

معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخلية

إعداد: منيرة الهنائي

كلية التربية
جامعة السلطان قابوس
سلطنة عمان

المقدمة:

يعتبر التعليم العامل المحرك والمنشط لحركة التغيير المطلوب في أي مجتمع من المجتمعات، فالتعليم ضرورة لازمة بل ملحة بالنسبة للمجتمعات النامية إذا ما أرادت اللحاق بركب الحضارة الإنسانية، كما أن التعليم لم يعد هدفه محو الأمية كما كان في الماضي بل أصبح نوعاً من الاستثمار الاجتماعي للإنسان للإفادة منه في تحقيق أهداف التغيير التي يرنو إليها المجتمع .

حيث يشهد العالم الآن ثورة هائلة في التكنولوجيا والمعلومات والتقدم العلمي، بحيث أصبح التنافس بين القوى في العالم يركز على القوة الاقتصادية والقدرات والإمكانات العلمية والتكنولوجية. ولمواكبة هذه المنافسة والتفوق فيها نحن في حاجة إلى مدرسة جديدة، مدرسة بلا أسوار، مدرسة متصلة عضويًا بالمجتمع وبما حولها من مؤسسات مرتبطة بحياة الأفراد وملتصدة بقواعد الانتاج، مدرسة متطورة في أهدافها ومحتواها وأساليبها (أحمد، ٢٠٠١).

وتعد المرحلة الثانوية من المراحل المهمة في بنية النظام التعليمي، ولذلك أظهرت الكثير من النظم التعليمية في البلاد النامية والمتقدمة اهتماماً بالغاً به، لما له من دور مهم في تنشئة الشباب خلال فترة المراهقة، حيث يمر الطلاب في هذه الفترة بتغيرات جسمية وعقلية ونفسية وانفعالية، فتتضح ميولهم واتجاهاتهم، كما ترسى قواعد علاقاتهم الاجتماعية. ومن هنا فالمدرسة الثانوية مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الشباب نمواً سليماً، بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم المجتمع (حجاج، ١٩٩٠).

وتظهر أهمية دراسة معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم على المستويات العربية في الحلقات الدراسية العربية والمؤتمرات التربوية التي عقدت لدراسة وتطوير المرحلة الثانوية. وهناك توقعات أن مدير المدرسة الثانوية سوف يواجه في العقدين القادمين أعمالاً مثيرة ومتحدية، إذ ليس هناك مركز أكثر استراتيجية من مركز مدير المدرسة الثانوية في مجال مساعدة الناشئة كي يتعلموا ليعيشوا ولكي يعيشوا ليتعلموا (رمزي، ١٩٩٧).

فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به وإذا تصفحنا ماهية الإدارة المدرسية وتبعنا مسار الممارسة فيها نجد إنها تعاني أحياناً من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق القيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه الصعوبات والمعوقات كما يمكننا أن نطلق عليها تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها (أحمد، ٢٠٠١).

حظي التعليم الأساسي بعناية الأوساط التربوية المهمة بتنمية الموارد البشرية، أو التنمية الشاملة للمجتمعات بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية، وقد تزايد هذا الاهتمام منذ فترة السبعينات، وذلك مع تزايد التحديات وتلاحق المتغيرات التي تزخر بها حياتنا المعاصرة. وحيث يمثل التعليم الأساسي الجذع المشترك للسلم التعليمي فعليه أن يستجيب للمتطلبات الأساسية من التعليم لهذه المجتمعات والتي تزايد يوماً بعد يوم.

ولكن اختلفت النظرة إلى التعليم الأساسي باختلاف الدول وحاجتها فإن معظم هذه الدول يرى أن التعليم الأساسي يهدف إلى تحقيق نمو الطفل نمواً متوازناً ومتكاملاً من النواحي الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية ، وتزويده بالقدر الأساسي من المعارف والاتجاهات والمهارات والقيم الأولية ، وتكوين سمات شخصيته من خلال كشف قدراته ومواهبه ، وتوجيهه مهنيًا ودراسيًا . وتهيئته للالتحاق بمراحل التعليم الثانوي ، والالتحاق بمجالات العمل والإنتاج التي تحتاج لمهارات محدودة .

وفي ضوء الأهمية التربوية التي حظي بها التعليم الأساسي عالمياً وإقليمياً اتجهت وزارة التربية والتعليم بالسلطنة ضمن خطتها لتطوير التعليم العام ، إلى تطوير البنية التعليمية الحالية مع الأخذ بصيغة التعليم الأساسي . وبيدأ تطبيق البنية الجديدة بدءاً من العام الدراسي ١٩٩٩ / ٩٨ م .

ويتضح من خلال الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أن هناك معوقات مشتركة تواجه مديري المدارس الثانوية تتعلق بطبيعة العمل المدرسي ، كما أن هناك معوقات مرتبطة بالجوانب الثقافية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمدرسة ، ومن هنا يأتي منطلق هذه الدراسة في تحديد معوقات الإدارة المدرسية في المنطقة الداخلية . حيث نتوقع أن تكون خطوة في سبيل تحديد المعوقات التي تواجه مديري المدارس ومساعدتهم في المنطقة والوصول إلى بعض الحلول المقترحة لها .

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على المستويات التالية:

١. المستوى الإداري العام
هناك حاجة متزايدة لدراسة المراكز والأدوار القيادية، ومتطلبات الأداء الناجح، والمعوقات التي تعرقل هذا الأداء، للتعرف على نواحي القوة من أجل دعمها ، وعلى نواحي الضعف من أجل إصلاحها وتداركها وتلافيها في أي تخطيط مستقبلي (رمزي، ١٩٩٧) ، ويمكن اعتبار هذه الدراسة نقطة ضوء توضح لنا بعض هذه الجوانب .
٢. على مستوى الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في المنطقة
إن تحقيق المدرسة لأهدافها مرهون بتعرفها على العقبات التي تحول بينها وبين تحقيق هذه الأهداف ، ومحاولة التغلب عليها ، وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط مستقبلاً . سواء على مستوى المديرية أو على مستوى المدرسة نفسها .
وقد لا يتمكن مدير المدرسة من تحديد هذه العقبات بدقة .
ومن هنا يمكننا اعتبار هذه الدراسة دليل للقائمين على الإدارة في المديرية والمدارس بالمنطقة الداخلية يسلط الضوء على بعض أهم معوقات الإدارة المدرسية في مدارس المنطقة ، مع محاولة لطرح حلول عملية لهذه المعوقات من خلال خبرات العاملين في الميدان أنفسهم.

مشكلة الدراسة

إن التطور الذي شهده نطاق التعليم في السلطنة هو تطور هائل بمعنى الكلمة، فقد تضاعفت أعداد المدارس أكثر من ثلاث مائة مرة خلال الثلاثين عاما الأخيرة^١ (الكتاب الإحصائي السنوي، وزارة الاقتصاد الوطني، ٢٠٠٠).

ومع هذا النمو السريع كان من المتوقع أن تواجه الإدارة المدرسية بعض المعوقات، سواء كانت مالية أو تنظيمية أو معوقات متعلقة بعلاقتها مع المجتمع، أو مع السلطات الأعلى. وتختلف أبعاد هذه المعوقات من منطقة إلى أخرى، حسب طبيعة كل منطقة وتوزيعها الجغرافي، وأعداد المدارس فيها.

وقد تناولت دراسة (المعمري، ١٩٩٨) المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات، ومن ضمنها متغير المنطقة حيث أوضحت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى للمنطقة التعليمية في المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية بالسلطنة. ومن هنا تتضح أهمية التركيز على دراسة هذه المعوقات في كل منطقة على حدة حتى تتمكن كل منطقة من التوصل إلى الحلول التي تتناسب مع طبيعتها وإمكانياتها. كما أن خبرة الباحثة من خلال عملها كمعلمة ثم كمديرة في مدرسة ثانوية بالمنطقة الداخلية جعلتها تتلمس قلق بعض المسؤولين من عدم إحرار المنطقة لمراكز متقدمة في مسابقة المحافظة على النظافة والصحة في البيئة المدرسية منذ العام الدراسي ١٩٩٤/١٩٩٥ م. كما أن المنطقة تخلفت خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ ولأول مرة منذ أكثر من عشر سنوات عن إحرار المركز الأول على مستوى السلطنة في نسبة نجاح طلبة الثانوية العامة، مما خلق اتجاها عاما للبحث عن جوانب القصور في مختلف المستويات الإدارية بالمدرسة وعلى رأسها الإدارة المدرسية بصفتها المستوى الإداري الملتنصق بالمنفذين المباشرين للعملية التعليمية وللطلاب.

ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة هذه الدراسة بالسؤال التالي:

ما هي معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدوهم في المنطقة الداخلية؟

أهداف الدراسة:

(١) ما هي أكثر المعوقات شيوعا لدى مديري ومديرات المنطقة الداخلية ومساعدوهم في المحاور الآتية:

- ❖ المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي.
- ❖ المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات
- ❖ المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية " وتتضمن اللوائح والتعميمات والقرارات التي تصل إلى المدارس عن طريق المديرية".
- ❖ المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي؟

^١ ازداد عدد المدارس من ثلاث مدارس في عام ١٩٧٠م إلى ٩٩٣ مدرسة في العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١م.

- (٢) أي هذه المحاور يعتبر الأكثر تأثيراً من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم ؟
(٣) ما هي الحلول المقترحة للتغلب على هذه المعوقات ؟

مصطلحات الدراسة

- المدرسة الثانوية :
- المدرسة التي بها صفوف ثانوية مكتملة أو بها الصفان الأول والثاني الثانوي (اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام، وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٣، ص٥).
- مدير المدرسة :
- هو المسؤول مباشرة أمام المنطقة التعليمية عن إدارة شؤون المدرسة الفنية والإدارية (المرجع السابق، ص١٦).
- مساعد مدير المدرسة :
- من ينوب عن مدير المدرسة في حالة غيابه (المرجع السابق، ص١٩).
- معوقات الإدارة المدرسية:
- المعوقات التي تحول دون تحقيق المدرسة الثانوية لأهدافها ، ويعبر عنها بالدرجة على الأبعاد التي تمثل المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية و مساعدوهم.

حدود الدراسة

شملت هذه الدراسة المدارس الثانوية الحكومية بالمنطقة الداخلية خلال العام الدراسي ٢٠٠١/٢٠٠٢م ، ما عدا المدارس التي تشتمل على أكثر من مرحلة وتطبق نظام التعليم الأساسي .

مراجعة الأدبيات

الإطار النظري

تتفاوت المدارس في مستوى أدائها ، وقدرتها على تحقيق أهدافها ، ويعود ذلك لعدد من الأسباب يأتي في مقدمتها الإدارة الناجحة . وقد أوردت المراجع عدداً من التعريفات لمفهوم الإدارة ركز كل منها على أحد جوانب الإدارة ، ونورد منها هنا ما يلي:

يعرف اليأس الإدارة بأنها :

ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلق بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم عملية ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطط والبرامج الموضوعة (قراقرز، ١٩٩٣).

كما أورد أبو فروة (١٩٩٧) عدداً من التعريفات للإدارة منها :

تعريف هارولد سميدي الذي عرّف الإدارة في كونها من العمل المبني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس .
وتعريف هيلين بيفرز : أن الإدارة عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط .
ومن الكتاب العرب الذين عرفوا الإدارة سيد الهواري ، حيث عرفها بأنها " تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه مجهوداتهم ورقابتها .
وأورد صلاح الدين جوهر تعريفا للإدارة مفاده إنها عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة .

وتعتبر الإدارة العامة هي الأصل الذي انبثق عنه الإدارة التعليمية والمدرسية ، وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منهما ، ولكنها تختلف عنها في التفاصيل التي تشتقها من طبيعة التربية والتعليم (أحمد ، ٢٠٠١) .

ويعرف محمد منير مرسي بأنها مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية .(مرسي ، ١٩٨٤ ، ١٥)
كما يعرفها عمر التومي الشيباني بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المعوقات الموجودة وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية(أبو فروة،١٩٩٧) .

ورغم تشابه المسميات في الإدارة التعليمية مع غيرها من أنواع الإدارة الأخرى كالمدخلات والمخرجات والطرق والوسائل والأهداف الخ ... إلا أننا نجد أن هناك خصائص مميزة لها ، وقد لخص قراقرز (١٩٩٣) هذه الخصائص فيما يلي :

١. أهميتها الحيوية :

وذلك بما تتخذه من إجراءات وبما توفره من طاقات بشرية من أجل وضع السياسة التعليمية الفعالة وابتداع السبل والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق ما اتفق عليه من أهداف تربوية واجتماعية واقتصادية وسياسية .

٢. صلتها الوثيقة بالمجتمع :

ترتبط الإدارة التعليمية الناجحة ارتباطا وثيقا بالمجتمع وآماله وتطلعاته إذ أن المؤسسات التعليمية التي تعمل فيها الإدارة التعليمية تمتد في تأثيرها وعلاقتها إلى أغلب مقومات المجتمع إن لم تكن جميعها (الآباء ، الطلاب ، المعلمون ، ورجال الفكر والأدب والسياسة والاقتصاد الخ) .

وبشكل عام إن ما يجري داخل المدرسة من تعليم وتوجيه وتثقيف يتأثر ويؤثر في المجتمع وهذا يقع على عاتق الإدارة التعليمية الناجحة .

٣. تعدد وتشابك وظائفها :

إن الإدارة التعليمية تتولى القيام بوظائف مختلفة تتمثل في عناصر العملية التعليمية . ولكنها متشابكة مع بعضها البعض ويؤثر أحدها في الآخر وهذا أمر يميز الإدارة التعليمية ويفرض عليها أن يكون عملها متجانسا ومتكافئا فتعمل أجهزتها كفرقة موسيقية تعزف لحنا متميزا يمكن تمييز من يشد عنه بسهولة فيوجه ويعود للسياق أو يبعد ليستبدل بمن هو أضل منه .

وهذه الوظائف المتشابكة تحتاج إلى الإداري المؤهل بحيث يكون على علم بأهمية العلاقات الإنسانية في ترشيد العمل الإداري التربوي وقدرته على تحقيق أهدافه .

٤ . حاجتها للتأهيل التربوي والمهني :

إن التعامل مع الإنسان يحتاج إلى علم تام بقدرات هذا الإنسان وإمكاناته وتطلعاته وحاجته ، لذا فعلى الإداري الناجح العلم بكل جوانب هذا الإنسان وما يؤثر فيه ويتأثر به .

لذا فإن العمل التربوي يتطلب الإعداد العميق الذي لا يقتصر على الجانب العلمي فحسب وإنما ينبغي أن يشمل كذلك الإعداد المهني الذي يزوده بالوسائل والطرق والأساليب التي تطوعت في خدمه الجانب التربوي والعلمي لتصل بالتالي إلى الإنسان الذي هو هدف العلم التربوي الإداري والفني .

٥ . صعوبة التحكم في مدخلات و مخرجات مؤسساتها :

فالمدرسة كمؤسسة تربوية ديمقراطية تستوعب معظم أبناء وأفراد المجتمع الذين هم في سن التعليم فهي تتعامل مع مدخلات متساوية تقريبا في العمر ولكنها متباينة من حيث القدرات والقابليات والآمال والطموحات .

وعليه فإن قياس مخرجات المدرسة يكون صعبا جدا بحيث يتعذر في كثير من الأحيان والأحوال الحكم على نجاح أو فشل تلك المؤسسة (المدرسة) دون أن يثبت من تعلم فيها مدى نجاح تلك المؤسسة من أعمال ويتمتع به من قيم وإمكانات واتجاهات .

إن صعوبة التحكم في مدخلات المؤسسات التعليمية ومخرجاتها أمر يميز الإدارة التعليمية عن سواها حيث يستطيع الإداري في المصنع مثلا أن يحدد نوعية ومستوى مواد الخام ويتحكم في نفس الوقت بجودة وكفاءة وكمية نتاجه وهو أمر بالغ الصعوبة في العمل التربوي.

مما سبق نخلص إلى مقومات مفهوم الإدارة التعليمية التالية :

(أ) الإنسان أو العامل الإداري .

(ب) الإطار التنظيمي والفلسفي والسياسي والاجتماعي الذي تم العمل ضمنه .

(ج) الوسائل والإمكانات والمؤسسات اللازمة للعمل .

(د) الناس الذين يتم التعامل معهم ضمن المؤسسات وخارجها .

(هـ) الأساليب والأطر الفكرية والعملية التي تتبع .

ميادين الإدارة التعليمية :

هناك مجالات عمل إجرائية للإدارة التعليمية ومن أهمها كما يوردها (مرسي، ١٩٨٤) ما يلي :

١- علاقة المدرسة بالمجتمع .

لعل من قبيل المسلمات تأكيد ارتباط المدرسة بالمجتمع، فالمدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشئ ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه ومن هنا يصبح أول واجب رئيسي للإدارة التعليمية هو القيام ببرامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع ولا بد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص .

٢- تطوير المناهج الدراسية :

ويقصد به تطوير العملية التعليمية من حيث الأداء والمحتوي وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء التلاميذ وهذا يفرض على المدرسة ضرورة ملاحظتها للتطورات الجديدة باستمرار في ميدان التربية وما يستجد في الميدان من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة .

٣- التلاميذ :

يتضمن ميدان النشاط الإجرائي للإدارة التعليمية فيما يتعلق بالتلاميذ تلك الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل ، واهم هذه الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها ، وكل هذا يتطلب من جانب الإدارة تنظيمًا وتنسيقًا وإشرافًا فعالًا .

٤- هيئة العاملين :

يعتبر ميدان العاملين من الميادين الرئيسية للإدارة التعليمية ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية ، فالعمل في المدرسة الحديثة يحتاج إلى الكثير والعديد من أنواع العاملين . ومن بين الوظائف التي تقوم بها الإدارة التعليمية رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم وغير ذلك .

٥- المباني المدرسية والتجهيزات :

وهي تكون جزء هامًا من نشاط الإدارة التعليمية . فالإنشاءات المدرسية الحديثة وتجهيزها أصبح عملية ضخمة إذ يجب توافر شروط أساسية فيها منها أن تكون وظيفية ومرنة واقتصادية وأمنة ومريحة وحسنة الموقع وجيدة التجهيز والصيانة وغيرها من الأمور الأساسية التي تلقي على الإدارة التعليمية أعباء ضخمة . المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته يتوقعه من المدرسة وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة وبرامج متنوعة لتعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها .

٦- الشؤون المالية :

وهي جانب من جوانب الإدارة التعليمية يختص بالأمور التي تتناول إعداد الميزانية وترتيب مرتبات المدرسين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية وما شاكل ذلك .

٧- البناء التنظيمي :

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد وبين الأفراد وبين التنظيم من اجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة ويتمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالمنظمة الرسمية وغير الرسمية والسلطة والرقابة وقنوات الاتصال والتمثيل وسنشير إلى تفصيلات ذلك فيما بعد .
و من مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب الإدارة في المسائل الطارئة وتعارض الأوامر والقرارات والتأخير بدون سبب في تنفيذ الأمور والشكاوي أو التعليقات الكثيرة من جانب الموظف بأنه لا يعرف أو أن أحداً لم يخبره وهبوط الروح المعنوية وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تراجع بناءها التنظيمي وان تعيد النظر فيه بروح جادة إذا كان عليها أن تجدد نشاطها وان تعيد الحياة إلى أوصالها.

وهناك عدة عوامل رئيسية تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التعليمية أوردها المصدر السابق ومن أهمها ما يلي: العوامل :

أولاً العوامل الاجتماعية والسكانية :

(أ) المدن أو العمران :

ويقصد به عملية التحول الحضاري للمجتمعات الريفية إلى ما يماثل حياة المدن حيث يتجمع ويتركز السكان وتفرض عملية النمو العمراني على الإدارة التعليمية من التزامات وما تواجهه بها من معوقات تعليمية مثل التوسع في الخدمات التعليمية وما يتطلبه ذلك من تخطيط البرامج التعليمية المناسبة والمشروعات الجديدة وتوفير المال اللازم لمواجهة كل هذه الاحتياجات .

(ب) السكان :

يفرض تزايد السكان العديد من المعوقات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها والعمل على حلها فهناك مشكلة التوسع في إنشاء المدارس اللازمة لاستيعاب الأعداد المتزايدة باستمرار من السكان (مرسي، ١٩٨٤).

(ج) المجتمع ومقوماته البشرية والقيم والتقاليد والاتجاهات السائدة فيه :

إن تباين المجتمع الواحد والدولة الواحدة يؤثر إلى حد بعيد سياسة تلك الدولة وأساليب تعاملها مع الناس سواء على الصعيد الاقتصادي أو الإداري أم التربوي .

وينعكس هذا بطبيعة الحال على نوع وأسلوب الإدارة التعليمية القائمة والتي تتأثر إلى حد بعيد بنوعية المجتمع الذي تمارس فيه مؤسساتها العمل من حيث ما توفره من مواد دراسية أو أساليب تنفيذ السياسة التعليمية والإدارية .

فقيم المجتمع وآراؤه وتقاليد وإمكاناته وحاجاته وتطلعاته لا بد من أن تجد لها انعكاسا في العمل التربوي محتوى وتنفيذا (قرازة، ١٩٩٣).

(د) القوى والضغوط الاجتماعية :

تخضع الإدارة التعليمية في أي مجتمع إلى العديد من القوى والضغوط الاجتماعية التي لا يمكن تجاهلها بل ينبغي مراعاتها أو التغلب عليها . فزيادة طموح الآباء وكبر آمالهم وتوقعاتهم في تعليم أبنائهم يواجه الإدارة التعليمية بمعوقات متنوعة مثل مد وإطالة فترة الإلزام والالتحاق بالتعليم الثانوي والجامعي أو العالمي ويرتبط بذلك أيضا تزايد الطلب الاجتماعي على نوع معين من التعليم .
ومن القوى الاجتماعية المؤثرة على الإدارة التعليمية أيضا وضع المرأة الاجتماعي ودورها في المجتمع ومد مساهمتها فيه وما يرتبط بذلك من تقاليد اجتماعية . والمعوقات التي يثيرها تعليم المرأة .

ثانيا : العوامل الطبيعية والجغرافية و الاقتصادية :

تتأثر الإدارة التعليمية بالعوامل الطبيعية والجغرافية فالتنظيم المدرسي والأبنية المدرسية و قيود السن المتعلقة بنظام الإلزام والحضور الإجباري وغيرها إنما تتحدد في الغالب بالعوامل الطبيعية والجغرافية للدولة وبالتالي تفرضها على الإدارة التعليمية .

وكذلك تتأثر الإدارة التعليمية بالأوضاع والعوامل الاقتصادية السائدة في المجتمع باختلاف المجتمعات في درجة نموها الاقتصادي وما يرتبط به من اختلاف في الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة يفرض على الإدارة التعليمية العديد من المعوقات وعلى السلطات التعليمية تقع مسئولية تخطيط النظم التعليمي في ضوء احتياجات البلاد القومية والاقتصادية وعلى هذه السلطات أيضا أن توفر ما يلزم المجتمع من طاقات بشرية ثم أن التطور المنعي للبلاد وما يترتب عليه من نشوء صناعات جديدة واستحداث ممن مختلفة وما يرتبط بذلك من الإعداد على المهني المطلوب وبرامج التدريب المناسبة هي أمور تفرض نفسها بالحاح على الإدارة التعليمية .

وهناك أيضا المعوقات المالية وهي عامل مشترك بين الإدارة التعليمية في مختلف بلاد العالم فكيف تواجه السلطات التعليمية الأعباء المالية المتزايدة للتنمية التعليمية وما يرتبط من زيادة في الأنفاق والتكاليف ؟ وكيف تواجه أيضا الطلب المتزايد على تحسين العملية التعليمية وما قد يستلزمه هذا التحسين من إعداد للمعلمين وتحسين أوضاعهم المادية والمهنية وتحسين البرامج التعليمية وتحسين معدلات النسب بين التلاميذ والمعلمين ونصاب كل معلم في الجدول المدرسي وكذلك تطوير الأبنية المدرسية وما تستلزمه من توافر شروط معينة ؟ إلى غير ذلك من المسائل الهامة التي تطرح نفسها باستمرار أمام السلطات التعليمية .

ثالثا العوامل السياسية :

تتأثر الإدارة التعليمية في البند الواحد بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة وتأثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة ونظرا لتزايد أهمية التعليم واعتباره أمراً حيويًا للأمن القومي لا يقل عن حيوية الاستراتيجية العسكرية فقد أخذت الحكومات في الدول وتوجيهه حتى في الدول التي جرت التقاليد بها على عدم تدخل الحكومة المركزية في شؤون التعليم .
وتتأثر الإدارة المدرسية بهذه العوامل بحكم انتسابها للإدارة التعليمية . وقد تنشأ معوقات الإدارة المدرسية نتيجة لتأثير أي من هذه العوامل .

ويعرف حسن الحريري وزملاؤه الإدارة المدرسية بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التعليمية والتعلمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها . كما تعرف نهلة الحمصي الإدارة المدرسية بأنها جزء من الإدارة التعليمية وهي عملية تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها كافيًا لتحقيق الأهداف التعليمية . (أبو فروة، ١٩٩٧).

كما أورد أحمد إبراهيم أحمد عدد من التعريفات للإدارة المدرسية نذكر منها التعريفات التالية:
إبراهيم احمد :

- هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي المدرسة إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة تحقيقًا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أسس علمية.
- هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقًا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في أعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها .

إبراهيم عصمت مطاوع :

هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية و يقوم على رأسها ناظر أو مدير مسئولته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية إلى تصدر من الوزارة .

عرفات عبد العزيز :

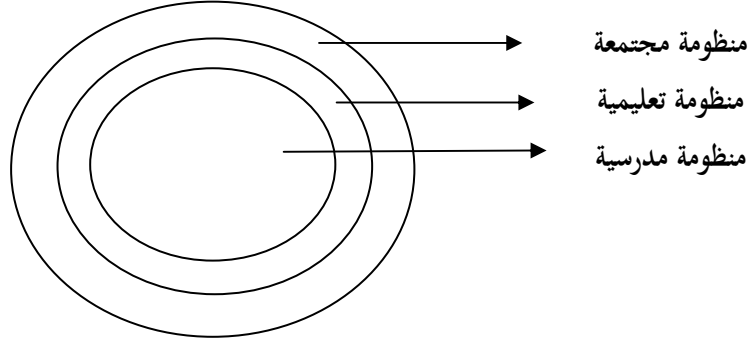
الكيفية التي يدار بها النظام المدرسي حتى يمكن تحقيق أهدافه من اجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعهم .

محمد الصغير :

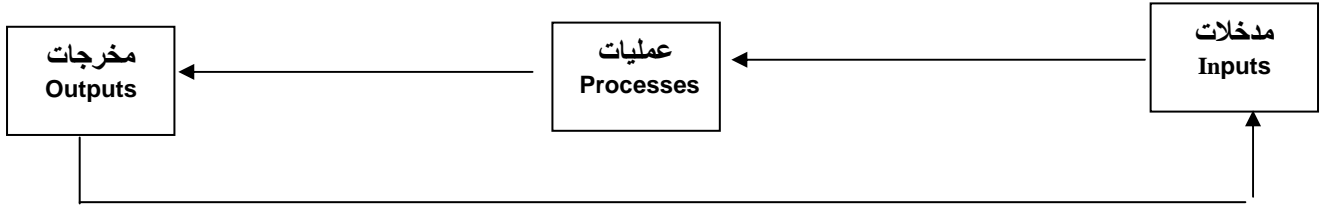
الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع ما وفقًا لأيدلوجياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من القوى الثقافية وذلك لتحقيق أهدافها في إطار مناخ تتوافر فيه العلاقات الإنسانية السليمة والمفاهيم والأدوات والأساليب العصرية في التربية للحصول على افضل النتائج بأقل جهد وتكلفة .

من وجهة نظر التخطيط :

شاكر محمد فتحي : يمكن النظر للإدارة المدرسية كمنظومة فرعية لمنظومة أكبر هي منظومة الإدارة التعليمية التي تعد بدورها منظومة فرعية لمنظومة أكبر هي النظام المجتمعي تتأثر وتؤثر فيه .



و معنى ذلك أنه يمكن تعريف الإدارة من وجهة نظر التخطيط بأنها :
كل منظم يتكون من عناصر بشرية . ومجموعة عمليات متشابكة تعمل وفقا لمجموعة من الضوابط
والمعايير التي تحكم المدرسة سواء داخل أو خارج المدرسة ، وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع وذلك
لتحقيق أهداف مخططة (أحمد، ٢٠٠١) .



- ومن مجموع هذه التعريفات يمكن استنباط مجموعة عناصر مهمة تتركز عليها عملية الإدارة سواء
أكانت إدارة عامة أو إدارة تعليمية أم إدارة مدرسية ومن هذه العناصر ما يلي :
١. إن الإدارة عملية تنفرع عنها مجموعة عمليات متشابكة فيما بينها من ذلك تحديد الأهداف
والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والإشراف والتوجيه وعملية اتخاذ القرارات
هي أساس الإدارة .
 ٢. إن الإدارة عملية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة .
 ٣. إن الإدارة كعملية هادفة تعتمد أساسا على موارد بشرية و مالية ومادية وتسعى إلى استخدام هذه
الموارد بدرجة عالية من الكفاءة .
 ٤. يتطلب تحقيق الأهداف تنظيم جهود القوى البشرية وتوجيهها بواسطة أفراد آخرين .
 ٥. إن العملية الإدارية لا تتم في فراغ بل تحدث في بيئة مادية واجتماعية ، وعليه تتضمن الإدارة تفاعلا
بين أفراد المجتمع وثقافته وإمكاناته الاقتصادية وظروفه السياسية والاجتماعية والثقافية .

٦. إن الموارد البشرية والمالية والمادية التي تعتمد عليها الإدارة يمكن استخدامها بطرق مختلفة والإدارة تعمل على اختيار افضل هذه الطرق .
(أبو فروة، ١٩٩٧)

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييرا روتينيا ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذا الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو كما اصبح يدور أيضا حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع .

الوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم .
والى جانب هذا فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقا للصالح العام ومما يساعدهم على تحقيق ذلك مراعاة ما يأتي :

- الإيمان بقيمه الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل .
- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقييم .
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم .
- اتباع الأساليب الإيجابية في حل معوقات العمل المدرسي .
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها بين السلم التعليمي .
- الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها .
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تستهدف إليه .
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة .
- معرفة احتياجات البيئة ومعوقاتا واقتراح الحلول لها .

ومن ناحية أخرى يمكن أن توضح أهم وظائف الإدارة المدرسية عن طريق تحديد أهم واجبات مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن الإدارة المدرسية (أحمد، ٢٠٠١).

ويورد (الحبيب، ١٩٩٣) واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة في ضوء الاتجاه الشمولي، وهذا الاتجاه يتسم بالتوازن في اتجاهات مدير المدرسة نحو الجوانب الثلاثة لمسؤولياته وواجباته (الفنية والإدارية والاجتماعية) لتصبح اتجاها واحد ، حيث وضعت خمس مسؤوليات عامة لمدير المدرسة تتضمن المدى العام للواجبات التي يجب أن يتعامل معها وهي :

- ١- تنظيم المدرسة وإعدادها للتعليم والتدريس وتشمل :
(أ) تطوير المنهج من حيث وضع الأهداف والتخطيط لاكتساب التلميذ الخبرات العلمية .
(ب) تقييم البرنامج .

٢- تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الاختيار ، والتوجيه ، والتقييم ، والتدريب أثناء العمل .

٣- إقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع الذي فيه المدرسة (مجتمع المدرسة) وذلك من خلال التلاميذ وأولياء الأمور الذين يهتمون بأمر المدرسة .

٤- مساندة وتعزيز الخدمات التي تقدمها المدرسة وهذا من خلال الخدمات الخاصة التي تقدم للعاملين وللطلاب وذوي الحاجات خدمات المواصلات ، الصحة ، التغذية ، المحافظة على منشآت المدرسة .

٥- علاقة المدرسة بالنظام التعليمي ، وذلك من حيث فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ خطواتها والإجراءات .

هذا ويرى سيرجيوفاني وزملاؤه انه ليس من المفيد أن ترتب هذه المسؤوليات وفقا لأولويات حيث أنه لو تم ذلك فإنما نسب إحباطا للعملية التعليمية قد يؤدي إلى عدم فهم الناس لطبيعة المدارس ووظائفها ودورها في المجتمع حيث انهم يرون أن هذه المسؤوليات والأنشطة متداخلة ويعتمد كل منها على الآخر .

ويقول (سلام ، ١٩٨٥ م) في دراسته التي وردت في (الحبيب ، ١٩٩٣) عن واقع عملية اتخاذ القرارات المختلفة بالعمل التعليمية إن المدير في موقع العمل لا يتفرغ لأداء مهمة واحدة . ولا يولي عنصرا من عناصر العملية الإدارية اهتماما دون غيره من العناصر وإنما يعطي جميع العناصر نفس الدرجة من الأهمية وإن اختلفت درجة تركيزه في وقت ما فإنما يكون ذلك تبعا لمرحلة العمل وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها وظروف عملها الداخلية والخارجية .

في حين يصنف قراقزة (١٩٩٣) وظائف مدير المدرسة إلى ما يلي :

١-التخطيط : يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار افضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين .

وعليه فان من أهم وظائف مدير المدرسة كقائد لمدرسته وضع برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه مع توزيع المهام عليهم وتفويضهم بالسلطة بحيث تتفق تلك البرامج مع خطة المدرسة العامة .

٢- التوجيه والإشراف الفني : يتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضا مع خطة المدرسة العامة .

٣- التنظيم : تقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل وذلك من اجل الوصول إلى تحقق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل

٤- الإدارة والتنفيذ : المقصود بذلك : تنفيذ خطة المدرسة العامة ويتم ذلك باستخدام أنشطة مختلفة تتم بالتعاون مع الزملاء حسب طاقاتهم وميولهم وقدراتهم وهذا يتطلب من مدير المدرسة المعرفة التامة لمن يعملون معه بالإضافة إلى اتباع الأساليب والطرق التعليمية الديمقراطية مع الجميع وكذلك ينبغي على الناظر الإلمام الكامل بجوانب العمل ومتطلباته ليستطيع توزيعه ومتابعته وتقويمه الخ ...

٥- التجديد والتغيير : تقع على عاتق مدير المدرسة عمليتا التجديد والتغيير ويعني ذلك الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات مغايرة لها في الأسلوب والهدف .

ويعتمد التجديد والتغيير على عامل هام ألا وهو : عامل التقويم المستمر للعمل من اجل التغيير والتجديد نحو الأفضل .

٦- التقويم : يعتبر مدير المدرسة مسؤولاً عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء ما يتعلق بالعاملين أو التلاميذ أو المناهج ومستوى التحصيل - على أن يكون هذا التقويم مستمرا على الدوام - للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل التربوي.

كما يضيف إليها (أحمد ، ٢٠٠١) ما يلي :

١. تحسين المنهج والعملية التعليمية .
٢. الإشراف على برنامج النشاط المدرسي وتحسينه .
٣. القيادة المهنية للمعلمين والنجاح في العمل .
٤. توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف .
٥. العمل الكتابي والمراسلات .
٦. العلاقات العامة والعمل مع البيئة .
٧. اتخاذ القرارات وتنفيذها .
٨. تفويض السلطة والمسئوليات .

مما سبق نلاحظ أن العلاقة بين الإدارة التعليمية والمدرسية هي علاقة الكل بالجزء والعكس صحيح والإدارة التعليمية ترسم السياسة وتعد الخطط وتمد المدرسة بالبرنامج المدرسي ، وواجب الإدارة المدرسية تنفيذ هذه البرامج . ولما كانت الإدارة التعليمية ترجمه للفلسفة التي ينشدها المجتمع فإن المدرسة بالتالي ينبغي أن تكون بيئة مناسبة لتنفيذ خطط الإدارة التعليمية ومعنى هذا أن تكون كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية نموذجا صالحا في العلاقات الإنسانية وفي سير العمل وفي التعاون واتباع الأساليب الديمقراطية وهي إذا أصبحت كذلك استطاعت أن تخلق الأمة الديمقراطية وفي ذلك ما فيه من المزايا الكثيرة . ولكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ينبغي أن تتصف بمجموعة من الخصائص ، وقد أورد (أحمد، ٢٠٠١) و (الطيب ، ١٩٩٩) مجموعة من هذه الخصائص هي :

١. إدارة هادفة : وهذا يعني إنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .
٢. إدارة إيجابية : وهذا يعني إنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه .
٣. إدارة جماعية : وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون والألفة .
٤. إدارة إنسانية : وهذا يعني إنها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة قد تسيء إلى العلم التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق و بالجدية دون تزمت وبالتقدمية دون غرور وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير ما قصور أو مغالاة تلك هي أهم المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح .

٥. إدارة اجتماعية : وهذا يعني أنها تتم في وسط اجتماعي يهدف إلى خدمة التلاميذ الذين يمثلون اللبنة الأولى في نهضة المجتمع .

٦. إدارة تكنولوجية : ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية مجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المعوقات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة .

والواقع أن الإدارة المدرسية - في حقيقتها - جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية .
بيد أن هذه الجماعة تقوم بأداء الأعمال والمسؤوليات المناط بها ولا يتنافى مع الرأي الذي يؤكد أن توفر القيادة الصالحة في المدرسة ، الممثلة في مديرها أو ناظرها عامل أساسي يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها وإلى جانب هذا فان خير ضمان لنجاح أية سياسة تعليمية هو اشتراك المعلمين في وضع هذه السياسة ووسائل تنفيذها كذلك ينبغي اشتراك التلاميذ في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلا يمارسون فيه الحكم الذاتي ويعتادون على تحمل المسؤولية ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية الطيبة بالإضافة الحديثة تنادى باشتراك الآباء والأهالي بل والمؤسسات الاجتماعية في إدارة المدرسة وتحديد أهدافها وحل معوقاتها (أحمد، ٢٠٠١).

ويتضح من ذلك أن إدارة المدرسة تشمل أكثر من مدير المدرسة فهي تتضمن كل من يعمل في المدرسة من إداريين وفنيين وعمال (وكلاء - مدرسين أوائل ومدرسين وغيرهم) وتلاميذ وآباء والمهتمين بشئون التعليم في البيئة حتى تستطيع المدرسة القيام بمهامها وتحقيق غاياتها التعليمية ، وعليه فإن الخلل في علاقات هذه الأطراف ببعضها تعتبر معوقات تحد من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها المنشودة.

يعتبر مدير المدرسة قائد تربوي هام في المؤسسة التعليمية (المدرسة) ولكي يقوم بواجبه على الوجه الأتم لا بد من توفر صفات مميزة له . ومن أهم هذه الصفات كما يوردها قراقرز (١٩٩٣):

- ١- أن يكون الحسنة في المظهر والتصرف والنضوج والتكامل .
- ٢- أن يكون إنسانيا شاعرا مع الآخرين .
- ٣- أن يحترم مواعيد المدرسة (المواظبة) .
- ٤- الشعور بالمسؤولية .
- ٥- الإخلاص في الأداء .
- ٦- العدالة .
- ٧- أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة .
- ٨- أن يكون حسن الأخلاق .
- ٩- أن يتصف بالحذر واليقظة .
- ١٠- أن يكون ديمقراطيا في التفكير والتصرف .
- ١١- أن يهتم بجوهر الأمور ولا يستغرق وقته في الأمور الروتينية .

- ١٢- آني يكون سريع البث في الأمور وخاصة في المواقف الحرجة دون تردد أو إبطاء .
 - ١٣- أن يكون قادرا على التعبير عن نفسه بكل دقة ووضوح بالكتابة والحديث .
 - ١٤- أن يكون قوي الشخصية مع القدرة على التأثير في الآخرين لان ذلك يؤدي إلى النجاح في العمل.
 - ١٥- أن يتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة المشاكل والأمور .
 - ١٦- أن يتصف بالوعي الكامل لجوانب وأبعاد العمل .
 - ١٧- أن ينمو ويتطور باستمرار لان العمل التربوي في تجدد وتطور مستمرين .
- وقد أورد (فهيم ومحمود، ١٩٩٣) عددا من العوامل التي تعوق مدير المدرسة عن القيام بدوره كقائد تربوي نقلا عن رو **Roe**. ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي :
- ١- إن النظام التعليمي قد طور لوائحه التنظيمية بحيث يضع المسؤولية كاملة على مدير المدرسة باعتباره المسئول الأول عن تكامل تفاصيل العملية التنظيمية داخل المدرسة .
 - ٢- إن مستويات الإدارة التعليمية العليا التي تتبعها المدرسة تضع عادة الأولوية لحسن سير العمل بالمدرسة ، وان كل اهتماماتها تتركز على تأمين عملية إدارية سلسلة مثل إجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار للنتائج وإصدار للشهادات الدراسية الاحتفاظ بنظافة وصيانة المبنى المدرسي وملحقاته الانضباط المدرسي تقليل معوقات العاملين الوفاق مع المجتمع المحلي ... وغيرها .
 - ٣- إن المجتمع المحلي عادة ما يفقد الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يستشعر إدارة محكمة للمبنى المدرسي .
 - ٤- المكانة التي يضيفها رجال الأعمال بالمجتمع المحلي على كل من يشار إليه باعتباره مديرا مسئولاً عن عمليات الإدارة قد تستهوي مدير المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي .
 - ٥- سهولة عملية تقويم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية ورصد إنتاجها عنه بالنسبة لتقوية الأنشطة التي تستثمر في خدمة العملية التعليمية وتطويرها .
 - ٦- سيادة علوم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد وتدريب مديري المدارس فغالبا ما يتواري الاهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج الدراسية وما يصاحبها من عمليات تقويم وتوجيه وعلاقات إنسانية لتفسخ المجال لتدريب المديرين على كيفية إدارة المدرسة والتعامل مع المعوقات التنظيمية المختلفة .
 - ٧- اختص مدير المدرسة شخصية ، بصورة المدير أو رجل الإدارة أكثر من صورة زميل المهنة : المعلم أو المدير المعلم وقد شجعه على هذا الاتجاه موقف رؤسائه من مسؤولي الإدارة العليا الذين اخذوا ينظرون إليه باعتباره رجل إدارة من زميرتهم .
 - ٨- سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخا آمنا يستدرجه بعيدا عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته .

ويصنف (أحمد، ٢٠٠١) الصعوبات أو المعوقات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو التالي :

- أولا : صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية وتمثل في :
- النقص في بعض هيئات التدريس .
 - انخفاض مستوى أداء بعض المؤهلين لأسباب مهنية أو نفسية .
 - تنوع سلوكيات المعلمين .
 - وجود بعض الطلاب غير الأسوياء .
 - تفشي الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي .
 - عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات .
 - عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة .
 - عدم التكافؤ بين السلطة والمسئولية وتعارض الاختصاصات أحيانا بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلي .
- ثانيا : صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني .
- ثالثا : صعوبات العمل وتمثل في :
- تجاوز نسبة القبول .
 - تجاوز الكثافات المقررة للفصول .
 - الضغوط لقبول صغار السن وإعادة القيد ... الخ .
 - عدم اتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة .

وإذا كانت المدرسة بشكل عام قد نالت اهتماما كبيرا ، فإن المرحلة الثانوية قد نالت اهتماما خاصا ، فهي المرحلة التي تسبق المرحلة الجامعية ، وتستمد هذه المرحلة فلسفتها وأهدافها من أنها مرحلة تعليم (المراهق) ، وهي بالتالي مرحلة لها أهميتها، لما لمرحلة المراهقة من أهمية ، باعتبارها مرحلة أساسية في نمو الفرد ، الذي يمر خلالها بسلسلة من التغيرات متصلة ومتراصة . وإذا كانت فترة المراهقة فترة نمو جسمي سريع ، فإنها كذلك فترة نمو عقلي وانفعالي ، وللمو العقلي في فترة المراهقة خصائصه ، ولذلك تهتم التربية بنمو القدرات والاستعدادات في هذه المرحلة ، كما تهتم بتنميتها. ومن هنا يبرز دور المدرسة الثانوية في تهيئة فرص النمو السليم للفرد عن طريق العناية بصحته ، وإتاحة فرص النشاط البدني المرن والمتنوع ، ومساعدة المتعلم على اكتساب المفاهيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية اللازمة لتحقيق توافقه مع المجتمع .

وبجانب ذلك فإن المدرسة الثانوية هي المدرسة التي يجب أن تكون أكثر المدارس اهتماما بالوقوف على ميول الطلاب واستعداداتهم وقدراتهم حتى يوجهوا إلى ما يتلاءم مع قدراتهم وخصائصهم في المستقبل (حجي ، ١٩٩٨).

ومن هنا فإن المدرسة الثانوية مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الطلاب نموا سليما باعتبارها الوسيلة التي اصطنعها المجتمع ، بهدف إعداد أجياله الصاعدة ، للمشاركة بالطريقة التي تعود على هذا المجتمع بالنفع ، ولهذا فهمة المدرسة الثانوية هي التأثير المنظم على سلوك الطلاب وإعدادهم اجتماعيا ونفسيا للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم هذا المجتمع (حجاج، ١٩٩٠).

ومن هنا تظهر أهمية الوقوف على المعوقات التي تواجه إدارة المدرسة الثانوية وتحول دون تحقيقها لأهدافها.

ولقد شهد التعليم الثانوي في سلطنة عمان نموا سريعا خلال ثلاثين عاما من عمر النهضة ، فقد بلغ عدد طلاب هذه المرحلة (١٠٤٩٠٨) طالبا وطالبة في العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ م ، يمثلون ما نسبته ١٨% من إجمالي عدد طلاب التعليم العام في السلطنة. وقد بلغ عدد المدارس الثانوية في المنطقة الداخلية () مدرسة يدرس بها () طالبا وطالبة . (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠١).

ومع هذا النمو المتزايد سعت وزارة التربية والتعليم لتحديد أهداف هذه المرحلة الحيوية ، حيث وضعت للمرحلة الثانوية أهدافا تنبثق من الأهداف العامة للسلطنة والتي ترمي إلى تنمية قدرات المواطن العماني لكي يتعلم ويواصل مسيرة التقدم التعليمي على امتداد حياته، وتوفير العمالة اللازمة في مختلف الحقول للنهوض بخطط التنمية ومشاريعها في البلاد ، وجعل الفرد مدركا لحقوقه وواجباته والتزاماته نحو الوطن وتنمية قدراته على استغلال أوقات فراغه بما يعود عليه وعلى المجتمع الذي يعيش فيه بالخير والتقدم، ومن هذا المنطلق يهدف التعليم الثانوي في سلطنة عمان إلى توفير القوى البشرية اللازمة لسوق العمل في نفس الوقت الذي يعمل فيه على إعداد الطلاب لمواصلة تعليمهم العالي وفقا لمتطلبات خطة التنمية. (المعمري، ١٩٩٨) نقلا (عن اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم ، ١٩٨٠)

كما حددت اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام مهام مدير المدرسة ، ونورد منها ما يلي :

المهام الفنية:

- ١) إعداد الخطط المقترحة للعام الدراسي الجديد.
- ٢) توزيع المدرسين على الصفوف والمواد الدراسية وإعداد جدول توزيع الدروس الأسبوعي .
- ٣) متابعة أعمال المدرسين داخل الفصل وخارجه وكتابة التقارير عنهم.
- ٤) الإشراف على المكتبة والمختبر.
- ٥) تخطيط وتنظيم برامج للأنشطة المدرسية.
- ٦) الإشراف على الاختبارات المدرسية.
- ٧) دراسة المشاكل الطلابية.

المهام الإدارية:

- ١) تهيئة المدرسة لاستقبال العام الدراسي الجديد.
- ٢) الإشراف العام على نظافة المدرسة والنظام فيها.

- ٣) تنظيم وتوزيع الأعمال الإدارية بالمدرسة.
- ٤) رفع المكاتبات والرد على مراسلات مديرية التربية.
- ٥) وضع تقارير الكفاية عن العاملين بالمدرسة.
- ٦) الإشراف على تنظيم وحفظ السجلات.
- ٧) الاحتفاظ بإحصائيات كاملة ودقيقة عن المدرسة.

الدراسات السابقة

أجريت دراسة من قبل مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٣) والتي هدفت إلى الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين في مدارس المرحلة الابتدائية في دول الخليج العربية ومنها بالطبع سلطنة عمان ، أشارت النتائج إلى أن هناك عددا من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية منها التسرب ، والانخفاض العام للمستوى التحصيلي ، إهمال التلاميذ لواجبات اليومية ، وكثافة التلاميذ داخل الصفوف ، وعدم المحافظة على الكتب المدرسية ، وعدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم في المدرسة ، وتفشي الأمية بين أولياء الأمور ، وارتفاع نصاب الحصص الأسبوعي ، وكثرة الإجازات الاضطرارية ، وعدم صلاحية بعض المباني المدرسية المستأجرة ، وقلة المرافق التربوية ، وعدم توفر التجهيزات اللازمة ، بالإضافة إلى معوقات أخرى تتعلق بالكتب والمناهج والمعوقات الإدارية الأخرى (اللواتي، ١٩٩٢).

وفي الدراسة التي أجراها خصاونة (١٩٨٦) والتي كان من أهدافها وصف الأوضاع التربوية التي يعمل فيها مديرو المدارس الثانوية في الأردن ، وجد أن الأوضاع التربوية المتعلقة بالطلبة والمعلمين تؤدي إلى معاناة المديرين نتيجة التباين في قدرات المعلمين وفي انتماءاتهم المهنية والوظيفية ، أما الجوانب الإدارية السائدة فهي عائق واضح أمام المديرين في اتجاه ممارسة الإدارة التربوية بالشكل العلمي المنظم وفق خطط إدارية واضحة المعالم (الحبيب، ١٩٩٢).

• دراسة المنيع (١٩٨٨) الواردة في المعمري (١٩٩٨) التي قام فيها بدراسة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية ، وذلك باستخدام عينة مكونة من (٨٠) مديرا ، وقد تبين من النتائج : أن أبرز الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة هي المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية ، تليها تلك المتعلقة بالإدارة المدرسية ، ثم بالطلاب ، ثم بالمعلمين ، بالإضافة إلى صعوبات أخرى تتعلق فيما يلي:

- عدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية.
- عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل.
- كثرة تنقلات المعلمين.
- عدم اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم.
- كثرة الطلاب في الفصل الواحد.

- عدم ملاءمة بعض المناهج الدراسية للطلبة.
 - عدم توفير التجهيزات المدرسية مثل: المكتبات ، الملاعب ، المختبرات.
- دراسة خليل وغزال (١٩٨٩) الواردة في المعمري أيضا والتي هدفت لمعرفة صعوبات الإدارة في المدارس المتوسطة التجريبية في مركز محافظة نينوي (العراق) ، أظهرت نتائج هذه الدراسة صعوبات إدارية تتمثل في الآتي:
- ضعف المستوى العلمي لكثير من طلبة الصفوف الأولى.
 - كثرة إجازات الهيئة التدريسية.
 - كثرة الشواغر في الدروس أثناء السنة الدراسية.
 - صعوبة ضبط المدرسات للصف.
 - ضعف اهتمام بعض الطلبة بالتحضير اليومي.
 - كثرة عدد الطلبة في الصف الواحد.
 - ضعف التعاون بين أولياء أمور الطلبة والإدارة.
 - عدم استقرار جدول الدروس الأسبوعي.
 - ازدواج الدوام في المدرسة.
- وقد قام الغانم (١٩٩٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين إدارة المدرسة والإدارة التربوية في دولة الكويت ، والكشف عن المعوقات التي تؤثر في هذه العلاقات ، والبحث عن كيفية تطوير هذه العلاقات لتحقيق أفضل عائد للعملية التعليمية ، وكان من أهم نتائجها: وجود بعض المعوقات التي تؤثر سلبا على العلاقة بين الإدارة التربوية وإدارة المدرسة ومن أبرزها:
- عدم أخذ رأي إدارة المدرسة عند اتخاذ أي إجراء يتصل بالمدرسة وبخاصة نقل المدرسين أو الإداريين.
 - ضعف الاهتمام بصيانة الأجهزة والأدوات .
 - عدم الاستجابة لطلبات المدرسة الضرورية .
 - التفريق بين المدارس في حل ما يعترضها من معوقات .
 - عدم وقوف إدارات المدارس على الجديد والمستحدث في المجال التربوي قبل تطبيقه في المدارس بوقت كاف .
 - عدم صيانة المباني والأجهزة قبل بدء العام الدراسي .
 - كثرة إجازات الوضع والأمومة في مدارس البنات مع عدم وجود بديل احتياطي.
 - ضعف توافر المهارة الفنية لدى بعض عمال الصيانة.
 - عدم توافر أمناء المكتبات المتخصصين في كثير من المدارس.
 - عدم توفر الأماكن المناسبة لممارسة النشاط المدرسي في بعض المدارس.
 - عدم تلبية حاجة بعض المدارس في توفير الموظفين المساعدين .

- تدخل الجهات الإدارية فيما تصدره المدرسة من قرارات .
- كذلك أجرت عريف (١٩٩٠) دراسة هدفت إلى تحديد معوقات الإدارة في المرحلة الثانوية وقد تناولت الدراسة معوقات الإدارة المدرسية التي تتمثل في نقص عوامل الكفاية أُل إنتاجية في التربية ، والعلاقات داخل المدرسة ثم معوقات الاتصال والإشراف الاجتماعي والفني ، ومعوقات النقص في هيئة التدريس وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمات وأخيرا مشكلة نقص الإداريات .
- دراسة المدحجي (١٩٩١) التي هدفت إلى الكشف عن المعوقات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية وتألّفت عينتها من (٤٠) مديرا ومديرة (١٦٠) معلما ومعلمة ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:
- أن أكثر مصادر المعوقات الإدارية مرتبة تنازليا حسب متوسط تكرار معوقاتها هي: في مجال المناهج والكتب المدرسية ، ومجال الأعمال الإدارية التنفيذية للمصادر البشرية والمادية ، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي ، ومجال الطلبة ، ومجال المعلمين.
- أن أكثر المعوقات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية هي: قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية المعلمين وازدحام الصفوف الدراسية بالطلبة ، والنقص في تكنولوجيا التعليم والأدوات والأجهزة ، وقلة زيادة أولياء الأمور للمدرسة للاستفسار عن أبنائهم ، وانخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الرواتب.

ومن الدراسات التي أجريت في سلطنة عمان ، دراسة اللواتي (١٩٩٢) والتي هدفت إلى كشف وتحديد المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان وقد تكونت عينة الدراسة من (٨١) مديرا ومديرة و (٢٦٢) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المناطق التعليمية في كل من مسقط ، الباطنة شمال ، الباطنة جنوب ، الداخلية ، الشرقية شمال. وقد خرجت الدراسة بنتائج تؤكد أن أكثر المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان تأتي من معوقات الأبنية والمرافق المدرسية ، ثم معوقات مصادرها التلاميذ وأولياء الأمور ، ثم معوقات موجهي وإداري المناطق التعليمية ثم معوقات الهيئة التدريسية . كما خرجت الدراسة بنتيجة مؤداها أن أكثر المعوقات حدة هي :

- نقص مكيفات الهواء (انتهت هذه المشكلة حاليا حيث أصبحت جميع المدارس مكيفة).
- افتقار مكتبة المدرسة لمعظم الكتب الحديثة والمهمة.
- قلة الحوافز للمعلمين
- تفشي الأمية بين أولياء الأمور.
- قلم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم
- استخدام المدرسة لفترتين.
- قلة المرافق المناسبة للأنشطة المدرسية.
- ضعف التعاون بين البيت والمدرسة.

- كثرة عدد الطلاب في الصف الواحد.
- كثرة الحصص للمعلمين.

وفي دراسة أجريت من قبل فهمي ومحمود (١٩٩٣) ، والتي كان من أهدافها تحليل واقع الإدارة المدرسية ومجالاتها في الدول الأعضاء من خلال الوثائق التي وردت من الأجهزة المسؤولة عن الإدارة المدرسية في بعض دول الخليج العربي إلى مكتب التربية العربي لدول الخليج ، وجدت الدراسة أن أهم المعوقات التي تحد من فاعلية الإدارة المدرسية في سلطنة عمان : عدم توفر الإمكانيات اللازمة للعمل المدرسي و تأثير نظام الفترتين في بعض المدارس وقلة زيارة الموجهين الفنيين للمدارس .

• كما أورد المعمري (١٩٩٨) دراسة فوزي (١٩٩٥) والتي هدفت إلى التعرف على المعوقات الفنية والإدارية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش بالأردن ، كما يتصورونها والتي تقف حائلا دون تحقيق أهدافهم التي يرغبون فيها ، وذلك من خلال الإجابة على عدد الأسئلة . وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها:

- تكليف مدير المدرسة بالتدريس لبعض الحصص الدراسية ، يعيق عمله الفني والإداري.
- عدم استشارة مدير المدرسة عند تعيين أو نقل المعلم.
- عدم توافر المخصصات المالية الكافية في المدرسة.
- فقدان الاستقرار النفسي والاجتماعي للمعلم.

وفي دراسة تحليلية تقويمية لإستراتيجية تطوير التربية العربية أجراها رحمة (١٩٩٧) ، وجد الباحث أن أنظمة التربية العربية تشكو من ضعف التخطيط وضعف الإدارة وأن الفجوة بين وضع الخطط وتنفيذها ما تزال قائمة، وأن أسبابها ضعف واقعية التخطيط ، ونقص الإمكانيات ، وضعف التكامل بين الأجهزة المسؤولة عن تنفيذها ، ونقص الكفاءة فيها ، وضعف إيمانها بالتخطيط أسلوبا في التنظيم . كما أن الفجوة أكبر بين التخطيط والتقويم. ويرى التقرير أن هذا الوضع يؤدي إلى عرقلة التغيير ومقاومته ، ويحول دون تنفيذ استراتيجية التطوير التربوي . وبالطبع تعتبر المدرسة جزءا من الأنظمة التربوية ، وينعكس عليها ما تعاني منه هذه الأنظمة من جوانب القصور .

وفي دراسة السرور (١٩٩٧) التي كان من أهدافها دراسة العوامل المتعلقة بالبيئة التعليمية في المدرسة ولها علاقة بتسرب الطلبة حسب تقدير مدير المدرسة ، وجدت الدراسة أن من أهم هذه العوامل: فقر الأسرة و بعد المدرسة عن سكن الطلاب وتفشي الأمية بين الأسر والظروف الفيزيائية للمدرسة وفقر البيئة المحلية وتدني خبرات المعلمين . وقد أوردنا هذه الدراسة نظرا لأن معظم مدارس المنطقة الداخلية تعتبر توجد في مناطق ريفية.

وفي دراسة أجريت من قبل حجي (١٩٩٨) لمعرفة أبرز معوقات التعليم الثانوي المتعلقة بمعوقات المباني والتجهيزات ، والعوامل التي تقف وراءها ، وقد وجد أن من أبرز هذه المشاكل ما يلي :

- زيادة عدد الطلاب بنسب ومعدلات أعلى من زيادة المدارس والفصول.

- عدم تحقيق التعليم الثانوي لأهدافه وهي إعداد الطالب للحياة.
- إهمال الأنشطة التربوية والتطبيقات العملية.
- ضعف الصلة بين التعليم الثانوي والتعليم السابق له.
- نقص في معلمي بعض المواد وعلى رأسها مواد التربية الفنية والموسيقية والاقتصاد المنزلي.
- ضعف الاتصال بين التعليم الثانوي والتعليم التقني الصناعي والزراعي والتجاري.
- انخفاض نسبة الذين يلتحقون بالجامعات من الذين يتقدمون لامتحان الثانوية العامة .
- ضعف مخرجاته للتعليم العالي.
- امتحان لثانوية العامة بما يمثله من أزمات للطالب والأسرة والمجتمع ولصانع القرار التعليمي والسياسي ولمتخذيها.

وآخر دراسة أجريت في السلطنة أمكن التوصل إليها هي دراسة المعمري (١٩٩٨) التي قام فيها بدراسة المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات ، وذلك باستخدام عينة مكونة من (٩٥) مديرا و (٣٦) مساعدا ، وقد تبين من النتائج أن أبرز المعوقات التي تواجه مدير المدرسة العماني ومساعدته في المرحلة الثانوية هي (مرتبة تنازليا) :

١. المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع ، وأكثر المعوقات شيوعا في هذا البعد :
قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة ، والاعتقاد أن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الطلبة ، وضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة ، و قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة ، وتدني المستوى التعليمي لبعض أفراد المجتمع ، وعدم مساهمة فعاليات المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة ، وعدم قيام مجلس الآباء بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.

٢. المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ، وأكثر المعوقات شيوعا في هذا البعد :
عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة ، وقلة الاعتمادات المالية المخصصة لصيانة المدرسة ، وقلة عدد عمال النظافة ، وقلة نصيب المدرسة من أرباح الجمعية ، وعدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة ، والنقص في أجهزة التكييف في الفصول المدرسية ، وعدم كفاية التجهيزات والوسائل ، ونقص الكادر الإداري، وعدم كفاية المخصصات المتعلقة بالمناشط المدرسية ، وتداخل مرحلتين في المدرسة الواحدة.

٣. المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية ، وأكثر المعوقات شيوعا في هذا البعد :
إجراء حركة تنقلات المعلمين دون أخذ رأي المدرسة ، وعدم توفر الفني المتخصص لإصلاح أعطال المختبرات، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل مسؤولياته ، و إجراء تشكيلات المدرسة دون أخذ رأي مدير المدرسة ، وغلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية .
في حين أن هناك أبعادا لم تصل إلى الحد الذي يمكن اعتبارها معوقات ، وهي أبعاد المعوقات المتعلقة بالمناهج وبالكتب المدرسية وبالمعلمين وبالطلبة .

ومن المتغيرات التي درسها الباحث متغير المنطقة التعليمية ، وقد وجدت الدراسة أن المنطقة الداخلية تعاني من معوقات الإدارة المدرسة بشكل أقل نسبيا عن باقي المناطق . إلا أنها تعاني من معوقات العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والمعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .
ومن الدراسات الأجنبية التي أوردتها المعمري (١٩٩٨):

- دراسة برنز (Bernes, 1990) التي هدفت إلى البحث في المعوقات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تنفيذ برامجها بولاية واشنطن ، وقد شملت عينة الدراسة ست إدارات تعليمية ، تم اختيارها على أساس مشاركتها السابقة في تنفيذ برامج الإدارة المدرسية. وقد أوضحت النتائج أن هناك عوائق عامة توجد أمام تنفيذ البرامج المدرسية ، ومن هذه المعوقات :
 - معوقات الميزانية .
 - قلة التدريب .
 - عدم كفاية نظم التقييم .
 - عدم الاهتمام والمشاركة من جانب المجتمع .
 - و قلة الوقت المتاح أمام المدرس للتخطيط .
 - وعدم كفاية الالتزام بمفهوم الإدارة المدرسية من جانب إدارة التعليم .

- دراسة (Highett, 1990) التي هدفت إلى بحث واستقصاء بعض المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة في إحدى مناطق جنوب استراليا ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢) من أولياء الأمور ، و (١٣) مدير مدرسة ، و (٨) من المهتمين بأمور التعليم ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة تمثل في:
 - قلة مصادر التمويل لأنشطة وبرامج المدرسة.
 - عدم التعاون من قبل المعلمين في النهوض بمستوى الدراسة.
 - عدم كفاية المساندة من قبل المهتمين بشؤون التعليم.
 - عدم اهتمام أولياء الأمور وتشجيع أبنائهم.
 - التدخل الزائد من قبل بعض الآباء وأولياء الأمور في شؤون المدرسة ، مما يعيق من فاعليتها.

من خلال الدراسات السابقة أن أكثر المعوقات التي تعرقل الإدارة المدرسية شيوعا هي : قلة التمويل الذي تحصل عليه المدرسة لتنفيذ مناشطها المختلفة ، وعدم التعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة ، وضعف التفاعل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب. ورغم وجود مشاكل مشتركة بين المدارس مهما اختلفت طبيعتها ومراحلها والمجتمع الذي توجد فيه ، لأن هذه المشاكل مرتبطة بطبيعة عمل المدرسة، في حين أن هناك معوقات مرتبطة بالنظام أو بالمرحلة أو المجتمع الذي توجد فيه المدرسة .

ورغم أن الدراسات قد غطت معوقات الإدارة المدرسية في السلطنة ، إلا أنه من الضروري تكرار هذه الدراسة لقياس مدى التقدم في علاج هذه المعوقات ، والمعوقات المستجدة ، والبحث عن طرق جديدة للعلاج.

منهجية البحث

المجتمع والعينة :

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية ومساعدتهم بالمنطقة الداخلية ، والبالغ عددهم () مديرا ومديرة خلال العام الدراسي ٢٠٠١/٢٠٠٢ م ، المدارس متعددة المراحل التي يطبق فيها نظام التعليم الأساسي سواء في الحلقة الأولى أو الحلقة الثانية ، حيث أن هذه المدارس تختلف في هيكلتها وأنظمتها عن مدارس التعليم العام . وسيتم التطبيق على جميع أفراد مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه.

أداة الدراسة

لقد تم بناء استبانة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والأدب النظري ، وقد اشتملت الاستبانة على أربع محاور هي :

- معوقات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي وتتكون من ٧ فقرات
- معوقات متعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات وتتكون من ٨ فقرات
- معوقات متعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية وتتكون من ١١ فقرة
- معوقات متعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتتكون من ٧ فقرات

وقد استخدم تدرّيج خماسي لتحديد درجة وجود المشكلة ، بحيث توزع الدرجات كالتالي:

- كبير جداً ٥
- كبير ٤
- متوسطة ٣
- قليلة ٢
- قليلة جداً ١

الإجراءات:

الرجوع إلى الأدب النظري الذي يتناول الإدارة المدرسية ومعوقاتها والدراسات السابقة. بناء استبانة من خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة . والتأكد من صدق وثبات الإستبانة عن طريق عرضها على ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة. بعد إخراج الاستبانة في صورتها النهائية تم توزيع الاستبانة على المديرين والمديرات ومساعدتهم يدويا ، وإعطائهم الفرصة للاستجابة عليها ، وتوضيح تساؤلاتهم عنها، ثم تفرغ النتائج.

الوسائل الإحصائية

للإجابة على السؤال الأول والثاني تم استخدام النسب المئوية بالنسبة لكل فقرة من الفقرات في كل بعد .

للإجابة على السؤال الثاني :

النتائج

للإجابة عن السؤال الذي ينص على :

ما هي أكثر المعوقات شيوعا لدى مديري ومديرات المنطقه الداخلية ومساعدتهم في المحاور الآتية:
-المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي.
-المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات
-المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية " وتتضمن اللوائح والتعميمات والقرارات التي تصل إلى المدارس عن طريق المديريات".
-المعوقات المتعلقة بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
تم حساب النسب المئوية لكل فقرة ، بحيث صنفست مستويات وجود المعوقات في كل بعد على " كبيرة ومتوسطة وقليلة " ويبين الجدول (١) النسب المئوية لفقرات البعد الأول المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم الإداري مرتبة من تنازليا حسب درجة تواجدها :

الجدول رقم (١)

النسب المئوية لفقرات البعد الأول

"المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم الإداري"

م	المعوق	كبيرة	متوسطة	قليلة
	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.	90.0%	10.0%	0.0%
	عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل والانتداب.	90.0%	7.0%	3.0%
	عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال.	77.0%	17.0%	7.0%
	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.	77.0%	10.0%	13.0%
	عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة.	67.0%	23.0%	10.0%
	عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.	63.3%	23.4%	13.3%
١.	عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط.	60.0%	23.0%	16.0%

ويتضح من هذا الجدول أن جميع المعوقات الواردة في هذا البعد موجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر معظم مديري المنطقة الداخلية ، وأن أكثرها شيوعاً : كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة ، وعدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل والانتداب.

ويبين الجدول (٢) النسب المئوية لفقرات البعد الثاني " المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات " مرتبة من تنازليا حسب درجة تواجدها :

الجدول رقم (٢)
النسب المئوية لفقرات البعد لثاني
"المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات"

م	المعوق	كبيرة	متوسطة	قليلة
٠.١	عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة	93.0%	7.0%	0.0%
٠.٢	عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية	83.0%	10.0%	7.0%
٠.٣	قلة نصيب الإدارة المدرسية من أرباح الجمعية التعاونية	77.0%	13.0%	10.0%
٠.٤	عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب، غرف الأنشطة ، الخ..	74.0%	23.0%	3.0%
٠.٥	قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة	70.0%	27.0%	3.0%
٠.٦	تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة	67.0%	17.0%	17.0%
٠.٧	قلة عدد عمال النظافة	60.0%	30.0%	10.0%
٠.٨	نقص وسائل نقل الطلاب	54.0%	33.0%	13.0%

يتضح من الجدول (٢) أن عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصص لكل مدرسة تعتبر مشكلة شائعة بدرجة كبيرة تليها عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية. في حين أن مشكلة نقص وسائل نقل الطلاب موجودة بدرجة أقل من باقي المعوقات .

ويبين الجدول (٣) النسب المئوية لفقرات البعد الثالث " المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية " مرتبة من تنازليا حسب درجة تواجدها :

الجدول رقم (٣)
النسب المئوية لفقرات البعد الثالث
"المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية"

م	المعوق	كبيرة	متوسطة	قليلة
٠.١	البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين.	86.0%	7.0%	7.0%
٠.٢	عدم توفر الفني المتخصص لإصلاح الأعطال بالمختبرات.	80.0%	17.0%	3.0%
٠.٣	كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى	77.0%	17.0%	6.0%
٠.٤	غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.	70.0%	23.0%	7.0%
٠.٥	إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة.	70.0%	27.0%	3.0%
٠.٦	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.	70.0%	27.0%	3.0%
٠.٧	إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.	67.0%	17.0%	17.0%
٠.٨	اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعا في المدارس.	60.0%	26.0%	14.0%
٠.٩	قلة التزام مديريات التربية بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بفصل الطلاب	60.0%	16.0%	24.0%
٠.١٠	ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة.	47.0%	30.0%	23.0%
٠.١١	عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من المديرية.	23.0%	60.0%	17.0%

من الجدول (٣) نجد أن البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين وعدم توفر الفني المتخصص لإصلاح أعطال المختبرات تمثل أكثر معوقات هذا البعد شيوعا ، في حين جاء ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة وعدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من المديرية كأقل المعوقات شيوعا بحيث لا يمكن اعتبارها تشكل معوقا.

ويبين الجدول (٤) النسب المئوية لفقرات البعد الرابع " المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي" مرتبة من تنازليا حسب درجة تواجدها :

الجدول رقم (٤)
النسب المئوية لفقرات البعد الرابع
"المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي"

م	المعوق	كبيرة	متوسطة	قليلة
٠.١	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة.	90.0%	10.0%	0.0%
٠.٢	قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة.	84.0%	10.0%	6.0%
٠.٣	عدم قيام مجلس الآباء / الأمهات بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .	84.0%	13.0%	3.0%
٠.٤	الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء	77.0%	17.0%	6.0%
٠.٥	عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة.	74.0%	23.0%	3.0%
٠.٦	ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة.	70.0%	27.0%	3.0%
٠.٧	عدم الرد على مكاتبات إدارة المدرسة	57.0%	33.0%	10.0%

من الجدول رقم (٤) نجد أن أكثر معوقات هذا البعد شيوعا هو قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة ، أما الفقرات التي حصلت على نسب منخفضة بحيث لا يمكن اعتبارها مشكلة فهي : ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة و عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من المديرية.

أما بالنسبة لاستجابة أفراد العينة على السؤال المفتوح الوارد في نهاية كل بعد عن معوقات أخرى يودون إضافتها ، فقد وردت المعوقات التالية:

الجدول رقم (٥)
تكرارات المعوقات التي أضافها أفراد العينة في البعد الأول
"المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم الإداري "

م	المعوق	التكرارات
٠.١	الظروف الشخصية لمدير المدرسة	١
٠.٢	نقص المعلمين بالمدارس	٢
٠.٣	كثرة الحصص الاحتياطي	١

الجدول رقم (٦)
تكرارات المعوقات التي أضافها أفراد العينة في البعد الثاني
"المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات"

م	الفقرة	التكرارات
٠.١	اشتراك المبنى المدرسي لفترتين	١٠
٠.٢	ضيق المبنى المدرسي ونقص مرافقه	٥
٠.٣	عدم وجود المكان المناسب لممارسة الأنشطة المدرسية وتنمية مواهب الطلاب	٤
٠.٤	عدم وجود اعتمادات مالية كافية	٢
٠.٥	عدم وجود هاتف بالمدرسة	٣

الجدول رقم (٧)

تكرارات المعوقات التي أضافها أفراد العينة في البعد الثالث
"المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية"

التكرارات	المعوق	م
١	التكتم التام من قبل المديرية على نشرة التنقلات للمعلمين والإداريين	١
١	عدم وجود العدالة في تعامل المديرية مع المدارس.	٢
٢	تأخر إعلان نشرات التنقلات الخاصة بالمعلمين والإداريين	٣
٣	تكليف مديري المدارس بالمسؤوليات في أي لحظة (دون مراعاة ظروف المدير والمدرسة)	٤
١	منع المدير من استضافة أي شخصيات في المدرسة لإلقاء المحاضرات.	٥
١	وصول البريد متأخرا إلى المدرسة.	٦

الجدول رقم (٨)

تكرارات المعوقات التي أضافها أفراد العينة في البعد الرابع
"المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي"

التكرارات	المعوق	م
٤	ضعف المستوى العلمي والثقافي والاجتماعي لأولياء الأمور	١
٣	بعد المدرسة عن روافدها لمسافات تصل على ٦٠ كم.	٢
٢	ارتباط كثير من أولياء الأمور بأعمال خارج المنطقة الداخلية.	٣
١	ضعف الاتصال بين المديرية ومكاتب الولاية فيما يخص أولياء الأمور	٤

نتائج السؤال الثاني :

من خلال الجداول السابقة نجد أن بعد المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي هي أكثر المعوقات شيوعا ، يليها المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات و المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ، وأخيرا تأتي المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم .

أما بالنسبة للمعوقات الأكثر شيوعا (التي يرى أكثر من ٨٠% أنها موجودة بدرجة كبيرة) على مستوى جميع الأبعاد فهي :

- كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة .
- عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة.
- عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة .
- عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية.
- البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين .
- عدم توفر الفني المتخصص لإصلاح أعطال المختبرات.
- قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة .
- عدم قيام مجلس الآباء بالدور الملقى على عاتقه.
- قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة.

أما بالنسبة للمشكلات التي جاءت بدرجة متوسطة (التي يرى أقل من ٨٠% وأكثر من ٦٠% من المديرين أنها موجودة بدرجة كبيرة) فهي :

- عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال.
- نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.
- عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة.
- عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.
- عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط.
- قلة نصيب الإدارة المدرسية من أرباح الجمعية التعاونية
- عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة(الملاعب، غرف الأنشطة ، .. الخ
- قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة
- تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة
- قلة عدد عمال النظافة
- كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى
- غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.
- إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة.
- قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.
- إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.
- اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعا في المدارس.
- قلة التزام مديريات التربية بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بفصل الطلاب
- قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة.
- الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء

- عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة.
- ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة.

مناقشة النتائج:

من هذه الجداول السابقة نجد أن غالبية مديري المدارس الثانوية في المنطقة الداخلية (أكثر من ٦٠%) يرون أن جميع المعوقات الواردة في الأبعاد الأربعة موجودة بدرجة كبيرة وذلك باستثناء ثلاث معوقات هي :

- نقص وسائل نقل الطلاب في بعد المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والتجهيزات ، وقد يعود ذلك للجهود التي بذلتها مديرية التربية في العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ لعلاج هذه المشكلة بالتعاقد مع المزيد من أصحاب الحافلات لتشغيلها لنقل الطلاب .
- ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة و عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من المديرية في بعد المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمديرية ، وعموما تعتبر المعوقات في هذا البعد أقل شيوعا عن المعوقات الواردة في الأبعاد الأخرى ، من وجهة نظر مديري المنطقة ومساعدتهم.

وهذه النتائج تتفق مع الدراسات السابقة ، وخصوصا دراسة المعمرى (١٩٩٨)، وإن كانت معدل بعض المشاكل قد انخفض مثل قلة عدد عمال النظافة حيث تعاقدت المديرية مع شركات لتنظيف المدارس بالإضافة إلى عمال النظافة الموظفين في وزارة التربية والتعليم. كما أن بعض المشكلات زاد معدلها مثل: البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين .
التوصيات:

- ١) استجاب أفراد العينة للسؤال " ما هي مقترحاتك لعلاج هذه المشكلات " بما يلي :
- ٢) توفير الكادر الإداري المتكامل في المدرسة.
- ٣) تدريب الإداريين عن طريق دورات تدريبية ومشاغل فعالة.
- ٤) توفير الأجهزة والوسائل.
- ٥) إعطاء مدير المدرسة صلاحيات أكبر ، خصوصا فيما يخص مشاكل الطلاب .
- ٦) فصل المراحل الدراسية بعضها عن بعض في المباني .
- ٧) النقل التأديبي للطلاب المتكررة منهم المخالفات.
- ٨) توفير المعلمين وتخفيف نصابهم من الحصص.
- ٩) لا مركزية الإدارة قدر المستطاع.
- ١٠) العدالة في توزيع الاحتياجات المادية والبشرية على المدارس.
- ١١) تثقيف المجتمع والتعاون مع مختلف الهيئات لتحسين المستوى الثقافي والاجتماعي.

- ١٢) التعاون المستمر بين المدرسة والمديرية والمجتمع المحلي.
- ١٣) إعطاء الحوافز ومنحها لكل من يقوم بإنجاز عمل متميز.
- ١٤) الوقوف على جميع المستجدات في الميدان التربوي.
- ١٥) التوعية الدائمة من قبل المختصين للمجتمع والطلاب.
- ١٦) إعطاء المعلم المكانة اللائقة في المجتمع.
- ١٧) مكافأة مجالس الآباء لإشعارهم بأهميتهم وإشراكهم في حل بعض المشكلات .
- ١٨) متابعة المشاكل التي يتعرض لها مدير المدرسة في إدارته ولا بأول .
- ١٩) التخفيف من الروتين وكثرة السجلات والمكاتبات غير الهامة.

- (٢٠) الأخذ بقرارات مدير المدرسة فيما يتعلق بفصل الطلاب .
- (٢١) التصرف بشكل مرن حسب الموقف دون الإخلال بالنظام.
- ولا بد أن نقول أن مدير المدرسة هو أكثر من يشعر بمشكلاتها ، وعليه أن يبحث عن أوجه العلاج الممكنة بالاتفاق مع المسؤولين في مديرية التربية، وأن يسعى لكسب ثقة المجتمع ويوحد الجهود لتحقيق أهداف مدرسته .
- كما يمكن أن نضيف عددا من التوصيات ، نوردها فيما يلي:
- ١) وضع أسس علمية دقيقة لاختيار وإعداد وتدريب عناصر الإدارة المدرسية.
 - ٢) تجنب التداخل في اختصاصات الإدارة المدرسية .
 - ٣) تطوير قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية .
 - ٤) تخصيص فنيين مدربين على تشغيل وصيانة الأجهزة والتقنيات التربوية.
 - ٥) تشجيع الإدارة الديمقراطية على كل مستويات الإدارة في المنظمات التربوية.

الملحقات

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بالمنطقة الداخلية

جامعة السلطان قابوس

كلية التربية

قسم الأصول والإدارة التربوية

المحترم

المحترمة

وبعد

الفاضل / مدير المدرسة

الفاضلة / مديرة المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحثون بدراسة معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بالمنطقة الداخلية استكمالاً لمتطلبات مقرر الإدارة المدرسية . وقد تم بناء هذه الاستبانة في أربعة أبعاد تمثل بعض معوقات العمل الإداري بالمدرسة والتي تحد من فعالية الإدارة وتحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها كما خطط لها. ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال وسعياً نحو الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية في السلطنة نحو الأفضل، يرجى تكرمكم بتحديد درجة تواجد المعوق إزاء كل فقرة وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم في درجة تواجد المعوق. آمليين منكم التعاون والإجابة على جميع فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية ، مع العلم بأن ما يرد في هذه الاستبانة من بيانات ومعلومات سوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر

مع وافر الاحترام والتقدير

الباحثون

أولاً: بيانات عامة

١. نوع المؤهل:
٢. عدد سنوات الخبرة:
٣. جنس المدرسة:
٤. عدد طلاب المدرسة:
٥. المراحل الدراسية الموجودة في المدرسة:

ثانياً: محاور الاستبيان

الفئة	م
أولاً :	
معوقات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي	
٢. عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.	
٣. عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة.	
٤. كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.	
٥. عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل والانتداب.	
٦. عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط.	
٧. نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.	
٨. عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال.	
معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور:	
.....	
.....	
ثانياً:	
المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات	
٩. عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة	
١٠. قلة نصيب الإدارة المدرسية من أرباح الجمعية التعاونية	
١١. قلة عدد عمال النظافة	
١٢. عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب، غرف الأنشطة ، .. الخ	
١٣. عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية	
١٤. نقص وسائل نقل الطلاب	
١٥. تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة	
١٦. قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة	
معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور:	
.....	
.....	
ثالثاً:	
المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية	

الف	م
	١٢ . عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من المديرية.
	١٣ . كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى
	١٤ . اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعا في المدارس.
	١٥ . ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة.
	١٦ . قلة التزام مديريات التربية بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بفصل الطلاب
	١٧ . إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالأنظم والتعليمات.
	١٨ . البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين.
	١٩ . غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.
	٢٠ . عدم توفر الفني المتخصص لإصلاح الأعطال بالمختبرات.
	٢١ . إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة.
	٢٢ . قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.
	معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور:
رابعاً: المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	
	٨ . قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة.
	٩ . عدم قيام مجلس الآباء / الأمهات بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
	١٠ . ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة.
	١١ . قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة.
	١٢ . الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء
	١٣ . عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة.
	١٤ . عدم الرد على مكاتبات إدارة المدرسة
	معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور:

ما هي مقترحاتك لعلاج هذه المشكلات؟

.....
.....
.....
.....

المراجع

أبو فروة، إبراهيم محمد (١٩٩٧). الإدارة المدرسية ، الطبعة الثانية ، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
أحمد ، أحمد إبراهيم (٢٠٠١). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية : مكتبة المعارف الحديثة.

- الحبيب، فهد إبراهيم (١٩٩٣). مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، **دراسات تربوية**، (٥٦)، ٢٣٧-٢٦٧.
- الحبيب، فهد إبراهيم (١٩٩٢). أهم المجالات والأنشطة في العمل المدرسي كما يراها مديرو ومديرات المدارس الابتدائية في منطقة أبها التعليمية ، المملكة العربية السعودية، **دراسات تربوية**، (٤٦)، ١٩١-٢٣٤.
- الطبيب، أحمد محمد (١٩٩٩). ط ١، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث.
- السرور، ناديا (١٩٩٧). أسباب تسرب الطلبة من الجنسين في كل من مدارس المدن والأرياف "دراسة ميدانية" ، **دراسات تربوية**، مجلد ٢٤، (١)، ١٤٤-١٧٤.
- الغانم، عبد العزيز (١٩٩٠). الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التعليمية في دولة الكويت، **دراسات تربوية**، (٢٤)، ٢٢٣-٢٧٤.
- اللواتي، محمد شهاب حبيب(١٩٩٢).المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية بسلطنة عمان ،جامعة السلطان قابوس،كلية التربية.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- المعمري،سيف بن سعيد بن ماجد (١٩٩٨). المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات،جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية .رسالة ماجستير غير منشورة).
- حجاج، عبد الفتاح أحمد (١٩٩٠).نحو صيغة ملائمة لتطوير التعليم الثانوي، **دراسات تربوية**، (٢٤)، ١٥-٢١.
- حجي،أحمد إسماعيل(١٩٩٨). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**،القاهرة: دار الفكر العربي. رحمة ، انطوان(١٩٩٧). الإدارة التربوية في استراتيجيات تطوير التربية العربية ، دراسة تحليلية تقويمية،**فعاليات المؤتمر التربوي الأول ، اتجاهات التربية وتحديات المستقبل ، المجلد الثاني** ،
- رمزي ،عبد القادر رمزي (١٩٩٧). **في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي**، ط ٢ ، عمان: رمزي عبد القادر.
- عريف، فاطمة عبد الله (١٩٩٠). **مشكلات الإدارة في المرحلة الثانوية**، رسالة الخليج العربي، **السنة العاشرة**، (٣٤)، ١٧٦-١٧٨ .
- فهيمي، محمد سيف الدين؛ محمود، حسن عبد المالك(١٩٩٣). **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية**، الرياض:مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- قراقزة،محمود عبد القادر علي (١٩٩٣).نحو إدارة تربوية واعية، بيروت:دار الفكر العربي.
- مرسي، محمد منير (١٩٨٤). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**،القاهرة:دار الكتب.
- وزارة الاقتصاد الوطني (٢٠٠٠).**الكتاب الإحصائي السنوي** ، سلطنة عمان:وزارة الاقتصاد الوطني، مركز المعلومات والنشر.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٣). **اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام** ، سلطنة عمان :وزارة التربية والتعليم.