى من مشكلات مصادرها الابنية والمرافق المدرسية تليها

بالترتيب مشكلات مصدرها التلاميذ وأولياء الامور ومشكلات مصدرها موجهو

و اداريو المناطق التعليمية ومشكلات مصادرها مديرو المدارس والهيئة

التدريسية.(اللواتى. ١٩٩٢، ص٣٢-٣٣).

-دراسة(حسين.١٩٨٤) :

والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديرات المدارس

الإعدادية للبنات في بغداد- وكان أهمها

١- المنظمات الإجتماعية و البنات.

٢- الطالبات.

٣- الهيئة التدريسية.

٤- السلطات التعليمية وتشمل موظفي مديريات التربية والوزارات

والمشرفات التربويات.

٥- الأبنية المدرسية، التجهيزات والوسائل التعليمية.

ومن أبرز مشكلات المجالات الخمسة هي:

• ضعف تعاون الأمهات مع الإدارة وانخفاض المستوى العلمى لدى بعض

الطالبات.

- انخفاض مستوى طموح الطالبات وقلة اهتمام بعض المدرسات بالالتزام بالزي الموحد، وضعف التعاون بين البيئة التدريسية والإدارة .
  - كثرة الإجازات المرضية والاعتيادية، وقلة الإلتزام بالخططة اليومية والسنوية وشيوع ظاهرة الوساطة.
  - قلة زيارات المشرفات الإختصاصيات، وقلة استعمال الوسائل التعليمية وضعف تعاون مديرية التربية مع الإدارة.
- المشكلات الإدارية التي تواجهها الإدارة المدرسية من وجهة نظر علماء القرب:**

- يرى هافت (*Hignett 1990*) في دراسته أن أهم المشكلات الإدارية هي:
  - قلة مصادر التمويل للانشطة وبرامج المدرسة .
  - عدم التعاون من قبل المعلمين في النهوض بمستوى الدراسة.
  - عدم كفاية المساندة من قبل المؤتمين في شؤون التعليم .
  - عدم اهتمام اولياء الامور في تشجيع ابنائهم .
  - التدخل الزائد من قبل اولياء الامور في شؤون المدرسة مما يعيق من فعاليتها. (*Hignett, 1990*).

-دراسة برجيس ١٩٩٢ (*Briggs*):

اجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية وهدمت الدراسة الى تحديد حاجات المديرين في المدارس الابتدائية باعتبار ان المدير هو العامل الالهم في نجاح الدراسة وانه يعتبر مفتاح النجاح للمدرسة التي يقودها وأوضحت أن مديري المدارس الابتدائية بحاجة الى دورات خاصة تزيد من خبراتهم العمارة ولتحقيق ذلك اوصى الباحث بان تشارك الجامعات والمشرفون التربويون في تنظيم تلك

الدورات. ( Briggs، 1992، P44 ).

من خلال استعراض الدراسات السابقة يستنتج الكاتب ما يلي :-

• أولاً: لابد من إعداد مدير المدرسة الإعداد الجيد قبل الخدمة لمهنة الإدارة التي

تتطلب الكثير من المهارات ولذلك يحتاج إلى تدريب أثناء الخدمة.

( النابه ١٩٩١ أبو شيخة ١٩٨٨. المسيلم ١٩٨٨. كشميري ١٩٨٥ ).

• ثانياً: تؤدي مركزية الإدارة التعليمية (مركزية السلطة) إلى ضعف صلاحيات

الإدارة المدرسية. ( الحبشي ١٩٩٥. العمر ١٩٩٥. الغانم ١٩٩٠. بلود

وميلر ١٩٨٠. قاسم ١٩٧٦ ).

• ثالثاً: ضعف العلاقة والارتباط بين المدرسة والمجتمع أدى إلى ضعف

التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة. ( أودياري ١٩٨٧. خصاونة ١٩٨٦.

حسين ١٩٨٤. مكتب التربية العربي لدول الخليج ١٩٨٣. رايس ١٩٧٨ ).

• رابعاً: عدم الأخذ في الاعتبار استشارة مدير المدرسة عند القيام بإجراءات

نقل أو تعيين المعلمين مما يترتب عليه وجود فجوة بين الإدارة التعليمية

والإدارة المدرسية. ( فوزي ١٩٩٥. المنيع ١٩٨٨ ).

• خامساً: الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية تعيق مديري المدارس

وتشكل عائقاً عليهم على حساب الممارسات التحسينية والتطويرية

للبرنامج التعليمي. ( هاتش ياب ١٩٨٨. راليز وهامي سميث ١٩٨٦ ).

مشاكل الإدارة المدرسية في التي يقع فيها العديد من مراء

**المؤسسات التعليمية:**

مدير المدرسة هو المسؤول الأول ورأس الهرم في المؤسسة التعليمية

وهو القدوة الأولى للمعلمين وللطلبة على حد سواء فإن سار على الدرب الصحيح

استطاع قيادة هذه المؤسسة إلى بر الأمان . وإن تعثر ساءت أمورها وكثرت مشاكلها ، وتحولت من كونها منارة منارات العلم إلى بؤرة من بؤر الفساد والعياذ بالله ..

ونظراً لأهمية هذا الدور وما له من تأثير كان لا بد من متابعة مدير المدرسة في كل أفعاله وأعماله وتوجيهه إلى الطريق السوي .. غير أن الكمال من صفات الله تعالى ، ولا بد من وجود أخطاء تتفاوت من مدير لآخر ، ونحن هنا قد نلتمس بعض العذر ذلك أن أغلب المدراء تولوا هذه المسؤولية من واقع خبرة ، ولم يتسن لهم دراستها بشكل علمي ، لذا فهم يقومون بعملهم بما تلمبه عليهم تجربتهم الشخصية . الأمر الثاني هو عدم وجود لائحة تنظم عمل مدير المدرسة وتسهل له القيام بعمله بشكل يضمن سير العمل في الاتجاه الصحيح .

