Comprehensive Journal of Science
Volume (10), Issue (38), (Dec, 2025)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (10) العدد 38 ديسمبر 2025
ردمد: 3014-6266

حالة الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية بين الصعوبات وسُبل التطوير

المختار عمر نصر القصير، جامعة الزاوية كلية التربية
a.alqeseer@zu.edu.ly

تاريخ الاستلام:2025/12/7 –تاريخ المراجعة: 2025/12/11– تاريخ القبول: 2025/12/18– تاريخ للنشر: 2025/12/24

Abstract:
This research examines the state of educational management in Libya, identifies the structural and procedural challenges that limit its effectiveness, and suggests ways to enhance it. The study uses a descriptive and analytical methodology, examining relevant literature and previous research. The findings show that educational administration in Libya faces a number of challenges, including excessive concentration of authority, inadequate coordination between different administrative levels, lack of qualified personnel, and concerns related to politics and security. Furthermore, the study highlights the discrepancy between established policies and their practical implementation, especially with regard to strategic planning and community participation. The findings of the paper indicate that the implementation of decentralized and participative management approaches, enhancing the skills of educational leaders, using professional criteria for the selection of administrators and promoting collaboration between schools and the community are essential for the improvement of administrative structures and achievement of educational development objectives.

Keywords: Educational Management, Libya, School Management, Administrative Issues, Educational Change, Decentralization, Educational Leadership.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية، وتحديد العقبات الهيكلية وإجرائية التي تعرقل كفاءتها، واقتراح آليات للتحسين. تستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. أظهرت النتائج أن الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية تواجه مجموعة متنوعة من التحديات، والتي تتضمن التركيز المفرط للسلطة، وغياب التنسيق بين مستويات الإدارة، بالإضافة إلى نقص في الكوادر المدربة، وتأثيرات الظروف السياسية والأمنية. كما كشفت عن وجود فجوة بين السياسات المعمول بها وتنفيذها في الواقع، بصورة خاصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتواصل مع المجتمع المحلي. تستنتج الورقة ضرورة اعتماد نموذج إداري لامركزي يعتمد على المشاركة، وتطوير مهارات القيادات التعليمية، وتطبيق معايير مهنية لاختيار المديرين، وتعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع، كمدخلات رئيسية لإصلاح النظام الإداري وتحقيق أهداف التنمية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية، الإدارة المدرسية، التحديات الإدارية، الإصلاح التربوي، اللامركزية، القيادة التربوية.

المقدمة:

تمثل الإدارة التعليمية الركيزة الأساسية في أي نظام تعليمي، وتعتبر إدارة المدارس جزءاً لا يتجزأ من هذه الإدارة، بحيث لا يمكن اعتبارها مستقلة عن مجالات العلوم التربوية. وتعتبر المدرسة مع إدارتها موقعًا يلتقي فيه جهود جميع العاملين بها، بالإضافة إلى الطلاب الذين يتلقون التعليم فيها. وبسبب الدور الحيوي الذي تلعبه المدرسة في تقدم المجتمع وتنميته، يعتمد تشكيل شخصية الطالب بشكل كبير على الطاقم التعليمي، الذي يقوم بإدارة شؤون المؤسسة التعليمية.

لذا، تطور مفهوم الإدارة المدرسية، حيث لم تعد مجرد نشاط روتيني يستهدف تنظيم الجوانب المدرسية وفق هياكل وقواعد تأتي من السلطة العليا، وإنما أصبحت تهدف لتحقيق الأهداف التربوية التي تسهم في تطوير شخصية الطالب. يظهر ذلك من خلال جهود الإدارة المدرسية في تعزيز التواصل والعلاقات بينها وبين الطلاب وأعضاء الهيئة التعليمية والفنيين والإداريين. وبذلك، بدأ التركيز ينصب على الطالب كشريك نشط في سير العملية التعليمية، مما أسهم في تعزيز التعاون بين الإدارة والطلاب. هذا التعاون يعزز من ثقة الطلاب بأنفسهم، ويساعد في تطوير شخصياتهم. وبالتالي، قامت الإدارة المدرسية بتعزيز دورها من خلال تحسين شخصية الطلاب والارتقاء بها إلى مستويات أعلى. فهي الأداة التي تحول السياسات والأهداف إلى ممارسات حقيقية تؤثر تأثيرًا مباشرًا على جودة التعليم في مدينة الزاوية. يواجه النظام التعليمي تحديات كبيرة متنوعة المصادر، والتي تفاقمت بسبب سنوات طويلة من الاضطرابات السياسية والصراعات المسلحة.

تتضح واحدة من الجذور الرئيسية لهذه التحديات في القضايا المتعلقة بالهيكل والتنظيم الذي تعمل به المؤسسات التعليمية. تركز هذه الورقة على تحليل واقع الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية على جميع مستوياتها (المركزي، الإقليمي، والمدرسي)، وتقوم بإجراء تحليل نقدي للعقبات التي تواجهها، معتمدة على مراجعة مجموعة من الدراسات والأبحاث والمقالات التحليلية المعاصرة. وتهدف إلى تقديم رؤية شاملة لوضع الإدارة التعليمية، وتتضمن توصيات عملية من شأنها تحسينها، مما يسهم في تعزيز النظام التعليمي بكامله.

