

## الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمحلية كادقلي ( جنوب كردفان )

### من وجهة نظر مديري المدارس

د. صباح الحاج محمد حامد<sup>(1)</sup> ثويبة عبد الكريم إبراهيم<sup>(2)</sup>

1- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية التربية - قسم العلوم التربوية

2- ولاية جنوب كردفان - محلية أبو جيبه - مكتب تعليم المرحلة الثانوية

### المستخلص :

هدفت الدراسة إلى معرفة الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمرحلتي الأساس والثانوي بمحلية كادقلي بولاية جنوب كردفان وتتمثل مشكلتها في أن زيادة التلاميذ والإقبال الشديد للالتحاق بالتعليم على مستويي التعليم الأساسي والثانوي أديا لافتتاح مدارس بكل المناطق وهو ما قاد إلى العديد من الصعوبات أمام العمل الإداري في تلك المدارس. استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس بالمستويين الأساسي والثانوي بمحلية كادقلي، وتم اختيار عينة الدراسة من ذلك المجتمع بطريقة قصدية حيث تكونت من (37) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة التعليمية تمثل صعوبة تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية بنسبة كبيرة فيما عدا التزامها بصرف المرتبات في نهاية كل شهر وتوافق قراراتها ولوائحها مع الإدارة المدرسية. وأن المعلمين لا يمثلون صعوبة تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية فيما عدا تبعات الإدارة التعليمية الواقعة على عاتقهم والمتمثلة في عدم التدريب والتنقلات أثناء العام الدراسي واكتظاظ غرف الدراسة بالتلاميذ. وإن أولياء الأمور لا يمثلون صعوبة تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية فيما عدا عدم متابعتهم دراسة أبنائهم بالمدرسة. وإن البيئة المدرسية تمثل صعوبة تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية بنسبة كبيرة فيما عدا مباني المدرسة التي هي بحالة جيدة و من المواد الثابتة.

الكلمات المفتاحية : الصعوبات ، الإدارة ، المدرسية.

### ABSTRACT:

This study aims to investigate the difficulties encountered by School Administrators within the secondary and basic schools at Kadogli Locality in South Kordfan State. The researcher used the descriptive method. The population of the study consisted of headmasters and headmistress in secondary and basic schools at Kadogli Locality. The sample of the study was selected purposively and consisted of (37) male and female headmasters from both genders. The research results include: The Educational administration represents a difficulty that face school administrating work except in paying monthly salaries and executing regulations transmitted through higher levels of school administration. Teachers do not represent difficulties to school administration work except the shortage seen in their training and teacher transfer within the academic year and classroom crowdedness. Parents do not represent difficulties to school administration work except their ignorance about following their youngsters study. School environment represents a difficulty for school administration work except school buildings.

**KEYWORDS** :1. Difficulties 2. School Administrators

### مقدمة :

تعاني الإدارة المدرسية بمرحلتي الأساس والثانوي بولاية جنوب كردفان من صعوبات تعترض عائقاً أمام تقديمها العمل بالصورة الصحيحة، وعلى الوجه المطلوب في ظل التقدم التكنولوجي المتطور الذي جعل لإدارة اليوم ليست كالإدارة قداماً. ويتطلب

الأمر مزيداً من توجيه الرعاية والتدريب إلى أولئك القائمين على تلك الإدارات من مديري ومديرات المدارس بالمرحلتين. وتبدو هذه الصعوبات في عدة محاور، منها محور يتعلق بالإدارة التعليمية التي تقوم بتقديم خدماتها الإدارية لتلك المدارس حتى يتسنى لها أن تسهم في رفع مستوى إدارتها، ومحور الإدارة المدرسية وهي القائمة على رأس تلك المدارس مهتمة بتقديم المعلومات للطالب، ومراقبة سلوكه اليومي وعلاقته بالمعلمين، ومحور أولياء الأمور وهم الدعامة الأساسية والسند لمديري ومديرات المدارس، وأخيراً محور البيئة المدرسية بما تحويه من مكونات ومواد داخلها تسهم في تربية أولئك التلاميذ.

#### مشكلة الدراسة:

أدت الزيادة الملموسة في أعداد التلاميذ في السودان والإقبال الشديد للالتحاق بالتعليم على مستوى التعليم الأساسي والثانوي لافتتاح المدارس بكل المناطق مما خلق زيادة في أعداد المدرسين وزيادة في عدد المدارس والفصول الدراسية على حد سواء. مما نتج عنها ظهور بعض الصعوبات أمام العمل الإداري في تلك المدارس. وقد لاحظت الباحثتان وجود صعوبات ترتبط بالإدارة التعليمية والإدارة المدرسية حيث تعد العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء الواحد، بمعنى أن الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية ومن ثم فإن وجود مشكلة واحدة على مستوى الإدارة التعليمية سوف تتأثر بها المدرسة إدارياً. كذلك هناك صعوبات تتعلق بالمعلمين والذين يعدون عنصراً أساسياً من عناصر العملية التربوية.

ولقد لاحظت الباحثتان أيضاً صعوبات تتعلق بالبيئة المدرسية، كما أن هناك منها ما يرتبط بالبنية المدرسية وما يحتويه من غرف للدراسة، والنقص في عمليتي التهوية والإضاءة مما يؤدي إلى وجود مشاكل صحية للطلبة، والتجليس الذي يعتبر من أساسيات البيئة المدرسية. وإضافة لذلك لاحظت الباحثتان صعوبات تتعلق بأولياء الأمور الذين هم دعامة لمدير المدرسة تعمل معه لتذليل الصعاب التي تواجهه من مجالس الآباء. لذلك تتحدد مشكلة هذه الدراسة في التعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارات المدرسية بالمدارس عينة البحث على أمل أن يفيد ذلك في بدء الجهود الكفيلة بتذليلها.

#### سؤال الدراسة :

ما هي الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمدارس مرحلتي الأساس والثانوي بولاية جنوب كردفان في مجالات كل من الإدارة التعليمية والمعلمين وأولياء الأمور والبيئة المدرسية ؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: معرفة الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمرحلتي الأساس والثانوي بمحلية كادقلي بولاية جنوب كردفان في مجالات كل من : الإدارة التعليمية المشرفة والمعلمين (هيئة التدريس) وأولياء الأمور والبيئة المدرسية.