وهذا لا يعني بالضرورة أن كل مدراء المدارس يرتكبون الأخطاء الفادحة بل إن لدينا مدراء في غاية الدقة والمسؤولية وهم أحرص على أداء أعمالهم بالشكل اللائق .

وما نحن هنا نستعرض هذه الأخطاء التي وقع ويقع فيها عدد كبير من مدراء المؤسسات التعليمية وهي على النحو التالي :

أولاً : أخطاء عامة :

- عدم مراعاة التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية الصادرة عن مدير المدرسة.
- التسرع في إعداد المخاطبات وعدم التدقيق فيها مما يعرض المدير للكثير من الانتقادات الإدارية والقانونية واللغوية.

- عدم مراعاة آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور، ورؤسائه، وزملائه، ومرؤوسيه .
- الغياب عن الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بعمله.
- التهاون في تنفيذ التعليمات الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظام والتعليمات .
- غياب الوعي الإداري وعدم الإلمام باللوائح والنظم الإدارية المعمول بها في الإدارة المدرسية.
- الجمع بين وظيفته وممارسة مهنة أخرى .
- استغلال النفوذ أو إساءة استعمال السلطة الوظيفية .
- إهشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته.
- التغيب المدرس والمبرمج لدور مساعد المدير وإبعاده عن تسيير أمور المدرسة.
- غياب التنسيق بين موظفي الإدارة المدرسية في الإجازة الصيفية الأمر الذي يؤدي إلى إغلاق المدرسة لأيام كثيرة.
- غياب متابعة الحارس في قيامه بأعماله من خلال الزيارة للمدرسة مساءً وملاحظة مدى تواجده في مقر إقامته.
- عدم عقد الاجتماعات سواء مع المعلمين أو مع مجالس الآباء .
- عدم الاهتمام بالمظهر العام للمدرسة وعدم الاهتمام بنظافة المدرسة ومرافقها.
- عدم الاهتمام بصيانة منى وأثاث وأجهزة المدرسة من خلال برنامج الصيانة الذاتية.

- عدم العناية بحديقة المدرسة والساحات والملاعب.
- عدم وجود آلية لإرجاع الأثاث التالف إلى مستودعات إدارة التعليم .
- عدم الاهتمام بتنظيم مستودعات المدرسة ونظافتها.
- غياب الحرص على توفير أدوات السلامة والإسعافات الأولية .
- عدم تخصيص مستودع لجمع الأثاث التالف وغير الصالح وما يحتاج إلى صيانة.
- غياب الحرص حول إبراز نشاطات الطلاب والمعلمين وعدم تعليق إنتاجهم من اللوحات والمجالات الحائطية.
- عدم المحافظة على نظافة مكتب المدير وترتيبه باعتباره الواجهة الأولى التي تعبر عن شخصية المدير.
- التدخين داخل المكتب والفصول والممرات دون التقيد بالمشورات والتعميمات التي تمنع ذلك.
- غياب الخطط المنظمة للعملية التعليمية بالمدرسة وعدم التنسيق في الجداول المدرسية.
- عدم الاهتمام بإبراز جداول المواعيد الدراسية وجداول الحصص .
- كثرة المهاترات والعنت والمزاح مع المعلمين أو الموظفين وغيرهم الأمر الذي يعطي انطباعاً غير لائق أمام الزوار ويعقد المدير بعض هيئته.
- السماح لجهات خارجية باستغلال المدرسة بعد الدوام الرسمي بدون إذن التعليم.

## ثانياً : الشؤون الطلابية:

- عدم الالتزام باللوائح والمواعيد المحددة لقبول وتسجيل الطلاب .
- الاستئثار بكل شيء ، يتعلق بأمور التسجيل والتدخل في عمل الأمين الإداري بالمدرسة .
- غياب التنظيم والدقة عند تسجيل الطلاب .
- عدم التدقيق في المستندات المطلوبة للتسجيل والاكتفاء بالصور دون الرجوع للأصل.
- المحايأة في تسجيل بعض الطلاب من خلال التجاوز في القبول والالتفاف حول اللوائح والتعميمات .
- عدم الاهتمام بتنظيم وتوزيع الصفوف بطريقة علمية منطمة.
- عدم الاهتمام بملفات الطلبة وغياب التنظيم والتصنيف الأمر الذي يخلق حالة من الفوضى والإرباك في العمل.
- غياب توجيه المعلمين إلى الاهتمام بالطلاب الموهوبين والعناية بهم والعمل على تنمية مواهبهم.
- عدم تشجيع الطلاب الموهوبين وعدم توفير الإمكانيات المادية المعينة على تنمية مواهبهم.. وقتل روح الطموح والإبداع لديهم.
- الاعتداد بالرأي الفردي وعدم أخذ رأي المعلمين في حصر الطلاب ذوي المشكلات السلوكية .
- من الأخطاء عند طرد الطالب هي تسليمه ملهه الشخصي .
- المبالغة في عقاب الطلاب واستخدام الضرب الوسيلة الأولى والوحيدة في العقاب.

- غياب النظام في عملية إجازات الطلاب وخروجهم من المدرسة .. فأعديها يسير بشكل شفهي غير مدروس.
- عدم الاهتمام بالطابور الصباحي ، وعدم متابعة الطلاب المتأخرين عنه.
- عدم الاهتمام بالزي المدرسي ، وترك الأمور على الغارب وخاصة للإناث.
- التلطف بالألفاظ النابية أمام الطلبة وعدم احترام العملية التربوية.
- غياب الصلة بين البيت والمدرسة .
- غياب النشاط المدرسي كلياً أو جزئياً في بعض المؤسسات.

### ثالثاً : الأخصائي الاجتماعي:

- عدم التعاون مع الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة .
- التدخل غير المدروس في عمل الأخصائي الاجتماعي.
- عدم متابعة الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة . ودراسة تقريره أولاً بأول
- معالجة المشاكل المدرسية بالضرب وعدم إفساح المجال للأخصائي بممارسة عمله المنوط به.
- عدم تزويد الأخصائي بأخر النشرات والتعميمات الواردة من الوزارة.

