

## The Obstacles Faced by the Male and Female Principals of Public Primary and Secondary Schools in the Directorate of Education of the Southern Jordan Valley while Performing their Work

Mr. Abdullah Abedalhaq Alrawashdeh\*

Researcher, Ministry of Education, Altafeheh, Jordan

Orcid No: 8448-0730-0006-0009

Email: abdullahalrawashdeh17@gmail.com

### Received:

3/08/2023

### Revised:

3/08/2023

### Accepted:

9/01/2024

### \*Corresponding Author:

abdullahalrawashdeh17@gmail.com

### Citation:

Alrawashdeh, A. A. The Obstacles Faced by the Male and Female Principals of Public Primary and Secondary Schools in the Directorate of Education of the Southern Jordan Valley while Performing their Work. Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies, 15(44).  
<https://doi.org/10.3397/7/1182-015-044-004>

2023@jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

### • Open Access



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### Abstract

**Objective:** The study aimed to identify the obstacles faced by the male and female headmistresses of public primary and secondary schools affiliated with the Directorate of Education of the Southern Jordan Valley while performing their work.

**Method:** The researcher used the descriptive method of data collection, analysis, and interpretation. where a questionnaire was prepared consisting of 41 paragraphs, divided into 8 areas and the sample of the study consisted of 21 managers and headmistresses from the Directorate of education of the southern Jordan Valley.

**Result:** The study results showed that the obstacles to work in school administration in primary and Secondary Public Schools came with an average degree, with an arithmetic mean of 3.06 and a standard deviation of 0.49. "The supervising educational authorities" field ranked first with an arithmetic average of 3.9 and a high score. In contrast, "poor skills of the principal as a resident supervisor" came in eighth and last place with an arithmetic average of 2.08.

**Conclusion:** The study came up with several recommendations, including working to increase ties between the school and the local community as a supporting body for the school, supported by many sources, and the study made a recommendation to move away from randomness in decision-making and establish firm foundations for transfers between teachers and administrators.

**Keywords:** Obstacle, school administration.

## المعوقات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في مديرية تربية الأغوار الجنوبية أثناء تأديتهم أعمالهم

أ. عبد الله عبد الحق الرواشدة\*

باحث، وزارة التربية والتعليم، الطفيلة، الأردن.

### الملخص

**الأهداف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية التابعة لمديرية تربية الأغوار الجنوبية في أثناء تأديتهم أعمالهم.

**المنهجية:** استخدم الباحث المنهج الوصف الارتباط لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها؛ حيث تم إعداد استبانة تكونت من (41) فقرة، موزعة إلى (8) مؤشرات، وتكونت عنة الدراسة من (21) مديراً ومديرة من مديرية تربية الأغوار الجنوبية.

**النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية، جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري (0.49)؛ حيث احتل مؤشر "السلطات التعليمية المشرفة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.9)، وبدرجة عالية، فيما جاء مؤشر "ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم" المرتبة الثامنة والأخيرة، بمتوسط حسابي (2.08).

**الخلاصة:** توصلت الدراسة إلى عدة توصيات، منها: العمل على زيادة الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي بوصفه هيئة مساندة للمدرسة يرفده بالكثير من المصادر، وقدمت الدراسة توصية بضرورة الابتعاد عن العشوائية في اتخاذ القرار ووضع أسس ثابتة لعمليات النقل بين المعلمين والإداريين.

**الكلمات المفتاحية:** المعوقات، الإدارة المدرسية.

## المقدمة

تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية، وهي من العناصر المهمة ذات التأثير الواضح والفعال والمؤثر في فعالية النظام التعليمي، وتمثل إستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليات محددة من أجل الأهداف المنشودة. إن وضوح الطريقة التي تدار بها المدارس وتحديد الأهداف بوضوح، ورسم الخطط وأساليب العمل لتحقيق تلك الأهداف، وتمثل بجملتها العمود الفقري والحيوي لنجاح هذه الإدارة وإتمامها لرسالتها في تحقيق العملية التربوية لأهدافها تحقيقاً وظيفياً على الوجه المنشود.

وتحقيق هذه الأهداف يقتضي تضافر الجهود، وتنسيق الأعمال التي تقوم بها إدارة المدرسة، وتكاملها مع ما تقدمه المدرسة لأبنائها من خبرات متنوعة تكشف عن استعدادهم، وتصقل مواهبهم، وتنتج أفكارهم، وتنمي معلوماتهم، وتوفهم على شؤون مجتمعاتهم ودراسة مشكلات تلك المجتمعات، والإسهام في حلها (عرفات، 1978)؛ فالوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم. من أجل منفعة أنفسهم ومجتمعهم. بالإضافة إلى العمل على نمو خبرات كل من يعمل في المدرسة وفقاً للصالح العام.

ولما كان نجاح العملية التربوية هو كل واحد في مراحلها جميعها؛ لأن مرحلة تعليمية تؤدي إلى الأخرى، الأساسية تؤدي إلى الثانوية، وهكذا، فإن الباحث يرى أن هناك الكثير من المعوقات التي تعترض طريق مديري المدارس في مراحلها جميعها، وتحد من نشاطاتهم. ويمكن الوقوف على بعض هذه المعوقات كما بدت للباحث في أثناء قيامه بدور الميسر لورشات عمل الإدارة المدرسية؛ فهناك معوقات تحول دون إصدار قرارات حكيمة في هذه المدارس، ويمكن إرجاع الأسباب في ذلك إلى أن هناك جهات متعددة تحاول الضغط على مدير المدرسة لإصدار قرارات تتناسب ومصالحها الشخصية، وقد يكون هناك تدخلات من أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة حسب ميولهم واختلافهم، مما يؤثر في إصدار القرارات دون مراعاة مصلحة المدرسة وظروفها ومستواها.

كما أنه من الواضح أن هناك معوقات تتعلق بأولياء الأمور (الآباء) متمثلة بعدم زيارتهم للمدرسة للاستفسار عن ظروف أبنائهم ومتابعة تحصيلهم الدراسي، كما أن قلة الدعم المعنوي من أولياء الأمور لمدير المدرسة يشكل عائقاً أمام تقدمه، بالإضافة إلى محاولة بعض أولياء الأمور ذوي النفوذ ممارسة ضغطهم على مدير المدرسة للمصلحة الخاصة. وتشكل العلاقة بالسلطات التعليمية المشرفة (وزارة التربية ومكتب التربية) معوقاً أمام العمل في الإدارة المدرسية؛ فالتعليمات المستمرة الواردة إلى المدرسة، والتميز بين المدارس من حيث التزويد بالتجهيزات والوسائل التعليمية، والنقص في الهيئة التدريسية في بداية العام الدراسي. كما أن الرقابة الشديدة وعدم التفويض مثلاً في الصرف من أموال التبرعات المدرسية والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات تشكل عائقاً أمام العمل الإداري.

## مشكلة الدراسة وخلفتها:

لا تخلو الإدارة المدرسية من معوقات قد تعترضها في أثناء ممارستها أو القيام بها. ومما يلاحظ بشكل جلي أن الإدارة المدرسية في المجتمع الأردني تعاني في بعض الأحيان من بعض المعوقات التي قد تعيق القيام بالواجبات والوظائف على أكمل وجه. وبالطبع، فإن تلك المعوقات متباينة ومتفاوتة في حجم الأثر الذي تتركه، وذلك وفقاً لظروف المدرسة والقائمين عليها. والمتتبع للزيادة الملموسة في أعداد الطلبة، والإقبال الشديد على الالتحاق بالمدارس على اختلاف مستوياتها، أساسية كانت أم ثانوية، يلاحظ بأن ذلك أدى إلى زيادة ملحوظة بشكل كبير في أعضاء الهيئة التدريسية، وزيادة كبيرة في عدد المدارس والغرف التدريسية على حد سواء. نتيجة لهذه الزيادة التي قد لا تكون طبيعية أدت إلى ظهور بعض المعوقات أمام العمل الإداري في تلك المدارس على اختلاف مستوياتها؛ ففي المؤشر الأكاديمي ظهرت معوقات مرتبطة بالطلبة وسلوكياتهم اليومية وعلاقتهم وانتائهم للمدرسة. كما قد يكون هناك معوقات أخرى في المؤشر الاقتصادي؛ حيث مشاكل الصرف والتمويل والصيانة والإصلاحات الباهظة التي تقلق مديري المدارس باستمرار.

وقد لاحظ الباحث في أثناء قيامه بدور الميسر في ورشات عمل في الإدارة المدرسية تدمراً كبيراً من أمور عدة، تمحورت حول معوقات العمل في الإدارة المدرسية، ومعوقات أمام الكفاية الإدارية، منها ما يخص الطلبة، مثل: كثرة عدد الطلبة في الشعبة الواحدة، الذي قد يصل إلى الخمسين - أحياناً -، وعدم مبالاة أولياء الأمور في متابعة تحصيل أبنائهم الدراسي، كما أن عدم توفر

الوسائل التعليمية والتجهيزات في المدرس تلعب دوراً أساسياً في إعاقة سير العمل المدرسي. بالإضافة إلى ذلك، هناك مشكلة البناء المدرس التي ما زالت تنصدر المشاكل والمعوقات جميعاً؛ حيث البناء غير مناسب، وغير كافٍ - في أغلب الأحيان -.

### فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فرضيتين أساسيتين، مفادهما:

1. لا توجد أية معوقات تواجه مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية ومُديراتها في مديرية تربية الأغوار الجنوبية في أثناء تأديتهم أعمالهم.
2. لا توجد أية فروقات ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والمُديرات في مديرية تربية الأغوار الجنوبية في أثناء تأديتهم أعمالهم، تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة).

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الأساسية والثانوية والمُديرات في تربية الأغوار الجنوبية من وجهة نظرهم على مؤشرات الطلبة والسلطة التعليمية المشرفة، والبناء المدرسي والمعلمين وأولياء الأمور والأسباب الشخصية التي تخص بعض المديرين.
2. الكشف عن المعوقات المهنة التي يعاني منها بعض مديري المدارس ومُديراتها.
3. إجراء مقارنة في المعوقات المهنية التي يعاني منها المديرون والمُديرات تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة).

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة هذه من الآتي:

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تحدد المعوقات أمام العمل في الإدارة المدرسية في مرحلتَي التعليم الأساسي والثانوي.
2. تلقي هذه الدراسة الضوء على الوضع الحالي للمدارس الأردنية، والمعوقات التي يواجهها مديرو المدارس ومُديراتها، التي تعيق سير عملهم لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تستوجب تحسين الأداء من جميع الجوانب، على اعتبار أن التعامل مع المعوقات هو من أساس العملية التربوية والتعليمية.

### أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة إجابة الأسئلة الآتية:

1. ما هي درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية ومُديراتها في تربية الأغوار الجنوبية؟
2. هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المديرين لدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في تربية الأغوار الجنوبية تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟

### حدود الدراسة:

اقتصرت حدود هذه الدراسة على الآتي:

- المحدد الزمان: يرتبط بتطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2022م.
- المحدد المكان: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الأساسية والثانوية في لواء الأغوار الجنوبية.
- المحدد البشر: تقتصر على مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية والمُديرات في لواء الأغوار الجنوبية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2022م.

## مصطلحات الدراسة

- **المعوقات:** يُقصد بها: كل ما يعرقل سير العمل، أو يحد من فعاليته في المدارس الأساسية والثانوية، ويحول دون تحقيق الأهداف المرجوة. وهي الصعوبات التي تمنع الوصول إلى بعض الأهداف الإدارية المحددة، ويكون معظمها مرتبط بسوء التنظيم أو سوء التخطيط، وفي أحيان أخرى تكون مرتبطة ببعض الصعوبات البشرية الأخرى (درويش، 2004). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: كل ما من شأنه إعاقة العمل أو التقدم بالعمل، وكبح الجهود المبذولة في سبيل إنجاز العمل على أكمل وجه.
- **الإدارة:** يعرفها (فريدريك تايلور) بأنها: المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها، وهذا سماه "فن الإدارة" (فؤاد، 1995).
- ويعرفها (ستانلي فانس) بأنها: مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها، وهذا ينطبق حيثما يضم اثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما (مطاوع، 1987).
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: تنظيم الأعمال بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- **الإدارة المدرسة:** الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً يمتشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية صحيحة، وعلى أسس سليمة. أو هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية المرسومة تحقيقاً فعالاً. ويقوم بتنسيق الخبرات المدرسية والتربوية وتوجيهها وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا داخل المدرسة (عرفات، 1978).
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: كل الجهود التي تقوم بها القوى العاملة في المدرسة بهدف تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، بما يتوافق مع التعليمات والأنظمة المعمول بها.

## الإطار النظر والدراسات السابقة

## أولاً: الإطار النظر

لا يمتلك المديرون حرية مطلقة في العمل حسب رغبتهم؛ إذ تقع عليهم عدة قيود وضغوطات؛ فقد تكون توقعات الأهل والمسؤولين وسلطة التربية والتعليم والهيئة التدريسية وزملاء آخرين متضاربة وصعبة التلبية. لذلك يحتاج المديرون للتكيف مع المسؤوليات الكثيرة إلى مهارات وأنماط مختلفة من السلوك، ما يحد من تطور المدرسة، وهذه التوقعات والمسؤوليات تشكل جانباً واحداً فقط من العوامل الموقفية التي يحتاج المديرون والرؤساء الآخرون في المدرسة إلى مراعاتها (Hall, 1986).

إن طبيعة كل مدرسة ونوعيتها تؤثر في كيفية عمل المدير القائد، وإن عدد طلبة المدرسة على سبيل المثال يؤثر في دور المدير؛ حيث إن وضع المدير الذي يعلم وتقع على عاتقه مسؤوليات يختلف عن وضع المدير في مدرسة لا يتحمل فيها المدير تعليم أمة مجموعة صفة، كما أن عدد طلبة المدرسة يحدد ويؤثر في تحديد عدد المستخدمين والموظفين الإضافيين، ويسهم بشكل مباشر في توزيع المسؤوليات، أو تفويض بعض منها (Cole, 1989).

كما تشكل منطقة الالتحاق عاملاً مهماً آخر؛ فالعمل في مدرسة صغيرة ذات عدد قليل من الطلبة ضمن مجتمع حضر يلعب الأهالي والمسؤولون فيه دوراً مسانداً، يختلف عن العمل في مدرسة في ضاحية بعيدة ذات عدد قليل من الطلبة؛ حيث يكون المسؤولون والأهالي انتقائين، فقط (Cole, 1989).

بالإضافة إلى ما تقدم، يضيف الباحث أن هناك عوامل بيئية أخرى، مثل: العمر، التصميم، التخطيط لبناية المدرسة، وكذلك نقاط الضعف والقوة للهيئة التدريسية. إن دمج هذه العوامل يشكل بالنسبة لكل مدرسة على حدة إطاراً مميزاً، ومجموعة فريدة من الظروف، وبذلك تعتمد القيادة على نوعية الأشخاص الذين تقودهم، وعلى المكان أيضاً. (Cole, 1989). ومن بين التقيدات الأخرى التي تحددها السلطة المشرفة التي تحد من حرية المديرين كقياديين هي طبيعة العمل اليومي للمدير ذاته، وبما أن المدارس الأساسية هي جزء من المؤسسة التعليمية الكبيرة وهي صغيرة نسبياً وغير مزودة بالموارد الكافية في أغلب الأحيان. وهناك مصادر متعددة للمعوقات قد تسببها المدرسة نفسها، مثل: محيطها الماد، وضيق مساحة المدرسة، وحدود ميزانيتها، وطبيعة مبانيها القديمة، وأثاثها القديم.. كلها تؤدي إلى تدهور الروح المعنوية لدى العاملين، وتكون الأجواء مهياً لزيادة الضغوطات النفسية، ونقل الفاعلية وفرصة النجاح. كذلك يكون تأثير المدارس التي يسود فيها التنافس والصراع، بينما لا تجد المشاركة والتعاون تشجيعاً يذكر.

إن معظم هذه الظواهر تدور في الأجواء من أجل إيجاد الحل المناسب، وإيجاد الأوضاع المناسبة كي تصبح المدارس فعالة ومؤثرة، والمطلوب زيادة فعالية الإدارة المدرسية أيضاً: إيجاد بيئة تخلو من مسببات الإعاقة في محيط العمل ليتم فيها الأداء الشخص على أفضل حال. (Cole, 1989) كما أن التدخلات في الواجبات وفي المسؤوليات الملقاة على عاتق مديري المدارس قد تشكل عائقاً أمام الكفاية الإدارية، ويلخص كرايج (Craig, 1987) التدخلات في واجبات المديرين في الآتي:

1. يظهر أن المديرين يمضون وقتاً طويلاً في القيام بمهام مركزة، يكون معظمها بعيد الصلة، وبعضها الآخر غير ضروري، ويمكن تفويض هذه المهام والمسؤوليات إلى شخص آخر للقيام بها أو متابعة تنفيذها.
  - من غير المناسب أن يخطر المديرين في المهام الثانوية أو الواجبات التي تقع ضمن حدود عمل شخص آخر، وهذا يحول عملهم إلى موظفين، ويحرمهم من عملهم الإداري. ويتعذر عليهم أن يكونوا على دراية بجميع الأمور، مثل: الإشراف الفني، والإشراف على نظافة المدرسة، والصيانة، والإصلاحات ومتابعتها بسبب تشعب واجباتهم، وتزاحم الأفكار لديهم في أن واحد.
  - يقضي معظم المديرين وقتاً لا بأس به في التحدث وجهاً لوجه مع الهيئة التدريسية والطلبة الزائرين، وهذا يعني عدم إدارة الوقت، وعدم اتباع خطة موضوعة للاجتماعات والحديث مع الزملاء.
  - يكون هناك إجحاف بحق العمل المخطط له بسبب الأحداث غير المخطط لها، وهذه الظروف الطارئة يجب معالجتها حالاً، ولا يمكن تأجيلها؛ بل يتم تأجيل عمل مخطط له بدلاً منها.
  - والعوائق كما يعرفها هال (Hall, 1986) أنها ذلك العامل أو العوامل التي تعيق القدرة على أو تعيق نتاج نظام مثل المدرسة أو فريق أو فرد من تحقيق الأهداف.
  - وقد عمل الاثنان معاً على دراسة ما سمي عوائق، وبشكل مكثف مع مديري داخل سلك التربية وخارجه، والتعليم والعوائق في الإدارة المدرسة تعيق الشخص من أجل أن يكون مديراً فعالاً.
  - كما أن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة هي صلب العملية الإدارية؛ فالاستشارة في اتخاذ القرارات واجبة، والمشاركة فيها أساسية. وفي هذا المؤشر (المشاركة في القرارات) يؤكد بابلون (Bouillon, 1990) على الدور الرئيس لمدير المدرسة في تشجيع المشاركة في الإدارة ويرى Wallace أن الكثيرين من المديرين يفشلون في هذا المؤشر بسبب فشلهم في التفويض، كما أنه يُستثنى نائب المدير من المشاركة في إدارة المدرسة، وأن أدوار بعض المستخدمين غير واضحة، والوصف الوظيفي لها غير واضح، والتواصل غير الفعال. ويعزو (Bouillon, 1990) هذه المعوقات في تطبيق نموذج الإدارة التشاركية إلى عدة عوامل، منها:
  - العلاقة بين أدوار المشرفين والمعلمين الذين يستأوون مما يطلقون عليه تفتيشاً.
  - ما يتبقى من خلل في سلم الرواتب وإدارة المدرسة.
  - المشاكل التي تظهر في المدارس الصغيرة. عمل بعض المعلمين مستشارين للمناهج، وعندها يقومون بمراقبة المديرين الذين يقومون بالتدريس لتقييم أدائهم.
  - الاضطراب الناتج عن التداخل في حدود الصلاحيات لتحديد من يقوم بهذا، وعدم وضوح الأدوار وقلة التنسيق.
  - الحساسية الناجمة عن تحديد من سيقوم بتقييم المنهج المدرسي: مدير المدرسة أم المعلمون.
- ولكي تعمل على تطوير ذاتك، عليك أولاً أن تقيّمها، ما هي قدراتك كمدير؟ وما هي المهارات التي تحتاجها كي تقوم بمسؤولياتك الإدارية بنجاحة؟.
- يحدد وودكوك وفرنسيس في كتابهما (Woodcock, 1993) عشرة عوامل تؤثر بصورة واضحة في طريقة تفكير وعمل المديرين، وهذه العوامل هي:
1. ضغوطات العمل والقلق في جميع أشكال الحياة . يجب على المدرسين والمديرين أن يكونوا قادرين على إدارة ذاتهم ووقتهم بفعالية.
  2. أن الانحسار في القيم والمبادئ التقليدية يؤدي إلى تشويش في المبادئ والآراء الشخصية.
  3. يجب تحديد الأهداف الشخصية وأهداف العمل بوضوح، وذلك بسبب وجود مجموعة واسعة ومربكة من الاختيارات التي تمثل الأساس للخطة.

4. يتوجب على كل مدرس ومدير أن يحافظ على استمرارية تطوره الشخصي والمهني كون السلطة المشرفة لا تستطيع دائماً توفير مثل هذه الفرص.
5. القدرة على حل المشاكل بنجاعة هي مهارة إدارية جوهرية.
6. أنه من الضروري إيجاد أفكار جديدة وابتكارات مستمرة لمعالجة المتطلبات والضغوط المتغيرة. ويجب انتهاز الفرص، وأن يكون المديرين والمدرسون خلاقين، وأن يكون لديهم القدرة على التعامل مع الابتكارات والتغيرات السريعة في هذا العالم.
7. يتطلب الانتقال في العلاقة الهرمية مهارة في التأثير على غيرهم دون اللجوء إلى السلطة المشرفة مباشرة.
8. لم تعد كثير من الأساليب والطرائق التقليدية في الإدارة فعالة أو مقبولة. لذا، يحتاج الكثير من المديرين إلى تطوير أساليب إدارية حديثة، وأكثر ملاءمة للأوضاع، كذلك تطوير مواقفهم تجاه مرؤوسهم.
9. أن يكون مديرو المدارس أكثر مهارة في استغلال الموارد البشرية المتاحة على أكمل وجه.
10. أن المشاكل المعقدة تتطلب توحيد الجهود من قبل الكثير من الناس للمساعدة في إيجاد الحلول لها بشكل مباشر ومتزايد، ويحتاج هذا الموقف إلى إيجاد المديرين القادرين على تشكيل وتطوير اللجان والمجموعات التي سرعان ما تصبح قادرة على اتخاذ القرارات بفعالية، ويكون دورها مسانداً لدور مدير المدرسة، وداعماً له في قراراته (Woodcock, 1993).

وقد أشار وودكوك (Woodcock, 1993) إلى أن هناك معوقات عدة تحول دون بلوغ الكفاية الإدارية، وتحد من حرية المديرين في أعمالهم، وتشنت هذه الأمور التي تتطلب التركيز والمتابعة، ومن هذه المعوقات: لم يقم المديرين بالتعرف على حاجات الطلبة الخاصة بسبب ضيق الوقت، وضعف مهارة المتابعة والإشراف على شؤون الطلبة، كما أشارت إلى أن المعلمين يركزون على العجز لدى الطلبة أو المعوقات في البيت والبيئة. والمنهاج أيضاً قد يكون عائقاً أمام عمل المدير؛ حيث إنه لا يحتوي على شيء من ثقافة الطالب وتاريخه.

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة حسين (2021) إلى تحديد التحديات التنظيمية التي تواجه إدارات المدارس في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم. بالإضافة إلى بيان أثر المتغيرات المرتبطة بالجنس، والمؤهلات، والخبرة، والموقع الجغرافي على التحديات التنظيمية. تم استخدام استبيان إلكتروني كأداة لجمع البيانات. تكونت عنة الدراسة من (138) مديراً ومديرة تم اختيارهم بشكل عشوائي. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي - التحليلي لتحليل البيانات باستخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائي (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرة التي تشير إلى عدم اطلاع المديرين على التطورات الجديدة في علوم الإدارة، ونقص البيانات الأساسية الصالحة اللازمة لإعداد الخطط كان كبيراً. بالإضافة إلى ذلك، كانت المتوسطات الحسابية كبيرة جداً للأقسام التي تشير إلى ما يأتي: انتشار التعميمات والقرارات بطريقة تجعل متابعة تنفيذها يستغرق الوقت والجهد على حساب أعمال أخرى، وإلزام المدارس باتباع القواعد والتعليمات، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة، وصعوبة الامتثال للوائح المنشأة على أسس مثلى في المدارس. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق فردية في التحديات الإدارية التنظيمية الأكثر شيوعاً بين مديري المدارس العامة في محافظة طولكرم حسب الجنس والتخصص والمؤهلات وسنوات الخبرة. وأوصى الباحث بتوفير طاقم إداري متكامل في المدارس، وتوفير المعدات والمواد للمدارس، ومنح المديرين سلطة أكبر بخاصة فيما يتعلق بمشاكل الطلبة، وتوفير المعلمين وتخفيض أعباء تدريسهم، ووضع معايير علمية دقيقة لاختيار أعضاء إدارة المدرسة وتدريبهم، وتجنب تداخل تخصصات إدارة المدارس، وإنشاء قنوات اتصال بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية.

هدفت دراسة أودات (Oudat, 2021) إلى تحديد دور مديري المدارس في مواجهة التحديات التي يواجهونها. تم استخدام المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة يتألف من مديري المدارس (ذكور وإناث) الذين كانوا يعملون في مديرية تربية قصبية إربد (الأردن) خلال العام الدراسي 2020/2019 بعدد (209) مديراً. بلغت عنة الدراسة (168) مديراً ومديرة، أي (80%) من مجموعة الدراسة. صمم الباحث استبياناً خاصاً لتحديد دور مديري المدارس (ذكور وإناث) في مواجهة التحديات التي يواجهونها. يتكون الاستبيان من (36) بنداً يندرجون تحت ستة مؤشرات: تحسين المناخ التنظيمي، تطوير الأداء، التعامل مع العاملين في المدرسة، التعامل مع الطلبة، توفير التقنيات التعليمية الحديثة، التواصل مع الآباء والمجتمع المحلي. تم الحصول على معاملات الصدق العلمي لأداة الدراسة عن طريق حساب صدق المحتوى؛ حيث بلغ إجمالي معامل الثبات (0.86). تم حساب

المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتم استخدام اختبار t-test و One-Way ANOVA لتحديد الفروق بين المتوسطات والإجابة على أسئلة الدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى مديري المدارس في مواجهة التحديات التي يواجهونها كان متوسطاً في المؤشرات جميعها. بلغ المتوسط الإجمالي (3.60) مع (72.25) من التأثير النسبي. لم تظهر فروق في دور مديري المدارس في مواجهة التحديات التي يواجهونها بسبب المتغير الجنسي، ولا وجود لفروق في المؤشرات الآتية: تحسين المناخ التنظيمي، التعامل مع العاملين في المدرسة، التعامل مع الطلبة، توفير التقنيات التعليمية الحديثة بسبب المتغير الدرجة الأكاديمية. ومن ناحية أخرى، ظهرت فروق في المؤشرات الآتية: تطوير الأداء والتواصل مع الآباء والمجتمع المحلي بسبب المتغير الدرجة الأكاديمية؛ حيث كانت في صالح الحاصلين على درجة أعلى من البكالوريوس. بالإضافة إلى ذلك، لم تظهر فروق في المؤشرات الآتية: تحسين المناخ التنظيمي، التعامل مع العاملين في المدرسة، التعامل مع الطلبة، توفير التقنيات التعليمية الحديثة، التواصل مع الآباء والمجتمع المحلي. ومع ذلك، ظهرت فروق في المؤشر "التطوير الأدائي" بسبب متغير سنوات الخبرة؛ حيث كانت في صالح "أقل من 10 سنوات من الخبرة".

هدفت دراسة (إدريس، 2019) إلى التعرف على درجة وجود المعوقات (الفنية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية) التي من شأنها إعاقة عمل مديري المدارس الأساسية والثانوية التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة دراسة؛ حيث طورا استبانة من مكونة من (32) فقرة مقسمة إلى أربعة محاور؛ حيث تكونت عنة الدراسة من (40) مديراً ومعلمًا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: وجود معوقات للإدارة المدرسية بمدارس العمادة جاءت بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة. وفي ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، منها: يجب على الإدارة المدرسية أن تهتم بحل المشكلات التي تواجه مديري المدارس، وبخاصة المشكلات الاقتصادية، وضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس بالفكر الذي يمكنهم من مواجهة معوقات العمل، وإيجاد الحلول المناسبة لها في وقتها.

هدفت دراسة (Buthelezi, 2019) إلى استكشاف تجارب مديري المدارس الثانوية فيما يتعلق بالتحديات التي يواجهونها في تنفيذ الإدارة التشاركية بنجاح في جنوب أفريقيا. ويهدف البحث أيضاً إلى تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ الإدارة التشاركية في المدارس الثانوية، وتحديد الاحتياجات المحتملة لتطوير الإدارة بالنسبة لمديري المدارس. قام الباحثون بمراجعة الأدبيات المتعلقة بممارسات الإدارة التشاركية. وتم استخدام التحقيق التجريبي بناءً على البيانات الكمية لجمع بيانات من مديري المدارس. تم استخدام الاستبانة لتسهيل عملية جمع البيانات؛ حيث تكونت عنة الدراسة من (180) مديراً ومديرة من خمس مناطق تعليمية، من أصل (206) مدرسة في جنوب أفريقيا. كشفت النتائج أن هناك العديد من الوظائف الإدارية التي تقلل من الوقت المتاح لمبادرات الإدارة التشاركية، وأن هناك عدم توازن جنسي في المناصب الإدارية والقيادية، وأن التكتلات السياسية المرتبطة بانضمام الموظفين إلى النقابات تؤثر على أداء المدارس في جنوب أفريقيا.

هدفت دراسة (المنوري، 2014) إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان، كذلك هدفت إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد الدراسة لواقع التمكين الإداري. تكون مجتمع الدراسة من (52) مديراً ومديرة، واشتملت الدراسة على استبانة مكونة من (48) فقرة في (9) مؤشرات، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها؛ حيث بلغ معامل الثبات (0.92) ) واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت)، والرتبة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان لمؤشرات التمكين قد جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتقديرات أفراد الدراسة لمؤشرات التمكين الإداري تعزى إلى متغيرات: النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. وكانت أبرز التوصيات: تفويض مديري المدارس بصلاحيات أكثر لتعزيز الثقة، بهم وتمكينهم من أداء واجباتهم بفاعلية، وتوفير وزارة التربية والتعليم مناخاً تنظيمياً صحياً يسمح بممارسة مؤشرات التمكين الإداري لمديري المدارس بإعادة النظر في نظام الحوافز، والمكافآت، وصنع الاستراتيجيات لتمكين مديري المدارس وتدريبهم على الأساليب الحديثة في مؤشر صنع القرار واتخاذها وآليات تنفيذه.

دراسة (المرسي، 2014) هدفت إلى التعرف إلى الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدرها مديرو مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت؛ حيث طبقت أداة الدراسة على عنة عشوائية مكونة من (85) مديراً ومديرة. يمثلون 70% من مجتمع العنة الكلي من مختلف المناطق التعليمية الست في دولة الكويت. وكشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001) في تحديد الأزمات المدرسية التي تمر بها هذه المدارس لصالح مدارس الإناث. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. بين متوسطات إجابات المديرين في المناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بالأزمات التي تمر بها المدارس لصالح منطقتي الأحمدية وحوالي التعليمية. إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.02. لمعوقات إدارة الأزمات المدرسية التي يواجهها مديرو مدارس التعليم الثانوي لصالح مدارس الإناث. في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بهذه المعوقات وفق متغير المنطقة التعليمية، ولم توجد فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بمتطلبات إدارة الأزمات المدرسية وفق متغير نوع المدرسة والمنطقة التعليمية.

استهدفت دراسة (الزبون، 2012) تقدير الحاجات الإدارية التربوية لمديري مدارس التربية الخاصة في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد أبعاد الاستبانة وصيغت فقراتها بالإفادة من الأدب التربوي المتعلق بالحاجات والكفايات، مكونة من أربعة مؤشرات تقيسها (40) فقرة، طبقت الاستبانة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها على مديري ومديرات مدارس التربية الخاصة في الأردن جميعهم، البالغ عددهم (12) مديراً ومديرة. ونذكر من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة: إن واقع الكفايات الإدارية التربوية التي يمتلكها مديرو مدارس التربية الخاصة في مؤشر التخطيط تتمثل في إعداد خطة سنوية شاملة لميزانية المدرسة والتمويل القادم من الجهات الحكومية والخاصة توزع على الأنشطة المختلفة للمدرسة، وفي مؤشر التقويم فهي العمل على تدقيق التقارير المالية ومراقبة المصروفات الشهرية للمدرسة، وفي مؤشر العلاقة مع المجتمع المحلي فتنتمثل في إبراز دور المدرسة وأهميتها الاعتبارية في مؤسسات المجتمع، وتوثيق صلة المعلمين بالمجتمع المحلي. إن الكفايات الإدارية التربوية التي يؤمل أن يمتلكها مديرو مدارس التربية الخاصة في مؤشر التخطيط تتمثل بتحديد الأهداف العامة للمدرسة، بحيث تتسجم مع أهداف التربية الخاصة وأهداف المجتمع، وفي مؤشر التقويم فهي العمل على تدقيق التقارير المالية ومراقبة المصروفات الشهرية للمدرسة، وتصميم برامج لأهالي الأطفال ذوي الحاجات الخاصة ليقوموا بعملية تعليم أطفالهم المهارات والسلوكيات المناسبة في المنزل. وإن الحاجات الإدارية التربوية في مؤشر التخطيط تتمثل بتطوير المناهج التعليمية التي تناسب حاجات الطلبة في المدرسة من خلال التعاون مع المعلمين المتخصصين في التربية الخاصة. وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بوضع نماذج تقييمية من وزارة التربية والتعليم تلزم فيها مديري مدارس ذوي الحاجات الخاصة باتباعها في تقييم معلمهم، وأن تقوم بالتعاون مع المتخصصين في ميادين التربية الخاصة بتصميم المناهج التعليمية التي تناسب حاجات الطلبة وتطويرها.

دراسة (راضي، 2009) هدفت إلى التعرف على أهم التحديات تواجه ميدان التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من (15) فقرة، وتم اعتماد أسلوب المقابلة الشخصية وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة، وتم تنفيذها على عنة مكونة من (30) مديراً ومديرة مدرسة ابتدائية. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن ما نسبته (97%)، يرون بأن ميدان التربية والتعليم في محافظة واسط يواجه تحديات جمة، من أبرزها: الأبنية المدرسية القديمة، ومدارس الكرفانات، وازدواجية الدوام الثنائي والثلاثي. وهذه التحديات تؤثر سلباً على مستوى نوعية التربية والتعليم المقدمة للتلاميذ. بالإضافة إلى وجود تحديات كثيرة وكبيرة تواجه ميدان التربية والتعليم في محافظة واسط، من أبرزها: مشكلة الأبنية المدرسية غير المناسبة لعملية التعليم والتعلم، ومشكلة صعوبات بعض المناهج المدرسية لاسما مادة الرياضيات ومادة العلوم ومادة اللغة الانكليزية، ومشكلة انتشار وسائل التواصل الاجتماعي بين التلاميذ، وشيوع ظاهرة التدريس الخصوص.

### ملخص الدراسات السابقة

هدفت الدراسات السابقة المذكورة في هذا الفصل من الدراسة الكشف عن أهم المعوقات التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس على اختلاف مستوياتهم، التي تحد من فعاليتهم دون القيام بالأعمال الإدارية والفنية الموكلة إليهم. وأجمعت الدراسات وبشكل عام على الكثير من المؤشرات التي تشكل في جوهرها صعوبات ومعوقات أمام الكفاية الإدارية. ويمكن تصنيفها في مؤشرات ستة، هي: موقع المدرسة، أولياء الأمور، البناء المدرسي، التجهيزات والوسائل التعليمية، الطلبة، معوقات شخص المدير.



وأظهرت الدراسات السابقة أهمية هذه العناصر مجتمعة، وأن النقص أو التقصير في أي منها سيكون معوقاً أمام الإدارة المدرسية، كما أن الخبرة الطويلة مثلاً في الإدارة المدرسية والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة وموقعها لها أثرٌ إيجابي كبيرٌ في أداء الواجبات وتفادي المشكلات.

كما أوضحت الدراسات الأجنبية أن إدارة الوقت أساسية في تفادي مشاكل العمل الإداري المُجهَد، كما أن التنسيق والمهارة في الأعمال الإدارية، والإشراف الفني، تؤثر بشكل كبير في إنجاح الإدارة المدرسية.

### منهجة الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي- التحليلي الارتباطي وفقاً لطبيعة الدراسة؛ حيث تم اعتماد (الاستبانة) كأداة دراسة، بعد عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي التخصص، وتكونت أداة الدراسة من (41) فقرة موزعة على (8) مؤشرات.

#### مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في تربية الأغوار الجنوبية، والبالغ عددهم (30) مديراً ومديرة، وتم توزيع الاستبانات واسترداد (21) استبانة مكتملة قابلة للتحليل. وبذلك بلغت عنة الدراسة (70%) من مجتمع الدراسة. وبين الجدول (1) عنة الدراسة.

الجدول (1) التكرارات والنسب لعينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	مستويات المتغيرات	التكرارات	%
	بكالوريوس	4	19
المؤهل التعليمي	دبلوم عالي	15	71.4
	ماجستير فأكثر	2	9.6
	أقل من 5 سنوات.	10	47.6
سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات.	7	33.3
	أكثر من 10 سنوات.	4	19.1
	ذكر.	11	52.4
الجنس	أنثى.	10	47.6
	أساسي	12	57.1
نوع المدرسة	ثانوي	9	42.9
	المجموع	21	100

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحث من الأدب النظر في المؤشر التربوي في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، لتتلاءم ومجتمع الدراسة (مديرية تربية لواء الأغوار الجنوبية)، وتكونت أداة الدراسة من قسمين:

**القسم الأول:** معلومات شخصية عن المستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة).

**القسم الثاني:** يتكون هذا القسم من (41) فقرة، موزعة إلى ثمانية مؤشرات رئيسية، هي: (مؤشر أولياء الأمور، مؤشر السلطات التعليمية المشرفة، مؤشر البناء المدرسي، مؤشر المعلمين، مؤشر الطلبة، مؤشر الأسباب الشخصية (عدم قدرة المدير على إدارة الذات)، مؤشر الأسباب الشخصية (توقف تطور المدير الشخصي)، مؤشر (ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم). وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم إعطاء كل إجابة درجة محددة على النحو الآتي: مُوافق بشدة (5 درجات)، مُوافق (4 درجات)، مُحايد (3 درجات)، مُعارض (2 درجات)، مُعارض بشدة (درجة واحدة فقط).

**صدق الأداة وثباتها:**

من أجل التأكد من صدق الاستبانة وملاءمتها للبيئة الأردنية تم عرضها على عدة محكمين، طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول درجة مناسبة فقراتها وسلامتها.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test - re - test)؛ حيث وزعت أداة الدراسة على عنة من مجتمع الدراسة خارج عنة الدراسة التي طبقت عليها الأداة وبفارق ثلاثة أسابيع بين الاختبارين، ثم حسبت معامل الثبات حسب معادلة ارتباط بيرسون؛ حيث بلغ معامل الثبات للأداة (0.81). كما حسبت معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)؛ حيث بلغت قيمة ألفا (0.88).

**إجراءات الدراسة**

بعد جمع المعلومات وتفريغ البيانات تم الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي الآتي: للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن التساؤل الثاني تم استخدام اختبار (ت) الإحصائي، وتحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقاً لأسئلة الدراسة.

**إجراءات التصحيح:**

ولأغراض تفسير نتائج هذه الدراسة، تم اعتماد المعيار الآتي لتحديد درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية. ومن العلاقة

$$1.8 = 5 / (1 - 5)$$

- من (1- أقل من 1.8) درجة معوقات منخفضة جداً.
- من (1.8 - أقل من 2.6) درجة معوقات منخفضة.
- من (2.6 - أقل من 3.4) درجة معوقات متوسطة.
- من (3.4 - أقل من 4.2) درجة معوقات عالية.
- من (4.2 - أقل من 5) درجة معوقات عالية جداً.

**تحليل النتائج و مناقشتها:**

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية وفقاً لأسئلة الدراسة ومتغيراتها. ويمكن تفصيل النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول**

للإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على: "ما هي درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية لواء الأغوار الجنوبية؟". فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيم النسبية لأداة الدراسة بصورتها الكلية. والجدول (2).

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والقيم النسبية والانحرافات المعيارية لمؤشرات أداة الدراسة بالإضافة إلى المؤشر الكلي مرتبة حسب الأوساط

**الحسابية ودرجة المعوقات النسبية**

ر	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة النسبية	درجة الأهمية
1	السلطات التعليمية المشرفة	3.9	.54	78%	عالية
2	الطلبة	3.82	.67	76%	عالية
3	أولياء الأمور	3.64	.63	73%	عالية
4	المعلمين	3.15	.85	63%	متوسطة
5	البناء المدرسي	2.76	.87	55%	متوسطة
6	عدم قدرة المدير على إدارة الذات	2.75	.86	55%	متوسطة
7	توقف تطور المدير الشخصي	2.36	.78	47%	منخفضة
8	ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم	2.08	.96	42%	منخفضة
9	الكلي	3.06	.49	61%	متوسطة

يتبن من الجدول رقم (2) أن معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية لواء الأغوار الجنوبية على مؤشرات الدراسة (أولياء الأمور، السلطات التعليمية المشرفة، البناء المدرسي، المعلمين، الطلبة، عدم قدرة المدير على إدارة الذات، توقف تطور المدير الشخصي، ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم، الكلي)؛ حيث جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.06) بانحراف معياري مقداره (0.49)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.08 – 3.90)؛ حيث جاء مؤشر السلطات التعليمية المشرفة في المرتبة الأولى في أعلى متوسط حسابي بلغ (3.90)، بينما جاء مؤشر ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي مقداره (2.08). وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ما جاءت به دراسة (Oudat، 2021) و (إدريس، 2019) و(المرسي، 2014) و (المنوري، 2014) (حسين، 2021)؛ حيث انفتحت جميعها على أن درجة المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية كانت متوسطة. وهذا يدل على مؤشر متوسط على استجابات مدراء المدارس على أداة دراسة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية لواء الأغوار الجنوبية. وبهدف التوضيح فقد تم أخذ مؤشرات أداة الدراسة كل على حدة، والجدول (3) يبين توزيع فقرات مؤشرات الدراسة في أداة الدراسة بحسب متوسطها الحسابي وقيمتها النسبية:

الجدول (3) توزيع المؤشرات في أداة الدراسة بحسب متوسطها الحسابي وقيمتها النسبية

المؤشر	ترتيب الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة النسبية	الأهمية النسبية
عدم متابعة الآباء لغياب أبنائهم.	1	3.95	1.07	79	عالية
عدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح الوضع الخاطئ للطلاب.	3	3.9	1	78.1	عالية
عدم متابعة الآباء لتحصيل أبنائهم الدراسي.	2	3.67	1.02	73.3	عالية
عدم قناعة الأهل بسلوك أبنائهم الخاطئ.	5	3.57	.93	71.4	عالية
عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الاحتفالات والنشاطات المدرسية.	4	3.1	1.14	61.9	متوسطة
عدم الأخذ برأي مدير المدرسة في تنقلات المعلمين.	2	4.38	.97	87.6	عالية
عدم استقرار جدول الدروس في بداية العام الدراسي لنقص الهيئة التدريسية.	3	4.19	.98	83.8	عالية
كثرة التعليمات الإدارية والفنية.	1	4.00	.71	8.0	عالية
عدم التنسيق المسبق بين المشرفين التربويين ومدير المدرسة.	4	3.71	1.06	74.3	عالية
عدم استجابة السلطة المشرفة لسد حاجات المدرسة من الأثاث واللوازم المدرسية.	5	3.24	1.37	64.8	متوسطة
عدم توفر الساحات والملاعب الرياضية الكافية.	1	3.71	1.19	74.3	عالية
عدم توفر المرافق الصحية الكافية والمناسبة لعدد الطلبة.	3	2.90	1.45	58.1	متوسطة
عدم وجود غرفة مختبر خاصة بالمدرسة.	4	2.48	1.33	49.5	منخفضة
عدم توفر غرفة خاصة بالمعلمين وغرف للكوادر الإداري.	5	2.48	1.40	49.5	منخفضة
عدم توفر الإنارة والتهوية الكافيتين في الغرف الصفية.	2	2.24	1.18	44.8	منخفضة
عدم قدرة بعض المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة وإنتاجها.	6	4.00	.95	80%	عالية
عدم قدرة بعض المعلمين على ضبط النظام داخل غرفة الصف.	4	3.24	1.30	65%	متوسطة
قلة برامج التدريب في أثناء الخدمة للمعلمين.	5	3.14	1.06	63%	متوسطة
عدم معرفة المعلمين والإداريين بمهامهم .	3	3.00	1.30	60%	متوسطة
عدم التزام المعلمين بالتخطيط اليومي والخطط الفصلية.	2	2.76	1.37	55%	متوسطة
عدم تدريس بعض المعلمين لمادة تخصصهم.	1	2.76	1.51	55%	متوسطة
عدم اهتمام بعض الطلبة بالمحافظة على الكتب المدرسية مرتبة ونظيفة.	1	4.14	.85	83%	عالية
عدم التزام بعض الطلبة بعمل الواجبات البيتية والتحضير للامتحانات.	2	4.14	.65	83%	عالية
عدم محافظة بعض الطلبة على ممتلكات المدرسة بشكل عام.	4	4.05	.80	81%	عالية
عدم المساهمة في النشاطات اللاصفية.	3	3.62	1.12	72%	عالية

المؤشر	ترتيب الفقرة	الوصف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة النسبية	الأهمية النسبية
	5	عدم التزام الطلبة بالقوانين والأنظمة المدرسية.	3.14	1.06	63%	متوسطة
مؤشرات	2	عدم القدرة على قياس الإنجازات الشخصية والتقييم الذاتي بشكل موضوعي.	2.90	.94	58%	متوسطة
عدم قدرة	4	عدم تلبية الطموحات الشخصية.	2.86	1.15	57%	متوسطة
المدير	5	عدم المعرفة الدقيقة بأمور النظام والانضباط.	2.86	1.15	57%	متوسطة
على	3	عدم لقدرة على التعامل مع جميع المواقف بنشاط.	2.67	1.15	53%	متوسطة
إدارة الذات	1	عدم القدرة على التجديد والتحديث في أساليب الإدارة.	2.48	.93	50%	منخفضة
مؤشرات	3	عدم مراجعة مدى التقدم والأداء بشكل عام.	2.57	1.03	52%	منخفضة
توقف	5	عدم محاولة تجربة أفكار جديدة.	2.48	1.03	50%	منخفضة
تطور	1	عدم تطوير المواهب والقدرات.	2.29	.78	46%	منخفضة
المدير	2	عدم الرغبة في التغيير.	2.24	1.00	45%	منخفضة
الشخصي	4	عدم القدرة على مواجهة التحديات والمواقف الصعبة.	2.24	.77	45%	منخفضة
ضعف	3	عدم القدرة على تحديد الأهداف للذين يشرف عليهم.	2.29	.96	46%	منخفضة
مهارات	1	عدم القدرة على إعطاء التغذية الراجعة المناسبة.	2.24	1.04	45%	منخفضة
المدير	2	عدم معرفتي بالتخطيط والتقييم الجديدين.	2.14	1.15	43%	منخفضة
كمشرف	5	عدم القدرة على بناء الثقة مع الآخرين.	1.90	1.04	38%	منخفضة
مقيم	4	عدم الاقتناع بأهمية الإشراف والطريقة المستخدمة فيه.	1.81	1.03	36%	منخفضة

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

للإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = .05$ )، في متوسطات تقديرات عنة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟

### أولاً: متغير الجنس

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (ونائج تحليل التباين الأحادي Oneway-anova) لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس				مستوى الدلالة
	أنثى		ذكر		
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
أولياء الأمور	.54	3.48	.70	3.78	.323
السلطات التعليمية المشرفة	.45	3.84	.62	3.96	.193
البناء المدرسي	.55	2.66	1.10	2.85	.129
المعلمين	1.08	2.92	.54	3.36	.382
الطلبة	.72	376	.66	3.88	.508
عدم قدرة المدير على إدارة الذات	.92	2.34	.61	3.13	.129
توقف تطور المدير الشخصي	.92	2.20	.64	2.51	.450
ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم	1.12	1.96	.82	2.18	.998
الكلي	.51	2.91	.46	3.20	.471

أما فيما يتعلق بدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية تبعاً لمتغير الجنس، فقد أظهرت الدراسة أن درجة المعوقات كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث بمتوسط حسابي مقداره (3.20) ودرجة معوقات عالية، مقابل متوسط مقداره (2.91) للإناث، وبدرجة معوقات متوسطة.

### ثانياً: المؤهل العلمي

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (Oneway-anova) لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أولياء الأمور	7.53	18	.41	.61	.55
السلطات التعليمية المشرفة	5.55	18	.30	.40	.67
البناء المدرسي	13.5	18	.75	1.10	.38
المعلمين	11.5	18	.63	2.28	.13
الطلبة	8.83	18	.49	.22	.81
عدم قدرة المدير على إدارة الذات	14.1	18	.78	.33	.72
توقف تطور المدير الشخصي	12.0	18	.67	.10	.90
ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم	17.6	18	.97	.33	.71
الكلية	4.48	18	.25	.80	.46

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	دبلوم		بكالوريوس		ماجستير فأكثر	
	الوسط	الانحراف المعياري	الوسط	الانحراف المعياري	الوسط	الانحراف المعياري
أولياء الأمور	0	0	3.5	2.5	3.6	3.6
السلطات التعليمية المشرفة	0	0	3.7	3.4	3.8	3.8
البناء المدرسي	0	0	2.5	2.9	2.7	2.7
المعلمين	0	0	2.4	3.2	3.1	3.1
الطلبة	0	0	3.6	3.8	3.7	3.7
عدم قدرة المدير على إدارة الذات	0	0	2.4	2.8	2.7	2.7
توقف تطور المدير الشخصي	0	0	2.2	2.4	2.3	2.3
ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم	0	0	1.9	3.4	2.0	2.0
الكلية	0	0	2.8	2.3	3.0	3.0

أظهر تحليل التباين الأحادي الموضح في الجدول (12) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي في درجة اختلاف معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية. تختلف هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (Oudat, 2021)؛ حيث جاءت الفروق لصالح من يحملون درجة البكالوريوس. في حين جاءت بقية الدراسات السابقة متوافقة في النتيجة التي مفادها: عدم وجود أثر للمؤهل العلمي في استجابات عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد تبين أن درجة المعوقات كانت عند مدرّاء المدارس ذوي المؤهل العلمي (دبلوم عالي) أعلى منها عند مدرّاء المدارس في بقية المؤهلات العلمية، بمتوسط حسابي مقداره 3.1، وهذا يعطي مؤشراً متوسطاً على درجة المعوقات، مقابل متوسط مقداره 2.8 عند مدرّاء المدارس ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وهذا يُعد أقل متوسط

حصل عليه مدراء المدارس، وبدرجة معوقات متوسطة، وتراوحت درجة المعوقات لباقي المراحل العمرية بين أعلى وأقل متوسط حسابي، كما يوضح الجدول (13).

ثالثاً: متغير سنوات الخدمة.

الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (Oneway-anova) لاستجابات عنة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الإدارة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أولياء الأمور	7.52	18	.41	.62	.55
السلطات التعليمية المشرفة	4.70	18	.26	1.99	.166
البناء المدرسي	11.9	18	.66	2.33	.12
المعلمون	12.7	18	.71	1.20	.32
الطلبة	6.10	18	.34	4.30	.13
عدم قدرة المدير على إدارة الذات	14.1	18	.79	.35	.71
توقف تطور المدير الشخصي	8.60	18	.48	3.70	.04
ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم	13.4	18	.75	3.20	.16
الكلي	3.90	18	.22	2.15	.14

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة

مصدر التباين	أقل من 5 سنوات		من (5 - 10) سنة		أكثر من 10 سنوات	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولياء الأمور	3.7	.44	3.5	.78	3.8	.82
السلطات التعليمية المشرفة	3.9	.50	4.1	.48	3.5	.57
البناء المدرسي	3.04	.89	2.8	.88	2.0	.16
المعلمون	3.05	.70	3.5	1.10	2.7	.56
الطلبة	4.05	.49	3.9	.58	3.0	.79
عدم قدرة المدير على إدارة الذات	2.6	.88	2.9	.95	2.5	.75
توقف تطور المدير الشخصي	2.4	.54	2.9	.97	2.1	.30
ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم	2.0	.56	2.7	1.30	1.9	.20
الكلي	3.01	.34	3.3	.65	2.7	.30

أظهر تحليل التباين الأحادي الموضح في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الإدارة في درجة اختلاف معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية. وتتفق هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة (المنوري، 2014) و(حسين، 2021) من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، في حين جاءت دراسة (Oudat، 2021) بنتيجة مغايرة؛ حيث جاءت الفروق لصالح من تجاوزت خبرتهم الـ (10) سنوات.

أما فيما يتعلق بدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، فقد تبين أن درجة المعوقات كانت عند مدراء المدارس ذوي الخبرة في الإدارة من (5 - 10) سنة أعلى منها عند مدراء المدارس من ذوي الخبرات المختلفة، بمتوسط حسابي مقداره 3.3، وهذا يعطي مؤشراً عالياً على درجة المعوقات مقابل متوسط مقداره 2.7 عند مدراء المدارس ذوي الخبرة في الإدارة

(أكثر من 10 سنوات)، وهذا يُعد أقل متوسط حصل عليه مدراء المدارس، وبدرجة معوقات متوسطة، وتراوحت درجة المعوقات لباقي المراحل العمرية بين أعلى وأقل متوسط حسابي، كما يوضح الجدول (15).

#### رابعاً: نوع المدرسة

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (وننتج تحليل t – test) لاستجابات عنة الدراسة وفقاً لمتغير نوع المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة ت	نوع المدرسة				مصدر التباين
		ثانوي		أساسي		
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.75	.106	.62	3.3	.55	3.8	أولياء الأمور
.97	.01	.51	3.7	.56	4.0	السلطات التعليمية المشرفة
.09	3.06	.60	2.6	1.04	2.8	البناء المدرسي
.59	.29	.86	3.4	.79	2.9	المعلمون
.80	.068	.69	3.8	.69	3.7	الطلبة
.49	.50	.79	2.8	.94	2.6	عدم قدرة المدير على إدارة الذات
.51	.44	.84	2.5	.72	2.2	توقف تطور المدير الشخصي
.52	.43	1.10	2.1	.82	2.0	ضعف مهارات المدير كمشرف مقيم
.81	.06	.43	3.1	.55	3.0	الكلية

أظهر تحليل t – test الموضح بالجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$ . تُعزى إلى متغير نوع المدرسة في درجة اختلاف معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية. ولم تتطرق الدراسات السابقة إلى دراسة أثر نوع المدرسة على استجابات أفراد العنة.

أما فيما يتعلق بدرجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، فقد تبين أن درجة المعوقات كانت عند مدراء (المدارس الثانوية) أعلى منها عند مدراء (المدارس الأساسية)، بمتوسط حسابي مقداره (3.1)، وهذا يعطي مؤشراً متوسطاً على درجة المعوقات مقابل متوسط مقداره (3.0) عند مدراء المدارس الأساسية، وبدرجة معوقات متوسطة، كما يوضح الجدول السابق.

#### مناقشة النتائج وتفسيرها

• أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه: "ما هي درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية تربية لواء الأغوار الجنوبية؟". من خلال النتائج سابقة الذكر يتضح بأن أكثر المعوقات التي واجهت مدراء المدارس في لواء الأغوار الجنوبية تمثلت في (عدم الأخذ برأي مدير المدرسة في تنقلات المعلمين)، والحقيقة أن هذه المشكلة احتلت الصدارة بدرجة معوقات عالية جداً، وبوسط حسابي مقداره (4.38)، والفقرة هي من ضمن المؤشر الثاني (معوقات ناتجة عن السلطات التعليمية المشرفة)، ويرى الباحث أن هذا المعيق مرده إلى أن السلطة المشرفة لا تتبنى أسساً محددة تتم بموجبها تنقلات المعلمين؛ حيث ينتج عن العشوائية في التنقلات بعض التخبط، ولاسترضاء بعض الأفراد تكثر حركات النقل، وقد يتم نقل المعلم إلى أكثر من مدرسة خلال الأسبوع الواحد، ولا يراعى بذلك مصلحة العمل؛ إذ يحدث أن يُنقل معلم ذو خبرة وكفاءة عالية وتخصص نادر من مدرسة ثانوية مركزية إلى مدرسة أساسية نائية، ويُحدث هذا النقل فجوة لا يتم ردمها إلى بعد مرور أسابيع، وقد يمتد إلى أكثر من ذلك، وهذا بدوره يربك مدير المدرسة الذي يسعى جاهداً إلى سد حاجة مدرسته من الكفاءات التي يصعب الحصول عليها، سما أن المنطقة تعد منطقة طاردة للخبرات. أضف إلى ذلك إجماع الكثير عن الالتحاق بالتدريس، والنقص الحاد في أعداد المعلمين، بخاصة للتخصصات العلمية والرياضيات واللغة الانجليزية، وما أن يحصل عليها إلا ويتم نقلها دون أخذ رأيه أو استرضائه أو اعتباره.

واحتل المعيق (عدم استقرار جدول الدروس في بداية العام الدراسي لنقص الهيئة التدريسية) المرتبة الثانية مباشرةً بدرجة معوقات عالية، وبوسط حساب مقداره (4.19)، والفقرة هي من ضمن المؤشر الثاني (معوقات ناتجة عن السلطات التعليمية المشرفة)، ويرى الباحث أن هذا المعيق نتيجة منطقية حتمية للمعيق السابق، وذو صلة وثيقة به، وملزمٌ به لزوماً حتماً لا شك فيه؛ إذ إنه نتيجة للعشوائية والتخبط في عمليات النقل يحدث حالة من عدم الاستقرار للجدول المدرسي، ويكثر التعديل والتغيير خلاله، وما إن يتم إعداد الجدول وبنائه إلا ويتم نسفه نتيجة لحركة نقل تجتاح هذا الجدول، مما يجعل مدير المدرسة في حالة تأهب لتغييره في أية لحظة.

أضف إلى ذلك تأخر تعيين المعلمين من قبل الوزارة، الذي يكون عادةً بعد بدء العام الدراسي بمدة قد تتجاوز الشهر في معظم الأحيان. ومما لا شك فيه فإن هذا عائقاً ليس باليسير، وبخاصة عندما يكون هذا الجدول لمدرسة ثانوية يتعدى كادرها الـ 50 عضواً.

احتلت الفقرات (عدم اهتمام بعض الطلبة بالمحافظة على الكتب المدرسية مرتبة ونظيفة، عدم التزام بعض الطلبة بعمل الواجبات البيتية والتحضير للامتحانات، عدم محافظة بعض الطلبة على ممتلكات المدرسة بشكل عام) المرتبة الثالثة والرابعة بدرجة معوقات عالية، وبأوساط حسابية كما هو موضح في الجدول أعلاه، والفقرات جميعها هي من ضمن المؤشر الخامس (معوقات ناتجة عن الطلبة)، ويرى الباحث أن هذه المعوقات أيضاً لا يمكن فصلها عن سابقتها؛ إذ إن عدم اهتمام الطلبة بالكتب، وعدم حل الواجبات البيتية والإعداد للاختبارات، وعدم المحافظة على ممتلكات المدرسة. هذا كله ينتج عن غياب دور المعلم المتابع والموجه والقائد والأب الحاني الذي يزرع عند الطلبة قيم الولاء والانتماء لمدرسته ولوطنه ولأمته، وكيف عساه يزرع هذا الولاء وهو لا يحس بالأمن داخل مدرسته، ولا بالاستقرار، وإذا أصبح في المدرسة لا يأمن المساء وإذا أمسى لا يأمن الصباح. واحتل المعيق (عدم قدرة بعض المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة وإنتاجها) المرتبة الخامسة بدرجة معوقات عالية، وبوسط حسابي مقداره 4.00، والفقرة هي من ضمن المؤشر الرابع (معوقات ناتجة عن المعلمين). ويرى الباحث أن هذا المعيق ناتج من أسباب عديدة مرتبطة بسابقتها من المعوقات؛ إذ لا يشعر المعلم داخل مدرسته أنه في دار مقام، وبالتالي، فإنه لا يسعى إلى التطوير والإنتاج داخلها، أضف - كما أسلفنا سابقاً - بأن المنطقة هي منطقة طاردة للكفاءات، وبالتالي، فهي تُعد في رأي الباحثين منطقة ترانسفير، ومعظم المعلمين في المديرية حديثو التخرج، وما إن يتم تعيينه وتأهيله وتدريبه إلا وينقل المعلم نقلاً خارجياً إلى مكان سكنه وإقامته.

واحتل المُعيقان: (عدم متابعة الآباء غياب أبنائهم، وعدم تعاون الأهل مع المدرسة لتصحيح الوضع الخاطئ للطلاب) المرتبة السادسة، بدرجة معوقات عالية، وبوسط حسابي مقداره (3.90)، والفقرتان من ضمن المؤشر الأول (أولياء الأمور). ويرى الباحث أن هذين المُعيقين معاً مردهما إلى عدة أسباب، منها:

- ضعف العلاقة ما بين الأهل وإدارة المدرسة، أو أحد معلميهما؛ مما يحول دون زيارة الأهل للمدرسة والاطلاع على وضع الأبناء.
- جهل الأهل بواقع أبنائهم التحصيلي، وعدم إطلاع إدارة المدرسة أهالي الطلبة على أوضاع أبنائهم التعليمية.
- انشغال الأهل وانهمالكهم في العمل، وعدم وجود الوقت الكافي لزيارة المدرسة والاطلاع على واقع أبنائهم.
- الثقافة والوضع الاقتصادي الحرج قد يحول دون رغبة الأهل بتدريس أبنائهم.

● **ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها، والذي نصه:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 =  $\alpha$ )، في متوسطات تقديرات عنة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس، نوع المدرسة)؟"

#### أولاً: متغير الجنس:

من خلال الرجوع إلى تحليل النتائج تبين أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية تبعاً لمتغير الجنس كانت عند الذكور أعلى منها مقارنة بالإناث على مؤشرات الدراسة جميعها. ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية؛ إذ إن الأهالي يرون في تعليم البنات السبيل الوحيد لتأمين حياة كريمة لها مقارنة بالأولاد الذين يرون ويعتقدون أن الأفق مفتوح، والخيارات غير التعليمية كثيرة أمامهم؛ مما يجعلهم يحرصون على متابعة تعليم الإناث والتواصل مع المدرسة لتصويب أوضاع بناتهم. أضف إلى أن رغبة التعليم عند الطالبات تفوق أضعاف



الرغبة عند الطلبة الذكور، إضافة إلى أن الهيئة التدريسية في مدارس الذكور أقل استقراراً منها عند الإناث؛ إذ تعاني مدارس الذكور نقصاً حاداً في بعض التخصصات، في الوقت الذي تصل فيه مدارس الإناث إلى حد التخصّص نفسه. إضافة إلى الخصائص الفسيولوجية التي تميز الطالبات عن الطلبة الذكور من حيث: المحافظة على البناء المدرسي، وعلى الكتب المدرسية، واحترام النظام، والالتزام بالقوانين، وتقدير المعلم.

#### ثانياً: متغير المؤهل العلمي

من خلال الرجوع إلى تحليل النتائج تبين أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية تبعاً لمتغير المؤهل تبين أن درجة المعوقات عند مديري المدارس الحاصلين على (الدبلوم العالي) كانت أكبر من غيرهم من المديرين ذوي المؤهلات العلمية (البكالوريوس الماجستير)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة من المديرين قد حصلوا على دبلوم عالٍ في التربية، وبالتالي، فقد تلقوا تعليماً، ودرسوا نظريات تربوية وإدارية. انعكست على واقعهم التربوي، وقد يصطدمون بواقع مثير قد تفشل فيه كل النظريات التربوية إذا ما لازم توظيفها الرحمة والحكمة وبالتالي، فيغية وصولهم إلى مبتغاهم فهم يعانون أما معاناة، ويجهدون أنفسهم للرق بمدارسهم إلى مستوى ما تم تعلمه.

#### ثالثاً: سنوات الخبرة

من خلال الرجوع إلى تحليل النتائج تبين أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية تبعاً للمتغير (سنوات الخبرة) تبين أن درجة المعوقات كانت عند المديرين ذوي الخبرات الطويلة أكبر من غيرهم من المديرين ذوي الخبرات القليلة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين ذوي الخبرة الإدارية والتربوية الطويلة في العادة يتربعون على إدارات المدارس الثانوية المكتظة بالطلبة والهيئات التدريسية على حد سواء. وبالتالي، فهذه المدارس تزرع عادة تحت وطأة عدم استقرار الهيئات التدريسية، وعدم استقرار برنامج الدروس، ناهيك عن النقص الحاد في بعض التخصصات، وخاصة في مدارس الذكور.

#### رابعاً: نوع المدرسة

من خلال الرجوع إلى تحليل النتائج تبين أن درجة معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء الأغوار الجنوبية تبعاً لمتغير نوع المدرسة كانت على النحو الآتي:

- بالنسبة للمؤشرات: (أولياء الأمور، السلطات التعليمية المشرفة، البناء المدرسي)، فقد أظهرت الدراسة أن المعوقات كانت لدى المدارس الأساسية أكبر من التي لدى الثانوية، وهذا يُعزى إلى أن جسور الاتصال بين أهالي الطلبة والمدرسة غير وثيقة، وأن هناك ضعفاً في متابعة الأهالي لأبنائهم في هذه المرحلة التي تحتاج إلى تضافر جهود الأهل مع المعلمين، وتعاضد الأيدي كي يصل الطلبة إلى بر الأمان، أضف إلى أن مدارس اللواء الأساسية تعاني اكتظاظ الطلبة داخل الغرفة الصفية، والمنطقة بحاجة إلى بناء أو استئجار مدارس عديدة، ولذلك كان ظهور هذه المعوقات هنا نتيجة منطقية للواقع الصعب الذي تعيشه المدارس الأساسية في المنطقة.
- بالنسبة لباقي مؤشرات الدراسة فقد أظهرت النتائج أن المعوقات لدى المدارس الثانوية أكبر منها لدى المدارس الأساسية، وكما تقدم فإن السبب يُعزى إلى أن المدارس الثانوية تعاني نقصاً في الكوادر التعليمية، إضافة إلى نوعية البناء الذي يحول دون القدرة على ضبط المدرسة ضبطاً كافياً، إضافة إلى تكوين بعض الطلبة اتجاهات سلبية ضد البناء ومرافق المدرسة.

#### الخلاصة

بعد استعراض النتائج التي توصلت لها الدراسة ومناقشتها، تبين أن هناك جملة من المعوقات الإدارية والفنية التي قد تحول دون قيام المديرين بواجباتهم وأعمالهم على أتم وجه، وهو ما ينعكس بشكل كبير على العملية التربوية والتعليمية. وهو ما ظهر جلاً من البيانات التي استعرضها الباحث في ثنايا الدراسة التي بين أيدينا.

وتبين أن أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية تمثلت في ستة معوقات أساسية، هي: (عدم الأخذ برأي الإدارة المدرسية بتقلات المعلمين، عدم استقرار جدول الدروس في بداية العام الدراسي؛ وذلك لنقص الهيئة التدريسية، عدم اهتمام بعض الطلبة

في المحافظة على الكتب المدرسية مرتبة ونظيفة، عدم التزام بعض الطلبة بعمل الواجبات البيتية والتحضير للامتحانات، عدم محافظة بعض الطلبة على ممتلكات المدرسة بشكل عام، عدم قدرة بعض المعلمين على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة وإنتاجها، عدم متابعة الآباء لغياب أبنائهم وعدم تعاونهم مع المدرسة لتصحيح الوضع الخاطئ للطلاب).

والمعيقات آنفة الذكر جميعها تترك الإدارة المدرسية وتشتت الجهود المبذولة، وربما تصيب الكثير من المديرين بحالة من الإحباط، حيث يرى البعض بأن تضارب التخطيط بين الجهات المشرفة والجهات الإدارية تضعف من جودة العمل وتؤثر بشكل كبير وسلب على التحصيل الأكاديمي للطلبة؛ حيث تعاني بعض المدارس من تأخر أكاديمي ناجم عن سوء التنظيم والتخطيط من قبل الجهات التعليمية المشرفة، حيث كما بينت النتائج فإن التنقلات غير المدرسة التي تجريها الجهات التعليمية المشرفة دون الرجوع إلى الإدارات المدرسية ودون توفير البديل المناسب هي المسبب الرئيس لتفاقم مشكلة تدنى التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة.

### التوصيات

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها خلص الباحث إلى التوصيات الآتية، آمين من الله - تعالى - أن يجعل فيها النفع للجميع:
1. العمل على زيادة الروابط بين المدرسة كمؤسسة لها نظامها والمجتمع المحلي الذي يُعتبر هيئة مساندة للمدرسة تقوم برفده بالكثير من المصادر.
  2. عقد ورشات وندوات لبحث بعض المشاكل الإدارية الطارئة والمساعدة في وضع حلول لهذه المشاكل.
  3. الابتعاد عن العشوائية في اتخاذ القرار، ووضع أسس ثابتة لعمليات النقل بين المعلمين والإداريين.
  4. إيجاد تعاون مشترك مع قسم التخطيط التربوي عند وضع الخطط التربوية، أخذين بعين الاعتبار الإمكانيات المادية والبشرية المدربة القادرة على القيام بالمهام الموكلة إليها، ولمنع اكتظاظ الطلبة في الصفوف.
  5. ضرورة إعادة تدريب المديرين في أثناء الخدمة من أجل أن يكون من بين أهداف التدريب الارتقاء بمستوى الأداء المطلوب من المديرين، وأن يكون هذا التدريب ذا فاعلية وظيفية.
  6. قيام السلطة المشرفة بتوفير كل ما يلزم النظام التربو والعملية التعليمية من بنية تحتية في المدارس من غرف دراسية وملاعب ومختبرات ووحدات صحية مناسبة لعدد طلبة المدرسة حتى يتمكن الطلبة من ممارسة نشاطاتهم الصفية واللاصفية في جو من الارتياح النفسي.
  7. ضرورة الإسناد إلى قسم الإرشاد بضرورة نشر الوعي بين الطلبة، وإكسابهم قيماً واتجاهات نحو ممتلكات المدارس.
  8. الإيعاز إلى قسم الإشراف التربوي وبالتعاون مع قسم مصادر التعلم بضرورة حث المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية وتوظيفها داخل الغرفة الصفية.
  9. ضرورة استحداث مدارس جديدة في اللواء لمواجهة مشكلة اكتظاظ الطلبة داخل الصفوف.
  10. العمل على تذليل العقبات التي تواجه المعلمين في الوصول إلى مدارسهم في المناطق النائية.

### المصادر والمراجع باللغة العربية:

- إدريس، عادل محمود دفع الله الزين، خليفة خضر الخليفة. (2019). معوقات الإدارة المدرسية بالمدارس التابعة لعمادة المدارس والرياض بجامعة الخرطوم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 52، 41-58.
- الزبون، محمد سليم وأبو مريغي، رجاء سالم (2012). تقدير الحاجات الإدارية التربوية لمديري مدارس التربية الخاصة في الأردن. مجلة دراسات، العلوم التربوية 39(1)، 135-154.
- المرسي، محمد رشدي وعبد الوهاب، سميرة محمد. (2014). "الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها كما يدركها مديرو مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة الدراسات التربوية والنفسية 18(1)، 36-58.
- الشيخ سالم، فؤاد وآخرون (1995). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5 عمان، الأردن، مركز الكتب الأردني.
- المنوري، أحمد بن عبد العزيز والجرادة، محمد الجرادة. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عُمان. مجلة المنارة للبحوث والدراسات 20(1)، 41-87.

- حسين، محمود جميل محمود(2021). "المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم". المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والبحوث التربوي. 3(4)، 55-73.
- درويش، كمال (2004). موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد الجودة والعولمة في إدارة الأعمال الرياضية باستخدام أساليب إدارية مستحدثة. القاهرة. دار الفكر العربي.
- راضي، عبود جواد (2009). التحديات التي تواجه ميدان التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية في محافظة واسط. مجلة كلية التربية. 2(2)، 1103-1122.
- عرفات، سليمان (1978). استراتيجيات الإدارة في التعليم، ط1، القاهرة، مصر، مكتبة الأنجلو المصرية.
- مطاوع، إبراهيم (1987). الأصول الإدارية للتربية. ط2، القاهرة، مصر، دار المعارف.

## References

- Al-Manawri, Ahmed bin Abdul Aziz and Al-Jarayda, Muhammad Al-Jarayda. (2014). **The reality of administrative empowerment among education school principals After the primary in the northern Al Batinah Governorate in the Sultanate of Oman.** *Al-Manara Journal for Research and Studies*, 20(1), 41-87. (In Arabic)
- Al-Morsi, Mohamed Rushdi and Abdel-Wahab, Samira Mohamed. (2014). "School crises and methods of dealing with them as he perceives them Principals of secondary schools in the State of Kuwait. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 8(1), 36-58. (In Arabic)
- Al-Sheikh Salem, Fouad et al., (1995). **Modern Administrative Concepts**, Amman, Jordan, Jordanian Book Center, 5th edition. (In Arabic)
- Al-Zboun, Muhammad Salim and Abu Marigi, Raja Salem. (2012). **Assessing the educational administrative needs of special education school principals in Jordan.** *Journal of Studies, Educational Sciences*, 39(1), 135-154. (In Arabic)
- Arafat, Suleiman (1978). **Management Strategy in Education**, Cairo, Egypt, Anglo-Egyptian Library, 1st edition. (In Arabic)
- Bouillon, B. M. (1990). **Socialization experiences of beginning principals in selected California school districts.** *dissertation abstract*, 57(4), 1404.
- Buthelezi, A. B. (2019). **Challenges facing secondary school principals regarding effective implementation of participative management in patriarchal South Africa.**
- Cole, M. a. (1989). *Teaching and stress*. London: Milton Keynes.
- Craig, I. (1987). *Primary school management in action*. London: Harlow, Longman.
- Darwish, Kamal (2004). **Encyclopedia of sports management vectors at the beginning of the new century, quality and globalization in sports business management using new management methods.** Cairo. Dar Al-Fikr Al-Arabi. (In Arabic)
- Flo, H. (1995). *Establishing a collaborative climate, and perception of first-year principals and faculty.* sanfrancisco: Eric Service.
- Hall, V. (1986). *Head teachers at work*. London: Milton Keynes.
- Hussein, Mahmoud Jamil Mahmoud (2021). **Organizational problems facing the school administration in the North Tulkarm District Palestine from the point of view of school principals themselves.** *International Journal of Humanities and Educational Research*, 3(4), 55-73. (In Arabic)
- Idris, Adel Mahmoud Dafallah and Al-Zein, Khalifa Khidr Al-Khalifa. (2019). **Obstacle to school administration in schools affiliated with the deanship Schools and kindergartens at the University of Khartoum from the point of view of principals and teachers,** *Generation Journal for Human Science And Social*, 52, 41-58. (In Arabic)
- Mutawa, Ibrahim (1987). **Administrative Principles of Education.** Cairo, Egypt, Dar Al-Maaref, 2<sup>nd</sup> edition. (In Arabic)
- Radi, Abboud Jawad (2009). **Challenges facing the field of education from the point of view of primary school principals Wasit Governorate.** *College of Education Journal*, 2(2), 1103-1122. (In Arabic)
- Woodcock, M. (1993). *The unblocked manager: a practical guide to self-development.* Gower.