اعتاد الناس تصنيف المؤسسات التعليمية إلى فئات تتراوح بين تلك التي تحقق أعلى مستويات النجاح وتلك التي تقترب من الفشل، بالإضافة إلى فئات تقع ضمن نطاق النجاح والفشل. يتم تقييم أداء المؤسسات التعليمية بناءً على معايير تختلف من شخص لآخر، أو من مجموعة اجتماعية لأخرى. فبعض الأفراد يعتمدون على معيار الموارد البشرية، حيث يعتبرون العدد المتزايد من الناجحين والكفاءات العالية بين العاملين دليلًا على النجاح. بينما يرى آخرون أن معيار الموارد المادية هو الأكثر أهمية، معتمدين في تقييمهم على توفير المصادر المالية والأدوات التعليمية والمرافق الدراسية. كما أن هناك من يعتقد أن معيار الانضباط والشعور بالمسؤولية هو الأهم، حيث يعتبر النجاح متجسدًا في وجود سلطة تقوم بتطبيق القوانين والأنظمة وتؤكد على تنفيذ التوجيهات والمذكرات.

مشكلة البحث:

يواجه تحقيق هذه الرؤى المستقبلية سلسلة من التحديات الجوهرية. يتمثل عدم الاستقرار السياسي والبيئة الاقتصادية في التأثير السلبي على استمرارية السياسات التعليمية، إضافة إلى أن قلة الميزانيات تعيق تجديد البنية التحتية والتكنولوجية.

– **الثقافة الإدارية والنظم:** هناك هيمنة واضحة للنمط المركزي البيروقراطي، مما يؤدي إلى ضعف نظام التقييم والإشراف، وهذا يحد من الإبداع والمساءلة.

– **الكوادر البشرية:** هناك نقص في الكفاءات الإدارية المتخصصة، وكذلك يفتقر عدد من المعلمين إلى التدريب التربوي الكافي، مما يؤثر سلباً على فعالية الإدارة في الفصول الدراسية والمدارس.

– **البنية التحتية:** تدهورت حالة العديد من المباني التعليمية، حيث لا تتناسب مع العملية التعليمية، بالإضافة إلى ضعف البنية التحتية من حيث التكنولوجيا والاتصال والإنترنت.

ابرز التحديات في ميدان التربوي و الإدارة التعليمية

يواجه قطاعا التعليم والإدارة التعليمية في مدينة الزاوية مجموعة معقدة ومترابطة من التحديات، التي تفاقمت نتيجة لسنوات من عدم الاستقرار السياسي والصراعات المسلحة. فيما يلي يتم استعراض أبرز هذه التحديات مع تقسيمها إلى فئات رئيسية، مع الإشارة إلى آثارها المباشرة.

التحديات الجوهرية للمنظومة التعليمية تتعلق هذه التحديات بالبنية التحتية للمدارس، والمناهج الدراسية، والموارد البشرية.

تدهور البنية التحتية والموارد: العديد من المؤسسات التعليمية تعرضت للتضرر أو الدمار نتيجة النزاع المسلح. وتعاني المدارس من اكتظاظ شديد، ونقص في الطاقة الكهربائية والمياه والخدمات الأساسية، بالإضافة إلى نقص في الكتب المدرسية والمواد التعليمية والتقنيات الحديثة. النتيجة هي بيئة تعليمية غير ملائمة تعيق التركيز والقدرة على الاستيعاب.

فجوة المناهج وجودة التعليم: المناهج الحالية لا تتماشى مع احتياجات سوق العمل، وتفتقر إلى التركيز على مهارات التفكير النقدي والتحليلي. وقد تراجعت جودة التعليم بشكل ملحوظ، مما أدى إلى تخريج طلاب لا يمتلكون المهارات المطلوبة، مما يساهم في ارتفاع نسبة البطالة بين الخريجين.

أزمة نقص المعلمين المؤهلين: هناك نقص كبير في معلمي المواد الأساسية مثل الرياضيات والعلوم واللغات بسبب هجرة الكفاءات، وضعف فرص التوظيف الجديدة. كما أن الرواتب المنخفضة دفعت المعلمين إلى البحث عن مصادر دخل إضافية، مما أثر سلباً على أدائهم. النتيجة: تدني مستوى التحصيل الدراسي، وزيادة الضغط المهني والنفسي على المعلمين المتبقيين.

تحديات الإدارة والحوكمة: تشمل هذه الفئة المسائل المتعلقة بإدارة العملية التعليمية واتخاذ القرارات. هناك تقارير تشير إلى ضعف الكفاءة الإدارية ووجود فساد، مثل التأخير في توريد الكتب المدرسية، وتدخلات غير فنية.

عدم العدالة في توزيع الكوادر: يؤدي غياب نظام شفاف إلى سوء توزيع المعلمين بين المناطق، مما يزيد من حدة أزمة النقص في بعض المناطق.

تحديات تتعلق بالمساواة وفرص الحصول على التعليم: تؤثر هذه العوامل على فرص بعض الفئات للحصول على تعليم جيد.

التعليم الشامل للأطفال ذوي الإعاقة: يواجه هؤلاء الأطفال نقصًا حادًا في البنية التحتية الملائمة، مثل المرافق، والأدوات المساعدة، والمناهج المعدلة، والمعلمين المدربين. النتيجة: حرمان شبه كامل من الحق في التعليم الشامل والعادل.

خلاصة مشكلة البحث: توسيع فجوة عدم المساواة في الحصول على تعليم ذي جودة جهود ومبادرات مواجهة التحديات رغم الصعوبات، توجد بعض الجهود الإيجابية.