### رابعاً . المقررات الدراسية :

- غياب الدقة في تحديد احتياج المدرسة من الكتب الدراسية .
- التأخر في إرجاع الكتب الرائدة على حاحة المدرسة إلى مستودع الكتب
- التأخر في سداد الالتزامات المالية الخاصة بالكتب المدرسية ( سعر الكتاب المدرسي ) ( هذه النقطة كانت سبباً للكثير من المشاكل عندما كانت الكتب غير مجانية).

- عدم الاهتمام بكتاب المعلم أو التأخر في جلبه من المخازن.
- خامساً : المختبرات والمعامل المدرسية:
- عدم حصر محتويات المختبر والوسائل التعليمية بشكل دوري.
- غياب المتابعة لمشرف العمل .
- عدم المحافظة على الأجهزة والمعدات الخاصة بالمعامل .
- عدم مخاطبة التعليم بشأن مخاطبة الجهات المختصة بإتلاف المواد منتهية الصلاحية وخاصة المواد الكيماوية منها.
- غياب متابعة أمور الأمن والسلامة بالمعامل.

#### سادساً : المكتبة :

- إسناد المكتبة لن لا يستحقها أو يعرف حقها.
- إغلاق المكتبة بكل كامل أو جزئي وعدم تفعيل دورها.
- عدم الاهتمام بتطوير المكتبات أو المحافظة على ما تبقى منها.

#### سابعاً : المقصف المدرسي :

- السيطرة على المقصف المدرسي وما يدره من إيراد.
- عدم تسجيل الإيرادات الخاصة بالمقصف بشكل رسمي ومنظم.
- عدم الاهتمام بنظافة المقصف .
- عدم الاهتمام بنظافة وصحة العاملين بالمقاصف.
- غياب المتابعة الدورية للمقصف .. والتفتيش على الوجبات المأهولة فيه.
- عدم متابعة التسعيرة المحددة لكل صنف في المقصف المدرسي.

## ثامناً : المعلم :

- التعامل بدكتاتورية وعنجهية مع المعلمين .
- التعامل بعدم المسالة مع المعلمين وعدم التدقيق في عملية الحضور والانصراف وخاصة في بداية العام الدراسي.
- غياب التنظيم الإداري للمفات المعلمين.
- النقل التعسفي أو الإجباري للمعلم دون الرجوع لمدير المدرسة.
- السماح بنقل المعلم من المدرسة قبل تسوية العهد المسلمة إليه .
- عدم المساواة في التعامل مع المعلمين .
- تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست من تخصصهم رغم وجود المتخصص.
- عدم التعامل مرونة وعدم مراعاة ظروف المعلمين عند إعداد الجداول.
- عدم مراعاة العدل والمساواة بين المعلمين عند إعداد الجداول؛ خاصة في إسناد المواد الدراسية وحصص الاحتياط وأنواع النشاط.
- التهاون في تطبيق معدلات الأداء كاملة .
- عدم مراعاة وضع الحصص التي تحتاج إلى مجهود ذهني أو حسمي في أول اليوم الدراسي.
- عدم تدوين حصص الاحتياط في جدول الحصص الأسبوعي.
- عدم الاهتمام بكراسات التحضير الخاصة بالمعلمين وعدم اعتمادها بشكل دوري.
- عدم الإلمام بالقوانين عند إنزال العقوبة بالمعلم المقصر.
- عدم الاهتمام بزيارة المعلمين في العصول بشكل فحائي ودوري.

- مناقشة المعلم بأسلوب غير تربوي أمام الطلاب.
  - غياب المتابعة الدقيقة وتسجيل الملاحظات الخاصة بالمعلمين.
  - غياب الدقة في الإحصائيات والبيانات الخاصة بالمعلمين.
  - عدم الاهتمام بتنبيه المعلمين بضرورة استخدام السبورة والوسائل التربوية في التعليم.
  - عدم الاهتمام بحث المعلمين على تصحيح الكراسات وإجراء التطبيقات بشكل دوري وفعال.
  - عدم التعاون مع المفتش التربوي .
  - التحيز إلى فئة من المعلمين دون أخرى.
  - الاستماع للوشاية من البعض ضد زملائهم.
  - غياب النزاهة والموضوعية عند تقييم المعلم وخاصة عند إعداد تقرير الكفاءة.
  - عدم الإلمام بقواعد الترقيات والدرجات للمعلمين الأمر الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على حياتهم الوظيفية.
  - عدم الإلمام بقواعد الإجازات بل ومنحها أو بمنعها وفق مزاج المدير .
  - الترويع في إيقاف مرتب المعلم دون إتباع للتسلسل الإداري المتبع في الخصوص.
- تاسعاً : الامتحانات :
- الاكتفاء بالرأي الشخصي وعدم أخذ رأي المعلمين عند إجراء الامتحانات .
  - عدم مراعاة المواد الصعبة وذلك بوضع مادتين صعبتين في يوم واحد .
  - السماح بالغش في الامتحانات وعدم التزام الضبط والربط وخاصة في امتحانات النقل.
  - التلاعب في نتائج الطلبة .

