البحث الخامس:

مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

إعداد :

د / محمد سليمان الجرايدة
أستاذ مشارك في الإدارة التربوية جامعة نزوى سلطنة عمان
أ / خميس بن خلفان الشهيمي
مدير مدرسة بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان

د / محمد سليمان الجرايدة
أستاذ مشارك في الإدارة التربوية جامعة نزوى سلطنة عمان
أ / خميس بن خلفان الشهيمي
مدير مدرسة بوزارة التربية والتعليم سلطنة عمان

• **المستخلص** :
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي حيث قام الباحثان بإعداد استبانة تكونت من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية هي: مشكلات المبنى المدرسي، مشكلات إدارية ومالية، مشكلات التواصل مع الأسرة والمجتمع، مشكلات الطلاب، مشكلات المعلمين، وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (٤٤) مدير ومديرة مدرسة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام اختبار (ت). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية هي مشكلات إدارية ومالية، والتواصل مع الأسرة والمجتمع، والمبنى المدرسي، ومشكلات طلبة والمعلمين وبدرجة كبيرة، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة: وفي ضوء نتائج الدراسة تمّ تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها: وضع توصيف دقيق للوظائف الإدارية في المدارس بحيث يتم اختيار أفضل العناصر البشرية القادرة على حل المشكلات التي تواجه المدرسة وتحقيق أهدافها وضرورة تفعيل الأخصائي الاجتماعي في معالجة المشكلات التي تواجه النوع الاجتماعي بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية: مشكلات الإدارة المدرسية، محافظة الشرقية شمال

Problems Faced by the School Administration in Schools in Eastern North Governate in the Sultanate of Oman

Dr. Mohammed Sulaiman Al-garaidih
Khamis Bin khalfan Alshime

Abstract

The aim of the study was to identify the most important problems faced by the school administration in schools in Eastern north Governate in the Sultanate of Oman. Descriptive method was used, In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was consisting of 45 points) developed, consisting of (50) paragraphs Divided into five main areas: the problems of the school building, administrative and financial problems, problems of communication with the family and society, students 'problems, teachers' problems, after extracting the indications of honesty and consistency applied to (44) school administration, The study has found a group of results the most important of them are: The most prominent problems facing school administration are administrative and financial problems, communication with the family and society, the school building, and the problems of students and teachers, to a large degree. The study also found that there were no significant differences at the level 0.05 due to the gender, the experience, The study made the following recommendations; Establish an accurate description of administrative jobs in schools so that the best human elements are chosen to

solve the problems facing the school and achieve its goals and the necessity of activating the social worker in addressing the problems facing the school's gender.

Keywords: Problems School Administration, Eastern North Governate

• مقدمة

مما لاشك فيه أن الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التربوية، تعمل على إعداد جيل قادر على تحمل مسؤوليات الحياة ومتطلبات المجتمع المحلي، وقد تطورت الإدارة المدرسية مع تطور التعليم في الوقت الحالي، فلم تعد تركز على حشو أذهان الطلبة بالمعلومات والبيانات والمعرفة، فانتقلت من الدور التلقيني الذي يرتكز على التفكير الاستاتيكي الجامد، الى تفكير دينامي ناقد يرتكز على العمليات العقلية من تفكير وتفاكر واستبصار لدى الطلبة، وبالتالي اعتبار الطالب محور العملية التعليمية التعلمية.

مما لاشك فيه ان التعليم يعد من أهم العوامل المحركة للتغيير في كافة المجتمعات ، وهو ضرورة حتمية للتطوير وأداة التغيير والتطور، حيث أضحى التعليم في العصر الحالي نوعا من الاستثمار الاجتماعي والاقتصادي للإنسان . وهو تعليم يحتاج إلى نوعية متميزة من الطلبة والمعلمين والإداريين لما يتميز به هذا القرن من تحديات يمكن إجمالها في العولمة والغزو الثقافي والاقتصادي والتكنولوجي والانفجار المعرفي والصناعي (العبري والعاني،٢٠١٧) كذلك يعد من القضايا الكبيرة والتي يهتم بها المجتمع ككل ؛ لما له من أهمية في تنشئة الأجيال ، ونقل الثقافة ، والتزود بالمعارف الحديثة ، وتربية الأبناءٍ على الأخلاق الرفيعة ، مما يسهم إيجابا في بناء شخصياتهم ، مما ينعكس إيجابا على المجتمع بناء ورفعة وتنمية . وتعد مرحلة التعليم العام من المراحل المدرسية المتميزة في حياة الطلبة الدراسية والشخصية إذ أنها تمثل مرحلة المراهقة ، تلك المرحلة الهامةٍ في حياة الفرد ، فهي التي تعده لأن يكون فردا صالحا في بناء المجتمع ، وإنساناً مستقيما في سلوكه ، ووضعه النفسي والأخلاقي ، كما يحرص عليها المجتمع كي تتوافق مع نظمه وتقاليده وحدوده ، ولكي يتحقق التوجيه السليم لابد من معرفة المشكلات التي يتعرض لها الطلبة لمواجهتها ، لذلك تقع على الإدارة المدرسية مسئوليات كثيرة أهمها التعرف على المشكلات التي تعترض الطلبة والتي تؤثر بدرجات مختلفة على نموهم وتكوين شخصياتهم وقدرتهم على مواصلة التعلم في تلك المرحلة (كناعنه وسلامه، ٢٠١٨)

ومازال التعليم يتلقى حظاً وافراً من الإهتمام والتطور في كثير من الدول، إذ شمل المعلم ، والطالب ، والمنهاج المدرسي ، وأساليب التدريس وغيرها من عناصر التعليم وأدواته ، ولكن التطور الذي شمل جميع عناصر التعليم ، وأدواته بشكل عام ، لا بد أن يشمل الإدارة التربوية بشكل خاص ، فهي تعد الإدارة المنفذة للسياسة التعليمية ، ووظيفتها الرئيسية تهيئة الجو المناسب للعاملين في المدرسة ، وذلك من أجل تحقيق النمو المنشود ، وبما أن الإدارة المدرسية تعد الجسر الوحيد لوصول قرارات الإدارات العليا للميدان ، بالإضافة إلى أنها الجهة المخولة الوحيدة

بالتنفيذ ، فلا بد من تطوير هذه الإدارة لتكون إدارة فعالة في صناعة القرار ؛ وذلك لأنها إدارة تلامس بشكل مباشر أوضاع الميدان التعليمي ، وتستطيع إذا طورت أن تحل الإشكاليات التي تقع في الميدان دون الرجوع إلى الإدارات العليا ، ومن أبرز المشكلات التي واجهتها وزارة التربية والتعليم في الأردن هي الأعداد الهائلة للطلبة السوريين الملتحقين في المنظومة التعليمية في المدارس الحكومية والخاصة نتيجة للأزمة السورية.(الشرمان،٢٠١٩)

وتعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية الاجتماعية التي تساهم مع غيرها من المؤسسات في تنشئة الإنسان و نموه من جميع جوانبه الشخصية الجسمية ، والعقلية والنفسية ، والروحية ، والاجتماعية . . . لتؤدي المدرسة وظيفتها خير آداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية ، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها ، وتوظيفها بصورة تتحقق من خلالها الأهداف التربوية المنشودة . وبما أن الإدارة المدرسية تعتبر عملية التسيير شؤون المدرسة اليومية . فقد تعتليها بعض المشكلات التي تعيق عملها ، ويصبح مدير المدرسة عاجزا عن أداء عمله هذه المشكلات منها ما يتعلق بالعاملين بالمدرسة ، أو الطلبة، أو المبنى المدرسي ، أو غير ذلك، وكلها جميعا تعد مشكلات تعيق أداء عمل مدير المدرسة ومن هذا المنطلق فإن أهمية الموقف تحتم مساندة مدير المدرسة في تخطي العقبات التي تواجهه أثناء عمله اليومي ، إن عدم الاكتراث بهذه المشكلات قد يؤدي إلى قلة تحقيق الأهداف التربوية ، وأولى خطوات مساندة الإدارة المدرسية لتخطي تلك المشكلات هي معرفتها وحصرها وتحديدها بأسلوب علمي وإطلاع المسئولين عليها لمناقشتها ووضع الحلول والبدائل لمعالجتها. (عبد الدئام ،٢٠١٧) تعاني معظم نظم التعليم في أي دولة من دول العالم مهما بلغ تقدمها التعليمي العديد من الصعوبات والمشكلات التي تؤثر على مستوى العملية التعليمية التعلمية بصرف النظر عن الاختلاف في درجة تأثير هذه الصعوبات والمشكلات من دولة لأخرى ، وتعد محاولات التعرف على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها النظام التعليمي البداية الصحيحة للسيطرة عليها وتقليص آثارها السلبية تحقيقا لرفع مستوى فاعلية النظام التعليمي وكفاءته . ومشكلات الإدارة المدرسية يمكن تصنيفها على النحو التالي : صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في نقص المعلمين ، انخفاض مستوى أداء المعلمين ومستواهم العلمي ، عدم استقرار الجدول المدرسي نتيج " تنقلات المعلمين أو نقصهم، وعدم إلمام كثير من مديري المدارس بالمهارات الإدارية والإشرافية وعدم قدرتهم على تخصيص الوقت الكافي لكل من النشاط الإداري والإشراف الفني ، وانقطاع مدير المدرسة عن ممارسة التدريس لفترة من الزمن تسلبه القدرة على الاشراف الفني على المعلمين لأنه لم يعد قادرا على مواصلة تجديد معارفه العلمية في المواد الدراسية، والاعتقاد السائد بأن الإشراف الفني يحتاج إلى اطلاع دائم وبذل جهد علمي متواصل . (القرني،٢٠١٧) كما أن هناك صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم تتمثل في البطء في تلبية احتياجات المدرسة من المعلمين والفنيين ، وكثرة التعميمات

والقرارات ، وتغيير التشكيلات المدرسية أحيانا بدون علم مدير المدرسة ، وقلة الصلاحيات الممنوحة له ، وإلزام المدارس بالتقيد بالنظم واللوائح . وهناك أيضا صعوبات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تتمثل في قلة إهتمام أولياء الأمور بأبنائهم وقلة استجابتهم لاستدعاءات المدرسة ، وضعف قيام مجلس الآباء والأمهات بالدور المنوط به ، وضعف مساهمة المجتمع وأولياء الأمور في أنشطة المدرسية. .(العبري والعاني،٢٠١٧). إن الإدارة المدرسية تعد أحد أهم مدخلات العملية التعليمية التعلمية، وقد واجهت كثير من التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة مما ساهم ذلك في الارتقاء بمنظومة العمل الإداري، ولهذا نجدها أحد العناصر المهمة في تحقيق الأهداف التربوية، ومع كل ذلك لابد من القول أن هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه هذه الإدارة مما قد يحد من كفاءتها وفاعليتها (Derwesthuizen, 2015; Liming, 2010)

- **الدراسات السابقة**:

هدفت دراسة (الشمري والحربي، ٢٠١٩) إلى التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل في السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة ، وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (٩٠) مديرا، كان من بينهم (٤٧) مدير من مكتب الجنوب، و (٤٣) مديرا من مكتب الشمال. وبينت نتائج الدراسة: ان أهم المعوقات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الابتدائي بمدينة حائل في السعودية هي المعوقات الإدارية، والفنية، والمادية، والشخصية.

وأجرى كل من (كناعنه وسلامة، ٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية كما يراها المشرفون، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على أفراد الدراسة والبالغ(٣٠٤) مديرا ومديرة و معلما ومعلمة و مشرفا ومشرفة ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة تكونت في صورتها النهائية من (٥٦) فقرة، تضمنت خمس مجالات، وتم التحقق صدقها وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود فروق دالة إحصائيا في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعا لمتغير الجنس، لصالح الذكور، وجود فروق في المتوسطات تبعا لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المشرفين، وجود فروق دالة إحصائيا في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعا لمتغير نوع المدارس لصالح المدارس الحكومية، عدم وجود فروق دالة إحصائيا في جميع مجالات المشكلات التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الناصرة تبعا لمتغيرة الخبرة.

كذلك هدفت دراسة (عبدالدائم،٢٠١٧) إلى معرفة مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي ببلدية زليتن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من ٤٥ فقرة وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على جميع مديري مدارس التعليم الثانوي، وعددهم (٢٨) مديرا ، وقد أظهرت نتائج

البحث أن أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية هي عدم سداد احتياجات المدرسة من وسائل تعليمية، وقرطاسية، وتجهيزات، وإرهاق إدارة المدرسة بإعداد الإحصائيات التي يطلبها قطاع التربية والتعليم باستمرار، كذلك تأخر وصول القرارات من قطاع التربية والتعليم التي تتضمن التنسيب والنقل وسد العجز بالنسبة للمعلمين مع قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، كذلك من بين المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ازدحام الفصول بالطلاب مما يشكل مشكلة في النظام وقلة حضور أولياء أمور الطلاب للاجتماعات التي تدعو لها المدرسة مع عدم متابعة أبنائهم

بينما هدفت دراسة(القرني،٢٠١٧) إلى تحديد أهم المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بنين في مدينة الرياض، وأعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة وبعد التحقق من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (٧٧) وهم جميع المشرفين التربويين والمدراء والوكلاء بمدارس الأبناء بنين بمدينة الرياض وأهم ما أسفرت عنه الدراسة ما يلي أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة علي أربعة من مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالطلاب أبرزها: أنخفاض المستوي التحصيلي، وعدم المحافظة علي الكتاب المدرسي وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة علي اثنين من مشكلات الإدارة المدرسية المتعلقة بالمعلمين تتمثلان في قلة مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية وانخفاض مستوي الوعي بأهمية العمل التعاوني بين المعلمين لمساعدة المدرسة في تحقيق أهدافها. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين التحقوا بدورات تدريبية والذين لم يلتحقوا حول (المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠٥ فأقل في أتجاهات أفراد الدراسة حول (المشكلات المتعلقة بالطلاب، المشكلات المتعلقة بالمعلمين، المشكلات المتعلقة بالنواحي الإدارية بالمدرسة، المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور) باختلاف متغير نوع المؤهل.