تساؤلات البحث:

1- ما هو مستقبل الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية ؟

2- ما ابرز التحديات في ميدان التربوي و الإدارة التعليمية ؟

3- ما هي العلاقة بين الإدارة المدرسية و الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية؟

الفرضيات حول واقع الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية:

تعبر هذه الفرضيات عن التحديات الموثقة في السياق الحالي. يمكن تقديم فرضيات على مستويات السياسات والتخطيط المركزي المتعلقة بالحكم والتخطيط على المستوى الوطني كما يلي:

1. تؤثر حالة الانقسام السياسي والافتقار إلى الاستقرار على تنسيق السياسة التعليمية ونجاعة التخطيط المركزي، مما يؤدي إلى تفاوت في تقديم الخدمات وتطبيق السياسات بين المناطق المختلفة.
2. هناك فجوة ملحوظة بين الهياكل الإدارية الرسمية المعلنة (مثل الهيكليات الجديدة) وما يحدث فعلياً على الأرض، حيث تعيق البيروقراطية وعدم الاستقرار المؤسسي تنفيذ هذه الهياكل بفعالية.
3. يؤدي ضعف آليات المتابعة والتقييم المركزية إلى صعوبة قياس أداء المؤسسات التعليمية بدقة، مما يعيق تحسين السياسات بناءً على الأدلة المتاحة.

فرضيات على مستوى الإدارة المتوسطة والمحلية تركز هذه المجموعة من الفرضيات على التحديات التي تواجه المستوى الإداري الوسيط

1. يؤدي عدم وجود تنسيق فعال وتواصل جيد بين الجهات التعليمية المحلية أو الإدارات المتخصصة مثل التخطيط والتمويل والتدريب إلى تكرار الأنشطة أو تعارضها، مما يتسبب في إهدار الموارد المتاحة.
2. يُعتبر قلة الكوادر الإدارية المدربة بشكل خاص والمؤهلة في مجال الإدارة التعليمية من أبرز العقبات التي تعيق تحسين كفاءة النظام.
3. تحدد المركزية المفرطة والقوانين الجامدة من قدرة الإدارات المحلية والمدارس على المبادرة والابتكار، مما يقيد إمكانياتها في حل مشكلاتها الخاصة بصورة مرنة. الفرضيات على مستوى الإدارة المدرسية تتناول تلك الفرضيات الواقع اليومي في المدارس.

فرضيات حول التحديات الهيكلية والعابرة للمستويات تشمل هذه الفرضيات مشكلات بنيوية تؤثر على جميع المستويات الإدارية

1. تلعب مشكلات التمويل وتأخر صرف المستحقات المالية، مثل رواتب المعلمين والموظفين، دوراً سلبياً في استقرار القوى العاملة في مجال التعليم وزيادة حماسهم، مما يؤثر على جودة الإدارة بشكل عام.
2. يعد عدم توافق الأنظمة الإدارية والتعليمية مع التطورات التقنية الحديثة، مثل الاعتماد على التكنولوجيا والإدارة الرقمية، عاملاً يزيد من الفجوة بين النظام التعليمي في مدينة الزاوية والتغيرات الراهنة.
3. تؤثر البيئة الاجتماعية العامة، التي تشمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية، تأثيراً مباشراً على أولياء الأمور وتفاعلهم مع المدرسة، مما ينعكس بدوره على قدرة الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها المجتمعية.

أهداف البحث:

1. تحليل الحالة الراهنة وتحديد العقبات.
2. تحسين مكونات نظام التعليم.
3. استشراف آفاق المستقبل واقتراح الحلول.

في الختام، يسعى البحث إلى تحقيق إدراك كامل للوضع الحالي، وتحديد أوجه القصور، وتقديم حلول عملية ومبدعة لتحسين الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية لضمان تعليم فعال ومستدام.

أهمية البحث:

1. تلبية متطلبات الوطن: يهدف البحث إلى تحسين التعليم ليصبح رافداً أساسياً لتنويع الاقتصاد وتحقيق الاستقرار في مدينة الزاوية.
2. تقديم الدعم لمتخذي القرار: يتيح النتائج التي تسهم في مساعدة المسؤولين في وضع سياسات واستراتيجيات فعالة لتعزيز جودة التعليم وكفاءة الكادر التعليمي.
3. التصدي للتحديات الحالية: يساعد على تحليل وفهم العقبات التي تواجه العملية التعليمية في مدينة الزاوية وتجاوزها.
4. تعزيز القيادات الإدارية: يسلط الضوء على أهمية المسؤولين في تحقيق أهداف التعليم منذ مرحلة التخطيط الاستراتيجي وحتى التنفيذ.

مصطلحات البحث

تتناول المصطلحات الخاصة بالبحث حول الوضع الراهن للإدارة التعليمية في مدينة الزاوية مفاهيم متنوعة مثل الإدارة المدرسية، التحديات المتعلقة بالتمويل، تحسين المناهج الدراسية، فعالية الهيئة التدريسية، أنماط القيادة، الاستخدام التكنولوجي في التعليم (التعلم المدمج)، استقلالية المؤسسات التعليمية، جودة التعليم، و ملائمة المخرجات التعليمية مع احتياجات سوق

العمل. ومن الممكن أن تتضمن المصطلحات الأوسع نطاقا: إدارة المعرفة، التميز المؤسسي، التسرب التعليمي، والسياسات التعليمية.