## التوصيات :

- التشدد في اختيار مدير المدرسة من حيث المؤهل والخبرة واجتياز المسابقة والمقابلة الشخصية.
- عقد المؤتمرات والدورات التثقيبية والتأهيلية لمدرء المدارس بشكل دوري ومنظم.
- نقل مدير المدرسة لممارسة عمله في أكثر من مدرسة حتى تتجدد خبرته ونشاطه.
- إعداد لائحة لتنظيم العمل بالمؤسسات التعليمية وإعداد ضوابط منطعة لها لا يحوز الاجتهاد معها.
- توحيد المستندات الداخلية للمؤسسات التعليمية .
- عدم التهاون مع المدير المقصر ومعاقته بشكل يتناسب وحجم الخطأ المرتكب.
- المعوقات الإدارية والثقافية والتنظيمية والفنية التي

## تواجهها إدارة المدرسة.

فالمدرسة مؤسسة اجتماعية . كالمؤسسة الدينية أو الأسرية . لها تاريخها ومفرداتها اللغوية المتخصصة . وناس ذوي طوائف بيروقراطية . ومجموعة من القواعد والترتيبات والإجراءات المعقدة المتنعة خاصة بها . وكأية مؤسسة اجتماعية تقوم بتجديد أدوار مختلفة وحقوق مختلفة . ومسؤوليات مختلفة لمختلف الناس فيها وإن ما يجعل المدرسة وإدارتها مؤسسة قائمة هو تلك المجموعة المحددة من الوظائف الأساسية التي تقوم بها لخدمة المجتمع.

وتواجه الإدارة المدرسية عدد من المعوقات الإدارية والتنظيمية والثقافية والاجتماعية والفنية، تاليا عرض لأهم تلك المعوقات:

١. مشاكل إدارية :

- أ- عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم.
- ب- عدم وجود قواعد وقوانين إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام .
- ج- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء الإدارة الذاتية .
- د- انعدام الحوافز والمكافآت المعنوية .

٢. مشاكل تنظيمية :

- أ- عدم وجود خطة منظمة لسير العمل .
- ب- عدم وجود هيئة عامة تعني بالعمل والمؤسسة تزيد الانتاجية .
- ج- عدم توزيع الأدوار على العاملين في المؤسسة يكفل المساواة وتساوي الفرص والعدالة .
- د- عدم التنسيق بين الإدارة والجماعة .
- هـ- التعارض بين الإدارة والعمل الأساسي للموظف مما يؤثر سلباً على الإنتاج.

الإنتاج.

٣. مشاكل ثقافية :

- أ- عدم الوعي الكامل لدور الإدارة
- ب- انعدام قنوات الاتصال لدى الإدارة .
- ج- عدم فهم الأهداف العامة والخصائص الهامة لدى الإدارة .
- د- التسلط والسيطرة وحب التملك .

#### ٤. مشاكل اجتماعية :

أ- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري .

ب- الاعتماد على الغير والاتكالية .

ج- انتشار الفساد والمحسوبية والرشوة من قبل فئة .

#### ٥ مشاكل فنية :

أ- عدم التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية للإدارة .

ب- عدم حضور دورات وندوات والتطبيق العملي للإدارة .

ج- بالإضافة لعدم التخطيط الجيد وعدم الرقابة وعدم التنسيق والتنظيم

الجيد والمركزية في اتخاذ القرار . وعدم قبول التغيير.

أهم التوصيات والمقترحات التي تساعد مدير المدرسة على مواجهة المشكلات الإدارية:

لم نعد العنصرية القروية في المدارس كما كانت عليه في العصور الماضية،  
فالتطوير العلمي والحضاري والتكنولوجي الهائل والكبير الذي حدث خلال مدة  
رمزية قصيرة ألقى بظلاله الإيجابية والسلبية على عملية التعلم في المدرسة، مما أدى  
إلى ظهور مشكلات تربوية في المدرسة تختلف من حيث الكم والنوع عن المشكلات  
التي كانت سائدة في أزمان ماضية، وبالتالي فإن البحث عن أساليب يمكن من  
طريقها إجراء تعالجات تربوية شاملة مطلب تربوي يعرض نفسه وفقاً لهذا  
الواقع المتغير في مدارسنا في الوقت الحاضر.

وبعد أن تعرفنا على أهم المشكلات التي يواجهها مديري المدارس نخرج  
بعض التوصيات التي تساعد الإدارة المدرسية على المدرسة مواجهة هذه المشكلات.

## التوصيات:

- (١) عقد دورات تدريبية لمديري ومديرات المدارس بهدف تدريبهم على حل المشكلات.
- (٢) إقامة ورش عمل دورية بين المديرين من ذوي الخبرة مع زملائهم الجدد لتبادل الخبرات في مواجهة المشكلات وكيفية حلها.
- (٣) تكوين مجتمعات مهنية بين مديري مدارس المنطقة التعليمية.
- (٤) العمل على تعيين كادر إداري مدرب ومؤهل لكل مدرسة، وإنشاء قسم حاص بشؤون الطلاب.
- (٥) تفعيل دور المشايخ بالتنسيق مع مكتب الوالي للمناطق التي تخدمها المدرسة في محالس الآباء.
- (٦) فتح المجال أمام مديري المدارس المتميزين للتقدم وظيفياً في ضوء معايير محددة للتدرج الوظيفي.
- (٧) زيادة ميزانية المدرسة من قبل الجهات المختصة، لمواجهة المشكلات المتعلقة بالموارد المالية.
- (٨) العمل على إيجاد مصدر دخل ثابت للمدارس، كإنشاء بعض المحلات التجارية خارج أسوارها.
- (٩) إتاحة الفرصة للمؤسسات لدعم المدارس مقابل السماح لهم ببعض الإعلانات التجارية المشروطة.
- (١٠) الحرص على تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية في العمل.
- (١١) السعي لتوفير غرف خاصة بالأنشطة المدرسية.

(١٢) إعطاء الصلاحية لمديري المدارس للاتفاق مع شركات النظافة في ضوء المبلغ المحدد للمدرسة.

(١٣) استحداث وظائف قيادية أخرى في الإدارة المدرسية، تتضمن تعيين مساعدين للمدير في مجالات. مساعد المدير للعلاقات العامة، ومساعد المدير للتنمية المهنية والأكاديمية للمعلمين، مساعد المدير للشئون المالية والإدارية وشئون الطلاب.

