



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث

إعداد

سعود بن موسى بن أحمد السويرق الصلاحي

إشراف

د. محمد بن أحمد بن حسن المنشي

أستاذ السياسة والتخطيط التربوي المساعد بجامعة أم القرى

خبير التطوير الإداري والتنمية البشرية

بحث مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

المقدمة :

الحمد لله الذي هدانا للإسلام ، وأرسل لنا نبينا محمداً صلى الله عليه وسلم ، القائد والمعلم للخير ، والدال عليه ، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين. ثم أما بعد:

يعتبر التعليم من أهم الاهتمامات التي تسعى إليها الأمم والشعوب للرقى بمجتمعاتها، كما أنه ضرورة ملحة لحركة التغيير المرغوب في أي مجتمع من المجتمعات وبخاصة المجتمعات النامية. حيث أنه أصبح استثماراً للإنسان ، والذي من خلاله تتنافس القوى الكبرى في العالم من حيث القوة الاقتصادية ، والقدرات والإمكانات العلمية والتكنولوجية لسيادة العالم من خلال الإبداع عبر بوابة التعليم .

كما تعتبر المؤسسات التربوية من أساسيات حياة الأمم ، حيث تلعب دوراً هاماً في تقدم الشعوب ورفقيها. لذلك اهتم الكثير من الباحثين في رسم المسار العلمي الذي تدار به لتلك المؤسسات ، وتوضيح الأهداف التربوية التي عليها يتوقف نجاحها باستخدام الوسائل المناسبة. وستظل مؤسسات التربية هي العامل الرئيس التي تسهم في عمليات التغيير المجتمعي والتنمية الشاملة، كما أنها الركيزة المهمة في إجراء التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمعات.

وقد ذكر الحياي (٢٠٠٤ م):

" أخذ دور التربية يتعاظم يوماً بعد يوم ، وأصبحت تحتل موضع الأولوية والصدارة بين أدوات البناء والإصلاح والتطوير. ولذلك لا بد أن تأخذ في اعتبارها تحقيق ما يأتي:

- _ التربية التغييرية والتطويرية والتجديدية لا التدويرية .
- _ التربية الإبداعية لا تربية الذاكرة والملكات العقلية .
- _ التربية الحوارية لا التربية التلقينية.
- _ التربية الديمقراطية لا التربية السلطوية.
- _ التربية الواعية والانفتاحية لا الانغلاقية.
- _ التربية التقانية لا التربية اليدوية .
- _ التربية الذاتية والمستمرة لا التربية الوقتية قصيرة المدى.
- _ التربية التعاونية لا التربية الفردية.

- _ التربية المنتجة لا التربية المستهلكة.
- _ التربية الشمولية المتكاملة لا التربية الجزئية الضيقة.
- _ التربية المعتمدة على التفكير العلمي والبحث والتخطيط لا التربية السطحية أو العفوية " ص: ١٠١.

وبما أن التعليم العام يعتبر هو البداية والانطلاقة الحقيقية للتربية المقصودة ، فإن جميع المجتمعات تهتم به برغم تعدد ثقافتها ، وتنوع عقائدها. فهو صناعة كبيرة ، واستثمار بعيد المدى ، يظهر ذلك من أهدافه وآلياته ، وموازناته وحجمه ، وعدد المنتفعين به. كما أن التعليم يمثل نواة التطور والإصلاح وحجر الأساس للانطلاق إلى تحقيق النمو والرخاء ، وذلك من خلال برامج التربية والتعليم التي يقدمها للمجتمع. وقد بذلت جميع الدول جهوداً مستمرة لتطويره والتخطيط لمتطلبات التنمية واحتياجاتها عن طريقه ، حيث يحظى التعليم العام بدعم سخي ويحتل مركزاً متقدماً بين سائر قطاعات التنمية.

ولكون الإدارة المدرسية هي المستوى التنفيذي وتعتبر بوابة التطوير والتغيير داخل المدرسة تمهيداً لإعداد أجيال المستقبل الواعد _ باعتبار أن المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع وحدد لها هدفاً رئيساً هو القيام بالعملية التعليمية _ فإن ذلك يتطلب إصلاحات في أدواتها وذلك بالنظر إلى مشكلاتها وعوائقها والتوصل إلى حلول تربوية وتعليمية ناجعة تحقق أهدافها بوجه خاص، وأهداف العملية التعليمية على وجه العموم .

وحيث أن مدير المدرسة هو قائدها وهو الرجل الأول فيها، كان لابد أن يتمتع بالعديد من السمات الإدارية التي تمكنه من التغلب على تلك المشكلات والعوائق ، وإدارة دفة العمل مع من يعمل نحو بلوغ الأهداف التعليمية لمؤسسته. ويتوقف نجاح المدرسة في أداء رسالتها على قدرته على التعامل مع المجتمع المدرسي ، والذي يضم المعلمين والمستخدمين والإداريين والتلاميذ ونوعية العلاقة بين المجتمع والسلطات التربوية التي يرتبط بها ، فهو بذلك يواجه العديد من المشكلات المدرسية باختلاف عناصرها. ويختلف المديرون في التعامل مع تلك المشكلات ، فمنهم المدير التقليدي الذي يتعامل مع المشكلات وفق اللوائح

والأنظمة ، ومنهم المدير القيادي الذي يبحث عن الحلول ويتعامل مع المشكلات وفق الواقع الإداري باختلاف المشكلة التي تواجهه. كما أن منهم ذلك المدير الذي ينصرف بالكلية وراء مشكلة تضيع وقته وجهده ، وتؤثر على عناصر العملية التعليمية الأخرى ، مثل أن يركز اهتمامه وراء المشكلات الطلابية ويغفل مشكلات المعلمين، ومشكلة المبنى المدرسي وبقية المشكلات الأخرى . وهذا لاشك يؤثر على أهدافه وخطته وبرامجه وعلى العاملين معه بالمدرسة من طلاب ومعلمين .

من هنا اهتم الباحث بدراسة المشكلات المدرسية التي يواجهها المدير في مدرسته للتعرف عليها والخروج بتوصيات مستندة إلى نتائج تكون ذات فائدة تربوية وعلمية لمديري المدارس ولرجال الميدان التربوي والمسؤولين عنه.

مشكلة الدراسة :

تعاني الإدارة المدرسية عدد من المشكلات التي تواجه المسئول عنها وغالباً ما تؤثر عليه، وقد تصبح عائقاً في تحقيق الأهداف لديه . وهذه المشكلات تؤدي إلى ضياع وإهدار في الجهد والوقت ، إذا لم تعط الوقت الكافي والعناية اللازمة لمواجهتها وفق الطرق العلمية الصحيحة. كما تؤثر في تحقيق الأهداف المرسومة والمطلوب تحقيقها ، وتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في عمليات التطوير ، وتنمية المجتمع ، وبقية مهام الإدارة المدرسية . وتختلف المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية باختلاف طبيعتها ، فهناك المشكلات الطلابية، ومشكلات المعلمين، ومشكلات المبنى المدرسي، ومشكلات المجتمع المحلي والبيئة الخارجية، ومشكلات التدريب التربوي، ومشكلات الإشراف التربوي ، والمشكلات المالية ، والمشكلات الإدارية، ومشكلات الوسائل والتقنيات.

وقد ظهرت دراسات سابقة عديدة لدراسة مشكلات الإدارة المدرسية التي يواجهها المديرون ، أبرزت نتائجها أن هناك مشكلات مدرسية تواجه مديري المدارس تتعلق بطبيعة العمل المدرسي ومكوناته داخل المدرسة ، كما أن هناك مشكلات مرتبطة بالجوانب الثقافية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمدرسة ، مثل دراسة عليجات (٢٠٠١م) ودراسة الهنائي (٢٠٠١م) ودراسة خوجة (١٤١٨هـ) ودراسة الزهراني (١٤١٤هـ) ودراسة الطلحي (١٤١٤هـ) . إلا أن تلك الدراسات

اقتصرت على تحديد المشكلات التي تواجه مديري المدارس وتحديد درجة أهميته دون تحديد درجة تأثيرها على أداء أعمالهم ومهامهم داخل المدرسة.

لذلك سيسعى الباحث من خلال دراسته الحالية إلى دراسة المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الليث ، ودرجة تأثير كل منها على أدائهم ؛ بهدف الوصول إلى توصيات وآليات عمل مثمرة إن شاء الله تساهم في حلها ، بعد أن لمس من خلال زيارته للمدارس تلك المشكلات ، ولاحظ التأثير لكل منها على أداء مديريها ، حيث اختلف المديرون في طريقة التعامل معها ، كما اختلفوا في درجة التركيز وإعطاء الوقت الكافي لكل نوع منها.

وقد حدد الباحث المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم ؟

أسئلة الدراسة :

حدد الباحث مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

" ما درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم ؟ "

ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة التالية :

السؤال الأول: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة بالمعلمين على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم ؟

السؤال الثاني: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة بالطلاب على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم ؟

السؤال الثالث: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة بالمباني والتجهيزات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم ؟

السؤال الرابع: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة بأولياء الأمور على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم ؟

السؤال الخامس: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة بالإمكانات المادية والبشرية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم ؟

السؤال السادس: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة بإدارة التربية والتعليم على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم؟

السؤال السابع: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة بالإشراف التربوي على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم؟

السؤال الثامن : ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة بالتقنيات والتدريب على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم؟

السؤال التاسع : ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة بمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث على أدائهم من وجهة نظرهم؟

السؤال العاشر: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام وفقاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: العمر - المؤهل - الخبرة الإدارية - نوع المبنى - المرحلة - بعد المدرسة عن الإدارة - حصول مدير المدرسة على دورة الإدارة المدرسية ؟

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة في كونها موضوعاً حيوياً ، وجانباً أساسياً ، ذو علاقة وثيقة بسبل إنجاح العملية التربوية ، وهو ما يختص بالإدارة المدرسية وما يقابلها من صعوبات ومشكلات تحد من دورها ، وفيما يلي عرض لجوانب أهمية الدراسة :

١ - المساهمة في إصلاح أداء مديري المدارس بالنظر إلى المشكلات التي يواجهونها بالتعرف على نواحي القوة وتدعيمها، وعلى نواحي الضعف من أجل إصلاحها وتداركها وتلافيها عند أي تخطيط مدرسي مستقبلي.

٢ - المساهمة في إيجاد دليل للمسؤولين عن الإدارة المدرسية بوزارة التربية والتعليم على مستوى كل الإدارات للاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها في دراسة المشكلات المدرسية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية والتعرف على درجة تأثيرها من خلال خبرات العاملين في الميدان أنفسهم.

٣ - المساهمة في تبصير المسؤولين عن الإدارة المدرسية في إدارات التربية والتعليم بالمشكلات المدرسية ودرجة تأثيرها على أداء مديري المدارس لتضعها ضمن أولوياتها وتراعي ذلك في التدريب وغيره للمديرين.

أهداف الدراسة :

من خلال تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها ، هدف الباحث من دراسته تحقيق الأهداف التالية:

١ - تحديد المشكلات المدرسية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث.

٢ - تحديد درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث.

٣ - تحديد الأولويات من حيث المشكلات الأكثر تأثيراً على أداء مدير المدرسة إلى الأقل تأثيراً ؛ كي تتاح لمدير المدرسة وللمسؤولين عن الإدارة المدرسية الفرصة لإيلاء المشكلة الحساسية والعاجلة الاهتمام المناسب والعناية اللازمة.

٤ - قياس أثر متغيرات الدراسة من حيث دلالتها الإحصائية وعلاقتها بمشكلة الدراسة الحالية.

٥ - اقتراح الحلول والتوصيات المناسبة وآليات العمل وفقاً لنتائج الدراسة والتي ستسهم في حل مشكلات مديري مدارس التعليم العام.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: انحصر مجال الدراسة على تأثير المشكلات المدرسية على

أداء مديري مدارس التعليم العام وفق محاور المشكلات التالية:

المحور الأول : المشكلات التي ترتبط بالمعلمين في المدرسة.

المحور الثاني : المشكلات التي ترتبط بالطلاب في المدرسة.

المحور الثالث : المشكلات التي ترتبط بالمباني والتجهيزات المدرسية.

المحور الرابع : المشكلات التي ترتبط بأولياء الأمور.

المحور الخامس : المشكلات التي ترتبط بإدارة التربية والتعليم.

المحور السادس : المشكلات التي ترتبط بالإشراف التربوي.

المحور السابع : المشكلات التي ترتبط بالتقنيات والتدريب.

المحور الثامن : المشكلات التي ترتبط بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة.

المحور التاسع : المشكلات التي ترتبط بمدير المدرسة شخصياً

الحدود المكانية: مكان هذه الدراسة هو مدارس التعليم بمحافظة الليث بمراحله الثلاثة: الابتدائية والمتوسطة والثانوية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٨هـ - ١٤٢٩هـ.

مصطلحات الدراسة:

١- **درجة تأثير :** ويقصد به الباحث مدى التأثير للمشكلات المدرسية على عمل مدير المدرسة .

٢- **المشكلات المدرسية:** هي كل ما يواجه مدير المدرسة من صعوبات وعقبات فنية أو إدارية تعيق عمله المدرسي ، وتؤثر على خطته ومقدار التنفيذ اللازم لها ، وتؤثر على مهامه ومسئوليته ، سواءً ما يتعلق بالمعلمين والطلاب ، أو المباني والتجهيزات المدرسية ، أو الأعمال الإدارية والإشراف التربوي ، أو التقنيات والتدريب التربوي والمجتمع المحيط بالمدرسة.

٣- **أداء مدير المدرسة :** هو مجموعة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق الأنظمة واللوائح المحددة بذلك ، والصادرة من وزارة التربية والتعليم.

٤- **مدير المدرسة :** هو الشخص المسئول والقائد للمدرسة والمعين من قبل إدارة التربية والتعليم لإدارتها وفق الصلاحيات الممنوحة له نظاماً.

٥- **مدارس التعليم العام:** هي جميع المدارس النهارية الابتدائية والمتوسطة والثانوية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الليث يستثنى من ذلك مدارس تعليم الكبار ومحو الأمية.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً : الإطار النظري:

المبحث الأول: الإدارة المدرسية

المبحث الثاني: مشكلات الإدارة المدرسية

المبحث الثالث : محافظة الليث التعليمية

ثانياً : الدراسات السابقة :

الدراسات المحلية .

الدراسات العربية .

أولاً: الإطار النظري:

تناول الباحث في هذا الفصل أدبيات الدراسة من خلال المباحث التالية:المبحث الأول الإدارة المدرسية أهدافها ، وأهميتها وخصائصها ، والعوامل المؤثرة فيها. ثم ناقش الباحث بعد ذلك في المبحث الثاني المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ، ثم المبحث الثالث عن التعليم في محافظة الليث ، ثم ذكر الدراسات السابقة العربية والأجنبية والمحلية التي لها صلة بموضوع بحثه.

المبحث الأول

الإدارة المدرسية

تعريف الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية من أهم عناصر العملية التربوية التي تعمل على توظيف الإمكانيات المادية والبشرية والتغلب على مشكلاتها لتحقيق الأغراض التربوية والمجتمعية.

وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية وفقاً لتطور مفهوم عملية التربية وقد أشار فهمي، ومحمود (١٤١٤هـ) إلى أن "مفهوم التربية تطور ليشمل عملية النمو المتكامل للفرد في مختلف الجوانب الروحية والشخصية والعقلية والجسمية والوجدانية والعاطفية والاجتماعية ، واتسع هدفها ليشمل التنمية الشاملة لأفراد المجتمع بما يحقق أهدافه ومتطلباته " ص:٢٤ .

وعرفها الشيباني (١٩٨٥م) بأنها " مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تعمل عن طريق العمل الجماعي التعاوني المنظم الهادف ، لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها " ص: ٢٤٩.

وعرفها مرسي وسمعان (١٩٧٥م) بأنها " كل نشاط منظم مقصود وهادف ، تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة. وهي ليست غاية في حد ذاتها ، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية " ص:١١٦ .

وعرفها مصطفى (١٩٨٢ م) بأنها " مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه والمدرسين الأوائل والمدرسين والموجهين والإداريين " ص: ٧١ .

ورأى الباحث من خلال التعريفات السابقة أنها شملت وظائف الإدارة المدرسية، وأهدافها ، وأبرزت أهميتها ، فهي الجهة المسؤولة عن التخطيط لتحقيق أهداف التعليم في المراحل التي تشرف عليها من خلال متابعة نشاطات ومهام منسوبيها ، والتحقق من تكامل عناصر العملية التعليمية ، وتنسيق الجهود فيما بينها للتأكد من سير عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة.

أهمية الإدارة المدرسية (دور الإدارة المدرسية في العملية التربوية) :

إن كل مجتمع إنساني يحتاج إلى من ينظم جهوده ويوجهها، ويخطط ويتابع التنفيذ ، وينسق وينظم الأنشطة حتى يكون هناك تعاون مستمر وجهد منسق ، ونبتعد عن العشوائية في العمل. والمدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية ، بها أناس ينتمون إلى المجتمع ، هم بحاجة إلى من يدير شؤونهم ، وينظم أعمالهم ويحقق أهداف تلك المؤسسة بطريقة علمية توظف جهود العاملين نحو تحقيقها.

وعلى الرغم من الأهمية الواضحة لأدوار كل العاملين في المؤسسة التربوية ، إلا أن مدير المدرسة يمارس دوراً مهماً في توجيه الفعاليات المختلفة التي تسهم في العملية التربوية . فهو مسئول عن قيادة وتوجيه جميع الجهود والقوى لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة ، بالإضافة إلى مسؤوليته عن تحسين مستوى التلاميذ تعليمياً وتعلماً . فلم يعد هدف مدير المدرسة مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً ، والمحافظة على النظام ، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر التلاميذ وتغيبهم ، بل أصبح محور العمل في هذه الأدوار حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي ، كما أصبح أيضاً يحقق الأهداف التي يؤمن بها المجتمع .

بمعنى لم يعد التركيز على الأدوار الإدارية هماً وحيداً وهدفاً أسمى للإدارة المدرسية ، بل تعدى ذلك إلى تحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية.

ولذلك متى ما كانت الجهة المسؤولة عن إدارة المدرسة ناجحة وقائمة على أسس علمية، نجحت المدرسة في تأدية رسالتها المجتمعية والتربوية لأنها تسهم في بناء ورقي وتقدم المجتمع.

أهداف الإدارة المدرسية:

ذكر الفائز (١٤١٣ هـ) بعض الأهداف التي تتعلق بالإدارة المدرسية منها:

- ١ - بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا من جميع النواحي.
 - ٢ - تطبيق اللوائح والتنظيمات الصادرة من الجهات المسؤولة عن التعليم بطريقة سليمة تحقق الأهداف المرسومة .
 - ٣ - ربط المدرسة بالبيئة الخارجية والمجتمع .
 - ٤ - تهيئة الجو المناسب في المدرسة للتلاميذ والعاملين لتحسين أدائهم .
 - ٥ - تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة. ص: ٥٧
- وذكر عبد الهادي (١٤٠٤ هـ) أن الإدارة المدرسية تهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف ومنها :

" بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا ، وتنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة لتحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة ، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، ووضع خطط التطور والنمو للمدرسة اللازمة في المستقبل ، والإشراف التام على تنفيذ مشروعات المدارس والسعي لإيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والمجتمع، وتوفير النشاطات التي تساعد التلميذ على نمو شخصيته ، ومعاونة المجتمع على حل المشكلات التي تصادفه " ص: ١٠٩.

ومن وجهة نظر الباحث فإن ما ذكره الفائز وعبد الهادي فيما سبق ، يعد تغييراً في أهداف الإدارة المدرسية بعد أن تغيرت الأدوار لها . فبعد أن كان كل التركيز على الأدوار الإدارية منها ، أصبح الوضع يركز على الجوانب الفنية وعلى التلميذ الذي هو محور العملية التعليمية وبالتالي هو محور أهداف الإدارة المدرسية.

وظائف الإدارة المدرسية:

إن لكل عملية إدارية في أي منظمة ما ، وظائف ومسؤوليات محددة لا بد من تحقيقها حتى تستطيع القيام بمسؤولياتها. والإدارة المدرسية ما هي إلا إحدى العمليات الإدارية التي لها وظائف تتحقق من ورائها أهدافها التي تسعى إليها. فقد ذكر حريري (١٤٢٠هـ) أن " هنري فايول أثبت أن كل نشاط إداري يتكون من خمسة عناصر هي : التخطيط ، التنظيم ، الإشراف ، التنسيق، والرقابة" ص:٤٨.

ويمكن عرض هذه الوظائف على النحو التالي:

١-**التخطيط:** ويعتبر من أبرز وظائف الإدارة المدرسية ، والذي بدوره لا يمكن تنفيذ الأعمال أو تحقيقها على الوجه المطلوب ، وقد ذكر علاقي (١٤١٢هـ) أن " أورونيل عرفه بأنه اتخاذ قرار حاضر حول ماذا نعمل و كيف نعمل ومتى نعمل ومن يعمل" ص:٨٥ .

كما عرفه الحقي (١٤١٤هـ) بأنه " التفكير المنظم اللازم لتنفيذ أي عمل ، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله" ص:٦٧ .

وينبغي لمدير المدرسة وهو يمارس هذه الوظيفة أن يخطط لمواعيده وبرامجه وأساليبه، وإشراك الآخرين معه.

٢-**التنظيم:** يتعلق التنظيم بالكيفية التي توجه الأفراد للعمل جماعيا وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، والذي عرفه علاقي (١٤١٢هـ) بأنه " عملية بناء العلاقات بين أجزاء العمل والأفراد من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة " ص:١٥٦ .

وقد عرفه الحقي(١٤١٤هـ) بأنه " توزيع الأعمال والأنشطة المختلفة على العاملين بحسب قدراتهم ، بإعطائهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بأقل تكلفة وأقصر مدة وبأعلى مستوى" ص ص:٦٨-٦٩.

وتعتبر وظيفة التنظيم من أهم الوظائف التي يمارسها المدير لترتيب أعماله وأولوياته، وتشمل هذه المرحلة ما يلي :-

- تقسيم العمل : أي تقسيم وجوه النشاط في الإدارة المدرسية إلى مجموعات متجانسة بحيث يستطيع مدير المدرسة ومن معه القيام بها بغرض تحديد المسؤولية.

- تحديد السلطات : أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بالمهام والمسؤوليات في الإدارة المدرسية وذلك بغرض تنسيق الجهود .

- تهيئة الهيئة المدرسية : أي وضع الوكلاء والمدرسين والإداريين والفنيين كل في وضعه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وثواب وعقاب.

٣-**التنسيق**: ويقصد به كما أوضح الحقيـل (١٤١٤هـ) بأنه " تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة التعليمية ، وعدم التضارب في الاختصاصات المحددة بين العاملين " ص :٦٩.

ويصبح التنسيق من أصعب الوظائف التي يقوم بها مدير المدرسة ، نظراً لكثرة المسؤوليات وتقاربها. لكن الفهم الصحيح من قبل مدير المدرسة لأهداف مدرسته، والمعرفة الجيدة للمهام والمسؤوليات المطلوبة من المدرسة تعينه على القيام بالتنسيق المناسب بين مختلف الأعمال والأنشطة.

٤-**التوجيه**: يقصد بالتوجيه في الإدارة المدرسية كما أوضح فهمي و محمود(١٤١٤هـ) بأنه " الاتصال بالعاملين بالمدرسة، ومساعدتهم وإرشادهم أثناء العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، وأن هذا التوجيه يستند إلى مبادئ أهمها وحدة الأمر ، والإشراف المباشر من قبل مدير المدرسة ، واختيار الأسلوب الأمثل للتوجيه " ص:٧٧ .

ومدير المدرسة الذي يمارس دوره كمشرف مقيم يعمل على مساعدة المعلم في دراسة المشكلات التي تصادفه في عمله ويشترك معه في وضع الحلول المناسبة لها ، وكذلك الحال بالنسبة للطالب .

٥- المتابعة والرقابة: تعتبر المتابعة أمر ضروري في كل عمل إداري للتأكد من مدى إنجاز الأعمال بالصورة المطلوبة . وقد عرفها علاقي (١٤١٢ هـ) بأنها " متابعة الجهود الخاصة بالعمل وفقاً للخطط المحددة سلفاً من أجل التأكد من تحقق الأهداف المعينة والعمل على تصحيح الأخطاء " ص:٣٣٥.

والمتابعة الجيدة من قبل مدير المدرسة تتيح له التعرف على مدى ما تحقق من إنجاز للأعمال حسب الخطط الموضوعية ، وبالتالي الوقوف على ذلك ومعرفة ما حصل من تطور لها. والرقابة قد تكون داخلية نابعة من الإدارة المدرسية ذاتها ، أو تكون خارجية عن طريق إدارات التعليم التابعة لها هذه المدارس ، عن طريق المشرفين التربويين ، لأن شعور منسوبي المدرسة بوجود رقابة فعالة ومستمرة يؤدي إلى الالتزام بالأنظمة والتعليمات.

٦- التقويم: عملية التقويم عملية مهمة لكل عمل أو مجهود يبذل ، للتأكد من صحته وسلامته ، والحكم عليه ، واكتشاف الأخطاء و العيوب ومعالجتها مع مراعاة التحسين والتطوير لهذا العمل. وقد عبر عنه فهمي ومحمود (١٤١٤هـ) بأنه " التعرف على نواحي القوة والضعف في جميع الأعمال التي قامت بها المدرسة ، بما في ذلك البرامج التي قدمت للطلاب وذلك باستخدام أساليب للتقويم تكون مناسبة و جيدة ، مع مراعاة أن يتم التقويم بصورة مستمرة " ص:٧٩ .

و التقويم الصحيح هو الذي يتضمن مفهومي التشخيص والمعالجة ، بمعنى أنه يحدد أوجه القصور والنقص ويشخصها ، ومن ثم يبدأ بالعمل على معالجتها وإصلاحها ، كما أنه يحدد الإيجابيات وأوجه التفوق ويعمل على تعزيزها ، مع التركيز على الابتكار والإبداع وتشجيعه.

ومما يجب معرفته أن هذه الوظائف مترابطة ومتكاملة لا يتم عمل أحدها دون الآخر، فلا تخطيط دون تنظيم أو تنسيق أو توجيه أو متابعة أو تقويم ، وهكذا بالنسبة لباقي الوظائف. وممارسة مدير المدرسة لهذه الوظائف وتطبيقه لها في الواقع العملي بالصورة الصحيحة ، تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة على أكمل وجه ، وتحقيق تطوير العملية التربوية و تحسينها.

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تجعل الطالب محور اهتمامها فتعمل على تنميته وتربيته في مختلف الجوانب الدينية والعلمية والاجتماعية والسلوكية ، وتعمل على حل المشكلات التي تواجهها بالأساليب التربوية الحديثة. ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها والقيام بوظائفها كما ذكر الصغير (١٩٩٢ م) على تحقيق بعض العوامل منها :

١ - تحديد أهداف المدرسة المنشودة تحديداً واضحاً ، وذلك لاختيار أفضل الطرق لتحقيقها وتحديد كافة الأنشطة والإجراءات العملية الكفيلة لتحقيق ما يريد المجتمع من المدرسة .

٢ - تنظيم العمل المدرسي وتوزيع الاختصاصات والمسئوليات على أعضاء الإدارة المدرسية .

٣ - تهيئة المناخ الملائم لإقامة العلاقات الإنسانية ، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمدرسة .

٤ - مواكبة الجديد في مجال الفكر التربوي والإداري وذلك لزيادة فاعلية الإدارة أثناء تحقيق أهدافها. ص:٨٩ .

وقد أورد أحمد (٢٠٠١م) الخصائص التي لابد من توفرها في الإدارة المدرسية ، لكي تتجح في عملها وتحقق الأهداف المطلوبة منها وهي :

١ - أن تكون إدارة هادفة: لا تعتمد على العشوائية أو التخبط أو الصدفة في تحقيق غاياتها ، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.

٢ - أن تكون إدارة إيجابية: لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة ، بل يكون لها الدور القيادي في العملية التربوية.

٣ - أن تكون إدارة جماعية: بعيدة عن الاستبداد أو التسلط ، مستجيبة للمشورة عن طريق عمل جاد يسوده التعاون والألفة.

٤ - أن تكون إدارة إنسانية: تتصف بالمرونة دون إفراط ، وبالجدية دون تزمّت.

٥- أن تكون إدارة اجتماعية : تتم في وسط اجتماعي يهدف إلى خدمة التلاميذ.

٦- أن تكون إدارة تكنولوجية: ويقصد بها إلمامها بمجموعة المعارف العلمية والأساليب المنظمة الحديثة التي تطبق في مواجهة المعوقات. ص: ٢٦ .

وذكر الحقيّل (١٤١٤ هـ) من هذه الصفات :

" أن تكون المدرسة صورة مصغرة للحياة الاجتماعية الراقية المشبعة بالتعاطف والتراحم والتفاهم ، يدرّب فيها التلاميذ على تحقيق العبودية لله وحده ، كما يدرّبون على حب الوطن والتعاون لمصلحته ، وأن يلقى فيها الطالب الفرصة المواتية لتنمية مواهبه وميوله وتوجيهه إلى الدراسات والمهن المناسبة له ، وأن تكون المدرسة وثيقة الصلة بالمنزل والمجتمع وبالأحداث الجارية حتى يتسنى لها أن تعمل على إصلاح البيت والمجتمع " ص: ٧١ - ٧٢ .