حدود البحث

تناقش حدود البحث المتعلقة بحالة الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية تحديات هيكلية مثل التمويل والبيروقراطية والبنية التحتية المتهالكة ونقص الكوادر المؤهلة. بالإضافة إلى التحديات الأكاديمية والمناهج التي تتعلق بعدم توافقها مع متطلبات سوق العمل، وضعف المحتوى، والافتقار إلى التركيز على التخصصات العملية. وهناك أيضا تحديات تقنية تتمثل في نقص الاعتماد على التكنولوجيا. في المقابل، تتركز آفاق التطوير حول تحديث الإدارة من خلال تحسين الكوادر وتطوير المناهج واستخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى التوافق مع متطلبات سوق العمل وتعزيز الشراكات المجتمعية. يركز البحث على مراحل التعليم العام والجامعي، خاصة في السياق الليبي، مع مراعاة الحدود الجغرافية (المناطق الليبية) والزمنية (الوقت الحالي والمستقبل).

أولاً: حدود البحث الموضوعية .

واقع الإدارة التعليمية:

تتمثل الهياكل الإدارية (المركزية واللامركزية) ودورها.

مدى كفاءة القادة والإداريين وقدرتهم على التخطيط والتنفيذ.

العلاقة القائمة بين الإدارة المركزية والمدارس ومؤسسات التعليم.

ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية.

1. **التحديات على المستوى المركزي والإقليم.**

المركزية الشديدة والبيروقراطية: يؤدي التركيز الشديد للصلاحيات في العاصمة إلى إبطاء عملية اتخاذ القرارات، ويحد من مرونة الاستجابة للمشكلات المحلية في المناطق المختلفة · .ضعف التنسيق والتكامل: يشير د. عبد السلام شقلوف (2024) إلى أن أحد أبرز مشاكل الإدارة المدرسية هو "غياب الارتباط بينها وبين الإدارات العليا في وزارة التعليم، بالإضافة إلى الإدارات المصاحبة التي ينبغي أن تعمل بتناغم وفق منظمة واحدة". هذا الانفصال يضعف تنفيذ السياسات ويخلق فجوة بين التخطيط والتنفيذ. (**شقلوف، عبد السلام. (2024، أكتوبر 15).**

2. **تأثير الظروف السياسية والأمنية.**

أدت الحروب والصراعات إلى تدمير البنية التحتية التعليمية، وتشريد الكوادر، وتعطيل العام الدراسي، مما أثر سلباً على استقرار العملية الإدارية بأكملها. التحديات على مستوى الإدارة المدرسية كشفت العديد من الدراسات الميدانية عن جملة من التحديات التي تعاني منها الإدارة المدرسية. **مشكلات تتعلق باختيار المديرين وتأهيلهم:** توصلت دراسة الهمالي وفلاح (2023) إلى أن عملية اختيار مدير المدرسة لا تتم دائماً وفق معايير مهنية واضحة، وإنما قد تكون عبر "التكليف من قبل السلطات التعليمية" أو حتى "الانتخاب المباشر من قبل المدرسين" دون ضوابط كافية. كما أشارت إلى نقص الدورات التدريبية الكافية لمديري المدارس أثناء الخدمة. **مشكلات تنظيمية وبشرية:** تشمل هذه المشكلات الاكتظاظ الطلابي، نقص الغرف الصفية، ضعف الإمكانيات المادية والتقنية، وضغط العمل المدرسي على المعلمين والإداريين. **ضعف التواصل مع المجتمع المحلي:** أظهرت دراسة مخلوف والشوفاني (2024) أن درجة استخدام الإدارة المدرسية لأساليب التعاون مع المجتمع المحلي كانت "بدرجة متوسطة"، ومن أبرز المعوقات "ضغط العمل المدرسي" و"قلة الوعي بأهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي". وهذا يحد من دعم المجتمع للمدرسة ويضعف شرعيتها.

3. تحديات تتعلق بالكوادر والموارد.

نقص الكوادر المؤهلة نتيجة للظروف الاقتصادية وانعدام الأمان، شهد القطاع التعليمي هجرة للعقول والخبرات المؤهلة (نزيف العقول)، مما خلف فراغاً في المناصب القيادية والإدارية المختلفة · .ضعف البنية التحتية والموارد: تعاني العديد من المدارس من نقص فادح في المرافق الأساسية كالكهرباء والماء والصرف الصحي، ونقص في الوسائل التعليمية الحديثة، مما يشكل عائقاً كبيراً أمام أي إدارة تهدف إلى تقديم تعليم ذي جودة.

ثالثاً: حدود البحث المكانية و الزمانية والجغرافية.

المكانية/الجغرافية: التركيز على المؤسسات التعليمية داخل مدينة الزاوية (مراحل التعليم العام والجامعي).

الزمانية: دراسة الوضع الحالي (ما بعد عام 2011) مع التركيز على الفترة الحالية وتطوير رؤية مستقبلية (مثل، السنوات الخمس أو العشر المقبلة).

رابعاً: حدود منهجية.

تحديد المنهج البحثي (وصفي، تحليلي، تاريخي).

تحديد عينة الدراسة (مديرون، معلمون، طلاب، أولياء أمور، مسؤولون).

أدوات جمع البيانات (استبيانات، مقابلات، ملاحظات).

باختصار، يركز البحث على تحليل المشكلات الأساسية في إدارة التعليم في مدينة الزاوية والبحث عن حلول عملية ومستدامة للتطوير، مع الأخذ بعين الاعتبار السياق الوطني المعقد.