ويذكر بعض الباحثين عدد من التوصيات أهمها:

(١) العمل على توثيق الصلة بين المدرسة والمنزل وذلك من خلال وضع البرامج لزيارات أولياء الأمور للمدرسة والمشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة.

(٢) العمل المستمر من قبل الإدارات المدرسية على تقديم المعلومات وكذا النص والإرشاد لأولياء الأمور في كل ما يختص بأمر أبنائهم على أن يأخذ ذلك طابع الاستمرارية.

(٣) العمل على تنشيط عمل مجلسي الآباء والمعلمين بهدف تعزيز الصلة بين المدرسة والمنزل وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة للمجتمع المحلي، وكذا ما يمكن للمجتمع المحلي أن يقدمه للمدرسة.

(٤) زيادة الجهود لتعميق الوعي اللازم بين الآباء ورجال التربية بأهداف ورسالة مجالس الآباء والمعلمين، وأهميتها في تربية وتعليم الطلاب وتنمية شخصياتهم.

(٥) العمل على تزويد المدارس الثانوية بأجهزة الحاسوب ومحاولة تطوير الإدارات التعليمية بما يتناسب والتطور الإداري الحديث.

- (٦) الاهتمام بتدريب العناصر البشرية وذلك من خلال الإيمان بأهمية التدريب أثناء العمل والتنسيق مع المؤسسات التعليمية مثل الكليات والجامعات ومراكز التدريب ، للارتقاء بمستوى المعلمين والمديرين في مجال التربية والتعليم.
- (٧) العمل على توفير الكادر الإداري المدرب في المدرسة وإقامة دورات تأهيلية وتدريبية لأفراد الإدارات المدرسية والموجهين التربويين أثناء الخدمة.
- (٨) ضرورة التقيد بشروط ومواصفات تعيين قيادات المدارس والتقييم المستمر لها وتطوير أوضاعها وإشراكها باستمرار في القرارات المتعلقة بها.
- (٩) ضرورة العمل باللوائح والأنظمة الإدارية وضرورة تواجدها لدى كل المعنيين وتنفيذها.

يورد الباحث بعض التوصيات الخاصة بمديري المدارس الثانوية.

- يوصي الباحث بأهمية ممارسة مدير المدرسة الثانوية لجميع مهامه التربوية والتعليمية .
- يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بعملية التقويم والمتابعة المستمرة لمختلف مجالات العمل المدرسي من قبل الإدارة المدرسية .
- يوصي الباحث بضرورة مراعاة توفر الصفات العلمية والأخلاقية والمهارية والإدارية لدى مديري المدارس الثانوية .
- يوصي الباحث بإيجاد برامج جديدة للتأهيل والتدريب لم يسند إليه مهنة إدارة المدرسة الثانوية مع إجراء عملية التقويم للبرامج السابقة .
- يوصي الباحث بمراعاة الشروط والمعايير التربوية في تعيين مدير لمدرسة ثانوية بعيد عن الاعتبارات الحزبية الضيقة .

• يوصي الباحث بأهمية توفير الإمكانيات المادية وتذليل كافة الصعوبات لمعالجة المشكلات التي تعترض سير عمل مدير المدرسة الثانوية وكل العاملين في حقل التربية والتعليم .

• يوصي الباحث بأهمية وضوح الأهداف التربوية لدى العاملين في حقل الإدارة المدرسية .

أبرز المبادئ التي تساعد على حل المشكلات المؤثرة على سير العملية التربوية يرى بعض التربويين أن جملة من المبادئ التي إذا تم اعتمادها بشكل واضح ومناسب يمكن لها أن تنجح إلى حد كبير في حل أكثر المشكلات المؤثرة على سير العملية التربوية. وان هذه المبادئ إذا استعملت بشكل مناسب وجيد يمكن أن تساهم مساهمة كبيرة في تقليص ظاهرة وجود المشكلات وعدم حلها بشكل مستمر. هذه المبادئ يمكن أن تتضمن:

- ١- رصد الطواهر السلبية في المدرسة بشكل يومي من قبل الإدارة المدرسية ومناقشتها في اجتماعات طارئٍ إذا تطلب الأمر لاتخاذ قرارات حولها.
- ٢- إشراك أولياء الأمور بشكل متواصل وإخبارهم بتقارير أسبوعية تكتب بمحاضر اجتماعات الإدارة المدرسية عن المظاهر السلوكية وغير التربوية التي تدر من أبنائهم كي يطلعوا على الواقع التربوي والمشكلات التي تطهر في المدرسة وكي يشاركوا في مقترحات الحلول لها.
- ٣- إشراك الجهات التربوية والعلمية المتخصصة والمعنية بالعملية التربوية بالواقع التربوي في المدرسة، وإخبارهم بالطواهر السلبية غير التربوية المرصودة في المدارس من اجل التعاون بين هذه الجهات والإدارة المدرسية لوضع حلول

علمية وتربوية موضوعية لهذه المشكلات، من هذه الجهات الساندة المشرفين التربويين والإدارة الإرشادية في مديريات التربية والأطباء النفسانيين ومراكز المحوثة التربوية والنفسية.

٤- سعي الإدارة المدرسية الجاد إلى تنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة من الجهات التربوية العليا مثل وزارة التربية أو مديريات التربية في المحافظات واجب تربوي يجب تحقيقه لأنه أمانه في أعناق جميع أعضاء الإدارة المدرسية، ولكن لا يعني هذا عدم وجود مرونة ذات فعالية ايجابية في مواجهة المشكلات المدرسية وحلها وهذا الأمر يعتمد وفقاً لطبيعة المشكلة وطروفها وأثارها على العملية التربوية في المدرسة فضلاً عن درجة المرونة المطلوبة في حل المشكلات.