ورأى الباحث أنه ينبغي إدراك أمر مهم ، لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية وتظهر أهميتها الرائدة للعاملين بالمدرسة والمجتمع المحيط بها ، وحتى تنجح وتتميز بالخصائص المذكورة سابقاً ، وهو أن تحظى برجل قيادي ومستوّل أول عنها يتصف بصفات وميزات ينبغي أن تتوفر فيه، وأن تراعى عند اختياره لإدارتها ، ويجب أن تحظى باهتمام المسؤولين عنها ، وذلك الرجل هو مدير المدرسة وضرورة توفر بعض الصفات والمهارات العلمية والمهنية والشخصية.

الصفات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة:

يجب أن يمتلك مدير المدرسة مهارات وخصائص عدة تساعده على قيادة من يعمل معه ، ومتابعة أدائهم ونموهم ، بمعنى الوصول بالإدارة المدرسية إلى تحقيق أهدافها من خلال القيام بمهامه ومسؤولياته على الوجه المطلوب. فمدير المدرسة ليس كغيره من مديري الإدارات الأخرى وذلك لما يتميز به المجتمع المدرسي من حراك متنوع ، وسلوك متفاوت ، يحتاج إلى مهارة فائقة في التعامل ، وقدرة عالية في القيادة والتوجيه تتكيف مع متطلبات كل التباين ، ولذلك يؤكد التربويون على أن الصفات الشخصية القيادية والمهارات والخبرات التي يتميز بها مدير المدرسة تساهم بشكل كبير ومباشر في قدرة المدير على إدارة وقته ، والتكيف مع ظروف مدرسته بحيث يولي كل جانب ما يستحقه من العناية والمتابعة ، لاسيما جانب تنمية المعلمين.

وقد قسم أحمد (١٤٢٢ هـ) الصفات التي ينبغي توفرها في مدير المدرسة إلى قسمين : صفات مهنية وصفات شخصية . ص: ١٤
وقسمها أبو فروة (١٩٩٧ م) إلى صفات إدارية ومهنية وقيادية . يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

١ - الإيمان بالله ، والتمسك بسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم ، والإخلاص في العمل.

٢ - الذكاء والثقافة الواسعة ، والقدرة على التصرف في المواقع المختلفة .

٣ - الإلمام بأسس الإدارة المدرسية .

٤ - الخبرة العملية في مجال التدريس و الإشراف الفني.

٥ - الاتزان الشخصي ، والقدرة على جذب الآخرين .

٦ - التعرف على البيئة المحلية والمجتمع الخارجي للمدرسة .

ولابد أن يتصف مدير المدرسة بالحماس والذكاء والاتزان والشعور بالمسؤولية والشخصية الاجتماعية والإيمان بالعلاقات الإنسانية، وعدم التذبذب في اتخاذ القرار، والتعامل بلباقة مع من حوله من موظفين ، وطلاب ، وبيئة اجتماعية. ص: ٥٢ .

ورأى القوزي (١٤٢٢هـ) " أن على مدير المدرسة التحلي بالصبر والأناة في مواجهة المشكلات التي تحدث أثناء ممارسة العمل، وأن يكون عادلاً في إصدار تعليماته ، رشيداً في معاملة مرؤوسيه وطاعة رؤسائه ، يمثل القدوة الحسنة، والخلق الطيب والقيادة الحكيمة " ص: ٢٣٤.

وذكر الجابري (١٤١٤ هـ) أنه حاول في دورات إدارية عديدة أن يطلب من كل مشارك أن يضع بنفسه صفات القائد الأمثل كما يراها ، وقام بتلخيص هذه الآراء في النموذجين التاليين :

النموذج الأول:

١ - القدرة وتتمثل في الرحمة و العدل والمساواة .

٢ - العلم والخبرة.

٣ - الحزم.

٤ - استيعاب المتغيرات (التفكير الاستراتيجي).

٥- الذكاء والفطنة.

النموذج الثاني:

١ - الإسلام.

٢ - الخبرة والمؤهل.

٣ - قوة الشخصية.

٤ - المشاركة. ص ص ١٠٣ - ١٠٤ .

وذكر السمالوطي (١٩٨٢م) المهارات اللازمة لمدير المدرسة والتي لخصها الباحث فيما يلي:

١-المهارات التصورية أو الإدراكية: وتعني إدراك مدير المدرسة لكل ما يتعلق بالعملية التعليمية والتربوية من أمور ومشكلات تؤثر فيها بشكل إيجابي أو سلبي، وتقديم الحلول المناسبة في وقتها ، وابتكار الأفكار التي تدفع المدرسة إلى التطور والتجديد، وفق الإطار العام لسياسة التعليم العليا في الدولة ، وتعتمد هذه المهارات على خبرات مدير المدرسة السابقة ، وقدراته العقلية وفطنته ، مما يساعد على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب.

٢-المهارات الفنية: تتعلق هذه المهارات بالأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله وفق النظم واللوائح ، ومعرفته لحدوده ومسؤولياته. وهذه المهارات وثيقة الصلة بالجانب العملي في الإدارة.

٣-المهارات الإنسانية: هذه المهارة تدور حول طريقة تعامل مدير المدرسة مع الآخرين بالشكل الذي يدفعهم للتعاون والإخلاص في العمل، عن طريق بناء الروح المعنوية لهم فيشعرون بالرضا والاحترام المتبادل ، و يشكلون أسرة واحدة يملك كل فرد فيها حرية التعبير عن رأيه . وتتطلب هذه المهارة معرفة مدير المدرسة لمتطلبات العمل ، وحاجات من حوله من المعلمين والعاملين والطلاب ، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرار.

٤-المهارات التربوية: هي مهارات يختص بها مدير المدرسة و المسئولون عن التربية والتعليم ، وتعني قدرة المدير على معالجة مشكلات المدرسة بأسلوب

تربوي، يحول من خلاله الفهم النظري لعلم النفس وعلم الاجتماع والتربية إلى ممارسات فعلية في الميدان العملي. ص ٩٨- ٩٩
ورأى الباحث أن تلك الصفات ما هي إلا صفات فطرية تولد مع الشخص ، أو مكتسبة يمكن اكتسابها وتعزيزها من خلال البرامج والخبرات المتراكمة ، والقراءة والاطلاع ، وحضور الدورات التدريبية .

كفايات مدير المدرسة :

يفترض أن تتوفر في مدير المدرسة مجموعة من الكفايات اللازمة للعمل الإداري والتربوي في مدرسته ، لكي يسير بمدرسته وفق ما هو مخطط لها لمسايرة العملية الإدارية والتعليمية، يلخصها الباحث فيما يلي :

- كفايات التخطيط والتوجيه والتقييم والمتابعة.
- كفايات العلاقات الإنسانية.
- كفايات التدريب وتنمية العاملين.
- كفايات التوجيه والإرشاد التربوي.
- كفايات اتخاذ القرار.
- الكفايات الفنية والإشرافية.
- كفايات إدارية.
- كفايات شخصية.

وأشار العميرة (٢٠٠٢ م) إلى الكفايات التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة كقائد تربوي ، والتي يلخصها الباحث فيما يلي :

الكفايات الشخصية:

القوة الجسمية ، قوة الشخصية ، الحيوية والطلاقة اللفظية ، الصحة النفسية ، الخلق الطيب والقُدوة الحسنة ، العدالة التامة ، الصبر والمثابرة ، القدرة على الإثارة والإقناع ، الثقة بالنفس ، روح المبادرة أو المبادأة ، النزاهة والأمانة ، التجرد وعدم التحيز .

الكفايات الإنسانية :

الاستقامة وتكامل الشخصية ، بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه وإدراكه الواعي لميولهم واتجاهاتهم ، وفهمه لمشاعرهم ، وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة ، إفراح المجال لهم في إظهار روح الابتكار لديهم .

الكفايات الإدراكية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته ، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء على بقية أجزائه ، وقدرته على تصور وفهم علاقات المعلمين بالمدرسة ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع الذي يعمل فيه. وهذه المهارات في المسؤوليات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في قيادة مرؤوسيه ، ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع ، كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة .

الكفايات الفنية :

الكفاية الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم ، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية. ويمكن الحصول على هذه الكفاية بالدراسة والخبرة والتدريب .

ومن أهم الخصائص المميزة للكفاية الفنية :

١ - أنها أكثر تحديداً من الكفايات الأخرى. أي أنه يمكن التحقق من

توفرها لدى القائد بسهولة ، لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله .

٢- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية ، والمقدرة على التحليل ، وعلى

تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة

لإنجاز العمل.

٣ - أنها مألوفة أكثر من غيرها ، لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة

الحديثة.

٤ - هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

ورأى الباحث أن المهارات الفنية تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها

المدير في ممارسته لعمله ، ومعالجته للمواقف التي يصادفها . وتتطلب توفر قدر

ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري ، ولذلك ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة ، وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية في الإدارة التعليمية . ويؤكد الباحث على ضرورة مراعاة تلك الكفايات جميعها عند اختيار مديري المدارس ، وتقييمهم من خلالها. ص: ٩٧. ورأى أحمد (٢٠٠١م) :

" أن من أهم واجبات مدير المدرسة هو تحسين المنهج والعملية التعليمية، والتنظيم وتنسيق العمل المدرسي ، والإشراف على برنامج النشاط المدرسي ، والقيادة المهنية للمدرسة، وتوجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف، والعلاقات العامة، واتخاذ القرار، وتقويم العملية التعليمية ويعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شئونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية " ص: ١٠.

وقد حددت وزارة التربية والتعليم (١٤٢٠هـ) مسئوليات مدير المدرسة حسب القواعد المنظمة لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية فيما يلي:

- ١- الإحاطة التامة بأهداف المرحلة وتفهمها ، والتعرف على خصائص طلابها وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.
- ٢- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة .
- ٣- متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتهيئتها للاستخدام ، وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها.
- ٤- اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد ، وإعداد الخطط للعمل في المدرسة ، وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبيها، وتشكيل المجالس واللجان المدرسية ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.
- ٥- الإشراف على المعلمين وزياراتهم في الفصول، والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركتهم.

٦- تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك، مع مراعاة الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يصيغه من تقديرات.

٧- الإسهام في النمو للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية ، واقتراح البرامج المناسبة ، ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها، وتقييم أثارها على الأداء في ذلك مع المشرف التربوي المختص .

٨- التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة ، وتسهيل مهماتهم ، ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم ، مع المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.

٩- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي ، وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ، ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

١٠- توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب، ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم ومواصلة أشعارهم بملاحظات المدرسة ومرئياتها حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم، والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهونه من مشكلات .

١١- تفعيل المجالس المدرسية ، وتنظيم الاجتماعات مع هيئة التدريس لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية ، وضمان قيام كل فرد بمسؤوليته على الوجه المطلوب مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه.

١٢- المشاركات في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه إدارة التربية والتعليم أو المشرف التربوي المختص.

١٣- إطلاع هيئة التدريس على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم ، لتفهم مضامينها والعمل بموجبها ، وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض .

١٤- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد بالمدرسة والاهتمام بها ، ومتابعة برامج النشاط وتقويمها ، والعمل على تحقيق أهدافها.

- ١٥- الإشراف على مقصف المدرسة وتقييمه ، والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله ، ومدى توفر الشروط الصحية فيما يقدمه للطلاب.
- ١٦- الإشراف على أعمال الاختبارات ، وتفقد اللوائح والأنظمة ، ومتابعة دراسة النتائج للاختبارات وتحليلها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك .
- ١٧- الإشراف على الاصطفاف الصباحي ، وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته .
- ١٨- تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها ، والتأكد من سلامتها ونظافتها والمحافظة عليها وحسن الاستخدام لها.
- ١٩- المبادرة في الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة .
- ٢٠- تقديم تقرير نهائي لإدارة التعليم يتضمن جميع الجوانب في المدرسة من أفكار ومبادرات ، ومعوقات تعوق العمل ، ومرئيات تهدف إلى تطوير العمل في المدرسة بوجه خاص ، وفي التعليم بوجه عام.
- ٢١- تهيئة وكيل المدرسة وإعطائه صلاحياته المحددة له ، وإشراكه في العملية القيادية للمدرسة حسب مهامه .
- ٢٢- القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص حسب الأنظمة . ص ١٧-١٨.
- ورأى الباحث ضرورة إضافة ما يلي إلى تلك المهام :
- ١- المشاركة في تطوير المعلمين مهنيًا داخل المدرسة من خلال تدريبهم وإقامة الورش واللقاءات التربوية لهم .
- ٢- تحسين مستويات الطلاب التحصيلية ، والبحث عن ما يعزز التعلم داخل المدرسة وخارجها.
- ٣- ربط المجتمع بالمدرسة والمشاركة في المناسبات العامة للمجتمع والمساهمة فيها.
- ٤- إشراك الطلاب والمعلمين في إدارة المدرسة ، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم والاستفادة منها.
- وقسم كل من فهمي و محمود (١٤١٤هـ —) هذه المهام والواجبات إلى مجموعتين : مهام متصلة بالعمل الإداري ومهام متصلة بالقيادة التعليمية .

فالمهام المتصلة بالعمل الإداري هي المهام والواجبات الأساسية الإدارية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة القيام بها وتمثل في:

- ١- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.
- ٢- إعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة ورفعها لإدارة التعليم.
- ٣- إعداد موازنة المدرسة ، والرقابة على أوجه الصرف منها .
- ٤- إدارة شئون أفراد المدرسة .
- ٥- الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ .
- ٦- إعداد الجداول المدرسية.
- ٧- متابعة صيانة المبنى المدرسي ، والعمل على تزويده بالأدوات والأجهزة اللازمة .

٨- مراقبة البرامج وإجراءات التدريس الموضوعية بواسطة الإدارة التعليمية.

أما المهام المتصلة بقيادة العمل التعليمي فيقصد بها المهام التي ترمي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية من خلال التأثير في سلوك العاملين بالمدرسة. ويمكن تلخيص هذه المهام على النحو التالي:

- ١- تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة لبذل أقصى جهد ممكن.
 - ٢- العمل مع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة على تطوير وتنمية وتحسين مستوى الأنشطة المدرسية المختلفة .
 - ٣- العمل مع هيئة التدريس بالمدرسة على وضع خطط تقويم و تسجيل التقدم الدراسي للتلاميذ .
 - ٤- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس .
 - ٥- العمل على تأسيس مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل استخدامه.
 - ٦- إتاحة فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.
 - ٧- تقويم وتوجيه أعضاء الهيئة التدريسية . ص ص ٨١-٨٤.
- ولا يختلف التربويون - مهما اختلفت مدارسهم - في أن هناك مهمتان أساسيتان للمدرسة ، وإن اختلفت المسميات بينهما ، وهي كالتالي: **المهام الإدارية ، والمهام الفنية لمدير المدرسة.**

أولاً: المهام الإدارية لمدير المدرسة :

يعد الجانب الإداري لمدير المدرسة جانباً مهماً يمكن من خلاله الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية بفاعلية . ووضحه السعود (١٤١٩هـ) بقوله " إنه يتضمن توفير الظروف المادية والبشرية اللازمة لتيسير العملية التربوية في المدرسة " ص: ١٨٥ .

وذكر العديد من المختصين في مجال الإدارة التربوية العديد من المهام الإدارية لمدير المدرسة يمكن إيجازها في التالي:

- ١- الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها .
- ٢- الاهتمام بالشؤون المالية المرتبطة بالمدرسة .
- ٣- توفير جميع الخدمات التي تضمن سير التعليم بشكل منظم داخل المدرسة.
- ٤- إعداد تقارير العمل بالمدرسة ورفعها لإدارة التعليم .
- ٥- الإشراف الكامل على سير العمل اليومي بالمدرسة .
- ٦- متابعة وتقويم النشاط المدرسي.
- ٧- مقابلة أولياء أمور الطلاب.
- ٨- توزيع الأعمال على العاملين بالمدرسة .
- ٩- الاهتمام بالمبني المدرسي ومتابعة أعمال الصيانة .
- ١٠- تطبيق الجانب الإداري للوظائف العامة للإدارة من: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والمراقبة داخل المدرسة.
- ١١- الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ .

المهام الفنية لمدير المدرسة :

وعرفها فهمي ومحمود (١٤١١هـ) بأنها " المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك جميع المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها " ص: ١٨٢ .

كما تحدث القاضي (١٤١٣هـ) عن المهام الفنية لمدير المدرسة فيما يلي :

أولاً: مهام مدير المدرسة تجاه منسوبي المدرسة وتتمثل في التالي:

١- مهامه تجاه المعلم:

من حيث الاهتمام به وتوجيهه، وحل المشكلات التي تعترض طريقه داخل المدرسة ، وإشراكه في اتخاذ القرار ، و تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة لبذل أقصى جهد ممكن ، وتقويم وتوجيه الهيئة التدريسية ، وإتاحة فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة .

٢-مهامه تجاه الطلاب:

العناية بالطلاب بالالتقاء بهم بصفة دورية ، والتحدث معهم وتوجيههم ، وتشجيعهم على الممارسة للنشاط المدرسي ، والعناية بمرافق المدرسة ، وبحث مشكلاتهم والمساهمة في حلها ، ومساعدة المنزل على ذلك.

٣- مهامه تجاه المشرفين التربويين:

التعاون معهم ، والاستفادة من آرائهم في الأمور التي تتعلق بسير العمل داخل المدرسة ، ومساعدتهم للقيام بعملهم ومتابعة توجيهاتهم ووضع الآليات لتنفيذها.

ثانياً:مهام مدير المدرسة تجاه البرامج التربوية والوسائل التعليمية وتتمثل في :

١- مهامه تجاه النشاط المدرسي: ويتمثل ذلك في تحديد أهداف النشاط وأوجه وسائل تنفيذه ، والإشراف على سجلاته ، وتشجيع أوجه النشاط التي تقوي العلاقات بين العاملين داخل المدرسة وتنمي روح التعاون والثقة بينهم.

٢-مهامه تجاه الإرشاد الطلابي: فهم أهداف برامج الإرشاد ، وتذليل الصعوبات التي تواجهه ، والإشراف على سجلاته ، وحل مشكلات الطلاب التي تظهر للمرشد الطلابي.

٣- مهامه تجاه المكتبة المدرسية : العناية بالمكتبة المدرسية من حيث توفر المكان المناسب والأثاث والتهوية والإضاءة ومتابعة السجلات.

٤- مهامه تجاه المقررات الدراسية : التعرف على أهداف المقرر الدراسي وأساليب تحقيقها ، ومناقشة المعلم حول أهداف المقرر الذي يقوم بتدريسه ، والإسهام في دراسة المقررات وتقييمها ، وحث المعلمين على ذلك وتزويدهم بالأساليب اللازمة.

٥- مهامه تجاه الوسائل التعليمية والمختبرات: توفير غرفة مناسبة ، والإشراف على تنظيم الوسائل والأجهزة والأدوات ، وتشجيع المعلمين لاستخدامها .

٦-مهامه تجاه الاختبارات:الإلمام بكل ما يتعلق بالامتحانات من تعليمات ولوائح ، والإشراف على وضع الأسئلة طبقاً للمعايير، والإطلاع على نتائج الاختبارات وتحليلها والاستفادة منها مستقبلاً. ص ص ٦٨-٧٢

إن كل تلك المهام الإدارية والفنية تحتاج من مدير المدرسة التخطيط الجيد ، ووضع الأولويات ومراعاة التوازن فيما بينها ، والتزود بالمهارات اللازمة ، والاطلاع على ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية .

العوامل التي تدعو إلى التحديث المستمر للإدارة المدرسية:

ذكر الداھري (١٩٨٦م) أن تجدد الحياة وتطور حاجاتها وأساليب الحصول عليها، يستتبعان تجدداً في المواقف والعلاقات وتطوراً في السلوك لمواجهة ذلك التجدد. وكي تتمكن المدرسة من النهوض بمهامها في تكوين السلوك المناسب لدى الناشئة، فلا بد من العمل المستمر لتحديث إدارتها، لتكون في تكيف وتطور مستمرين تجاه ما يحيط بها من تغيرات أهمها:

١-التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها البشرية خلال هذا العصر في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ودور التربية والتعليم في إعداد النوعية الممتازة المؤهلة تأهيلاً يمكنها من المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة في التقدم والرفي.

٢-التغيرات والتطورات الهامة في المعرفة الإنسانية - بما فيها الفكر الإداري- حيث تضاعفت كمّاً ونوعاً، وهذا بدوره يلقي على إدارات المدارس مسؤوليات واحتياجات جديدة.

٣-تطور الأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة التنمية المتكاملة لشخصيات المتعلمين، وتنمية مهارات الإبداع وقدرات التفكير العلمي. وهذه تحتاج إلى تخطيط على مختلف مستويات العمل التعليمي والإداري داخل المدرسة ص ص:١٢-١٤ .

وفي دراسة الأمانة العامة بمجلس التعاون (٢٠٠٢م) تبين أن دول المجلس، كغيرها من سائر دول العالم ، تواجه مجموعة من التحديات مع مطلع الألفية الثالثة حيث فرضتها العديد من المتغيرات والمستجدات على الساحة الدولية ، والتي يمكن اختزالها في العولمة ، والتقانة العالية ، والانفتاح الإعلامي والانفجار المعرفي والمعلوماتي ، والتكتلات الاقتصادية والثقافية. وإذا ما سلمنا بأن العالم أصبح قرية كونية واحدة ، وأن هذه المستجدات بما تتضمنه من إيجابيات وسلبيات لايمكن لدول المجلس تجنبها، بل ينبغي التعامل معها للوصول إلى صيغة متوازنة تخدم مصالحها ، اتضح لنا أهمية التربية والتعليم في صياغة المستقبل. لأنه القناة التي من خلاله يكون التأثير على الناشئة للتعامل إيجاباً مع تلك المتغيرات متماشياً مع معتقداته ووطنيته وما يؤمن به مجتمعه.

إن المستقبل بكل أبعاده وتحدياته يعتمد إلى حد كبير على بناء المواطن الصالح والمنتج ، من خلال إعداده وتأهيله بكفاءة وفاعلية تمكنه من التفاعل الواعي مع مستجدات العصر وتحدياته ، التي تحمل مضامين مهمة للمنظومة التعليمية بما فيها الإدارة المدرسية في دول مجلس التعاون ، ومن أهمها ما يلي :

أ-التحدي السياسي:

تشكل تحديات العولمة وما تحمله من مضامين بعداً هاماً يواجه دول العالم كافة بما فيها دول المجلس ، بالإضافة إلى الأحداث التي تشهدها المنطقة . ولا بد للمنظومة التعليمية أن تأخذ ذلك في الاعتبار على النحو الذي يصون الهوية ويعمقها ، وذلك بالتأكيد على أهمية بناء شخصية المتعلم، كي يتعامل بمرونة مع مجريات العصر، مع المحافظة على الهوية العربية والإسلامية والتمسك بقيم العدالة والتسامح ، والتأكيد على دور مناهج العلوم الاجتماعية في تعظيم عرى التلاحم والترابط ، وتعزيز روح المواطنة لدى طلاب بلدان مجلس التعاون الخليجي.

ب- التحدي الاقتصادي:

يتضمن التحدي الاقتصادي لدول مجلس التعاون مجموعة من القضايا الملحة أبرزها استمرار هيمنة الموارد الأحادية على مصادر توليد الدخل مثل النفط والغاز. وكذلك اختلال سوق العمل ، والاعتماد على العمالة الوافدة على حساب توظيف وتأهيل العمالة الوطنية. بالإضافة إلى مبدأ التشابه لا التكامل في كثير من البنى الاقتصادية لدول مجلس التعاون. من هنا، تبدو عظم المسؤولية الملقاة على عاتق أنظمة التعليم والتدريب لإعداد المواطن المنتج ، ذي المواصفات والمهارات العالمية التي تتطلبها أسواق العمل الجديدة.

ج- التحدي الاجتماعي والثقافي:

تتلخص أبرز قضايا التحدي الاجتماعي والثقافي التي تواجه أنظمة التعليم في تراجع التعاطف والتكافل المجتمعي ، وضعف الترابط الأسري ، واضمحلال الأسرة الممتدة ، والتهاون في مضمون بعض القيم الخالدة كالصدق ، والالتزام والوفاء في التعاملات المجتمعية ، وهجران الإرث الحضاري والثقافي المبني على تاريخ الأمة وحضارتها المجيدة ، وكذلك بروز التيارات المتشددة ، وما صاحبها من ظواهر وأحداث تتصل بالإرهاب والتطرف. إن ما تحمله تلك التحديات للمنظومة التعليمية يتطلب من مؤسسات التعليم مواجهة ذلك من خلال برامجها ومناهجها لبناء الإنسان وتنشئته من خلال تربية متكاملة ومتوازنة.

د- التحدي العلمي والتقني:

يتمثل التحدي العلمي والتقني من منظور عالمي ، في عمق الهوة والفجوة العلمية والتقنية بين الدول المتقدمة والدول النامية. ويمثل التعليم بنوعيه العام والعالي أكثر قطاعات المجتمع ارتباطاً بتلك التحديات ، بحكم وظائفه الأساسية المتمثلة في التعليم ، و البحث العلمي ، وخدمة المجتمع عن طريق الإسهام في مسيرة التقدم التقني من خلال إعداد وتأهيل الكوادر العلمية والمهنية المؤهلة من جهة ، ومن خلال تكثيف الجهود في مجالات البحث العلمي الأساسي والتطبيقي والقيام بدور أساسي في عمليات توطين التقنية في المجتمع من جهة أخرى.

ورأى الباحث أن ما ذكر حول التحديات السابقة إنما هو استشعار من دول المجلس يبين عظم مسؤولية مؤسسات التعليم التربوية والمتمثلة في مدارس التعليم العام ، وأعباء تلك التحديات التي تواجه القائمين عليها ، والتي إن لم يتفاعل معها الميدان التربوي بما فيه الإدارة المدرسية ، ويتم التخطيط لبرامج ناجعة تستطيع التعامل مع تلك المعطيات والمستجدات ، فإنه قد تتولد مشكلات تعليمية تتضمن كافة عناصر العملية التعليمية داخل المدرسة مما يؤثر على مخرجاتها وعلى علاقاتها المجتمعية. ص ص ١٧-٢٤

العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية :

تتأثر إدارة المدرسة كغيرها من مؤسسات المجتمع بمجموعة من العوامل المحيطة بها والتي تشكل طبيعة الإدارة وممارساتها العملية ، و تؤثر في مدخلات العملية التعليمية والتربوية ، وهي بدورها إما تؤثر سلباً أو إيجاباً في مخرجاتها. والإلمام بهذه العوامل ضرورة لكل من يعمل بمجال الإدارة المدرسية.

حيث رأى الباحث أن العملية التربوية والتعليمية تتأثر بالعوامل الجغرافية للمناطق التي توجد بها المدارس من حيث كونها مناطق جبلية أو ساحلية أو صحراوية. فلكل منطقة سمات وظروف معينة تؤثر على المدارس وتفرض عليها التزامات معينة ، مما يؤثر على المجتمع المنتسب للمدرسة اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً ، بما فيهم الطلاب والمعلمين ومدير المدرسة وأولياء الأمور. فمثلاً تتأثر المدارس بالعوامل الجغرافية من حيث وسائل النقل للطلاب والمعلمين ، وكذلك من ناحية تضاريس المدارس الصعبة الواقعة في مناطق نائية صحراوية أو جبلية ، والاختلاف بينها وبين مدارس المدن والقرى ذات التضاريس السهلة ، والمتوفرة بها كامل الخدمات. هذا بالإضافة إلى اختلاف بيئات الطلاب وكذلك موقع المدرسة ، حيث يزداد عدد المعلمين في مدارس المدن والمراكز ويقل في المدارس النائية ، مما يجعل الأمر أكثر حدة على الإدارة المدرسية. كما تتأثر المدارس بالمستوى الاقتصادي للطلاب وأولياء الأمور لتوفير فسحة الإفطار وتوفير المستلزمات المدرسية.

وذكر علي (١٩٨٧م) أن:

" المدرسة تتأثر بالعوامل الاجتماعية والثقافية للمنتمين لها من الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، ففي المجتمعات المتقدمة ثقافياً واجتماعياً يكون أولياء الأمور على وعي كامل بأهمية المشاركة بين الأسرة والمدرسة في تربية الأبناء ، كما تتأثر إدارة المدرسة بمستوى الطموح للمعلمين والطلاب ومدى الإقبال على المشاركة في برامج وأنشطة المدرسة وبالتالي تقبل التعليمات والإرشادات التي توجهها إدارة المدرسة ". ص: ٢٢

كما تتأثر المدارس بالعوامل التكنولوجية والتقنية والحاسب الآلي ومصادر التعلم والشبكة العنكبوتية ومدى استفادة المجتمع المدرسي منها وكذلك كفاياتهم نحوها. حيث ذكر المنيع (١٤٢٠هـ) " أن العوامل التكنولوجية ذات تأثير مباشر في عمل مدير المدرسة لما في ذلك من كفاءة في العمليات الإدارية ، وإعداد الإحصائيات ، وما لهذه الأجهزة من قدرة كبيرة على التحليل والسرعة في اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة فائقة " . ص: ١١٤

وأشارت دراسة الدسوقي (١٤٢٢هـ) إلى أن النظام التعليمي يتأثر بمجموعة العوامل التي تمثل عناصره الأساسية كالتالي:

أولاً: المدخلات:

وهي مجموعة العوامل والقوى التي تؤثر في حركة النظام، وهي بمثابة نقطة البداية في النظام وعوامل استمراريته، ومن أهم هذه المدخلات ما يلي:

١- السياسة التعليمية: وهو ما ينظم عمل الإدارة المدرسية من اللوائح والقوانين التي توجه سير العمل وتنظمه ، وتقوم وزارة التربية والتعليم عن طريق إدارات التربية والتعليم بمتابعة سير العمل وإنجازه بالمدارس. وتؤثر السياسة التعليمية التي تنتهجها الإدارة التعليمية على إدارات المدارس من حيث المركزية ، وصناعة القرار ، والتشاركية والحوار، وطرق المتابعة والتقييم.

