المعوقات التى تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين (دراسة ميدانية بولاية النيل الأبيض – محلية ربك –)

توفيق الزاكى حسن موسى و صباح الحاج محمد حامد
جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا , كلية التربية , قسم العلوم التربوية

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى: تسليط الضوء علي المعوقات التى تواجه الإدارة المدرسية وتحد من فاعليتها وذلك من أجل التصدى لها ومعاجتها .

مجتمع الدراسة : يتألف من (20) مشرفاً ومشرفة بالمرحلة الثانوية – محلية ربك – .

عينة الدراسة : تكونت من جميع المشرفين التربيين بمحلية ربك وعددهم (20) منهم (18) مشرفاً و (2) مشرفةً .

منهج الدراسة : المنهج الوصفى .

أداة الدراسة: الإستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة : لتحليل البيانات إستخدام الباحث الحزم الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS)، وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفاكرونباخ لمعرفة درجة الثبات، ومعامل إرتباط بيرسون لتحليل الصدق والإتساق الداخلى للإستبانة

أهّم نتائج الدراسة:

1. عدم إشراك وزارة التربية والتعليم للإدارات المدرسية في التخطيط التربوي والمناهج ووضع السياسات التعليمية ينتج عنه وجود معوقات تؤدى إلى عدم تحقيق الأهداف الإدارية والأكاديمية والمهنية للإدارة المدرسية .
2. إذا كان نمط شخصية مدير المدرسة غير ديمقراطياً فإنّ ذلك يمثل معوقاً للإدارة المدرسية .
3. إذا كان المعلم غير تربوياً وغير مقتصراً على إحتراف مهنة التدريس ونمط شخصيته غير ديمقراطياً فإنّ ذلك يمثل معوقاً للإدارة المدرسية .
4. اللوائح والمعائير التى تحكم وتنظم العملية التربوية بمحلية ربك غير واضحة ومتداخلة وذلك ينتج عنه معوقاً للإدارة المدرسية .

توصيات الدراسة :

1/ ضرورة إشراك الإدارات المدرسية في التخطيط التربوي والمناهج ووضع السياسات التعليمية من قبل وزارة التربية والتعليم وإدارات التعليم بالمحليات كل حسب إختصاصه.

2/ الحرص علي مراعاة الاختيار السليم لمديري المدارس الثانوية والاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم .

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

4/ ضرورة تدريب المديرين والمعلمين علي معايير جودة التعليم وجعلها موضع التنفيذ برعاية الدولة .

ABSTRACT:

This study aimed to highlight the obstacles that face school management and limit its efficiency. The population of this study is composed of (20) supervisors from both sexes

within secondary school at Rabak Locality. The sample of this study includes all educational supervisors within Rabak Locality and their numbers is estimated by (2) are divided into (18) male – supervisors and (2) female supervisors.
The researcher has used the descriptive analytical method and questionnaire as a tool as well as the researcher has used the statistical package SSPS in analyzing data as follows: frequencies, percentage, Alfa cronbach factor to identify the reliability, person related factor to analyze validity and the internal integrity for the questionnaire.

The researcher has come out with the following findings:

1- Ministry of pedagogy and education for school management not participated in educational planning and methods and setting the educational policies which lead to obstacles that lead to the absence in achieving professional, Academic and managing objectives for school management.
2- If the personality of the head master is democratic, this is considered to be an obstacle for school management.
3- If the teacher is not educational and professional qualified in teaching profession and his personality is not democratic, this is considered an obstacle.
4- The regulations and measurements that govern and organize educational process within Rabak Locality are not clear, and this is considered an obstacle for school management.

The researcher recommends the following:

1- The school administrations should participate in educational planning , curriculum development and formulation of educational polices by the ministry of Education , directors of Education in the localities each according to , its specialization.
2- Secondary schools' headmasters should be properly selected and attention should be placed on their training.
3- Training workshops should be continuously organized so as to boost/promote the job's ethics and to fight favoritism, political orientation, discrimination against subordinates based on their places of origins.
4- There is a need to train school headmasters and teachers on educational quality standards and to put into practice with, the help of the state.

مقدمة :

إن التحدي الذي فرضه الإنفجار المعرفى فى القرن الحادى والعشرين والذى أتى بمتغيرات عميقة وعديدة فى شتى المجالات العلميه والهندسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والسكانية ... الخ , جعل من مواكبة الواقع وإدارة الحاضر والإعداد للمستقبل عملا إنسانيا ملحا لا يقبل التهاون.

وبالتالى برزت الأهميه القصوى للتربية والنظر إليها باعتبارها صناعة لها مقومات ضرورية للنجاح يجب الاهتمام بها,فلذلك نجد ظهور العديد من الدراسات والبحوث التى تُعنى بهذا الاتجاه وقد شكل إهتماما ملحوظاً لدى الباحثين والمختصين فى هذا الشأن.

وأنه كلما تضاعفت المعرفة كلما تعاظم شأن التربية , فالتربية تتطلب التفكير فى مراجعة نظم التعليم فيها وكيفية تسييره وإدارته, فأعداد الطلاب فى المدارس تزداد متسارعة . والضغط الإجتماعى على التعليم فى مراحله المختلفة يتعاظم , ونفقاته تتسع . وهكذا يبدو التعليم مؤسسة صناعية ضخمة, بل صناعة من أخطر الصناعات وبالتالى فهى بحاجة الى تخطيط وإداره رشيدة .

وتبعاً لزيادة أهمية التربية زادت وتنامت أهمية المدرسة لأن المدرسة هى مؤسسة التربية الأساسية ولأن مدير المدرسة هو قائدها ومحركها , وبالتالى بنجاحه تنجح العملية التربوية والتعليمية ككل ومقياسها فى ذلك إعداد جيل صالح يخدم نفسه والمجتمع.