٥- إن الإبداع والابتكار في إيجاد حلول واقعية وفعالة للمشكلات المدرسية يعتمد بشكل كبير على رغبة الإدارة المدرسية في حل تلك المشكلات، ورغبة المعلم نفسه في إيجاد الحل الأفضل والأنسب للمشكلة، لذا فإن اقتراح حلول بشكل إبداعي يحتاج إلى أفكار متجددة ومشاركة فعالة من جميع أعضاء الإدارة المدرسية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات التربوية لحل تلك المشكلات دون الانفراد في اتخاذها من قبل المدير أو المعاون أو المعلم المعني بشكل مباشر بالمشكلة.

إن تلك المبادئ فضلاً عن مبادئ أخرى شبيهة لها إذا اعتمدها الإدارة المدرسية يمكن لها أن تحل معظم المشكلات والتي للأسف ربما تحل بطرائق غير تربوية أو تؤدي إلى تفاقم المشكلة واتساع غير مرغوب فيه لتأخذ حجم أكبر من

حبيب الحنفي. وبالتالي فإن هذه المبادئ المقترحة تصب في خدمة العملية التربوية في المدرسة لأنها تستهدف معالجة المشكلات التي ربما تؤثر على المعلم والتلميذ وقد تصل آثارها السلبية إلى خارج المدرسة فضلا عن آثارها السلبية على التحصيل الدراسي لبعض التلاميذ. فلا بد إذا من السعي الجاد والحنيف من قبل جميع التربويين والمختصين بالعملية التربوية لإيجاد الحلول للمشكلات المرمنة والطارئة وهو هدف تربوي وقيمة تربوية يسعى جميع التربويين إلى تحقيقها فضلا عما نخويه من عاية تربوية سامية.<sup>(١)</sup>

وفي النهاية نحت أن نشير أنه ليس هناك أحد منا لا يعاني من ضغوط في

منه نربي ١٠

• يقول الله تعالى في محكم التنزيل ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ﴾

[سورة الشرح: ٥] ، فالصعوظ لأربب الإنسان من أن خلق على الأرض ومن أحصيا الصعوظ في بحال العنل ، حت أن العنل كن ولا يرال مصدر الشفاء للإنسان ، وإذا كنل الصعوظ لأرمنه في حياة العاملل -المدرسة وخاصة إدارتها ، فلا بد من إدارة هذه الصعوظ ومواجهتها والتصدي لها والاستغادة منها وتوجيهها التوجيه السلم . وذلك عن طريق ريادة الصعوظ النائعة التي تنفع إدارة المدرسة إلى النمو والأردهار إضافة إلى التقليل من الصعوظ الحارة التي تعرض إدارة المدرسة للمخاطر

(١) المشكلات المدرسية وحابب معالجتها -مشكلات مدرسه وسائب-

والإداري المدرسي أو مدير المدرسة الناجح يعمل جاهدا لرفع الروح المعنوية للمدرسين والطلاب ويهتم بالأخلاقيات ويعمل بطريقة مثالية لتنمية ورفع الكفاءة التعليمية للتلاميذ الذين يشرف عليهم. وهو يتصف بروح الصداقة والتعاون في تنفيذ دوره القيادي في المدرسة. ويرى الكمال في الحق الذي هو الغاية القصوى للإنسان. وهذا يقلل من غياب المدرسين ويزيد من انتابحتهم حيث يقدم المدرسون كل إمكانياتهم من أجل تحقيق الهدف المنشود.

وعلينا أن نعلم أن رجل القيادة المدرسية أو الإدارة المدرسية لا يمكنه العمل في المدرسة دون أن يكون لديه اطلاع وإلمام واسع بنظريات الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة. وهذا الفهم الدقيق لكل ما يتصل بإدارة المدرسة يسهل عملية بلوغ المدرسة والعاملين والدارسين فيها لهدفهم المنشود بكفاءة عالية. نخلص من كل ما سبق إلى أن مهنة مدير المدرسة لها خواص ومميزات وصفات شخصية وخلقية ونفسية واجتماعية تتسم بحسن التصرف والحبرة والمعرفة ولها من القدرة على التحليل ما يسهم بدور جلي وكبير في العنسة التعليمية. ولا بد أن تكون موضع احترام الآخرين. وهي مهنة نهيء لمن يعنى فيها الفرصة إلى التقدم والنمو.

هذا بالإضافة إلى أن مدير المدرسة يجب أن يكون قد قضى مدة مناسبة في التدريس في المرحلة التي يعين بها حتى يكتسب بعد النظر والحبرة النانحة عن هذا العمل الميداني الذي هو لب العمليات التعليمية ويكون أيضا علي فهم عميق بكل ما يحيط به. ولا ينبغي اعتبار القيادة المدرسية إلا بعد تدقيق ودراسة حتى يكون الإختيار مناسا.

ومن خلال ذلك لا يمكن أن ننكر حقيقة هامة هي أن من يرغب في مزيدة الإدارة المدرسية لابد أن يدفع تضامنا غالبا إن أراد أن يكون ناجحا لأنه سوف يخصص كثيراً من وقته للعمل، فوقته لن يكون كله ملكاً له .

كما تعتبر الإدارة المدرسية في نظر أولياء الأمور شيئاً هاماً جداً في العملية التعليمية والتربوية، فهم يعتبرونها ممثلة للسلطة التعليمية في المدرسة .

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

\* القرآن الكريم.