وهدفت دراسة (أبو عمارة، ٢٠١٧) إلى معرفة أبرز المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة في الأردن ومقترحات التغلب عليها من وجهة نظرهم، تم تطبيق أداة الدراسة والتي كانت عبارة عن استبانة مكونة من ٤٤ فقرة موزعة في ثلاثة أجزاء البيانات العامة، المشكلات الإدارية والمشكلات الفنية على (٨٨) مدير ومديرة من محافظة العاصمة عمان، وقد أظهرت الدراسة متوسطات عالية لإجابات، أفراد الدراسة حول المشكلات الإدارية، ومتوسطات حسابية متوسطة لإجابات أفراد الدراسة حول المشكلات الفنية، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل، ووجود فروق دالة في المشكلات الإدارية لصالح المديرين ذوي الخبرة الطويلة، وقد أورد أفراد الدراسة أن تدخل أصحاب العمل في قراراتهم يعتبر إحدى المشاكل، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها إجراء دراسات، مشابهة بأدوات دراسية مختلفة.

كما هدفت دراسة خليفات (٢٠١٥). إلى التعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة الكرك، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة من اجل التعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس حيث شملت (٤٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتم توزيعها على عينة تكونت من (١٦٤) من مديري ومديرات المدارس المرحلة الثانوية، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس كانت عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم ووجود قصور في التجهيزات والمرافق المدرسية وتفشي الامية بين أولياء الأمور وتنقلات المعلمين وتدني تحصيل الطلبة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا في تقديرات أفراد العينة للمشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تبعا لمتغير الخبرة ووجود فروق دالة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الذكور.

وهدفت دارسة أبو عودة(٢٠١٤) إلى الكشف عن المشكلات والصعوبات التي تواجه مدراء المدارس في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تم بناء استبانة مكونة من (١٧٢) فقرة تعبر عن المشكلات والصعوبات التي تواجه مدراء المدارس وتم تطبيق الاستبانة على (٧٤) مدير ومديرة من قطاع غزة وعدد من المعلمين تألف من (٢٧٩) معلما ومعلمة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر المشكلات والصعوبات حدة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي حصلت على درجة عالية جدا تتمثل في قلة تعاون المعلمين بسبب تدني رواتبهم والترفيع الآلي للطلبة وشكوى المعلمين من قلة الحوافز المقدمة لهم وقلة توفير التجهيزات المدرسية وقلة توافر شبكة الانترنت في المدرسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائيا في تقديرات مديري المداس والمعلمين للمشكلات التي تواجه مديري المدارس تبعا لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الذكور، كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة القصيرة.

وهدفت دراسة بيتر (Peter ، 2014) إلى تعرف ضغوط العمل والمشكلات كما يراها مديرو التعليم ومديرو المدارس الثانوية في أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير ومديرة في التعليم والمدارس الثانوية ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل والمشكلات لدى مديري المدارس أكبر من مستوى ضغوط العمل لدى مديري التعليم ، وأن أكثر المشكلات لدى مديري المدارس كانت ضعف الموارد التي تؤدي إلى عدم القدرة تحقيق الأهداف المنشودة .

- **ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها**:

ويتضح لنا من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يأتي:

- استعملت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبة هذا النوع من الدراسات الاجتماعيين ، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة .

- ندرة الدراسات التي تناولت بالتحليل موضوع المشكلات التربوية في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس وبالذات في سلطنة عمان.
- استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملي المتضمن خلالها، في بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة؛ مما أسهم في نضوج أداة الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضا الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق أو الاختلاف بينها .
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: في كونها تعتبر دراسة تحليلية نظمية للمشكلات التربوية التي تواجه مديري المدارس سلطنة عمان.

• مشكلة الدراسة وأسئلتها

مما لاشك فيه ان الإدارة المدرسية تواجه العديد من الضغوط والمشكلات نتيجة ازدياد الأعباء التربوية والتعليمية عليها ومواكبة المستجدات التربوية وتأثرها بالأحداث والمتغيرات التي تحدث في المجتمع المحلي، مما جعل وظيفة المدرسة من أهم الوظائف، إذ يعد قائدا للعملية التعليمية التعلمية ومسؤولا عن سيرها ومدى تحقق أهدافها.

إن الإدارة المدرسية في سلطنة عمان واجهت العديد من المشكلات التي تشكل ضغطا عليها، ومن أبرز هذه المشكلات: الإدارية والتي ترتبط بأداء المعلمين، وأداء الطلبة، وطبيعة العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي(العبري،٢٠١٧). ومن هنا يمكن تلخيص هذه الدراسة بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال بسلطنة عمان؟
- هل تختلف مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال بسلطنة عمان باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي والخبرة؟

• أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مشكلات الادارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال بسلطنة عمان.
- التعرف على دلالة الفروق في تقدير أفراد الدراسة لمشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال بسلطنة عمان والتي تعزى الى لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة

• أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها ترتكز على مجال مهم في المؤسسات التربوية وهي مشكلات الإدارة المدرسية لما لها من انعكاس على مخرجات النظام التربوي ككل ، لذلك يتوقع أن هذه الدراسة ستفيد في الآتي:

- أهمية موضوع مشكلات الإدارة المدرسية التي تؤثر في مخرجات النظام التربوي.
- تزويد مديري المدارس بتغذية راجعة عن المشكلات التربوية التي تواجههم.
- من المأمول أن يسترشد بها متخذو القرارات في وزارة التربية والتعليم وفي المديريات العامة للتربية والتعليم ليتم الاستفادة منها في وضع الإجراءات والخطط الكفيلة للحد من المشكلات التربوية التي تواجه مديري المدارس.

- من المأمول أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة المشرفين الإداريين في الميدان التربوي.
- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة المسؤولين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية خاصة عند تصميم البرامج التدريبية.

- **مصطلحات الدراسة**

- المشكلات المدرسية: هي العوائق التي تواجه المدير أو المساعد أثناء عمله الرسمي وتؤدي إلى الإخلال بسير العمل وتحول دون تحقيق الأهداف التربوية المرجوة (فلية والزكي، ٢٠٠٤م)، ويقصد بها في هذه الدراسة المشكلات التي تواجه مديري المدارس وهي مشكلات إدارية ومالية، والتواصل مع الأسرة والمجتمع، ومشكلات الطلاب، والمعلمين في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبانة في هذه الدراسة
- الإدارة المدرسية: هي وحدة قائمة بحد ذاتها مسؤول عنها مدير المدرسة تقوم بتنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات المدرسية التي تأتيها من الإدارة التعليمة ويقوم مساعد المدير مقامه في حالة غيابه.

- **حدود الدراسة** :

سوف تتحدد نتائج هذه الدراسة بالمحددات الموضوعية والمكانية والبشرية الآتية:

- الحدود الموضوعية: اشتملت المجالات الآتية: مشكلات إدارية ومالية، والتواصل مع الأسرة والمجتمع، ومشكلات الطلاب، والمعلمين.
- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على جميع مدارس محافظة الشرقية شمال بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية : طبقت الدراسة على جميع مديري المدارس في محافظة الشرقية شمال بسلطنة عمان
- محددات الدراسة : درجة دقة ومصداقية وموضوعية ونزاهة أفراد الدراسة في استجاباتهم على أداة الدراسة.