ومن عوامل الإهتمام أيضاً بالإدارة المدرسية ومدير المدرسة فى المرحلة الثانوية أن طلاب تلك المرحلة هم الشباب فى تلك السن الحرجة ومرحلة التنمية الخُلقية والفكرية والتربوية المعقدة , ومن هنا تكمن أهمية المدرسة الثانوية فى توجيه صناعة المستقبل لهؤلاء الشباب , ومن خلال دورها الأساسي فى التكوين الثقافي والسياسي والوطني, لذلك كان لابد من الاهتمام بأهدافها ونشاطاتها واحتياجاتها والاهتمام الضروري بمديرها ومدرسيها والعاملين فيها حتى يتم نجاح تلك المنظومة المهمة.

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

وتُواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمعوقات ومشاكل متعددة , يرى الباحث أنه لابد من الوقوف عندها لمعرفتها , وأيضاً لمعرفة أسباب تلك المعوقات حتى يتم تلافيها ومعالجتها ما أمكن ذلك , حتى لا تحول بين الإدارة المدرسية وبين تحقيق أهدافها وبالتالي تعوق أهداف العملية التربوية قاطبة , ومن تلك المنطلقات جاءت أهمية هذه الدراسة للتعرف على مدير المدرسة الثانوية من حيث ممارساته الإدارية وصفاته وطرق اختياره وواجباته , وأيضاً تمثلت أهميتها في تناولها للمعوقات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية من حيث النواحي الفنية والاقتصادية والسياسية والإجتماعية,وأيضاً المعوقات ذات الصلة بالتنظيم المدرسي وشئونه الإداريه ,وأيضاً المعوقات ذات الصلة بالمديرين أنفسهم , والمعوقات ذات الصلة بالمعلمين وباللوائح التي تنظم وتحكم العملية التربوية والتعليمية بالمرحلة الثانوية , كل تلك المعوقات ستكون محور البحث والتقصي في هذه الدراسة .

مشكلـة الدراسـة : –

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

أسئلـة الدراسة :

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

وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة الآتية :

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

2– هل يمثل نمط شخصية المدير أحد معوقات الإدارة المدرسية ؟.

3– هل يمثل نمط شخصية المعلم أحد معوقات الإدارة المدرسية ؟.

4- هل تمثل اللوائح التي تحكم وتنظم العملية التربوية والتعليمية أحد معوقات الإدارة المدرسية ؟.

أهداف الدراسة :-

هدفت هذه الدراسة إلي تسليط الضوء علي المعوقات التي تواجه الادارة المدرسية وذلك من خلال معرفة الآتى :

1. المعوقات التي تعترض طريق تحقيق أهداف الإدارة المدرسية .
2. معرفة نمط شخصية المدير التى تمثل أحد معوقات الإدارة المدرسية .
3. معرفة نمط شخصية المعلم التى تمثل أحد معوقات الإدارة المدرسية .
4. معرفة اللوائح التي تحكم وتنظم العملية التربوية التى تمثل أحد معوقات الإدارة المدرسية .

أهمية الدراسة : -

تتمثل أهمية هذا البحث في أنه يكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية ، و التي تحد من نجاح العملية التربوية ، بصفة عامة كما تتمثل أهميته في أنه يسلط الضوء على معوقات الإدارة المدرسية خاصة , ومن الموءّمل على نتائجة إيجاد حلول لتلك المعوقات .

حدود الدراسة :-

المكانية : ولاية النيل الابيض – محلية ربك .

الزمنية : 2011 – 2013م .

مصطلحات الدراسة : -

1- **المعوقات :** هي العوامل التي تؤثر سلبياً علي سير العمليات المحددة وتحول بين الإدارة وتحقيق الأهداف .

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

المبحث الاول :

الإدارة المدرسية :

1/ تعريف الادارة المدرسية :-

تُعرف الإدارة المدرسية بالآتى : [1] (فوزى سمارة ,2007 , ص 20)

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

ب/ هى عملية تظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق الأهداف التربوية .

2/ مكونات الإدارة المدرسية:

أ- المدخلات :- وهي معلمين ومديرين وطلاب .

ب- العمليات :- وهي التفاعلات والانشطة (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)

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

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

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

3/ اهداف الادارة المدرسية :-

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

4/ أهّم أنماط و أساليب الإدارة المدرسية :- [2] (فوزى سمارة ,2007 , ص 21.)

أولاً : الادارة الاوتقراطية :-

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

ومن سلبيات هذا النمط :-

1/ نجد أن المدير يلجأ لاستخدام التهديد والتخويف والإرهاب مما يضعف شخصية المدرسين ويسبب لهم القلق والاضطراب ولا يهتم بنمو المعلمين وتطوير إمكاناتهم المهنية .

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

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

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

5/ يرفع الانتاجية والاداء والانضباط بحضور المدير فقط وتدنيها في غيابه .

6/ يهتم بالنواحي الاكاديمية فقط ويهمل الجوانب التربوية الاخرى من شخصية التلاميذ .

ثانياً :الادارة الديمقراطية :- [3] (احمد ابراهيم احمد ،2006 م ، ص 80-82)

تقوم الإدارة الديمقراطية في المدرسة علي الأسس التالية :

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

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

3/ المشاركة الفعلية الواسعة في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها .

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

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

العوامل التي أدت إلي الاتجاه للنمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية هي:-

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

2/ أظهرت البحوث في مجال علم النفس ان الناس يعملون بطريقة أفضل ،وبفعالية أعظم حين يشتركون في وضع الاهداف وطرق العمل .