- آل إبراهيم، أسال أحمد علوي، (2004). واقع ومعوقات استخدام الحاسب الآلي في أعمال إدارة المدارس الثانوية في سلطنة عمان من حبة نظر المديرين ومساعديهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
- أبوشيخة، أحمد نصر. (1988). المعارف والمهارات اللازمة لمدير المدرسة الثانوية لإنجاح دوره في خدمة المجتمع المحلي وتنميته. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.
- أحمد، أحمد إبراهيم (1998) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. دار الفكر العربي، القاهرة.
- الجامودي، سليمان عبد الله يعقوب. (2005). المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس وسراكنز التربية الخاصة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
- الحرمة، حامد وآخرون. (ب.ت.). موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز. المجلد الثاني. الدار العربية للموسوعات. القاهرة.
- الحاوي، فوزية أحمد. (1989) مهام مدير المدرسة الإشرافية والصعوبات التي تواجهه في أداء عمله في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد.
- الحبشي، محمد محمد. (1995). أدوار مدير المدرسة الابتدائية في سلطنة عمان في ضوء الكفايات اللازمة له. والمشكلات التي تواجهه. مجلة رسالة التربية العدد (1)، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان. ص ص. 234- 231

- الحرصي، منى محفوظ محمد. (2003). معوقات الإبداع الإداري مدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان
- حسين، فضيلة عباس. (1988). مشكلات إدارات المدارس الإعدادية للبنين في بغداد أسبابها ومقترحات علاجها. مجلة آداب المستنصرية، العدد (16) بغداد، العراق، ص 459 - 512
- حمدان، محمد. (2007). مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- حواشيش، برهان رشيد. (1988). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية لتحقيق النمو المهني للمعلمين كما يراها المعلمون والمديرون في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.
- حنّان، عبد العزيز. (1988). الإدارة المدرسية في إطار ممارسات مديري المدارس الحكومية في الأردن لمسؤولياتهم الواقعية والمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اردن، الأردن.
- حناونة، سامي عبد الله. (1986) آراء وآثار مديري المدارس الثانوية في الأردن نحو قضايا وممارسات ومهام تربوية مختارة (دراسة مسحية). دراسات، العدد (13)، عمان، الأردن، ص ص 117-140
- الخولي، صلاح زهران. (2008). مراكز المعلومات ودورها في صنع واتحاد ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المدويك، تبشير عبد المطلب. (2005) إدارة المدرسة الفعال: مقوماتها وأفاقها. حويبه للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.

- دياب، إسماعيل محمد (2001) الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- رفاعي، فيصل الراوي وآخران. (2000). الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأملال. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الرعي، أحمد عوض. (1980). العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية في الأردن، ودرجة تصوره للصعوبات التي يواجهها في عمله الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- سليمان، عرفات عبد العزيز. (1982). إستراتيجية الإدارة في التعليم. مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الشديبي، أحمد سليم محمد. (2007). المعوقات الإدارية للاستخدام الفعال للحاسب الآلي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وأساليب التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الصوافية، بصراء محمد سليم. (2008). تفعيل المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي في بعض الجوانب الإدارية بمدارس التعليم الأساسي (4 - 1) في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- الطوباسي، عادل محمد. (1980). دراسة لواقع الإدارة المدرسية في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (2001). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق. دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.
- عدس، محمد عبد الرحيم. (1998). المدرسة مشاكل وحلول. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

- عليسات، صالح ناصر(2007) . العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1. عمان، الأردن.
- العمر، علي فواز. (1995) دور المدرسة الثانوية الحكومية كمؤسسة ريادية في خدمة المجتمع المحلي وتنميته. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك أربد، الأردن.
- العمري، أيمن أحمد إبراهيم.(1990) . معوقات اتحاد القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- عواد، مازن أحمد.(1985) . دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لل مهام الإدارية المطلوبة منهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العام، عبد العريس.(1990) الإدارة المدرسية وعلاقتها بإدارة التربية في دولة الكويت. مجلة دراسات تربوية، العدد (25)، الكويت، ص ص 244-214
- العسائي، وفاء سعيد فزح (2006) . معوقات الدور القيادي لمديرات مدارس التعليم الأساسي سلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- فوزي، محمد (1995) بصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المدارس الحكومية في محافظة حرس رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- الفرعان، أحمد خليل محمد، وحرا حشة، إبراهيم محمد علي.(2004) . الإدارة المدرسية الحديثة. دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كشميري، محمد بن عثمان.(1985) . اتحاد القرارات الإدارية لدى بعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). دراسات

تربوية. مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، العدد (2) الرياض. المملكة العربية  
السعودية، ص ص 245-201

- اللواتي، محمد شهاب حبيب، (1992). المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في  
المدارس الابتدائية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، أربد،  
الأردن.
- المدحجي، منصور قاسم، (1991). المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في  
الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
- المحامدة، بدى عبد الرحيم، (2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. الطنعة  
الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.
- المخلافي، محمد سرحان (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التعبير. مكتبة الفلاح  
للنشر والتوزيع، ط 1، الكويت، الكويت.
- المخلافي، محمد سرحان، ومحسن، محمد أمو بكر (2005). أسس الإدارة التعليمية.  
المفاهيم والاتجاهات المعاصرة. مركز التربية للطباعة والنشر والتوزيع. صنعاء، اليمن
- مرسي، محمد منير، (1996). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب،  
القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مساد، عمر حسن، (2005). الإدارة المدرسية. دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1 عمان،  
الأردن.
- مصطفي، صلاح عبد الحميد، والنانه، بجاة عبد الله، (1986). الإدارة التربوية  
مفهومها، نظرياتها، وساتلها. دار القلم، دبي، الإمارات.
- المسيلم، محمد يوسف، (1988). الإدارة المدرسية في الكويت، الواقع والمشكلات  
محلة التربية، العدد (1)، الكويت.

- العمري، سيفد سعيد ماجد. (1998). المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- العمري، علي راشد. (2001). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- مطاوع، إبراهيم عصمت. (2003). الإدارة التعليمية في الوطن العربي. مكتبة النهضة المصرية، ط 1، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مكتب التربية العربي لدول الخليج. (1983). مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربية. الدوحة، قطر.
- المنيع، محمد عبد الله. (1988). بعض الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، العدد (5) قطر، 237-254.
- وزارة التربية والتعليم. (2008). إدارة السلوك الطلابي في المدرسة. كتاب رسالة التربية. الكتاب الرابع، مسقط، سلطنة عمان.
- اسولحيمه، فائق حبي وأحرون (1995م) اتجاهات مديري المدارس في محافظة الرقاع نحو درس التربية الرياضية من وجهة نظر مدرس التربية الرياضية. مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 1.
- السعود، راتب ويطاح، أحمد (1993م) اختيار مدير المدرسة في الأردن أسس مقترحة. مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية" العدد 1
- جامعة اليرموك، اردن.
- الخليل، ورداح والفرح وجيه (1996م) الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط 3 مطابع العردن التجارية الرياض.