الإطار النظري ومفهوم الإدارة التعليمية الإدارة التعليمية:

هي عملية شاملة تتضمن التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة للموارد البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها. في السياق الليبي، يؤكد السايق (2021) أن الإدارة التعليمية تشمل جميع المستويات، بدءًا من التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات في الإدارة العليا، وصولاً إلى الخطط التكتيكية والإجراءات التفصيلية عند التنفيذ من خلال الإدارات الوسطى والتنفيذية. وترتبط هذه العملية ارتباطاً وثيقاً بفلسفة التربية في المجتمع ورؤية ورسالة القيادات الإدارية . يميز الأدب التربوي بين مستويات للإدارة التعليمية **(السايق، المبروك عثمان محمد. (2021).**

يمكن استعراض فكرة الإدارة من وجهتي نظر: الإدارة كعلم والممارسة الإدارية. وتعني الإدارة كعلم المجال المتعلق بالعلوم الاجتماعية الذي يسعى إلى تفسير وتحليل والتنبؤ بالظواهر المتعلقة بالإدارة والسلوك البشري الذي يحدث ضمن المنظمات المختلفة بهدف تحقيق أهداف محددة.

أما عن الإدارة كممارسة، فهي الاستخدام المنظم والفعال للموارد البشرية والمادية والمالية، إلى جانب المعلومات والأفكار والزمن من خلال الأنشطة الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المرسومة.

تشير الموارد البشرية إلى الأفراد العاملين داخل المنظمة، بينما تتعلق الموارد المادية بما تملكه المنظمة من مباني وأجهزة وآلات. والموارد المالية تمثل الأموال أو الميزانية المعدة لتسيير الأنشطة الجارية أو الاستثمارات. أما المعلومات والأفكار فتشير إلى الأرقام والحقائق واللوائح التنظيمية. ويعبر الوقت عن الزمن المتاح لإتمام الأعمال المحددة.

يصف الدكتور محمد سليم العوا الإدارة بأنها غريزة، وأن الإنسان يمارسها في حياته اليومية بأشكال متعددة، تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراجعة والتقييم، كما يتحمل التبعات والنتائج المرتبطة بها. وهذا يجعل الإدارة فعلاً يسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء داخل المنظمة، من خلال الاستخدام المجدي للموارد واستثمارها بشكل جيد.

1. الإدارات المركزية (مثل وزارة التربية والتعليم): المعنية بصياغة السياسات والاستراتيجيات والمناهج والتشريعات.
2. الإدارات الإقليمية (مثل مراقبات التعليم في البلديات): تعمل كحلقة وصل بين المركز والمدارس، وتقوم بتطبيق السياسات والإشراف على المدارس.

3. الإدارة المدرسية: هي المستوى التنفيذي المباشر المسؤول عن تحويل الأهداف إلى أنشطة يومية داخل المدرسة. وتعتمد فعالية النظام التعليمي على مدى الانسجام والتكامل بين هذه المستويات الثلاثة.
4. الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية في مدينة الزاوية يعتمد الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم الليبية نمطاً هرمياً مركزياً. وفقًا للهيكل المنشور على الموقع الرسمي (2025)، تتولى الوزارة مسؤولية إعداد البرامج والسياسات والخطط، وتقديم اقتراحات للقوانين، وإصدار القرارات، وتطوير المناهج، وإعداد المعلمين، وتحديد المواصفات الفنية للمباني. تشمل الجهات التابعة للوزارة: المركز العام للتدريب، المركز الوطني للامتحانات، مركز المناهج، مركز ضمان الجودة، مصلحة التفتيش التربوي، ومراقبات التربية والتعليم في البلديات. تتضمن التقسيمات الداخلية للجهاز الإداري للوزارة: إدارة الشؤون الإدارية والمالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة التخطيط، إدارة التعليم الأساسي والثانوي، إدارة رياض الأطفال، وغيرها. يُظهر هذا الهيكل شموليته من الناحية النظرية، ولكن التحدي يكمن في ضعف التنسيق والتكامل بين هذه الإدارات والجهات المرتبطة بها، وكذلك في كفاءة التنفيذ على أرض الواقع.

الدراسات السابقة المتعلقة بواقع الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية:

1- الإدارة التعليمية كدعامة للتطوير:

أجريت دراسة بواسطة السائق (2021) تناولت الإدارة التعليمية كعنصر أساسي في تحسين النظام التعليمي في مدينة الزاوية. وأكدت الدراسة على أن جودة التعليم تتعلق ارتباطًا وثيقًا بكفاءة القيادات التربوية في جميع المستويات، بدءًا من التخطيط الاستراتيجي وصياغة السياسات العليا، وصولًا إلى التنفيذ في المستوى العملي.

2- ضعف كفاءة الإدارة وعدم ملائمة المناهج:

أظهرت دراسة ميدانية جديدة أجرتها بوجلال في عام 2024 في المعهد العالي لمهن البناء والتشييد بمدينة بنغازي وجود عوائق رئيسية. وقد بينت النتائج وجود صلة بين ضعف الكفاءة في الإدارة التعليمية والتدريبية وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في تخريج كفاءات تسهم في تلبية متطلبات سوق العمل. كما ذكرت الدراسة أن التخصصات المعروضة لا تتناسب مع متطلبات السوق، وأن هناك غياب تام للرابط بين احتياجات المجتمع ومخرجات التعليم التقني.