#### أهمية الدراسة :

- 1- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تحدد وتوضح الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمرحلتي الأساس والثانوي بمحلية كادقلي بولاية جنوب كردفان .
- 2- تعرف القائمين على العملية التعليمية بولاية جنوب كردفان على الترتيب النسبي للصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية.

- 3 - قد تتوصل الدراسة إلى مقترحات لمعالجة الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمحلية عينة الدراسة .  
4 - قد تفتح الباب إلى دراسات أخرى تتناول المشكلات التي يعاني منها التعليم بمحلية كادقلى .  
**مصطلحات الدراسة :**

- 1- الصعوبات:نعني بها المعوقات التي تقف في وجه مديري ومديرات المدارس وتعيق خط سير العملية التعليمية نحو تحقيق أهدافها .  
2- الإدارة المدرسية : يقصد بها المدير ووكيله في كل مدرسة من مدارس مجتمع الدراسة .  
3- محلية كادقلى: هي واحدة من محليات ولاية جنوب كردفان وتقع في غرب الولاية وتمثل رئاسة الولاية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أ - الإطار النظري:

##### مفهوم الإدارة المدرسية :

الإدارة المدرسية هي ذلك الكل المنظم من الأفراد المعنيين بالتعليم والذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة. وموضوع الإدارة المدرسية هو القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح. كذلك هي مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه ( محمد شعلان وآخرون 1969م، ص 29 ). وأيضاً هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد عن طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة والوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والموجهين والإداريين أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية (حسن مصطفى وآخرون 1960م ، ص 71 ).

#### الاتجاهات الجديدة في مجال الإدارة المدرسية :

كانت الإدارة المدرسية في السابق تقوم على تنفيذ الأدوار الصادرة إليها من الرؤساء، وتتحصر مهمتها في القيام بالأمور الإدارية فقط وبمعزل عن المجتمع والبيئة التي حولها، ونظراً لتطور مفهوم التربية، الإدارة المدرسية فقد برزت في الآونة الأخيرة اتجاهات جديدة في مجال الإدارة المدرسية وتتمثل هذه الاتجاهات وفقاً لما أورده (أحمد إبراهيم أحمد، 2006م، ص19).

- اعتبار المدير قائداً تربوياً يعمل على تطوير المنهج التعليمي، بعد دراسته بوعي وتقدير وتحسس ما فيه من ثغرات للعمل على تلافيها إن وُجدت .  
- استخدام جميع الطاقات البشرية والمادية المتوفرة لديه في خدمة العملية التربوية، التي تهدف إلى التربية الشاملة للأطفال، بحيث يتخرجون مواطنين صالحين.  
- إشراك العاملين في صنع القرار، ومتابعة تنفيذه بحيث يعتبر كل منهم نفسه مساهماً في صنعه، وليس مفروضاً عليه من الخارج فيقبل على تنفيذه بمحض إرادته، وملء حريته، بكل جدية وإخلاص.  
- ممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين، وإقامة علاقات إنسانية معهم حتى يسود المدرسة جو من الود والألفة، وحرية التعبير، إبداء الرأي دون ضغط أو إكراه أو مجاملة للرئيس.

### وظيفة الإدارة المدرسية :

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تيسير شئون المدرسة والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي وهو النمو الشامل الذي تهدف العملية التربوية إلى تحقيقه، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يتبناها المجتمع والوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية، هي تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ، وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو الشامل والمتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم. والى جانب هذا فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام. (نبيل سعد خليل، 2009م ص14).

### خصائص الإدارة المدرسية الناجحة :

ينبغي أن تكون الإدارة التعليمية تعبيراً دقيقاً وترجمة مخلصاً للفلسفة التي يتبناها المجتمع، ولا بد أن تكون المدرسة بيئة مننقاة بالقياس إلى البيئات والمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع، وهي لن تكون كذلك إلا إذا كانت إدارتها نقية ومعنى هذا أن تكون كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية نموذجاً صالحاً في العلاقات الإنسانية، وفي سير العمل، وفي التعاون وإتباع الأساليب الديمقراطية، ولكي تتجح الإدارة المدرسية في عملها، ينبغي أن تتصف بالخصائص الآتية:

- أن تكون هادفة : وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- أن تكون إيجابية : بمعنى أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه.
- أن تكون إدارة اجتماعي: أي أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة، مدركة للصالح العام، عن طريق عمل جاد، مشبع بالتعاون والألفة.
- أن تكون إدارة إنسانية: وهذا يعني أنها تتميز بعدم الانحياز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة، قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر. بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالتحديد دون إغراق، وبالجدية دون تزم، وبالتقدمية دون غرور. وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة، تلك هي أهم المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية، حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة (إبراهيم عصمت مطاوع، 1983، ص38).

### أنماط الإدارة المدرسية :

**1- الإدارة الأوتوقراطية :** يتصف مدير هذه الإدارة بأنه سلطوي يصدر القوانين والتعليمات بطريقة فوقية، ومن خلال اجتماعات قصيرة، وغير مخطط لها، ينحصر جل همه في مراقبة تنفيذها وتطبيقها، ومن وافقه من العاملين ونفذ هذه التعليمات دون مناقشة أو جدال كان محبوباً لديه، ومرغوباً فيه أما الذي يخالف أو يتذمر ويظهر عدم الرضا فهو يفقر للحظوة، ولا ينال تكريم، فالدور الأهم كما نرى هو للمدير أما دور كل من المعلم والطالب فهو دور ثانوي أو هامشي. (محمد عبدالقادر عابدين، 2001م، ص 67 - 69). ومن جهة أخرى يصف ( فوزى سمارة، 2007 م، ص 23) مدير المدرسة الأوتوقراطية بأنه غامض في تعليماته وأوامره ومتعصب لرأيه، وينزع إلى الهيمنة والانفراد بالرأي في جميع العمليات الإدارية ويركز السلطة في يده ولا يفوضها لأى من العاملين، يلجأ المدير في هذا النمط من الإدارة إلى السيطرة

على البيئة المدرسية عبر وسائل التهديد والتخويف والإرهاب مما يضعف شخصية المعلمين ويسبب لهم القلق والاضطراب، كما أنه لا يهتم بنمو المعلمين وتطوير قدراتهم المهنية (طارق عبد الحميد البدرى ، ط2، 2005م ، ص 24). ومن مترتبات هذا النمط انه يقود إلى تولد الرغبة لدى المرؤوسين في عدم تحمل المسؤولية، وانخفاض مستوى رضاهم الوظيفي، والى إحكام السيطرة وانتظام مظاهر العمل (إبراهيم أبو فروة ، 1997م ، ص 80).