3/ كما أظهرت دراسات ديناميكيات الجماعة ،ان القيادة التي تفرض علي الجماعة من الخارج تؤدي دائماً إلي تكوين قيادات مضادة في هذه الجماعة .

4/ أوضحت التحليلات لنتائج الأنواع المتعددة من القيادات ان الناس أكثر سعادة وإنتاجاً حين تكون القيادة تعاونية.

المبحث الثاني :

مدير المدرسة :-

تعريف مدير المدرسة :-

مدير المدرسة هو الشخص المختص بتنفيذ سياسات الإدارة التربوية والتعليمية وتحقيق أهداف الإدارة المدرسية .

مهام مدير المدرسة وواجباته :-

" تتمثل مهام مدير المدرسة أياً كانت المرحلة التعليمية التي يعمل بها فيما يلي:- [4] (احمد اسماعيل حجى ، 2005 ، ص 363-364)

1/ يضع الأهداف العامة الإجرائية للمدرسة ،ويرسم علي ضوئها سياسات تنفيذها .

2/ تعيين المعلمين والإداريين .

3/ إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من هيئة تدريس ،وموظفين كتابيين واداريين تعليميين

4/ يقوم مدير المدرسة بمهام محددة في ميادين المنهج المدرسي ، بما يشمله من مواد ومقررات دراسية وطرق تدريس وأساليب تقويم .

5/ توفير الاحتياجات المادية للمدرسة .

6/ تقويم المدرسة والعاملين بها .

7/ التواصل مع الآباء .

8/ الاجتماعات والمجالس المدرسية .

9/ إقامة علاقات تعاون متبادل مع كافة الهيئات والتنظيمات البيئية من خلال تخطيط علمي لتفعيل كافة الخدمات التعليمية والتثقيفية والتنموية الممكنة .

10/ ومدير المدرسة مسئول علي التواصل مع الإدارة التعليمية التي يتبعها تواصلاً رسمياً وشخصياً بما يمكنه من الحصول على مساعداتها.

المبحث الثالث

المعوقات المؤثرة على الإدارة المدرسية :

تتمثل معوقات الإدارة المدرسية في الآتى :

1. المعوقات الإقتصادية:

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

" إرتبط تطور المفاهيم الإقتصادية للتعليم بتطور النظرة الإجتماعية والإقتصادية للخدمة التعليمية، حيث بدأت بالنظر إلى التعليم كخدمة إستهلاكية يجب أن تقدمها الدولة لتحقق إشباعاً عاجلاً وسريعاً لأفرادها، ثم تطورت تلك النظرة إلى النظر للتعليم على أنه إستثمار يحقق عائداً إقتصادياً يمكن قياسه،. ويمكن تناول زوايا النظر تلك على النحو التالي:

أ- النظر التعليم كإستهلاك :-

يقبل الفرد على التعليم ويضعه ضمن أولوياته وينفق عليه ، لذا فهو يمثل خدمة استهلاكية.كما يعد التعليم استهلاكا عند تعين بعض الخريجين في أعمال ووظائف لا تمت لمؤهلاتهم وتخصصاتهم بصلة ، ويعد الإنفاق في التعليم سواء قامت به الأسرة أو الحكومة إنفاقا استهلاكياً ، ولذا فإن حساب الدخل القومي يعالج الإنفاق التعليمي كاستهلاك نهائي، وقد ترتب على النظرة للتعليم كخدمة استهلاكية إضعاف الصلة المتبادلة بين التعليم والمجتمع، إذ ظهرت أنماط من التعليم لا ترتبط بأي حال باحتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية،كذلك أعتبر التعليم نوعا من الرفاهية ومظهرا للأرستقراطية الاجتماعية ، ومن ثم فقد كان أول البنود تأثيرا في أوقات الأزمات الاقتصادية. [5] (فاروق عبده فليه , 2007م ، ص 158)

ب)" النظر للتعليم كإستثمار:-

استندت النظرة للتعليم كنمط استثماري على العديد من المبررات الموضوعية أهمها:- [6] (فاروق عبده فليه , 2007م ، ص159)

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

2- المعوقات الإجتماعية :-

1. أهمية مساعدة الأبناء لأسرهم وتغيبهم عن المدرسة باعتبارها تأتي في المرتبة الثانية بعد مساعدة الأسرة لدي كثير من المجتمعات .
2. النظرة لتعليم الإناث على أنه لا يأتي بنفع في بعض المجتمعات .

3. عدم الاهتمام بالصرف على التعليم من جانب كثير من الأسر في المجتمعات المختلفة باعتباره ليس أكثر ضرورية بالنسبة لغيره من أولويات الأسر ، وهذا نسبة لظروفهم الإقتصادية .
4. المحاكمات الإجتماعية مثل (النقد والعتاب وغيرها) للإدارات المدرسية من قبل أولياء الأمور في أي مكان يمكن أن يلتقوا فيه بالإدارات المدرسية.

3/ المعوقات السياسية:-

إذا أُخذ في الاعتبار أن مبادئ الجودة الشاملة ومعاييرها كمسلمات فإنه يمكن بذلك تجنب المعوقات في الإدارة المدرسية والمتعلقة بالجوانب السياسية ، ولكن عند النظر للسياسة وعلاقتها بالإدارة نجدها هي المعوَّق الرئيسي في المعوقات المختلفة وذلك لأنها هي المسؤولة عن الإدارات التربوية والتعليمية فنجد في رأس كل أدارة أو وزارة تربوية وتعليمية رجل سياسي يحدد المعالم للمختصين ويمنح الصلاحيات وحدودها-. " إن الجانب الأكبر من مشكلات الجودة سببها الإدارة وقد يتسبب سوء استخدام الإدارة ب90%من هذه المشكلات . [7] (فاروق عبده قليه , 2007م ، ص346)

وأن الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية مرتبطة بالإدارة السياسية المخططة والموجهة كما أسلفنا إن تخطيط التعليم يتضمن وضع سياسات تحقق أهداف التعليم ، وتنطلق منها ، فإن السياسات وإجراءات العمل من مكونات العملية التخطيطية للتعليم وجودته ويعني رسم السياسات وضع القواعد العامة التي تحكم عملية اتخاذ القرار وتخدم السياسات أيضا في إيضاح الإستراتيجيات التي بها تتحقق الأهداف . [8] (أحمد إسماعيل حجي ،2002م ، ص309)

يري الباحث إن التدني في واقع الإدارة المدرسية مرده إلى عدة عوامل ومعوقات أهمها العوامل السياسية – " ومن الملاحظ تدني واقع الإدارة التعليمية والمدرسية وربما يرجع ذلك إلى عدم تطبيق الإدارة التربوية للمبادئ الإدارية الصحيحة ، حيث أن هنالك سوءاً في الإدارة وعدم تخطيط صادق من القاعدة إلى القمة ومركزية الإدارة المفرطة ، وغياب البعد المستقبلي في التخطيط ، وعدم الاهتمام بالمتابعة ، وعدم التجديد التربوي، والإبقاء على أساليب الامتحانات التقليدية ، التي لا تتناسب مع المطلوب للتغيير المستقبلي ، الذي يتطلب وجود جودة المنتج التعليمي [9] (أحمد إبراهيم أحمد ، 2006 م ، ص273)

فكل تلك المعوقات يكون مصدرها العديد من العوامل وعلى رأسها الجوانب السياسية التي تستوجب المراجعة والإصلاح.

المبحث الرابع

الدراسات السابقة :

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

هدفت الدراسة : إلي العمل علي معرفة الصعوبات التي تواجه الإدارة التربوية ومحاولة إيجاد الحلول لها ، والبحث عن أنسب الأساليب لتطويرها ،والوقوف علي مدي تأثير على العلاقات الإنسانية الايجابية في تطوير الإدارة التربوية

استعمل الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن الدراسة ، ومجتمع الدراسة كان يتكون من مدراء ومعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الخرطوم ،واختيار العينة كان عشوائيا بنسبة 60% من المجتمع الكلي ،وكان المنهج المتاح هو المنهج الوصفي .

ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي :

1- حسن سياسة المدير واهتمامه بالعلاقات الإنسانية تساعد في رفع الانتاجية للإدارة التربوية وتنميتها ، واهماله لها يمثل عقبة للإدارة .

2- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ينمي العلاقات الإنسانية .

3- لابد من النظر للعلاقات الإنسانية علي انها إنتاج مشترك يتم عن طريق الجماعة .

2/ دراسة حسن سليمان موسي، 2004 م ، بعنوان الصعوبات التي تواجه العمل الإداري في المرحلة الثانوية بتشاد (المقترحات والحلول) رسالة ماجستيرغير منشورة, في جامعة إفريقيا العالمية .

هدفت الدراسة: إلي التعرُّف علي الصعوبات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بأنجمينا والعمل علي إيجاد الحلول المناسبة لتلك الصعوبات ما أمكن ذلك، إستخدم الباحث الإستبانه والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع المع لومات عن الدراسة موضع البحث، أما مجتمع الدراسة فكان يتكون من المُديرين والمُعلمين بالمرحلة الثانوية بأنجمينا، ولختيار العينة كان عشوائياً بنسبة 65% من المدراء و50 % من المعلمين والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة :-

1. عدم مطالبة مواصفات خاصة في الإداري عند تعيينه بسبب صعوبة العمل في الإدارة بالمدرسة الثانوية .
2. التعيين بطرق غير سليمة يـُسبب صعوبة كبيرة في سير العمل الإداري .
3. عدم إستقرار الجدول المدرسي نتيجة لتنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات بسبب صعوبة في العمل الإداري .
4. زيادة نِصاب المُعلم والمُعلمة في الحِصص يـُؤدي إلي إرهاق المُعلم وبالتالي يؤثر في عمله ويكون صعوبة إدارية .
5. فقد المعلمين هيبتهم ومكانتهم بين المجتمع والطلاب لإعتبارات عديدة جعلهم يكرهون مهنة التدريس وهذا يؤثر في أدائهم كما يؤثر في عمل الإدارة المدرسية .
6. ضعف مُرتب المُعلم التشادي وإنشغاله بالدروس الخصوصية في المدارس الخاصة يـُقلل من جهد المعلم في تأدية واجباته في المدارس الحكومية وهذا يـُؤدي إلي ضعف إدارات المدارس الحكومية.

3. دراسة محمد احمد قندي، 2007م في الادارة التربوية ،بعنوان تحليل الصعوبات التي تواجه الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بشعبيات الجنوب بليبيا ، رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

هدفت الدراسة : إلي تحليل الصعوبات التي تواجه الادارة المدرسية بالمدارس الثانوية علي إبعاد (المعلمين ، الطلاب ، أولياء الأمور ، المبني المدرسي ، الادارة التعليمية المشرفة) وأيضاً تحليل الصعوبات التي تواجه المديرين والمديرات وفقاً للعوامل الآتية (الجنس ،المؤهل العلمي ،عدد الطلاب).

إستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات, أما مجتمع الدراسة فهو عبارة عن مدراء ومديرات المدارس الثانوية بشعبيات المنطقة الجنوبية بليبيا ، واخذ الباحث مجتمع الدراسة كاملاً كعينة للدراسة تكونت من 108 مدير ومديرة ، والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي .

اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ما يلي :

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

2- وجود فرق دال إحصائياً لصالح المدراء الذكور وعدم وجود فرق دال في بعد المؤهل العلمي .

3- وجود فرق دال إحصائياً لصالح سنوات الخبرة للمدراء .

ما يُستفاد من الدراسات السابقة :

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها :

1-صياغة مشكلة الدراسة وتحديدها تحديداً دقيقاً .

2- تكوين تصوُّر شامل لموضوع الدراسة الحالية وذلك من خلال ما إتبعته الدراسات السابقة من مناهج وطرق بحث إجرائية وأساليب إحصائية وما أسفرت عنه من نتائج وما توصلت إليه من توصيات، وما تقدمت به من مقترحات .

3- كما إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم دراسته .

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

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

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

أما دراسة محمد أحمد قندى فنجد أن وجه الشبه بينها وبين هذه الدراسة الحالية في أداة جمع المعلومات للبحث (الإستبانة) والمنهج المتبع في الدراسة، وأيضاً نُلاحظ وجه الشبه في موضوع الدراسة نفسها أما وجه الإختلاف بين هذه الدراسة الحالية ودراسة قندى فنُلاحظه في مجتمع العينة وطريقة أخذها ونسبة تمثيلها للمجتمع، وأيضاً في الحدود الزمنية والمكانية للدراسة، كما إننا نُلاحظ أن هنالك إختلافاً في أن الدراسة السابقة إقتصرت علي الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمديرات والدراسة الحالية تطرقت لهذه الصعوبات من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين .

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :-

1- تعرضت الدراسات السابقة لمعوقات الإدارة المدرسية بصورة جزئية وفى جوانب محددة أما الدراسة الحالية فتناولت معوقات الإدارة المدرسية من كافة الجوانب داخل البيئة المدرسية وخارجها .

2- تناولت الدراسات السابقة معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين فقط أو المعلمين فقط أو المشرفين فقط أما الدراسة الحالية فقد أخذت بآرائهم جميعاً .

إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة : يتألف مجتمع الدراسة من :-

المشرفين التربويين ومديرى المدارس ومعلميها بالمرحلة الثانوية بولاية النيل الابيض محلية ربك ، وقد كان عدد المديرين (26) والمعلمين (450) إما المشرفين فعددهم (20) مشرفاً ومشرفة وقد إختار الباحث لهذه الورقة العلمية فئة المشرفين فقط كمجتمعٍ للبحث نسبة لأنّ الإستبانة الموجهة إليهم تضم كل المحاور.

جدول رقم (1) مجتمع البحث حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	18	90
أنثى	2	10
المجموع	20	100

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من :-

جميع المشرفين التربويين بالمرحلة الثانوية بمحلية ربك والبالغ عددهم (20) منهم (18) مشرفاً و(2) مشرفةً أى أن مجتمع البحث يمثل عينة البحث .

منهج الدراسة : اتبع الباحث المنهج الوصفى

أداة الدراسة : إعتمد الباحث علي الإستبانه كأداة لجمع المعلومات، وهى إستبانه تتعلق بتصورات المشرفون التربويون ومديرى المدارس ومعلميها بالمرحلة الثانوية بولاية النيل الابيض محلية ربك ، عن المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، وقد إحتوت هذه الإستبانة علي خمس وخمسين عبارةً ا، موزعة في أربعة محاوركالآتي :-

1- المعوقات التي تعترض تحقيق الأهداف- الإدارية، الأكاديمية، المهنية- للإدارة المدرسية، وقد إحتوى هذا المحور علي أربعة عشر سؤالاً وهذا المحور مشترك بين كل من المديرين والمشرفين والمعلمين .

2- معوقات الإدارة المدرسية ذات الصلة بمدير المدرسة وقد إحتوى هذا المحور علي ثلاثة عشر سؤالاً وهذا المحور مشترك بين المشرفين والمعلمين .

3- معوقات الإدارة المدرسية ذات الصلة بالمعلم، وقد إحتوى هذا المحور علي أحد عشر سؤالا وهذا المحور مشترك بين المشرفين والمديرين .

4- معوقات الإدارة المدرسية ذات الصلة باللوائح والمعايير التي تحكم وتنظم العملية التربوية والتعليمة ومدى تأثيرها علي تلك العملية، وقد إحتوى هذا المحور علي سبعه عشر سؤالاً وهو مشترك بين كلٍ من المشرفين والمديرين والمعلمين .

تصميم وبناء الإستبانات وتقنينها : لقد تم تصميم وبناء الإستبانات علي ضوء إطلاع الباحث علي بعض الدراسات والبحوث في المجالات الإدارية ثّم تم بِناء الإستبانة في صورتها الأولية وقام الباحث بعرضها علي زملائِه والإستفادة من توجيهاتهم ثم تَم عرضها على المشرفة وبعد أن أكمل الباحث الإستبانة في شكلها المبدئي قام بعرضها علي المُحكمين والمختصين في هذا المجال فأبدوا ملاحظاتهم عليها ودونوا توجيهاتهم بها، وقد تطابقت معظم آرائهم فيما يتعلق بتصويب صياغة بعض عبارات الإستبانه بالحزف والإضافة والتعديل، وتباينت في بعض العبارات، وعليه قام الباحث بمراعاة كل تلك التوجيهات ونتجت عن كل ذلك الإستبانة النهائية التي وُزعت علي أفراد عينات الدراسة قام الباحث بتوزيع (20) استبانه للمشرفين والمشرفات وقد استرد (15) استبانة فقط صالحة للتحليل.

أساليب تحليل البيانات : في سبيل التوصل للنتائج اتبع الباحث طريقة النسبة المئوية في تحليل البيانات مستخدما معادلة

(ألفا كرونباخ)cronbch Alpha . لقياس قيمة معامل الصدق والثبات .

عرض البيانات و تحليلها و مناقشة النتائج

1/عرض البيانات عن المعوقات التي تعترض تحقيق الأهداف الإدارية والأكاديمية والمهنية للإدارة المدرسية ، كما يراها المشرفون التربويون :-

جدول رقم (2) المعوقات التي تعترض تحقيق الاهداف الإدارية والأكاديمية والمهنية للإدارة المدرسية

الرقم	العبارات القياسية : الأمور الآتية تمثل معوقات تعترض تحقيق أهداف الإدارة المدرسية	أوافق	%	أوافق إلي حد ما	%	لا أوافق	%
1	عدم رضي المعلمين عن أوضاعهم الوظيفية	12	80.0	3	20.0	0	0.00
2	عدم وضوح المقاييس للمخرجات التربوية	7	46.7	6	40.0	2	13.3
3	عدم تناسب عدد المعلمين مع عدد المواد	5	33.3	6	40.0	4	26.7
4	قلة المعلمين المدربين بالمدرسة	13	86.7	1	6.7	1	6.7
5	عدم إشراك الإدارة التعليمية للإدارة المدرسية في وضع السياسات التعليمية	9	60.0	4	26.7	2	13.3
6	تردي البيئة المدرسية	9	60.0	6	40.0	0	0.00
7	عدم تعاون أولياء أمور التلاميذ مع الإدارة المدرسية	5	33.3	5	33.3	5	33.3
8	عدم كفاية السياسات التربوية الموجودة لتحقيق الاهداف المجتمعية	8	53.3	5	33.3	2	13.3
9	عدم كفاية السياسات التربوية الموجودة لتحقيق الاهداف التنموية	9	60.0	4	26.7	2	13.3
10	عدم كفاية السياسات التربوية الموجودة لتحقيق الاهداف الأكاديمية	7	46.7	7	46.7	1	6.7
11	تباين أعمار التلاميذ في المستوى الواحد	6	40.0	7	46.7	2	13.3

12	عدم تناسب المقررات لأعمار التلاميذ	5	33.3	7	46.7	3	20.0
13	محتوى المنهج التعليمي لا يحقق الأهداف التربوية	1	6.7	10	66.7	4	26.7
14	المدى الزمني للعام الدراسي لا يمكّن من إكمال المقررات بصورة جيدة	6	40.0	2	13.3	7	46.7

من الجدول أعلاه والخاص بالمحور الأول من استبانه المشرف التربوي نستخلص النتائج الآتية :

1- النقص في المعلمين في المدارس الثانوية يضيف إلي أعباء المعلم ويقلل عطاؤه .

2- قلة التدريب والتأهيل الفاعل للمعلمين يضعف الاداء .

3- عدم إشراك الادارة التربوية للإدارة المدرسية في وضع السياسات التعليمية يؤدى إلى صعوبة تنفيذ خطط الادارة المدرسية

4- عدم تناسب بعض المقررات مع أعمار التلاميذ لا يحقق الاهداف الاكاديمية والتنموية والمجتمعية .

5- تدنى البيئة المدرسية يؤدى إلى خلل في العملية التربوية والتعليمية .

6-عدم كفايات السياسات التربوية الموجودة لتحقيق الأهداف التنموية والمجتمعية .

وذلك يمثل إجابة علي سؤال الدراسة رقم (1) : **ما المعوقات التي تعترض تحقيق أهداف الإدارة المدرسية ؟.**

2/عرض البيانات : عن معوقات العملية التربوية والتعليمية ذات الصلة بمدير المدرسة ، كما يراها المشرفون :

جدول رقم (3) معوقات الإدارة المدرسية ذات الصلة بمدير المدرسة

الرقم	**العبارات القياسية** : مدراء المدارس الذين أشرف عليهم جميعهم :	أوافق	%	أوافق إلي حد ما	%	لا أوافق	%
1	يعترفون بالأخطاء في حال وقوعها	4	26.7	4	26.7	7	46.7
2	يستفيدون من الأخطاء السابقة	3	20.0	7	46.7	5	33.3
3	يعملون برأي الآخرين عند الإجماع علية	5	33.3	8	53.3	2	13.3
4	يغيرون آرائهم حسب مجريات الأحداث الاجتماعية العامة	10	66.7	3	20.0	2	13.3
5	يفسحون المجال للمناقشة أثناء الاجتماعات	5	33.3	10	66.7	0	0.00
6	يميلون للتطوير في الإدارة	2	13.3	7	46.7	6	40.0
7	لهم علم بمعايير الجودة في التعليم	0	0.00	7	46.7	8	53.3
8	يميلون للمحاباة السياسية تجاه مرؤوسيهم	6	40.0	6	40.0	3	20.0
9	يميلون للمحاباة الإثنية تجاه مرؤوسيهم	4	26.7	8	53.3	3	20.0
10	أول من يدخلون المدارس في الصباح	2	13.3	11	73.3	2	13.3
11	آخر من يخرجون من المدرسة عند إنهاء الدوام	2	13.3	10	66.7	3	20.0
12	يهتمون بالجانب الإنساني في التعامل مع مرؤوسيهم	2	13.3	9	60.0	4	26.7
13	لهم حصة نموذجية كل أسبوع	0	0.00	4	26.7	11	73.3

من الجدول أعلاه الخاص بالمحور الثاني من استبانه المشـرف التربوي نستخلص النتائج الآتية :

1- معظمهم لا يعترف بالأخطاء في حال وقوعها مما يصعِّب سير عمل الإدارة المدرسية بالصورة التى تحقق الأهداف المنشودة .

2- لا يستفيد معظمهم من الأخطاء السابقة مما يكون له بالغ الأثر على الإدارة المدرسية .