3- التحديات النظامية الشاملة:

أعد Kamanga دراسة باللغة الإنجليزية تناولت مجموعة متكاملة من التحديات التي تؤثر على جودة الإدارة والتعليم بوجه عام، ومن هذه التحديات: · نقص في الاستراتيجيات التخطيطية وغياب أنظمة ضمان الجودة قلة الموارد وضعف الهياكل التحتية نقص الكوادر المؤهلة من المعلمين والإداريين نتيجة لهجرة الأدمغة الضعف في الروابط بين الجامعات وسوق العمل. دراسات بحثت في آفاق التطوير والتوصيات قدمت الأبحاث مجموعة من الاقتراحات لتحسين الإدارة التعليمية ومواجهة التحديات. إصلاح نظام الحوكمة والتخطيط: أبرزت دراسة الربيعي ضرورة الإصلاح وإعادة تنظيم النظام التعليمي لتعزيز مرونته، مما يمكنه من التكيف مع احتياجات سوق العمل. كما دعت دراسة أخرى إلى أهمية إصلاح نظام الحوكمة وتطوير خطة لتحسين جودة التعليم العالي.

ربط التعليم بالاحتياجات السوقية والمجتمعية: أوصت دراسة بوجلال (2024) بضرورة ربط مؤسسات التعليم الفني بمؤسسات الإنتاج مثل المصانع والشركات، إضافة إلى ضرورة متابعة التطورات الحديثة في التكنولوجيا ضمن المناهج الدراسية.

التطوير المهني للمعلمين والإداريين: أكدت دراسة على أهمية تعزيز التدريب المستمر للمعلمين وتحسين مهاراتهم كأحد الحلول الأساسية لضمان جودة التعليم.

التحول الرقمي كأفق جديد: أشارت بعض المصادر إلى أن التعليم الرقمي يعد فرصة استراتيجية لتجاوز التحديات الجغرافية وضعف البنية التحتية في مدينة الزاوية. ومع ذلك، لا تزال تواجه البلاد تحديات مثل ضعف خدمات الإنترنت ونقص الكفاءات المؤهلة في مجال التقنيات التعليمية.

خلاصة الدراسات السابقة:

اتجاهات مقترحة بمراجعة الدراسات السابقة، يمكن استخلاص أن نقاط الضعف في الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية (كفاءة الإدارة، التخطيط، الربط بسوق العمل) هي محور رئيسي يُفاقم التحديات النظامية الأوسع (ضعف الموارد، عدم الاستقرار). تشترك معظم الدراسات في الدعوة للإصلاح عبر تحسين الحوكمة، تطوير المناهج، والاستثمار في العنصر البشري . للحصول على صورة بحثية أكثر اكتمالاً.

منهج البحث:

يركز منهج البحث على الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية، ويتطلب اتباع نهج وصف وتحليل (كمي وكيفي) من أجل دراسة الواقع الحالي وتحدياته (النقص في الكوادر، وضعف البنية التحتية، نقص التكنولوجيا، قلة التمويل، وغياب المناهج الفعالة) فضلاً عن فرص تطويره (تأهيل الكوادر، إدخال التكنولوجيا، تحسين الظروف المادية، ومراجعة السياسات التعليمية). يعتمد البحث على أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق الرسمية من أجل اكتشاف العوائق وتقديم توصيات تهدف إلى تعزيز كفاءة الإدارة التعليمية وتطوير النظام التعليمي بشكل شامل.

مجتمع وعينة البحث:

يستهدف البحث العاملين في القطاع التعليمي بمدينة الزاوية، أما العينة إما عشوائية طبقية أو قصدية.

أدوات البحث:

تشمل ملاحظات العاملين كأداة لقياس مدى انتشار التحديات ومدى تطبيق الحلول المقترحة (بشكل كمي).

مناقشة النتائج وآفاق الإصلاح

يتضح من التحليل أن الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية تعمل ضمن بيئة معقدة ومضطربة. إن المشكلة ليست في غياب الهيكل التنظيمي أو السياسات على الورق، بل في فجوة التنفيذ الناجمة عن المركزية المفرطة، وضعف القدرات، وغياب المساءلة، والتحديات الأمنية والسياسية الطارئة. يشير السايق (2021) إلى خطر أن يصبح التعليم "عائقاً للتنمية وليس دافعاً لها" إذا استمرت الإدارة في العمل بغير كفاءة .للتغلب على هذه التحديات، تقترح الورقة عدداً من آفاق الإصلاح.

1 – **التحول نحو اللامركزية الإدارية والمالية:** منح المزيد من الصلاحيات لمراقبات التعليم والمدارس لاتخاذ القرارات المناسبة لظروفها المحلية، مع وضع أطر للمساءلة والرقابة على النتائج (الهمالي، هدى محمد؛ فلاح، عائشة. (2023)

2–**إصلاح نظام اختيار وتأهيل القيادات التعليمية:** وضع معايير مهنية واضحة وشفافة لاختيار مديري المدارس ومديري الإدارات، مع إلزامهم ببرامج تأهيلية مستمرة قبل وخلال الخدمة

3 –تعزيز بناء القدرات والتدريب: تطوير برامج تدريبية مكثفة للقيادات والإداريين في مجالات التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، المهارات القيادية، واستخدام التكنولوجيا في الإدارة.

4 – تفعيل مشاركة المجتمع المحلي: تنظيم دور المجالس المحلية لأولياء الأمور والمجتمع، وخلق شراكات مع المؤسسات المحلية لدعم المدرسة مادياً ومعنوياً، وتذليل عقبة "قلة الوعي" بأهمية هذه العلاقة (وزارة التربية والتعليم الليبية. (2025، ديسمبر 6).

5– استثمار التكنولوجيا في الإدارة: تبني أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة المعلومات المدرسية، والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يقلل البيروقراطية ويحسن الشفافية (مخلوف، عيسى رمضان محمد؛ الشوفاني، حامد المبروك صالح. (2024) .

6 – تطوير نظام للحوافز والمساءلة: ربط الترقيات والمكافآت بالأداء والنتائج، ووضع آليات للتقييم الدوري لفاعلية الإدارات على جميع المستويات.

الإجابة على تساؤلات البحث:

مستقبل الادارة التعليمية في مدينة الزاوية

استنادًا إلى تحليل الظروف الراهنة والمبادرات المتاحة، يمكن تبين عدد من الاتجاهات الرئيسية التي تبرز مستقبل الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية، مع وجود تحديات كبيرة تعيق تحقيق تلك الاتجاهات.

تسعى الرؤى والبرامج الحالية إلى إصلاح الإدارة التعليمية من خلال المحاور التالية:

الاستراتيجية والحوكمة: الحاجة إلى وضع استراتيجية وطنية واضحة المعالم تتعلق بالتعليم، مع التركيز على استقلالية الجامعات وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارتها.

التحديث التكنولوجي: جهود دمج التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في العمليات التعليمية والإدارية من أجل خلق بيئات تعليمية ذكية ومرنة.

التركيز على الكفاءة: الانتقال من الأنماط التقليدية في الإدارة إلى نموذج يولي اهتمامًا لتطوير مهارات المدراء والمعلمين وقياس النتائج.

اللامركزية والتمكين: ريادة الإصلاح في الإدارة المدرسية من خلال تحديد هيكل تنظيمي محدد للمهام وربط المؤسسات التعليمية باحتياجات سوق العمل المحلي.

تحسين التجهيزات: تنفيذ جهود لتوفير الكتب المدرسية في توقيتها المناسب وتجهيز المدارس بالمقاعد والأثاث الضروري.

تشجيع الأنشطة الطلابية: تنظيم مسابقات مثل الأولمبياد الوطني للرياضيات وتحدي القراءة العربي للخروج من هذه الأزمات المتعددة الأبعاد. تشير التقارير إلى الحاجة لإصلاحات جذرية تشمل تحديث المناهج، والاستثمار في تدريب المعلمين والبنية التحتية، وتطبيق سياسات فعالة للتعليم الدامج، والأهم من ذلك توافر الإرادة السياسية لوضع وتنفيذ استراتيجية وطنية موحدة.

تظهر العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية في مدينة الزاوية على النحو التالي:

الإدارة المدرسية: تعتبر وحدة تنفيذية داخل هيكل أكبر للإدارة التعليمية، حيث تتركز العلاقة الأساسية بينهما على التخطيط من الأعلى والتطبيق في الميدان.

المفاهيم الأساسية: الإدارة التعليمية، أو التربوية، تمثل المستوى الأعلى الذي يرسم السياسات العامة ويقوم بالتخطيط على المستويين المركزي والإقليمي، وتشمل مهامها التخطيط، ووضع المناهج، وتحديد الأهداف التعليمية العامة. بينما الإدارة المدرسية تمثل المستوى التنفيذي الميداني الذي ينفذ السياسات داخل المدرسة. تتحدد مسؤوليتها في توجيه المدرسة نحو تحقيق أهدافها وتنفيذ اللوائح.

هيكل الإدارة في مدينة الزاوية، وفقًا للنظام الحالي، يمتد من المستوى الوطني إلى المدرسة، وتعتبر مراقبات التعليم الحلقة الأساسية في مستويات الإدارة التعليمية.

المستوى المركزي: وزارة التربية والتعليم، الجهة العليا المسؤولة عن رسم السياسات. المستوى الإقليمي/المحلي: مراقبة التعليم، التي تشرف على المدارس في منطقة أو بلدية. المستوى التنفيذي الميداني: المدرسة، بقيادة مدير المدرسة وفريقه. تحدد القوانين والقرارات، مثل القرار رقم 561 لسنة 2020، طبيعة العلاقة والصلاحيات بين المستويين، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

دور ومسؤوليات الإدارة التعليمية (المركزية والمحلية): تشمل تخطيط وسياسة وإشراف عام، مع مهام رئيسية تتمثل في رسم السياسات، وضع المناهج، الإشراف على المراقبات، وتوفير الموارد المالية والبشرية. الجهة المسؤولة عن إنشاء المناصب: يتم تعيين مدير المدرسة بقرار من مراقب التعليم.

دور ومسؤوليات الإدارة المدرسية: تتلخص في التنفيذ اليومي للسياسات، مع مهام رئيسية مثل تنفيذ القوانين، وتحقيق الإشراف على المعلمين والطلاب، وإدارة الشؤون المالية والإدارية، والتواصل مع أولياء الأمور.

الهيكل الإداري: يدير المدرسة مدير بمساعدة مساعدين للفترات الصباحية والمسائية، وفي المدارس الكبيرة تتشكل مجالس إدارة.

التحديات العملية في مدينة الزاوية: تشير بعض الدراسات والملاحظات من الميدان إلى وجود فجوة بين التنظيم النظري والواقع العملي، ومن هذه التحديات: محدودية التعاون المجتمعي.

التحديات في التنفيذ: أعرب معلمون من مدينة الزاوية عن معاناتهم من مشكلات مثل نقص الدعم من هيئات التعليم للإدارة المدرسية والمعلمين، بالإضافة إلى وجود فجوة بين الإدارات.

مشكلات الكفاءة: أفادت دراسة أكاديمية بأن ضعف الإدارة في مجال التعليم يمكن أن يحول هذا القطاع من عنصر محفز للتنمية إلى عائق كبير، إذا لم يتم استخدام الكفاءات ذات الاختصاص بشكل صحيح.