ويضيف (محمد العميرة 1999م ، ص 69) أن الإدارة الأوتوقراطية تقود إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية والأداء والانضباط بحضور المدير مقابل تناقصها في حالة غيابه.

وفقاً لما سبق فان المدارس التي تدار وفق هذا النمط ينصب هدفها الأساسى إتقان التلاميذ للناحية المعرفية والمواد الدراسية، فتهمل النواحي الأخرى من شخصيات التلاميذ وبخاصة الجوانب الجسمية والانفعالية والاجتماعية. ( طارق عبد الحميد البدرى ، 2005م ، ص 122).

2- الإدارة الدبلوماسية: يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ، والظهور بمظهر جذاب، واعتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع على الرغم من عدم اشتراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة أو تحديدها، ويسعى المدير الدبلوماسي جاهداً إلى استمالة من يخالفونه الرأي خصوصاً ذوي النفوذ من المعلمين كسباً لموافقتهم ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة، وليس إلقاء الأوامر.

ويخطط المدير الدبلوماسي للاجتماعات، ويشرك معه بعض المدرسين والتلاميذ من ذوي النفوذ ليبدو كأنه ديمقراطي بحيث يناقش معهم الموضوعات المطروحة للوقوف على آرائهم ومحاولة كسب تأييدهم لرأيه، ومساندتهم لهو اعتمادهم إياه - أي رأيه - نظراً لإدراكه أن معارضتهم تؤدي إلى رفض آرائه ومقترحاته. ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع إلى لجنة لدراسة وتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو التلاميذ للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة. ويتميز هذا النمط بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي تبين نجاح المدرسة ، بحيث يسند جميع أشكال النجاح إليه، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ، بل أنه لا يكاد يجد غضاضة في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تحظى بموافقتهم، ليبرهن على صحة آرائه وتبؤاته وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية. كذلك يتميز هذا النمط من الإدارة (بالمغالة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ نظراً لتميز المدير بالشخصية المرحية، وبالاطلاع الواسع الغزير فيما يتعلق بمهنته، وبالمهارة الفنية، ويرى المدير أن دوره في المدرسة يتمثل في تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السليمة لقيام المعلمين بالتدريس، وقيام التلاميذ بنشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل) (محمد عبد القادر عابدين ، 2001م ، ص 70).

3- الإدارة السائبة: يطلق على هذا النمط من الإدارة عدة مسميات منها الفوضوية والحرية المطلقة والمتساهلة "جاء هذا الأسلوب من القيادة رداً على الأسلوب الديكتاتوري وفي هذا النمط يترك لكل فرد حرية التصرف وان يعمل في ظل الإدارة ما يشاء، ووفقاً لما أورده (طارق عبد الحميد بدرى 2005م ص 124) يتصف سلوك المدير في هذا النمط من الإدارة عادة بما يلي:

- يتميز المدير بشخصية مرحة وباطلاعه الواسع الغزير في النواحي المتعلقة بمهنته وهو يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية، وضرورة ملاءمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم.

- يترك للأخريين الحبل على القارب دون تدخل في شئونهم.  
- لا يعرف موقف المدرسين منه ولا هم يعرفون موقفهم منه.  
- تكون الاجتماعات عنده عادة طويلة.  
- يكون المدير المتساهل غير قادر على اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام بحكمة وموضوعية .  
لذلك يعتبر هذا النمط من أسوأ أنماط الإدارة المدرسية من حيث ناتج العمل، فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط . ويعتمد المرؤوسون عادة على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة أو النصح من جانب الرئيس الإداري.  
4- الإدارة المدرسية الديمقراطية : يأخذ هذا النمط من الإدارة بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، وقبل اتخاذ القرار تقوم الإدارة المدرسية بتزويد جميع العاملين معها بالمعلومات الأساسية والضرورية التي تساعدهم على اتخاذ القرار بطريقة سليمة وحكيمة، كما أنها تقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، فالتعليمات غير الواضحة، والأعمال غير المحددة، تؤدي إلى سوء الفهم وعدم الرضا عند الأعضاء، ولذلك يتم تحديد سلطات ووظائف كل عضو تحديداً واضحاً يقضي على أسباب عدم الرضا، ويجنب الاحتكاك بين هؤلاء الأعضاء، كما أن تعريف كل فرد بمسئوليته وواجباته يساعد على تحقيق الهدف العام للمدرسة. وتلجأ الإدارة المدرسية الديمقراطية بصفة دائمة إلى مشاورة مرؤوسيهما وإشراكهم معها، ليس في دراسة المشكلات فحسب، ولكن في اتخاذ القرارات كذلك، وهي بالإضافة إلى ذلك تفوض جزءاً من سلطتها، وتهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك تعين مرؤوسيهما على حسن التصرف وسرعته، وعلى حل المشكلات اليومية وعدم تعطيل العمل، وتدريبهم على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري . ويقوم هذا النمط على الأسس الآتية :