- بينجت . أحمد الرفاعي (1991م): فاعلية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس في سلطنة عمان . مجلة الدراسات التربوية ، العدد 53.
- بني موسى ، محمد فوزي أحمد الخليفة (1995م) تصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المدارس الحكومية في محافظة جرش ، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك الأردن.
- ديراني ، عيد (1987م) : دراسة استطلاعية لمشكلات مديري المدارس الابتدائية بالمناطق القروية بالملكة العربية السعودية ، مركز البحوث التربوية ، جامعة الملك سعود .
- غنيمات ، محمد عبد القادر (1995م) . المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري مدارس القرى النائية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية عمان.
- مرسي ، محمد منير (2001م) : الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة دار الكتب.
- يعقوب نشوان ، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق
- الدكتور وهيب سمعان و الدكتور محمد منير موسى . الإدارة المدرسية الحديثة. الطبعة الأولى . مطبعة دار العالم العربي.
- الصغار ، ناضل (2001م) التغيير الإداري كيف ولماذا؟. مجلة النشأ لبنان العدد 57.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:-

- *Ahmat, M. (1999) Job Satisfaction of Female Teachers And Female Administrators. Malaysia: International Islamic University.*
- *Anderson, R.B (1986) Problems Associated with Provision of Rule Special Education Services. (Doctoral Dissertation, University of Southern California, 1986). Dissertation Abstracts International, 47, 1936-A*
- *Arthur Aron, N. Aron and Elliot J. Coups (2005). Statistics for the Behaviors and Social Sciences. Pearson.*
- *Brown, L.H. (1979) A Study of the Delegation of Administrative Tasks by an Elementary School Principal in a Selected Florida Public Elementary School. (Florida State University). Dissertation Abstracts International, 40, (6), 3009.A.*
- *Calhoun, J.E (1981) Leadership Behavior of Elementary Principals that Lead to Improved Teaching Learning Situations. (Doctoral Dissertation, State University of New York at Buffalo, 1980) Dissertation Abstracts International, 41, 2908-A.*
- *Crowson, R.L. & Van, C.M.(1985) Administrative Control in Large-City School Systems An Investigation in Chicago. Educational Administration Quarterly, 21 (4), 51-70*
- *Dennis Howitt and Duncan Grames (2008) Introduction to SPSS in Psychology. Pearson*
- *Halpin, A.W. (1966) "The Organizational Climate of Schools Theory and Research in Educational Administration", N.Y.: Macmillan Company.*
- *Hatsch- Yap, Carolemae. (1989) A study of principals' perception.*

*Of Their Role and Educational Administration Programs. Perceived Effectiveness as Related to That Role. Dissertation Abstracts International. 49. 1640-A.*

- *Higheet. N.T. (1990). School Effectiveness and Ineffectiveness: Principals' and Superintendents' perspectives. (University of Alberta (Canada)) Dissertation Abstracts International. 50. (11). 3430A.*
- *Johnston. G.S. & Venable. B.P. (1986). A study of Teacher Loyalty to The Principal: Rule Administration and Hierarchical Influence of the Principal. Educational Administration Quarterly, 22. (4). 4-27.*
- *Odiari. A. U. (1987). The principal's Role in The School Community Relations. (Doctoral Dissertation. The University of Toledo. 1986). Dissertation Abstracts International. 47. 3929-A.*
- *Parytodomkit.N.(1996).Defining Teachers Burnout In Public And Private Elementary School In Bangkok, Thailand. PHD. Illinois State University.1995. DAI. Vol. a- 56-10.*
- *Rallis. Sharon F., & High smith. Martha c. (1986). Great principal: Questions of School Instructional Leadership. Phi Delta Kappan. 68 (4). 300-384.*
- *Rice. R.C. (1978) A Comparison of Perception of School Discipline Between Students, Parents, Teachers and School Administrators. (Doctoral Dissertation. Iowa State University. 1977) Dissertation Abstracts International. 38. 3862-A.*
- *Sabine Landau and Brains. Everitt (2004). A Handbook of Statistical Analysis Using SPSS. Chapman &Hall.*

- *Anne Turnbaugh Lockwood ( 1997). The Changing Role of Principals: An Interview With Philip Hallinger.*
- *Chris Elliott (1992) Leadership and Change in Schools . Issues In Educational Research. Vol 2. No.01. p.p: 45-55.*
- *Rosabeth. Moss (1999). The Enduring Skills of Change Leaders. Leader to Leader. No 13. Summer 1999.*

### ثالثا : مواقع الإنترنت :

- [www.startimes.com](http://www.startimes.com)
- [www.alukah.net](http://www.alukah.net)
- [www.brooonzyah.net](http://www.brooonzyah.net)
- [www.cast-edu.com](http://www.cast-edu.com)
- [www.annaba.org](http://www.annaba.org)
- [www.sedl.org](http://www.sedl.org)
- [www.home.att.net](http://www.home.att.net)
- [www.jno.org](http://www.jno.org)
- [www.manhal.net](http://www.manhal.net)
- [www.taahiapress.com](http://www.taahiapress.com)
- [www.gifted.gov.sa](http://www.gifted.gov.sa)
- [www.absharazi.com](http://www.absharazi.com)
- [www.ahewar.org](http://www.ahewar.org)
- [www.qasstmedia.gov.sa](http://www.qasstmedia.gov.sa)
- [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com)
- [www.abshref.com](http://www.abshref.com)
- [www.chips.net](http://www.chips.net)
- [www.protyb.com](http://www.protyb.com)