باختصار، إن العلاقة في مدينة الزاوية تعكس نوعاً من تبعية تنظيمية حيث تقوم الإدارة المدرسية بتطبيق سياسات وتوجيهات الإدارة التعليمية (سواء كانت مركزية أو محلية من خلال المراقبات)، ولكن التحديات الإدارية والميدانية قد تؤثر على فعالية هذه العلاقة وكفاءة النظام التعليمي بشكل عام.

إذا كنت ترغب في معلومات دقيقة، مثل مهام مجلس إدارة المدرسة وفقًا للقانون الليبي، أو التحديات العملية التي يواجهها المديرون في المدارس، يمكنني تقديم المزيد من التفاصيل.

الخاتمة:

تشكل الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية نقطة ضعف جوهرية ضمن النظام التربوي، حيث يعكس تفاقم التحديات الهيكلية والإجرائية التأثيرات السلبية الناتجة عن الأزمات السياسية والاقتصادية. إن إدخال إصلاحات على هذه الإدارة ليس خياراً ترفيهياً وإنما هو ضرورة ملحة ومنعطف للأمن القومي، كما يوضح السايق (2021)، نظراً لأن ذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بصناعة الإنسان القادر على دفع عجلة التنمية.

وأخيراً، تأتي المرحلة الخاصة بالمراقبة والتقييم، والتي تتضمن متابعة سير العمل بشكل دائم لتحديد مدى توافقه مع الأهداف المحددة مسبقاً، لكي يمكن اكتشاف أي انحراف عن الخطة المرسومة وتصحيحه قبل أن يتفاقم الوضع.

هذا يتطلب بطبيعة الحال وضع معايير دقيقة للتقييم تقاس عليها النتائج المحققة، وتقرير أساليب التقييم، واتخاذ القرارات اللازمة للتحسين والتطوير.

لذلك، نستنتج أن مشروع المؤسسة يعد آلية داعمة للابتكار التربوي، وقناة عملية تعزز من مفهوم مدرسة الحياة، من خلال تنشئة الجيل الجديد على مفهوم المبادرة الفردية والحرية، وكذلك تعزيز الفكر التعاوني والتشاركي، وبناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل، وقبول الاختلاف بعيداً عن التعصب والعنف.

علاوة على ذلك، يجب الاعتراف بأن مشروع المؤسسة يستوجب التزاماً طويلاً وجهوداً كبيرة، الأمر الذي يتطلب تواجد قائد ذو خبرة قادر على تأدية أدوار متعددة في نفس الوقت، بدءاً من كونه مبادرة تسعى لتجاوز كل العقبات التي تعرقل سير العملية التعليمية والتعلم، من خلال اقتراح مشاريع وحلول، وانتهاءً بدور إداري فعال في إدارة الصراعات والأزمات، مع القيام بأدوار الربط، والقيادة، والتفاوض، والرصد لكل ما يجري حوله.

التوصيات:

بناءً على ما سبق، تقدم الورقة التوصيات العملية التالية:

1- **على الصعيدين التشريعي والسياسي:** تسريع إصدار وتنفيذ سياسات واضحة تدعم اللامركزية في إدارة التعليم، مع ضمان تأمين موارد مالية مستقرة للقطاع.

2- **على مستوى وزارة التربية والتعليم:** إعادة تقييم الهيكل التنظيمي الحالي لتعزيز التنسيق بين الإدارات، وإطلاق برنامج وطني عاجل لتدريب وتأهيل القادة التربويين والإداريين الحاليين والمستقبليين.

3- **على المستوى المحلي والمدرسي:** تعزيز وتنظيم مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في اتخاذ القرارات المدرسية من خلال مجالس فعالة، وتمكين مديري المدارس عبر منحهم مزيد من الصلاحيات في إدارة الموارد والميزانيات المحلية.

4- **على صعيد البحث الأكاديمي:** تشجيع الجامعات ومراكز البحث على تنفيذ دراسات تشخيصية وتقييمية إضافية للسياسات والإجراءات الإدارية المتبعة، وتقديم الأدلة العلمية لدعم عملية الإصلاح. إن تحسين الإدارة التعليمية في مدينة الزاوية يعد تحدياً جاداً لكنه ليس بغير الممكن، ويتطلب إرادة سياسية حقيقية، وتعاون مجتمعي واسع، وخطوات عملية متسلسلة تركز على بناء القدرات وتمكين الكفاءات عبر جميع مستويات النظام.

المراجع:

1- السايق، المبروك عثمان محمد. (2021). "الإدارة التعليمية دعامة من دعامات تطوير التعليم في ليبيا بين الواقع والمأمول". مجلة القرطاس، العدد (الجزء الأول2 ..(- شقلوف، عبد السلام. (2024، أكتوبر 15). "الإدارة التعليمية بين الواقع والنظرية". المنصة الليبية.(almenassa.ly)

2- الهمالي، هدى محمد؛ فلاح، عائشة. (2023). "المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المؤسسات التعليمية". مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، 6(12)، 57-76.

3- سوسي، نورية ضو. (2023). "الإدارة المدرسية ومشكلاتها في المدارس العامة". مجلة القرطاس، 1-21.

4- Kamanga, J. (2024). Educational Challenges in Libya. Broken Chalk.

5- مخلوف، عيسى رمضان محمد؛ الشوفاني، حامد المبروك صالح. (2024). "درجة استخدام الإدارة المدرسية لأساليب التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين (دراسة تطبيقية على مرحلة التعليم الأساسي ببلدية الأبيار في ليبيا)". مجلة جامعة بنغازي.

6- وزارة التربية والتعليم الليبية. (2025، ديسمبر 6). الهيكل التنظيمي.