تشجيع فردية التلاميذ والعاملين بالمدرسة، والمحافظة عليها وتمييزها. تنسيق الجهود بين العاملين بالمدرسة، حتى لا يتم تضارب في الأعمال والمشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج وتفويض الإدارة الأعضاء العاملين معها بالقيام ببعض الواجبات كما تتعرف الإدارة على الاستعدادات الخاصة للمعلمين، وتعرف حدود قدراتهم وتهتم بالتخطيط المسبق للعملية التربوية والأعمال المدرسية وتنشئ برامج للعلاقات العامة ( أحمد إبراهيم أحمد، 2006م، ص 80). وتعطي الفرد قيمة عليا في ذاته، وتحترمه كإنسان له وزنه في المجتمع. ( أبو الفتوح رضوان وآخرون، (د، ت)، ص 282).  
هذا بالإضافة إلى أن الإدارة الديمقراطية تقترح ولا تفرض قرارات، ولكنها تترك للأخريين حرية اتخاذ القرارات، فهي تراعي رغبات الأخريين ومطالبهم على أساس العلاقات الإنسانية. ويعقد مدير/ناظر المدرسة في هذا النوع اجتماعاً يومياً لهيئة المدرسة وتخطط لجنة من المعلمين لهذه الاجتماعات، وقد يرأس المدير/الناظر هذا الاجتماع وقد لا يرأسه، وسواء كان رئيساً للاجتماع أو عضواً فيه، فإنه يسعى إلى الحصول على قرار جماعي ويعمل دائماً على تحديد المسؤولية، وهو يعتقد أن من واجبه مساعدة كل أعضاء هيئة المدرسة على الاشتراك في اتخاذ القرار وفي الوصول إلى اتفاق على وسائل تنفيذ هذا القرار. ويغادر مدير/ناظر المدرسة هذه الاجتماعات عادة وهو مقتنع بأنه سيقوم بتنفيذ المسئوليات التي تطلبها هيئة التدريس منه ويتوقع بالتالي أن يقوم كل عضو من أعضاء المدرسة بمثل هذا العمل (محمد منير مرسى، 1984 ص 16). وعلى هذا فإن النمط الإداري الديمقراطي يترك آثاراً إيجابية على المدرسة وما تقوم به من واجبات وأعمال لتحقيق الأهداف التربوية.

#### مبادئ عمل الإدارة المدرسية :

تعمل الإدارة المدرسية في تنفيذ واجباتها من خلال مبادئ عمل يمكن تصنيفها في مجموعات رئيسة على النحو التالي :

**1- علاقة المدرسة بالمجتمع:** المدرسة والمجتمع هما من أهم ميادين الإدارة المدرسية، لذلك فإن الارتباط بينهما يكون ارتباطاً قوياً، فالمدرسة ما هي إلا مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه في تربية النشء، حيث يعتمد نجاحها في تأدية رسالتها على مدى ارتباطها بالمجتمع الذي تقع فيه، وبالتالي فإن أول عمل يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية هو وضع برنامج فعال لتحقيق وترسيخ العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع، ينطلق من خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة ( وهيب سمعان، محمد منير، 1975م، ص 13).

لا تستطيع المدرسة أن تعيش بمعزل عما يدور في البيئة المحيطة بها بل إن كثيراً من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة قد تقع الحلول اللازمة لها خارج إطار المدرسة، ولهذا تنشئ الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، ومجلس إدارة المدرسة وذلك لإيجاد قنوات اتصال واضحة بين المدرسة والمجتمع ويؤدي ذلك إلى تيسير عمل المدرسة (أحمد بستان، حسن جميل طه، 1986م، ص 68).

كذلك تتضمن علاقات المدرسة بالمجتمع الآتي : (أحمد محمد الطيب، 1999م، ص 43).

**2- شؤون التلاميذ :** تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فهي إلى جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم، كما تؤدي أيضاً خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي.

وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم.

**3- شؤون العاملين :** يعتبر ميدان العاملين من الميادين الرئيسة للإدارة المدرسية، 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 المدرسية رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم وغير ذلك.

**4- البنى التحتية :** تمثل المباني المدرسية والتجهيزات جزءاً هاماً وكبيراً من اهتمامات الإدارة المدرسية، بل تعتبر نشاطاً رئيساً من أحد أنشطتها، غير إنه يجب على الإدارة المدرسية أن تضع في الاعتبار أن المدارس الحديثة وتجهيزاتها أصبحت عملية ضخمة ومكلفة، لأنها تتطلب شروطاً أساسية ومواصفات معينة منها أن تكون وظيفية واقتصادية ومأمونة ومريحة وحسنة الموقع وجيدة التجهيز ودائمة الصيانة وغير ذلك من الأمور الأساسية التي تلقي على الإدارة المدرسية أعباء ضخمة. ومما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن منظمة اليونسكو تسهم بجهود كبيرة في هذا الميدان وقد أنشأت في السودان مركزاً للمباني المدرسية، يقوم بالدراسات الاستطلاعية والبحوث الميدانية للتوصل إلى تحديد أفضل الظروف والمواصفات لتشييد المباني المدرسية بأقل تكلفة ويقدم المشورة والخبرة للدول الأفريقية والعربية .

**5- التمويل وإدارة الأعمال :** تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة وإعداد مكافآت العاملين ومرتباتهم وعلاواتهم وترقياتهم، والإشراف على عملية الشراء والتوريدات، وعمل الميزانية الختامية وغيرها.

**6- البناء التنظيمي :** يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد وبين التنظيم من أجل تحقيق الأهداف والأغراض المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسة في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالمدرسة كنظام رسمي والأنظمة

غير الرسمية والسلطة والرقابة وقنوات الاتصال والتمثيل داخل النظام . البناء التنظيمي في أي إدارة سواء كانت عامة أو صناعية أو مدرسية، أو كان بناء راسياً أو أفقياً أو مركزياً، مسطحاً أو هرمياً، إنما يتوقف على مجموعة من العوامل والعلاقات، التي يجب على الإدارة أن تأخذها في الاعتبار، وخصوصاً الطائفة منها كتنارض الأدوار والقرارات والشكاوى وهبوط الروح المعنوية، ولذلك يجب على المدرسة أن تأخذ هذه الأشياء بعين الاعتبار حتى يمكنها أن تسيير من حسن إلى أحسن، وتحدد نشاطها، وتحقق أهدافها أحمد محمد الطيب، 1999م، ص43) .

#### مقومات الإدارة المدرسية :

وقد ذكر ( أحمد إبراهيم أحمد، 2006م ، ص 31) أن صفات مدير (ناظر) المدرسة الناجح مايلي:

- القدوة الطيبة : من حيث تمسكه بمبادئ دينه وإيمانه واعتزازه به وكذلك اهتمامه بمظهره وخلقه وسيرته وفي أботه وأخوته لمدرسي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها.
- الثقة المتبادلة : عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات فإن ثقة المديرين والموظفين والعمال والتلاميذ بمديرهم هي الدعامه الأولى لنجاح الإدارة المدرسية .
- التعرف على العاملين : وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالإضافة إلى تركية المجدين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.
- توزيع الاختصاصات : يُفوض مدير المدرسة بعض الاختصاصات والمسؤوليات والالتزامات للعاملين معه مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وإشعار كل مدرس بملكيتة للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمر الجهورية بالمدرسة وإسناد دون ذلك إلى مرؤوسيه ومعاونيه
- أسلوب القيادة الرشيدة : يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الأوتوقراطي أو الاتجاه البيروقراطي (المكثبي).

