

## التحديات الإدارية في مرحلة التعليم المتوسط: دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري التربوي

الشريف عاشور محمد أبوخريص

(جامعة غريان - كلية التربية الأصابعة)

<https://doi.org/10.65723/RMSP2634>

### الملخص:

يستهدف هذا البحث تقديم إطار نظري تحليلي معمق للمشكلات والتحديات الإدارية التي تواجه مؤسسات التعليم المتوسط، وذلك من خلال تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للإدارة المدرسية في تفعيل المنظومة التعليمية وتجويد مخرجاتها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات التربوية وتأصيل المفاهيم الإدارية المرتبطة بالقيادة والنمط التنظيمي. وقد تم تصنيف التحديات إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: (تنظيمية، وفنية، وسلوكية). وخلصت الورقة إلى أن تطوير الإدارة المدرسية يتطلب الانتقال الجذري من النمط البيروقراطي المركزي إلى نمط "القيادة التربوية التحويلية" و"القيادة الأخلاقية" التي توازن بين الإنتاجية والاحتياجات الإنسانية. كما قدم البحث جملة من التوصيات الإجرائية أهمها تعزيز اللامركزية وتفعيل برامج التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المدرسية، التعليم المتوسط، التحديات الإدارية، القيادة التربوية.

### Abstract:

This research aims to provide an in-depth theoretical and analytical framework for the administrative challenges facing middle school institutions. It highlights the strategic role of school administration in activating the educational system and improving its outcomes. The study employs a descriptive-analytical methodology to review educational literature and establish administrative concepts related to leadership and organizational patterns. The challenges were categorized into three main dimensions: organizational, technical, and behavioral.

The paper concludes that developing school administration requires a fundamental shift from a centralized bureaucratic model to "Transformational Educational Leadership" and

"Ethical Leadership" that balance productivity with human needs. The research provides several procedural recommendations, most notably enhancing decentralization and implementing sustainable professional development programs for school principals.  
Keywords: School Administration, Middle School Education, Administrative Challenges, Educational Leadership.

#### مقدمة البحث:

تعد الإدارة المدرسية المحرك الجوهري والقلب النابض لكل مؤسسة تعليمية تطمح نحو التميز، فهي المسؤول الأول عن تحويل الفلسفات والسياسات التربوية من مجرد نظريات مكتوبة إلى ممارسات واقعية يلمسها المعلم والمتعلم على حد سواء. إن كفاءة أي نظام تعليمي في العصر الحديث لا تقاس فقط بجودة المناهج أو حداثة المباني، بل بمدى امتلاك القيادة الإدارية للقدرة على تنسيق الجهود البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي (الطيب، 1999، ص22).

وفي ظل التحولات العالمية المتسارعة، لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية ضبط داخلي أو تنفيذ للأوامر المركزية، بل أصبحت "علماً وفناً" يتطلب من القائد التربوي امتلاك مهارات ذهنية وإنسانية وفنية تمكنه من مواجهة الأزمات وتحفيز طاقات الإبداع لدى المرؤوسين (العامري والفوزان، 2002، ص15). إن التعليم في جوهره رسالة تهدف إلى بناء إنسان قادر على نقد الواقع وتطويره، وهذه الرسالة لا يمكن أن تتحقق في ظل بيئة إدارية جامدة تعيق الفكر الحر وتقتل روح المبادرة (فيري، 1990، ص112).

#### مشكلة البحث:

تتجلى مشكلة البحث في وجود فجوة عميقة بين مخرجات الفكر التربوي المعاصر الذي ينادي بـ "الاستقلالية والقيادة التحويلية"، وبين الواقع الميداني لإدارة مدارس التعليم المتوسط الذي لا يزال يزرح تحت وطأة الأنماط التقليدية والمركزية الشديدة. إن هذه الفجوة أدت إلى بروز جملة من المعوقات التي تحد من فاعلية المدرسة كمنظمة اجتماعية وتربوية.