- **الطريقة والإجراءات** :

- **منهج الدراسة**:

استعمل الباحثان المنهج الوصفي المسحي ، وهو المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

- **مجتمع الدراسة**:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس التابعين لمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الشرقية شمال بسلطنة عمان عددهم (٧٠) مديرا ومديرة.

- **أداة الدراسة**:

قام الباحثان بإعداد وتطوير أداة الدراسة ، وذلك اعتمادا على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مشكلات الإدارة المدرسية كدراستي : (أبو عودة، ٢٠١٤؛ وخليفات، ٢٠١٥) ، وتكونت الاستبانة من (٥٠) فقرة تندرج تحت خمسة مجالات رئيسة وكل مجال يندرج تحته عدد من القفرات .

• **صدق الأداة**:

للتأكد من صدق الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ، ممن لهم العلاقة بموضوع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ، ووزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وبلغ عددهم ٨ محكمين وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة من حيث : دقة فقرات الاستبانة ، و الصياغة اللغوية لفقراتها ووضوحها . و على ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات ، تم إجراء التعديلات المناسبة بتعديل بعض الفقرات ، أو إعادة صياغتها لتتناسب والمجال الذي وضعت من أجلة ، و أصبحت بصورتها النهائية ٥٤ فقرة. موزعة على ثلاثة مجالات ، و متدرجة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ، وقد تم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة على النحو التالي:

- أعطيت الدرجة (٥) للاستجابة التي تمثل " درجة تواجد كبيرة جداً "
- أعطيت الدرجة (٤) للاستجابة التي تمثل " درجة تواجد كبيرة"
- أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل " درجة تواجد متوسط "
- أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل " درجة تواجد قليلة "
- أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل " درجة تواجد قليلة جداً "

وقد استخدم في تفسير النتائج التصنيف التالي:

جدول ١ : السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة

المتوسط	درجة الموافقة	المعيار
١ – ٢,٣٣	قليلة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي
٢,٣٤ – ٣,٦٧	متوسطة	المتوسط
٣,٦٨ - ٥	كبيرة	انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي

قام الباحثان باعتماد هذا المقياس من خلال تقسيم الدرجة العظمى (٥) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ – ٥) ، وفقا للمعادلة الآتية : القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (كبيرة ، متوسطة ، وقليلة) أي : (٥ -١) ÷ ٣ = ١,٣٣ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (كبيرة، متوسطة وقليلة)

- ١,٠٠ + ١,٣٣ = ٢,٣٣
- ٢,٣٣ + ١,٣٣ = ٣,٦٦
- ٣,٦٦ + ١,٣٣ = ٥,٠٠

وبالتالي تعد قيم المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة التي تتراوح ما بين:

- (١,٠٠ – ٢,٣٣) درجة موافقة قليلة.
- (٢,٣٤ – ٣,٦٦) درجة موافقة متوسطة.
- (٣,٦٧ – ٥,٠٠) درجة موافقة كبيرة.

• **ثبات الأداة**:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكافة مجالات الدراسة الثلاث حيث بلغ قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٩٠) وهي مقبولة لأغراض البحث العلمي

• **المعالجة الإحصائية**:

بعد تم تجميع الاستبانات سيتم تفريغ البيانات، وذلك بإعطاء الاجابة عن كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وسيتم إدخالها الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على فقراتها.

• **اولاً: عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول**:

ما مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال بسلطنة عمان؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تواجد المشكلة بالنسبة لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	المجالات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة تواجد المشكلة
١	مشكلات إدارية ومالية	4.23	0.52	كبيرة جدا
٢	مشكلات التواصل مع الأسرة والمجتمع	4.05	0.55	كبيرة
٣	مشكلات المبنى المدرسى	3.86	0.52	كبيرة
٤	مشكلات الطلاب	3.85	0.57	كبيرة
٥	مشكلات المعلمين	3.79	0.50	كبيرة
المجموع الكلى		3.96	0.41	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (٢) أن درجة تواجد مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان بالنسبة لمحاور الأداء كانت ضمن درجة الكبيرة جدا والكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.23) و(3.79) حيث جاء في المرتبة الأولى المشكلات الإدارية والمالية بدرجة تواجد كبيرة جدا وجاء في المرتبة الثانية المشكلات المتعلقة بالتواصل بين المدرسة والمجتمع بدرجة تواجد كبيرة وجاء في المرتبة الثالثة المشكلات المتعلقة بالمبنى المدرسي وبدرجة تواجد كبيرة أيضا وجاء في المرتبة الرابعة المشكلات المتعلقة بالنوع الاجتماعي وبدرجة تواجد كبيرة وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت المشكلات المتعلقة بالمعلمين وبدرجة تواجد كبيرة أيضا وبالنسبة للمجموع الكلي كانت درجة تواجد المشكلات كبيرة حيث بلغ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، وتشير هذه الدرجة إلى أن الإدارات المدرسية تعاني من المشكلات الإدارية مما يتوجب دراستها من قبل المختصين لما قد يترتب عليها من آثار سلبية في أداء مدير المدرسة وجودة العملية التعليمية في المدارس. وقد يعزى حصول المجموع الكلي على درجة تواجد مشكلات كبيرة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة أن هناك مجموعة من التحديات والصعوبات التي تواجه مدراء المدارس في أداء مهامهم الوظيفية فهم يتحملون أعباء كثيرة ومتعددة وبالتالي قد تأثر سلبا على أدائهم وتقف حائلا دون تحقيق أهداف المدرسة، وقد يكون ذلك بسبب طبيعة ونوعية المهام الموكلة إلى مديري المدرسة والتي يمكن

وصفها بأنها كثيرة ومعقدة في بعض الأحيان، كما يمكن أن يكون ذلك راجع إلى قلة تقديم الدعم اللازم للإدارات المدرسية سواء على مستوى المحافظة أو على مستوى الوزارة، وأن هناك فجوة في التخطيط الإداري وتنظيم العمل بين إدارة المدرسة والجهات المشرفة عليها، وربما يكون ذلك ناتج من قلة البرامج التدريبية والتأهيل المناسب لمديري المدارس ومساعديهم في كيفية مواجهة الأزمات والتعامل مع المشكلات التي تواجههم، وربما لأن النظرة القديمة لدور مدير المدرسة ما زال أثرها باقي عند بعض والتي تتركز حول تركيز مدير المدرسة على الجوانب الإدارية في المدرسة وقد يغفلون بان هناك جوانب أخرى مهمة يجب على مدير المدرسة ممارستها وتجنبه الكثير من المشكلات مثل عمل البحوث والدراسات العلمية والتشجيع على الإبداع وتبني الأفكار الابتكارية في المدرسة .