٢- العلاقات التنظيمية: وتعتبر أحد المدخلات ذات التأثير المباشر على عمل الإدارة المدرسية. وتشمل طبيعة هذه العلاقات سواء بين الإدارة المدرسية

وهيكلها الإداري والتنظيمي والطلاب ، أو بين الإدارة المدرسية وإدارة التربية والتعليم. وتحتاج إدارة المدرسة إلى توثيق هذه العلاقات على مستوى المدرسة وبيئتها الداخلية ، أو بينها وبين البيئة الخارجية حتى يعود للإدارة المدرسية دورها المنشود والمؤثر في المجتمع.

٣- المقررات المدرسية: وهي أحد المدخلات ذات التأثير المباشر في الإدارة المدرسية ، نظراً لطبيعة كل مقرر وما يحتاج إليه من خبرات ، ومهارات ومعارف ، وطرق تدريس ، ووسائل تعليمية. ويتطلب ذلك إدارة مدرسية ذات قيادة تستطيع أن تدرك أبعاد المقررات ، وما تحتاج إليها أثناء تطبيقها ، وكيفية تقويمها ، وتطوير أداء المعلم الذي يدرسها لتحقيق أهدافها.

٤- العنصر البشري: وهو عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين لهم صلة بالعملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها ، كمدير المدرسة ، والمعلم والطالب ، وأولياء الأمور، والمشرفين التربويين ، ومنسوبي التعليم بإدارة التربية والتعليم ، والعاملين بالمدرسة من موظفين ومستخدمين ، وما يمثل كل شخص من دور على نشاطات وأدوار المدرسة المناطة بها.

٥- العنصر المادي والتكنولوجي: ويعد من المدخلات المحددة لنشاط الإدارة المدرسية لما توفره من إمكانات يستفاد منها في ممارسة عمليات الإدارة المدرسية ، كالأبنية والمعامل والتجهيزات المدرسية والميزانية والتقنيات التربوية والآلات والأجهزة.

ثانياً : العمليات:

وتشمل مجموعة النشاطات التي تقوم بها إدارة المدرسة بغرض تحقيق الأهداف المناطة بها ، وتشمل ما يلي:

١- الأعمال الفنية والإدارية: وهي مجموعة المهام والوظائف الإدارية والتربوية التي يقوم بها مدير المدرسة ، كالخطيط والتنظيم والتوجيه

والتنسيق والرقابة والمتابعة والتدريب والتطوير وغيرها من الأدوار
المناطة بمدير المدرسة.

٢- الأساليب المتبعة لأداء الأعمال: ويقصد بها الطرق والوسائل المتبعة في
تنفيذ الأعمال والمهام التي يقوم بها كل عنصر من العناصر السابقة
وطريقة ممارستها.

٣- أداء الأفراد: ويعد أحد جوانب نشاطات العملية التعليمية بالمدرسة ، والتي
تضم عدداً كبيراً من الأفراد. وهي تحتاج إلى تخطيط مسبق لكل عمل
باختيار أفضل الأفراد للقيام به ، والعدالة في تقسيم وتوزيع الأعمال بين
العاملين بالمدرسة ، والذي يتطلب مهارات إدراكية وتصورية وفنية لتوقع
ما يتم إنجازه من أعمال وما يواجهه من مشكلات وكيفية التغلب عليها.

٤- المناخ التنظيمي: وهو من المكونات التي تساعد في تهيئة الظروف
المناسبة لتقديم الخدمة التعليمية ، فهو سلسلة مستمرة تبدأ من المدخلات
وحتى المخرجات ، مارة بالعملية الداخلية وشاملة لكل جوانب العملية
التعليمية " . ويشمل ذلك الطلاب كمدخلات ومخرجات وما حدث لهم من
تغيير ، وكذلك العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع والبرامج التعليمية
ومستوى أداء العاملين وما ينتج عنه من علاقات واتصالات إيجابية بين
الأفراد مما يؤثر في إدارة المدرسة.

٥- مراجعة أساليب العمل وإجراءاته: يمثل ذلك الرقابة على تنفيذ الأعمال
والطريقة التي تم استخدامها خلال هذه العملية من قبل منسوبي المدرسة
وما حققوه من أهداف ومدى مراعاة الأعمال والأنشطة لها. وتشمل
العمليات السابقة بالإضافة إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ثالثاً: المخرجات:

ويقصد بها الأهداف التي حققتها الإدارة المدرسية في ضوء أهداف التعليم لكل
مرحلة. وتمثل المخرجات الصورة النهائية للمدخلات بعد مرورها بالعمليات ، وما
يحدث لها من تطوير عن طريق التغذية الراجعة ، ويمثل الطلاب بما لديهم من
خبرات ومهارات وقيم أهم المخرجات التعليمية .

ورأى الباحث أن عناصر العملية التعليمية السابقة ابتداءً بالمدخلات والعمليات وما يصاحبها ، وانتهاءً بالمخرجات تؤثر وتتأثر مع بعضها ، فإذا استطاع مدير المدرسة التركيز على المدخلات وضبطها وذلك بحسن الاختيار الجيد لعناصرها ، والتخطيط الهادف والمبني على أسس التعليم العامة وأهدافه وغاياته ، واستطاع النظام أن يضبط العمليات التي تحدث لتلك المدخلات ويتمثل ذلك بصورة عامة في عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة ، ظهرت المخرجات بالصورة التي تحقق الأهداف المرجوة . ويتطلب ذلك معرفة ظروف ومشكلات كل عنصر ، والتخطيط الجيد لمواجهة تلك المشكلات واتخاذ الحلول التربوية اللازمة لها. ص ص ٩٠-١٠٩ .

المبحث الثاني

مشكلات الإدارة المدرسية

مفهوم المشكلة :

تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، وهي حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ ، يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى أفضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة. والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ، ولكنها لن تكون هي الأزمة في حدوثها.

وذكر العتيبي (١٤٢٠هـ) " أن المشكلة تسبب ضغطاً على الفرد حيث يشعر تجاهها بانفعال شديد ، بحيث إنها تشكل تهديداً لأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها". ص: ٣٠ .

كما عرفها فان دالين (١٩٩٣م) بأنها " شيء ما يحير الفرد ويقلقه مما يؤدي إلى عدم ارتياح تفكيره حتى يتعرف بدقة على ما يحيره ، ويجد بعض الوسائل لحله " ص: ١٩٢ .

وعرفها هيجان (١٤٢٠هـ) بأنها " موقف يستدعي متخذ القرار - سواء أكان فرداً أم جماعة أم منظمة - النظر في هذا الموقف باعتباره خارجاً عن

المألوف ، وبالتالي التفكير في بديل أو عدد من البدائل أو الحلول للتعامل مع هذا الموقف وتنفيذها " . ص: ١١٧ .

تصنيفات المشكلات:

تعد عملية التصنيف عملية فكرية تقوم على ملاحظة الظواهر المادية والأمور المعنوية في المشكلات المختلفة ، واستنتاج سماتها الظاهرة والمجردة. وأشار هيجان (١٤٢٠هـ) إلى " أن تصنيف المشكلات ليس بالأمر اليسير، وذلك لطبيعتها ولتباين المناهج التي استخدمها الباحثون في تصنيفها ، إلا أنه يمكن تصنيفها بناء على ثلاثة محاور هي : حجم المشكلة ، ووضوح المشكلة ، ودرجة صعوبة المشكلة " . ص: ١١٨ .

والمشكلات الإدارية المدرسية هي أحد الأصناف المختلفة والمتنوعة والمتداخلة ، وتختلف باختلاف طبيعة عمل القائد الإداري ومستواه التنظيمي ، والظروف التي يمارس فيها مهام وظيفته. إلا أن تصنيف هذه المشكلات يساعد على تيسير عملية عرضها ومناقشتها وتحليلها. وذكر الحسن (١٤٠٦هـ) أن بعض كتاب الإدارة صنفوا المشكلات الإدارية كالتالي:

الطريقة الأولى : التصنيف حسب درجة بداية المشكلة أو ظهورها (تصنيف هوبنجو الإداري الياباني) وهي على النحو التالي:

١- **المشكلات الظاهرة :** شبهها بالجزيرة البارزة على سطح الماء، يستطيع الجميع رؤيتها وإدراكها ، ومن السهل تحديدها وكذلك التغلب عليها .

ومن أمثلتها: الفوضى في المدرسة ، توقف جرس المدرسة ، تعطل جهاز الحاسب الآلي.

٢- **المشكلات الخفية أو المحجوبة :** وهي المشكلات التي ليس لها معالم واضحة ، وبالتالي يصعب تحديد أبعادها. وقد شبهها هوبنجو بجبل الجليد الذي يكون معظمه تحت سطح الماء ، وبالتالي لا يرى منها إلا ذلك الجزء الطافي

فوق سطحه ، فإذا لم يمعن ربان السفينة النظر إليها ولم يتعرف عليها في الوقت المناسب ، فقد تصطدم به سفينته وربما يؤدي ذلك إلى تحطيمها . ومن الأمثلة عليها ضعف الانتماء لمهنة التدريس ، فإذا لم يتم تقديم العلاج المناسب لها ، ربما يؤدي ذلك إلى استفحالها بدلاً من التغلب عليها .

٣- المشكلات الكامنة : هي مشكلات ليست قائمة في الوقت الحاضر، ولكن بواردها تلوح في الأفق ، وهي عرضة للبروز كمشكلات حقيقية في المستقبل ، فهي أقرب إلى البركان الخامد الذي قد ينفجر ليملأ الأرض حمماً ودماراً ، ومن الأمثلة عليها : قد يكون مستوى المعلمين في الوقت الحالي مقبولاً أو جيداً ، ولكن عدم وجود خطة لتطوير مهاراتهم من خلال برامج تدريبية وتعليمية مدروسة قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء في المستقبل .

والقائد الناجح هو الذي يواجهها بالتخطيط السليم الذي يستند إلى دراسات ويضع خطاً مع الكادر التعليمي في المدرسة لمواجهةها أولاً بأول.

الطريقة الثانية : التصنيف حسب موضوع المشكلة أو بعدها الرئيسي ويمكن تقسيمها إلى :

١- المشكلات السلوكية: سوء التصرف أو الانحرافات بأنواعها المختلفة ، سواء من الطلاب أو المعلمين بالمدرسة.

٢- المشكلات الفنية : وتتعلق باستخدام الوسائل التعليمية والمادة العلمية .

٣- المشكلات الإجرائية : وتشمل كافة المشكلات غير السلوكية وغير الفنية كتوزيع العمل والاتصالات والأعمال المالية والأعمال الكتابية.

الطريقة الثالثة: تصنيفها حسب الحلول المتوقعة لها:

١- مشكلات لها حل واحد.

٢- مشكلات لها حلول غير متوقعة: يظهر لها حل لم يخطط له مسبقاً.

٣- مشكلات لا يمكن إثبات صحة الحل لها إلا بعد التنفيذ: حيث يختار حلاً ، ثم لا تثبت جدواه إلا بعد التنفيذ.

٣- مشكلات علاجها يوجد مشكلات أكبر من المشكلة الحالية.

ورأى الباحث أن على مدير المدرسة المعرفة بالأولويات في المدرسة ، ووضع الخطط المناسبة لها ، والمعرفة الأكيدة لدرجة الأهمية للمشكلة المراد حلها والسرعة في اتخاذ القرار المناسب. حيث أن تعرف مدير المدرسة على أنواع المشكلات يسهل عليه معرفة مسبباتها والحلول المناسبة لها. ص:٧ - ١٤.

أسباب المشكلات المدرسية:

تتعدد أسباب المشكلات المدرسية التي تواجه مديري المدارس ، ويمكن تخفيف أثرها إذا أدرك المديرون سرعة تأثيرها على مدارسهم ومعرفة أسبابها ، وإذا تم الاستغلال الأمثل لمهاراتهم في التعامل مع المشكلة بطريقة سليمة عن طريق التخطيط الجيد لكيفية التصرف حيالها . فهناك كثير من القضايا الإدارية والسلوكية التي ترتبط بأسباب نشوء المشكلة ، منها تعارض المصالح والأهداف، وسوء الاتصالات الإدارية ، وعدم الانفتاح والمصارحة ، وعدم توفر القيادة الملائمة ، وضعف العلاقات الإنسانية ، وغير ذلك من دواعي الخلل التي تؤدي إلى تزايد المشكلة ، ومن ثم فشل عملية اتخاذ القرارات في مواجهتها.

وذكر أحمد (٢٠٠١م) أسباب المشكلات بصفة عامة على النحو التالي:

- ١-أسباب خارجية عن إدارة المدرسة: وهي الأسباب التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها.
- ٢-ضعف الإمكانيات المادية والبشرية.
- ٣-تجاهل مؤشرات حدوث المشكلة من بدايتها.
- ٤-عدم وضوح الأهداف والأولويات المطلوب تنفيذها ، وعدم معرفة العاملين بالمدرسة بالأدوار المطلوبة منهم.
- ٥-عدم تشجيع الآخرين على إبداء آرائهم وعدم مشاركتهم الإدارة في صنع القرارات ، وكذلك انعدام الثقة بين منسوبي المدرسة.
- ٦-صراع المصالح بين منسوبي المدرسة ، وغياب العمل الجماعي ، وظهور التنافس السلبي.
- ٧-ضعف نظام المعلومات ، وانعدام المعلومات السليمة التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب ، وكذلك عدم دراسة الحلول البديلة للمشكلة.

٨- القيادة الإدارية غير المناسبة ، وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية ، وعدم ثقة المديرين في مرؤوسيهـم.

٩- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة ، وما يترتب على ذلك من عدم التعلم من الأخطاء.

١٠- عدم الاهتمام بالتنمية الفردية وآثارها التي تتمثل في عدم تشجيع الأفراد على الانتماء للمهنة.

١١- ضعف العلاقات بين العاملين بالمدرسة. ص: ٢٧.

ورأى الباحث أن معرفة مدير المدرسة بالمشكلة التي تحدث في مدرسته ومعرفة مسبباتها يساعده في التخطيط الجيد لإيجاد الحل المناسب والأمثل لمواجهتها.

التخطيط لحل المشكلات المدرسية:

تواجه المدارس بعض المشكلات التي تحول وبدرجات متفاوتة دون تحقيق الأهداف المرسومة لها ، ولا توجد مدرسة لا تصادفها مشاكل. وأي مدير مدرسة يدعي أن مدرسته خالية من المشكلات ، فهو شخص لا يدرك ماهية مشكلات مدرسته ، ويتناسى وجودها. فالمشكلة توجد حينما لا يتمكن الفرد من إيجاد الطرق والوسيلة التي تساعد على الوصول إلى هدف يعرفه ويسعى إلى تحقيقه. وفي عالم الإدارة تمثل المشكلة معوقاً أو حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاية وفاعلية. ويمكن النظر إلى المشكلة الإدارية على أنها فجوة بين مستوى الإنجاز المتوقع والإنجاز الفعلي ، أو على أنها انحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقاً .

ومن أهم ما يجب أن يتوفر لدى مدير المدرسة وهو يعالج مشكلة ما ، الاتجاه المسئول نحو حل المشكلات . إن غياب هذا الاتجاه يضع المدير في حالة من الفوضى ، بحيث يجد نفسه ضعيفاً وتائهاً ، وميالاً لوضع اللوم على غيره أو على الظروف المحيطة. والاتجاه المسئول نحو حل المشكلات يتضمن أسلوباً منتظماً يمكنه من التوصل إلى الحل المطلوب.

ورأى الباحث أنه في ضوء ما تشهده المجتمعات من تطورات في مجالات الحياة المختلفة ، وما تميز به عصرنا الحاضر من تدفق المعلومات ، وسرعة الاتصالات ، وتمازج الثقافات ، فإن مدير المدرسة بحاجة إلى تحسين الإدارة المدرسية وتحديثها لتصبح قادرة على دراسة ما يظهر فيها من مشكلات بأسلوب علمي يعتمد على التخطيط السليم وأن يبتعد عن الارتجال في علاجها.

خطوات التخطيط لحل المشكلات المدرسية :

تمر عملية التخطيط لحل المشكلات المدرسية بخطوات متعددة تساعد مدير المدرسة على حلها . وقد أشارت مؤتمن (١٩٩٧م) إلى خطوات حل المشكلة وفق التالي:

أولاً : الإحساس بالمشكلة وتشخيصها :

الإحساس بالمشكلة من المهارات المهمة لمدير المدرسة ، الذي يجب أن يكون على وعي تام لما يحدث داخل مدرسته . ويستطيع مدير المدرسة أن يكتشف تلك المشكلات فور حدوثها من خلال ما يجري في المدرسة ، سواء من المعلمين ، أو الطلاب أو من عناصر العملية التعليمية الأخرى داخل المدرسة وخارجها . وتعد إدارة المشكلة بصورة واضحة وسليمة أحد المهارات الأساسية لمدير المدرسة الناجح ، الذي ينبغي عليه أن يرتب المشكلات وفقاً لأولوياتها ، ودرجة أهميتها كي تتاح له الفرصة لإيلاء المشكلة الحساسة والعاجلة الاهتمام المناسب والعناية اللازمة .

ويستطيع مدير المدرسة أن يقدر ما تستحقه المشكلة من الاهتمام من خلال معرفته بها، ومتى يجب أن تعالج هذه المشكلة، ولماذا نريد حل هذه المشكلة، وماذا يحدث إذا لم تحل.

ثانياً: جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة :

تحتاج المشكلات بكافة أنواعها إلى معلومات دقيقة وصحيحة تشمل كل مايتعلق بالمشكلة. فالمعلومات الصحيحة هي العامل الرئيس في نجاح حل المشكلة. ويعزى فشل حل بعض المشكلات إلى عدم توفر المعلومات الكافية والصحيحة

التي توضح المشكلة وتكشف ملامساتها. ويتطلب فهم المشكلة توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية التي توضح المشكلة من مصادرها الموثقة.

ثالثاً: تحليل المشكلة :

بعد التعرف على المشكلة وتحديد حجمها وجمع المعلومات الشاملة عنها، يتعرف مدير المدرسة على أسبابها، والآثار المترتبة على ظهورها، والإجراءات التي سوف يتخذها لحل المشكلة، وما دور العاملين في المدرسة في علاج هذه المشكلة.

ويتضمن تحليل المشكلة الخطوات التالية :

١- **تصنيف المشكلة:** ويشمل تحديد حجمها، ونوعها، ودرجة تعقيدها وطبيعة الحل المطلوب لمعالجتها. علماً بأن التشخيص الدقيق للمشكلة يساهم بصورة كبيرة في تصنيفها في شكلها النهائي.

٢- **تحديد البيانات المطلوبة :** وذلك بهدف التعرف على أسباب المشكلة وتحديد البدائل الممكنة لها. وتجمع البيانات بوسائل عدة منها : دراسة السجلات، والوثائق، والتقارير السنوية، والإحصائيات، والملاحظات الشخصية، والمقابلات والزيارات الميدانية .

٣- **تحليل البيانات والمعلومات :** بهدف دراسة مسببات المشكلة والتعرف على العلاقة بين العوامل والمؤثرات التي أدت لحدوثها وتحليلها.

رابعاً : إيجاد بدائل لحل المشكلة والاختيار منها :

في هذه الخطوة يضع مدير المدرسة مجموعة من الحلول للمشكلة، والتي يرى أن كل حل مقترح يصلح لأن يكون حلاً للمشكلة بدرجات متفاوتة، حسب نوع المشكلة وطبيعتها. فقد تكون المشكلة التي بين يدي المدير هي تدني تحصيل الطلاب أو غيابهم أو غياب بعض المعلمين أو عدم تعاونهم مع مدير المدرسة.

فالحل البديل الذي يتم اختياره لابد أن يتوفر فيه شرطان هما :

١- أن يساهم الحل البديل في تحقيق النتائج التي يسعى إليها المدير .

٢- أن الحل الذي يتم اختياره يمكن تنفيذه.

خامساً : تقييم البدائل لحل المشكلة :

بعد أن يحدد مدير المدرسة بدائل للمشكلة، يقيم هذه الحلول البديلة حتى يختار الحل الأنسب لها. وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة ، لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية سهلة ، حيث أن مزايا وعيوب كل بديل قد لا تظهر عند تقييمها، وإنما تظهر عند تنفيذ الحل. ولهذا على مدير المدرسة أن يتحرى الدقة عند اختيار الحل ، والمفاضلة بين البدائل المطروحة له .

معايير تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة :

تتم عملية تقويم الحلول المقترحة للمشكلة حسب المعايير التالية:

- ١- أن يوازن مدير المدرسة بين الحجج المؤيدة للبديل والمعارضة له.
- ٢- أن يمتاز البديل بقدرته على تحقيق الأهداف المقترحة بصورة أفضل من غيره .
- ٣- أن يقارن المدير بين البدائل في ضوء الصعوبات المتوقعة أثناء التطبيق.
- ٤- إمكانية تنفيذ البديل وتوفير الإمكانيات المختلفة للتنفيذ .
- ٥- دراسة الآثار المترتبة على تنفيذ البديل، على الطلاب والمعلمين أو أولياء الأمور، فقد تكون الآثار إيجابية أو سلبية.
- ٦- الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ، فقد تكون للبديل آثار على العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، وقد تنعكس آثاره الاجتماعية خارج المدرسة.
- ٧- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل ، فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار بإجراء الدراسة المتعمقة والضرورية للحلول البديلة ، مما يضطره إلى اختيار أحد الحلول المتاحة واتخاذ قرار فوري وعاجل تحت ضغط هذه الظروف. وفي مثل هذا الموقف ، يتوخى مدير المدرسة في اختيار أحسن الممكن في ظل الظروف والمؤثرات التي تسيطر على الموقف.

٨- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل : وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها، وخاصة في المشاكل العاجلة أو الطارئة والتي تستوجب حلاً عاجلاً.

سادساً : اختيار الحل المناسب من بين البدائل للمشكلة :

وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يزن بها مدير المدرسة البدائل المتعددة ليختار أفضلها. ففي هذه المرحلة يستطيع المدير تحديد البديل المناسب لحل المشكلة، فالبدائل متعددة أمام المدير، وأحد هذه البدائل هو البديل المناسب وأفضلها. وعلى المدير تمحيص البديل الذي يختاره في ضوء نظرة فاحصة محققة للأهداف المتوخاة منه، وليس نظرة قاصرة تؤدي إلى حل المشكلة حلاً مؤقتاً. وإنما على المدير أن يختار البديل الذي يحقق الأهداف بأكثر فاعلية وكفاءة.

الوسائل التي تساعد مدير المدرسة على اختيار البديل الأمثل :

- هناك بعض الوسائل التي يمكن لمدير المدرسة الاستعانة بها في عملية المقارنة والمفاضلة بين البدائل المتاحة وتحديد البديل الأمثل ، تتمثل فيما يلي :
- ١- ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل ترتيباً تنازلياً حسب أولويتها في ضوء التحليل والتقويم لكافة البدائل المطروحة. وهذا يساعد مدير المدرسة على تفهم مدى تأثير العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية على اختيار البديل الأفضل.
 - ٢- أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية، وهذا يتطلب من المدير التعقل وعدم الاندفاع .
 - ٣- الاستعانة والاسترشاد بآراء المعلمين والمرشدين والمشرفين التربويين، فإذا كانت تلك الآراء تلقي الضوء على البدائل المتعددة ، وتساعد بالتالي على اختيار البديل الأمثل، فمثل هذا الاسترشاد يعتبر عاملاً أساسياً لضمان اختيار البديل الأفضل.
 - ٤- إخضاع كل بديل من البدائل المطروحة للاختيار، للتأكد من مزاياه وعيوبه .

سابعاً: متابعة تنفيذ القرار المتخذ لحل المشكلة :

بعد أن يختار مدير المدرسة البديل الأفضل لحل المشكلة ، فإن الأمر لا ينتهي عند هذا الاختيار، بل على مدير المدرسة أن يضع قراراً لحل المشكلة موضع التنفيذ ومتابعته ، فالمتابعة ضرورية جداً لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها .
ص ص : ٦٦-٦٢ .

المشكلات التي تواجه مديري المدارس :

يسبب العمل التربوي التعليمي داخل المؤسسة التعليمية مشكلات إدارية وفنية ، تؤثر بدرجة ما على أداء مديري المدارس ، حيث أن العلاقات الإنسانية بين عناصر العمل التربوي من الأفراد داخل المدرسة عبارة عن تفاعلات حسية متبادلة تتم وفق أسس تنظيمية وظيفية لتحقيق الأهداف التربوية ومتطلبات الدور المأمول من كل عنصر. إن مثل هذه العلاقات المتداخلة تستوجب تحديد أولويات النظام التعليمي، والتعرف على واقعه ، والإلمام بتلك العلاقات حتى لا تتحول إلى مشكلات ، من حيث معرفة متطلبات كل عنصر واحتياجاته ومشكلاته ، والتخطيط الجيد والمنظم لذلك.

وقد أورد عدد من الباحثين بعض الصعوبات والمعوقات والمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ، حيث ذكر عدد منهم أن من أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية ما يلي:-

- ١-عدم توفر الرغبة لدى مدراء المدارس .
- ٢-قلة الجهود المبذولة في تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس و تدني درجة الأولوية المعطاة لتطوير الإدارة المدرسية .
- ٣-انعدام الحوافز والمكافآت لحضور الدورات .
- ٤-عدم توافر التقنيات التربوية والمكان الملائم للتدريب .
- ٥-موقف بعض مدراء المدارس السلبي من الالتحاق بالدورات التدريبية وخاصة الذين أمضوا عدد من السنوات في الإدارة المدرسية .

- ٦- ندرة المؤتمرات والندوات التي يعقدها مدراء المدارس .
 - ٧- الحاجة إلى الإعداد والتدريب والتأهيل والارتباط بمادين واسعة ومتنوعة .
 - ٨- متابعة الدور المطلوب من مدير المدرسة من قبل المجتمع أو من قبل السلطة التعليمية .
 - ٩- عدم التوفيق بين المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة .
 - ١٠- كثرة التحديات الداخلية والخارجية .
- كما رأى أحمد (٢٠٠١ م) أن الإدارة المدرسية تتعرض إلى العديد من الصعوبات والمشكلات منها :-
- ١- ما يتعلق بالعملية التعليمية كالتوجيه في بعض هيئات التدريس وتنوع سلوكهم وانخفاض مستوى أدائهم .
 - ٢- الصعوبة في التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني .
 - ٣- ضعف مستوى التحصيل للمتعلمين .
 - ٤- عدم قدرة خرجي المدارس على مواجهة سوق العمل ومسؤوليات العصر الحديث .
 - ٥- ضعف المناهج : مواد ووسائل تدريس .
 - ٦- ضعف الكفاءة الداخلية للهيئة التعليمية وعدم إتباعها للأساليب والطرق الحديثة .
 - ٧- عدم توفر المواصفات التربوية في المباني المدرسية .
 - ٨- ضعف استخدام التكنولوجيا في التعليم .
 - ٩- ضعف الإعداد للأفراد الذين يتصفون بقدرات عالية على استخدام الحاسب الآلي وحل المشكلات .

- ١٠- تبني بعض الشباب لبعض الأفكار الواردة من الخارج دون تحليل أو نقد .
- ١١- عدم تمسك الشباب بقيم المجتمع المسلم وسلوكياته مما يؤدي إلى انحرافهم .
- ١٢- تزايد سرعة بعض التغيرات الاجتماعية وتعرضت القيم والمعايير والنظم للتغير والتحول وظهور أنماط جديدة للحياة الأسرية.
- ١٣- عدم وضع أهداف للخطة المدرسية .
- ١٤- عدم وضوح طرائق التقويم .
- ١٥- عدم مشاركة ذوي العلاقة من معلمين وآباء ومشرفين وإدارة تربوية .
- ١٦- عدم توفر هيكل تنظيمي وخريطة تنظيمية للمدرسة .
- ١٧- عدم إطلاع منسوبي المدرسة بمهامهم ومسئولياتهم .
- ١٨- عدم تحديث المعلومات في الإدارة المدرسية .
- ١٩- عدم تنظيم الوقت وحسن توزيعه بين المهام الإدارية والمهام الرقابية.
- ٢٠- عدم مراعاة التخصص والعدالة في توزيع المواد الدراسية.
- ٢١- عدم القدرة على إعداد موازنات المدرسة وفقاً للأولويات والحاجات الأساسية .
- ٢٢- عدم متابعة تنفيذ المعلمين لمهامهم داخل المدرسة .
- ٢٣- عدم المساهمة في توفير التسهيلات والمصادر اللازمة لتنفيذ مهام المدرسين .

٢٤- قلة التنوع في الأساليب الإشرافية.

٢٥- عدم متابعة خطط المعلمين اليومية والفصلية وتنفيذ ملاحظات المسؤولين .

٢٦- عدم رصد حاجات المعلمين المهنية للعمل وتلبيتها .

٢٧- عدم تشجيع المعلمين على الإبداع والتفوق .

٢٨- عدم متابعة خطط ومناقشة الصعوبات والحلول مع ذوي العلاقة .

٢٩- عدم توفير إجراءات الانضباط الضرورية لحسن سير العملية التعليمية . ص ص: ٦٨-٧٠

وتعد تلك المشكلات ذات أثر مباشر على أداء مدير المدرسة تؤدي إلى تعطيل مهامه ومسئوليته ، وتسبب له ضعفاً وقلقاً يؤدي إلى قتل إبداعه وشعوره بالملل وعدم القدرة على مواصلة عمله. وتواجه الإدارة المدرسية العديد من المشكلات التي تؤثر على أداء أعمالها ومهامها ومسئولياتها على الوجه المطلوب ، مما يعود سلباً على العملية التعليمية بشكل عام. ويمكن الحديث عن أهم تلك المشكلات من خلال طبيعة المشكلة والبعد الذي تتعلق به وتؤثر فيه.