تتبلور المشكلة في أن مدير المدرسة يجد نفسه محاصراً بتراكم الأعباء الروتينية والمكتبية التي تستنزف وقته وجهده، مما يدفعه لإهمال الجوانب الفنية والبيداغوجية التي هي جوهر عمله كـ "مشرف مقيم" (رشيد، 1974، ص85). وتأسيساً على ذلك، تبرز الحاجة الملحة لتشخيص هذه التحديات في إطار نظري رصين يحاول الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

"ما هي الأبعاد المفاهيمية والنظرية للمشكلات الإدارية التي تعيق فعالية الأداء في مرحلة التعليم المتوسط؟"

#### تساؤلات البحث:

يسعى البحث الحالي للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

ما هو المفهوم الوظيفي للإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة؟

ما هي أبرز المشكلات الإدارية (التنظيمية، الفنية، والسلوكية) التي تواجه قيادات التعليم المتوسط؟

ما مدى تأثير الدور القيادي في تحقيق التوازن التنظيمي ومعالجة المعوقات الإدارية؟  
ما هي الرؤية المقترحة لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم المتوسط بما ينسجم مع معايير الجودة الشاملة؟  
**أهداف البحث:**

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف العلمية التالية:  
تأصيل المفاهيم المتعلقة بالإدارة المدرسية ومشكلاتها في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.  
الكشف عن الأبعاد المختلفة للمشكلات الإدارية (تنظيمية، فنية، سلوكية) التي تواجه مدارس التعليم المتوسط.  
تحليل دور القيادة المدرسية في مواجهة التحديات الإدارية وتحقيق التوازن التنظيمي.  
تقديم رؤية نظرية مقترحة تساهم في تطوير الأداء الإداري والارتقاء بجودة العملية التعليمية.

#### **أهمية البحث:**

تنبثق أهمية هذا البحث من كونه يتناول مرحلة تعليمية حرجة (التعليم المتوسط)، وتتجلى الأهمية في جانبين:  
الأهمية العلمية (النظرية): تزويد المكتبة التربوية بإطار نظري يربط بين الفكر الإداري الحديث ومعوقات التطبيق،  
مما يفتح آفاقاً لباحثين آخرين لنتناول هذه الظاهرة.

الأهمية العملية (التطبيقية): مساعدة صناع القرار ومديري المدارس على فهم جذور المشكلات الإدارية لتبني  
استراتيجيات إصلاحية ناجعة ترفع من مستوى الأداء المدرسي وتساهم في تحسين البيئة التعليمية.

#### **منهجية البحث:**

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للأبحاث النظرية المستقلة، حيث يقوم على:  
رصد الظاهرة الإدارية وتتبع تطورها من خلال المراجع والأدبيات التربوية الرصينة.  
تحليل النصوص والآراء الفلسفية لخبراء الإدارة التربوية لاستنباط الأبعاد الحقيقية للمشكلات الإدارية.  
تقديم رؤية نقدية واستنتاجات تساهم في تقديم حلول نظرية مقترحة للميدان التربوي.

#### **تحديد المصطلحات:**

الإدارة المدرسية: هي عملية تربوية واجتماعية تهدف إلى تنظيم وتنسيق الجهود البشرية والمادية داخل المدرسة  
لتحقيق أهداف التعليم بكفاءة ويسر، وهي الوحدة التنفيذية للسياسة التعليمية (الشيباني، 1979، ص 245).  
المشكلات الإدارية: هي جملة العوائق التنظيمية، الفنية، أو البشرية التي تحول دون قيام المدرسة بوظائفها المنشودة  
وتؤدي إلى هدر في الوقت والجهد وتعيق عملية التطوير (عبود، 2000، ص 67).  
التعليم المتوسط: هو المرحلة التعليمية الوسيطة التي تلي التعليم الابتدائي وتسبق التعليم الثانوي، وتمتاز بخصائص  
نمائية معينة للطلاب تتطلب نمطاً إدارياً وتربوياً خاصاً.

### تمهيد:

يمثل الإطار النظري الركيزة الأساسية التي يستند إليها الباحث في تحليل "التحديات الإدارية" وفهم أبعادها التنظيمية والفنية. إن الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم المتوسط تتطلب رؤية تجمع بين الأصالة في الأصول التربوية وبين المعاصرة في الأنماط القيادية. وسيتناول هذا الفصل المنطلقات الفلسفية للإدارة المدرسية، مع عرض موسع للدراسات السابقة والتعقيب عليها لتحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي لمعالجتها.