3- بعض ممارسات المدراء غير مهنية وبها أخطاء فادحة تؤدى إلى خلل كبير في الإدارة المدرسية .

4- لا يدرك معظمهم معائير الجودة الشاملة للتعليم ولا يميلون للتطوير وذلك يؤدى إلى ضعف الأداء في الإدارة المدرسية ومواجهتها للمشكلات .

5- ميول بعض المدراء للمحاباة السياسية والأثنية تجاه مرؤسيهم يولد القبن بين الزملاء مما يجعل المناخ الإدارى مشحوناً بالتوترات وينعكس سلباً على عمل الإدارة المدرسية وعلى العملية التعليمية والتربوية قاطبة .

فكل تلك الإجابات تعتبر إجابة علي سؤال الدراسة رقم (2) **هل تمثل شخصية المدير احد معوقات الإدارة المدرسية ؟**

3/ عرض البيانات : عن معوقات العلمية والتربوية والتعليمية ذات الصلة بالعلم ، كما يراها المشرفون :

جدول رقم (4) معوقات الإدارة المدرسية ذات الصلة بالمعلم

الرقم	العبارات القياسية: المعلمون بالمدارس التي تحت إشرافي :	أوافق	%	أوافق إلي حد ما	%	لا أوافق	%
1	متفرغون كلياً للعمل بالمدرسة	3	20.0	4	26.7	8	53.3
2	يمتهنون السياسة	1	6.7	13	86.7	1	6.7
3	راضون عما يتقاضوه من رواتب	1	6.7	2	13.3	12	80.0
4	متخرجون في كليات التربية	1	6.7	9	60.0	5	33.3
5	مدربون	3	20.0	5	33.3	7	46.7
6	يذعنون للوائح المنظمة للتعليم	2	13.3	10	66.7	3	20.0
7	يستجيبون للتوجيهات الإدارية	3	20.0	11	73.3	1	6.7
8	متعاونون مع إدارة المدرسة	4	26.7	10	66.7	1	6.7
9	قدوه لتلاميذهم في تصرفاتهم	5	33.3	7	46.7	3	20.0
10	يذكرون طلابهم بأن الغش سلوك غير حميد	10	66.7	3	20.0	2	13.3
11	لا يتهاونون مع الطلاب عند حالة الغش	4	26.7	8	53.3	3	20.0

الجدول أعلاه الخاص بالمحور الثالث من استبانه المشرف التربوي نستخلص النتائج الآتية :

1- عدم تفرغ بعض المعلمين للعمل كلياًبالمدرسة يضعف أداءهم .

2- ممارسة السياسة كمهنة لدى بعض المعلمين وعدم تعاونهم وعدم إذعانهم للوائح الإدارة يسبب خلل في عمل الإدارة المدرسية .

3- عدم رضائهم الوظيفى عما يتقاضون من رواتب يثبط همتهم ولا يشجعهم على الإبداع والإبتكار .

4- معظم المعلمين متخرجين في كليات غير كلية التربية مما بعنى ضعف أدائهم التربوى تجاه الطلاب والتعليم أيضاً .

5- وجود مؤشرات نسبية عالية تدل على تهاون كثير من المعلمين مع الطلاب عند ممارستهم حالة الغش مما يؤدى إلى إنهيار العملية التربوية والتعليمية كلها .

الإجابات علي عبارات هذا المحور تعتبراجابة علي سؤال الدراسة رقم (3) والذي نصه : **هل تمثل شخصية المعلم أحد معوقات الإدارة المدرسية ؟ .**

4/عرض البيانات : عن اللوائح والمعايير التي تحكم وتنظم العملية التربوية والتعليمية, ومدى تأثيرها علي تلك العملية كما يراها المشرفون :

جدول رقم (5) معوقات الإدارة المدرسية ذات الصلة باللوائح والمعايير التي تحكم وتنظم العملية التربوية والتعليمية

الرقم	العبارات القياسية:	أوافق	%	أوافق إلي حد ما	%	لا أوافق	%
1	عدم مراعاة اللوائح لاحتياجات المدارس الأساسية	9	60.0	5	33.3	1	6.7
2	عدم تطبيق المحاسبة في مجمل العمليات التربوية والتعليمية بفاعلية	10	66.7	4	26.7	1	6.7
3	تداخل اللوائح التربوية والتعليمية والمدرسية مع السياسة	8	53.3	6	40.0	1	6.7
4	التطبيق الحرفي للوائح	1	6.7	9	60.0	5	33.3
5	تجاوز اللوائح في إتخاذ القرار في معظم مستويات العملية التربوية والتعليمية	3	20.0	11	73.3	1	6.7
6	عدم مراعاة مصلحة العمل عند تطبيق اللوائح	2	13.3	9	60.0	4	26.7
7	عدم تناسب مسؤوليات الإدارة المدرسة مع الصلاحيات الممنوحة لها لائحياً	2	13.3	11	73.3	2	13.3
8	عدم تطوير لوائح العملية التربوية والتعليمية قاطبة	5	33.3	8	53.3	2	13.3
9	عدم أدراك الادارة المدرسية بأهمية معايير جودة التعليم	5	33.3	8	53.3	2	13.3
10	عدم كفاية المعايير التي تقيس مخرجات العملية التعليمية	9	60.0	4	26.7	2	13.3
11	عدم كفاية التأهيل للمعلمين والمدراء	13	86.7	2	13.3	0	0.00

12	عدم تطبيق لوائح التأهيل بشكل كافي	12	80.0	3	20.0	0	0.00
13	سيطرة السياسة علي التخطيط التربوي	9	60.0	6	40.0	0	0.00
14	عدم توفر لوائح مجزية للترقيات في العملية التربوية والتعليمية	13	86.7	1	6.7	1	6.7
15	عدم مراعاة لوائح التنقلات للجوانب الإنسانية في الحقل التربوي والتعليمي	4	26.7	8	53.3	3	20.0
16	عدم مراعاة أهمية معايير الصدق في كتابة التقارير السنوية	3	20.0	7	46.7	5	33.3
17	عدم تناسب لوائح العلاوات السنوية مع غلاء المعيشة	12	80.0	2	13.3	1	6.7

وفقا للجدول أعلاه وهو المحور الرابع من استبانه المشرف التربوي ، ونستخلص منه النتائج الآتية :

1- عدم مراعاة اللوائح لإحتياجات المدارس الأساسية مما يفقر المدارس من مقومات أداء العمل ويشكل معوِّق أساسى للإدارة المدرسية .