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحمد (٢٠١٣) والتي كشفت نتائجها أن الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويتٍ كانت مرتفعة، وتوصلت دراسة أبو عودة (٢٠٠٤) أن أبرز المشكلات والصعوبات حدة والتي تواجه مديري المدرسة في قطاع غزة تتمثل في قلة تعاون المعلمين بسبب تدني رواتبهم والترفيع الالي للطلبة وشكوى المعلمين من قلة الحوافز المقدمة لهم وقلة توفير التجهيزات المدرسية وقلة توافر شبكة الانترنت في المدرسة، وأشارت دراسة الهباش (٢٠٠٢) أن أكثر مشاكل محافظة الكرك كانت عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم ووجود قصور في المشكلات التي تواجه مدير المدارس الجدد في قطاع غزة تتمثل في المشكلات المتعلقة بالإدارة التعليمية والأبنية والمناهج والتجهيزات، وكشفت دراسة خليفات (٢٠٠٥) أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في التجهيزات والمرافق المدرسية وتفشي الأمية بين أولياء الأمور وتنقلات المعلمين وتدني تحصيل الطلبة، وأشارت دراسة عليمات (٢٠٠٢) أن من أكثرِ المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية هي ضعف مستوى التعليم لدى الكثير من طلبة الصفوف الأولى وكثرة إجازات المعلمين، وعدم توفر أجهز الحاسوب بشكل كافٍ.

وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو الآتي:

- **أولا: مشكلات المبنى المدرسي.**

يتضح من خلال الجدول (٣) أن درجة تواجد مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان لمجال مشكلات المبنى المدرسي كانت ضمن الدرجة الكبيرة جدا والكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(٤,٥٩) و(٢,٧٩) حيث جاء في المرتبة الأولى مشكلة "لا تتوفر بالمباني المدرسية الحدائق الترفيهية الجاذبة للطلبة" بدرجة تواجد كبيرة جدا وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٩) وقد يعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة بأهمية وجود الحدائق الجاذبة في المدرسة كونها تعتبر ملاذا للطلاب لممارسةِ العديدِ من الهوايات ومتنفس لهم لقضاء وقت فراغهم وممارسة هوايتهم بالإضافة إلى دورها الجمالي وبالتالي فإن توفرها يساعد الإدارة المدرسية في التغلب على الكثير من المشكلات،

جدول (٣) : المتوسطات الحسابية لانحرافات المعيارية ودرجة تواجد المشكلات بالنسبة لعبارات مجال مشكلات المبنى المدرسي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تواجد المشكلة
١	لا تتوفر بالمبانى المدرسية الحدائق الترفيهية الجاذبة للطلبة	4,59	0.75	كبيرة جدا
٢	الأصناف الغذائية بالجمعية التعاونية لا تلبى طموحات الطلبة	39,4	1.07	كبيرة جدا
٣	المساحات والقاعات المخصصة للأنشطة غير كافية	4,22	1.07	كبيرة جدا
٤	نقص المرافق المدرسية اللازمة	4.20	0.90	كبيرة جدا
٥	لا تتوفر صيانة دورية للمبنى المدرسى	4,00	1.01	كبيرة
٦	قلة توفر مبادئ الأمن والسلامة خاصة بالمبانى القديمة	3,95	1.01	كبيرة
٧	ضيق الفصول الدراسية مقارنة بأعداد الطلبة	3,68	1.09	كبيرة
٨	قلة برادات المياه مقارنة بأعداد الطلبة	3,43	1.16	كبيرة
٩	دورات المياه مقارنة بأعداد الطلبة غير كافية	3.40	1.24	كبيرة
١٠	نقص عدد الحراس في المبنى المدرسى	2,79	1.21	متوسطة
	المجموع الكلى	3.86	.594	كبيرة

ويتبين من الجدول (٣) أن مشكلة "الأصناف الغذائية بالجمعية التعاونية لاتلبي طموحات الطلبة" جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة تواجد كبيرة جدا ومتوسط حسابي بلغ (٤,٣٤) وقد يفسر ذلك لعدم وجود مطاعم مخصصة للطلاب تقدم لهم التغذية الصحية السليمة، ويتم الاقتصار في تقديم التغذية للطلاب من الجمعية المدرسية على بعض الأغذية المعلبة والحلويات والعصائر المحلاة دون مراعاة للاشتراطات الصحية التي تضمن سلامة الطلبة ما قد يسبب مشكلات صحية قد تظهر آثارها في أعمار متقدمة عند بعض الطلاب. ويلاحظ من الجدول السابق أن المشكلة " نقص عدد الحراس في المبنى المدرسي" حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة تواجد متوسطة ومتوسط حسابي (٢,٧٩) وقد يعلل ذلك بأن وزارة التربية والتعليم في السنوات الأخيرة وبالتنسيق مع الخدمة المدنية بدأت بتوظيف عدد (٤) حراس لكل مدرسة ويعتبر هذا العدد كافي ومناسب للقيام بهذه المهمة.

- **ثانياً: مجال المشكلات الإدارية والمالية.**

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تواجد المشكلات بالنسبة لعبارات مجال المشكلات الإدارية والمالية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تواجد المشكلة
١	لا يتوفر بند لتكريم الكادر المدرسى بالموازنة المدرسية	4,70	0.66	كبيرة جدا
٢	تأخر صرف الموازنة الخاصة بالمدارس من قبل الوزارة	4,52	0.90	كبيرة جدا
٣	نظام الحوافز والمحاسبة غير واضح لدى إدارة المدرسة	4,27	0.87	كبيرة جدا
٤	الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة غير كافية	4,25	0.95	كبيرة جدا
٥	أثر القوانين والأنظمة على المقصرين من الكادر المدرسى غير كاف	4,23	0.59	كبيرة جدا
٦	تحديد جوانب الصرف في بنود الميزانية المالية للمدرسة يعيق التصرف وفق الاحتياج	4,22	0.85	كبيرة جدا
٧	تحويل عدد كبير من معلمى ذوى خبرة إلى وظائف إدارية	4,09	0.93	كبيرة
٨	تفرغ عدد من المعلمين لأجل التدريب في أيام الأسبوع	4,08	0.93	كبيرة
٩	تدريب إدارات المدارس على جوانب التخطيط الاستراتيجى غير كافي	4,00	1.05	كبيرة
١٠	كثرة اللجان الزائرة مما يعيق تنفيذ العمل الإداري المخطط له	3,97	0.99	كبيرة
	المجموع الكلى	4.23	0.52	كبيرة جدا

يتضح من خلال الجدول (٤) أن درجة تواجد مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان بالنسبة لمجال المشكلات الإدارية والمالية كانت ضمن الدرجة الكبيرة جدا والكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي

بين(٤,٧٠) و(٣,٩٧)، وقد جاء في المرتبة الاولى مشكلة" لا يتوفر بند لتكريم الكادر المدرسي بالموازنة المدرسية " بدرجة تواجد كبيرة جدا ومتوسط حسابي (٤,٧٠) وقد يعلل ذلك لإدراك أفراد العينة بأهمية تخصيص مبالغ مادية مناسبة تحت تصرف مدير المدرسة لأجل تقديم التعزيز المادي للمعلمين لما له من دور من الحد من مشكلات تذمر بعض المعلمين رفع مستوى دافعيتهم للعمل، ويتبين أن المشكلة " تأخر صرف الموازنة الخاصة بالمدارس من قبل الوزارة " جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة تواجد كبيرة جدا، ومتوسط حسابي (٤,٥٢) حيث قد تسبب هذه المشكلة الحرج الشديد لإدارة المدرسة لعدم تمكنها من توفير بعض المستلزمات المدرسية الضرورية والتي لها مخصصات مالية من قبل الوزارة مثل بعض الأدوات المكتبية والقرطاسية وربما يصل الأمر إلى تراكم الديون على المدرسة أو التأخر في إصلاح وصيانة بعض الأجزاء من المبنى المدرسي أو الأجهزة الالكترونية. كما نستنتج من الجدول السابق أن مشكلة "كثرة اللجان الزائرة مما يعيق تنفيذ العمل الإداري المخطط له" جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة تواجد كبيرة ومتوسط حسابي (٣,٩٧) إلى تفهم بعض أفراد هذه اللجان لدور الإدارة المدرسية وضرورة مراعاتها أثناء الزيارات الميدانية للمدرسة، وربما لأن بعض المديرين لا يهتم كثيرا بهذه اللجان فقد يكون الهدف من الزيارة تقصي بعض الجوانب الفنية في المدرسة والتي لا تعني مدير المدرسة بصورة مباشرة، وقد يكون لتوزيع مدير المدرسة للمهام والأدوار للموظفين بصورة تقلل من مستوى ضغط العمل لديه.

- **ثالثاً: مجال مشكلات التواصل مع الاسرة والمجتمع.**

جدول (٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تواجد المشكلات بالنسبة لعبارات مجال مشكلات التواصل مع الأسرة والمجتمع مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تواجد المشكلة
١	ضعف المشاريع المنفذة من قبل مؤسسات المجتمع المحلي في البيئة المدرسية	4,68	0.63	كبيرة جدا
٢	تعاون مؤسسات المجتمع المحلي لا يرقى إلى طموحات المدرسة والعاملين	4.38	0.86	كبيرة جدا
٣	قلة تواصل ولي الامر مع المدرسة	4,38	0.84	كبيرة جدا
٤	غياب متابعة ولي الامر لابنه دراسيا بالمنزل	4.29	0.85	كبيرة جدا
٥	ندرة تنفيذ الفعاليات المتعلقة بمؤسسات المجتمع المحلي	4,25	0.91	كبيرة جدا
٦	حضور أولياء الامور اجتماعات المدرسة غير فعال	4,22	0.88	كبيرة جدا
٧	قلة مشاركة أولياء الأمور بالمناسبات والاحتفالات المدرسية	4,02	1.04	كبيرة
٨	الدورات التدريبية التي تنفذها المدرسة للمجتمع المحلي غير كافية	3,56	1.04	كبيرة
٩	لا توجد أهداف واضحة لزيارة كثير من أولياء الأمور للمدرسة	3,54	1.10	كبيرة
١٠	المدرسة لا تقيم برامج هادفة لأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي	3,15	1.05	متوسطة
	المجموع الكلي	4.05	0.55	كبيرة

يتضح من الجدول (٥) أن درجة تواجد مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان لمجالِ مشكلات التواصل مع الأسرة والمجتمع كانت ضمن درجة التواجد الكبيرة جدا والكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤,٦٨) و(٣,١٥)، وقد جاء في المرتبة الأولى مشكلة" ضعف المشاريع المنفذة من قبل مؤسسات المجتمع المحلي في البيئة المدرسية "بدرجة تواجد كبيرة جدا وبمتوسط حسابي (٤,٦٨) كما جاء في المرتبة الثانية مشكلة" تعاون مؤسسات المجتمع المحلي لا يرقى إلى طموحات المدرسة والعاملين "وبدرجة تواجد كبيرة جدا أيضا ومتوسط حسابي (٤,٣٨) وقد تفسر هذه النتيجة لإدراك أفراد العينة أن

هناك حلقة مفقودة بين المدرسة والمجتمع المحلي تتضح من خلال ضعف المشاركة والتواصل والتعاون والتكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي وربما يكون ذلك ناتج من قلة الوعي والثقافة بأهمية هذه العلاقة والشراكة المتبادلة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، وهذا يشكل مشكلة لمدير عند تعرضه لبعض القضايا أو الموضوعات ذات الصلة بالمجتمع المحلي، كما تشير النتائج من الجدول السابق أن المشكلتين" قلة تواصل ولي الأمر مع المدرسة"، "غياب متابعة ولي الأمر لإبنه دراسيا بالمنزل" حصلتا على المرتبة الثالثة والرابعة بدرجة تواجد كبيرة جدا وبمتوسط حسابي بلغ على التوالي (٤,٣٨)، (٤,٢٩) حيث أن قلة تواصل ولي الأمر ومتابعته لابنه يصعب من دور المدرسة في معالجة الكثير من مشكلات المجتمع المحلي السلوكية والتحصيلية، وقد يضاعف ذلك من ضغوط العمل لدى الإدارة المدرسية. ويتضح من الجدول السابق أن مشكلة "المدرسة لا تقيم برامج هادفة لأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي" حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة تواجد متوسطة ومتوسط حسابي(٣,١٥) وقد يعلل ذلك بان المدرسة بدأت تدرك أهمية عمل برامج هدافه حتى توجد هناك معرفة بدور المدرسة والبرامج التي تنفذها ولتوعية أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع

- **رابعاً: مجال مشكلات الطلاب.**

جدول (٦) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تواجد المشكلات بالنسبة لعبارات مجال مشكلات الطلبة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تواجد المشكلة
١	قلة دافعية التعلم لدى الطلبة مما يؤدي إلى الإخفاق بالتحصيل الدراسي	٤,٢٧	.898	كبيرة جدا
٢	إهمال التحضير والواجبات المنزلية المكلف بها من قبل المعلم	٤,١٨	.842	كبيرة
٣	وعي الطلبة وأولياء الأمور بلائحة شؤون النوع الاجتماعي غير كافٍ	٤,١٥	1.033	كبيرة
٤	استغلال المرافق المتاحة بالمدرسة كمركز مصادر التعلم من قبل الطلبة غير كافٍ	٤,٠٩	.772	كبيرة
٥	تأثير الأصدقاء على الطالب بشكل سلبي مع غياب الرقابة الأسرية	٤,٠٦	.949	كبيرة
٦	كثرة الكثافة الطلابية بالفصل الواحد	٣,٩٧	1.171	كبيرة
٧	ظهور سلوكيات غير أخلاقية عند كثير من الطلبة	٣,٧٧	1.138	كبيرة
٨	اختيار المواد بالصفين الحادي عشر والثاني عشر ليس على ميول واتجاهات الطالب	٣,٦١	.993	كبيرة
٩	الشفافية والصراحة بين الطالب والمعلم والإدارة لا تتوفر	٣,٢٧	1.207	متوسطة
١٠	التسرب خلال اليوم الدراسي	٣,١١	1.261	متوسطة
	المجموع الكلي	3.85	.577	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (٦) أن درجة تواجد مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة بالنسبة لمحور مشكلات الطلبة كانت ضمن الدرجة الكبيرة جدا والكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(٤,٢٧) و(٣,١١)، وقد جاء في المرتبة الأولى مشكلة "قلة دافعية التعلم لدى الطلبة مما يؤدي إلى الإخفاق بالتحصيل الدراسي" بدرجة تواجد كبيرة جدا ومتوسط حسابي (٤,٢٧) وقد يعزى ذلك إلى قلة التعزيز المقدم للطلاب وضعف مراعاة قدرات الطلبة وإشباع رغباتهم وميولهم واتجاهاتهم وقد يترتب عليه تدني المستوى التحصيلي للطلاب، كما قد يؤدي ذلك إلى توجيه طاقاتهم للقيام بأنشطة وممارسات قد تتعارض من أهداف المدرسة ودورها، كما يتبين من الجدول السابق أن مشكلة "إهمال التحضير والواجبات المنزلية المكلف بها من قبل المعلم" جاءت في المرتبة الثانية وبدرجة تواجد كبيرة ومتوسط حسابي

(٤,١٨) وهذا ناتج عن قلة دافعية الطلبة وقلة اكتراثهم بالدراسة مما قد يولد ذلك عامل إحباط لدى المعلمين وضعف المشاركة والتعاون بين الطالب والمعلم والإدارة المدرسية. ويتضح من الجدول السابق أن مشكلة "مشكلة التسرب خلال اليوم الدراسي " حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة تواجد متوسطة ومتوسط حسابي (٣,١١) وقد يعلل ذلك نتيجة لأن لائحة شؤون الطلبة والتي تم تعديلها في السنوات الأخيرة قد شكلت رادع للطلاب للحد من مشكلة التسرب خلال اليوم المدرسة نظرا لما تحتويه من إجراءات عملية تطبق على الطلبة الذين يحاولون التسرب خلال اليوم الدراسي ومن ضمن تلك الإجراءات التي تضمنتها اللائحة عمل الإنذار والتعهد واستدعاء ولي الأمر والفصل المؤقت.

- **خامساً: مجال مشكلات المعلمين.**

جدول (٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تواجد المشكلات بالنسبة لعبارات محور مشكلات المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تواجد المشكلة
١	كثرة غياب المعلمين / المعلمات	٤,١٣	0.90	كبيرة
٢	ضعف التنويع بأساليب التدريس	٤,٠٦	1.02	كبيرة
٣	متابعة أثر التدريب للمعلمين من قبل القائمين عليه غير كافٍ	٤,٠٢	0.87	كبيرة
٤	انخفاض الروح المعنوية لمهنة التعليم	٤,٠٢	0.97	كبيرة
٥	لا يتوفر نظام تدرج وظيفي للمعلم	٤,٠٠	0.91	كبيرة
٦	كثرة الأعباء الملقاة على المعلم كالأنشطة والمناوبة اليومية	٣,٩٧	0.92	كبيرة
٧	تطبيق المعلم للمهارات المكتسبة من التدريب غير مرتبطة بواقعه العملي	٣,٧٧	1.03	كبيرة
٨	كثرة أنصبة المعلمين / المعلمات	٣,٤٠	1.20	كبيرة
٩	اشتغال البعض بأعماله التجارية الخاصة أثناء الدوام المدرسي	٣,٣١	1.36	متوسطة
١٠	ممارسة المعلم لتدريس منهج غير متخصص فيه	٣,٢٢	1.34	متوسطة
	المجموع الكلي	3.79	0.50	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (٧) أن درجة تواجد مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان لمجال مشكلات المعلمين كانت ضمن درجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٤,١٣) و(٣,٢٢)، وقد جاء في المرتبة الأولى مشكلة" كثرة غياب المعلمين / المعلمات "بدرجة تواجد كبيرة ومتوسط حسابي (٤,١٣) وقد يعلل ذلك لكثرة الإجازات الطارئة للمعلمين وخاصة الإجازات المرضية التي يحصلون عليها من المؤسسات الصحية الخاصة أو العامة وقد يكون ذلك ناتج من ضعف دافعية المعلمين والضغوط التي تواجههم في المدرسة مما يترتب على كثرة غيابهم ، وهذا يتسبب في وجود أعباء إضافية على زملائهم المعلمين، بالإضافة إلى ما يترتب على غيابهم من تأخر في المنهج الدراسي وضعف في المستوى التحصيلي للطلاب، ويتبين من الجدول السابق أن مشكلة "ضعف التنويع بأساليب التدريس" حصلت على المرتبة الثانية وبدرجة تواجد كبيرة ومتوسط حسابي (٤,٠٦) وقد يفسر ذلك نتيجة لضعف البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين والتي تشجع على استخدام الطرق الحديثة في التعليم والتي من شانها أن تعزز دافعية الطلبة للتعلم، وتثير من حماسهم ورغبتهم في التعلم وكسر الأسلوب التقليدي المعتمد على الحفظ والتلقين في تقديم المادة الدراسية. كما تظهر النتائج في الجدول السابق أن مشكلة " ممارسة المعلم لتدريس منهج

غير متخصص فيه "حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة تواجد متوسطة ومتوسط حسابي (٣,٢٢) وقد يعلل ذلك نتيجة لأن من أهم اشتراطات الوزارة في تعيين المعلمين هو التخصص كما لا يتم تعيين أي معلم ألا بعد مروره بسلسلة من الإجراءات التي تضمن صلاحيته للعمل ومن ضمنها اجتيازه للاختبارات التي تضعها الوزارة والمقابلات الشخصية.

- **ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني**

والذي نص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان تعزى إلى كل من النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة)؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغيري النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة.

- **١. بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي**

حيث يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير النوع الاجتماعي لجميع محاور أداة الدراسة.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T - TEST لمتغير النوع الاجتماعي لمحاور أداة الدراسة

المشكلات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المبنى المدرسي	ذكر	14	3.85	0.53	42	0,103	0,919
	انثى	30	3.87	0.62			
إدارية ومالية	ذكر	14	4.30	0.54	42	0,546	0,588
	انثى	30	4.27	0.51			
التواصل مع الأسرة والمجتمع	ذكر	14	4.23	0.40	42	1,509	0,139
	انثى	30	3.96	0.60			
الطلاب	ذكر	14	4.00	0.47	42	١,١٦٤	٠,٢٥١
	انثى	30	3.78	0.61			
المعلمين	ذكر	14	3.93	0.44	42	١,٤٩٣	٠,١٤٣
	انثى	30	3.73	0.56			
المجموع الكلي	ذكر	14	4.06	0.37	42	1,156	0,254
	انثى	30	3.91	0.42			

يتضح من خلال الجدول (٨) عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) حول حول مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان من وجهة نظر أفراد الدراسة تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي في جميع مجالات أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي وهذا معناه تقارب آراء عينة الدراسة من الذكور والإناث حول درجة تواجد المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية سواء في مدارس الذكور أو الإناث، وقد تعزى هذه النتيجة لوجود تقارب في ظروف وبيئة وإجراءات العمل لدى كل من المديرين والمديرات كونهم يعملون في نفس المؤسسة التعليمية، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليها دراسة الهباش (٢٠٠٢) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة بين المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ومن ناحية أخرى

فقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أبو عودة (٢٠٠٤) والتي كشفت نتائجها وجود فروق دالة احصائيا في تقديرات مديري المدارس والمعلمين للمشكلات التي تواجه مديري المدارس في قطاع غزة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الذكور، ودراسة الحمد (٢٠١٣) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، ودراسة خليفات (٢٠٠٥) والتي أشارت نتائجها وجود فروق دالة احصائيا في تقديرات افراد العينة للمشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة الكرك تبعا لمتغير النوع الاجتماعي وكانت لصالح الذكور.