أبعاد المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية:

تواجه الإدارة المدرسية العديد من المشكلات التي تؤثر على أداء أعمالها ومهامها ومسئولياتها على الوجه المطلوب، مما يعود سلباً على العملية التعليمية بشكل عام. ويمكن الحديث عن أهم تلك المشكلات من خلال طبيعة المشكلة والبعد الذي تتعلق به وتؤثر فيه :

أولاً : مشكلات الطلاب :

هناك العديد من المشكلات الطلابية التي تواجه الإدارة المدرسية ، فلقد أبرزت العديد من الدراسات تلك المشكلات المتعلقة بالطلاب مثل دراسة مكتب التربية

العربي بدول الخليج العربية (١٤٠٤ هـ) والتي لخص الباحث أبرز ما ورد فيها فيما يلي : مشكلات التسرب ، وإهمال التلاميذ للواجبات المدرسية ، وانخفاض المستوى التحصيلي العام للتلاميذ نتيجة لمشكلاتهم ، والغياب وتأخر التلاميذ في الصباح عن المدرسة لبعد سكنهم وقلة المواصلات ، وسهرهم على البرامج التلفزيونية ، وتراخي أسرهم وتساهلها معهم ، بالإضافة إلى مشكلة كثرة عدد تلاميذ الصف الواحد لقلة المدارس وعدم توفر الأعداد الكافية منها ، ومشكلة سوء تغذية الطلاب ، وسوء حالتهم الصحية بسبب سوء الحالة الاجتماعية التي تحيط ببعض التلاميذ ، بالإضافة إلى عدم اهتمام التلاميذ بالنظافة والمظهر العام ، وعدم عنايتهم بالكتب الدراسية والأدوات المدرسية ، والتفاوت الكبير في أعمار تلاميذ الصف الواحد بسبب التأخر في الالتحاق بالمدرسة ، أو بسبب الرسوب المتكرر في صفوف المرحلة ، إضافة إلى مشكلة تأثر التلاميذ بالمشكلات العائلية والاجتماعية ، وتحليلهم بعادات غير حميدة مثل التدخين ، واعتمادهم الكلي على المعلم ، وقلة الجهود التي يبذلونها للتعلم ، وإبداء بعضهم عدم الرغبة في مواصلة التعليم ، بالإضافة إلى عمل بعضهم مع ذويهم في الرعي والزراعة وغيرها من الحرف ، وقلة مشاركة التلاميذ في الأنشطة التربوية المدرسية ، ووجود بعض التلاميذ المتخلفين عقلياً مع الأسوياء ، وعدم وجود كشف طبي دوري للتلاميذ في بعض المدارس ، وعدم إحصار التلاميذ للكتب الدراسية ، والأدوات المدرسية المطلوبة لليوم الدراسي .

أما عن المشكلات التي يسببها الطالب للإدارة تتمثل في : المشاغبة مع زملائه ، وكثرة التغيب ، وكثرة التأخر وخاصة في الحصة الأولى ، وعدم التزامه بالنظام العام داخل المدرسة ، ولعبه وقت الصلاة ، ولعبه بأثاث المدرسة ، وتحريض الطلبة على العبث والفوضى ، وعدم احترامه للمدرسين والإداريين ، والتشويش المقصود في الحصة ، وإهمال الواجبات المطلوبة منه ، وكثرة المشكلات التي يحدثها مع المدرسين والإداريين ، ورفض الاشتراك في النشاط المدرسي ، وعدم إعطاء المدرسة العنوان الصحيح لمنزله ، وكثرة ترده على الإدارة من أجل أخذ إذن بالخروج في الفسحة أو من أجل التغيب طوال النهار بدون عذر ، ومخالفته للتعليمات المدرسية ، وعدم إحصار الكتب

الدراسية ، وعدم الشعور بالمسؤولية ، وإثارة الشغب والفوضى في المدرسة ، بالإضافة إلى المشكلات التربوية والنفسية والاجتماعية ، والمشاكل الاجتماعية ، والمشكلات الصحية. ص ص: ١٠ - ٢٥

وأشار الأنسي (١٤١٤ هـ) إلى عدد من المشكلات المتعلقة بالطالب منها : السرقة والتأخر الدراسي ، والكذب ، والغش في الاختبارات ، والرسوب والتسرب ، وعدم المساهمة في تنظيم المدرسة ، وعدم الاشتراك في الأنشطة ، وعدم الاهتمام بصحة التلميذ. ص: ٦٢

ثانياً : مشكلات أولياء أمور الطلاب :

أبرزت دراسة مكتب التربية العربي (١٤٠٤ هـ) العديد من المشكلات المدرسية المتعلقة بأولياء الأمور في : قلة التعاون بين البيت والمدرسة لعدم قيام البيت بمسؤولياته نحو تربية الأبناء ، وعدم متابعة أولياء الأمور لأولادهم في المدرسة ، وعدم حضورهم اجتماع مجلس الآباء والأمهات ، وتقشي الأمية بين أولياء أمور كثير من التلاميذ. بالإضافة إلى بعض المشكلات الأسرية الاجتماعية مثل الخلافات بين الوالدين ، أو حدوث الانفصال بينهما أو وفاة أحدهما أو تزوج الآخر ، والمشكلات المالية التي تواجه أولياء أمور بعض التلاميذ، وتشغيل الأبناء بأعمال مختلفة وقت الدراسة والذاكرة ، وتعدد العوائل في البيت الواحد، وصعوبة الاتصال بأولياء أمور التلاميذ لبعد المسافات ، وقلة عدد المدارس ، وعدم القيام بالتطعيم الوقائي ، والعلاج المطلوب في الأوقات المحددة ، والسماح للتلاميذ بقيادة السيارات رغم صغر سنهم ، واعتماد بعض أولياء الأمور على السائقين لتقصي أحوال أبنائهم ، وسير دراستهم في المدرسة . ص ص ٢٦ - ٣٣

فيما رأى الحقي (١٤١٤ هـ) بأن رغم عدم حضور بعض الآباء لمجالس الآباء والمدرسين التي وضعت أساساً لخدمة الطالب ، إلا أنهم يسمحون لأنفسهم أحياناً بالتدخل في أشياء ليست من اختصاصهم بل من اختصاص الإدارة المدرسية حين تتخذ إجراءً نظامياً بحق طالب أخل بنظام المدرسة وخالف لوائحها ، بالإضافة إلى اتهام ولي الأمر لإدارة المدرسة حين تركه لأولاده ، وعدم فهم معظمهم لأهمية التعاون بين المدرسة والمنزل ، وعدم توجيههم التوجيه الصحيح فيما يتعلق بذاكرة

دروسهم ، وحصولهم في نهاية الفصل على نتيجة غير مرضية ، وأن الإدارة المدرسية لم تولي لابنه العناية المطلوبة ، أو عند مطالبة بعض أولياء الأمور بتغيير مدير المدرسة بآخر بسبب أسباب شخصية. ص ص: ١١٩ - ١٢٠.

ثالثاً: مشكلات المعلمين:

ومثلتها دراسة مكتب التربية العربي (١٤٠٤ هـ) في كثرة نصاب المدرس من الحصص الأسبوعية ، وكثرة الإجازات الاضطرابية والمرضية ، والضعف العام في مستوى المعلمين العلمي والمهني للاهتمام بالكم دون الكيف، وبعد المسافة بين سكن المعلمين والمدرسة ، وقلة وسائل النقل ، وانشغال بعض المعلمين بالأعمال الخاصة بهم ، وقلة عدد المعلمين في المدرسة وخاصة في الريف، وقلة الدورات التدريبية التي تعقد لهم ، وقلة التخصص في المرحلة الابتدائية ، وعدم العدل في توزيع الجدول المدرسي بين المعلمين ، وغيابهم عن المدرسة لأسباب غير مقنعة ، وعدم اكتمال نصابهم في بداية العام الدراسي ، وعدم اكتمال نصاب المدرس ، وعدم اهتمام المعلمين بالتحضير ودفاتره ، وازدواجية بعض المدارس، وعدم التزام كثير من المدرسين بالأساليب التربوية الحديثة للضعف العام في مستواهم وقلة إطلاعهم ، ورفض بعض المعلمين عن المساهمة في الأنشطة التربوية ، وعدم صرف مخصصات بدل المناطق النائية للمعلمين فيها. ص ص: ٣٤ - ٤٦ .

وأشار الحقي (١٤١٤ هـ) إلى أن المدرسين يساهمون في مشاكل الإدارة المدرسية من عدة جوانب تتمثل في : غياب المدرسين عن المدرسة، أو تأخيرهم وعدم تجاوبهم مع مدير المدرسة ، ووجود المدرس غير المؤهل ، والمدرس غير الراغب في التدريس ، وتتأفف المدرسين على العمل في المدارس الليلية. ص ص: ١٠٩ - ١١٣ .

وذكر الأنسي (١٤١٤ هـ) أن المدرس يشكل عقبة تواجه مدير المدرسة إذا أبدى عدم رغبة في مضاعفة العمل والاطلاع ، واعتقاده بأن وضعه المادي والمعنوي أقل بكثير من زملائه في دوائر حكومية أخرى ، وخروجه من المدرسة أثناء الدوام لقضاء بعض أغراضه ، مما يسبب إرباكاً للمدير في تغطية

حصصه ، وإهمال بعض المدرسين للتحضير أو استخدام الوسائل التعليمية ، وتظلم المدرس المتكرر من الحصص وما يتطلبه من تحضير ، وتصحيح الكراسات ، ومتابعة الواجبات والاختبارات. ص ص: ٢٠ - ٢١ .

رابعاً : مشكلات المباني المدرسية :

تعاني المباني المدرسية حسب دراسة مكتب التربية العربي بدول الخليج العربي (١٤٠٤ هـ) من عدم توفر الشروط المطلوبة في المباني المستأجرة لتكون بنايات مناسبة للمدارس ، وعدم وجود الكهرباء أو قلة الإضاءة ، وعدم وجود سياج للمدرسة ، أو انخفاضه ، وعدم وجود حدائق أو ساحة للفسح ، وعدم وجود شبكة للمياه وقلة التكييف والتهوية ، وعدم اعتماد المواصفات العلمية في تصميم البناية المدرسية ، وصيانة البناية المدرسية أثناء الدراسة ، وكثرة الضوضاء لقرب المدرسة من الشارع العام ، وعدم وجود حارس للمدرسة. ص ص: ٤٧ - ٥٤ .

وذكر الحقي (١٤١٤ هـ) أن الإدارة المدرسية في المملكة تعاني مشكلة فيما يتعلق بعدم صلاحية كثير من المباني المدرسية ، لعدم توفر الشروط الصحية فيها ، أو لأنها صغيرة لا تتماشى مع متطلبات الجو المدرسي. ص: ١١٤ - ١١٦ وأكد الأنسي (١٤١٤ هـ) أن المباني المستأجرة لا تفي بالغرض التربوي لضيقها ، أو لسوء تهويتها ، أو سوء تجهيزاتها ، كالفناء ودورات المياه والكهرباء ، أو للإهمال في ترميمها إذا تطلب الأمر ذلك ، بالإضافة إلى نقص المباني المدرسية الحكومية الجاهزة للمتانة ، واصطدام عملية إصلاحها في وقته بالروتين ، مما يؤدي إلى ضياع وقت كبير حتى تتم عملية الإصلاح. ص: ٢٣

خامساً : مشكلات الوسائل التعليمية والتجهيزات المدرسية :

تعاني المدارس حسب دراسة مكتب التربية العربي (١٤٠٤ هـ) من قلة الوسائل التعليمية بها، بل وعدمها في بعض المدارس بسبب المخصصات التي تخصص للوسائل ، أو عدم وجودها ، أو صعوبة الحصول عليها ، وعدم وجود مختص في الوسائل التعليمية في أغلب المدارس ، وقلة معرفة المعلمين باستخدامها ، وعدم وجود المختبرات وخاصة مختبرات اللغة الإنجليزية ، وعدم شمول الوسائل لكافة المناهج التعليمية، وقلة وجود وسائل مبتكرة من البيئة

المحلية ، وعدم شمول الوسائل لكافة المناهج التعليمية، وقلة وجود وسائل مبتكرة من البيئة المحلية ، وعدم وجود ميزانية مخصصة لشراء الوسائل المستعملة . ص ص ٥٥ - ٦٠ .

وأكد الحقيـل (١٤١٤ هـ) أن مشكلة عدم استخدام الوسائل التعليمية من المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية ، لعدم تدريب المدرسين على استخدامها ، أو لضيق بعض المباني المدرسية. ص ص: ١١٦ - ١١٧

سادساً: مشكلة الاختبارات:

فقد أظهرت دراسة مكتب التربية العربي (١٤١٤ هـ) بعضاً من تلك المشكلات تتمثل فيما يلي: عدم وجود آلة طباعة لطباعة أسئلة الاختبارات ، وغياب بعض التلاميذ عن الاختبارات ، أو تأخرهم عن وقت البداية ، وعدم تناسب درجات أعمال السنة ونتائج الاختبار النهائي، وخوف التلاميذ من الاختبارات ، وعدم إلمام الكثير من المعلمين بأساليب وضع الأسئلة ، وقلة مستلزمات الاختبارات ، وعدم وضوح الأسئلة ، وكثرة الاختبارات الشهرية ، ومبالغة اللائحة الجديدة للاختبارات في إطلاق يد المعلم في تقرير مصير التلميذ. ص ص ٦١ - ٦٨ .

سابعاً : مشكلات المقررات الدراسية :

تعاني الإدارة المدرسية حسب دراسة مكتب التربية العربي (١٤٠٤ هـ) من مشكلة تأخر وصول الكتب الدراسية في بداية العام الدراسي ، وطول بعض المناهج ، ووجود الكثير من الأخطاء المطبعية في بعض الكتب ، وعدم ملائمة بعض الموضوعات أو الكتب للبيئة المحلية ، ووجود جمل معقدة في بعض الكتب المقررة يصعب على التلاميذ إدراكها ، وعدم استقرار المنهج لفترة مناسبة ، وتغييره بسرعة، وسوء طباعة بعض الكتب ، وكون بعض المناهج فوق مستوى التلاميذ ، والنقص في الكتب المقررة، وقلة المراجع المساندة للكتب وسرعة استهلاك الكتب بالنسبة للتلاميذ، وكبر حجم بعض الكتب. ص ص ٦٩ - ٧٥ .

وأورد الأنسي(١٤١٤ هـ) صعوبات أخرى يذكرها مديري المدارس من خلال تعاملهم مع المقررات الدراسية وهي التغيير الحاصل في بعض المناهج دون إعداد

مسبق للمدرس ، وبقاء بعض المناهج من مناهج بيئات أخرى فلا تلبي حاجات المجتمع ، وحشو بعض المناهج أو تطويلها أو غموضها. ص: ٢٢ .

ثامناً: مشكلات تتعلق بالإدارة التعليمية:

ذكر الأنسي (١٤١٤ هـ) أن من المشاكل والصعوبات التي تواجه مديري مدارس المرحلة الابتدائية من إدارة التعليم : تعدي صلاحيات بعض الموظفين في إدارة التعليم ، وتجاوزهم لتلك الصلاحيات ، كالواسطة في معاملة أحد المدرسين أو الإداريين لرفع الحسم عنه ، والصعوبة البالغة وقت استلام استحقاق المدرسة المالي للصرف على الأنشطة ، أو في المطالبة ببعض المبالغ لصرفها بعد المعرفة التامة بالموافقة عليها أساساً ، بالإضافة إلى اعتقاد بعض مديري المدارس إلى أن من الأسباب المؤدية لتطويل الإجراءات وتأخير المعاملات هو عدم تجاوب رؤساء الأقسام والموظفين بإدارة التعليم مع طلبات بعض المدارس واحتياجاتهم ، ما لم يأت مديرها بطلب الرجاء ، والواسطة بالإفراج عن استحقاق مدارسهم من الأدوات والأجهزة ، وإلا فإنها ستتأخر عليهم ، ومركزية النظام في إدارة التعليم ، وتركز السلطة في الأعلى مما يعطل العملية التربوية ، ومن ذلك تعطل النشرات والتعاميم للمدارس ، كما أن عدم إعطاء المدارس استحقاقها من المدرسين يؤدي إلى حدوث ضعف شديد في المدرسة ، بالإضافة إلى قلة زيارة المشرفين التربويين والمسؤولين بإدارة التعليم للمدارس. ص ص: ١٧ - ١٩ .

وأضاف الحقي (١٤١٤ هـ) بأن نوعية العلاقة بين المدرسة والمنطقة التعليمية التابعة لها تعتبر من المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية في المملكة ، حيث تتمسك إدارات التعليم بالصلاحيات الخاصة بمديري المدارس في النواحي الإدارية والمالية دون أن تعطي للمدرسة شيئاً من هذه الصلاحيات مما يجعلها تشعر بعدم الارتياح في عملها وعدم الثقة في نفسها . ص ص: ١٠٨ - ١٠٩ .

تاسعاً: مشكلات تتعلق بالإشراف التربوي:

ذكر الحقي (١٤١٤ هـ) أن الإدارة المدرسية في مدارسنا تعاني من غياب الإشراف التربوي السليم ، الذي لا يزال في معظم مدارسنا يتخذ شكل التفتيش الذي

يبحث عن الأخطاء ومواطن الضعف أو القصور أكثر من اهتمامه بالجوانب الإيجابية التي ترفع مستوى أداء المدرسين وتنهض بعملية التعليم ككل. وظهرت مشكلات أساسية في الممارسة تمثلت في كون الصلة بين المدرس والمشرف وبين المشرف ومدير المدرسة صلة أوامر وتعليمات، وأصبحت الروح للفريق الواحد ذو الهدف الواحد تكاد تكون معدومة، إضافة إلى عدم تأهيل كثير من المشرفين التربويين تأهيلا يساعدهم على أهداف الإشراف التربوي السليم، إضافة على اقتصار تركيز الإشراف التربوي على عمل المدرس في الفصل دون الاهتمام اللازم بالعناصر الأخرى المهمة مثل تطوير وسائل التعليم وأساليب التدريس، وكيفية تخطيط المنهج، وممارسة كل من الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، بأسلوب يكاد يكون منفصلا عن الآخر، عوضا عن أنهما يكملان بعضهما البعض. كما أن الإشراف التربوي لا يزال يتبع الطرق القديمة بالزيارة للمدارس والاستماع إلى المدرسين في الفصول ثم كتابة التقارير بشأنهم التي غالبا ما تكون شخصية وليست موضوعية، وأن كثيرا من المشرفين التربويين ينقصهم الإلمام بالسياسة التعليمية وفلسفتها وأهدافها وأهداف المراحل التعليمية المختلفة ودورهم في تحقيقها. وليس لدى بعضهم الإلمام الكافي بالمنهج وأهدافها وبنائها وطرق تدريسها والأنشطة المتعلقة بها. وبعض المشرفين ينقصهم المعرفة بالكتب المقررة والمراجع المناسبة لها، ووسائل الإيضاح التي تساعد على تحقيق أهدافها، وتنقص بعضهم المهارات الإنسانية للتعامل مع مدير المدرسة والمدرسين ٠ ص ص: ١١٧ - ١١٩ .

ورأى الباحث أن جميع المشكلات السابقة ذات أثر مباشر في معاناة الإدارة المدرسية وعدم تطورها، وبالتالي ضعف القيام بمهامها وأدوارها ومسئولياتها على الوجه المطلوب منها. لذا أوضحت الدراسات السابقة العديد من التوصيات وآليات العمل للحد من تلك المشكلات ومواجهتها بالطرق العلمية التي تساهم في حلها .

المبحث الثالث

محافظة الليث التعليمية

جغرافية محافظة الليث :

تقع محافظة الليث في جنوب منطقة مكة المكرمة (ملحق رقم ١ ، ٢) . وقد ذكر العسافي (١٤٢٣هـ) أن الليث بلدة ساحلية تقع جنوب مكة المكرمة بمسافة ١٨٦ كيلومتر. وترتبط إدارياً بإمارة منطقة مكة المكرمة ، يبلغ عدد سكانها يبلغ حوالي ١٨٠ ألف نسمة، موزعين بين المناطق الساحلية والقرى والهجر. ويحدها من الجنوب محافظة القنفذة ، و من الشمال مكة المكرمة ، ومن الشرق محافظة الطائف و محافظة المخواة ، ومن الغرب البحر الأحمر. ص: ٢٦

وهي تقع في المنطقة المدارية الحارة والجافة ، وترتفع درجات الحرارة بها صيفاً وذلك لانعدام الغطاء النباتي ، وكذلك تزداد الرطوبة ارتفاعاً في فصل الصيف لقربها من البحر الأحمر، وتهب عليها رياح محملة بالأتربة (الغبار) . أما في فصل الشتاء فتميل درجة الحرارة للاعتدال وتهطل بعض الأمطار القليلة نسبياً . وتتقسم الليث من الناحية التضاريسية إلى الأقسام التالية :

١-سهول تهامة بالليث :

وهي جزء من تهامة الحجاز وتمتد من الشمال إلى الجنوب ويبلغ عرضها من البحر الأحمر إلى منطقة المرتفعات الشرقية بين ٢٠ و ٣٠ كيلومتراً .

٢-منطقة المرتفعات الشرقية :

تكثر في الجهة الشرقية من محافظة الليث المرتفعات التي تزداد ارتفاعاً كلما اتجهنا شرقاً وتزداد انحداراً جهة الغرب. وتتقسم محافظة الليث إلى عدة قرى وهجر في السهول ، وبيوت متناثرة على سفوح الجبال ، وفي أطراف الأودية . وهذه القرى تسكنها عدة قبائل تتشابه في عاداتها وتقاليدها وطبيعة حياتها هذا بالإضافة إلى مدينة الليث.

التعليم في محافظة الليث:

بدأ التعليم في محافظة الليث مع بداية التعليم في منطقة مكة المكرمة. حيث أشار العسافي (١٤٢٣هـ) إلى أن بداية التعليم في الليث كانت عن طريق الكتاتيب، ومن أشهرها كتاب الشيخ سالم الزبيدي ، و كتاب الشيخ السيد محمد خرد ، و كتاب الشيخ سعيد بن حسن الزبيدي ، وكتاب الشيخ درويش بن وبر. وقد كان التعليم في المساجد ، أو الانتقال إلى المدن المجاورة للدراسة بمدارسها . وفي عهد المملكة العربية السعودية أنشئت المدارس، فكانت المدرسة السعودية أول مدرسة نظامية بالليث افتتحت في عام ١٣٥٥هـ . ص ص: ٣٢-٣٦. وعندما أنشئت وزارة المعارف كانت محافظة الليث تابعة للقفزة تعليمياً، فأنشئت مدرسة أضم الابتدائية في عام ١٣٧٥هـ. ثم انفصلت الليث عن تعليم القنفزة في ١٣٩٨/٥/١هـ وأصبحت تابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الغربية. وفي عام ١٤٠٠/٧/١هـ صدر قرار معالي وزير المعارف سابقاً بإنشاء إدارة تعليم مستقلة بالليث. ومنذ ذلك التاريخ أصبحت المدارس في كل قرية وهجرة وفي سفوح الجبال حتى أصبح عدد المدارس حوالي ١٦١ مدرسة (ملحق رقم ٣) ، ما بين ابتدائي ومتوسط وثانوي. ولم يقتصر اهتمام الدولة رعاها الله بالتعليم في المحافظة إلى هذا الحد ، بل أنها تكرمت بصرف إعانات شهرية لجميع الطلاب وفي جميع المراحل وخصصت سيارات لنقلهم من منازلهم إلى المدارس .

وكل هذا الاهتمام الذي تلقاه محافظة الليث ، أسوة ببقية مناطق المملكة العربية السعودية لينشأ جيل مثقف واع يساهم في تقدم بلاده ورقيا.

الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل عدداً من الدراسات والبحوث في مجال الإدارة التربوية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، ولقد اهتمت أكثر الدراسات بالمشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية وبعض البلاد العربية. وقد صنف الباحث هذه الدراسات إلى:

الدراسات العربية والأجنبية:

١-دراسة عليّات: بعنوان (مشكلات الإدارة المدرسية في المدرسة الأساسية) مقدمة إلى كلية التربية بجامعة الأردن في عام ٢٠٠١م. وهدفت الدراسة إلى دراسة المشكلات التي تواجه تلك المدارس في محافظة المفرق الأردنية. وقد أظهرت الدراسة إلى أن من أبرز المشكلات التي تواجه مجتمع الدراسة : ضعف مستوى التعلم لدى الكثير من الطلاب في الصفوف الأولى، وكثرة الإجازات الاضطرارية ، وعدم توفير أجهزة الحاسوب بشكل كاف، وعدم تقبل الطلاب للغة الإنجليزية.وبعد مناقشة النتائج أوصى الباحث بعدد من النقاط منها: تحديد عدد طلبة الصف الواحد بما يتناسب وعملية التعلم والتعليم في المدارس الأساسية، والتعاون المتبادل بين الإدارة والمجتمع المحلي، وتوفير الأجهزة لمادة الحاسوب والتدريب عليها، وعقد الدورات المستمرة .

٢-دراسة الهنائي: بعنوان (معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المرحلة الثانوية) مقدمة إلى كلية التربية بجامعة السلطان قابوس كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في عام ٢٠٠١م. وهدفت الدراسة إلى دراسة المشكلات التي تواجه المدارس الثانوية الحكومية بالمنطقة الداخلية ، ماعدا المدارس التي تشتمل على أكثر من مرحلة وتطبق نظام التعليم الأساسي. وقد قسمت الدراسة من خلال نتائجها المعوقات إلى تلك الأكثر شيوعاً (التي يرى أكثر من ٨٠% من أفراد العينة أنها موجودة بدرجة كبيرة) ومنها: كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، البطء في احتياجات المدارس من المعلمين ،عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية، عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة.

وتلك التي جاءت بدرجة متوسطة (التي يرى أقل من ٨٠% وأكثر من ٦٠% من المديرين أنها موجودة بدرجة كبيرة ومنها: عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة ،عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة ، قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسئوليات الملقاة على عاتقه، اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعيًا بالمدارس.

٣-دراسة المعمري بعنوان (المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات) مقدمة إلى كلية التربية بجامعة السلطان قابوس متطلب تكميلي لدرجة الماجستير في عام ١٩٨٩م. وقد تبين من نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات التي واجهت عينة الدراسة ٩٥ مديراً و ٣٦ مساعداً ما يلي (مرتبة تنازلياً):

١-المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع:قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلاب، تدني المستوى التعليمي لبعض أفراد المجتمع، عدم مساهمة المجتمع مع الفعاليات التي تقيمها إدارة المدرسة.

٢-المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات : قلة المبالغ المالية لصيانة المدرسة، عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة، النقص في تكييف المدرسة، قلة عدد عمال النظافة، عدم كفاية التجهيزات والوسائل.

٣-المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم:تنقلات المعلمين دون أخذ رأي المدرسة، قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة.

٤-دراسة برنز (Bernes): التي هدفت إلى البحث في المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تنفيذ برامجها بولاية واشنطن عام ١٩٩٠م ، وقد شملت الدراسة ست إدارات تعليمية، ومن هذه المعوقات: معوقات الميزانية ، قلة التدريب ، عدم كفاية نظم التقييم ، قلة الوقت المتاح أمام المدرس للتخطيط.

٥-دراسة هايت (Highet): التي هدفت إلى بحث واستقصاء بعض المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة في إحدى مناطق جنوب استراليا عام ١٩٩٠م. وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٢ من أولياء الأمور، و ١٣ مدير مدرسة، و ٨ من

المهتمين بأمور التعليم، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات ما يلي: قلة مصادر التمويل لأنشطة وبرامج المدرسة، عدم التعاون بين المعلمين للنهوض بمستوى الدراسة، عدم اهتمام أولياء الأمور بمتابعة أبنائهم.

أوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات العربية والأجنبية السابقة:

- ١- اختلاف الحدود الزمانية والمكانية ومجتمع الدراسة.
- ٢- اهتمت جميع الدراسات السابقة بتعداد المشكلات وإبرازها للميدان التربوي ولم تتعمق في دراسة تأثيرها على أداء مديري المدارس.
- ٣- لم تشمل جميع مشكلات مدير المدرسة بل اقتصر على بعضها، فمثلاً لم تدرس ما يتعلق بمشكلات مدير المدرسة المتعلقة بالتقنيات والتدريب التربوي.

أوجه الشبه بين دراسة الباحث والدراسات العربية والأجنبية السابقة

ومدى الاستفادة منها:

- ١- تضمنت الدراسة الحالية بعضاً من المشكلات التي أبرزتها الدراسات السابقة، لارتباطها بمجتمع دراسة الباحث خصوصاً ما يتعلق بالجوانب الفنية والعلاقات الإنسانية.
- ٢- استفادت دراسة الباحث الحالية من الدراسات السابقة في مجال بناء الاستبانة من خلال العناصر والموضوعات المتشابهة.

الدراسات المحلية:

- ١- دراسة أحمد القرني بعنوان (التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركها المعلمون، ١٤٢٣هـ) مقدمة إلى كلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لدرجة الماجستير. وأظهرت الدراسة عدد من النتائج من أهمها: يولي مديرو المدارس الثانوية اهتماماً كبيراً بالجانب الإداري، لا يحقق المديرون توازناً مطلوباً في أدائهم لمهامهم الإدارية والفنية.

