Journal of Administrative Sciences and Fintech (JASF)
ISSN: 2789-8482; Vol. 1, No. 2, December 2021
Copyright © ICSRS Publication, 2021, www.i-csrs.org

مجلة العلوم الإدارية والتكنولوجيا المالية

المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية

رقية علي شرادقة – كلية الدراسات العليا – جامعة جدارا – الأردن
حابس محمد حتاملة – كلية الدراسات العليا – جامعة جدارا – الأردن

الملخص

هدفت الدراسة الى الكشف عن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال تطوير استبانة متعلقة بالمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية احتوت سبعة مجالات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في لواءي الطيبة والوسطية البالغ عدهم (١٢٠٢)، وتكنوت العينة من (٤٠٠) مدير ومعلم، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء مجال مديرية التربية والتعليم في المرتبة الاولى وضمن درجة كبيرة، تلاه مجال المجتمع المحلي في المرتبة الثانية وضمن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة الاخيرة مجال البناء المدرسي وضمن درجة كبيرة أيضاً. واظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (**α**=٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات درجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، ووجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (**α**=٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات درجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (الجنس لصالح الذكور، وتعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأكثر، وتعزى لمتغير المُسمى الوظيفي لصالح المديرين). ونظرًا لأن متغير (المؤهل العلمي) متعددّ المستويات فقد استوجب الأمر استخدام اختبار شفيه للكشف عن دلالة الفرق بين المتوسطات الحسابية، وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

قد تستفيد وحدة الجودة في وزارة التربية والتعليم من هذه الدراسة وذلك بتحديد معايير ومؤشرات لتقدير مستوى أداء الإدارات في مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية والارتقاء بمكانتها والتعرف على الاتجاهات المعاصرة والمستجدات الحديثة. كما ممكن أن تفيد الدراسة صانعي القرار والجهات الرسمية المعنية في وضع أسس ومعايير سليمة للتغلب على المشكلات والصعوبات التي واجهت الإدارة المدرسية. فهذه الدراسة تُعد رافدا للمكتبة التربوية في مجال الإدارة التربوية.

The Problems Facing School Management in Taybeh and Al Wasatia districts

Ruqayya Ali Sheradaqah - College of Graduate Studies - Jadara University - Jordan

Habis Muhammad Hatamleh - College of Graduate Studies - Jadara University - Jordan

Abstract

The study aimed to reveal the problems facing the school administration in the Taybeh and Al Wasatia districts. To achieve the aim of the study, the descriptive survey method was used. The data of the study was collected through the development of a questionnaire related to the problems facing the school administration, which included seven areas. The study population consisted of all the principals and teachers in the Taybeh and Al Wasatia districts of (1202), and the sample consisted of (400) principals and teachers, who were chosen by the stratified random method. The results of the study showed that the problems facing the school administration in the Taybeh and Al Wasatia districts from the point of view of teachers and administrators came to a large degree. Where the field of the Directorate of Education came in the first place and within a large degree, followed by the field of the local community in the second place and within a large degree, and it came in the last place. The field of school construction is also within a large degree. The results of the study showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the arithmetic mean estimates of the degree of awareness of the problems facing school administration in the Taybeh and Al Wasatia district due to the variable (years of experience). In addition, there is presence of statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the arithmetic averages of the degree of awareness of the problems facing school administration are attributed to a variable (gender in favor of males, due to the educational qualification variable in favor of masters and more, and because of: the job title variable in favor of school principals). Since the variable (educational qualification) is multi-level, it was necessary to use an oral test to reveal the significance of the difference between the arithmetic averages, and in light of the results of the study, the study recommended a set of recommendations.

The Quality Unit in the Ministry of Education may benefit from this study by defining criteria and indicators to assess the performance level of the departments in the Directorate of Education in the Taybeh and Al Wasatia Districts, upgrading their status, and identifying contemporary trends and recent developments. The study may also benefit the decision makers and the concerned official authorities in setting sound foundations and standards to overcome the problems and difficulties faced by the school administration. This study is considered a supplement to the educational library in the field of educational administration.

١. المقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية من أهم المهام في منظومة العمل التربوي، فهي تعد فرعاً من الإدارة التعليمية التي بدورها تختص بتحديد ورسم السياسات العامة للتربية والتعليم، حيث تعد المنظم الذي يتفاعل بطريقة إيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً للسياسات العامة التربوية في الأردن، كما تجمع بين المفاهيم الإدارية من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة، وبين الجهاز المدرسي، وذلك لتحقيق الهدف السامي في التربية والتعليم، من خلال تحقيق السياسات التعلمية الأردنية وتحقيق النجاح للإدارة المدرسية (حمد، ٢٠١٩).

وعلية فإنَّ الحديث عن نوعية الوظائف الإدارية في هذا النتاج العلمي سيكون منصبا على الوظائف الإدارية المدرسية بشكل خاص؛ فالوظائف الإدارية المدرسية علاقتها بالوظائف الإدارية العامة علاقة العام بالخاص أو الجزء بالكل، وعلية لابد أن تفهم مهام الوظائف الإدارية المدرسية فهماً عميقاً من قبل مديري المدارس والخروج عن الفهم التقليدي لوظائف الإدارة المدرسية فالإدارة الفعالة هي التي تستهدف التقدم في العملية التعليمية، ولإيجاد هذا النوع من الإدارة المدرسية تحتاج أن تخرج عن مفهومها التقليدي لتكون عمليات فنية وتنظيمية للعلاقات الإنسانية من أجل أهداف مشتركة يتطلب تحقيقها تخطيطاً مشتركاً وتقويماً مستمراً، فالوظيفة الفكرية في المدرسة بين المعلمين وجميع أطراف العملية التربوية وفي مقدمتهم مديرو المدارس.

لذا أصبح يُنظر إلى الإدارة المدرسية الفاعلة بأنها ذات رؤية واضحة لما تقوم به، وذلك لمقارنتها بما ينبغي أن تقوم به من خلال التنسيق والتعاون بين أفرادها؛ لأن الإدارة المدرسية لا بد وأن تكون العملية الشاملة التي تستهدف إنجاز الأعمال المدرسية بفاعلية من خلال العاملين بالمدرسة وعن طريقهم، ولكن

الرؤية الأصح تتجاوز كون الإدارة المدرسية مجرد عملية شاملة لتصبح منظومة شاملة أو متكاملة (زاهر، ٢٠٢٠: ٩٩٣).