### المفهوم المعاصر للإدارة المدرسية:

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف إلى تنفيذ اللوائح، بل أصبحت "عملية تربوية واجتماعية" تستهدف تهيئة الظروف المناسبة للنمو الشامل. ويؤكد (عريفج، 2001، ص31) أن الإدارة الناجحة هي التي توازن بين المهام التنظيمية والأدوار القيادية الفنية. إن الإدارة في جوهرها هي "علم وفن" يعنى بتنسيق الجهود البشرية وتوظيف الموارد المادية المتاحة بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وأقصر وقت (الطيب، 1999، ص42).

### فلسفة الإدارة كمنظومة اجتماعية وتوازن تنظيمي:

تستند الإدارة المدرسية الحديثة إلى اعتبار المدرسة "نظاماً اجتماعياً" مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة. ويرى (الطيب، 1999، ص42) أن نجاح هذا النظام يعتمد على قدرة المدير على تحقيق "التوازن التنظيمي"؛ أي الموازنة بين متطلبات المؤسسة الرسمية وبين احتياجات الأفراد العاملين فيها. وفي مرحلة التعليم المتوسط، تبرز أهمية الإدارة في قدرتها على احتواء الخصائص السلوكية للطلاب والمعلمين على حد سواء، مما يضمن استقرار البيئة التعليمية وتقليل الصراعات التنظيمية (العرفي، 1993، ص120).

### التمايز بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:

من الضروري بمكان التفريق بين المستويين الإداريين لضبط نطاق البحث:

الإدارة التعليمية: وهي المستوى الاستراتيجي المعني برسم السياسات العامة للدولة، وتوفير الميزانيات، ووضع الخطط الكبرى للنظام التعليمي ككل (عبود، 1990، ص104).

الإدارة المدرسية: وهي المستوى التنفيذي والميداني داخل أسوار المدرسة، والمسؤولة عن تحويل السياسات الكبرى إلى واقع تربوي ملموس، وهي التي تواجه التحديات الإدارية والفنية بشكل مباشر (البدري، 2005، ص58).

### الوظائف القيادية لمدير المدرسة في ضوء الاتجاهات الحديثة:

لكي يتجاوز المدير التحديات الإدارية المعاصرة، يجب أن يمارس وظائفه بمنظور قيادي متطور:

التخطيط الاستراتيجي: القدرة على وضع رؤية مستقبلية للمدرسة وتوقع الأزمات وصياغة خطط بديلة (الشيباني، 1979، ص245).

التنظيم الفعال: توزيع المهام بناءً على الكفاءة والقدرات الفردية، مما يمنع تداخل الاختصاصات ويحقق الانسيابية في العمل (فهمي وعبد الملك، 1993، ص19).

التقويم والتطوير: متابعة الأداء الفني للمعلمين وتقديم التغذية الراجعة المهنية لرفع مستوى التحصيل العلمي (أحمد، 2006، ص140).

#### الدراسات السابقة

لقد حظي موضوع الإدارة المدرسية وتحدياتها باهتمام واسع، ومن أبرز الدراسات التي شكلت مرجعية لهذا البحث: أولاً: دراسة العامري والفوزان (2002): "السلوك القيادي والفعالية التنظيمية"

**الهدف والمنهج:** بحثت هذه الدراسة في أثر الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية "التحويلية" التي تعتمد على الإلهام والتحفيز الفكري هي الأكثر قدرة على حل النزاعات الإدارية وتجاوز العقبات الروتينية، وأوصت بضرورة الانتقال من "المدير الموظف" إلى "المدير القائد" (ص15).

ثانياً: دراسة البدري (2005): "الاتجاهات الحديثة ومعوقات الإبداع الإداري"

**الهدف والمنهج:** ركزت على تحليل الواقع الإداري في المدارس العربية والمعوقات التي تحول دون الإبداع. **النتائج:** أثبتت أن "المركزية الإدارية الشديدة" وتضخم الأعباء المكتبية يمثلان العائق الأول أمام تطوير الأداء المدرسي، وأكدت أن منح الاستقلالية لمديري المدارس هو المفتاح الحقيقي لتحقيق جودة التعليم (ص60).