- ٢- دراسة هويدا خوجة بعنوان (تحديد المشكلات التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بالمدارس القروية الواقع والمأمول، ١٤١٨هـ)

مقدمة إلى كلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لدراسة الماجستير. وهدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة المشكلات وترتيبها حسب أهميتها. وقد أظهرت الدراسة من خلال مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ١٩ مديرة و ٢٤٠ معلمة عدداً من النتائج أهمها مايلي: المباني الحالية غير صالحة لأن تكون مبنى مدرسيا حيث جاءت في المرتبة الأولى ، تدني مستوى طالبات القرى دراسيا مع ضعف في مواد اللغة الإنجليزية والعلمية ، عدم قدرة المعلمات على فهم المشكلات النفسية والاجتماعية للطالبات ، ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة، تأخر التعاميم والمعاملات الواردة للمدارس ، قصور صيانة المباني المدرسية.

٣-دراسة عليوي الطلحي بعنوان (أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف، ١٤١٤هـ) مقدمة لكلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لمرحلة الماجستير. وهدفت الدراسة على التعرف على أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه المديرين والمديرات واقتراح الحلول المناسبة لها. وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج ومنها مايلي: المشكلات الإدارية: كبر سن العمال والمستخدمين، كثرة الأعمال المكتبية التي يقوم بها مدير المدرسة، التأخر في سد الشواغر من المعلمين والموظفين للمدرسة. المشكلات التعليمية: ضيق مباني بعض المدارس، انخفاض المستوى العلمي للطلاب، ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة.

٤-دراسة عبدالرحيم الزهراني بعنوان (أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس ذات المراحل المشتركة للبنين بالطائف كما يراها المديرون، ١٤١٤هـ) مقدمة لكلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لدراسة الماجستير. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز تلك المشكلات من خلال عينة الدراسة والتي شملت ٨٥ مديراً. وكانت أهم النتائج ما يلي: عدم رغبة المعلم السعودي في التدريس بالمدرسة ذات المراحل المشتركة، حدوث المشكلات السلوكية بين الطلاب لعامل فارق السن، ضيق المبنى المدرسي للمراحل المشتركة .

٥-دراسة مشخص الأزوري بعنوان (أهم المشكلات التي تواجه مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس بإسكان الحرس الوطني بالمنطقة الغربية، ١٤١٤هـ) مقدمة لكلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لدراسة الماجستير. وهدفت الدراسة إلى التعرف على العديد من المشكلات التي تواجه عينة الدراسة والتي شملت جميع مديري مدارس الحرس الوطني. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها ما يتعلق بالطلاب:كالإهمال للواجبات المدرسية.ما يتعلق بعلاقة البيت بالمدرسة:اعتقاد الآباء أن المدرسة هي الجهة المسؤولة عن تعليم أبنائهم، وارتفاع نسبة الأمية بين أولياء الأمور، ندرة تواجد الآباء باستمرار في منازلهم . ما يتعلق بهيئة التدريس:ضعف تعاون المعلم في الحضور خارج أوقات الدوام الرسمي وقلة اهتمام المعلم بتطوير مستواه، كثرة الحصص المعطاة للمعلم.

أوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات المحلية السابقة:

- ١-اختلاف الحدود الزمانية والمكانية ومجتمع الدراسة.
- ٢-لم تشمل جميع مشكلات مدير المدرسة بل اقتصرت على بعضها، فمثلاً لم تدرس ما يتعلق بمشكلات مدير المدرسة المتعلقة بالتقنيات والتدريب التربوي.
- ٣-اهتمت جميع الدراسات السابقة بتعداد المشكلات وإيرازها ولم تتعمق في دراسة تأثيرها على أداء مديري المدارس .

أوجه الشبه بين دراسة الباحث والدراسات المحلية :

- ١-تضمنت الدراسة الحالية بعضاً من المشكلات التي أبرزتها الدراسات السابقة لارتباطها بمجتمع دراسة الباحث خصوصاً ما يتعلق بالجوانب الفنية والعلاقات الإنسانية.
- ٢-استفادت دراسة الباحث الحالية من الدراسات السابقة في مجال بناء الاستبانة من خلال العناصر والموضوعات المتشابهة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

أداة الدراسة

صدق الاستبانة

ثبات الاستبانة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

استعرض الباحث في هذا الفصل الجوانب الإجرائية والمراحل التي مرت بها الدراسة. وهي على النحو التالي:

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي من خلال مجتمع الدراسة. وهو يعتبر أحد مناهج البحث لدراسة مشكلة ما والتعرف على جوانبها. حيث ذكر عبيدات (٢٠٠٣ م) " أن الأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً " .

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مراحل التعليم العام بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمحافظة الليث التعليمية، والبالغ عددهم ١٠٣ مديراً. ولتحقيق ذلك قام الباحث بزيارة قسم الإحصاء والمعلومات بإدارة التربية والتعليم بالليث وحصل على قائمة بجميع المدارس وموقع كل مدرسة ونوع المرحلة كما في الملحق رقم (٣). ثم وزع الباحث الاستبانة على مجتمع الدراسة ، ثم تم جمعها فيما بعد ، وبعد المراجعة والتدقيق لها ، خلص الباحث إلى الاستفادة من ٨٦ استبانة لعدم وصول عشر استبانات، ولعدم صلاحية المتبقي.

وتم توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في :
العمر ، المؤهل ، الخبرة الإدارية ، نوع المرحلة ، نوع المبنى ، بعد المدرسة عن الإدارة ، حصول مدير المدرسة على دورة الإدارة المدرسية.

خصائص مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة:

أولاً: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمر:

جدول (١): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمر بعد دمج بعض الفئات

العمر	العدد	%
أقل من ٣٠ سنة	13	15.1
من ٣٠ - لأقل من ٤٠ سنة	49	57.0
من ٤٠ سنة فأكثر	24	27.9
الكلي	86	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (١) مايلي:

- ١- عدد ١٣ مدير مدرسة في فئة العمر أقل من ٣٠ سنة ، وهو ما يمثل نسبته ١٥,١% من مجتمع الدراسة.
- ٢- عدد ٤٩ مدير مدرسة في فئة العمر من ٣٠ - لأقل من ٤٠ سنة، وهو ما يمثل نسبته ٥٧% من مجتمع الدراسة.
- ٣- عدد ٢٤ مدير مدرسة في فئة العمر من ٤٠ سنة فأكثر، وهو ما يمثل نسبته ٢٧,٩% من مجتمع الدراسة.

ثانياً: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير آخر مؤهل علمي حصل عليه مدير المدرسة:

جدول (٢): توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير آخر مؤهل علمي

آخر مؤهل علمي	العدد	%
دبلوم / كلية معلمين	27	31.4
جامعي	59	68.6
الكلي	86	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (٢) ما يلي:

- ١- عدد ٢٧ مدير مدرسة لديهم مؤهل كلية معلمين أو دبلوم معلمين، وهو ما يمثل نسبته ٣١,٤% من مجتمع الدراسة.
- ٢- عدد ٥٩ مدير مدرسة لديهم مؤهل جامعي، وهو ما يمثل نسبته ٦٨,٦% من مجتمع الدراسة.

ثالثاً: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية:

جدول (٣) : توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية	العدد	%
أقل من ١٠ سنوات	52	60.5
من ١٠ - أقل من ٢٠ سنة	22	25.6
من ٢٠ سنة فأكثر	12	14.0
الكلي	86	100.0

ويتضح من خلال الجدول رقم (٣) مايلي:

١- عدد ٥٢ مدير مدرسة لديهم أقل من ١٠ سنوات خبرة إدارية، وهو ما يمثل نسبته ٦٠,٥% من مجتمع الدراسة.

٢- عدد ٢٢ مدير مدرسة لديهم من ١٠-أقل من ٢٠ سنة خبرة إدارية، وهو ما يمثل نسبته ٢٥,٦% من مجتمع الدراسة.

٣- عدد ١٢ مدير مدرسة لديهم من ٢٠ سنة فأكثر خبرة إدارية، وهو ما يمثل نسبته ١٢% من مجتمع الدراسة.

رابعاً: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة:

جدول (٤) : توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة

المرحلة	العدد	%
ابتدائي	40	46.5
متوسط	25	29.1
ثانوي	6	7.0
مجمع	15	17.4
الكلي	86	100.0

ويتضح من خلال الجدول رقم (٤) ما يلي:

١- عدد ٤٠ مدير مدرسة في المدارس الابتدائية ، وهو ما يمثل نسبته ٤٦,٥% من مجتمع الدراسة.

٢- عدد ٢٥ مدير مدرسة في المدارس المتوسطة ، وهو ما يمثل نسبته ٢٩,١% من مجتمع الدراسة.

٣- عدد ٦ مدير مدرسة في المدارس الثانوية ، وهو ما يمثل نسبته ٧% من مجتمع الدراسة.

٤- عدد ١٥ مدير مدرسة في المدارس المجمع ، وهو ما يمثل نسبته ١٧,٤% من مجتمع الدراسة.

خامساً: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير نوع المبنى:

جدول (٥) : توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير نوع المبنى

نوع المبنى	العدد	%
حكومي	55	64.0
مستأجر	31	36.0
الكلي	86	100.0

ويتضح من خلال الجدول رقم (٥) ما يلي:

١- عدد ٥٥ مدير مدرسة في مدارس حكومية ، وهو ما يمثل نسبته ٦٤% من مجتمع الدراسة.

٢- عدد ٣١ مدير مدرسة في مدارس مستأجرة ، وهو ما يمثل نسبته ٣٦% من مجتمع الدراسة.

سادساً: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم:

جدول (٦) : توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم

بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم	العدد	%
أقل من ٥٠ كم	22	25.6
من ٥٠ - أقل من ١٠٠ كم	23	26.7
من ١٠٠ - أقل من ١٥٠ كم	22	25.6
من ١٥٠ كم فأكثر	19	22.1
الكلي	86	100.0

ويتضح من خلال الجدول رقم (٦) ما يلي:

- ١- عدد ٢٢ مدير مدرسة في مدارس تبعد عن الإدارة أقل من ٥٠ كم، وهو ما يمثل نسبته ٢٥,٦% من مجتمع الدراسة.
 - ٢- عدد ٢٣ مدير مدرسة في مدارس تبعد عن الإدارة من ٥٠ كم إلى أقل من ١٠٠ كم ، وهو ما يمثل نسبته ٢٦,٧% من مجتمع الدراسة.
 - ٣- عدد ٢٢ مدير مدرسة في مدارس تبعد عن الإدارة من ١٠٠ كم إلى أقل من ١٥٠ كم، وهو ما يمثل نسبته ٢٥,٦% من مجتمع الدراسة.
 - ٤- عدد ١٩ مدير مدرسة في مدارس تبعد عن الإدارة من ١٥٠ كم فأكثر، وهو ما يمثل نسبته ٢٢,١% من مجتمع الدراسة.
- سابعاً: توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير حصول مدير المدرسة على دورة الإدارة المدرسية:

جدول (٧) : توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير دورة مديري المدارس

دورة مديري المدارس	العدد	%
نعم	71	82.6
لا	15	17.4
الكلية	86	100.0

ويتضح من خلال الجدول رقم (٧) ما يلي:

- ١- عدد ٧١ مدير مدرسة حصلوا على دورة الإدارة المدرسية ، وهو ما يمثل نسبته ٨٢,٦% من مجتمع الدراسة.
- ٢- عدد ١٥ مدير مدرسة حصلوا على دورة الإدارة المدرسية ، وهو ما يمثل نسبته ١٧,٤% من مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته ، حيث تعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع مشكلة بحثه.

وقد مرت الاستبانة بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى تصميم الاستبانة :

وقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على البحوث والدراسات السابقة ، وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي قام بها للتعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس ، وتؤثر على أداء عملهم ، ملحق رقم (٤) . وكان الهدف منها معرفة المشكلات التي تواجه مجتمع الدراسة ، وحصرتها لتتم دراستها في ضوء أهداف الدراسة. وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة الاستطلاعية على عدد من مديري المدارس بتاريخ ٢٥/٤/١٤٢٨هـ وقد شملت مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. ثم جمعت الاستبانات ، وكان عددها ١٠٣ استبانة ، و درست من قبل الباحث وتم تصميم الاستبانة بناءً على ما كتبه المديرون في الاستبانة الاستطلاعية.

المرحلة الثانية مرحلة تحكيم الاستبانة:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وكذلك بعض الزملاء من حملة الماجستير في المجال التربوي والمشرفين التربويين ، ملحق رقم (٥) . وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات والتعديلات والتوجيهات لبعض عبارات الاستبانة ، وقام الباحث بتعديلها في ضوء أهداف الدراسة ، حيث تم اختيار العبارات التي جاء اتفاق ٨٠% فأكثر من المحكمين عليها. ثم صيغت في صورتها النهائية ملحق رقم (٦) . وتكونت الاستبانة من التالي:

أ-المقياس الذي استخدم وطريقة تصحيحه: كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (٨) المقياس الذي استخدم وطريقة تصحيحه

مستويات القياس	قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة	لا تسبب مشكلة
القيمة المعطاة للمقياس	٥	٤	٣	٢	١

ولقياس درجة تأثير تلك المشكلات استخدم الباحث مقياس ليكرت likert الخماسي ، بحيث يعطي الدرجة ٥ للاستجابة قوية جداً ، والدرجة ٤ للاستجابة قوية ، والدرجة ٣ للاستجابة متوسطة ، والدرجة ٢ للاستجابة

ضعيفة، والدرجة ١ للاستجابة لا تؤثر على الأداء. وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة:

١- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ١ إلى أقل من ١,٨ درجة ، تكون درجة التأثير لا تؤثر على الأداء.

٢- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦ درجة ، تكون درجة التأثير ضعيفة .

٣- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤ درجة ، تكون درجة التأثير متوسطة .

٤- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢ درجة ، تكون درجة التأثير قوية .

٥- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من ٤,٢ فأكثر ، تكون درجة التأثير قوية جداً .

ب- فقرات الاستبانة : حيث اشتملت الاستبانة على ٦٧ فقرة تم توزيعها على تسعة محاور كالتالي:

١- المشكلات المدرسية المرتبطة مع المعلمين في المدرسة ، والتي تمثلها العبارات من ١ - ١٠ .

٢- المشكلات المدرسية المرتبطة مع طلاب المدرسة، والتي تمثلها العبارات من ١١ - ١٩ .

٣- المشكلات المدرسية المرتبطة بالمباني والتجهيزات المدرسية، والتي تمثلها العبارات من (٢٠ - ٢٦) .

٤- المشكلات المدرسية المرتبطة مع أولياء الأمور، والتي تمثلها العبارات من ٢٧ - ٣٣ .

٥- المشكلات المدرسية المرتبطة بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة، والتي تمثلها العبارات من ٣٤ - ٣٧ .

٦- المشكلات المدرسية المرتبطة مع إدارة التربية والتعليم، والتي تمثلها العبارات من ٣٨ - ٤٥ .

٧- المشكلات المدرسية المرتبطة مع الإشراف التربوي ، والتي تمثلها العبارات
من ٤٦-٥٣.

٨- المشكلات المدرسية المرتبطة مع بالتقنيات والتدريب، والتي تمثلها العبارات
من ٥٤-٦١.

٩- المشكلات المدرسية المرتبطة بمدير المدرسة شخصيا، والتي تمثلها العبارات
من ٦٢-٦٧.

ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات الاستقرار، ولمعرفة ثبات الاستبانة ، قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة، وكانت النتائج من خلال الجدول رقم (٩) كالتالي:

جدول (٩) : حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	قيمة معامل الفا كرونباخ
الأول	0.8٦
الثاني	0.9٢
الثالث	0.8٨
الرابع	0.8٧
الخامس	0.92
السادس	0.85
السابع	0.8٦
الثامن	0.91
التاسع	0.92
المقياس الكلي	0.8٩

ويتضح من خلال الجدول السابق أن جميع القيم بالجدول مرتفعة ، مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات.

صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه. ويتأكد صدق الاستبانة من خلال التالي:

أ- **الصدق الظاهري** : بمعنى اتفاق المحكمين على صلاحية بنود الاستبانة لما وضعت من أجل قياسه، وانتماء العبارات لمحاور الاستبانة. وقد اتفق ٩٢% من السادة محكمي الاستبانة على بقاء عناصرها ، مع إجراء بعض التعديلات عليها.

ب- **حساب الصدق إحصائياً**: باستخدام معامل الارتباط قام الباحث بحساب الصدق إحصائياً باستخدام معامل الارتباط بطريقة الاتساق الداخلي من خلال الجدول ١٠

جدول (١٠) : حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي

(معامل الارتباط بين المحاور وبعضها وبين كل محور والدرجة الكلية)

الدرجة الكلية	التاسع	الثامن	السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	السمات
0.8٨	0.٨٧	٠,٨٧	0.83	0.82	0.7٩	0.8٧	0.8٦	0.8٩	—	الأول
0.86	0.82	0.82	0.81	0.80	0.8٤	0.79	0.8٥	—		الثاني
0.91	0.84	0.88	0.89	0.86	0.92	0.8٥	—			الثالث
0.85	0.84	0.86	0.84	0.82	0.84	—				الرابع
0.86	٠,٩٠	0.82	0.84	0.82	—					الخامس
0.90	٠,٨٥	0.82	0.88	—						السادس
0.88	٠,٨٨		—							السابع
0.88	٠,٩٠	—								الثامن
0.85	—									التاسع
—										المقياس الكلي

ويتضح من خلال الجدول السابق أن جميع القيم بالجدول مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة عالية من الصدق.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها ، وباستشارة الأستاذ المشرف على الدراسة وبعض الأساتذة المتخصصين في الإحصاء ، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية من خلال برامج الإحصاء الحاسوبية ، (استخدام الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (SPSS):

- ١- المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب النسبي.
- ٢- مقياس ليكرت الخماسي.
- ٣- اختبار تحليل التباين الأحادي (ف).
- ٤- استخدام اختبار (ت).
- ٥- اختبار شيفيه (shefee): وذلك لمعرفة اتجاه الفوق داخل فئات كل متغير من متغيرات الدراسة.
- ٦- حساب الثبات بطريقة الفا كرونباخ.
- ٧- حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها

في هذا الفصل تناول الباحث عرض النتائج التي تم الحصول عليها ، ثم قام بمناقشة هذه النتائج من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة مع الاستدلال بما يلزم من أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ، وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع المعلمين على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم ؟

للإجابة على ذلك استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع المعلمين في المدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات ، كالتالي:

جدول رقم (١١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة

حول المشكلات التي ترتبط مع المعلمين في المدرسة

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	ترتيب
قويه	1.07	3.87	ضعف الانتماء لمهنة التدريس من قبل المعلمين	7	1
قويه	1.00	3.84	ضعف كفايات المعلمين العلمية في موادهم الدراسية	1	2
قويه	0.99	3.77	ضعف كفايات المعلمين في أساليبهم التربوية	2	3
قويه	0.87	3.58	ضعف كفايات المعلمين في إدارة الصف	3	4
قويه	0.91	3.57	ضعف الكفايات المهنية الذاتية للمعلمين	6	5
قويه	0.88	3.45	جهل المعلمين بالأنظمة واللوائح المنظمة لمهامهم وواجباتهم	8	6
متوسطة	1.02	3.38	ضعف التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التدريس	9	7
متوسطة	0.95	3.37	ضعف كفايات المعلمين في ممارسة العلاقات الإنسانية	4	8
متوسطة	0.98	3.33	ضعف كفايات المعلمين في مهارات الاتصال	5	9
متوسطة	1.06	3.26	ضعف المعلمين بمهارات واستراتيجيات التغيير والتطوير	10	10
قويه	0.57	3.54	المتوسط العام		

عرض النتائج:

أشارت نتائج الجدول رقم (١١) إلى أن درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع المعلمين في المدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية . حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة ٣,٥٤ وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي ٣,٤١ - ٤,٢٠ وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة قوية.

لوحظ أيضا وجود اختلاف في درجة استجابة مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع المعلمين في المدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من ٣,٢٦ - ٣,٨٧ وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئات الثالثة و الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي واللاتي تشرن إلى أن الاستجابات متوسطة و قوية.

تفسير النتائج:

مما سبق يرى الباحث أن العبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع المعلمين في المدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث تكونت من ١٠ عبارات ، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة قوية على ٦ عبارات و بدرجة متوسطة ٤ عبارات. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول تساوي ٣,٥٤ أي أن درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع المعلمين في المدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية ، وكانت أسباب تلك المشكلات بشكل عام ما يلي:

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن جميع عباراته تمثل قيم ومهارات خاصة بالتدريس ، وهذه القيم والمهارات لا تغني إحدهما عن الأخرى ، وإنما يلزم الترابط بينها جميعا . فمثلاً ، العبارة رقم ٧ ضعف الانتماء لمهنة التدريس من قبل بعض المعلمين تعد قيمة بالغة الأهمية ، تعززها مهارات وكفايات التدريس الأخرى.

وهناك مهارة تستلزم قيمة في نفس الوقت ، بمعنى غياب القيمة يؤثر على وجود المهارة حتى لو تمكن الشخص منها. فمثلاً ، العبارة رقم ٣ ضعف كفايات المعلمين بإدارة الصف تعد مهارة تستلزم وجود قيم تعززها في نفس الوقت مثل قيمة المسؤولية، وقيمة الصبر وتحمل الطلاب كمتعلمين واستحضارها من قبل المعلم عند إدارته لصفه. ومما يدل على أن اكتساب الإنسان لقيمة ما له دور في اكتساب المهارة ، قوله تعالى ﴿ وَلَوْ أَرَادُوا الْخُرُوجَ لَأَعَدُّوا لَهُ عُدَّةً وَلَكِنْ كَرِهَ اللَّهُ انْبِعَاثَهُمْ فَثَبَّطَهُمْ وَقِيلَ اقْعُدُوا مَعَ الْقَاعِدِينَ ﴾ (التوبة : ٤٦)

فذكر سبحانه وتعالى أن عدم خروجهم مع النبي صلى الله عليه وسلم ليس راجعاً لضعف إمكاناتهم ومهاراتهم كما يزعمون ، بل علله جل وعلا إلى عدم رغبتهم للخروج مع النبي صلى الله عليه وسلم ، وذلك لضعف قيمة حب الخروج معه صلى الله عليه وسلم ، والدفاع عن الإسلام ، وقد ورد في تفسير هذه الآية عند ابن كثير (١٤٢٠هـ) قوله " ولو أراد المنافقون الخروج معك -أيها النبي- إلى الجهاد لتأهبوا له بالزاد والراحلة ، ولكن الله كره خروجهم ، فثقل عليهم الخروج قضاء وقدرًا، وإن كان أمرهم به شرعًا، وقيل لهم: تخلفوا مع القاعد من المرضى والضعفاء والنساء والصبيان " . ج ٤ : ص ١٥٦.

وقد ورد في تفسير هذه الآية عند السعدي (١٤٢٠هـ) قوله: " إن المتخلفين من المنافقين قد ظهر منهم من القرائن ما يبين أنهم ما قصدوا الخروج للجهاد بالكلية ، وأن أعذارهم التي اعتذروها باطلة ، فإن العذر هو المانع الذي يمنع إذا بذل العبد وسعه، وسعى في أسباب الخروج ، ثم منعه مانع شرعي، فهذا الذي يعذر. (و) أما هؤلاء المنافقون فـ (لَوْ أَرَادُوا الْخُرُوجَ لَأَعَدُّوا لَهُ عُدَّةً) أي: لاستعدوا وعملوا ما يمكنهم من الأسباب، ولكن لما لم يعدوا له عدة، علم أنهم ما أرادوا الخروج " . ج ١: ص ٣٣٩

وفي القرآن الكريم ما يدل على ذلك أيضا ، فقوله تعالى ﴿ قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾ (القصص : ٢٦)

فالقُرآن يربط المهارة (القوي) بجانب القيمة (الأمين). وقد ورد في تفسير الآية عند السعدي (١٤٢٠هـ):

﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا﴾ أي: إحدى ابنتيه ﴿يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ﴾ أي: اجعله أجيراً عندك، يرعى الغنم ويسقيها، ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ أي: إن موسى أولى من استؤجر، فإنه جمع القوة والأمانة، وخير أجير استؤجر، من جمعهما، أي: القوة والقدرة على ما استؤجر عليه، والأمانة فيه بعدم الخيانة، وهذان الوصفان، ينبغي اعتبارهما في كل من يتولى للإنسان عملاً بإجارة أو غيرها. فإن الخلل لا يكون إلا بفقدتهما أو فقد إحداهما، وأما باجتماعهما، فإن العمل يتم ويكمل، وإنما قالت ذلك، لأنها شاهدت من قوة موسى عند السقي لهما ونشاطه، ما عرفت به قوته، وشاهدت من أمانته وديانته " ج ٦: ص ٢٠٠ .

ومما سبق يعزي الباحث أسباب تلك المشكلات إلى الخلل في القيم والمهارات لدى المعلمين ، وتركيز البرامج التربوية التي تقدم للمعلمين على جانب المهارة فقط ، وإغفال جانب القيم .كما يرجع الباحث تلك المشكلات عامة إلى ما يلي:

أ-أسباب قبل التعيين : تتمثل في ضعف كفاياتهم التخصصية والتربوية.
ب-أسباب بعد التعيين: تتمثل في سرعة تنقلات المعلمين من تعليم الليث ، حيث أشارت إحصاءات شؤون المعلمين بإدارة تعليم الليث ، إلى أن حركة النقل الداخلي والخارجي للمعلمين للعام الدراسي ١٤٢٧هـ-١٤٢٨هـ تمثل ما نسبته ٥٩% من أعداد المعلمين البالغ عددهم ٢٠٨٤ معلماً ، حيث تم نقل ١٢٤٤ معلماً من داخل وخارج الإدارة. بينما كانت بنسبة ٥٢% في العام الدراسي ١٤٢٦هـ-١٤٢٧هـ. وهذا يشير إلى عدم استقرار غالبية المعلمين وطلب معظمهم النقل إلى المنطقة أو الإدارة التي يرغبها، مما يؤثر على دراسة احتياجاتهم التدريبية والتربوية والمهنية ، وتجدد مشكلاتهم وتكرارها عاما بعد عام على الإدارة ، سواء الإدارة المدرسية بالمدارس أو إدارة التربية والتعليم . و ما أن تنتهي الإدارة من حل مشكلاتهم حتى ينتقل عدد منهم ويأتي معلمون جدد على الإدارة ، لهم خصائصهم وصفاتهم و كفاياتهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم ، مما يكلف إدارات المدارس ويؤثر على برامجهم وخططهم المستقبلية. ويشير الباحث إلى أن عدد ٩٦٧ معلماً لم يمض

على تعيينهم أكثر من خمس سنوات خدمة في مجال التربية والتعليم منذ مباشرتهم ، وهو يمثل نسبة ٤٦ % من المعلمين بإدارة التربية والتعليم بالليث.

ومن الأسباب التي يرى بها الباحث فيما سبق من مشكلات ، هو عدم متابعة المعلم الذي يثبت ضعفه مهنيًا أو علميًا ، واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط ضعفه . فبمجرد أن يلتحق المعلم بوظيفة التدريس ، يحس بالأمن من ناحية فصله من العمل ، ما لم يرتكب مخالفة إدارية كالغياب ونحوه.

وفيما يخص مشكلة ضعف الانتماء لمهنة التدريس من قبل بعض المعلمين والتي تمثلها العبارة رقم ٧ في الجدول رقم ١١ حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها على أداء مدير المدرسة وبدرجة قوية ، فإن الباحث يرى سبب ذلك يتمثل في عدم رضا كثير من المعلمين لمستوياتهم الوظيفية التي عينوا عليها، حيث لا تتناسب مع مؤهلهم الذي عينوا عليه . بالإضافة إلى عدم إجادتهم للتخصص الذي ينتمون إليه ويدرسونه ، مما يقلل الرغبة لديهم في تدريس موادهم ، وبالتالي لمهنة التدريس بصفة عامة.

وفيما يخص مشكلة جهل المعلمين بالأنظمة واللوائح المنظمة لمهامهم وواجباتهم والتي تمثلها العبارة رقم ٨ فقد كان المتوسط الحسابي لها بدرجة قوية، ويعزي الباحث الأسباب إلى عدم وجود وثيقة أو عقد بين وزارة التربية والتعليم وبين المعلم، يتم من خلالها معرفته بمهامه وواجباته وحقوقه وإلزامه بما عليه ، ولا توجد آلية واضحة يتم من خلالها إشعار المعلم بما يستجد في ذلك إلا من خلال التعاميم التي تصل عبر بريد المدرسة ، وقد لا يعلم بها المعلم.

وهذا ما أكدته دراسة مكتب التربية بدول الخليج العربي (١٤٠٤هـ) حيث أشارت إلى الضعف العام في مستوى المعلمين العلمي والمهني ، وكذلك عدم الرغبة في العمل ومضاعفته لاعتقاد عدد من المعلمين أن وضعهم الوظيفي ومرتباتهم أقل من زملائهم في نفس الوزارة أو الإدارات الأخرى. وأكدت دراسة خصاونة (١٩٨٦م) الواردة في دراسة المعمري (١٩٩٨م) أن الأوضاع التربوية المتعلقة بالمعلمين تؤدي إلى معاناة المديرين ، نتيجة للتباين في قدرات المعلمين وانتماءاتهم المهنية والوظيفية.

وأشارت دراسة المنيع (١٩٨٨ م) إلى الصعوبات المتعلقة بالمعلمين ، وأن الأسباب وراء ذلك تكمن في عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل ، وإلى كثرة تنقلات المعلمين. وأوضحت دراسة الزهراني (١٤١٤ هـ) أن من أبرز نتائجها عدم رغبة المعلم السعودي بالعمل في المدارس خصوصاً ذات المراحل المشتركة. وأشار الحقيـل (١٤١٤ هـ) إلى أن المدرسين يساهمون في مشاكل الإدارة المدرسية من عدة جوانب تتمثل في : وجود المدرس غير المؤهل ، والمدرس غير الراغب في التدريس .

ويضيف الأنسي (١٤١٤ هـ) بأن المدرس يشكل عقبة تواجه مدير المدرسة إذا أبدى عدم رغبة في مضاعفة العمل والاطلاع ، واعتقاده بأن وضعه المادي والمعنوي أقل بكثير من زملائه في دوائر حكومية أخرى.

وفيما يخص مشكلة جهل المعلمين بالأنظمة واللوائح المنظمة لمهامهم وواجباتهم والتي تمثلها العبارة رقم ٨ فقد كان المتوسط الحسابي لها بدرجة قوية ، ويعزي الباحث الأسباب إلى عدم وجود وثيقة أو عقد بين وزارة التربية والتعليم وبين المعلم، يتم من خلالها معرفته بمهامه وواجباته وحقوقه وإلزامه بما عليه ، ولا توجد آلية واضحة يتم من خلالها إشعار المعلم بما يستجد في ذلك إلا عبر بريد المدرسة الذي قد لا يصل للمدرسة.

إجابة السؤال الثاني: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع الطلاب على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم ؟

للإجابة على ذلك استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع تلاميذ المدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، وكذلك حساب المتوسط الحسابي لهذه العبارات .

وتم عرض النتائج من خلال الجدول رقم ١٢ على النحو التالي:

جدول رقم (١٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المشكلات التي ترتبط مع طلاب المدرسة

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	ترتيب
قويه	0.85	3.76	ضعف دافعية الطلاب نحو التعلم	13	1
قويه	0.87	3.67	ضعف مهارات التعلم الأساسية لدى الطلاب	14	2
قويه	0.86	3.57	ضعف مهارات التحصيل الدراسي للطلاب	15	3
متوسطة	0.91	3.33	ضعف العلاقة بين الطلاب و معلمهم	19	4
متوسطة	1.03	3.21	سوء السلوك الصادر من الطلاب داخل المدرسة	11	5
متوسطة	0.90	3.14	ضعف وعي الطلاب بالأنظمة واللوائح المتعلقة بهم	12	6
متوسطة	0.87	3.05	ضعف مشاركة الطلاب في الأنشطة اللاصفية	17	7
متوسطة	0.98	3.03	ضعف إمكانيات الطلاب المادية	16	8
متوسطة	0.81	2.87	ضعف العلاقة بين الطلاب فيما بينهم	18	9
متوسطة	0.55	3.29	المتوسط العام		

عرض النتائج:

أشارت نتائج الجدول رقم (١٢) أن المشكلات التي ترتبط مع طلاب المدرسة كانت بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة ٣,٢٩ وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي ٢,٦١ - ٣,٤٠ وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة متوسطة.

لوحظ أيضا وجود اختلاف في درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع طلاب المدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم من ٢,٨٧ - ٣,٧٦ وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئات الثالثة والرابعة لمقياس ليكرت الخماسي واللاتي تشرن إلى الاستجابات متوسطة و قوية.

تفسير النتائج:

تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع طلاب المدرسة على أداء مديري مدارس

التعليم العام بمحافظة الليث تكونت من ٩ عبارات ، لوحظ وجود استجابة بدرجة قوية على ٣ عبارات منها ، و بدرجة متوسطة على ٦ عبارات. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني تساوي ٣,٢٩ . أي أن درجة المشكلات التي ترتبط مع طلاب المدرسة كانت بدرجة متوسطة ، ويعزي الباحث ذلك إلى ما يلي:

١-اهتمام المدارس باللائحة التنظيمية للسلوك ، الصادرة من إدارة التوجيه والإرشاد بوزارة التربية والتعليم، من حيث تطبيقها للتعامل مع سلوك الطلاب بالمدرسة . والتي توضح لإدارة المدرسة كيفية التعامل مع سلوك الطالب اليومي بالمدرسة، كما تبين للطلاب وولي أمره ما يترتب على درجات الطالب من خلال ملاحظة سلوكه.

٢-تجانس بيانات الطلاب في المدرسة الواحدة.

٣-صرف المكافآت والإعانات للطلاب في جميع مدارس مراحل التعليم العام بالإدارة بمقدار ١٥٠ ريالاً للطلاب في المرحلة الابتدائية ، و ٣٠٠ ريالاً للطلاب في المرحلة المتوسطة و الثانوية. يزيد عنهم طالب المرحلة الابتدائية في مدارس تحفيظ القرآن الكريم حيث يستلم ٢٥٠ ريالاً ، وطالب التحفيظ في المرحلة المتوسطة والثانوية ٥٠٠ ريالاً. فهي وسيلة تساعد على مصروفاتهم اليومية والمستلزمات المدرسية.

ويعزي الباحث قوة درجة تأثير المشكلات المرتبطة بالطلاب حول ضعف الدافعية ومهارات التعلم وضعف التحصيل الدراسي في العبارات رقم ١٣ و ١٤ و ١٥ إلى ما يلي:

١-ضعف متابعة ولي أمر الطالب لمستويات ابنه ، سواء في المنزل أو في تواصله مع المرشد الطلابي بالمدرسة.

٢-ضعف المعلمين علمياً ومهنيًا ، كما برزت في دراسة الباحث في المحور الأول في الجدول رقم (١١) .

٣- ضعف الاتصال بين أولياء الأمور والمدرسة ، كما برزت في دراسة الباحث في المحور الرابع جدول رقم (١٤) .

٤- عدم كفاءة المباني المدرسية الحالية لتنمية مهارات الطالب في كل ما تحتاجه بيئة التعلم كما برزت في دراسة الباحث الحالية في المحور الثالث جدول رقم (١٣) ، يتمثل ذلك في افتقارها إلى مقرات دراسية ، أو أثاث مدرسي وتجهيزات مدرسية مناسبة لعمليتي التعليم والتعلم ، بالإضافة إلى عدم توفر ملاعب رياضية شاملة ، وكذلك عدم توفر صالة طعام مناسبة ، مما يقلل دافعية الطلاب نحو التعلم ، ويسبب ضعفاً في المستويات التحصيلية بشكل عام.

٥- عدم مراعاة خصائص الطلاب النفسية والتعليمية من خلال برامج المدرسة العامة ، لوجود طلاب أكثر من مرحلة في نفس المبنى المدرسي ، مما يزيد من المشكلات الطلابية وقلل من فرص التعلم ، ويظهر من خلال الملحق رقم ٣ والذي يوضح المدارس التابعة لإدارة التربية والتعليم بالليث ، أن ٤٨ مبنياً مدرسي به مرحلتين فأكثر بما يشكل نسبة ٤٦,٦ % من مجموع المدارس.

وبصفة عامة يمكن القول أن من أسباب المشكلات الطلابية التي تواجه الإدارة المدرسية كما وضحتها دراسة مكتب التربية العربي بدول الخليج العربية (١٤٠٤هـ) ما يلي : مشكلات التسرب ، وإهمال التلاميذ للواجبات المدرسية ، وانخفاض المستوى التحصيلي العام للتلاميذ نتيجة لمشكلاتهم ، والغياب وتأخرهم في الصباح عن المدرسة لبعد سكنهم وقلة المواصلات ، وكذلك مشكلة تأثر التلاميذ بالمشكلات العائلية والاجتماعية، واعتمادهم الكلي على المعلم، وقلة الجهود التي يبذلونها للتعلم، وإبداء بعضهم عدم الرغبة في مواصلة التعليم ، بالإضافة إلى عمل بعضهم مع ذويهم في الرعي والزراعة وغيرها من الحرف.

السؤال الثالث: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالمباني والتجهيزات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم؟

للإجابة على ذلك استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالمباني والتجهيزات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث ، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات ، وتم عرض النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (١٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة

حول المشكلات التي ترتبط بالمباني والتجهيزات المدرسية

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	ترتيب
قويه	0.88	3.98	عدم توفر أماكن رياضية مناسبة لممارسة التلاميذ لألعاب الرياضة والترويح	21	1
قويه	0.92	3.93	ضعف الصيانة الدورية المناسبة للمبنى المدرسي من قبل إدارة التعليم	24	2
قويه	1.21	3.76	قلة توفر مقرات دراسية مناسبة للتعلم والتدريس الصفّي	20	3
قويه	0.98	3.63	عدم توفر الأثاث المدرسي الملائم للتعلم والتدريس الصفّي	23	4
قويه	1.19	3.49	عدم وجود صالة طعام مناسبة مرتبطة بالمقصف المدرسي	22	5
متوسطة	1.18	3.27	عدم وجود سكن خاص لحارس المدرسة داخل المدرسة	25	6
متوسطة	1.18	2.85	عدم وجود مواقف خاصة لأعضاء هيئة التدريس	26	7
قويه	0.74	3.56	المتوسط العام		

عرض النتائج:

أشارت نتائج الجدول رقم ١٣ إلى أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالمباني والتجهيزات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع

الدراسة ٣,٥٦ وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي ٣,٤١ - ٤,٢٠ وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة قوية.

لوحظ أيضا وجود اختلاف في درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالمباني والتجهيزات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم من ٢,٨٥ - ٣,٩٨ وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئات الثالثة والرابعة لمقياس ليكرت الخماسي واللاتي تشرن إلى الاستجابات متوسطة و قوية.

تفسير النتائج:

مما سبق يرى الباحث أن العبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالمباني والتجهيزات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث تكونت من ٧ عبارات، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة قوية على ٥ عبارات و بدرجة متوسطة على عبارتين. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث تساوي ٣,٥٦ ، أي أن استجابة مجتمع الدراسة على درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالمباني والتجهيزات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية . ويعزي الباحث ذلك لأسباب منها:

- ١-قدم نماذج المباني الحكومية للمدارس بتعليم الليث ، حيث أن مايو جد ، لا توجد به مرافق مهياة لعملية التعلم مثل: صالات الطعام، والملاعب الرياضية المتنوعة ، ومبنى للمسرح المدرسي ، وقاعات تدريب وورش عمل للطلاب .
- ٢-ضعف وتأخر أعمال الصيانة الدورية للمدارس من قبل قسم الصيانة بالإدارة.

٣- لا تزال هناك مدارس مستأجرة يبلغ عددها ٣٦ مدرسة وهو ما يمثل نسبته ٣٦ % من مجموع المدارس ، كما جاء في إحصائية شؤون المباني بإدارة التربية والتعليم بالليث.

وقد أوضحت دراسة كل من خوجة (١٤١٨ هـ) و دراسة الطلحي (١٤١٤ هـ) ودراسة الزهراني (١٤١٤ هـ) ودراسة الغانم (١٩٩٠ م) أن المدارس تعاني من ضيق المباني المدرسية ، وازدحام الطلاب في الفصول الدراسية ، وعدم توفر الأماكن المناسبة للممارسة النشاط المدرسي والألعاب الرياضية المختلفة. وأرجعت الدراسات السابقة الأسباب وراء ذلك إلى ضعف الاهتمام بالصيانة الدورية للمدرسة من قبل إدارة التربية والتعليم بسبب عدم توفر المهارة الفنية لدى عمال الصيانة ، بالإضافة إلى عدم مراعاة نموذج البناء للدراسات المستقبلية من حيث نسب النمو ، واستيعاب المتغيرات ، وعدم احتوائه لما يخدم البرامج اللاصفية والتي تخدم عملية التعلم لدى الطلاب. وبينت دراسة المعمري (١٩٩٨ م) أن من الأسباب كذلك ، قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة ، وعدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة ، وعدم كفاية التجهيزات والوسائل ، وتداخل مرحلتين في مرحلة واحدة . وهنا يذكر الحقي (١٤١٤ هـ) بأن الإدارة المدرسية في المملكة تعاني مشكلة فيما يتعلق بعدم صلاحية كثير من المباني المدرسية ، لعدم توفر الشروط الصحية فيها ، أو لأنها صغيرة لا تتماشى مع متطلبات الجو المدرسي. ويؤكد الأنسي (١٤١٤ هـ) إلى أن المباني المستأجرة لا تفي بالغرض التربوي لضيقها ، أو لسوء تهويتها ، أو سوء تجهيزاتها.

وفيما يختص بالعبارة رقم ٢٥ عدم وجود سكن خاص لحارس المدرسة وأن درجة تأثيرها كانت متوسطة ، فإن الباحث يعزي ذلك إلى أن حارس المدرسة موظف من نفس القرية أو المركز التي توجد به المدرسة ، حيث أن سكنه قريب من المدرسة ، ولا توجد مدرسة بها حارس من خارج القرية أو المركز التي به

المدرسة . وفيما يختص بالعبارة رقم ٢٦ عدم وجود مواقف خاصة لأعضاء هيئة التدريس وأن درجة تأثيرها كانت متوسطة ، فإن الباحث يعزي ذلك إلى أن المدارس بإدارة التربية والتعليم لا يوجد بالقرب منها تجمعات سكانية كبيرة ، مما لا يشكل حاجة لوجود مواقف خاصة لسيارات منسوبي المدرسة.

السؤال الرابع: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية المرتبطة مع أولياء الأمور على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم؟

للإجابة على ذلك استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع أولياء الأمور على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات ، كالتالي:

جدول رقم (١٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المشكلات التي ترتبط مع أولياء الأمور

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	ترتيب
قويه	0.96	3.87	ضعف الاتصال بين أولياء الأمور والمدرسة	27	1
قويه	0.84	3.86	ضعف المتابعة المستمرة لواجبات التلميذ من قبل أسرته	32	2
قويه	1.08	3.84	ضعف الدور التربوي لأولياء الأمور للتعامل مع المشكلات المدرسية	28	3
قويه	0.91	3.64	ضعف أداء التلميذ الناتج عن سوء علاقته بأسرته	33	4
قويه	0.90	3.60	ضعف الوعي الأسري بالأنظمة واللوائح المتعلقة بأبنائهم	31	5
قويه	0.85	3.50	ضعف مشاركة أولياء أمور الطلاب في أنشطة وبرامج المدرسة	29	6
متوسطة	0.90	3.21	ضعف مشاركة الإدارة المدرسية لبرامج ومناسبات المجتمع	30	7
قويه	0.62	3.65	المتوسط العام		

عرض النتائج:

أشارت نتائج الجدول رقم (١٤) أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع أولياء الأمور على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة ٣,٦٥ وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي ٣,٤١ - ٤,٢٠ وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة قوية.

لوحظ أيضا وجود اختلاف في درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع أولياء الأمور على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم من ٣,٢١ - ٣,٨٧ وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئات الثالثة و الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي ، واللاتي تشرن إلى الاستجابات متوسطة و قوية.

تفسير النتائج:

مما سبق رأى الباحث أن العبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع أولياء الأمور على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث تكونت من ٧ عبارات ، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة قوية على ٦ عبارات و بدرجة متوسطة عبارة واحدة فقط. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع تساوي ٣,٦٥ ، أي أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع أولياء الأمور على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية .

وأرجع الباحث الأسباب المؤدية لذلك إلى ما يلي:

١- افتقار غالبية المدارس بالمحافظة إلى الهاتف المنزلي أو البريد الإلكتروني الخاص بكل مدرسة ، حيث يوجد بالمحافظة عدد ٣٣ مدرسة بها هاتف ثابت ، وهو ما يمثل ٣٢ % من مجموع المدارس بالإدارة .

٢- عدم اطلاع أولياء أمور الطلاب على كل ما يتعلق بأبنائهم الطلاب من لوائح وتعليمات.

٣- قصور المدرسة في توضيح رسالتها للمجتمع ، من خلال تقديم برامج تربوية واجتماعية لأولياء الأمور في كيفية التعامل مع المشكلات المدرسية بصفة عامة ومشكلات التعلم لدى أبنائهم بصفة خاصة.

ويؤيد الباحث في دراسته الحالية دراسة كل من المنيع (١٩٨٨ م) و دراسة المعمري (١٩٩٨ م) ودراسة الطلحي (١٤١٤ هـ) في النتائج والأسباب ، من حيث عدم اهتمام أولياء أمور الطلاب بأبنائهم ، والاعتقاد بأن المدرسة هي الجهة المسؤولة والوحيدة عن تربيتهم ، وكذلك ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة. و يرى الحقي (١٤١٤ هـ) أن من الأسباب عدم حضور بعض الآباء لمجالس الآباء والمدرسين التي وضعت أساساً لخدمة الطالب ، وعدم فهم معظمهم لأهمية التعاون بين المدرسة والمنزل.

ويعزي الباحث درجة تأثير العبارة رقم ٣٠ ضعف مشاركة الإدارة المدرسية لبرامج ومناسبات المجتمع وأنها جاءت بدرجة متوسطة ، إلى المشاركة الفاعلة من إدارات المدارس في برامج النشاط المدرسي خصوصاً المتعلقة ببرامج المجتمع خارج المدرسة ، كأسبوع الشجرة ، وأسبوع المرور ، واليوم العالمي للصحة، واليوم العالمي للدفاع المدني ، وبرامج التوعية بأضرار التدخين والمخدرات وغيرها من البرامج العامة التي تخدم المجتمع.

السؤال الخامس : ما درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم؟

للإجابة على ذلك استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات ، كالتالي:

جدول رقم (١٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المشكلات التي ترتبط بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	ترتيب
قويه	0.88	4.07	عدم كفاية إيجار المقصف المدرسي لمصروفات المدرسة	37	1
قويه	0.94	3.94	ضعف الدعم المادي للمدرسة من قبل الإدارة	36	2
قويه	0.88	3.64	قلة عدد العمال والمستخدمين بالمدرسة	34	3
متوسطة	1.00	3.28	تدني المستوى التعليمي للعمال والمستخدمين بالمدرسة	35	4
قويه	0.67	3.73	المتوسط العام		

عرض النتائج: أشارت نتائج الجدول رقم (١٥) إلى أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة ٣,٧٣ وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي ٤,٢٠ - ٣,٤١ .

تفسير النتائج:

مما سبق يرى الباحث أن العبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام

بمحافظة الليث تكونت من ٤ عبارات. ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة، لوحظ وجود استجابة بدرجة قوية على ٣ عبارات و بدرجة متوسطة عبارة واحدة فقط . لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الخامس تساوي ٣,٧٣ ، أي أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية. ويرجع الباحث الأسباب في ذلك إلى ما يلي:

١- قلة الدعم المادي المستحصل من إيجار المقصف المدرسي ، خصوصا المدارس النائية ذات العدد القليل من الطلاب، حيث يبلغ عدد المدارس النائية ذات العدد القليل ٤١ مدرسة ، بمعدل ما يقارب ٣٩% من مدارس المحافظة . ويعتمد ما يؤخذ من المتعهد المستأجر للمقصف المدرسي على عدد الطلاب بالمدرسة.

٢- عدم وجود مصادر دخل أخرى لإدارة المدرسة.

٣- الدعم المادي الذي تقدمه الإدارة للمدارس مركزي ، بمعنى لا توجد مبالغ مالية تصرف للمدارس كدعم لبرامجها وأنشطتها وفعالياتها غير أعمال صيانة المكيفات وما يتلف من تجهيزات مدرسية.

ويعزي الباحث درجة تأثير العبارة رقم ٣٥ تدني المستوى التعليمي للعمال والمستخدمين بالمدرسة وأنها جاءت بدرجة متوسطة للأسباب التالية:

١- لا يمارس غالبية العمال والمستخدمين بالمدرسة أعمال كتابية بالمدرسة.

٢- نجاح الإدارة في تطبيق مشروع (وزارة بلا أمية) التي طرحتها وزارة التربية والتعليم عام ١٤٢٥هـ ، وذلك بإلزام كل المستخدمين والعمال الذين لديهم ضعف في المهارات العددية وكذلك مهارتي القراءة والكتابة بالالتحاق به. وقد ذكرت دراسة الطلحي (١٤١٤هـ) قلة عدد المستخدمين والعمال بالمدرسة، وأن أغليتهم من كبار السن مما يقلل الاستفادة منهم.

السؤال السادس: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع إدارة التربية والتعليم على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم؟

للإجابة على ذلك استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع إدارة التربية والتعليم على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث ، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات ، كالتالي:

جدول رقم (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة

حول المشكلات التي ترتبط مع إدارة التربية والتعليم

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة	ترتيب
قويه	0.89	4.12	محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة	38	1
قويه	0.87	3.88	قلة الدورات المتاحة لمدير المدرسة	39	2
قويه	1.02	3.83	غياب التنسيق بين أقسام إدارة التعليم في البرامج المنفذة في المدارس	46	3
قويه	1.12	3.65	ضعف إلمام إدارة التعليم بمشكلات المدارس	44	4
قويه	1.07	3.56	ضعف الدورات المقدمة لمديري المدارس من قبل إدارة التعليم	40	5
قويه	1.25	3.55	قلة اهتمام إدارة التعليم بالمدارس البعيدة والنائية	43	6
قويه	1.15	3.52	ضعف قنوات الاتصال بين المدارس وإدارة التعليم	45	7
قويه	1.03	3.50	انعدام القنوات الحوارية بين إدارة التعليم ومنسوبي المدرسة	42	8
قويه	1.02	3.44	عدم مشاركة العاملين بالمدرسة في صنع القرارات التي تهم المدرسة	41	9
قويه	0.66	3.67	المتوسط العام		

عرض النتائج:

أشارت نتائج الجدول رقم (١٦) أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع إدارة التربية والتعليم على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث

كانت بدرجة قوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة ٣,٦٧ وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي ٣,٤١ - ٤,٢٠ وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة قوية. كما لوحظ أيضا وجود تشابه في درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من ٣,٤٤ - ٤,١٢ واللاتي تشرن إلى الاستجابات قوية.

تفسير النتائج:

مما سبق رأى الباحث أن العبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع إدارة التربية والتعليم على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث تكونت من ٩ عبارات ، ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة لوحظ وجود استجابة بدرجة قوية على جميع العبارات. ويعزي الباحث أسباب قوة التأثير في جميع عبارات المحور السابق إلى ما يلي:

١- بعد غالبية المدارس عن إدارة التربية والتعليم وبالتالي مصدر القرار ، حيث أفادت الدراسة أن ما يقارب ٣٧ مدرسة تبعد عن الإدارة أكثر من ١٠٠ كيلو متر، وهو ما يمثل نسبته ٤٠% من مجموع المدارس التابعة للإدارة. وذلك يؤثر في عملية اتصال المدارس بالإدارة أو العكس.

٢- عدم وجود هاتف أو بريد الكتروني بمعظم المدارس التابعة للإدارة.

٣- عدم وجود متخصصين في التدريب التربوي لتقديم دورات متخصصة لمديري المدارس ، في الأساليب الإدارية والفنية والتعامل مع المشكلات المدرسية.

٤- عدم وجود العدد الكافي من مشرفي الإدارة المدرسية لتلبية احتياجات مديري المدارس وحل مشكلاتهم وزياراتهم المستمرة للمدارس بما يضمن المتابعة الجيدة لها ، حيث يوجد بالإدارة عدد ٣ مشرفين للإدارة المدرسية .

٥- عدم وجود قسم مسئول بالإدارة يعطى مهمة التنسيق بين أقسام الإدارة في البرامج والمشاريع التربوية والأساليب الإشرافية التي ستنفذ في المدارس خلال العام الدراسي.

٦- قلة اللقاءات التربوية التي تعقدها الإدارة مع المعلمين بالمدارس لبعدها عن الإدارة ، لندارس مشكلاتهم وفتح قنوات حوارية معهم.

٧- بالنسبة لمحدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة وأنها جاءت في المرتبة الأولى فيرجع الباحث السبب إلى مديري المدارس لعدم ممارستهم لها من خلال عدم وعيهم بها أو لعدم قدرتهم لتحمل المسؤولية تجاهها، حيث أن وزارة التربية والتعليم أعطت عدد من الصلاحيات لمديري المدارس ، بسبب جمود الصلاحيات وعدم تطورها بما يناسب الموقف المدرسي وظروف المدرسة.

وذكر الأنسي (١٤١٤ هـ) أن من المشاكل والصعوبات التي تواجه مديري مدارس المرحلة الابتدائية من إدارة التعليم : تعدي إدارة التعليم على صلاحيات مديري المدارس، وتجاوزهم لتلك الصلاحيات ، عدم تجاوب رؤساء الأقسام والموظفين بإدارة التعليم مع طلبات بعض المدارس واحتياجاتهم، ومركزية النظام في إدارة التعليم ، وتركز السلطة في الأعلى مما يعطل العملية التربوية ، ومن ذلك تعطل النشرات والتعاميم للمدارس ، كما أن عدم إعطاء المدارس استحقاقها من المدرسين يؤدي إلى حدوث ضعف شديد في المدرسة. وأضاف الحقيقل (١٤١٤ هـ) بأن نوعية العلاقة بين المدرسة والمنطقة التعليمية التابعة لها تعتبر من المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية في المملكة ، حيث تتمسك إدارات التعليم بالصلاحيات الخاصة بمديري المناطق ومديري العموم في المناطق التعليمية في النواحي الإدارية والمالية دون أن تعطي للمدرسة شيئاً من هذه الصلاحيات ، مما يجعلها تشعر بعدم الارتياح في عملها وعدم الثقة في ذاتها.

السؤال السابع: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع الإشراف التربوي على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم؟

للإجابة على ذلك استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع الإشراف التربوي على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات ، كالتالي:

جدول رقم (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المشكلات التي ترتبط مع الإشراف التربوي

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	51	ضعف كفايات المشرف التربوي في تعديل الموقف التعليمي نحو الأفضل	3.78	1.08	قويه
2	52	ضعف الإشراف التربوي في تقديم الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية	3.78	1.04	قويه
3	47	ضعف علاقة مدير المدرسة مع الإشراف التربوي	3.67	1.18	قويه
4	53	تعدي المشرف المنسق للمدرسة على صلاحيات مدير المدرسة	3.63	1.13	قويه
5	50	ضعف التنسيق بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في تقويم الأداء الوظيفي للمعلم	3.53	1.07	قويه
6	49	ضعف التنسيق بين الإشراف التربوي ومدير المدرسة عند زيارة المعلم	3.51	1.01	قويه
7	48	قلة زيارات الإشراف التربوي للمدرسة	3.36	1.14	متوسطة
		المتوسط العام	3.61	0.80	قويه

عرض النتائج:

أشارت نتائج الجدول رقم (١٧) أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع الإشراف التربوي على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣,٦١)

وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣,٤١ - ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (قوية).

لوحظ أيضا وجود اختلاف في درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع الإشراف التربوي على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث ، حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم من (٣,٣٦ - ٣,٧٨) . وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئات الثالثة و الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي، واللاتي تشرن إلى أن الاستجابات متوسطة و قوية.

تفسير النتائج:

مما سبق يرى الباحث أن العبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع الإشراف التربوي على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث تكونت من (٧) عبارات. ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة، لوحظ وجود استجابة بدرجة قوية على (٦) عبارات ، و بدرجة متوسطة (عبارة واحدة فقط). لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور السابع تساوي (٣,٦١). أي أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط مع الإشراف التربوي على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية.

ويعزي الباحث الأسباب في مجملها إلى ما يلي:

أ-أسباب خاصة بجهاز الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم:

١-عدم تأهيل كثير من المشرفين التربويين تأهيلا يساعدهم على أهداف الإشراف التربوي السليم.

٢- تركيز بعض من المشرفين التربويين على عمل المدرس في الفصل، دون الاهتمام اللازم بالعناصر الأخرى المهمة مثل تطوير وسائل التعليم وأساليب التدريس ، وكيفية تخطيط المنهج.

٣- ممارسة كل من الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، بأسلوب يكاد يكون منفصلا عن الآخر ، عوضا عن أنهما يكملان بعضهما البعض.

٤- أن الإشراف التربوي لا يزال يتبع الطرق القديمة بالزيارة للمدارس والاستماع إلى المدرسين في الفصول ثم كتابة التقارير بشأنهم التي غالبا ما تكون شخصية وليست موضوعية.

٥- قلة سنوات الخبرة لدى بعض المشرفين التربويين، مما ينقصهم الإلمام بالسياسة التعليمية وفلسفتها وأهدافها وأهداف المراحل التعليمية المختلفة ودورهم في تحقيقها. وليس لدى بعضهم الإلمام الكافي بالمناهج وأهدافها وبنائها وطرق تدريسها والأنشطة المتعلقة بها.

٦- ضعف المهارات الإنسانية لدى المشرف التربوي للتعامل مع مدير المدرسة .

٧- تعدد الأدوار والمهام التي يكلف بها المشرف التربوي عند زيارته للمدرسة.

٨- قلة عدد المشرفين التربويين.

٩- تأخر حصول المشرف التربوي على دورة الإشراف التربوي التي تقدمها الوزارة للمشرفين التربويين بالتنسيق مع كليات المعلمين والجامعات.

ب- أسباب خاصة بمدير المدرسة:

١- غياب التوازن بين الأدوار الفنية والإدارية لمدير المدرسة.

٢- ضعف الأدوار الفنية لمدير المدرسة للتعامل مع المشكلات التربوية والتعليمية.

٣- غياب الرؤية الواضحة للعلاقة بين الإشراف التربوي ومدير المدرسة.

وذكر الحقي (١٤١٤ هـ) أن الإدارة المدرسية في مدارسنا تعاني من غياب الإشراف التربوي السليم ، الذي لا يزال في معظم مدارسنا يتخذ شكل التفتيش الذي يبحث عن الأخطاء ومواطن الضعف أو القصور أكثر من اهتمامه

بالجوانب الإيجابية التي ترفع مستوى أداء المدرسين وتتهض بعملية التعليم ككل. وظهرت مشكلات أساسية في الممارسة تمثلت في كون الصلة بين المدرس والمشرف ، وبين المشرف ومدير المدرسة صلة أوامر وتعليمات ، وأصبحت الروح للفريق الواحد ذو الهدف الواحد تكاد تكون معدومة. ص ص ١١٧ - ١١٩

السؤال الثامن: ما درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالتقنيات والتدريب على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم؟

للإجابة على ذلك استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالتقنيات والتدريب على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات ، كالتالي:

جدول رقم (١٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة

حول المشكلات التي ترتبط بالتقنيات والتدريب

الترتيب	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	55	قلة الأجهزة الحاسوبية الخاصة بإدارة المدرسة	4.17	0.92	قويه
2	61	إقامة البرامج التدريبية أثناء الدوام الرسمي	4.16	1.03	قويه
3	59	ضعف عوامل التحفيز المادية لحضور برامج التدريب التربوي	4.13	0.96	قويه
4	56	عدم تعاقد إدارة التعليم مع شركة متخصصة لصيانة حاسوبات المدرسة	4.06	0.94	قويه
5	60	ضعف أثر التدريب التربوي على المعلمين بالمدرسة	3.80	0.97	قويه
6	57	برامج التدريب التربوي لا تلبي احتياجات منسوبي المدرسة	3.66	0.86	قويه
7	58	برامج التدريب التربوي لا تشمل كل المعلمين الجدد في المناطق النائية	3.64	1.14	قويه
8	54	ضعف قدرة مدير المدرسة للتعامل مع الحاسوب في المعاملات الإلكترونية	3.53	1.08	قويه
		المتوسط العام	3.90	0.62	قويه

عرض النتائج:

أشارت نتائج الجدول رقم (١٨) إلى أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالتقنيات والتدريب على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة (قوية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣,٩٠) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٤,٢٠ - ٣,٤١) وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (قوية).

لوحظ أيضا وجود تشابه في درجة استجابة أفراد مجتمع بالنسبة للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالتقنيات والتدريب على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث ، حيث تراوحت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من (٣,٥٣ - ٤,١٧) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي واللاتي تشرن إلى أن الاستجابات قوية .

تفسير النتائج:

مما سبق نرى أن العبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالتقنيات والتدريب على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث تكونت من (٨) عبارات . ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة ، لوحظ وجود استجابة بدرجة قوية على (جميع العبارات). لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثامن تساوي (٣,٩٠) أي أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بالتقنيات والتدريب على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية. ويعزي الباحث أسباب تلك المشكلات إلى ما يلي:

أ-المشكلات المتعلقة بالتقنيات التربوية:

١- لا توجد ميزانية كافية بإدارات التربية والتعليم لتأمين أجهزة حاسوبية، أو أي

مستلزمات تعليمية خاصة بمدير المدرسة.

- ٢- عدم وجود شركة متخصصة في صيانة حاسوبات المدارس.
- ٣- كثرة البرامج الحاسوبية التي تقع مسئوليتها على مدير المدرسة ، دون تقديم دورات متخصصة فيها مثل: برنامج مكافآت الطلاب ، برنامج معارف، برنامج شئون المعلمين ، برنامج التبادل الالكتروني للمدارس.
- ب- المشكلات المرتبطة بالتدريب التربوي:
- ١- عدم وجود مراكز تدريب متخصصة بإدارة التربية والتعليم ، تحتوي على كافة مستلزمات التدريب من قاعات تدريبية وأجهزة حاسوبية وتقنيات ، حيث لا يوجد بإدارة التعليم إلا مركزين ملحقين بمدارس مشتركة.
- ٢- عدم وجود المتخصصين في التدريب ، وما يقدم للمعلمين والمديرين والمشرفين.
- ٣- قلة عدد الأشخاص المسؤولين عن التدريب في مراكز التدريب ، حيث لا يوجد إلا خمسة يسمى مشرف تدريب ، غير متخصصين في مجال التدريب.
- ٤- بعد المدارس عن مراكز التدريب ، خصوصا المدارس النائية.
- ٥- كثرة المعلمين الجدد بالمحافظة ، وسرعة تنقلاتهم المتكررة كل عام.
- ٦- عدم وجود دعم مادي للمتقنين بالدورات التدريبية ، عدا الدورات المسائية القليلة والتي لا تشمل كل معلمي المدارس.
- ٧- قلة مدة برامج التدريب للمعلمين حيث لا تزيد غالبيتها عن يومين.
- ٨- عزوف المعلمين عن حضور البرامج التدريبية لعدم وجود حوافز تقدم لهم، ولعدم قناعة المعلمين بما يقدم لهم ، بالإضافة إلى عدم وجود آلية من وزارة التربية والتعليم تلزم المعلمين بالالتحاق بها .

السؤال التاسع : ما درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بمدير المدرسة شخصياً على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث من وجهة نظرهم؟

للإجابة على ذلك استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والترتيب النسبي للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بمدير المدرسة شخصياً على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات ، كالتالي:

جدول رقم (١٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة

حول المشكلات التي ترتبط بمدير المدرسة شخصياً

الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة	ترتيب
قوية جداً	0.87	4.29	إقصاء رأي مدير المدرسة في بقاء أو نقل المعلمين من المدرسة	65	1
قوية جداً	0.88	4.26	تعدد المهام والواجبات الملقاة على مدير المدرسة	63	2
قويه	0.97	3.92	غياب التوازن بين الأدوار الإدارية والفنية لمدير المدرسة	64	3
قويه	1.11	3.72	ضعف كفايات مدير المدرسة كمشرف مقيم بالمدرسة	66	4
قويه	1.05	3.65	قلة الدورات التدريبية لمدير المدرسة بالإدارة أثناء العام الدراسي	62	5
متوسطة	1.12	3.31	تأخر حصول مدير المدرسة على دورة الإدارة المدرسية لمدة فصل دراسي	67	6
قويه	0.69	3.75	المتوسط العام		

عرض النتائج: أشارت نتائج الجدول رقم (١٩) أن درجة تأثير المشكلات

المدرسية التي ترتبط بمدير المدرسة شخصياً على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة ٣,٧٥ وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي ٣,٤١ - ٤,٢٠ وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة قوية.

لوحظ أيضاً وجود اختلاف في درجة استجابة مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بمدير المدرسة شخصياً على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث. حيث تراوحت متوسطات استجاباتهم من ٣,١٢ - ٤,٢٩ وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئات الثالثة و الرابعة والخامسة لمقياس ليكرت الخماسي ، واللاتي تشرن إلى أن الاستجابات متوسطة، و قوية ، و قوية جداً .

تفسير النتائج:

مما سبق يرى الباحث أن العبارات التي تقيس درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بمدير المدرسة شخصياً على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث تكونت من (٧) عبارات. ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة ، لوحظ وجود استجابة بدرجة قوية جداً على عبارتين ، و بدرجة قوية على ٣ عبارات، وبدرجة متوسطة عبارة واحدة. لذلك كانت قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور التاسع تساوي ٣,٧٥ . أي أن درجة تأثير المشكلات المدرسية التي ترتبط بمدير المدرسة شخصياً على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث كانت بدرجة قوية. ويرجع الباحث أسباب تلك المشكلات إلى ما يلي:

- ١- عدم وجود نظام يخول إدارة المدرسة في نقل معلم من وإلى المدرسة، أو يسمح لإدارة التربية والتعليم بالاستئناس برأي مدير المدرسة في حال نقل المعلم من المدرسة ، إلا في حالة المعلم الزائد بالمدرسة .
- ٢- غياب التوازن بين أدوار مدير المدرسة ، ووظائفه التي يقوم بها . يتمثل ذلك في غياب التخطيط السليم.
- ٣- مركزية مدير المدرسة ، وعدم إعطاء وكيل المدرسة والمرشد الطلابي والمجالس المدرسية صلاحياتها ومهامها.

٤-قلة الدورات المقدمة لمدير المدرسة من إدارة التربية والتعليم ، فيما يتعلق بالأساليب الإشرافية الفنية لمدير المدرسة ، وكيفية التعامل مع الموقف التعليمي والمشكلات المدرسية ، لقلة عدد مشرفي الإدارة المدرسية.

٥- غياب عوامل التحفيز والترقية لمدير المدرسة ، وكذلك تدوير العمل الإداري، والاستفادة من تعاقب المديرين للمدرسة وفق أسس علمية صحيحة. وهنا تذكر دراسة الغانم (١٩٩٠ م) أن أبرز معوقات العمل لدى مدير المدرسة هو عدم أخذ رأيه في أي قرار يتصل بالمدرسة ، وبخاصة نقل المعلمين من المدرسة. وذكر المعمرى (١٩٩٨م) في دراسته أن من أبرز المعوقات أيضا إجراء حركة النقل دون أخذ رأي مدير المدرسة ، وقلة الصلاحيات له مقابل مسؤولياته. وترى دراسة العوفي (١٤٢٣هـ) بضرورة تأهيل مدير المدرسة قبل تعيينه مديراً للمدرسة .

ويوضح الجدول التالي ترتيب درجة تأثير المشكلات المدرسية من خلال محاور الدراسة بناءً على متوسطاتها الحسابية:

جدول رقم (٢٠): ترتيب محاور الدراسة بناءً على متوسطاتها الحسابية

الاستجابة	المتوسط الحسابي	محاور الدراسة	رقم المحور	ترتيب
قويه	3.90	المشكلات المدرسية المرتبطة بالتقنيات والتدريب	8	1
قويه	3.75	المشكلات المدرسية المرتبطة بمدير المدرسة شخصياً	9	2
قويه	3.73	المشكلات المدرسية المرتبطة بالإمكانيات البشرية والمادية	5	3
قويه	3.67	المشكلات المدرسية المرتبطة بإدارة التعليم	6	4
قويه	3.65	المشكلات المدرسية المرتبطة بأولياء الأمور	4	5
قويه	3.61	المشكلات المدرسية المرتبطة بالإشراف التربوي	7	6
قويه	3.56	المشكلات المدرسية المرتبطة بالمباني المدرسية	3	7
قويه	3.54	المشكلات المدرسية المرتبطة بالمعلمين بالمدرسة	1	8
متوسطة	3.29	المشكلات المدرسية المرتبطة بالطلاب	2	9

إجابة السؤال العاشر:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث حول درجة تأثير المشكلات المدرسية على أدائهم وفق المتغيرات الديموغرافية التالية: العمر، المؤهل، الخبرة الإدارية، المرحلة ، نوع المبنى ، بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم ، الحصول على دورة مديري المدارس ؟

أولاً: - تبعاً لمتغير العمر:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمر ، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) وعرض النتائج في جدول رقم (٢١) كما يلي:

جدول (٢١) : نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير العمر

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	1.60	2	0.80	2.54	0.09
	داخل المجموعات	26.19	83	0.32		
	الكلية	27.79	85			
الثاني	بين المجموعات	0.62	2	0.31	1.01	0.37
	داخل المجموعات	25.31	83	0.31		
	الكلية	25.93	85			
الثالث	بين المجموعات	0.82	2	0.41	0.75	0.47
	داخل المجموعات	45.14	83	0.54		
	الكلية	45.96	85			
الرابع	بين المجموعات	0.06	2	0.03	0.07	0.93
	داخل المجموعات	32.34	83	0.39		
	الكلية	32.40	85			
الخامس	بين المجموعات	3.18	2	1.59	3.73	0.03
	داخل المجموعات	35.42	83	0.43		
	الكلية	38.60	85			
السادس	بين المجموعات	0.11	2	0.06	0.12	0.88
	داخل المجموعات	37.02	83	0.45		
	الكلية	37.13	85			
السابع	بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.03	0.97
	داخل المجموعات	55.00	83	0.66		
	الكلية	55.04	85			
الثامن	بين المجموعات	0.86	2	0.43	1.13	0.33
	داخل المجموعات	31.42	83	0.38		
	الكلية	32.28	85			
التاسع	بين المجموعات	0.74	2	0.37	0.75	0.47
	داخل المجموعات	40.63	83	0.49		
	الكلية	41.36	85			

عرض و تفسير نتائج الجدول رقم (٢١) :

أظهرت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر من خلال متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بالنسبة للمشكلات المدرسية المرتبطة بالمعلمين والمشكلات المرتبطة بالطلاب والمشكلات المرتبطة بالمباني والتجهيزات المدرسية والمشكلات المرتبطة بأولياء الأمور والمشكلات المرتبطة بالإشراف التربوي والمشكلات المرتبطة بالتقنيات والتدريب والمشكلات المرتبطة بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة والمشكلات المرتبطة بمدير المدرسة شخصياً. بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة في فئات العمر المختلفة حول درجة تأثير المشكلات المرتبطة بإدارة التربية والتعليم حيث لوحظ أن قيمة ف تساوي ٣,٧٣ وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ولمعرفة اتجاهات هذه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه وعرض النتائج في جدول رقم (٢٢) :

جدول رقم (٢١):اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات الاستجابات وفقاً لمتغير بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم

المحاور	العمر	الفرق بين المتوسطات	الدلالة
الخامس	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة المتوسط (٣,٦١)	من ٤٠ سنة فأكثر المتوسط (٤,٠٤)	توجد فروق دالة لصالح من ٤٠ سنة فأكثر

تشير نتائج اختبار شيفيه إلى أن الفروق كانت بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة في فئة العمر من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة و متوسطات استجابات المديرين في فئة العمر من ٤٠ سنة فأكثر ، وكانت الفروق لصالح فئة العمر من ٤٠ سنة فأكثر. ويعزي الباحث ذلك إلى نضجهم العقلي ومعرفتهم بمهام وصلاحيات إدارة التربية والتعليم ، بالإضافة إلى قدرتهم في تحمل المسؤولية أكثر من بقية الفئات الأقل منهم سناً.

ثانياً: - تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، استخدم الباحث اختبارات وعرض النتائج في جدول رقم (٢٣) كما يلي:

جدول (٢٣) : نتائج اختبارات للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير آخر مؤهل علمي							
المحاور	آخر مؤهل علمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	دبلوم / كلية معلمين	27	3.63	0.62	0.92	84	٠,٣٦
	جامعي	59	3.5	0.55			
الثاني	دبلوم / كلية معلمين	27	3.35	0.59	0.70	84	٠,٤٩
	جامعي	59	3.26	0.54			
الثالث	دبلوم / كلية معلمين	27	3.51	0.82	0.41	84	٠,٦٨
	جامعي	59	3.58	0.7			
الرابع	دبلوم / كلية معلمين	27	3.68	0.59	0.31	84	٠,٧٥
	جامعي	59	3.63	0.64			
الخامس	دبلوم / كلية معلمين	27	3.69	0.67	0.44	84	٠,٦٦
	جامعي	59	3.75	0.68			
السادس	دبلوم / كلية معلمين	27	3.58	0.61	0.87	84	٠,٣٩
	جامعي	59	3.71	0.69			
السابع	دبلوم / كلية معلمين	27	3.65	0.86	0.32	84	٠,٧٥
	جامعي	59	3.59	0.78			
الثامن	دبلوم / كلية معلمين	27	3.86	0.57	0.39	84	٠,٦٩
	جامعي	59	3.91	0.64			
التاسع	دبلوم / كلية معلمين	27	3.64	0.7	1.01	84	٠,٣٢
	جامعي	59	3.8	0.7			

عرض و تفسير نتائج الجدول رقم (٢٣) :

أظهرت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. ويعزي الباحث إلى تشابه المقررات التربوية المقدمة من الكليات والجامعات ، فما يتعلق بالمهارات التربوية ، والعلاقات الإنسانية.

ثالثاً: - تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية : لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية ، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي ف وعرض النتائج في جدول رقم (٢٤):

جدول (٢٤) : نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة

تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.14	0.87
	داخل المجموعات	27.69	83	0.33		
	الكلية	27.79	85			
الثاني	بين المجموعات	0.01	2	0.00	0.01	0.99
	داخل المجموعات	25.92	83	0.31		
	الكلية	25.93	85			
الثالث	بين المجموعات	1.85	2	0.93	1.74	0.18
	داخل المجموعات	44.11	83	0.53		
	الكلية	45.96	85			
الرابع	بين المجموعات	0.91	2	0.45	1.19	0.31
	داخل المجموعات	31.49	83	0.38		
	الكلية	32.40	85			
الخامس	بين المجموعات	2.06	2	1.03	2.34	0.10
	داخل المجموعات	36.54	83	0.44		
	الكلية	38.60	85			
السادس	بين المجموعات	0.31	2	0.16	0.35	0.71
	داخل المجموعات	36.82	83	0.44		
	الكلية	37.13	85			
السابع	بين المجموعات	0.56	2	0.28	0.43	0.65
	داخل المجموعات	54.47	83	0.66		
	الكلية	55.04	85			
الثامن	بين المجموعات	0.49	2	0.25	0.64	0.53
	داخل المجموعات	31.78	83	0.38		
	الكلية	32.28	85			
التاسع	بين المجموعات	0.14	2	0.07	0.14	0.87
	داخل المجموعات	41.22	83	0.50		
	الكلية	41.36	85			

عرض و تفسير نتائج الجدول رقم (٢٤) :

أظهرت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية من خلال متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بالنسبة للمشكلات المدرسية المرتبطة بجميع محاور الدراسة. ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى أن أغلبية مديري المدارس تقع أعمارهم ضمن الفئة الأولى قليلة الخبرة والذين يشكلون نسبة ٦٠% من مجتمع الدراسة ، والبقية منهم لا يزيدون عن (١٣) عاماً كخبرة في مجال الإدارة المدرسية كما أشارت إحصائية قسم الإدارة المدرسية بإدارة الإشراف التربوي.

رابعاً: - تبعاً لمتغير المرحلة:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ف وعرض النتائج في جدول رقم (٢٥) كما يلي:

جدول (٢٥) : نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	0.61	3	0.20	0.62	0.61
	داخل المجموعات	27.18	82	0.33		
	الكلية	27.79	85			
الثاني	بين المجموعات	1.17	3	0.39	1.29	0.28
	داخل المجموعات	24.76	82	0.30		
	الكلية	25.93	85			
الثالث	بين المجموعات	0.86	3	0.29	0.52	0.67
	داخل المجموعات	45.10	82	0.55		
	الكلية	45.96	85			
الرابع	بين المجموعات	1.41	3	0.47	1.25	0.30
	داخل المجموعات	30.99	82	0.38		
	الكلية	32.40	85			
الخامس	بين المجموعات	1.14	3	0.38	0.84	0.48
	داخل المجموعات	37.46	82	0.46		
	الكلية	38.60	85			
السادس	بين المجموعات	2.27	3	0.76	1.78	0.16
	داخل المجموعات	34.87	82	0.43		
	الكلية	37.13	85			
السابع	بين المجموعات	1.35	3	0.45	0.69	0.56
	داخل المجموعات	53.68	82	0.66		
	الكلية	55.04	85			
الثامن	بين المجموعات	1.18	3	0.39	1.04	0.38
	داخل المجموعات	31.10	82	0.38		
	الكلية	32.28	85			
التاسع	بين المجموعات	2.37	3	0.79	1.66	0.18
	داخل المجموعات	39.00	82	0.48		
	الكلية	41.36	85			

عرض و تفسير نتائج الجدول رقم (٢٥) :

أظهرت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ، ويعزي الباحث ذلك إلى وجود المشكلات في كل المراحل ، لتشابه ظروف العمل الإداري والتربوي في المحافظة من حيث نقص الإمكانيات وقلة خبرة المعلمين وسرعة تنقلاتهم وتساهي ظروف المباني المدرسية.

خامساً: - تبعاً لمتغير نوع المبنى المدرسي:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير نوع

المبنى المدرسي ، استخدم الباحث اختبار ت وعرض النتائج في جدول رقم (٢٦) كما يلي:

جدول (٢٦) : نتائج اختبارات للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير نوع المبنى الدراسي الحالي							
المحاور	نوع المبنى الدراسي الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	حكومي	55	3.53	0.56	0.35	84	٠,٧٣
	مستأجر	31	3.57	0.6			
الثاني	حكومي	55	3.28	0.57	0.20	84	٠,٨٤
	مستأجر	31	3.31	0.52			
الثالث	حكومي	55	3.54	0.72	0.27	84	٠,٧٩
	مستأجر	31	3.59	0.77			
الرابع	حكومي	55	3.58	0.61	1.29	84	٠,٢٠
	مستأجر	31	3.76	0.63			
الخامس	حكومي	55	3.75	0.73	0.40	84	٠,٦٩
	مستأجر	31	3.69	0.57			
السادس	حكومي	55	3.62	0.65	1.03	84	٠,٣٢
	مستأجر	31	3.77	0.67			
السابع	حكومي	55	3.64	0.76	0.49	84	٠,٦٣
	مستأجر	31	3.55	0.89			
الثامن	حكومي	55	3.88	0.6	0.27	84	٠,٧٩
	مستأجر	31	3.92	0.65			
التاسع	حكومي	55	3.74	0.65	0.17	84	٠,٨٧
	مستأجر	31	3.77	0.78			

عرض و تفسير نتائج الجدول رقم (٢٦) : أظهرت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع المبنى المدرسي . ويعزي الباحث ذلك إلى تساوي معاناة المديرين في المباني المستأجرة والمباني الحكومية من حيث قدم نماذج المباني الحكومية ، وعدم احتوائها على جميع المرافق التعليمية الضرورية لعمليتي التعلم والتعليم بالمدرسة .

سادساً:- تبعاً لمتغير بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم :

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم ، تم استخدام اختبار

تحليل التباين الأحادي (ف) وعرض النتائج في جدول رقم (٢٧) كما يلي:

جدول (٢٧) : نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة

تبعاً لمتغير بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	2.30	3	0.77	2.47	0.07
	داخل المجموعات	25.49	82	0.31		
	الكلية	27.79	85			
الثاني	بين المجموعات	2.74	3	0.92	3.24	0.03
	داخل المجموعات	23.18	82	0.28		
	الكلية	25.93	85			
الثالث	بين المجموعات	2.43	3	0.81	1.52	0.22
	داخل المجموعات	43.54	82	0.53		
	الكلية	45.96	85			
الرابع	بين المجموعات	1.24	3	0.41	1.09	0.36
	داخل المجموعات	31.15	82	0.38		
	الكلية	32.40	85			
الخامس	بين المجموعات	1.60	3	0.53	1.18	0.32
	داخل المجموعات	37.00	82	0.45		
	الكلية	38.60	85			
السادس	بين المجموعات	1.28	3	0.43	0.98	0.41
	داخل المجموعات	35.85	82	0.44		
	الكلية	37.13	85			
السابع	بين المجموعات	3.27	3	1.09	1.73	0.17
	داخل المجموعات	51.77	82	0.63		
	الكلية	55.04	85			
الثامن	بين المجموعات	0.40	3	0.13	0.34	0.80
	داخل المجموعات	31.88	82	0.39		
	الكلية	32.28	85			
التاسع	بين المجموعات	2.57	3	0.86	1.81	0.15
	داخل المجموعات	38.80	82	0.47		
	الكلية	41.36	85			

عرض و تفسير نتائج الجدول رقم (٢٧) :

أظهرت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم من خلال متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بالنسبة للمشكلات المدرسية المرتبطة بالمعلمين والمشكلات المرتبطة بإدارة التربية والتعليم والمشكلات المرتبطة بالمباني والتجهيزات المدرسية والمشكلات المرتبطة بأولياء الأمور والمشكلات المرتبطة بالإشراف التربوي والمشكلات المرتبطة بالتقنيات والتدريب والمشكلات المرتبطة بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة والمشكلات المرتبطة بمدير المدرسة شخصياً.

بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة وفقاً لبعـد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم حول درجة تأثير المشكلات التي ترتبط مع الطلاب في المدرسة ، حيث لوحظ أن قيمة ف تساوي ٣,٢٤ وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ . ولمعرفة اتجاهات هذه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه وعرض النتائج في جدول رقم (٢٨):

جدول رقم (٢٨) :اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات الاستجابات وفقاً لمتغير بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم

المحاور	بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم	الفرق بين المتوسطات	الدلالة
الثاني	أقل من ٥٠ كم المتوسط (٣,٠٥)	من ١٥٠ كم فأكثر المتوسط (٣,٤٩)	توجد فروق دالة لصالح من ١٥٠ كم فأكثر

حيث تشير نتائج اختبار شيفيه أن الفروق كانت بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة التي تبعد مدارسهم عن الإدارة أقل من ٥٠ كم ، ومتوسطات استجابات المديرين التي تبعد مدارسهم عن الإدارة من ١٥٠ كم فأكثر وكانت الفروق لصالح الفئة التي تبعد مدارسهم عن الإدارة من ١٥٠ كم فأكثر. ويعزي الباحث ذلك إلى انشغال الطلاب مع أولياء أمورهم في المناطق النائية والبعيدة عن

إدارة التربية والتعليم في أشغالهم الخاصة خصوصاً رعي الأغنام ، ومتابعة مزارعهم في مواسم الأمطار ، حيث تعتبر أغلب المدارس التي تبعد عن الإدارة ١٥٠ كيلومتراً مناطق نائية تقل فيها الخدمات ، مما يزيد من ضعف الطلاب في تحصيل الدروس وعدم قابليتهم لعملية التعلم. وكذلك عدم التحاق معظمهم ومواصلة الدراسة في المرحلتين المتوسطة والثانوية ، لعدم وجودهما في القرية التي تخرج منها الطالب من المرحلة الابتدائية ، ولبعدها عن مقر سكنه إن وجدت، مما يقلل من دافعية الطالب نحو التعلم.

سابعاً: - تبعاً لمتغير الحصول على دورة مديري المدارس:

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الحصول على دورة مديري المدارس ، تم استخدام اختبار ت وعرض النتائج في جدول رقم (٢٩) كما يلي:

جدول (٢٩) : نتائج اختبارات للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الحصول على دورة مديري المدارس							
المحاور	الحصول على دورة مديري المدارس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	نعم	71	3.55	0.59	0.46	84	٠,٦٥
	لا	15	3.48	0.51			
الثاني	نعم	71	3.28	0.54	0.60	84	٠,٥٤
	لا	15	3.37	0.64			
الثالث	نعم	71	3.57	0.75	0.46	84	٠,٦٤
	لا	15	3.48	0.67			
الرابع	نعم	71	3.57	0.63	2.44	84	٠,٠١
	لا	15	3.99	0.44			
الخامس	نعم	71	3.76	0.71	0.94	84	٠,٣٥
	لا	15	3.58	0.48			
السادس	نعم	71	3.63	0.68	1.21	84	٠,٢٣
	لا	15	3.86	0.57			
السابع	نعم	71	3.56	0.85	1.31	84	٠,١٩
	لا	15	3.86	0.52			
الثامن	نعم	71	3.87	0.63	0.72	84	٠,٤٧
	لا	15	4	0.53			
التاسع	نعم	71	3.69	0.71	2.08	84	٠,٠٤
	لا	15	4.04	0.55			

عرض و تفسير نتائج الجدول رقم (٢٩) :

أظهرت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم من خلال متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بالنسبة للمشكلات المدرسية المرتبطة بالمعلمين والمشكلات المرتبطة بإدارة التربية والتعليم والمشكلات المرتبطة بالمباني والتجهيزات المدرسية والمشكلات المرتبطة بأولياء الأمور والمشكلات المرتبطة بالإشراف التربوي والمشكلات المرتبطة بالتقنيات والتدريب والمشكلات المرتبطة بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة .

بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول المشكلات التي ترتبط بمدير المدرسة شخصياً ، وكانت الفروق في اتجاه الذين لم يحضروا دورة مديري المدارس. ويعزي الباحث ذلك إلى استفادة مديري المدارس من دورة الإدارة المدرسية في قدرته في التغلب على مشكلاته من حيث الاستفادة من صلاحياته المخولة له في معالجة مشكلاته بالمدرسة ، ومراعاة التوازن بين أعماله الفنية والإدارية بالمدرسة ، واكتسابه لمهارات المشرف التربوي المقيم بالمدرسة.

الفصل الخامس

ملخص النتائج التوصيات وآليات العمل المقترحات

ملخص أبرز النتائج

١- يواجه مجتمع الدراسة مشكلات درجة تأثيرها على أداء مدير المدرسة قوية يمكن ترتيبها تنازلياً المشكلات التي متوسطاتها الحسابية : التي ترتبط بالتقنيات والتدريب، المشكلات التي ترتبط بمدير المدرسة شخصياً ، المشكلات التي ترتبط بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة، المشكلات التي ترتبط مع إدارة التربية والتعليم، المشكلات التي ترتبط مع أولياء الأمور ، المشكلات التي ترتبط مع الإشراف التربوي، المشكلات التي ترتبط بالمباني والتجهيزات المدرسة، المشكلات التي ترتبط مع المعلمين في المدرسة. وكانت درجة تأثير المشكلات التي ترتبط مع الطلاب في المدرسة على أداء مدير المدرسة متوسطة من خلال متوسطات استجابات مجتمع الدراسة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمع الدراسة في المتغيرات التالية: المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية ، المرحلة ، المبنى المدرسي.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجتمع الدراسة في متغير العمر من حيث المشكلات المرتبطة بإدارة التربية والتعليم ، وكذلك في متغير بعد المدرسة عن إدارة التربية والتعليم من حيث المشكلات المرتبطة بالطلاب ، وكذلك في متغير الحصول على دورة الإدارة المدرسية من حيث المشكلات المرتبطة بأولياء الأمور ، والمشكلات المرتبطة بمدير المدرسة شخصياً.

٤- يواجه مجتمع الدراسة تأثيراً للمشكلات المدرسية المرتبطة بالمعلمين على أدائهم يمكن ترتيبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالتالي: ضعف الانتماء لمهنة التدريس، ضعف الكفايات العلمية في المواد الدراسية ، ضعف كفايات الأساليب التربوية ، ضعف كفايات إدارة الصف ، ضعف الكفايات المهنية الذاتية ، الجهل بالأنظمة واللوائح المنظمة لمهامهم وواجباتهم ، ضعف الالتزام بأخلاقيات مهنة التدريس ، ضعف كفايات العلاقات الإنسانية ، ضعف كفايات مهارات الاتصال ، ضعف مهارات واستراتيجيات التغيير والتطوير.

٥- يواجه مجتمع الدراسة تأثيراً للمشكلات المدرسية المرتبطة بالطلاب على أدائهم يمكن ترتيبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالتالي: ضعف الدافعية نحو

التعلم ، ضعف مهارات التعلم الأساسية ، ضعف مهارات التحصيل الدراسي، ضعف العلاقة مع معلمهم ، سوء السلوك الصادر داخل المدرسة ، ضعف وعيهم بالأنظمة واللوائح المتعلقة بهم، ضعف المشاركة في الأنشطة اللاصفية ، ضعف إمكاناتهم المادية ، ضعف العلاقة مع زملائهم الطلاب.

٦- يواجه مجتمع الدراسة تأثيراً للمشكلات المدرسية المرتبطة بالمباني والتجهيزات المدرسية على أدائهم يمكن ترتيبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالتالي: عدم توفر أماكن رياضية مناسبة لممارسة التلاميذ لألعاب الرياضة والترويح ، ضعف الصيانة الدورية المناسبة من قبل إدارة التعليم ، قلة توفر مقرات دراسية مناسبة للتعلم والتدريس الصفي ، عدم توفر الأثاث المدرسي الملائم للتعلم والتدريس الصفي ، عدم وجود صالة طعام مناسبة مرتبطة بالمقصف المدرسي ، عدم وجود سكن خاص لحارس المدرسة ، عدم وجود مواقف خاصة لأعضاء هيئة التدريس.

٧- يواجه مجتمع الدراسة تأثيراً للمشكلات المدرسية المرتبطة بأولياء الأمور يمكن ترتيبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالتالي: ضعف الاتصال بين أولياء الأمور والمدرسة ، ضعف المتابعة المستمرة لواجبات التلميذ من قبل أسرته ، ضعف الدور التربوي لأولياء الأمور للتعامل مع المشكلات المدرسية ، ضعف أداء التلميذ الناتج عن سوء علاقته بأسرته ، ضعف الوعي الأسري بالأنظمة واللوائح المتعلقة بأبنائهم، ضعف مشاركة أولياء أمور الطلاب في أنشطة وبرامج المدرسة ، ضعف مشاركة الإدارة المدرسية لبرامج المجتمع.

٧- يواجه مجتمع الدراسة تأثيراً للمشكلات المدرسية المرتبطة بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة يمكن ترتيبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالتالي: عدم كفاية إيجار المقصف المدرسي لمصروفات المدرسة ، ضعف الدعم المادي للمدرسة من قبل الإدارة ، قلة عدد العمال والمستخدمين بالمدرسة ، تدني المستوى التعليمي للعمال والمستخدمين بالمدرسة.

٨- يواجه مجتمع الدراسة تأثيراً للمشكلات المدرسية المرتبطة بالإمكانات المادية والبشرية للمدرسة يمكن ترتيبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالتالي: محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة ، قلة الدورات المتاحة لمدير المدرسة ، غياب

التنسيق بين أقسام إدارة التعليم في البرامج المنفذة في المدارس ، ضعف إلمام إدارة التعليم بمشكلات المدارس ، ضعف الدورات المقدمة لمديري المدارس من قبل إدارة التعليم ، قلة اهتمام إدارة التعليم بالمدارس البعيدة والنائية ، ضعف قنوات الاتصال بين المدارس وإدارة التعليم ، انعدام القنوات الحوارية بين إدارة التعليم ومنسوبي المدرسة ، عدم مشاركة العاملين بالمدرسة في صنع القرارات التي تهم المدرسة.

٩- يواجه مجتمع الدراسة تأثيراً للمشكلات المدرسية المرتبطة بالإشراف التربوي يمكن ترتيبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالتالي: ضعف كفايات المشرف التربوي في تعديل الموقف التعليمي نحو الأفضل ، ضعف تقديم الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية ، ضعف العلاقة مع مدير المدرسة ، تعدي المشرف المنسق للمدرسة على صلاحيات المدير، ضعف التنسيق بين المشرف التربوي ومدير المدرسة في تقييم الأداء الوظيفي للمعلم ، ضعف التنسيق بين الإشراف التربوي ومدير المدرسة عند زيارة المعلم، قلة زيارات الإشراف التربوي للمدرسة.

١١- يواجه مجتمع الدراسة تأثيراً للمشكلات المدرسية المرتبطة بالتقنيات والتدريب يمكن ترتيبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالتالي: قلة الأجهزة الحاسوبية الخاصة بإدارة المدرسة ، إقامة البرامج التدريبية أثناء الدوام الرسمي ، ضعف عوامل التحفيز المادية لحضور برامج التدريب التربوي ، عدم تعاقد إدارة التعليم مع شركة متخصصة لصيانة حاسوبات المدرسة ، ضعف أثر التدريب التربوي على المعلمين ، برامج التدريب التربوي لا تلبي احتياجات منسوبي المدرسة، برامج التدريب التربوي لا تشمل كل المعلمين الجدد في المناطق النائية ، ضعف القدرة للتعامل مع الحاسوب في المعاملات الإلكترونية.

١١- يواجه مجتمع الدراسة تأثيراً للمشكلات المدرسية المرتبطة بمدير المدرسة شخصياً يمكن ترتيبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كالتالي: إقصاء رأيه في بقاء أو نقل المعلمين من المدرسة ، تعدد المهام والواجبات الملقاة ، غياب التوازن بين الأدوار الإدارية والفنية، ضعف كفاياته كمشرف مقيم بالمدرسة ، قلة الدورات التدريبية بالإدارة أثناء العام الدراسي ، تأخر حصوله على دورة الإدارة المدرسية لمدة فصل دراسي.

التوصيات وآليات العمل

في ضوء نتائج هذه الدراسة يرى الباحث مجموعة من التوصيات موجهة للمسؤولين عن الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم ، وإدارات التربية والتعليم ، ومديري المدارس، وكذلك بعض التوصيات الموجهة للمسؤولين عن التعليم العالي في الجامعات وكلليات المعلمين .

أولاً: توصيات موجهة للمسؤولين عن الإدارة المدرسية بوزارة التربية

والتعليم :

- ١-زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بما يتناسب مع مسؤولياتهم ، بحيث يستطيع معالجة الجوانب والمشكلات داخل المدرسة بما يناسب الموقف التعليمي.
- ٢-إيجاد دليل عملي وإجرائي لمدير المدرسة حول كيفية التعامل مع المشكلات المدرسية بطرق علمية وتربوية.
- ٣-زيادة عدد مراكز الإشراف التربوي بإدارة التربية والتعليم ، لتسهيل عملية الاتصال بالمدارس ، وتطوير العمل التربوي ، وحل المشكلات ، نظراً لبعدها عن إدارة التعليم.
- ٤-زيادة عدد مشرفي الإدارة المدرسية بإدارة التربية والتعليم بحيث يكون مشرف لكل ١٥ مدرسة.
- ٥-زيادة المقاعد المخصصة لدورات المشرفين التربويين في إدارات التربية والتعليم ، لتشمل على الأقل ٢٥% من مشرفي الإدارة سنوياً.
- ٦-سرعة فصل المراحل في المدارس المشتركة ، وضرورة توفير المباني التي تستوعب تلك الأعداد من المدارس في إدارات التربية والتعليم.

- ٧- الاهتمام بالمباني المدرسية من حيث احتوائها على ما يخدم العمل التربوي والنشاط المدرسي ، والتعلم الناجح مثل: المرافق التربوية ، والرياضية، وقاعات التدريب ، والمسارح ، وصالات الطعام للطلاب بالمدارس.
- ٨- تشكيل مجلس للإدارة المدرسية بإدارات التربية والتعليم ، تكون مهمته دراسة المشكلات المدرسية ومساعدة الميدان في التغلب عليها ، وتزويد مديري المدارس بما يخدم عملهم في المدارس تجاه تنمية وتطوير العمل المدرسي وجميع عناصره بما فيهم المعلمين والطلاب والمبنى المدرسي.
- ٩- إنشاء جائزة سنوية للأداء المتميز للمعلمين ، ومديري المدارس ، والمشرفين التربويين.
- ١٠ - عقد مؤتمرات لمناقشة أوضاع ومشكلات التعليم بمختلف إدارات التربية والتعليم ، وسبل التغلب عليها.
- ١١ - تعيين المعلمين على مستوياتهم المستحقة والانهاء من تصحيح وضع من لم يحسن مستواه .
- ١٢ - إنشاء أندية للمعلمين بإدارات التربية والتعليم ، ليمارس المعلم بها هواياته، وتنمية ثقافته ، وتطوير كفاياته ، وتزويدها بما يخدم ذلك.
- ١٣ - التعاقد مع الجامعات وكليات المعلمين والمعاهد المتخصصة في الجوانب التربوية لعقد دورات تدريبية للمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين خارج وقت العمل ، واستغلال الإجازة الصيفية لتدريبهم فيها.
- ١٤ - التعاقد مع شركات متخصصة في برامج صيانة الحاسبات والتجهيزات المدرسية ، ومصادر التعلم بالمدارس.
- ١٥ - إعطاء مدير المدرسة صلاحية في نقل المعلم من مدرسته ، وذلك بإضافة عنصر في بنود مفاضلة المعلمين للنقل في حركتي النقل الداخلي والخارجي ، يكون لمدير المدرسة ١٠ نقاط .

١٦- التنسيق مع مؤسسات إعداد المعلمين من كليات المعلمين والجامعات وتزويدهم بالكفايات المطلوبة ، للتدريس والموقف الصفي والمهارات التعليمية والتربوية ، وكذلك تزويدهم بتغذية راجعة لأبرز مشكلات المعلمين فيما يختص بالضعف التربوي والتعليمي.

١٧- توفير متطلبات العمل التربوي بمدارس التعليم العام من التقنيات الإدارية كالأجهزة الحاسوبية والشبكة العنكبوتية داخل المدارس .

١٨- التوسع في إجراء البحوث التي تعالج المشكلات التربوية وجعلها ضمن أولويات البحوث التربوية التي تتبناها الإدارة العامة للتطوير التربوي بالوزارة.

ثانياً: توصيات موجهة للمسؤولين عن الإدارة المدرسية بإدارة التربية

والتعليم :

- ١- اختيار مديري المدارس وفق أسس علمية وتربوية.
- ٢- تحديد صلاحيات مديري المدارس بكل دقة وعدم التدخل فيها ، وتفعيل اللامركزية في مجال الإدارة.
- ٣- إيجاد آلية واضحة للدورات التي تقام لمديري المدارس من حيث ارتباطها باحتياجاتهم التدريبية ، ومراعاتها لوقت الدوام الرسمي.
- ٤- التنسيق بين أقسام الإدارة في إصدار التوجيهات ، حتى لا يحصل ازدواجية أو تناقض .
- ٥- توعية المعلمين وتزويدهم باللوائح والأنظمة في كل ما يخصهم مهنيًا وتعليميًا.
- ٦- زيادة عدد المستخدمين بما يتناسب مع طبيعة العمل وحجم المدرسة وعدد منسوبيها.

٧- توجيه المشرفين بضرورة تفعيل دورهم التربوي والمهني والفني ، وتزويدهم بالدورات اللازمة لذلك.

٨- إيجاد آلية واضحة ودقيقة على مستوى الإدارة تتضمن تفعيل دور قسم الصيانة في متابعة وصيانة المباني والأجهزة والوسائل بشكل دوري.

٩- إعداد دراسات ميدانية للتعرف على أبرز مشكلات الطلاب ، والمعلمين ومدير المدرسة ، والإمكانات المادية لكل مدرسة.

١٠- الاستفادة من دراسة الباحث والدراسات المماثلة في تحديد المشكلات ودرجة تأثير كل مشكلة على عمل مدير المدرسة ، وترتيبها وفق الأولويات في خطط الإدارة وحلها بالطرق العلمية الصحيحة ، وتزويد مديري المدارس بها.

١١- تسهيل عملية الاتصال وتنظيمها بين الإدارة والمدرس ، والاستفادة من التقنية الحديثة في ذلك.

ثالثاً: توصيات موجهة لمديري المدارس :

١- قراءة الكتب المتخصصة في مجال التربية بشكل عام وفي مجال الإدارة المدرسية بشكل خاص.

٢- التحلي بأخلاق المهنة عند التعامل مع المشكلات المدرسية بكافة أنواعها.

٣- استخدام الطرق العلمية والتربوية للتعامل مع المشكلات المدرسية.

٤- إعطاء الوقت الكافي والحل المناسب لكل مشكلة ، وعدم ترك المشكلات حتى تكبر، وعدم التركيز على جزء منها وإهمال الأخرى.

٥- النظر إلى المشكلات المدرسية على أنها جزء من طبيعة العمل يتعرض لها الأشخاص المباشرين للعمل.

٦- تطبيق وظائف الإدارة بشكل متكامل ومتناسق .

٧- التعامل مع الإمكانيات المادية للمدرسة بالاستفادة من الموجود والاتصال

بالجهات المعنية في إدارة التربية والتعليم لتأمين العجز منها.

٨- إتباع الوسائل الوقائية التي تقي بإذن الله من تفاقم المشكلات من خلال الحل

العلمي للمشكلة.

٩- تزويد المعلمين باللوائح والأنظمة ، خصوصا ما يتعلق بالنظام التعليمي

وأهدافه في كل مرحلة وكذلك الحقوق والواجبات المكلفين بها.

رابعاً: توصيات موجهة للجامعات وكليات المعلمين:

١- الاهتمام ببرامج إعداد المعلمين من حيث كفاياتهم التربوية والتخصصية وما

يتعلق بعلم النفس والعلاقات الإنسانية.

٢- الاهتمام بدورات مديري المدارس والإشراف التربوي والتي تعقد في

الجامعات وكليات المعلمين كل عام ، من حيث ما يقدم فيها وضرورة

احتوائها على أسلوب حل المشكلات والتعامل العلمي معها.

٣- مشاركة وزارة التربية والتعليم في دراسة أثر برامجها على المعلمين

الملتحقين بالتدريس وكذلك مديري المدارس.

٤- تعزيز مادة الإدارة التربوية التي تقدم في برنامج الدبلوم التربوي وتغذيتها

بما يخدم العمل التربوي داخل المدارس.

ويلخص الباحث أبرز التوصيات والتي يرى أن على وزارة التربية

والتعليم الاهتمام بها فيما يلي:

١. توفير الإمكانيات : وذلك أن يكون التعليم مؤهلاً لإنجاز أهدافه التعليمية

والتربوية باتقان ودقة ، من خلال توفير الإمكانيات البشرية والمدرسة ، والأموال

التي تهئ للطلاب بيئة تربوية تعليمية آمنة، وتحقق مستويات تحصيلية

عالية ، وتكسبهم المهارات الحياتية والوظيفية التي تشبع حاجاتهم ، وتتناسب مع

ميولهم ورغباتهم ، حتى تنمي عندهم الاتجاهات الإيجابية الصالحة لهم ولأسرهم ومجتمعهم ثم للبشرية جمعاء.

٢. **تجديد العلاقة بين المدرسة والمجتمع:** المشاركة الفعالة بين المجتمع والمدرسة مهمة مع العمل على تقوية صلة المدرسة بالبيئة والمجتمع ، عن طريق تفعيل مجالس الآباء لتحديد رسالة المدرسة ورؤيتها التربوية ، وذلك بالاستفادة من الخبرات الموجودة لدى الآباء - باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وأعمالهم - في حل المشكلات التربوية ، ثم توجيه المدرسة لوظيفتها المجتمعية في دراسة احتياجات المجتمع المحلي ومشكلاته ، ووضع الحلول، كما يتم ذلك من خلال مجلس أمناء يساعد على توفير احتياجات المدرسة في نقص الميزانيات ومتطلبات تربوية لا تحققها وزارة التربية والتعليم ، وهذا يتطلب اقتناع إدارة المدرسة والمعلمين بأهمية مجالس الآباء وأولياء الأمور في تحسين بيئة العمل، وبما أن المدرسة الحالية تركز على عملية التعليم والتعلم فإنها بحاجة إلى الاهتمام بوظيفتها في خدمة المجتمع المحلي بإجراء البحوث و الدراسات التي تحقق الاحتياجات المحلية للمجتمع في تطوره وحل مشكلاته.

٣. **تطوير المنهج الدراسي:** المناهج الدراسية تتحسن وتتطور بتطور الحياة ومستجداتها وحاجتها، ويتطلب التطوير ارتباط المنهج بفلسفة الأمة المستمدة من عقيدتها وثوابتها وأهدافها ، بحيث يركز المنهج على المهارات الضرورية في الحياة، وشمولية المنهج للجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية والسلوكية معبرة عن أهداف واضحة أكاديمية وتربوية. كما أنه لا بد أن يرتبط فيه المحتوى الدراسي بالتعبير عن مطالب المتعلمين والمجتمع مركزا على الأنشطة العلمية والمعملية المتنوعة مع التأكيد على وحدة المعرفة وتكاملها وانفتاحها على المعارف والثقافات المختلفة الحديثة. والمنهج الحديث يركز على طرق التدريس الحديثة ، كالتعلم الذاتي ، وتوظيف تكنولوجيا التعليم في طرق التدريس و تدريب المتعلمين على المناقشة والحوار، والاستفادة من زمن التعليم الحقيقي في تحقيق أهداف الدرس ، وتنمية المهارات المختلفة للأذكياء والمبدعين من الطلاب. ولكي يتحقق

الهدف الأساسي للتعليم ومعرفة فاعلية المنهج فلا بد من وضع معايير واضحة للتقويم ، تتميز بالشمولية لجوانب التعلم المعرفية والجذانية والمهارية من خلال أدوات تقويم تحقق الموضوعية ، والعدالة بحيث يدعم هذا التقويم نتائج التعليم المنشودة.

٤. تطوير المعلم: لا توجد أسس موضوعية لاختيار المعلمين ، وهذا سبب كثير من إخفاقات التعليم، فالمعلم المسلم يشترط فيه أن يتسم بالصلاح والتقوى ، لأنه يربي أجيال المستقبل ، كما يشترط فيه أن يكون مؤهلاً متمكناً من مادته ، ملمّاً بالنظريات الحديثة في مجال التربية ، ولكن هذين الشرطين وحدهما لا يوجدان معلماً مؤهلاً ، إذ لابد من إضافة شرط ثالث وهو إتقان فن التدريس من حيث ولجباته وأساليبه، وأن يدرك جسامه مسؤولياته، ويتميز بحب طلبته ، لأن له القدرة على اكتساب محبتهم و ودهم وتقديرهم وقلوبهم وعقولهم ، كل ذلك يتمكنه من علمه، وحسن خلقه ، ورحابة صدره وسهولة قبوله. ولإيجاد نوعية هذا المعلم لابد من وضع معايير علمية وعملية في طرق اختيار المعلم ، من حيث حب المهنة وجودة الأداء، وتحديث برامج التنمية المهنية ، والكفاءات المهنية المعززة للمادة العلمية ، وإتقان مهارات التعلم والالتزام بالقيم الخلقية، وتنمية القدرات الإبداعية والتأثيرية بما يؤهله أيضاً ليكون معالماً ومشخصاً لصعوبات التعلم. ولتنمية الجوانب العلمية في المعلمين لابد من تزويدهم بمصادر المعرفة الحديثة المستجدة ، وقبل ذلك كله توفير الحياة الكريمة التي تحقق له مكانته في المجتمع وعند الطلاب.

٥. تطوير الإدارة المدرسية: لابد من تطوير الإدارة المدرسية من خلال تطوير أساليب اختيار القيادات الإدارية للمدارس، وتوظيف التكنولوجيا في الأعمال الإدارية، وتوفير فرص التدريب والتأهيل لهذه القيادات ، مع وضع المعايير التي يحكم بها على جودة العمل الإداري وفاعليته ، وهذا يساعد القيادة المدرسية على التطوير الذاتي بما يتواءم مع التقنيات الحديثة في الإدارة والمفاهيم المتطورة ، بحيث يؤهل الإداري للاستفادة من الحاسوب في تفعيل عمله وتنظيمه

وبرمجته ، ومعالجة البيانات والمعلومات ، وتطوير الأداء المدرسي من خلال القرارات المعتمدة على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والقدرة على المحاسبة والمساءلة الوظيفية والمهنية. ولكي يتحقق ذلك كله لا بد من إيجاد مناخ اجتماعي صحي ، مبني على العلاقات الإنسانية والروح الجماعية، والمشاركة في المسؤولية.

٦. تأهيل المباني الدراسية: لابد من الالتزام بالموصفات الهندسية المناسبة التي تساعد على إيجاد بيئة مدرسية آمنة ، وإعداد المباني المدرسية ذات الفصول الجيدة ، ومكاتب المدرسين والإداريين ، وإيجاد المكتبات المدرسية الحديثة المزودة بالمصادر المختلفة والمراجع في مجالات المعرفة المختلفة، وبناء المعامل المزودة بالأجهزة الحديثة المتطورة ، وإيجاد المرافق العامة ، والخدمات والكهرباء، والمياه النقية ، وشبكة الاتصالات الحديثة ، والمواد اللازمة لممارسة الأنشطة المختلفة ، لتدريب الطلاب على التجريب والبحث ، بالإضافة إلى صالات الأنشطة المدرسية ، وميادين الرياضة التي تكسب الطلاب روح الفريق والتعاون والاعتماد على النفس وتحمل المسؤوليات التي يكلفون بها في المدرسة وخارجها.

المقترحات

يقترح الباحث في نهاية دراسته مايلي:

- ١-إجراء دراسة حول أبعاد تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري المدارس بمنطقة تعليمية أخرى.
- ٢-إجراء دراسة حول أبعاد تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديرات المدارس بتعليم البنات.
- ٣-إجراء دراسات متعمقة في كل محور من محاور الدراسة الحالية على حدة ، من حيث درجة تأثير المشكلات المتعلقة به على أداء مديري ومديرات المدارس.

المصادر والمراجع

المصادر:

- القرآن الكريم
- تفسير ابن كثير . الحافظ بن أبي الفداء القرشي الدمشقي. دار طيبة للنشر والتوزيع. ط ٢ . ١٤٢٠هـ.
- تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان. للعلامة الشيخ عبدالرحمن بن ناصر السعدي . مؤسسة الرسالة. ط ١ . ١٤٢٠هـ.

المراجع :

- ١- أبو فروة ، إبراهيم محمد (١٩٩٧ م) ، الإدارة المدرسية ، طرابلس ، الجامعة المفتوحة. ط ٢.
- ٢- أحمد ، إبراهيم أحمد (٢٠٠٢ م) ، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٣- أحمد ، إبراهيم أحمد (١٤٢٢ هـ ، ٢٠٠١ م) الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، الإسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة.
- ٤- الأنسي ، عبدالله علي (١٤١٤هـ) ، مشكلات وقضايا تربوية معاصرة ، دار النشر والتوزيع ، ط ٢.
- ٥- الجابري ، بشير شكيب (١٤١٤هـ) ، القيادة والتعبير ، جدة ، دار الحافظ للنشر والتوزيع .
- ٦- حريري ، هاشم بكر (١٤٢٠هـ) ، الإدارة التربوية ، مكتبة الافق
- ٧- الحسن ، ربحي محمد (١٤٠٦هـ) ، معالجة المشكلات الإدارية ، الرياض، جلة معهد الادارة العامة ، رجب العدد ٤٩
- ٨- الحقييل ، سليمان عبدالرحمن (١٤١٤هـ ، ١٩٩٤ م) الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار الشبل للنشر والتوزيع.

- ٩- حلمي ، فؤاد أحمد وآخرون (١٩٩٨ م) ، الجودة الشاملة بالتعليم الثانوي ، دار الفكر العربي . القاهرة.
- ١٠- الحيايى ، سعدون رشيد (٢٠٠٤م) ، نحو رؤية جديدة للتربية والتعليم في ضوء مطالب وتحديات القرن الحادي والعشرين، مجلة التربية. العدد (١٤٨) قطر .
- ١١- خوجة ، هويدا محمود (١٤١٨هـ) ، تحديد المشكلات التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بالمدارس القروية الواقع والمأمول، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى.
- ١٢- الدسوقي ، علي أحمد (١٤٢٢هـ)، دراسة ميدانية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية الزراعية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طنطا.
- ١٣- ديراني ، محمد عيد (١٤٠٧هـ) دراسة استطلاعية لمشكلات مديري المدارس الابتدائية بالمناطق القروية في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- ١٤- الزهراني ، عبدالرحيم محمد (١٤١٤هـ) ، أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس ذات المراحل المشتركة للبنين بمنطقة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- ١٥- السعود ، راتب (١٤١٩ هـ ، ١٩٩٨م) الوسائل الإشرافية الشائعة لدى مديري المدارس بالأردن ، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات ، المجلد السادس . العدد الأول ، ذوالقعدة ، ١٤١٩هـ ، عمان ، الأردن.
- ١٦- سليمان ، عرفان عبدالعزيز (١٩٨٥م) إستراتيجية الإدارة في التعليم ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط٢.
- ١٧- سمعان ، وهيب-مرسي، محمد منير (١٩٧٥ م) ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، دار المعارف ، ط٤.
- ١٨- الشيباني ، عمر محمد (١٩٨٥م) الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلام. طرابلس.

- ١٩- الطلحي ، عليوي دخيل (١٤١٤هـ) ، أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى.
- ٢٠- عبدالهادي ، محمد أحمد (١٩٨٤م-١٤٠٤ هـ) الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني ، جدة ، دار البيان العربي، ط١.
- ٢١- عبيدات ، ذوقان وآخرون (٢٠٠٣ م) ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه دار أسامة للنشر والتوزيع. الرياض.
- ٢٢- العتيبي ، منصور بن نايف (١٤٢٠ هـ) ، الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى
- ٢٣- العسافي ، عبيد بن علي (١٤٢٣هـ) ، الليث البوابة الجنوبية للعاصمة المقدسة ، ط ١
- ٢٤- علاقي ، مدني (١٤١٢هـ) ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، مكتبة دار زهران
- ٢٥- علي ، محمود عبدالقادر (١٩٨٧م) ، نحو إدارة تربوية واعية، دار الفكر اللبناني. بيروت.
- ٢٦- عليمات ، صالح (٢٠٠١ م) ، مشكلات الإدارة في المدرسة الأساسية في محافظة المفرق الأردنية ، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك.
- ٢٧- العميرة ، محمد حسن (٢٠٠٢ م) ، مبادئ الإدارة المدرسية ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ط٣.
- ٢٨- العوفي ، أحمد حسن (١٤٢٣هـ) ، التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- ٢٩- الغانم ، عبدالعزيز (١٩٩٠م) ، الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التعليمية في دولة الكويت ، دراسة ماجستير غير منشورة ، مجلة دراسات تربوية ، العدد الأول ، مجلد (٢٤) ، ص ص ١٤٤-١٧٤.

- ٣٠- الفائز ، عبدالله عبدالرحمن (١٩٩٢م) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، مطابع سفير ، الرياض.
- ٣١- فان دالين ،ديوبولدب (١٩٩٣م) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة محمد نوفل وآخرون ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .
- ٣٢- فهمي ، محمد سيف الدين و محمود ،حسن عبدالمك : تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية ، الرياض ، مكتب التربية العربية لدول الخليج ١٤١٤ هـ - ١٩٩٣ م
- ٣٣- القوزي ، بلغيث حمد ، (١٤٢٢ هـ ، ٢٠٠١م) مدير المدرسة بين التنظيم الإداري والإشراف الفني، دار الثقافة والطباعة، مكة المكرمة.
- ٣٤- مؤتمن ، منى عماد الدين ، (١٩٩٧م) حل المشكلات واتخاذ القرار ، رسالة المعلم الأردنية ، بديل العدد الأول والثاني ، عمان .
- ٣٥- مصطفى ، صلاح عبدالحميد (١٤٠٢هـ - ١٩٨٢ م) : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض، دار المريخ.
- ٣٦- المعمري ، سيف سعيد (١٩٩٨م) ، المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- ٣٧- مكتب التربية العربي لدول الخليج (٢٠٠٢ م) ،التطوير الشامل للتعليم بمجلس التعاون .الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي.
- ٣٨- مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٤٠٤هـ) ، ندوة مشكلات الإدارة المدرسية ، الرياض، ١٤٠٤هـ .
- ٣٩- المنيع ، محمد عبدالله (١٩٨٨م) ، الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- ٤٠- المنيع ، محمد عبدالله (١٤٢٠هـ) ، تقنية الحاسب الآلي ودورها في تطور الإدارة المدرسية ، مجلة المعرفة ، العدد ٥٧ .السعودية ، وزارة التربية والتعليم، ص ١١٤ .

- ٤١- الهنائي ، منيرة (٢٠٠١م) ، معوقات الادارة المدرسية بالمدارس الثانوية الداخلية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس.
- ٤٢- هيجان ،
- ٤٣- وزارة التربية والتعليم (١٤١٥هـ —) ، سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية - الرياض ط٤.
- ٤٤- وزارة المعارف ، وزارة التربية والتعليم حاليا (١٤٢٠ هـ ، ١٩٩٩م) القواعد التنظيمية لمدارس التعليم ، الرياض.