#### ب - الدراسات السابقة:

1- دراسة محمد أحمد محمد قندي (2007م) بعنوان: (تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بشعبيات الجنوب بليبيا) وتهدف إلى: تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بشعبيات الجنوب على أبعاد أو محاور: المعلمين - التلاميذ - أولياء الأمور - المبنى المدرسي - الإدارة التعليمية المشرفة. إجراء مقارنة في الصعوبات التي تعاني منها الإدارة المدرسية تبعاً لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، عدد التلاميذ.

تكونت عينة الدراسة من عينة قصدية ضمت مجتمع الدراسة كاملاً (108) مدير ومديرة كعينة للدراسة.

ومن نتائجها: وجدت صعوبات على كل الأبعاد - المعلمين - الطلبة - المبنى - أولياء الأمور - الإدارة التعليمية. عدموجود فروق دالة في استجابات العينة لمتغيرات الدراسة عند تصنيف العينة على أساس المؤهل العلمي في متغير المؤهل العلمي.

2- دراسة علي كمال محمد أبو علي ( 1429هـ - 2008م) بعنوان : الصعوبات والمشكلات التي تواجه معلمي مرحلة الأساس وأثرها في الأداء الأكاديمي . هدفت الدراسة إلى معرفة المشكلات والصعوبات التي تواجه معلمي مرحلة الأساس الأولى في أدهم في المدارس الحكومية بمحافظتي نابلس وطوباس من وجهة نظر المديرين والمعلمين وتحديد أثر متغيرات كل من الوظيفة والنوع والخبرة والمؤهل العلمي وموقع المدرسة والمحافظة والتخصص عند المعلمين. تكون

مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين بمحافظة نابلس وطوباس بالمدارس الحكومية بينما تكونت العينة من المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية وعددهم (229) معلم ومعلمه و58 مديراً ومديرةً بمحافظة نابلس وطوباس يمثلون نسبة 54% من المجتمع الكلي للدراسة . أتضح من النتائج : وجود صعوبات في محور التلميذ تمثلت في قلة الانضباط في غرف الصف وانخفاض مستوى المهارات الأساسية , وفي محور إدارة المدرسة تمثلت الصعوبات في كثرة عدد التلاميذ في الصف وتكليف المعلم بتدريس مواد بعيدة عن التخصص . أما في محور المناهج الدراسية فقد تمثلت أهم الصعوبات في كبر حجم المنهج وكثرة المواد التي تدرس للصفوف المختلفة , أما محور المجتمع فقد تمثلت أهم صعوباته في تدني النظرة الاجتماعية للمعلم وتدني المستوى التعليمي والثقافي لأسرة التلميذ . صعوبات المعلم تمثلت في ضخامة العبء التدريسي وكثرة الأعباء الكتابية التي يكلف بها المعلم.

**3- دراسة العطشان،(95-1996م) بعنوان: المعوقات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس الثانوية في ليبيا وعلاقتها برضاهام الوظيفي , هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية في ليبيا وعلاقتها برضاهام الوظيفي. وتكون مجتمعها جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية ببلديات طرابلس وبنغازي وسبها للعام الدراسي 95 - 96 والبالغ عددهم (170) مدير. وتضمنت العينة (126) مدير ومديرة اختيروا عشوائياً من مجتمع الدراسة. تم جمع البيانات عبر استبانتين الأولى لقياس المعوقات الإدارية أعدها وطورها الباحث نفسه، تضمنت (84) فقرة موزعة على محاور تتعلق بالطلبة، المدرسين، المناهج، والكتب المدرسية، الأعمال التنفيذية للمصادر البشرية والمادية والمجتمع المحلي. الثانية استبانة الرضا الوظيفي، وتضمنت (54) فقرة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01) في مقياس المعوقات الإدارية تعزي لمتغير نوعالمفحوصين لصالح مديري المدارس أياًهم يعانون منالمعوقات أكثر من المديرات. وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند تصنيف العينة على أساس المستوى التعليمي أشارت الفروق إلى معاناة أكثر لدى المديرين غير الجامعيين مقارنة بنظرائهم الجامعيين. لم تظهر الدراسة وجود فرق ذا دلالة إحصائية تعزي لمتغير كل من خبرة مديري المدارس وأثر التفاعل بين متغيرات هذه الدراسة(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).وجود فرق ذا دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع لصالح المديرات حيث أتضح أنهن يتمتعن بدرجة رضا وظيفي أكبر من نظرائهن المديرين.**

#### تعليق عن الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

استخدم جميع الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات المنهج الوصفي التحليلي. ومن خلال الاطلاع على النتائج أتضح أن هنالك اتفاقاً بين الدراسات على بعض الصعوبات تتمثل في: صعوبات تتعلق بالإدارة التعليمية كتوفير الميزانية للتسيير وغيره . صعوبات تتعلق بالمعلمين متمثلة في ضخامة عبء التدريس وكثرة الأعباء الكتابية المكلف بها. صعوبات تتعلق بالبيئة المدرسية متمثلة في عدم صيانة المباني بصورة دورية، وعدم وجود بوفيه لتناول وجبة الإفطار. صعوبات تتعلق بأولياء الأمور وذلك لتدني النظرة الاجتماعية للمعلم وتدني المستوى التعليمي والثقافي لأسر التلاميذ. يرى آخرون أن عدم التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية يعد أحد الصعوبات، بينما أفاد باحث آخر بعدم وجود نمط من الإدارة التربوية بالمرحل يهتم بالمهارات والخصائص والأساليب التي تعمل على تطوير وتحسين العملية التعليمية.

استفادت الباحثتان من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها: صياغة مشكلة الدراسة وتحديدها تحديداً دقيقاً، وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال ما اتبعته الدراسات السابقة من مناهج وطرق وما توصلت إليه من نتائج

وتوصيات، وما تقدمت به من مقترحات. كذلك ساعدت الدراسات السابقة الباحثان في مقارنة نتائج دراستهما بنتائج تلك الدراسات للوصول إلى تصور واضح عن دور الإدارات المدرسية من الجنسين في جودة أداؤهم.

#### إجراءات الدراسة الميدانية

**منهج الدراسة:** استخدم المنهج الوصفي وهو منهج يتناول الظاهرة كما هي في الواقع دون تعديل.  
**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس بمرحلتي الأساس والثانوي بمحلية كادقلي بولاية جنوب كردفان، وهم (41) مدير ومديرة. قامت الباحثان بحصر الأعداد من إحصائيات وزارة التربية والتعليم بالولاية منهم (32) مدير المدارس الأساس و(9) مدرء لمدارس ثانوية .

تتكون مدارس الأساس من (16) مدرسة للبنين و(14) مدرسة للبنات و(2) مدرسة مختلطة ، أما المدارس الثانوية فتتكون من (5) مدارس للبنين و(4) مدارس للبنات. وقد قامت الباحثان بجمع المعلومات من سجلات التخطيط لجميع المدارس بمحلية كادقلي.

**عينة الدراسة :** تتكون عينة الدراسة من (37) مديراً ومديرة وهذا العدد يمثل 90.2% تقريباً من مجتمع الدراسة وقد تم اختيار العينة بطريقة قصدية.

**أداة الدراسة :** استخدمت الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تم تصميم الاستبانة في ضوء اطلاع الباحثان علي الدراسات السابقة وما ورد في المراجع ذات الصلة. وللتحقق من مدي صلاحية الأداة لقياس ما وضعت لقياسه وصلاحية فقرات الاستبانة ووضوح الصياغة اللغوية للفقرات وانتمائها للمجال اعتمدت الباحثان على تقييم أداة البحث عبر طريقه صدق المحتوي (content validity). تم عرض الاستبانة علي عدد من المحكمين والمختصين وذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئه التدريس. وبعد إضافة و تعديل و حذف ما رآه المحكمون مناسباً ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية. لمعرفة ثبات الاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية (Split- Half) وذلك بتقسيم العبارات وفقاً لأرقامها إلى مجموعتين فردية وزوجية ، وتمّ حساب معامل الارتباط بطريقة سيبرمانيراون. تم تطبيق أداء الدراسة علي النحو التالي:

1. لتوزيع الاستبانة سافرت إحدى الباحثان من الخرطوم إلى محلية كادقلي بولاية جنوب كردفان ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة من مديرين ومديرات باليد كل في مدرسته وقد بلغ عددهم 41 مديراً ومديرة.

2. جمعاً للاستبانة بعد الانتهاء من تعبئتها من مديري ومديرات بالمدارس بواسطة اتصال شخصي وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة 41 استبعدت منها (4) استبانات لعدم الصلاحية، وأستقر العدد النهائي على 37 استبانة.

الأسلوب الإحصائي : تمت معالجة البيانات وفق أسلوب وصفي اعتمد على التكرار والنسب المئوية وقد أجريت المعالجات ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**عرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج:** ستقوم الباحثان بعرض البيانات وتحليلها ومناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة على النحو التالي :

سؤال الدراسة الأول:

#### ما الصعوبات التي تتعلق بالإدارة التعليمية ؟

بعد تبويب وتحليل البيانات الخاصة بالإجابة علي هذا السؤال بدت النتائج علي النحو الذي تشير إليه بيانات الجدول رقم (2) التالي :

جدول رقم (2) يوضح استجابات العينة لل صعوبات المتعلقة بالإدارة التعليمية كما يشير إليها التكرار والنسب المئوية

الرقم	العبارات القياسية	أوافق		أوافق إلى حد ما		اعتراض	
		ت	%	ت	%	ت	%
1	توفر الإدارة التعليمية الوسائل التقنية للمدرسة .	3	8.2	12	32.4	22	59.4
2	تقيم الإدارة التعليمية دورات منظمة للمعلمين .	6	16.2	19	51.4	12	32.4
3	تعد الإدارة التعليمية برامج تدريبية متخصصة للمعلمين .	7	18.9	13	35.1	17	45.9
4	توفر الإدارة التعليمية ميزانية سنوية للمدرسة .	1	2.7	0	0.0	36	97.3
5	تحفز الإدارة التعليمية المعلم المثالي .	5	13.5	2	5.4	30	81.1
6	تدفع الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية ما تحفز به الطالب المثالي	3	8.1	1	2.7	33	89.2
7	تلتزم الإدارة التعليمية بصرف المرتبات للعاملين نهاية كل شهر	30	81.1	4	10.8	3	8.1
8	تتوافق قرارات الإدارة المدرسية مع قرارات الإدارة التعليمية .	20	54.1	16	43.2	1	2.7
9	تتوافق لوائح الإدارة المدرسية مع لوائح الإدارة التعليمية.	24	64.9	11	29.7	2	5.4

من الجدول رقم (2) أعلاه الذي يشتمل على عبارات المحور الأول نلاحظ الآتي :

رقم المعوقات التي تعترض طريق الإدارة المدرسية من قبل الإدارة التعليمية تتمثل في الآتي: عدم توفير الإدارة التعليمية لميزانية سنوية للمدرسة وعدم دفع الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية ما تحفز به الطالب المثالي، عدم توفير الإدارة الوسائل التقنية للمدرسة، لا تعد برامج تدريبية متخصصة للمعلمين، لا تقيم الإدارة التعليمية دورات تدريب منظمة للمعلمين. وذلك ما تمثله نسبة عدم موافقة بنسبة(97.3%) وأصغرها (32.4%) وهذه النسب نلاحظ أنها أكبر من نسب المفحوصين الموافقين والموافقين إلى حد ما .