- **٢. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة**

حيث يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-TEST لمتغير سنوات الخبرة لجميع محاور أداة الدراسة.

جدول (٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T - TEST لمتغير سنوات الخبرة لمجالات أداة الدراسة

المشكلات	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المبنى المدرسي	١-٩	16	3.94	0.56	٤٢	0,672	0,505
	١٠ فاكثر	28	3.81	0.61			
إدارية ومالية	١-٩	16	4.35	0.52	٤٢	1,091	0,282
	10 فاكثر	28	4.17	0.52			
التواصل مع الاسرة والمجتمع	١-٩	16	4.08	0.40	٤٢	0,257	0,798
	10 فاكثر	28	4.03	0.63			
الطلاب	١-٩	16	3.75	0.52	٤٢	٠,٨٨٦	٠,٣٨١
	10 فاكثر	28	3.91	0.60			
المعلمين	١-٩	16	3.96	0.47	٤٢	١,٧٤٩	٠,٠٨٨
	10 فاكثر	28	3.69	0.50			
المجموع الكلي	١-٩	16	4.01	0.33	٤٢	0,714	0,479
	10 فاكثر	28	3.92	0.45			

يتضح من خلال الجدول (٩) عدم وجود فروق داله احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) حول مشكلات الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة في جميع مجالات أداة الدراسة وكذلك في المجموع الكلي وهذا معناه تقارب آراء أفراد الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم حول درجة تواجد المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وقد يفسر ذلك نتيجة لسهولة إدراك ومعرفة وتحديد المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية والإحساس بها من قبل أفراد العينة كونهم يعيشون هذا الواقع، وبالتالي فهي لا تحتاج إلى خبرة لتقديرها فمثلا نقص التجهيزات المدرسية وعدم وجود الحدائق الترفيهية الجاذبة للطلبة ونقص المرافق المدرسية وضعف تواصل أولياء الامور وغيرها من المشكلات تعتبر ظاهرة ويمكن التعرف عليها بسهولة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة خليفات (٢٠٠٥) والتي أشارت نتائجها بعدم وجود فروق دالة إحصائيا في تقديرات أفراد العينة للمشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة الكرك تبعا لمتغير

الخبرة، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلتٍ إليه دراسة أبو عودة (٢٠٠٤) والتي كشفت نتائجها وجود فروق دالة إحصائيا في تقديرات مديري المدارس والمعلمين للمشكلات التي تواجه مديري المدارس في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح ذوي الخدمة القصيرة، ودراسة الحمد (٢٠١٣) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الصعوبات التي تواجهها الإدارة في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة.

- **التوصيات**:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحثان يوصيان بالآتي:

- لما كانت نتائج هذه الدراسة تشير بصورة عامة إلى تواجد مشكلات تواجه الإدارة المدرسية بمحافظة الشرقية شمال بدرجة كبيرة، فكان لابد من تشكيل فريق من المختصين والخبراء لدراسة هذه المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.
- ضرورة تخفيف العبء الإداري عن الإدارة المدرسية لأجل تفرغهم للقيام بأعمال التطوير للمدرسة والتفرغ لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المدرسة.
- العمل على وضع توصيف دقيق للوظائف الإدارية في المدارس بحيث يتم اختيار أفضل العناصر البشرية القادرة على حل المشكلات التي تواجه المدرسة وتحقيق أهدافها.
- تفعيل دور الأخصائي الاجتماعي في معالجة المشكلات التي تواجه الطلبة في المدرسة
- ضرورة البحث عن آليات مبتكرة لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- الحرص على تطبيق لائحة شؤون الطلبة لتفعيل الثواب والعقاب .

- **المراجع**:

- **اولاً المراجع باللغة العربية**:

- أبو عودة، فوزي (٢٠٠٤)، "المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في قطاع غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين.
- اليونسكو: الإدارة التربوية على المستوى المحلي والمدرسي، قسم السياسة التربوية والتخطيط(١٩٩٦).
- الحمد، عبد الله طالب(٢٠١٣). "الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الخليفات، عبدالفتاح صالح (٢٠٠). المشكلات التي يوجهها مدراء المدارس في محافظة الكرك، المجلة العلمية، كلية التربية جامعة مؤته، الأردن، ٢١(٢) ١-٢٥.
- عليمات، صالح (٢٠٠). مشكلات الإدارة في المدارس الأساسية في محافظة المفرق الأردنية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، ١٤(٢) ١٨٠- ١٩٧.
- المعمري، سيف بن سعيد بن ماجد (١٩٩). "المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

- الهباش، أسامة محمد (٢٠٠٢). "المشكلات التي تواجه المديين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتا"، رسالة ماجستير غير منشوة، الجامعة الاسلامية . غزة.
- أبو عمارة، طلال يوسف(٢٠١٧). تشخيص المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة في الأردن وأفضل الممارسات المقترحة للتغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للجودة والتميز- مركز الوراق للدراسات والأبحاث، ٢(٣)، ٢٤٧-٢٨٤.
- الشمرى، عبدالعزيز بن سويلم، و الحربى، عارف بن محمد(٢٠١٩). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية - المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ١١(٣)، ١٩٣-٢٣١.
- عبد الدائم، عمر سالم(٢٠١٧). واقع مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس. المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة مصراتة - كلية التربية، ٣(٧)، ٢٦٢ - ٢٨٥
- القرني، أحمد بن مرعي بن محمد(٢٠١٧). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس الأبناء بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط - كلية التربية،٣٣(٦)، ٣٢٧-٣٦٤.
- كناعنه، نظير، و وسلامة ، كايد(٢٠١٨). المشكلات التربوية التي تواجه المدارس الثانوية كما يراها المشرفون التربويون ومديروا المدارس والمعلمون في منطقة الناصرة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية-الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٦(٢)، ٣٩١ - ٤١٥
- العبرية، حنان بنت راشد(٢٠١٧). التحديات التي تواجه إدارات المدارس البعيدة في سلطنة عمان وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.

- **ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية**:

- Derwesthuizen, P.(2015). *Cvan and waketari.mwaya. beginning school principle On Kenya facing . Problems presented at annual meeting.* Pape Amercan Educaational Research association, ERIC:NO:11
- Liming, R.(2010).*Stess sources and coping strategies of secondary public school principals* , Un published doctoral, university of Denver, internet, no, AAC991358.
- Perter , S (2014) : Planning procedures and leadership role of the . principal in professional PTI development school,PhD Ball State UniversityDissertation