2- عدم تطبيق مبدأ المحاسبة بفاعلية وعدالة في معظم العمليات التربوية والتعليمية يؤدى إلى الفوضى وغياب الإنضباط الذى يمثل روح النجاح في الإدارة المدرسية .

3- تداخل اللوائح الإدارية مع السياسة يعطل مصلحة العمل في كثير من الأحيان .

4- تجاوز لوائح الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية في إتخاذ القرار في معظم مستويات العملية التربوية والتعليمية يؤدى إلى الفوضوية وضعف الأداء بها .

5- عدم تطوير لوائح العملية التربوية والتعليمية قاطبة وعدم إدراك الإدارة المدرسية بأهمية معائير جودة التعليم .

6- عدم توفر لوائح مجزية للترقيات وغلاء المعيشة للعاملين في حقل التربية والتعليم يضعف الدافعية ويثبط الهمة لدي المعلمين والإداريين .

7- عدم وضوح وكفاية المعايير التي تقيس وتقوم مخرجات العملية التربوية والتعليمية مما يؤثر في جودة المخرجات .

8- سيطرة السياسة علي التخطيط التربوي وعدم تطوير اللوائح الإدارية أكاديميا ومهنياً مما يكون له بالغ الأثر علي الإدارة المدرسية وتحديد حدود صلاحياتها .

9- عدم تطبيق اللوائح في بعض الأحيان بشكل كافي مما يجعل الإدارة ضعيفة ولا تحقق أهدافها.

وذلك يعتبراجابة علي سؤال الدراسة رقم (4) : هل تمثل اللوائح التي تحكم وتنظم العملية التربوية والتعليمية احد معوقات الإدارة المدرسية ؟.

الخاتمة

أهم النتائج :

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها :-

1. عدم إشراك وزارة التربية والتعليم للإدارات المدرسية في التخطيط التربوي والمناهج ووضع السياسات التعليمية ينتج عنه وجود معوقات تؤدى إلى عدم تحقيق الأهداف الإدارية والأكاديمية والمهنية للإدارة المدرسية .

2 إذا كان نمط شخصية مدير المدرسة غير ديمقراطياً فإنّ ذلك يمثل معوقاً للإدارة المدرسية .

3. إذا كان المعلم غير تربوياً مقتصراً على إحتراف مهنة التدريس ونمط شخصيته غير ديمقراطياً فإنّ ذلك يمثل معوقاً للإدارة المدرسية .

4. اللوائح والمعائير التى تحكم وتنظم العملية التربوية غير واضحة ومتداخلة وذلك ينتج عنه معوقاً للإدارة المدرسية .

التوصيات :

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

2/ الحرص علي مراعاة الاختيار السليم لمديري المدرسة الثانوية والاهتمام بتدريبهم وتأهيلهم .

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

4/ ضرورة تدريب المدرين والمعلمين علي معايير جودة التعليم وجعلها موضع التنفيذ برعاية الدولة للارتقاء بالتعليم والمواكبة لاحتياجات العالم .

المقترحات

1- إجراء دراسات مماثلة في ولايات السودان الأُخرى عبر محلياتها .

2- تطبيق دراسات مماثلة علي المراحل التعليمية الأُخرى .

3- المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق لوائح ومعايير جودة التعليم .

4- المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية من خلال الظواهر السلوكية في العملية التعليمية.

المصادر والمراجع

1- احمد ابراهيم احمد ،نحو تطوير الادارة المدرسية ،مكتبة المعارف الحديثة ،الاسكندرية ،2006 م .

2- أحمد إسماعيل حجي ، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي ، القاهرة ، دار الفكر العربي ،2002م .

3- أحمد اسماعيل حجى ،الادارة التعليمية والادارة المدرسية ،دار الفكر العربي ،القاهرة ، 2005 م .

4- حسن سليمان موسي ، بعنوان الصعوبات التي تواجه العمل الإداري في المرحلة الثانوية بتشاد (المقترحات والحلول) رسالة ماجستيرغير منشورة , في جامعة إفريقيا العالمية , 2004م

5- عباس محمد أحمد و د. رحمة عثمان محمد ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، جامعة السودان المفتوحة ، شركة مطابع السودان للعملة .

6- فارح محمد نور ماجستير في الادارة التربوية ، سنة 2002 ، بعنوان دور العلاقات الإنسانية في تطوير الإدارة التربوية ، في جامعة إفريقيا العالمية .

7- فاروق عبده قليه ، اقتصاديات التعليم مبادئي راسخة واتجاهات حديثة ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2007م

8- فوزى سمارة ,الإدارة التربوية , الطريق للنشر والتوزيع , الأردن , 2007 م .

9- محمد احمد قندي ، ماجستير في الادارة التربوية ،سنة 2007م ،بعنوان تحليل الصعوبات التي تواجه الادارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية بشعبيات الجنوب بليبيا ، في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .