IUGJEPS
Vol 27, No 3, 2019, pp 528 -549

ISSN 2410-3152

مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية

تاريخ الإرسال (2018-02-05)، تاريخ قبول النشر (2018-03-12)

المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين

أ. يونس سليمان الهواشلة [1,*]
أ.د عبد الحكيم ياسين حجازي [1]
أ.د عيد محمد كنعان [1]
[1] جامعة اليرموك- الأردن
[*] البريد الالكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: hoasala@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (402) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (960) معلمًا ومعلمةً من المدارس الثانوية في منطقة النقب خلال العام الدراسي (2016–2017)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت الاستبانة من محورين، الأول: المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية، وقد تكون من أربعة مجالات: (المشكلات الإدارية التخطيطية، والمشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين في المدرسة، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية)، والمحور الثاني: الأداء المدرسي وتكون من أربعة مجالات :(الأداء المدرسي للمدير، الأداء المدرسي للمعلم، المنهاج المدرسي، والأنشطة المدرسية والتجهيزات المدرسية)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المشكلات الإدارية ككل في المدارس الثانوية في منطقة النقب متوسط، حيث جاءت المجالات جميعها بمستوى متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاداء المدرسي ككل في المدارس الثانوية في منطقة النقب عالٍ، حيث جاءت المجالات جميعها بمستوى عالٍ. وأخيرًا أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة وذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة المشكلات الإدارية ككل وتقديراتهم على فقرات أداة الأداء المدرسي ككل.

كلمات مفتاحية: المشكلات الإدارية، الأداء المدرسي، منطقة النقب، فلسطين.

Administrative problems in secondary schools in the Negev region and their relation to school performance from the point of view of teachers

Abstract:

The study aimed to identify the administrative problems in the secondary schools in the Negev region within the Green Line and their relation to school performance from the point of view of the teachers. A random sample of (402) teachers from the study community (960) during the academic year (2016-2017), the descriptive method was used, and the questionnaire was used as a tool for collecting the study data after verifying its validity and stability. The questionnaire consisted of two axes: First: (administrative problems in secondary schools; Schematic , And administrative problems related to school personnel, administrative problems related to the school environment), and the second axis: the school performance and it consists of four areas: (school performance of the director, school performance of the teacher, school curriculum, school activities and school equipment). The results of the study showed that the level of administrative problems as a whole in the secondary schools in the Negev region was average, with all fields at an average level, and the results of the study showed that the level of school performance as a whole in secondary schools in the Negev region is high, All machines are of high standard. Finally, the results showed a statistically significant negative relation between the estimates of the sample members of the study on the problems of the administrative problems tool as a whole and their estimates on the school performance tool as a whole.

Keywords: Administrative Problems, School Performance, Negev Region, Palestine.

مقدمة:

يسعى التعليم التربوي إلى إرساء دعائم التطور والتحديث، وتوفير مقومات الإبداع والابتكار، لتطوير المهارات البشرية، وتنمية قدراتها للتعامل مع مخرجات هذا العصر؛ وهدفت التطورات المعاصرة في مجال التربية إلى بناء المجتمع المدرك لأهدافه ، والمخطط لها على اسس قابلة للتنفيذ والتقويم المستمر، لأن تقدم أية أمة من الأمم يتأثر إلى حد بعيد إلى مدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي تحرزه تلك دولة ، ليعكس مدى كفاءة وفعالية انظمتها التربوية وسياستها التعليمية.

وتعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية تقوم بعمليتي التربية والتعليم وتعمل على إكساب التلاميذ جميع المهارات والمعارف والخبرات التي يحتاجونها، وتساعدهم على التفاعل والتكيف مع البيئة التي يعيشون فيها، وتعمل على غرس قيم المجتمع الاجتماعية والأخلاقية والدينية، ومعاييره في نفوسهم وعلى تنمية القدرات وتشجيعها، وتقوية الفرد لكي يتمكن من الاستجابة لتحديات وتغيرات المستقبل ومواكبة التطور (عابدين،2001).

تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بعض المشكلات والصعوبات التي تعيق عملها والقيام بالمهام المطلوبة منها على أكمل وجه، وقد قسّم عطيوي (2001) الصعوبات التي تواجه المدرسة إلى صعوبات ذات صلة بالعملية التعليمية وتتمثل في: النقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو نفسية وتنوع سلوكيات المعلمين، والضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل وفي مختلف المباحث، ووجود بعض الطلاب غير الأسوياء، وضعف التعاون بين المعلمين والطلبة في المدرسة، وضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، وزيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد، وعدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة، والنقص في تجهيزات المرافق التعليمية من مكتبات ومختبرات ومشاغل وساحات وملاعب.

وأكد غنيم(2006) أن المشكلات الإدارية تحدث بسبب عدم وضوح مضمون الدور الذي يقوم به المدير، والافتقار إلى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بإنجاز هذا الدور عاجزا عن الاداء الصحيح، بسبب عدم الحاقه بمحتوى هذا الدور او التأكد مما يتوفر لديه من معلومات حول ما يتوقع منه القيام به، و قصور الإدارة المدرسية عن تبني المستحدثات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويرها لاحتياجات التعليم، فقد ارتبطت الاساليب الإدارية في جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بالروتين في خطوط التربية التقليدية، مما ينتج عنه كبح لحرية المعلم داخل الفصل، وتقيد لحرية المدرسة ومحدودية مساحة الحركة لها.

ويرى حجي (2001) أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة منها:

- وجود عدد من المباني المدرسية غير مشيدة لأغراض تعليمية او تربوية، والمباني غير الصالحة ، وتحتاج إلى إصلاحات ، ووجود مدارس آيلة للسقوط.
- قلة الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية، إذ تم تحويل كثير من هذه الأماكن إلى فصول دراسية.
- البناء في الأرضية والملاعب ، مما ادى إلى تقليص مساحتها بشكل كبير وجعلها غير صالحة لممارسة الأنشطة المختلفة.

وذكر أبو عودة (2004) أنه يمكن تصنيف المشكلات التي تواجه مديري المدارس إلى:

– مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه، ومن أمثلتها : ضعف المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة، وعدم القدرة على إدراك الذات، وتوقف التطور الشخصي، وعدم القدرة على التدريب، وضعف مهارة حل المشكلات، وضعف القدرة على العمل الجماعي.

– مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة، ومنها مشكلات ذات صلة بالعملية التعليمية، ومشكلة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.

أوضح الطريفي(2003) أن الأداء يعتبر من العمليات الإدارية الأساسية، حيث يحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العامين أداء متميزا وبشكل عام فان اهتمام الإدارة بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسًا لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضًا.

ويرى أحمد (2003) أن هناك آليات عديدة يمكن استخدامها من قبل الإدارة المدرسية بصورة مباشرة في توجيه سلوك المعلمين وتحسين أدائهم المدرسي والصفي بما ينعكس بالإيجاب على تحسين العملية التعليمية بشكل عام وذلك من خلال توفير ما يلي:

1– الاهتمام بعملية النمو المهني للمعلمين من خلال استخدام أساليب جديدة بناءً على حاجاتهم المهنية والإدارية والتي تأهلهم للعمل والحصول علي تعلم ذو معنى وفعال ينعكس على الطلاب ، وذلك من خلال إعطاء المعلمين المزيد من الحرية والديمقراطية لتطبيق أفكارهم الإبداعية وإظهار قدراتهم الشخصية .

2– تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بناءً على نشاطاتهم وخبراتهم وعملهم وقدراتهم ، حيث يشعر المعلمون بانتمائهم للمدرسة من خلال تبني تقنيات جديدة في التعليم، وهذا يتطلب سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة التعليمية فتوفر لهم بيئة تعليمية ومناخ تعليمي مناسب لأدائهم الوظيفي.

3– التعرف إلى حاجات المعلمين المهنية في عملية التدريس وتقديم دورات تدريبية أثناء الخدمة لهم بناءً على هذه الحاجات من أجل إكسابهم العديد من المهارات التي تساعدهم في التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة، وتسهم في تحقيق الأهداف المدرسية في أقل جهد وكلفة ووقت.

وأكد الحلية (2009) أن المدير يسعى جاهدا إلى علاج المشكلات التربوية لدى الطلبة من خلال العمل على غرس الجانب الديني في نفوس الطلبة واستشعاره بأن الله مطلع على كل أقواله وافعاله، وبث روح التعاون والاحترام والاخوة بين الطلبة وبين المعلمين واشعارهم بكيانهم عند كل مناسبة، وزيارة الطلبة في الفصول والحديث عن السلوك واهميته وبناء علاقات مهنية مع الطلاب قائمة على الاحترام والتقدير، والنزول إلى الميدان في المدرسة وفي حصص التربية الرياضية وفي الفسح المدرسية للوقوف على طبيعة الطلبة وتعاملهم فيما بينهم، وعدم السماح للطلبة بالتجول في الممرات وقت الحصص وعمل بطاقة خاصة بالطلاب.

ويرى ارنولد وببلك (Arnold,Public,2003) أن هناك العديد من طرق قياس وتقويم الأداء المدرسي التي يستخدمها مدير المدرسة وهي:

- قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف، وتشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف، وبعد انتهاء المدير من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية، فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.
- طريقة التوزيع الإجباري، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم، وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولتها وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء الموظفين.
- طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء الموظفين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.
- طريقة الرقابة: وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على الموظفين .

ويعد مدير المدرسة مسؤولا عن توفير كل الظروف والامكانات التي تساعد الطلبة على توجيه نموهم المعرفي والوجداني والنفس حركي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو المتكامل لشخصياتهم، وبالإضافة لهذا الدور، أصبح لمدير المدرسة دور اجتماعي في كل الشؤون الاجتماعية التي تخص المجتمع (العمري، 2000)؛ لذا فأن مسؤولية مدير المدرسة باعتباره قائدا تربويا تعني بالدرجة الاولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعا تربويا متكاملا، وإدراك حاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي، كما تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية، وغرس التطلعات التربوية الحديثة في شخصية الطالب داخل وخارج المدرسة، كما أن له الدور الإرشادي الذي يقع على عاتق الإدارة لصقل شخصية الطالب الثقافية وعلى جميع المستويات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والدينية وغيرها من الجوانب الحياتية (الدعيج، 2004).

كما يعتبر مدير المدرسة احد محاور الاشراف على تنفيذ الاهداف التربوية والمدرسية بما يقوم به من ممارسات في التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتنفيذ، والمتابعة، والتقويم، لكل هدف من اهداف العملية التربوية والتعليمية في المدرسة وخارجها بشكل متكامل ومتناسق، متعاونا بذلك مع الموظفين في المدرسة وفي اطار استثمار امكاناتها المادية والبشرية، وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة في تسيير الأمور بغية تحقيق الأهداف المرجوة، إلا أنه يواجه مشكلات تعترض طريقه أثناء قيامه بدوره، فالوظيفة الرئيسة للمدير المدرسة هي بناء شخصية الطالب بناء متكاملا، وتنظيم وتنسيق الاعمال الفنية

والإدارية في المدرسة بما يحقق سرعة انجاز الاعمال وتنسيقها وتعزيز العلاقات الطيبة بين الموظفين في المدرسة، ووضع خطط التطور والنمو المستقبلي للمدرسة، و الارتقاء بالأداء المدرسي ككل (عابدين،2001) .

الدراسات السابقة:

أجرى كلاوي(2014) دراسة هدفت التعرف الى واقع الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين، وتكونت عينة الدراسة من75 مدرسة ثانوية عامة رسمية مقسمة إلى 5 مدارس مختلطة، 42 مدرسة بنات، 28 مدرسة بنين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي من وجهة نظر المدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات درجات المدرسين على الدرجة الكلية للثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية تبعا لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة تبعا لمتغير سنوات الخبرة لصالح المدرسين ذوي الخبرة الأعلى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح المدرسين ذوي المؤهل العلمي الأعلى.

قام المزين (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى المشكلات الإدارية والسلوكية لدى الطلبة الأيتام في المدارس الإسلامية الخاصة من وجهة نظر معلميهم وسبل الحد منها في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع وعينة الدراسة من (111) معلما ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجاءت نتائج الدراسة إلى أن استجابات المعلمين نحو مشكلات الطلبة الأيتام في المدارس الخاصة من وجهة نظرهم كان متوسطًا، وأن أكثر المشكلات هي أن الطفل اليتيم بحاجة إلى كثير من التوجيهات والإرشادات وقلة تجاوب الطلبة مع إرشادات المعلمين، وضعف التحصيل الدراسي للطلبة بشكل عام.

أما دراسة الغيثي (2012) هدفت إلى بناء نموذج مقترح قائم على معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي وعناصر العملية التربوية والتعليمية في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من كافة العاملين من مدير وإداريين وطلبة في مدرسة نعيم بن مسعود للتعليم العام ، التابعة للمديرية العامة للتربية والتعليم لمحافظة شمال الباطنة (منطقة الباطنة شمال سابقا) في سلطنة عمان . كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد أظهرت الدراسة أن درجة تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان من حيث الإدارة كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في مجالات: الإدارة، والمحتوى، والمعلم، والتقييم، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير الوظيفة المعلم.

أجرى جودل ومارتن (Goedele&Martin,2009) دراسة هدفت إلى معرفة تصورات مديري المدارس الابتدائية في تحسين الأداء المدرسي للمعلمين في ألمانيا. وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسية و(4) مجموعات عمل من المعلمين . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التنويع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية الأداء المدرسي.

وأجرى العسيلي(2007) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تقدير فعالية الأداء المدرسي باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، وتكونت عينة الدراسة من (256) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل، واستخدمت الاستبانة كأداة للدارسة، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط تقدير درجة فعالية أداء المدرسي باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة

الخليل من وجهـــة نظـــر مـــديري ومعلمي المدارس كانت متوسطة بشكل عام، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت منخفضة فـــي مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

أما دراسة الرمضان(2005) هدفت التعرف على المشكلات الادارية التي تواجه المشرفين والطلاب في برنامج التربية العملية في كليات التربية في دولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (90) عضوا بالنسبة للفئة الأولى و (75) طالبا بالنسبة للفئة الثانية . أظهرت نتائج الدراسة أن المشكلات الإدارية كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر التخصص على المشكلات الادارية في برنامج التربية العملية في دولة الكويت، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الجنس على المشكلات التي تتعلق بالادارة المدرسية لمدارس التدريب والمشكلات التي تتعلق بمستوى الطالب المعلم وجاءت الفروق لصالح الاناث .

وفي دراسة بيترسون (Peterson,2004) التي هدفت إلى معرفة ضغوط العمل ومشكلاته كما يراها مديرو التعليم ومديرو المدارس الثانوية في أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (200) مديرا ومديرة في المدارس الثانوية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (50) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل ومشكلات لدى مديري المدارس أكبر بدرجة كبيرة من مستوى ضغوط العمل لدى مديري التعليم ، وأن أكثر العوامل والمشكلات لدى مديري التعليم كانت ضعف الموارد التي تؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

قامت صالح(2004) دراسة هدفت التعرف على درجة المشكلات الادارية في المدارس الخاصة، وأثرها على التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (59) مدير، و (126) معلم ومعلمة و(488) من أولياء الأمور، و (488) من الطلبة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المشكلات الادارية الخاصة بالمديرين في المدارس الخاصة بمحافظات شمال فلسطين مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة المشكلات الادارية في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي لولي الأمر، الخبرة، مهنة ولي الأمر، موقع المدرسة، و المرحلة التعليمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة فأنها تنوعت ما بين محلية وعربية وأجنبية، وطبقت على فئات مختلفة ما بين معلمين ومعلمات ومديري مدارس، جميعهم يعملون في المؤسسات التربوية، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها، ومنهجها حيث اعتمدت المنهج المسحي الارتباطي، بينما تختلف الدراسة الحالية في تناولها المشكلات الإدارية المدرسية وعلاقتها بالأداء المدرسي للمعلمين، وقد تم عرض الدراسات السابقة وفق لترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم ، لتبرز هذه الدراسات أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التربوية، تم تناول بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالمشكلات الإدارية والأداء المدرسي العربية و الأجنبية، وقد كشفت هذه الدراسات ندرة وافتقار الدراسات والبحوث التربوية العربية والأجنبية التي تناولت المشكلات الإدارية وعلاقتها بالأداء المدرسي بصفة خاصة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد المشكلات الإدارية التي تواجه المدارس الثانوية ومدى تأثيرها على الأداء المدرسي، وفي إثراء الأدب النظري لهذه الدراسة وفي تطوير أدوات الدراسة التي استخدمتها الدراسة في جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات

الدراسة وفي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. وبحثت هذه الدراسة في المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء المدرسي للمعلمين.

مشكلة الدراسة:

تواجه المدارس الثانوية في منطقة النقب العديد من المشكلات التربوية سواء كانت مدارس حكومية أو مدارس خاصة حيث تؤثر هذه المشكلات على سير العملية التربوية، ومن خلال العمل الميداني للباحث مديراً لمدرسة ثانوية لاحظ وجود العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المدرسية التي تؤثر على مستوى الأداء المدرسي ككل في مدارس النقب الثانوية، كما أن المدارس الثانوية يتعلم بها الطلبة ضمن مرحلة عمرية تتميز بالنشاط والاستقلالية ومحاولة تحقيق الذات، فإن المشكلات الإدارية تبرز بشكل كبير فيها، قد ينجم بعضها من وجود الجنس الآخر، وبعضها قد ينجم عن أسباب أخرى، والتي تؤثر على سير العملية التربوية، وبالتالي تنعكس كل هذه المشكلات على الطلبة وتحصيلهم العلمي، وحيث أن الباحث هو أحد العاملين في مجال التعليم فقد لاحظ وجود العديد من المشكلات الإدارية التي تؤثر على سير العملية التربوية من خلال استطلاع نتائج الدراسات السابقة كدراسة صالح(2004)، ودراسة العسيلي(2007)، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث جاءت هذه الدراسة للكشف عن المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة على الأسئلة الآتية:

1. ما المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الأداء المدرسي في المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المشكلات الإدارية المدرسية والأداء المدرسي في مدارس النقب الثانوية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى المشكلات الإدارية في مدراس النقب الثانوية.
2. التعرف إلى مستوى الأداء المدرسي للمعلمين في مدارس النقب الثانوية.
3. الكشف عن العلاقة ارتباطية بين المشكلات الإدارية والأداء المدرسي في مدارس النقب الثانوية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال الجهات التي ستستفيد منها، ومن المؤمل أن يستفد من نتائج هذه الدراسة:

- مديرو المدارس في منطقة النقب من خلال التعرف إلى المشكلات الإدارية التي تعيق تحقيق الأهداف التربوية.
- مديرو المدارس من خلال معرفة العوامل المؤثرة على الأداء المدرسي للمعلمين.

- الباحثون وطلبة الدراسات العليا في الجامعات المهتمون بهذا الموضوع من خلال تزويدهم بمرجع جديد في مجال الدراسة.

حدود محددات الدراسة: تحددت الدراسة من خلال الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: المشكلات الإدارية وعلاقتها بالأداء المدرسي للمعلمين من وجهة نظرهم.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية في منطقة النقب.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في المدارس الثانوية في منطقة النقب.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2017–2018م.

محددات الدراسة: يتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكومترية لأداتها (خصائص الصدق والثبات) وعلى مجتمعها والمجتمعات المشابهة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

المشكلات الإدارية: "هي الصعوبات التنظيمية التي تتعرض لها المدرسة أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها المحددة ويعيقها عن تحقيق أهدافها التعليمية " (صالح،2004: 4)

وتعرف إجرائيا بأنها: المشكلات الإدارية التي تعاني منها المدارس الثانوية في منطقة النقب الثانوية.

الأداء المدرسي: "بلوغ العاملين في المدرسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية " (مصطفى، 2002 : 415).

ويعرف إجرائياً بأنه: بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدت لقياس مستوى الأداء المدرسي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة النقب.

منطقة النقب: المنطقة الجغرافية الخاضعة للسيادة الإسرائيلية وتلك الخاضعة للسلطة الفلسطينية المحتلة أو لحكم عسكري إسرائيلي.

مدارس النقب الثانوية: هي المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في منطقة النقب داخل الخط الأخضر.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات التابعة: استجابة المعلمين لفقرات مقياس المشكلات الإدارية
2. المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان(ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان(دبلوم عالي فأقل، دراسات عليا)
- نوع المدرسة: ولها مستويان(حكومية، خاصة).

3. **إجراءات الدراسة:**

بعد الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالموضوع الدراسة والدراسات السابقة، تم تطوير أداة الدراسة، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها، تم اختيار عينة الدراسة، وتم توزيع الأداة عليهم، وبعد جمع الاستبانات تم تحليلها واستخراج النتائج.

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ؛ لملاءمته لهذه الدِّراسة وللإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات، في المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في منطقة النقب، والبالغ عددهم (960) معلما ومعلمة، وفقا لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي(2016–2017) م.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (402) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، نوع المدرسة

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	202	50.2
	أنثى	200	49.8
	المجموع	**402**	**100.0**
المؤهل العلمي	دبلوم عالي فأقل	119	29.6
	دراسات عليا	283	70.4
	المجموع	**402**	**100.0**
نوع المدرسة	حكومية	299	74.4
	خاصة	103	25.6
	المجموع	**402**	**100.0**

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانة تكون المحور الاول من فقرات لقياس المشكلات الإدارية، والتي تكونت من أربعة مجالات: (المشكلات الإدارية التخطيطية، والمشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين في المدرسة، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية) وتكونت من (36) فقرة، أما المحور الثاني فقد تناولت الأداء المدرسي وتكونت من (28) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة مجالات هي: (مجال الأداء المدرسي للمدير، و مجال الأداء المدرسي للمعلم، ومجال المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية، ومجال التجهيزات المدرسية) وقد تم اعتماد نموذج ليكرت خماسي التدريج: (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) لتصحيح الاستجابات على فقرات الاستبانة.

صدق الأداة: تم عرض أداة الدراسة بصيغتها الأولية للتأكد من الصدق الظاهري على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات عددهم (18) من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية واللغة العربية، والقياس والتقويم ، حيث تم اعتماد فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات الإملائية والفنية.

ثبات محور المشكلات الادارية: تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة عشوائيّة تكونت من (62) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وإعادة تطبيقها على نفس العينة بعد أسبوعين، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2):معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) ومعامل ثبات الاعادة (بيرسون) لكل مجال من مجالات أداة المشكلات الإدارية

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معامل ثبات الاعادة (بيرسون)
1	المشكلات الإدارية التخطيطية	9	0.89	0.82
2	المشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية	9	0.93	0.89
3	المشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين في المدرسة	9	0.91	0.80
4	المشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية	9	0.92	0.81
	المشكلات الإدارية ككل	36	0.97	0.80

ثبات محور الأداء المدرسي: للتحقق من ثبات أداة الدراسة ، فقد تم تطبيقها على عينة عشوائيّة تكونت من (62) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، وإعادة تطبيقها على نفس بعد أسبوعين، والجدول (3) يبين ذلك .

جدول (3): معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) ومعامل ثبات الاعادة (بيرسون) لكل مجال من مجالات استبانة الأداء المدرسي

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معامل ثبات الاعادة (بيرسون)
1	الأداء المدرسي للمدير	7	0.90	0.86
2	الأداء المدرسي للمعلم	7	0.92	0.79
3	المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية	7	0.94	0.81
4	التجهيزات المدرسية	7	0.91	0.88
	الأداء المدرسي ككل	28	0.96	0.84

المحك المستخدم لتحديد مستوى المشكلات الإدارية ومستوى الأداء المدرسي.

لتحديد مستوى المشكلات الإدارية ومستوى الأداء المدرسي في المدارس الثانوية في منطقة النقب لكل مجال من مجالاته استخدم المعيار الاحصائي المبين في جدول (4).

جدول (4): المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأداء المدرسي ومستوى المشكلات الإدارية

المتوسط الحسابي لكل مجال	المستوى
من 1.00 – أقل من 1.80	متدنٍ جدًا
من 1.80 – أقل من 2.60	متدنٍ

من 2.60 – أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 – أقل من 4.20	عالٍ
من 4.20 – 5.00	عالٍ جدًا

المعالجات الإحصائية:

- **للإجابة عن السؤال الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.**
- **للإجابة عن السؤال الثالث أُستخدم معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة العلاقة بين المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب والأداء المدرسي، استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي** (STEPWISE MULTIPLE LINEAR REGRESSION) .

عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة المشكلات الإدارية ككل، وكل مجال من مجالاته (المشكلات الإدارية التخطيطية، والمشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين في المدرسة، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية)، ويبين جدول (5) ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة المشكلات الإدارية ككل

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	المشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية	2.99	0.94	1	متوسط
4	المشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية	2.89	0.98	2	متوسط
1	المشكلات الإدارية التخطيطية	2.85	0.91	3	متوسط
3	المشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين في المدرسة	2.83	0.91	4	متوسط
	مستوى المشكلات الإدارية ككل	2.89	0.84		متوسط

يُلاحظ من جدول (5) أن مستوى المشكلات الإدارية ككل في المدارس الثانوية في منطقة النقب جاء متوسطا حيث جاء المجال الثاني "المشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99) بمستوى متوسط، تلاه في المرتبة الثانية المجال الرابع "المشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية" بمتوسط حسابي (2.89) بمستوى (متوسط)، وجاء المجال الأول "المشكلات الإدارية التخطيطية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.85) بمستوى (متوسط)، في حين

جاء المجال الثالث "المشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين في المدرسة" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.83) بمستوى (متوسط).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات أداة المشكلات الإدارية (المشكلات الإدارية التخطيطية، والمشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية، والمنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية، والمشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي عرض لذلك:

- **المجال الأول (المشكلات الإدارية التخطيطية)**

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (المشكلات الإدارية التخطيطية)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تعدد الجهات التي لها علاقة في وضع الخطط للمدرسة.	3.02	1.13	1	متوسط
1	غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل الذي يحدد الرؤية والرسالة للمدرسة.	2.93	1.18	2	متوسط
4	صعوبة التنبؤ الدقيق بالأحوال المستقبلية المرتبطة بالخطط .	2.93	1.12	2	متوسط
8	قلة مشاركة المعنيين بعملية التخطيط في وضع الخطة.	2.87	1.19	4	متوسط
7	عدم التزام المعنين بعملية التخطيط بمحتوى الخطة.	2.86	1.23	5	متوسط
2	ضعف دقة المعلومات والبيانات التي يتم على اساسها وضع الخطط.	2.81	1.18	6	متوسط
6	قلة خبرة الاداريين بمهارات التخطيط.	2.79	1.26	7	متوسط
5	التكلفة العالية للخطط التي توضع من قبل المديرية.	2.70	1.10	8	متوسط
9	ضعف الوعي بأهمية التخطيط لدى مديري المدارس.	2.69	1.23	9	متوسط
	فقرات المشكلات الإدارية التخطيطية ككل	**2.85**	**.91**		**متوسط**

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)**

يُلاحظ من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (2.69) و(3.02) بمستوى (متوسط). حيث جاءت الفقرة (3) التي نصت على " تعدد الجهات التي لها علاقة في وضع الخطط للمدرسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02) بمستوى (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (9) التي نصت على " ضعف الوعي بأهمية التخطيط لدى مديري المدارس " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.69) بمستوى (متوسط).

- **المجال الثاني (المشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية)**

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (المشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	كثرة المهام الموكلة الى الاداريين في المدرسة.	3.14	1.13	1	متوسط
14	غياب المعايير الواضحة في تولي المناصب الادارية.	3.05	1.23	2	متوسط
15	تكليف الاداريين بأعمال ليست من صلب تخصصهم.	3.05	1.25	2	متوسط
11	الروتين والاجراءات الطويلة في تنفيذ القرارات الادارية.	3.00	1.12	3	متوسط
10	وجود قنوات اتصال غير واضحة ومغلقة داخل المدرسة.	2.98	1.20	3	متوسط
13	الاعتماد الدائم على الخطابات الرسمية في عملية الاتصال الاداري.	2.97	1.17	6	متوسط
18	اغفال التنسيق بين مختلف الاقسام في المدرسة.	2.97	1.20	6	متوسط
17	عدم وضوح المهام الرسمية المطلوبة من الاداريين.	2.91	1.16	8	متوسط
12	توفر وسائل اتصال غير حديثة في مجال العمل.	2.83	1.18	9	متوسط
	فقرات المشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية ككل	**2.99**	**.94**		**عالي**

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)**

يُلاحظ من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (2.83) و(3.14) بمستوى (متوسط). حيث جاءت الفقرة (16) التي نصت على " كثرة المهام الموكلة الى الاداريين في المدرسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.14) بمستوى (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (12) التي نصت على " توفر وسائل اتصال غير حديثة في مجال العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83) بمستوى (متوسط).

- **المجال الثالث (المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية)**

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث (المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	تقاعس الموظفون في إنجاز المهام الموكلة اليهم في وقتها.	2.99	1.16	1	متوسط
23	ضعف الثقة بين الموظفين والاداريين في المدرسة.	2.98	1.24	2	متوسط
24	تدخل الموظفين في شؤون غيرهم.	2.96	1.24	3	متوسط
22	ضعف التزام الموظفين بأوقات الدوام الرسمي.	2.87	1.22	4	متوسط
20	ضعف معرفة الموظفين بالمهام الموكلة اليهم.	2.80	1.14	5	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	زيادة عدد الموظفين في المدرسة.	2.75	1.17	6	متوسط
25	تضييع الوقت لدى الموظفين في امور خاصة خلال الدوام الرسمي.	2.75	1.19	6	متوسط
26	استغلال الموظفين مناصبهم لخدمة اغراضهم الخاصة.	2.71	1.26	8	متوسط
27	صعوبة المواصلات من وإلى المدرسة.	2.66	1.36	9	متوسط
	فقرات المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية ككل	**2.83**	**.91**		**متوسط**

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)**

يُلاحظ من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين (2.66) و(2.99) بمستوى (متوسط). حيث جاءت الفقرة (21) التي نصت على " تقاعس الموظفون في إنجار المهام الموكلة اليهم في وقتها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99) بمستوى (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (27) التي نصت على " صعوبة المواصلات من وإلى المدرسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.66) بمستوى (متوسط).

- **المجال الرابع (المشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية)**

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع (المشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
29	قلة تزويد الإدارة للمعلمين بوسائل تعليمية تساعدهم على أداء مهامهم التدريسية.	3.15	1.25	1	متوسط
28	قلة الغرف المخصصة للاجتماعات المدرسية.	3.10	1.34	2	متوسط
32	قلة برامج توعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلّية.	3.03	1.17	3	متوسط
33	صعوبة إعداد مشاريع لإصلاح البيئة المدرسية.	2.95	1.18	4	متوسط
34	عدم الاهتمام بالمشكلات البيئية المدرسية.	2.87	1.20	5	متوسط
35	عدم اشراك إدارة المدرسة المسؤولين عن البيئة في الندوات والمحاضرات التي تنظّمها.	2.84	1.19	6	متوسط
30	عدم اهتمام الإدارة بتوفير الاضاءة والبنية التحتية في المدرسة.	2.79	1.26	7	متوسط
31	ضعف التزام الإدارة بالنظام في المدرسة.	2.74	1.26	8	متوسط
36	عدم توفير الإدارة غرفة خاصة بالمعلمين.	2.52	1.32	9	متدني
	قلة الغرف المخصصة للاجتماعات المدرسية.	**2.89**	**.98**		**عالي**

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)**

يُلاحظ من جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (2.52) و(3.15) بمستوى تراوح بين (متدنٍ) و(متوسط). حيث جاءت الفقرة (29) التي نصت على " قلة تزويد الإدارة للمعلمين بوسائل تعليمية تساعدهم على أداء مهامهم التدريسية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.15) بمستوى (متوسط)، في حين جاءت الفقرة (36) التي نصت على " عدم توفير الإدارة غرفة خاصة بالمعلمين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.52) بمستوى (متدنٍ).

وهذا يعني أن هناك غيابا للتخطيط الاستراتيجي الشامل في المدارس في النقب وصعوبة التنبؤ الدقيق بالأحوال المستقبلية المرتبطة بالخطط ؛ بسبب قلة مشاركة المعنيين بعملية التخطيط في وضع الخطة، وعدم التزام المعنين بعملية التخطيط بمحتوى الخطة جراء قلة خبرة الإداريين بمهارات التخطيط، كثرة المهام الموكلة الى الإداريين في المدرسة، وغياب المعايير الواضحة في تولي المناصب الإدارية، بالإضافة إلى تكليف الإداريين بأعمال ليست من صلب تخصصهم، والروتين والإجراءات الطويلة في تنفيذ القرارات الادارية.

وقد تعزى النتيجة إلى حجم الأعمال الموكلة للإداريين مما يسبب تراكم الواجبات وعدم القيام بها والذي يؤدي إلى المشكلات الإدارية في الجوانب المختلفة، وقد يكون السبب في هذه النتيجة يعود إلى عدم قيام المعلمين بواجباتهم الوظيفية والتقاعس عنها مما يحمل الإدارة تحديات جديدة تلزمهم المتابعة، وقد تكون العلاقة بين الإدارة وبين المعلمين يشوبها التوتر والشد مما يرفع من وتيرة المشكلات الإدارية في المدرسة، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة المزين(2013)، واختلفت مع دراسة صالح(2004).

نتائج السؤال الثاني الذي نص على: " ما مستوى الأداء المدرسي في المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين ؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الأداء المدرسي ، وكل مجال من مجالات أداة الأداء المدرسي (الأداء المدرسي للمدير، والأداء المدرسي للمعلم، والمنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية، والتجهيزات المدرسية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويبين جدول (10) ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الأداء المدرسي ككل وكل مجال من مجالات أداة الأداء المدرسي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
1	الأداء المدرسي للمدير	3.87	.82	1	عالٍ
2	الأداء المدرسي للمعلم	3.83	.82	2	عالٍ
3	المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية	3.51	.91	3	عالٍ
4	التجهيزات المدرسية	3.46	.94	4	عالٍ
	مستوى الأداء المدرسي ككل	3.67	.71		عالٍ

يُلاحظ من الجدول (10) أن مستوى الأداء المدرسي ككل من وجهة نظر المعلمين في منطقة النقب (عالٍ) بمتوسط حسابي (3.67) بانحراف معياري (0.71). حيث جاء المجال الأول (الأداء المدرسي للمدير) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) بمستوى (عالٍ)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثاني (الأداء المدرسي للمعلم) بمتوسط حسابي (3.83) بمستوى (عالٍ)، وجاء في المرتبة الثالثة المجال الثالث (المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية) بمتوسط حسابي (3.51) بمستوى (عالٍ)، في حين جاء المجال الرابع (التجهيزات المدرسية) في المرتبة الرابعة والأخيرة المجال بمتوسط حسابي (3.46) بمستوى (عالٍ).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات أداة الأداء المدرسي (الأداء المدرسي للمدير، والأداء المدرسي للمعلم، والمنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية، والتجهيزات المدرسية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، وفيما يلي عرض لذلك:

- **المجال الأول (الأداء المدرسي للمدير)**

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول (الأداء المدرسي للمدير)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاداء
2	يعمل على متابعة انضباط العاملين بالمدرسة في الدوام المدرسي.	4.10	.96	1	عالٍ
1	يعمل على متابعة تنفيذ الاجراءات المتعلقة بالشؤون المالية.	4.01	.93	2	عالٍ
4	يتابع مستوى الاعداد والتحضير للاختبارات الشهرية والامتحانات الفصلية للصفوف.	3.95	1.05	3	عالٍ
6	يتيح للمعلمين والاداريين فرص التأهيل والتدريب المهني في الجامعات والمعاهد.	3.88	1.11	4	عالٍ
3	يعمل على توفير وسائل السلامة ومواد الاسعافات الاولية في المدرسة.	3.84	.98	5	عالٍ
7	ينظم حلقات اتصال بين المدرسة والمسئولين والشخصيات.	3.71	1.12	6	عالٍ
5	يشجع المعلمين والاداريين والمشرفين الاجتماعيين على عمل البحوث الاجرائية.	3.62	1.13	7	عالٍ
	فقرات الأداء المدرسي للمدير ككل	**3.87**	**.82**		**عالٍ**

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)**

يُلاحظ من جدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.62) و(4.10) بمستوى أداء (عالٍ). حيث جاءت الفقرة (2) التي نصت على " يعمل على متابعة انضباط العاملين بالمدرسة في الدوام المدرسي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) بمستوى أداء (عالٍ)، في حين جاءت الفقرة (5) التي نصت على " يشجع المعلمين

والاداريين والمشرفين الاجتماعيين على عمل البحوث الاجرائية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) بمستوى أداء (عالٍ).

- **المجال الثاني (الأداء المدرسي للمعلم)**

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني (الأداء المدرسي للمعلم)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاداء
11	يظهر التزاما اخلاقيا بعلاقته بالآخرين (الزملاء، الرؤساء، اولياء الامور).	3.99	.96	1	عالٍ
10	يستخدم اساليب الترغيب والتحفيز في تعامله مع التلاميذ لتحسين ادائهم التعليمي.	3.83	1.06	2	عالٍ
12	يخطط للدرس بحيث يشتمل على عناصر الاساسية (الاهداف، المحتوى، الانشطة، الوسائل التعليمية).	3.83	1.01	3	عالٍ
14	يحرص على المشاركة الايجابية في الانشطة المدرسية المتنوعة.	3.83	.98	3	عالٍ
13	يتمكن من استخدام مهارات التفكير الاساسية بحسب الوقف التعليمي.	3.81	.92	5	عالٍ
8	يبني علاقات ايجابية مع الادارة المدرسية والمعلمين والموجهين والتلاميذ.	3.80	.98	6	عالٍ
9	يتجنب استخدام الاساليب العقابية كالضرب المهين والسخرية والاستهزاء بتعامله مع التلاميذ.	3.70	1.21	7	عالٍ
	فقرات الأداء المدرسي للمعلم ككل	**3.60**	**0.63**		**عالي**

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)**

يُلاحظ من جدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.70) و(3.99) بمستوى أداء (عالٍ). حيث جاءت الفقرة (11) التي نصت على " يظهر التزاما اخلاقيا بعلاقته بالآخرين (الزملاء، الرؤساء، اولياء الامور)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) بمستوى أداء (عالٍ)، في حين جاءت الفقرة (9) التي نصت على " يتجنب استخدام الاساليب العقابية كالضرب المهين والسخرية والاستهزاء بتعامله مع التلاميذ " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) بمستوى أداء (عالٍ).

- **المجال الثالث (المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية)**

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث (المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية)، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاداء
20	يستخدم المنهج بفعالية في تحقيق اهداف التعليم والتعلم.	3.63	1.03	1	عالٍ
19	يفعل المنهج بما يساعد على التنمية العقلية في مهارات التفكير والتفكير المتوازن.	3.55	1.04	2	عالٍ
21	توجد خطة صفية ولا صفية متعددة المهام تلبي احتياجات التلاميذ ورغباتهم.	3.54	1.12	3	عالٍ
16	ينفذ المنهج باستخدام وسائل وطرائق حديثة تلبي تحقيق الاهداف.	3.52	1.02	4	عالٍ
17	ينفذ المنهج باستخدام موارد بيئية محلية متاحة.	3.45	1.11	5	عالٍ
18	يفعل المنهج بما يساعد على تنمية شخصية التلميذ بكافة الجوانب (العقلية والوجدانية والعملية).	3.44	1.10	6	عالٍ
15	يرتبط المنهج بالقضايا الوطنية والعلمية والتطورات العالمية المعاصرة.	3.43	1.18	7	عالٍ
	فقرات المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية ككل	**3.51**	**.91**		**متوسط**

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)**

يُلاحظ من جدول (13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث تراوحت بين (3.43) و(3.63) بمستوى أداء (عالٍ). حيث جاءت الفقرة (20) التي نصت على " يستخدم المنهج بفعالية في تحقيق اهداف التعليم والتعلم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) بمستوى أداء (عالٍ)، في حين جاءت الفقرة (15) التي نصت على " يرتبط المنهج بالقضايا الوطنية والعلمية والتطورات العالمية المعاصرة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) بمستوى أداء (عالٍ).

- **المجال الرابع (التجهيزات المدرسية)**

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع (التجهيزات المدرسية)، مرتبة تنازليًا وفق المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاداء
26	يبني المعلم علاقات ايجابية مع الادارة.	3.68	1.14	1	عالٍ
24	يشارك المعلم في الفعاليات الاجتماعية.	3.55	1.20	2	عالٍ
23	يتقيد المعلم بالنظم والقوانين الادارية.	3.51	1.07	3	عالٍ

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاداء
22	يتقبل المعلم توجيهات وارشادات الادارة .	3.49	1.11	4	عالٍ
27	يبني المعلم علاقات ايجابية مع تلاميذه.	3.35	1.19	5	متوسط
28	يتقبل المعلم اراء زملائه التي تختلف عن آرائه.	3.35	1.23	6	متوسط
25	يتعاون المعلم داخل المدرسة مع زملائه.	3.30	1.30	7	متوسط
	فقرات التجهيزات المدرسية ككل	**3.67**	**.71**		**عالي**

*** الدرجة الدنيا (1) والدرجة العليا (5)**

يُلاحظ من جدول (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول تراوحت بين (3.30) و(3.68) بمستوى أداء تراوح بين (متوسط) و(عالٍ). حيث جاءت الفقرة (26) التي نصت على " يبني المعلم علاقات ايجابية مع الادارة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) بمستوى أداء (عالٍ)، في حين جاءت الفقرة (25) التي نصت على " يتعاون المعلم داخل المدرسة مع زملائه " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) بمستوى أداء (متوسط).

وهذا قد يعني أن مدير المدرسة يعمل على متابعة انضباط العاملين بالمدرسة في الدوام المدرسي، ويقوم على متابعة تنفيذ الاجراءات المتعلقة بالشؤون المالية، ويتابع مستوى الإعداد والتحضير للاختبارات الشهرية والامتحانات الفصلية للصفوف، ويشجع المعلمين والاداريين والمشرفين الاجتماعيين على عمل البحوث الاجرائية، كما أن المعلم قد يظهر التزاما اخلاقيا بعلاقته بالآخرين في المدرسة، ويخطط للدروس بشكل جيد، ويحرص على المشاركة الإيجابية في الأنشطة المدرسية المتنوعة، ويبني علاقات ايجابية مع الادارة المدرسية والمعلمين والموجهين والتلاميذ.

كما أن المنهاج المدرسي قد يستخدم بفعالية في تحقيق أهداف التعليم والتعلم، ويفعل بما يساعد على التنمية العقلية في مهارات التفكير والتفكير المتوازن، وينفذ باستخدام وسائل وطرائق حديثة تلبي تحقيق الأهداف، ويرتبط المنهج بالقضايا الوطنية والعلمية والتطورات العالمية المعاصرة.

كما أن التجهيزات المدرسية تتوفر فيها كافة احتياجات العملية التعليمية التعلمية، وتحرص الإدارة على توفيرها، وقد تعزى النتيجة العالية في مستوى الأداء المدرسي في كافة المجالات إلى توفر الرغبة عند العاملين لإظهار الجوانب الإيجابية في عملهم، وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة العسيلي (2007).

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: " هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المشكلات الإدارية المدرسية والأداء المدرسي في مدارس النقب الثانوية؟".

للإجابة على هذا السؤال؛ حُسبت أولًا مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة المشكلات الإدارية ككل وكل مجال من مجالات من جهة وبين مجالات أداة الأداء المدرسي ككل وكل مجال من مجالاته من جهة أخرى؛ وذلك لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها بينهما، ويبين جدول (15) ذلك.

جدول (15): معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة المشكلات الإدارية وبين مجالات أداة الأداء المدرسي

مجالات أداة الأداء المدرسي		مجالات أداة المشكلات الإدارية				المشكلات الإدارية ككل
		المشكلات الإدارية التخطيطية	المشكلات الإدارية التنظيمية والتنسيقية	المشكلات الإدارية المتعلقة بالموظفين في المدرسة	المشكلات الإدارية المتعلقة بالبيئة المدرسية	
الأداء المدرسي للمدير	معامل ارتباط بيرسون	-.244**	-.293**	-.196**	-.196**	-.259**
	الدلالة الاحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
الأداء المدرسي للمعلم	معامل ارتباط بيرسون	-.195**	-.219**	-.225**	-.161**	-.223**
	الدلالة الاحصائية	.000	.000	.000	.001	.000
المنهاج المدرسي والأنشطة المدرسية	معامل ارتباط بيرسون	-.237**	-.230**	-.125*	-.128*	-.200**
	الدلالة الاحصائية	.000	.000	.012	.010	.000
التجهيزات المدرسية	معامل ارتباط بيرسون	-.324**	-.291**	-.217**	-.288**	-.312**
	الدلالة الاحصائية	.000	.000	.000	.000	.000
الأداء المدرسي ككل	معامل ارتباط بيرسون	-.312**	-.320**	-.235**	-.241**	-.308**
	الدلالة الاحصائية	.000	.000	.000	.000	.000

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.01$)

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يُلاحظ من جدول (15) وجود علاقة سالبة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.01$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة المشكلات الإدارية ككل وتقديراتهم على فقرات أداة الأداء المدرسي ككل. حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (**308.)؛ الذي يدل على أنه بزيادة المشكلات الإدارية ككل لدى المعلمين يقل أداءهم المدرسي ككل.

إن هذه النتيجة تعني أن المشكلات الإدارية لها تأثيرًا سلبيًا على الأداء المدرسي، فكلما كانت المشكلات الإدارية قليلة ارتفع الأداء والعكس صحيح.

وفي ضوء مناقشة نتائج الدراسة فإنها توصي بما يلي:

- العمل على تحسين البيئة المادية للإدارة المدرسية للحفاظ على مستوى الأداء المرتفع للمعلمين.
- الإستمرار في تخفيز المعلمين لضمان جودة أدائهم.
- إجراء مزيدا من البحوث حول المشكلات التربوية وربطها مع متغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي.

المراجع :

المراجع العربية:

أبو عودة ، محمد .(2004)." **المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظة غزة**" .(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية ، غزة .

أحمد ،إبراهيم .(2003). **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين** ، القاهرة: دار الفكر العربي

حجي، احمد.(2001). **بيئة التعليم**، القاهرة :دار الفكر.

حسين، سلامة. (2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**. عمان: دار الفكر.

الحيلة، محمد.(2009). **مهارات التدريس الصفي**. ط3، عمان: دار المسيرة.

الدعيج، هادي.(2004). **أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الرمضان، عادل،(2005). **المشكلات الادارية التي تواجه المشرفين والطلاب في برنامج التربية العملية في كليات التربية – دولة الكويت**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك.

صالح، أمنة.(2004). " **المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر مديري والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب في محافظات شمال فلسطين**". (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الطريفي، محمد (2003). **القيادة الإدارية** ، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، مصر.

عابدين، محمد.(2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان :دار الشروق.

العسيلي، زهير.(2007). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، جامعة البحرين، 1(4)،1-25.

عطيوي، جودت .(2001). **الإدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها**. عمان: دار الثقافة العلمية.

العمري، حسن.(2000). "**درجة ممارسة المشرفين التربويين للمبادئ التربوية الواردة في قانون التربية والتعليم رقم(3) لعام 1994**".(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

غنيم، خالد.(2006). **مشكلات تربوية معاصرة**. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

الغيثي، هاني.(2012). **معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء المدرسي في سلطنة عمان: نموذج مقترح.** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة تونس، تونس.

كلاوي، عبد الغني(2014). "**واقع الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين**"،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق.

المزين، سليمان.(2013). المشكلات الإدارية والسلوكية لدى الطلبة الأيتام في المدارس الإسلامية الخاصة من وجهة نظر معلميهم وسبل الحد منها . **مجلة الجامعة الاسلامية**، 10(1)، ص135_ 165.

مصطفى، أحمد .(2002). **إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل.** القاهرة: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Arnold, E& Public, M. C. 2003. Managing Effectively in the Downsized Organization, *Health Care Manager***,** 22(1), 56-62,

Goedele ,jan, Martin, Peter(2009) using school performance feedback perceptions of primary school principals. *Journal of school effectiveness and school improvement* , 20(2) , 56-65.

Perterson, M.(2004). Planning procedures and leadership rale of the principal in professional development school(phd). *Dissertation ball state university*, 23-150.