كل ذلك يشير إلى أن الإدارة المدرسية بمحلية كادقلى تعاني من صعوبات جمة من قِبَل الإدارة التعليمية فلولا التزامها بصرف المرتبات للعاملين نهاية كل شهر وتوافق قراراتها مع قرارات الإدارة التعليمية وتوافق لوائحها مع لوائح الإدارة التعليمية بنسبة موافقة أكبرها (81.1%) وأصغرها (54.1) لعانت الإدارة المدرسية في محلية كادقلى الكثير. اتفقت الدراسة مع دراسة محمد أحمد قندي في أن الإدارة التعليمية تمثل بالنسبة للإدارة المدرسية مصدر لبعض الصعوبات . كل ذلك يُعد بمثابة الإجابة عنالسؤال الأول .

سؤال الدراسة الثاني : ما الصعوبات التي تتعلق بالمعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التي تشير إليها بيانات الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3) يوضح استجابة العينة لل صعوبات المتعلقة بالمعلمين كما يشير

إليها التكرار والنسب المئوية:

الرقم	العبارات القياسية :	أوافق		أوافق إلى حد ما		أعترض	
		ت	%	ت	%	ت	%
1	جميع المعلمين في مدرستك مؤهلون بدرجة البكالوريوس.	12	32.4	14	37.8		29.7
2	جميع المعلمين بمدرستك مدربون .	2	5.4	22	59.5		35.1
3	أداء المعلمين بمدرستك بتقدير جيد على الأقل .	23	62.2	13	35.1		2.7
4	تكثر تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي .	8	21.6	16	43.2		35.1

8.1		27.0	10	64.9	24	يقضي المعلمون اليوم الدراسي كاملاً بالمدرسة .	5
37.8		48.6	18	13.5	5	يستطيع المعلم أن يتابع جميع طلاب الفصل أثناء الحصة.	6
32.4		43.2	16	24.3	9	يتابع المعلمون الواجبات المنزلية للطلاب بانتظام .	7
13.5		16.2	6	70.3	26	يقيم المعلمون بالوحدة الإدارية التي تتبع لها المدرسة .	8
5.4		51.4	19	43.2	16	المعلمون راضون عن وظيفتهم .	9
2.7		32.4	12	64.9	24	يتناسب عدد الحصص اليومية لكل معلم .	10
0.0		16.2	6	83.8	31	المعلمون متعاونون مع بعضهم البعض .	11
2.7		24.3	9	0.73	27	المعلمون متعاونون مع إدارة المدرسة .	12

من الجدول أعلاه والذي يتعلق بالصعوبات المتصلة بالمعلمين نلاحظ أن هذه الصعوبات تتلخص فيما يلي:  
عدم استطاعة المعلم متابعة جميع التلاميذ بالصف أثناء الحصة وعدم تدريب المعلمين , كثرة تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي وعدم استطاعتهم متابعة واجبات التلاميذ المنزلية بانتظام. وذلك ما تمثله نسبة عدم موافقة بنسبة (37.8%) وأصغرها (32.4%) من استجابات عينة الفحص. نلاحظ أن المعلم بمحلية كادقلى لا يمثل مصدر صعوبات للإدارة المدرسية بدرجة كبيرة وحتى النقاط التي تحسب عليه سلباً والمتمثلة في عدم استطاعته متابعة جميع التلاميذ بالفصل أثناء الحصة وعدم تدريبه وكثرة نقله بين المدارس أثناء العام الدراسي وعدم استطاعته متابعة واجبات التلاميذ المنزلية بانتظام فمع كل ذلك نقول أن المعلم ليس سبباً رئيساً فيه وإنما سببه كثرة التلاميذ بالفصل وعدم متابعة الإدارة المدرسية لتدريب المعلم والسعي لراحته. هنا اتفقت الدراسة مع دراسة على كمبال محمد في أن صعوبات المعلم تمثلت في ضخامة العبء التدريسي وكثرة الأعباء الكتابية التي يكلف بها المعلم. كل ذلك بمثابة إجابة عن السؤال الثاني .

سؤال الدراسة الثالث – ما الصعوبات التي تتعلق بأولياء الأمور؟

بعد تبويب وتحليل استجابات السؤال الثالث جاءت النتائج على النحو الذي تشير إليه بيانات الجدول رقم (4) التالي:

**جدول رقم (4) استجابات العينة للصعوبات المتعلقة بأولياء الأمور كما يشير إليها التكرار والنسب المئوية**

الرقم	العبرة القياسية :	أوافق		أوافق إلى حد ما		أعترض	
		ت	%	ت	%	ت	%
1	يتعاون أولياء الأمور مع المدرسة	10	027.	21	56.8	6	16.2
2	ينظر أولياء الأمور للتعليم نظرة إيجابية	9	24.3	22	59.5	6	16.2
3	يتابع أولياء الأمور دراسة أبنائهم بالمدرسة	1	2.7	18	48.6	18	48.6
4	يقيم أولياء أمور التلاميذ بالمحلية توجد بها المدرسة	26	70.3	10	27.0	1	2.7

من الجدول أعلاه والذي يتعلق بأولياء الأمور نلاحظ أن الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من قبل أولياء الأمور تتلخص فيما يلي:

عدم متابعة أولياء الأمور لدراسة أبنائهم بالمدرسة وذلك بنسبة عدم موافقة 48.6% هذه النسبة أكبر من نسبة الموافقة ولذلك فإنها تمثل صعوبة , أما فيما عدا ذلك فإن أولياء الأمور لا يمثلون صعوبات بالنسبة للإدارة المدرسية وهنا لم تتفق

الدراسة مع الدراسات السابقة جميعها التي أثبتت أن أولياء الأمور يمثلون صعوبات تقف سداً في وجه الإدارة المدرسية . هذا بمثابة إجابة عن سؤال الدراسة الثالث.