ثالثاً: دراسة أحمد (2006): "الإدارة المدرسية وتحديات القرن الحادي والعشرين"

**الهدف والمنهج:** مسح وصفي لواقع الكفايات الإدارية والمهنية لدى مديري المدارس. **النتائج:** كشفت الدراسة عن وجود فجوة في التكوين المهني للمديرين، حيث يفتقر الكثير منهم لمهارات الإشراف الفني والتعامل مع التقنيات الحديثة، مما يجعلهم ينشغلون بالمهام الروتينية على حساب الجودة التربوية (ص140).

رابعاً: دراسة ستارات (1994, Starratt): "بناء المدرسة الأخلاقية"

**الهدف والمنهج:** رؤية فلسفية وتنظيمية حول دور الأخلاقيات المهنية في القيادة المدرسية. **النتائج:** أكدت أن القيادة المدرسية ليست مجرد مهارات فنية، بل هي "التزام أخلاقي"، وأن غياب العدالة التنظيمية يعد من أكبر المشكلات السلوكية التي تعيق الأداء، ودعت لتبني نموذج "القيادة بالقيم" (p. 54).

التعقيب على الدراسات السابقة .

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتبين أنها ركزت على الجوانب السلوكية والقيادية العامة. بينما يتميز البحث الحالي بما يلي:

التخصص المرحلي: التركيز النوعي على مرحلة التعليم المتوسط، وهي مرحلة تمثل جسراً حرجاً تتطلب نمطاً إدارياً يراعي خصائصها النوعية.

التكامل التحليلي: دمج الأبعاد التنظيمية والفنية والسلوكية للمشكلات في إطار نظري واحد، مما يسهل وضع رؤية شاملة للإصلاح.

تحليل أبعاد المشكلات الإدارية في التعليم المتوسط

### تمهيد:

تعد مرحلة التعليم المتوسط من أكثر المراحل التعليمية حساسية، حيث تتقاطع فيها التحديات التنظيمية مع الخصائص النمائية للطلاب. ومن خلال تحليل الأدبيات التربوية والواقع الميداني، يمكن تصنيف المشكلات الإدارية التي تواجه هذه المرحلة إلى ثلاثة أبعاد رئيسة متداخلة، يؤثر كل منها في الآخر وفي جودة المخرج التعليمي النهائي.

البعد الأول: المشكلات التنظيمية (البنوية)

ترتبط هذه المشكلات بالهيكل الإداري والأنظمة واللوائح التي تحكم عمل المدرسة، ومن أبرزها: المركزية الشديدة وتدني الاستقلالية: لا تزال الإدارة المدرسية تعاني من تبعية مطلقة للإدارات المركزية، مما يحد من قدرة مدير المدرسة على اتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة تتناسب مع بيئته المحلية (البدرى، 2005، ص62).  
تداخل الاختصاصات وتضخم المهام: يؤدي غياب التوصيف الوظيفي الدقيق إلى تداخل المهام بين مدير المدرسة ومعاونيه، مما يسبب صراعات تنظيمية وضياًعاً للمسؤولية (فهمي وعبد الملك، 1993، ص19).  
تضخم الأعباء المكتبية والروتين: يستهلك العمل المكتبي والمراسلات الروتينية الجزء الأكبر من وقت الإدارة، مما يصرفها عن دورها القيادي والتربوي الأصيل (عبود، 2000، ص67).

البعد الثاني: المشكلات الفنية والمهنية

تتعلق هذه المشكلات بالجانب الأكاديمي والمهني الذي يمس صلب العملية التعليمية:  
قصور برامج التنمية المهنية: هناك فجوة واضحة في البرامج التدريبية المخصصة لمديري المدارس، حيث تفتقر غالباً إلى الجوانب العملية والتقنية الحديثة (أحمد، 2006، ص140).  
ضعف آليات الإشراف التربوي الحديث: لا يزال الإشراف يُنظر إليه كأداة "تفتيشية" بدلاً من كونه عملية تطويرية تشاركية، مما يجعل مدير المدرسة يفتقر للمساعدة الفنية اللازمة (عريفج، 2001، ص38).  
محدودية توظيف التقنيات في الإدارة: يواجه العديد من المديرين صعوبات في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مما يزيد من بطء الإجراءات الإدارية.

البعد الثالث: المشكلات السلوكية والبشرية

تركز على العنصر البشري والمناخ التنظيمي داخل المدرسة:

ضعف قنوات الاتصال: يؤدي ضعف التواصل بين الإدارة والمعلمين إلى سوء فهم للأهداف، مما يقلل من تماسك الجماعة التربوية (الطيب، 1999، ص50).

انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي: نتيجة لضغوط العمل وغياب نظام حوافز عادل (مادي ومعنوي)، يصاب الكادر التعليمي والإداري بالإحباط، مما ينعكس سلباً على الأداء العام (العرفي، 1993، ص125).  
غياب القيادة الأخلاقية والقنوة: في بعض الحالات، يؤدي غياب العدالة التنظيمية في توزيع الأعباء إلى شعور بالظلم بين المعلمين، وهو ما أكده (Starratt, 1994, p.54) كأحد أكبر معوقات بناء مدرسة ناجحة.

### الخاتمة والتوصيات

#### استنتاجات البحث:

من خلال الدراسة النظرية والتحليلية لأبعاد التحديات الإدارية، خلص البحث إلى النتائج التالية:  
إن الإدارة المدرسية في التعليم المتوسط لا تزال تعمل بعقلية "المدير المنفذ" للتعليمات، بينما يتطلب العصر التحول إلى "المدير القائد" التحويلي.  
توجد علاقة طردية بين استقلالية المدرسة وبين قدرتها على حل مشكلاتها؛ فكلما زادت اللامركزية، زادت فرص الإبداع الإداري.

المشكلات الإدارية منظومة متكاملة؛ فلا يمكن معالجة المشكلات الفنية بمعزل عن تحسين الظروف السلوكية والمناخ التنظيمي للمدرسة.

#### التوصيات المقترحة:

بناءً على ما تقدم، يقدم الباحث الرؤية التطويرية التالية:  
إعادة هيكلة الصلاحيات: ضرورة منح مديري المدارس صلاحيات إدارية ومالية أوسع (اللامركزية) لتمكينهم من مواجهة التحديات الميدانية بمرونة.  
التمهين القيادي: ربط تولي إدارة المدرسة بالحصول على رخصة قيادية متخصصة تخضع لتدريب مكثف في مهارات القيادة الحديثة والذكاء الاصطناعي في الإدارة.  
تبني القيادة الأخلاقية: تعزيز قيم العدالة والشفافية والمشاركة في صنع القرار المدرسي لبناء مناخ تنظيمي جاذب (Starratt, 1994, p.60).

تفعيل التكنولوجيا: التحول الشامل نحو الإدارة الرقمية لتقليل الأعباء الورقية والروتينية وتوفير الوقت للعملية التربوية.  
تطوير نظام الحوافز: وضع معايير دقيقة وشفافة للحوافز تربط التميز الإداري والتربوي بالتقدير المادي والمعنوي.

#### قائمة المراجع والمصادر

1. أحمد إبراهيم أحمد (2006). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
2. أحمد رشيد (1974). إدارة التنمية والإصلاح الإداري، دار المعارف، القاهرة.

3. أحمد سالم العامري، ناصر محمد الفوزان (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت.
4. أحمد محمد الطيب (1999). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
5. بولو فريري (1990). فلسفته وآراؤه في تعليم الكبار، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
6. طارق عبد الحميد البديري (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
7. سامي سلطان عريفج (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
8. عبد الله بالقاسم العرفي (1993). الإدارة المدرسية: أصولها وتطبيقاتها، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي.
9. عبد الغني عبود (1990). إدارة التعليم في الوطن العربي، دار الفكر العربي، القاهرة.
10. عبد الغني عبود (2000). إدارة المدرسة الابتدائية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
11. عمر التومي الشيباني (1979). أسس التربية الإسلامية، الدار العربية للكتاب، بنغازي.
12. محمد سيف الدين فهمي وحسن عبد الملك (1993). تطوير الإدارة المدرسية، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.

Robert J. Starratt (1994). Building An Ethical School, The Falmer Press, London