المشكلة الأم التي تعاني منها الغالبية العظمى من الإدارات المدرسية تتمركز حول غياب المفهوم الدلالي للتخطيط الاستراتيجي والذي يُعد مصدرا لاتخاذ القرارت الصائبة؛ فالتخطيط الاستراتيجي له دور رئيس في تحديد الأهداف والمهام التي يتوجب على مديري المدارس التركيز عليها، بيد أن ثمة غيابا جليا لتبني هذا المفهوم لدى الإدارة المدرسية في مدارس لواءي الطيبة والوسطية. وفي حدود علم الباحثة –والتي تعمل كمديرة مدرسة في لواءي الطيبة والوسطية– تبين أن هنالك مجموعة من المشكلات التي تواجه مديري المدراس تتمثل في التفاوت بتطبيق القوانين والقواعد الإدارية لضمان حسن سير العمل، إضافة إلى غياب الحوافز المادية والمعنوية، وغياب قنوات التواصل، ويعتبر انعدام الوعي الكامل للأهداف العامة والخصائص الهامة لدى الإدارة المدرسية من أبرز المشاكل التي تواجهها على وجه التحديد.

وبناء على ما تقدم ارتأت الباحثة إجراء هذه الدراسة؛ لتبحث في المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس.

٢. الإطار النظري

١,٢ مفهوم الإدارة المدرسية

تعد المدرسة أهم جهة تنظيمية في منظومة العمل التربوي، وجميع الجهود أو المصروفات من المال والتجهيزات، وكذلك الترويج للأفكار للتطوير والتجديد هي لصالح المدرسة فقط، وذلك من أجل تحقيق أهداف تعليمية داخل المدرسة تتماشى مع هدف الدولة في تربية أبنائها بطريقة صحيحة وسليمة (طروم،

٢٠١٣). بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة المدرسة عبارة عن مجموعة من العمليات الوظيفية التي يتم إجراؤها بغرض مساعدة الآخرين في تنفيذ المهام المدرسية من خلال تخطيط جهودهم وتنظيمها وتنسيقها ومراقبتها وتقييمها، كما يتم تنفيذ هذه الوظيفة من خلال التأثير على السلوك الفردي وتحقيق أهداف المدرسة (الفرج، 2010).

إدارة المدرسة هي مجموعة من العمليات الفنية والتنفيذية التي يتم تنفيذها بطريقة تعاونية من خلال العمل الإنساني الجماعي بهدف توفير مناخ فكري ونفسي ومادي يساعد على تحفيز الحماس وإرسال الرغبة في العمل النشط والمنظم، بشكل فردي أو بشكل جماعي من أجل حل المشكلات والتغلب على الصعوبات بحيث تتحقق الأهداف التربوية للمدرسة وتكون اجتماعية حسب رغبة المجتمع (الشرقاوي، ٢٠١٦، ص٢٠).

٢,٢ أهداف الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية السليمة والناجحة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها تنمية شخصية الطالب بشكل كلي من جوانب عملية وعقلية وجسدية وتربوية واجتماعية ونفسية. والعمل على تنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة بشكل يعمل على تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها. بالإضافة إلى تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في الدولة، ووضع الخطط المستقبلية بحيث تضمن التطور والنمو اللازم للمدرسة.

كما تعمل الإدارة المدرسية على إعادة النظر في المناهج المدرسية ومواردها ونشاطاتها ووسائل تعليمها ومكتبتها وبرامجها الدراسية، والإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً. كما تسعى إلى العمل مع مجالس الآباء والمؤسسات الثقافية في المجتمع لتعزيز العلاقات الإيجابية بين المدرسة والمجتمع المحيط.

بالإضافة إلى توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها (كناعنة وسلامه،٢٠١٨).

٣,٢ خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

يجب أن لا تعتمد الإدارة المدرسية على الصدفة في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار المصلحة العامة. كما يجب أن تكون الإدارة إيجابية لا تعتمد على السلبيات أو الموافقات الصارمة، بل تأخذ زمام المبادرة وتوجه مجالات العمل. ومن المهم أن تتصرف الإدارة بديمقراطية، مما يعني التحرر من الاستبداد والتسلط، والانفتاح على المشورة، والاهتمام بالصالح العام، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ القرارات بمفرده، بل يضمن مشاركة من يعمل معه. كما أنه من المهم أن تكون الإدارة إنسانية بشكل يستلزم التعامل مع الآخرين وتقديرهم بشكل جيد، والاستماع إلى وجهات نظرهم، وتحديد مشاكلهم، ومساعدتهم في إيجاد أفضل الحلول لهم (طروم، ٢٠١٣).

٤,٢ المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية

يرى كتفي وجعيجع (٢٠٢١) أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض الصعوبات التي تؤخرها عن القيام بمهامها، ويمكن تصنيف الصعوبات التي تتعرض لها الإدارة على النحو الآتي:

أولا: صعوبات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في النقص في بعض هيئات التدريس، انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين، وجود ضعف في عملية التفاعل بين الطلبة والمعلمين ضمن البيئة المدرسية، والتعاون الضعيف بين المدرسين وأولياء أمور الطلبة.

ثانيًا: صعوبات إدارية وتتمثل في عدم توفر الإمكانات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها، ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري، الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي، التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها، عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها.

وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها إلى وجهة أخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى هدر كثير من الوقت والجهد والمال دون فائدة تذكر، كما وأنه يؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء. وكذلك يشير طاهر (٢٠٢٠) أن الإدارة المدرسية تعاني الكثير من المشكلات والسلبيات أهمها أن جهد مدير المدرسة ووقته يضيع في المشكلات الإدارية والمسؤوليات المالية ولا يكاد يتفرغ للعملية التربوية. كما أن طريقة اختيار مدير المدرسة في ظل القواعد القائمة لا تحقق الغرض ولا تقدم للمدرسة المدير الصالح. ومن الممكن أن تكون المدرسة في صراع مستمر مع الإدارة التعليمية لنقص الاعتمادات اللازمة لاصلاح الأثاث، وتدبير الأدوات، كما أن العلاقة بينها وبين البيئة ضعيفة للغاية.

كما أن تفشي مرض فيروس كورونا (COVID-١٩) يشكل مخاوف جدية لأنظمة التعليم العالمية. دفعت الجهود المبذولة لاحتواء COVID-١٩ إلى إغلاق غير مقرر للمدارس في أكثر من ١٠٠ دولة حول العالم. أدى إغلاق المدارس بسبب الجائحة إلى ترك أكثر من مليار متعلم خارج المدرسة. لقد خلق اضطرابات خطيرة في الأنشطة الأكاديمية، وكذلك في الخطط المهنية. كجزء من الجهود العالمية لمكافحة COVID-١٩، أغلقت العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم المدارس في محاولة لاحتواء جائحة الفيروس. وفقًا لرصد منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، نفذت أكثر من ١٠٠ دولة عمليات إغلاق على مستوى البلاد، مما أثر على أكثر من نصف عدد الطلاب في العالم (UNESCO، ٢٠٢٠).

ومن المشكلات التي واجهت المدارس خلال جائحة كورونا التحول إلى نظام التعليم الإلكتروني. أثر وجود نظام التعليم الإلكتروني رغم إيجابيته في استمرارية العملية التعليمية، إلا أنه كان هناك عدة مشكلات في الاعتياد على النظام الجديد من قبل المعلمين والطلبة. بالإضافة إلى عدم توافر الادوات التكنولوجية عند جميع الطلبة، مما أدى إلى عدم المساواة في النظم التعليمية.

كما يجب أن يحتوي شكل التعليم عن بعد على عناصر جديدة لتطويره بشكل فعال. إذا كان هناك شيء واحد ظهر بسبب الوباء، فهو الفجوة الرقمية الهائلة التي لا تزال موجودة في مجتمعنا. إن الحفاظ على الرابطة والتعليم والتعلم في مثل هذه السياقات غير المتكافئة، بدون الوقت والمكان للمدرسة، ينطوي على مشكلات جديدة (المالكي، ٢٠٢١).

بالإضافة إلى المشكلات المتعلقة بالصحة النفسية والدعم النفسي والاجتماعي؛ حيث أنه في الأوقات الحرجة مثل الوقت الحالي، من المهم تحديد الآثار النفسية والاجتماعية والصحية العقلية المحتملة على أفراد الأسرة، من خلال استراتيجيات مبتكرة تعمل عن بعد. تحتاج العائلات إلى التعاون مع المدارس لتطوير المهارات العاطفية والاجتماعية لتعزيز الرفاه الجسدي والنفسي من المنزل، من خلال اعتماد أنماط الحياة والممارسات الصحية. كما أنه من المهم النظر إلى حدوث مشاكل في شبكات الاتصال والمواقع الالكتروني المستخدمة، هذه المشكلة قد تؤثر على النظام التعليمي. وتأثر الطلاب من ناحية قلة التواصل الاجتماعي مع بعضهم البعض. وواجهت المدارس العديد من المشكلات المتعلقة بجاهزية المعلمين، وتوفير الأدوات المناسبة لهم لإعطاء المواد بأفضل مستوى. بالإضافة إلى وجود مشكلة نقل الخبرات والعادات التي اكتسبها المعلمون على مر السنين الموجودة في بيئة الفصل الدراسي إلى شاشات الحاسوب (أمبارك وبكيري، ٢٠١٩).

٣. الدراسات السابقة

١,٣ الدراسات العربية

دراسة موسى وصباح (٢٠١٣) هدفت إلى تسليط الضوء على ما هو معتم من عوائق تواجه الإدارة المدرسية، تكون مجتمع الدراسة منن مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحلية ربك وعددهم (٢٦) مديراً ومديرة و(٤٥٠) معلماً ومعلمةً و(٢٠) مشرفاً ومشرفة، كما تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية وعددهم (٢٦) منهم (٢٠) مديراً و(٦) ومديرات و (١٠٠) من المعلمين والمعلمات وذلك مانسبته ٢٢,٢% منهم (٣٤) معلماً و(٦٦) معلمةً وجميع المشرفين التربويين بمحلية ربك وعددهم (٢٠). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أداة الدراسة الإستبانة. أظهرت نتائج الدراسة عدم تناسب بعض المقررات مع أعمار التلاميذ لا يحقق الأهداف الأكاديمية والتنموية، وعدم تفرغ بعض المعلمين للعمل كلياً بالمدارس يُضعف أداءهم، كما أظهرت تهاون بعض المعلمين مع الطلاب عند وقوع حالات الغش في الإمتحانات. وتداخل اللوائح الإدارية مع السياسة يعوق مصلحة العمل في كثير من الأحيان. وأوصت الدراسة بوضع كادر مالي مناسب للمعلمين يلبي حاجاتهم المعيشية. كما يجب مراجعة محتوي بعض المقررات التي لا تتناسب مع أعمار التلاميذ. ووضع آلية مناسبة لمنع ظاهرة الغش في الإمتحانات.

دراسة حامد وإبراهيم (٢٠١٥) هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمرحلتي الأساس والثانوي بمحلية كادقلي بولاية جنوب كردفان. تم استخدام المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس بالمستويين الأساسي والثانوي بمحلية كادقلي، حيث ثم اختيار عينة الدراسة من ذلك المجتمع بطريقة قصدية تكونت من (٣٧) مديرا ومديرة. ومن أبرز نتائج الدراسة 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. كما توصلت إلى أن المعلمين لا يمثلون صعوبة تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية فيما عدا تبعات الإدارة التعليمية الواقعة على عاتقهم وتمثل هذا في عدم التدريب والتنقلات أثناء العام الدراسي واكتظاظ غرف الدراسة بالتلاميذ. وبينت الدراسة أن أولياء الأمور لا يمثلون صعوبة تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية إلا في حالة عدم متابعتهم دراسة أبنائهم بالمدرسة. كما أن البيئة المدرسية تمثل صعوبة تعترض طريق عمل الإدارة المدرسية بنسبة كبيرة فيما عدا مباني المدرسة التي هي بحالة جيدة ومن المواد الثابتة.

دراسة دنديس (٢٠١٨) هدفت إلى التعرّف على المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الخاصة في محافظة الخليل، وإلى تطوير الحلول التي من شأنها المساهمة في حل هذه المشكلات، وهدفت أيضاً إلى التعرف على الاختلاف في تحديد هذه المشكلات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، ومستوى المدرسة، والجهة المسؤولة عن المدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الخاصة في محافظة الخليل والبالغ عددهم (٥٩) مديراً ومديرة، وتمّ استخدام الملاحظة والاستبانة في الدراسة، واعتماد أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع (٥٩) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)** ، وتم إستخدام المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أَن المدارس الخاصة في محافظة الخليل تواجه مشكلات إدارية بدرجة متوسطة، وأن أكثر المشكلات التي تواجه المدارس الخاصة جاءت في مجال الإدارة التعليمية المشرفة، يليها مجال المنهاج الدراسي، ويليها مجال المجتمع المحلي وأولياء الأمور، ويليها مجال مصادر التعلّم، ويليها مجال البناء والتجهيزات المدرسية، ويليها مجال إدارة شؤون المعلمين، وأخيرا مجال إدارة

شؤون الطلبة. كما أظهرت الدراسة أن اختلاف نوع المدرسة يؤثر على المشكلات الإدارية المتعلقة بمجال إدارة شؤون المعلمين، والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، والبناء والتجهيزات المدرسية، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود اختلاف في تحديد المشكلات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والجهة المسؤولة عن المدرسة.وقدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمدارس الخاصة وزيادة عدد زيارات المشرفين للمدرسة، وإعداد برامج لتلبية احتياجات المنهاج، وإثرائه، وتحسين طرق تنفيذه في ضوء الإمكانات المتاحة.

دراسة كناعنة وسلامة (٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية كما يراها المشرفون والمعنيون في المدارس. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧) مديرا ومديرة و(٢٧٦) معلما ومعلمة و(١١) مشرفا ومشرفة بما مجموعه (٣٠٤) فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبيقية ولتحقيق اهداف الدراسة طورالباحث استبانة تكونت في صورتها النهائية من (٥٦) فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الذكور. كما وجدت الدراسة فروقا في المتوسطات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرفين. وهناك فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، لصالح المدارس الحكومية. كما لم تجد الدراسة فروقا دالة إحصائياً في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعاً لمتغير الخبرة.

دراسة لطفي (٢٠١٨) هدفت للتعرف على درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، وسبل تفعيلها. تم الاعتماد

على المنهج الوصفي التحليلي. كما تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية بماحافظة عفيف والبالغ عددهم (٢٣٠)مديرا ومديرة .وضحت النتائج أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغير (الجنس– المرحلة التعليمية–سنوات الخدمة)؛ وأن من أهم سبل تفعيل مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة هو دعم الجهات العليا والمتمثلة في وزارة التعليم للإدارة المدرسية، والتخفيف من الأعباء الملقاة على المدير، وإعطاء مدير المدرسة صلاحيات تتناسب مع مهامه، وتشجيع مديري المدارس والمعلمين المتميزين من قبل وزارة التعليم.

١,٤ الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة كلوكو وويلز (Klocko & Wells, 2015) لفهم كيفية إدراك المديرين للضغوط الشائعة المرتبطة بقيادة مؤسسة تعليمية واقتراح استراتيجيات للتخفيف من الضغوط المرتبطة بالوظيفة على هذا النحو. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في ولاية الغرب الأوسط وبلغ عددهم (٩٠٧) مديرا، وتكونت العينة من (٧٠٨) مديرا. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إستخدام الإستبانة كأداة للدراسة. أشارت النتائج إلى زيادات في الحالة المتصورة للتوتر فيما يتعلق بالضغط الشخصي والعوامل التي ارتبطت بالمطالب التشريعية الجديدة على المديرين. تحقيقا لهذه الغاية، حدد المؤلفون مصادر التجديد للمديرين الذين يعانون من ضغوط مكان العمل والتي تشمل ممارسة اليقظة لمساعدة قادة المدارس على الازدهار في العمل.

عملت دراسة شيفيك (Çevik, 2019) إلى تحديد المشاكل الرئيسية التي تواجه مديري المدارس في رياض الأطفال والمدارس الابتدائية والثانوية والثانوية في الإدارة، وتحديد الحلول المقترحة لهذه المشاكل الرئيسية.

البحث هو بحث نوعي على غرار نموذج الفرز ودراسة الحالة. تألفت مجموعة الدراسة الخاصة بالبحث من ١٢ مدير مدرسة تم اختيارهم من خلال طريقة أخذ العينات القصوى، ويعملون في رياض الأطفال الحكومية والمدارس الابتدائية والثانوية والثانوية في منطقة سيرت المركزية في العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨. تم تحليل بيانات البحث من خلال التحليل الوصفي وتحليل المحتوى باستخدام طريقة المقابلة شبه المنظمة. وفقًا لنتائج البحث، تبين أن مديري المدارس يواجهون مشاكل مثل تجاهل المعلمين وإهمالهم لمهامهم، وتدني مؤهلات العاملين بالمدرسة بخلاف المعلمين، وعصيان الطلاب على قواعد المدرسة والفصول الدراسية، والاتهام و المواقف المتحيزة للوالدين ونقص الأموال المخصصة للمدارس. علاوة على ذلك، تقرر أنه فيما يتعلق بهذه المشاكل الرئيسية، اقترح مديرو المدارس إدخال نظام دفع قائم على الأداء والوظيفة، للاستعانة بمصادر خارجية لخدمات التنظيف، والقيام بزيارات منزلية لمقابلة أولياء الأمور، وتنظيم أنشطة التوجيه والتدريب للآباء. بالإضافة إلى تخصيص ميزانية منفصلة لكل مدرسة حسب الحلول المقترحة.

بحثت مقالة دوادي، جيري وسخمادة (Dawadi, Giri, & Simkhada, 2020) في تأثير **COVID**-١٩ على نظام التعليم النيبالي، مع التركيز على التعليم المدرسي. بناءً على الوثائق والتقارير والتعليقات الإخبارية المنشورة، تقدم المقالة تحليلاً نقديًا وانعكاسًا للفرص والمشكلات التي قدمها الوباء لتقنية أنظمة التعليم. تشير النتائج إلى أن الوباء كان له تأثيرات خطيرة على تعلم الطلاب ورفاههم، وأنه يحتمل أن يوسع الفجوات بين الأطفال المحظوظين والمحرومين في الوصول العادل إلى تعليم جيد. وعلاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن نيبال قد صاغت عددا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسياسات المتعلقة بالتعليم منذ عام ٢٠٠٠؛ ومع ذلك، فإن المشكلات التي تواجهها في ظهور **COVID**-١٩ ترجع أساسًا إلى استراتيجيات التنفيذ الخاطئة

وعدم القدرة على تنفيذ تلك السياسات. يتم توفير مناقشة للمشكلات واستراتيجيات الإدارة المحتملة في القسم الأخير من المقالة.

كان الهدف من دراسة تينتوري وآخرون (Tintoré et al., 2020) هو تحليل الأدبيات المتعلقة بمشاكل وتحديات المديرين، بدءًا من عام ٢٠٠٣ وتنتهي في عام ٢٠١٩. وأجرى فريق البحث بحثًا مكثفًا لتحديد الأدبيات الأكاديمية ذات الصلة، والتي تضم ١٧ عامًا من البحث، وما مجموعه ١٥٣ تم تحليل الوثائق. أظهرت نتائج الدراسة أن معظم الوثائق تتوافق (٧١٪) مع السنوات الست الماضية (٢٠١٤-٢٠١٩)، ومعظمها دراسات من دول الأنجلو ساكسونية (٥٥٪). تشير النتائج إلى ثماني فئات رئيسية تتعلق بالطبيعة المعقدة للوظيفة (تحدي الإدارة، وتحدي التعقيد وتحدي التعلم)، والتفاعلات مع مختلف أصحاب المصلحة (مشاكل مع السلطات التعليمية والسياسة التعليمية؛ فريق العمل وعملية التدريس؛ الطلاب؛ والأسر والمجتمع المدرسي؛ والمجتمع). على الرغم من أن الأهمية المعطاة لكل فئة تختلف من سياق إلى آخر، إلا أن المشاكل المتعلقة بالطبيعة المعقدة للوظيفة ومع السلطات التعليمية والسياسة التعليمية هي الأكثر تكرارًا. لوحظت زيادة كبيرة في عدد وتعقيد المشاكل والتحديات على مر العصور، والتي يبدو أنها تعزز الحاجة إلى تغييرات في السياسات التعليمية والتصميم الدقيق والتنفيذ لبرامج التدريب على القيادة.

أجريت دراسة سليم وفاروقي (Saleem, T., & Farooqi, 2021) لاستكشاف دور مجلس المدرسة في إدارة المدرسة والمشكلات التي واجهوها. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس المدرسة بما في ذلك الآباء وأعضاء المجتمع والمعلمين ومديري المدارس في منطقة البنجاب. تم الإعتماد على الوثائق والمقابلات مع مختلف أصحاب المصلحة في مجلس المدرسة كأداة للدراسة. تضمنت الوثائق قانون مجلس المدرسة، (خطة العمل المدرسية) / وقائع الاجتماعات مع المجالس المدرسية، ودفتر الطلبات، والقرارات الصادرة عن مجلس المدرسة،

والإخطارات، وإشعارات الاجتماعات، وسجل التفتيش المدرسي لمجلس المدرسة، وسجل الشؤون المالية، وسجل الأسهم. تم استخدام نهج تحليل الإطار الذي قدمه (**Ritchie & amp؛ Spencer**، ١٩٩٤) لتحليل البيانات في هذا البحث. بعد التحليل أظهرت النتائج وجود سبعة محاور للمشكلات التي تواجهها المدرسة، حيث تشمل الدور الأكاديمي، الدور الإداري، الدور المالي، الاختيار، إدراك العجز، الدافع والوقت. يمكن تطبيق هذه النتائج لتحويل مجلس المدرسة إلى هيئة داعمة فعالة في قسم التعليم المدرسي.

٤. منهجية الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم استخدام أداة محكمة من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من المدارس الحكومية في محافظة إربد في مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمديرين، في مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية، للفصل الدراسي الأول ٢٠٢١/٢٠٢٢، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على(١١٥١) معلما و(٥١) مديرا. تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢) بما نسبته (٣٠%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (٤٠٠) استبانة، وتم استرجاع (٣٨٠) استبانة، بينما عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي بلغ (٣٤٩) استبانة، وبنسبة استرداد بلغت (٩٥%).

٥. النتائج

أولاً: نتائج سؤال الدّراسة الأول الذي نصَّ على: " ما المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟". للإجابة عن هذا السؤال؛ حسبت المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابيّة الكُليّة، وذلك كما في الجدول (١).

جدول (١)

المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لدرجة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين مرتبة تنازليًا وفقًا لمتوسطاتها الحسابيّة

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	مجال مديرية التربية والتعليم	3.86	0.69	كبيرة
2	5	مجال المجتمع المحلي	3.78	0.70	كبيرة
3	4	مجال الطلبة	3.69	0.57	كبيرة
4	2	مجال المنهج الدراسي	3.62	0.64	كبيرة
5	7	مجال تكنولوجيا التعليم	3.58	0.77	كبيرة
6	3	مجال المعلمين	3.55	0.79	كبيرة
7	6	مجال البناء المدرسي	3.46	0.82	كبيرة
الكلي للمقياس			3.65	0.57	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (١) أنَّ المتوسط الحسابي للمقياس ككل بلغ (٣,٦٥)، بانحراف معياري (٠,٥٧)، وبدرجة (كبيرة)، كما يُلاحظ من النتائج أن المتوسطات الحسابيّة لدرجة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين قد تراوحت ما بين

(٣,٤٦–٣,٨٦)، حيث جاء مجال "مديرية التربية والتعليم" في المرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٦) وبانحراف معياري (٠,٦٩)، وضمن درجة (كبيرة)، تلاه مجال " المجتمع المحلي" في المرتبة الثانيّة، بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٧٠)، وضمن درجة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال "البناء المدرسي"، بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وبانحراف معياري (٠,٨٢) وضمن درجة (كبيرة) أيضًا.

ثانيًا: نتائج سؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية، تعزى لأثر المتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

". للإجابة عن هذا السؤال؛ حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين وفقًا لمتغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول **(2)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ومجالاتها وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	المجالات							الكُلي للمقياس
			مديرية التربية والتعليم	المنهج الدراسي	المعلمين	الطلبة	المجتمع المحلي	البناء المدرسي	تكنولوجيا التعليم	
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	3.99	3.76	3.69	3.80	3.73	3.60	3.66	3.75
		الانحراف المعياري	0.61	0.61	0.70	0.58	0.68	0.72	0.64	0.57
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.73	3.48	3.42	3.59	3.83	3.32	3.49	3.55
		الانحراف المعياري	0.75	0.63	0.85	0.54	0.72	0.89	0.88	0.60
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	3.68	3.57	3.25	3.63	3.73	3.33	3.54	3.53
		الانحراف المعياري	0.69	0.67	0.76	0.56	0.65	0.72	0.71	0.51
	دبلوم عالي	المتوسط الحسابي	3.87	3.44	3.66	3.53	3.44	3.27	3.32	3.51
		الانحراف المعياري	0.52	0.44	0.42	0.39	0.54	0.62	0.53	0.35
	ماجستير فأكثر	المتوسط الحسابي	4.20	3.87	4.05	3.97	4.17	3.87	3.87	4.00
		الانحراف المعياري	0.70	0.64	0.82	0.62	0.73	1.00	0.96	0.66
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	المتوسط الحسابي	3.84	3.55	3.40	3.64	3.52	3.29	3.46	3.53
		الانحراف المعياري	0.52	0.55	0.63	0.41	0.60	0.54	0.67	0.42
	5-أقل من10	المتوسط الحسابي	3.88	3.62	3.65	3.57	3.80	3.69	3.79	3.71
		الانحراف المعياري	0.97	0.64	0.99	0.57	0.83	0.87	0.80	0.64
	١٠ سنوات فأكثر	المتوسط الحسابي	3.86	3.65	3.58	3.82	3.92	3.40	3.50	3.68
		الانحراف المعياري	0.69	0.64	0.79	0.57	0.70	0.82	0.77	0.57
المسمى الوظيفي	مدير	المتوسط الحسابي	3.94	3.60	3.75	3.57	3.71	3.39	3.39	3.62
		الانحراف المعياري	0.68	0.72	0.71	0.63	0.70	0.83	0.82	0.59

	معلم	المتوسط الحسابي	3.85	3.62	3.52	3.72	3.79	3.47	3.61	3.65
		الانحراف المعياري	0.70	0.62	0.80	0.56	0.70	0.82	0.76	0.56

يُلاحظ من النتائج في الجدول (٢) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمقياس المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه المتوسطات، فقد تم إجراء تحليل التباين المتعدد لدرجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية وفقًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣)

نتائج تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لدرجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية وفقًا لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة (**F**)	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.79	1	1.79	6.61	0.01*
سنوات الخبرة	0.26	2	0.13	0.48	0.62
المؤهل العلمي	13.66	2	6.83	25.16	0.00*
المسمى الوظيفي	1.04	1	1.04	3.85	0.049*
الخطأ	92.83	342	0.27		
الكلي	111.20	348			

يتضح من النتائج في الجدول (٣) عدم وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات درجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، ووجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين المتوسطات

الحسابية لتقديرات درجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (الجنس لصالح الذكور، وتعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأكثر، وتعزى لمتغير المُسمى الوظيفي لصالح المدراء).

الجدول (٤)

نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد لمجالات المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية منفردة وفقًا لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الجنس	مجال مديرية التربية والتعليم	1.532	1	1.532	3.587	0.067
	مجال المنهج الدراسي	1.104	1	1.104	2.973	0.112
	مجال المعلمين	1.069	1	1.069	2.142	0.145
	مجال الطلبة	0.563	1	0.563	2.045	0.151
	مجال المجتمع المحلي	3.212	1	3.212	7.932	**0.005***
	مجال البناء المدرسي	2.125	1	2.125	3.605	0.059
	مجال تكنولوجيا التعليم	2.201	1	2.201	4.025	**0.025***
سنوات الخبرة	مجال مديرية التربية والتعليم	0.564	2	0.282	0.660	0.518
	مجال المنهج الدراسي	0.249	2	0.125	0.335	0.715
	مجال المعلمين	2.627	2	1.314	2.632	0.073
	مجال الطلبة	1.635	2	0.818	2.969	0.057
	مجال المجتمع المحلي	2.18	2	1.090	2.692	0.063
	مجال البناء المدرسي	3.377	2	1.689	2.864	0.059
	مجال تكنولوجيا التعليم	3.011	2	1.506	2.753	0.061
المؤهل العلمي	مجال مديرية التربية والتعليم	15.052	2	7.526	17.622	**0.00***
	مجال المنهج الدراسي	2.557	2	1.279	3.443	**0.05***
	مجال المعلمين	2.671	2	1.336	2.676	0.065
	مجال الطلبة	8.982	2	4.491	16.313	**0.00***
	مجال المجتمع المحلي	2.301	2	1.151	2.841	0.059
	مجال البناء المدرسي	3.255	2	1.628	2.761	0.06
	مجال تكنولوجيا التعليم	2.993	2	1.497	2.736	0.06
المسمى الوظيفي	مجال مديرية التربية والتعليم	0.174	1	0.174	0.407	0.523
	مجال المنهج الدراسي	0.108	1	0.108	0.291	0.589
	مجال المعلمين	2.51	1	2.51	5.030	**0.032***
	مجال الطلبة	1.017	1	1.017	3.694	0.061
	مجال المجتمع المحلي	1.587	1	1.587	3.919	**0.05***

	مجال البناء المدرسي	1.377	1	1.377	2.336	0.127
	مجال تكنولوجيا التعليم	1.666	1	1.666	3.046	0.082
الخطأ	مجال مديرية التربية والتعليم	146.065	342	0.427		
	مجال المنهج الدراسي	126.986	342	0.371		
	مجال المعلمين	170.667	342	0.499		
	مجال الطلبة	94.154	342	0.275		
	مجال المجتمع المحلي	138.483	342	0.405		
	مجال البناء المدرسي	201.595	342	0.589		
	مجال تكنولوجيا التعليم	187.037	342	0.547		
مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الكُلي	مجال مديرية التربية والتعليم	163.387	348			
	مجال المنهج الدراسي	130.604	348			
	مجال المعلمين	177.544	348			
	مجال الطلبة	106.351	348			
	مجال المجتمع المحلي	147.366	348			
	مجال البناء المدرسي	211.729	348			
	مجال تكنولوجيا التعليم	195.908	348			

يتبين من النتائج في الجدول (٤) عدم وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين المتوسطين الحسابيين المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغيري (سنوات الخبرة) على أية مجال من المجالات السبعة (مديرية التربية والتعليم، المنهج الدراسي، المعلمين، الطلبة، المجتمع المحلي، البناء المدرسي، تكنولوجيا التعليم). ووجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين المتوسطين الحسابيين لمجال المجتمع المحلي، والمتوسطين الحسابيين لمجال تكنولوجيا التعليم لدرجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (الجنس). ولم تظهر النتائج أية فروق تعزى إلى متغير (الجنس) في باقي مجالات إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة

المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية، وأظهرت وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين المتوسطين الحسابيين لمجال المعلمين، والمتوسطين الحسابيين لمجال المجتمع المحلي لدرجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (المُسمى الوظيفي). ولم تظهر النتائج أية فروق تعزى إلى متغير (المُسمى الوظيفي) في باقي مجالات إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية. كما وأظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لمجالات (مديرية التربية والتعليم، والطلبة) لدرجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

٦. المناقشة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمقياس المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ككل بلغ (٣,٦٥)، بانحراف معياري (٠,٥٧)، وبدرجة (كبيرة)، كما يُلاحظ من النتائج أن المتوسطات الحسابيّة لدرجة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين قد تراوحت ما بين (٣,٤٦-٣,٨٦)، حيث جاء مجال "مديرية التربية والتعليم" في المرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٨٦) وبانحراف معياري (٠,٦٩)، وضمن درجة (كبيرة)، تلاه مجال " المجتمع المحلي" في المرتبة الثانيّة، بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٧٠)، وضمن درجة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال "البناء المدرسي"، بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وبانحراف معياري (٠,٨٢) وضمن درجة (كبيرة) أيضًا.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى الظروف الاستثانية التي مرت بها الاردن خلال جائحه كورونا حيث تم خلال هذه الفتره زيادة حجم الأعباء الواقعة على عاتق الإدارة المدرسية، مثل تكليف مديري المدارس

بالمسؤوليات والواجبات العديدة وفي أوقات غير محددة وغير اعتيادية حتى خارج أوقات الدوام الرسمي وفي أي لحظة دون مراعاة لظروفهم الخاصة خلال التعلم عن بعد وعدم جاهزية بعض المدارس من حيث الغرف الصفية الملائمة للتدريس خلال هذه الفترة وأيضا كان بعض المعلمين غير مؤهلين بالمستوى المطلوب لاستخدام التكنولوجيا خلال التعلم عن بعد مما زاد من الضغوط والمشكلات لديهم وعدم قدرة الأهالي على المساهمة في تدريس أبنائهم للمناهج الجديدة وخصوصا في ظل الظروف الاستثنائية مما شكل تحديا كبيرا للإدارة المدرسية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حامد وابراهيم، ٢٠١٥) ودراسة (كناعنة وسلامة، ٢٠١٨) ودراسة كلا من (Klocko & Wells، ٢٠١٥) و(Dawadi et al.، ٢٠٢٠).

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات درجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن معظم المشكلات تتعلق بالمدرسة نفسها والفئة العمرية التي تتعامل معها. ويشرف مديرو المدارس على المهام الإدارية في المدارس، وبالتالي هم من يضمنون عمل المؤسسة بسلاسة وهم من يديرون المرافق والموظفين ولم تظهر النتائج علاقة لسنوات الخدمة في التأثير على هذه الأعمال وانما هي تعود الى القدرات الشخصية والكفاءات والمؤهلات والرغبة في العمل. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دنديس، ٢٠١٨)، (لطفي، ٢٠١٨).

ووجود فرق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات درجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى صالح الذكور لان الذكور على تواصل مع المجتمع المحلي بشكل أكبر من الإناث وهم على دراية اكثر من الاناث بالمشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي حيث يلعب الرجال دورًا مهمًا في تحسين أنظمة التعليم عندما يصبحون معلمين.

وعلى اعتبار أن الذكور أكثر تواصلا مع المجتمع المحلي، فهذا يمكنهم من دعم تطوير كل من التفكير النقدي والتواصل الفعال، حيث إنها جميعها تأثيرات أساسية مدى الحياة يمكن أن يحدثها المعلم على طلابه. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (لطفي، ٢٠١٨).

ووجود فرق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات درجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأكثر، وتعزى لمتغير المُسمى الوظيفي لصالح المديرين). وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى صالح الماجستير فأكثر بسبب قدرة حملة الماجستير على الإحساس بالمشكلة وتلمسها وتقديرها بحكم دراستهم واطلاعهم. حيث إنه مع ازدياد المرتبة العلمية، يمكنهم هذا من توسيع معرفتهم بمجالات تخصصهم المهنية الحالية، بالإضافة لاكتسابهم المهارات في التقنيات والأساليب الجديدة والمطورة، وبالتالي يكونون أكثر قدرة على الاستفادة من الموارد المتميزة المتاحة وانشاء بيئة تعليمية أكثر استيعابا للطلاب وحاجاتهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة و(لطفي، ٢٠١٨).

أظهرت الدراسة وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين المتوسطين الحسابيين لمجال المعلمين، والمتوسطين الحسابيين لمجال المجتمع المحلي لدرجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (المُسمى الوظيفي). وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى صالح المديرين لأنهم على دراية اكثر من المعلمين بالمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وهم من يقع على عاتقهم جميع الأعمال الإدارية وهم من يخوضونها ويتعاملون معها بشكل يومي. كما أن الإدارة المدرسية مسؤولة حتماً عن ضعف الأداء الإداري والأكاديمي في مواجهة هذه المشكلات، ومن المؤكد أن يتحمل مديرو المدارس المسؤولية الكاملة عن تنفيذ السياسات التعليمية في الممارسة العملية بكفاءة . واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشاذلي، ٢٠١٨)، (دنديس، ٢٠١٨)، (كناعنة وسلامة، ٢٠١٨).

٧. الخاتمة

تُستمد أهمية هذه الدراسة من الأهمية القصوى للموضوع التي تبحث فيه في مجال المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية والذي يعتبر أحد الموضوعات المهمة لأنه سيحظى باهتمام الباحثين التربويين الذين يسعون إلى تطوير الإدارة المدرسية ومعرفه المشكلات والصعوبات التي واجهتهم للتغلب عليها وعلى تحقيق الأهداف المرجوة مما سينعكس إيجابيا على الفرد والمجتمع. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية من وجهة نظر المعلمين والمديرين جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء مجال مديرية التربية والتعليم في المرتبة الاولى وضمن درجة كبيرة، تلاه مجال المجتمع المحلي في المرتبة الثانية وضمن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة الاخيرة مجال البناء المدرسي وضمن درجة كبيرة أيضاً. يمكن أن تستفيد وحدة الجودة في وزارة التربية والتعليم من هذه النتيجة وذلك بتحديد معايير ومؤشرات لتقدير مستوى أداء الإدارات في مديرية التربية والتعليم للواءي الطيبة والوسطية والارتقاء بمكانتها والتعرف على الاتجاهات المعاصرة والمستجدات الحديثة.

كما اظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات درجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، ووجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات درجة إدراك المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في لواءي الطيبة والوسطية تعزى إلى متغير (الجنس لصالح الذكور، وتعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير فأكثر، وتعزى لمتغير المُسمى الوظيفي لصالح المديرين). من الممكن أن تفيد الدراسة صانعي القرار والجهات الرسمية المعنية في وضع أسس ومعايير

سليمة للتغلب على المشكلات والصعوبات التي واجهت الإدارة المدرسية. فهذه الدراسة تُعد رافدا للمكتبة التربوية في مجال الإدارة التربوية.

وبناءا على هذه التائج توصي الباحثة بتنظيم العلاقة بين الإدارات المدرسية ومديريات التربية التابعة لها، وتحسين قنوات التواصل، وذلك من خلال التقليل من التعميمات والقرارات التي تجعل الإدارة المدرسية تواجه صعوبة في متابعة تنفيذها وعلى حساب الأعمال والأنشطة الأخرى. بالإضافة إلى توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع لزيادة وعي أولياء الأمور وإلمامهم بالمخالفات التي يرتكبها أبناؤهم أثناء الدوام المدرسي، لتقديم المتابعة اللازمة لهم في خارج أوقات الدوام المدرسي.

كما توصي بالعمل الدائم على تحسين علاقات الطلاب مع المعلمين، والاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة ودمجها مع المدارس، من خلال العمل على تزويد المدارس بتقنيات التعليم والتعلم اللازمة لشرح الدروس بأفضل الطرق الحديثة، وضرورة مواكبة التطورات وتوفير الوسائل التعليمية والتعلمية الحديثة اللازمة للمرحلة التعليمية في المدرسة.

وتوصي الدراسة بالعمل على تعزيز العلاقات مع المعلمين وتقديم الدعم المادية والمعنوي الذي ينمي شعورهم بالأمن والأستقرار النفسي والاجتماعي للقيام بالواجبات الرسمية. والاهتمام بوجود بنية تحتية عالية الجودة من أجل تزويد الطلاب ببيئات تعليمية تحتوي على مساحة ومواد كافية لتعزيز التعلم، بالإضافة إلى الاهتمام بالمرافق الموجودة.

المراجع

المراجع العربية

أمبارك، أحمد، وبكيري، محمد أمين. (٢٠١٩). التعليم الإلكتروني في زمن كورونا: التجربة الجزائرية، مشكلات ورهانات، **مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية**.54-35 ,(2)*7* ,

حامد، صباح الحاج محمد، وإبراهيم، ثويبة عبد الكريم.(٢٠١٥). الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية بمحلية كادقلي (جنوب كردفان) من وجهة نظر مديري المدارس، **مجلة العلوم التربوية**،العدد١ .

حمد، ناهد محمد (٢٠١٩)، **المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري**، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

دنديس، عبير ابراهيم. (٢٠١٨). المدارس الخاصة في محافظة الخليل المشكلات الإدارية وآفاق التطوير.

زاهر، عبد الخالق عبد العظيم. (٢٠٢٠). آليات مقترحة لتحويل مدارس التعليم الأساسي في مصر إلى مدارس صديقة للطفل في ضوء خبرات بعض الدول، **المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج**، 985- ,(79)79 1158.

الشرقاوي، مريم محمد إبراهيم.(٢٠١٦).**الإدارة المدرسية**، مكتبة النهضة المصرية، مصر، القاهرة.

طاهر، كمال موني. (٢٠٢٠). المدرسة المدرسية من وجهة نظر مديرو ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة البصرة. **المجلة العلمية الأكاديمية العراقية**. المجلد ١، العدد ٤٤، الصفحات ٤٧٥-٤٩٨

طروم، علي برنية.(٢٠١٣).الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة، **المجلة العربية للعلوم الاجتماعية**، 117 (870)، .11-1

الفرج، وجيه سالم .(٢٠١٠). **قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.

كتفي، عزوز، وجعيجع، عمر. (٢٠٢١). **مشكلات الإدارة المدرسية أثناء ممارسة جودة العملية التعليمية في الجزائر.**

كناعنه، نظير أحمد، وسلامه، كايد. (٢٠١٨). المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية كما يراها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والمعلمون في منطقة الناصرة، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.(2)26 ,**

لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين. (٢٠١٨). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين وسبل تفعيلها، دراسات تربوية ونفسية. **مجلة كلية التربية بالزقازيق**.348-287 ,(101)33 ,

المالكي، عادل عازب. (٢٠٢١). درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **مجلة كلية التربية** (أسيوط).320-276 ,(10)37 ,

موسى، توفيق الزاكي حسن، صباح الحاج محمد حامد. (٢٠١٣). **المعوقات التي تواجِه الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية وأثرها على العملية التربوية** (أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

المراجع الأجنبية

Çevik, M. S. (2019). **Main Problems in the School Administration and Solutions Proposed: A Qualitative Study= Main Problems Encountered in School Administration and Solution Suggestions: A Qualitative Research. Educational Administration: Theory & Practice**, 25(3), 509-568.

Dawadi, S., Giri, R. A., & Simkhada, P. (2020). **Impact of COVID-19 on the Education Sector in Nepal: Challenges and Coping Strategies. Online Submission.**

Klocko, B. A., & Wells, C. M. (2015). **Workload pressures of principals: A focus on renewal, support, and mindfulness**. Nassp Bulletin, 99(4), 332-355.

Klocko, B. A., & Wells, C. M. (2015). **Workload pressures of principals: A focus on renewal, support, and mindfulness**. Nassp Bulletin, 99(4), 332-355.

Saleem, T., & Farooqi, M. T. K. (2021). Role of School Councils in School Administration: Exploring Performance, Opportunities, and Challenges. **Ilkogretim Online**, *20*(3).

Tintoré, M., Cunha, R. S., Cabral, I., & Alves, J. J. M. (2020). A scoping review of problems and challenges faced by school leaders (2003–2019). **Educational Management Administration & Leadership,** 1741143220942527.

UNESCO. (2020). **COVID-19 Educational Disruption and Response**. (2020, March 24). Retrieved April 21, 2020, from UNESCO.org website: https://en.unesco.org/news/covid-19-educational-disruption-and-response