سؤال الدراسة الرابع والأخير - ما الصعوبات التي تتعلق بالبيئة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال توصلت الدراسة عبر الإجابة على عبارات المحور للنتائج التي تشير إليها بيانات الجدول التالي :

جدول رقم (5) يوضح استجابات العينة للصعوبات المتعلقة بالبيئة المدرسية

كما يشير إليها التكرار والنسب المئوية

الرقم	العبرة	أوافق		أوافق إلى حد ما		أعترض	
		ت	%	ت	%	ت	%
10	يتوفر ماء الشرب بالمدرسة	17	45.9	9	24.3	11	29.7
2	يوجد بوفيه بالمدرسة	2	5.4	1	2.7	34	91.9
3	يوجد ميدان رياضي بالمدرسة	14	37.8	11	29.7	12	32.4
4	يوجد مسرح بالمدرسة تمارس فيه أنشطة تربوية	24	64.9	3	8.1	10	27.0
5	يتناسب عدد التلاميذ في الفصل مع سعة الفصل	7	18.9	14	37.8	16	43.2
6	المقاعد في الفصل مريحة للطلاب	6	16.2	20	54.1	11	29.7
7	التجليس بالمدرسة مناسب لعدد التلاميذ	6	16.2	14	37.8	17	45.9
8	مباني المدرسة من المواد الثابتة	34	91.9	3	8.1	0	0.0
9	مباني المدرسة بحالة جيدة	23	62.2	10	27.0	4	10.8
10	تصان مباني المدرسة بصورة دورية مستمرة	1	2.7	7	18.9	29	78.4
11	تبعد المدرسة مسافة مناسبة من سكن التلاميذ	15	40.5	15	40.5	7	18.9
12	توجد داخلية ملحقة بالمدرسة	3	8.1	2	5.4	32	86.5
13	المرافق الصحية بالمدرسة بحالة جيدة	22	59.5	9	24.3		16.2
14	المرافق الصحية بالمدرسة تتناسب مع عدد التلاميذ	12	32.4	12	32.4		35.1
15	توجد مظلات تريح التلاميذ فترة الصيف	2	5.4	5	13.5		81.1

من الجدول أعلاه والذي يتعلق بالبيئة المدرسية نلاحظ أن الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في هذا المحور تتمثل في كل من:

عدم وجود بوفيه بالمدرسة داخلية ملحقة بها، عدم وجود مظلات تريح التلاميذ فترة الصيف، عدم صيانة مباني المدرسة بصورة دورية مستمرة، التجليس بالمدرسة غير مناسب لعدد التلاميذ، عدد التلاميذ في غرف الصف لا يتناسب مع سعة الفصل، المرافق الصحية ( المراحيض ) بالمدرسة لا تتناسب مع عدد التلاميذ، المقاعد في الفصل ليست مريحة للطلاب وكل ذلك بنسب عدم موافقة أكبر من نسب الموافقة. هنا اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة جميعها والتي أثبتت أن البيئة المدرسية مثل صعوبة بالنسبة للإدارة المدرسية. كل ذلك بمثابة إجابة عن السؤال الرابع .

الاستنتاجات :

1- أن الإدارة التعليمية تمثل صعوبات تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية بنسبة كبيرة فيما عدا التزامها بصرف المرتبات في نهاية كل شهر وتوافق قراراتها ولوائحها مع الإدارة المدرسية.

- 2- إن المعلمين لا يمثلون صعوبات تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية فيما عدا تبعات الإدارة التعليمية الواقعة على عاتقهم والمتمثلة في عدم التدريب والتنقلات أثناء العام الدراسي واكتظاظ غرف الدراسة بالتلاميذ.
- 3 -إن أولياء الأمور لا يمثلون صعوبات تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية فيما عدا عدم متابعتهم دراسة أبنائهم بالمدرسة.
- 4-إن البيئة المدرسية تمثل صعوبات تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية بنسبة فيما عدا مباني المدرسة التي هي بحالة جيدة و من المواد الثابتة.

#### التوصيات :

1. أن توفر الإدارة التعليمية الوسائل التقنية للمدرسة.
2. أن تساهم في استقرار المعلمين بعدم نقلهم أثناء العام.
3. أن تقيم الإدارة التعليمية برامج توعية لأولياء الأمور بأهمية متابعتهم للشئون المدرسية لأبنائهم.

#### مقترحات الدراسة :

إجراء دراسات تتناول :

1. دور التمويل وفاعليته في تسير العملية التربوية بالمدارس .
2. دور تهيئة البيئة المدرسية وأثرها على التحصيل الدراسي للطلاب .

#### المصادر والمراجع :

1. إبراهيم عصمت مطاوع، (1983م)، القيادات التربوية ، تطوير وتحديث التعليم وانعكاساته على القيادة التربوية، القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.
2. إبراهيم محمد أبو فروة ، (1997م)، الإدارة المدرسية، طرابلس الغرب، الجامعة المفتوحة .
3. أبو الفتوح رضوان وآخرون، (د . ن)، المدرس في المدرسة والمجتمع، القاهرة، دار الثقافة .
4. أحمد إبراهيم أحمد، (2006م)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة .
5. أحمد بستان، حسن جميل طه، (1986م)، مدخل إلى الإدارة التربوية، الكويت، دار الحكم .
6. أحمد محمد الطيب، (1999م)، الإدارة التعليمية أصولها، وتطبيقاتها المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
7. العطشان، (95-1996م)، المعوقات الإدارية التي يواجهها مديري المدارس الثانوية في ليبيا وعلاقتها برضاهم الوظيفي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. رسالة دكتوراه غير منشورة .
8. حسن مصطفى وآخرون (1960م)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.
9. طارق عبد الحميد البدرى (2005م)، الأساليب القيادية والإدارة في المؤسسات التعليمية ط2، عمان دار الفكر.
10. علي كمال محمد أبو علي، (2008م)، الصعوبات والمشكلات التي تواجه معلمي مرحلة الأساس وأثرها في الأداء الأكاديمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. رسالة دكتوراه غير منشورة.
11. فوزي سمارة، (2007م)، الإدارة التربوية، ط1، المملكة الأردنية - عمان ، الطريق للنشر والتوزيع.
12. محمد أحمد محمد قندي، (2007م) تحليل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس بشعبيات الجنوب بليبيا). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير غير منشورة.

13. محمد العميرة، (1999م)، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسرة.
14. محمد سليمان شعلان وآخرون، (1969م). الإدارة المدرسية والإشراف الفني. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.
15. محمد عبدالقادر عابدين، (2001م). الإدارة المدرسية الحديثة ط1، القدس، دار الشروق.
16. محمد منير مرسى، (1984م). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط1 مزيدة ومنقحة. القاهرة، عالم الكتب للنشر.
17. نبيل سعد خليل، (2005م)، الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
18. وهيب إبراهيم سمعان - حسن مصطفى - محمد محمد عشاق - رياض معوض، (1990م)، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية ط1، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية .