" المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس "

د/ صالح مبروك مبارك المالكي

- **مستخلص الدراسة** :

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التعليمية والإدارية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس. وقد تكون مجتمع الدراسة جميع المشرفين التربويين بمحافظة القنفذه والبالغ عددهم٨٤ مشرفا وجميع مديري المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه والبالغ عددهم ٥٠ مديرا خلال الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٣٠هـ١٤٣١ه . استخدم الباحث استبانة من تطويره كأداة للدراسة وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية التربوية المناسبة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة المشكلات الإدارية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس كانت بدرجة كبيرة . وان قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة المشكلات التعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس كانت بدرجة كبيرة كذلك.

الكلمات المفتاحية : مديري المدارس ، المدارس المشتركة ، المشرف التربوي .

The administrative and Educational problems in Al-Qunfudah province particpated school from the viewpoint of school Educational supervisors and principals

Abstract :

The study aimed to identify the administrative and Educational problems in Al-Qunfudah province particpated school from the viewpoint of school Educational supervisors and principals. The study population consisted of all the supervisors in Al-Qunfudah province's (84 supervisors), and all principals and in Al-Qunfudah province's of (50 principals) during the second semester of the year (1430 /1431H).The researcher used a questionnaire of its development as a tool for the study, were verified sincerity and persistence statistical methods appropriate pedagogical, The results showed that the values of arithmetic averages of the responses of the population of the study on the degree of administrative problems in the schools particpated provinceAl-Qunfudah education from the viewpoint of the supervisors and principals were significantly . And that the values of averages to study the responses of the community about the degree of educational problems common in schools province Qunfudah education from the viewpoint of the supervisors and principals were significantly as well .

- **أولاً : المقدمة** :

لا يخلو النظام التعليمي من المشكلات الإدارية والتعليمية ، والتعليم السعودي ليس بمعزل عن تلك المشكلات والتحديات التي تعوق المسيرة التعليمية ونمائها وانتشارها وجودتها ، فالمتتبع لمسيرة هذا النظام يلحظ أنه يواجه عددا من المشكلات والعقبات التي تعوق انطلاقه .

ولعل المدرسة بصفة خاصة والنظام التعليمي بصفة عامة أكثر المؤسسات التي توجه لها سهام النقد في كل مجتمع، خاصة عندما يتعرض المجتمع إلى هزات أو تحديات، ويزداد النقد مع تقدم المجتمع في التحضر والمدنية، فنظم التعليم صارت مشكلة في كل الدول المتقدمة (مشروع ميجي، ٢٠٠٨).

لقد كشفت عدد من الدراسات، بالإضافة إلى تقارير الخبراء والمتخصصين أن نظام التعليم العام في المملكة العربية السعودية يعاني عدداً من المشكلات. وكثير من هذه المشكلات ليست خاصة بالنظام التعليمي في المملكة، إذ إنها توجد في أكثر الأنظمة التعليمية في العالم، مما يعني أن لها طابعها العالمي، إلا أن هذا لا يعني ألا نجدّ في علاجها بما يتناسب مع ظروف نظامنا التعليمي. ومع التسليم بأن العوامل المؤثرة في أي نظام تعلمي لها طابع التداخل والتأثير المتبادل، إلا أنه يمكن تحديد العوامل الرئيسة التي أثرت سلبًا في النظام التعليمي.

فقد أشار (ديراني ، ١٩٨٧)في دراسته التي هدفت إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في المناطق الريفية في السعودية،إلى هناك مشكلات إدارية وتعليمية ذكر منها :

- مشكلات فنية متعلقة بالمعلمين ومنها: تكليف المعلمين بتدريس مواد من تخصصات مختلفة، وكثرة الغياب بسبب الأعمال الخاصة وكثرة نصاب المعلم من الحصص الدراسية وغيرها .
- المشكلات الإدارية منها ما تتعلق بالبناء المدرسي منها نقص عدد الغرف الدراسية ، ونقص الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية ، وعدم توفر أجهزة التكييف في الصف، وتبين كذلك إن كثرة الأعمال المنوطة بالمدير والاجتماعات الرسمية.
- المشكلات التي تتعلق بالطلاب فقد بينت الدراسة قلة زيارة أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم، وتغيب الطلاب بدون مبرر، وسوء التغذية، وكثرة الأمراض بين الطلاب .
- المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي فقد بينت الدراسة ما يلي: قلة متابعة أولياء الأمور لأبنائهم وهي مرتفعة جداً وعدم قناعة أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء والمعلمين .

ويرى (الضيدان ،٢٠٠٦م) بالنسبة للمشكلات الفنية التي تواجه مديري المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض أثبتت نتائج الدراسة وجود تلك المشكلات بدرجة كبيرة ومن أهم تلك المشكلات حاجة مديري المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة إلى برامج تدريبية لإدارة برنامج التربية الخاصة، ووجود صعوبة في متابعة شئون برنامج التربية الخاصة من قبل المديرين .

لذا نرى بأن المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة لها طابعها الخاصة و قد تتفاوت في درجة حدتها من مرحلة إلى أخرى ، فتبدو حادة

متفاقمة في مرحلة معينة ، وبسيطة في مرحلة أخرى ، كما أن هذه المشكلات متعددة الزوايا ، فثمة مشكلات تتعلق بالمتعلمين ، ومشكلات تتعلق بالمعلمين ونوع ثالث يتصل بالمباني المدرسية وملحقاتها ومن خلال ما سبق رأينا أن يتأكد من المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين في محافظة القنفذه التعليمية .

- **ثانيا : أسئلة الدراسة :**

حددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : **ما المشكلات التعليمية والإدارية في المدارس المشتركة من وجهة نظر المشرفين والمديرين في محافظة القنفذه التعليمية ؟**

وتتفرع منه الأسئلة التالية :

- ما المشكلات الإدارية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس؟
- ما المشكلات التعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $\infty \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية تعزى إلى: العمل الحالي، الإعداد التربوي ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الحالي؟

- **ثالثا : أهداف الدراسة :**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة في محافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين والمديرين.

ويمكن ذكر أهم تلك الأهداف على النحو التالي :

- الكشف عن المشكلات الإدارية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس.
- الكشف عن المشكلات التعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس.
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدالة $\infty \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية تعزى إلى: العمل الحالي، الإعداد التربوي ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الحالي.

- **رابعا : أهمية الدراسة :**

بحكم عمل الباحث السابق كمدير مدرسة سبع سنوات ، وكمشرف إدارة مدرسية حاليا وإشرافه على عدد كبير من المدارس المشتركة ، لذا رأى بأن المشكلات التعليمية والإدارية في المدارس المشتركة تشكل عقبة وتأثيرا في الإدارة المدرسية لدى المديرين ، لذا من خلال المعايشة الحية أراد التعرف على تلك

المشكلات ، ويتفق الباحث مع ما ذكره (الطلحي ، ١٤١٤هـ) بأن هناك مشكلات أدارية تتلخص فيما يلي: (كثرة الأعمال الكتابية التي يقوم بها مدير المدرسة .،التأخر في سد الشواغر من المدرسين والموظفين). ومشكلات تعليمية: (ضيق مباني بعض المدارس ، انخفاض المستوى العلمي للطلاب ، ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة).

وقد خلص (الزهراني ،١٤١٤هـ) في الدراسة الوحيدة التي أطلع عليها الباحث وتتناول المدارس المشتركة ، إلى أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس ذات المراحل المشتركة للبنين بالطائف كما يراها المديرون) وكانت أهم النتائج :

- قيام المعلم بالتحضير للدروس يومياً في مرحلتين دراسيتين.
- عدم رغبة المعلم السعودي في العمل في المدارس ذات المراحل المشتركة.
- حدوث المشكلات السلوكية بين الطلاب لعامل فارق السن.
- ضيق المبنى المدرسي للمراحل المشتركة وازدحام الطلاب في الفصول الدراسية.

وقد لاحظ الباحث اختلاف المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة ، و تصنيفاتها كما تشير بعض الدراسات السابقة فقد ذكر (الطلحي ، ١٤١٤هـ) أن المشكلات الإدارية :(كثرة الأعمال الكتابية التي يقوم بها مدير المدرسة .،التأخر في سد الشواغر من المدرسين والموظفين).

وكانت المشكلات التعليمية عبارة عن: (ضيق مباني بعض المدارس ، انخفاض المستوى العلمي للطلاب ، ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة). وأشار (الرحيلي، ٢٠٠٣م) أن أكثر مشكلات المعلمين الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس هي : (إلحاح المعلم في طلب الانصراف مبكرا يوم الأربعاء للسفر ، وكثرة الإجازات الاضطرارية للمعلم) ويركز دراسة : (عيساوي ، ٢٠٠٣) على المباني المدرسية وكيفية علاجها .

ويرى الباحث بأن المدارس المشتركة يوجد بها مشكلات إدارية وتعليمية تعدد بتعدد مراحلها وتتجلى في الإدارة المدرسية عند تطبيق اللوائح والأنظمة والضوابط وقواعد السلوك والمواظبة لمراحل مختلفة بأسلوب وطريقة مقولبةٍ دون مراعاة الفوارق العمرية ، والخصائص الفسيولوجية ، وعند المتعلمين مثلا إلى التغيرات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر خلال كل مرحلة على حدة ، وقد ينتج عنها تصرفات سلوكية شاذة ، وممارسات خاطئة ، وممارسة المعلمين لأساليب ووسائل تعليمية وطرق تدريسية مماثلة لمراحل تعليمية مختلفة، ومشاكل تتعلق بالمبنى المدرسي وملحقاته من معامل ومصادر تعلم ومراكز موهوبين وحجرات تعليمية معدة لمراحل تعليمة محددة وتستخدم لجميع المراحل في المدرسة المشتركة وهي لا تتناسب مع أعمارهم ومراحلهم العمرية .وأراد الباحث أن يتعرف على المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة في محافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين .

و يمكن أن تبرز أهمية الدراسة الحالية فيما يمكن أن تسهم به في الآتي:

- تقديم صورة للمسئولين عن المشكلات التعليمية والإدارية للمدارس المشتركة.
- تقديم اقتراحات وتوصيات في ضوء ما تسفر عنه الدراسة تفيد مسئولي وزارة التربية و التعليم .
- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول المشكلات التعليمية والإدارية للمدارس المشتركة .

- **خامساً : مصطلحات الدراسة :**

- **المدارس المشتركة :**

هي المدارس المشتركة في المبنى و الإدارة .مثل (المرحلة الابتدائية مشتركة مع المرحلة المتوسطة أو المرحلة المتوسطة مع المرحلة الثانوية أو جميع المراحل مشتركة في مبنى واحد ويديرها مدير واحد).

- **المشكلات التعليمية :**

وهي المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية داخل الصف ؛مثل عدم ملائمة بعض المباني المدرسية للعملية التربوية والتعليمية ، عدم كفاءة بعض المعلمين لتدريس أكثر من مرحلة بنفس الأداء ، وغير ذلك .

- **المشكلات الإدارية :**

وهي المشكلات والصعوبات والعوائق المادية والمعنوية المتعلقة بالمجالات الإدارية كالأنظمة واللوائح والتعليمات التي تواجه المدارس المشتركة ؛ مثل صعوبة تطبيق اللوائح ونظم الانضباط المدرسي على المراحل المتعددة، كثرة الأعباء والمهام الموكلة على مدير المدارس المشتركة ، وما شابه ذلك.

- **سابعاً : حدود الدراسة :**

- الحدود الموضوعية : التعرف على المشكلات التعليمية والإدارية في المدارس المشتركة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين .
- الحدود المكانية: سوف يتم تطبيق أداة الدراسة على مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة القنفذه التعليمية.
- لحدود الزمانية : سوف تجرى هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٠هـ١٤٣١هـ

- **الفصل الثاني : الدراسات السابقة :**

سوف يتم العرض التحليلي من خلال المعيار الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

- **الدراسات المحلية :**

- **دراسة (ديراني ، ١٩٨٧) :**

فقد أشار في دراسته التي هدفت إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية في المناطق الريفية في السعودية، وقد تم توزيع هذه المشكلات وتصنيفها في ستة مجالات تتعلق بالمعلمين والتوجيه التربوي والبناء المدرسي والإدارة المدرسية والطلاب وأولياء الأمور وبينت الدراسة

أن مديري المدارس واجهوا مشكلات فنية متعلقة بالمعلمين ومنها: عدم القدرة على استعمال الأجهزة والوسائل التعليمية، تكليف المعلمين بتدريس مواد من تخصصات مختلفة، وكثرة الغياب بسبب الأعمال الخاصة وكثرة نصاب المعلم من الحصص الدراسية. بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين الموجهين والمعلمين، وعدم تعاون المشرف التربوي مع المدير لوضع الخطة الإشرافية، وعدم اهتمام المعلمين بقراءات تربوية هادفة ، وعجز المدير عن جعل المعلم ملتزماً بتوجيهات الموجه العام، وعدم اهتمام المعلمين بالدورات التدريبية أثناء الخدمة، وعدم رغبة المعلمين في زيارة صفوف بعضهم البعض، وتردد المعلمين بطلب مساعدة الموجه التربوي لتحسين أدائهم .

- **المشكلات الإدارية**:

بينت الدراسة السابقة مشكلات تتعلق بالبناء المدرسي منها نقص عدد الغرف الدراسية ، ونقص الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية، وعدم وجود مستودعات للتخزين، وعدم توفر أجهزة التكييف في الصف، وعدم توفر المرافق الصحية المناسبة لعدد الطلاب. وتبين كذلك إن كثرة ألأعمال المنوطة بالمدير والاجتماعات الرسمية، وقيامه بتدريس حصص ضمن البرنامج الأسبوعي وضعف صلاحيات المدير وعزوف المعلمين عن اجتماعات مجالس الآباء والمعلمين وقصر الوقت المخصص للنشاطات اللاصفية وتأخير تعيين المعلمين الجدد في بداية العام الدراسي.

- **دراسة (الطلحي ، ١٤١٤هـ)** :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز المشكلات التعليمية والإدارية التى تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة . رسالة ماجستير غير منشورة . مكة المكرمة ، كلية التربية، جامعة أم القرى. وكانت أهم النتائج :

- المشكلات الإدارية : (كثرة الأعمال الكتابية التي يقوم بها مدير المدرسة التأخر في سد الشواغر من المدرسين والموظفين).
- المشكلات التعليمية : (ضيق مباني بعض المدارس ، انخفاض المستوى العلمي للطلاب ، ضعف العلاقة بين البيت والمدرسة).

- **دراسة (الزهراني ،١٤١٤هـ)** :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس ذات المراحل المشتركة للبنين بالطائف كما يراها المديرون) وكانت أهم النتائج :

- قيام المعلم بالتحضير للدروس يومياً في مرحلتين دراسيتين.
- عدم رغبة المعلم السعودي في العمل في المدارس ذات المراحل المشتركة.
- حدوث المشكلات السلوكية بين الطلاب لعامل فارق السن.
- ضيق المبنى المدرسي للمراحل المشتركة وازدحام الطلاب في الفصول الدراسية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشكلات التعليمية فيما يتعلق بالمعلمين والتوجيه التربوي وبين عدد سنوات خبرة المدير في الإدارة المدرسية ذلك

كلما زادت خبرة المدير في الإدارة المدرسية قلت المشكلات التي يقابلها مع المعلمين والتوجيه التربوي .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشكلات الإدارية فيما يتعلق بالطلاب والتجهيزات المدرسية وبين الكثافة الطلابية للمدرسة وذلك أنه كلما زادت كثافة الطلاب كلما ازداد الضغط على مرافق المدرسة وتجهيزاتها.

- **دراسة (الرحيلي ، ٢٠٠٣م) :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن . رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .أهم النتائج : أن أكثر مشكلات المعلمين الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس هي :(إلحاح المعلم في طلب الانصراف مبكرا يوم الأربعاء للسفر ، وكثرة الإجازات الاضطرارية للمعلم) .

أن أكثر مشكلات المعلمين الفنية التي يواجهها مديرو المدارس هي (عدم استقرار المعلم في مدرسته بسبب طلبه النقل ، وضعف مشاركة المعلم في الأنشطة غير الصفية) .

- **الدراسات العربية** :

- **دراسة (باعباد، ١٩٩٤) :**

بعنوان "المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية " والتي هدفت إلى الوقوف على واقع المعاناة التي تعاني منها المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية ، ومدى تأثر مدير المدرسة بها لأجل رسم الحلول المناسبة لها، واستخدم الباحث المقابلة أداة لدراسته ، وتألفت عينة الدراسة من (٨٠) من مديرين ووكلاء مثلوا (٢٨) مدرسة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود نقص في حزم الإدارة المدرسية وأن المديرين رغم تأهيلهم علميا وتربويا إلا أنهم لم يعدوا الإعداد اللازم لإدارة المدرسة ، وأنهم بحاجة ماسة إلى دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية كما أظهرت الدراسة عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم في التحصيل العلمي والتربوي وأوصت الدراسة بضرورة عمل دورات تدريبية لمديري المدارس .

- **دراسة (العاجز، ٢٠٠٠) :**

بعنوان "المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات " وهدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية ، التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة و التي تحول دون أدائهن عملهن على الوجه المطلوب ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث استخدم الاستبانة كأداة لبحثه و تمثلت عينة بحثه في (٩٥) مديرة من مديرات المرحلتين الابتدائية و الإعدادية التابعة لوكالة الغوث و للسلطة الوطنية الفلسطينية ، بواقع (٥٠) مديرة من مدارس الوكالة و(٤٥) مديرة من مدارس الحكومة ، وتمثل العينة (٥٣٪) من مجتمع الدراسة ، تم اختيارها في العام الدراسي ١٩٩٩ـ ٢٠٠٠م وقد

أظهرت الدراسة ، أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال النظام المدرسي ،السلوك العدواني لدى الطالبات خلال الفسحة ، أما في مجال مشكلات أعضاء هيئة التدريس، فكانت المشكلات الأكثر شيوعا ، هي عدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد.

- **دراسة** (**بسيسو**، ٢٠٠٣) :

بعنوان "تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة " وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المشكلات ، التي تواجه مديري المدارس في محافظات غزة ، وتحديد أكثرها شيوعا ، وللتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في محافظات غزة ، وأيها أكثر شيوعا ، ودراسة أثر متغيرات (النمط القيادي في المدرسة ، الخبرة الإدارية، طبيعة المرحلة التعليمية، الجنس، مكان السكن، المؤهل العلمي) على ظاهرة الدراسة وخلصت الدراسة إلى تحديد عدد من المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظة غزة ، وإلى إعطاء كل مشكلة منها وزنا نسبيا ، كما أظهرت الدراسة أن النمط السائد في المدارس بمحافظة غزة هو النمط الديمقراطي ، يليه النمط الترسلي بتقدير متوسط أما النمط الأوتوقراطي فكان تقديره منخفضا .

- **دراسة** (**أبو عودة** ، ٢٠٠٤) :

بعنوان "المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة "وهدفت الدراسة للتعرف على أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، وتحديد أثر بعض المتغيرات في تقديرها ، وتقديم تصور مقترح للحد من هذه المشكلات ، و أظهرت دراسته أن : أهم هذه المشكلات هو قلة تعاون المعلمين بسبب تدني رواتبهم ، وقلة الحوافز المقدمة للمعلمين ، وعدم توافر أجهزة كمبيوتر للمعلمين في المدرسة ليعالجوا بيانات الطلبة وأحوالهم وحرمان الطلبة من وجود معمل فني مناسب في المدرسة لصنع الوسائل التربوية والتعليمية ، إضافة إلى الظروف الأمنية والسياسة الراهنة في فلسطين .

- **الفصل الثالث** : **الإطار النظري** :
- **المبحث الأول** : **لمحة تاريخية عن التعليم في المملكة العربية السعودية** :

تمتد جذور نظم التربية والتعليم الحالية بالمملكة إلى أعماق بعيدة في التاريخ الإسلامي ومنذ نزل الوحي على رسول الله صلى الله عليه وسلم. وتركزت نشاطات التعليم قديما بالمساجد ثم الكتاتيب أو دور تعليم القراءة والكتابة وقراءة القرآن. وقد شهد التعليم قبيل بدء التعليم النظامي في المملكة ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

- تعليم تقليدي موروث يتمثل في الكتاتيب وفي حلقات الدروس في المساجد وغي مجالس العلماء في أنحاء البلاد.
- تعليم حكومي يمكن أن يطلق عليه أنه تعليم نظامي باللغة التركية في مكة والمدينة.
- تعليم تقليدي في جوهره ولكنه يحاول التجديد عن طريق إدخال بعض العلوم الجديدة في مناهجه ويتمثل هذا التعليم خاصة في بعض المدارس

الأهلية الموجودة بشكل أكثر في المنطقتين الشرقية والغربية من المملكة. (السلوم ، ١٩٩١م).

وأشار (الحقيل ، ٢٠٠٣) إلى أن الأيام الأولى من دخول الملك عبد العزيز مكة المكرمة تم عقد أول اجتماع تعليمي في تاريخ المملكة حينما دعا في جمادى الأولى من عام ١٣٤٣هـ ١٩٢٤م العلماء في مكة إلى اجتماع عام حثهم فيه على نشر العلم والتعليم وتنظيم التوسع فيه وقد تأكد هذا الاهتمام المبكر بنظام التعليم بإنشاء مديرية المعارف العامة الذي تم بتاريخ ١٣٤٤/٩/١هـ ١٩٢٥م وإنشاؤها كان قد سبق صدور التعليمات الأساسية التي صدرت في ٢١/ ٢/ ١٣٤٥هـ ١٩٢٦م وهي التعليمات التي وضعت نظام الحكم والإدارة. واختارت نظام المديريات المتخصصة للنهوض بمختلف فروع الخدمات والإنتاج.,وقد كان تأسيس مديرية المعارف العامة هو بداية الزحف التعليمي الذي شمل مراحل التعليم وأنواعه .

- **نبذة مختصرة عن وزارة التربية والتعليم** :

لو استعرضنا إلماحة مختصرة عن هذه الوزارة والتي كان يطلق عليها في بدايتها بمديرية المعارف ، وأنشئت وزارة المعارف عام ١٣٧٣ هـ (١٩٥٣م) ، وعدل اسمها إلى وزارة التربية والتعليم عام ١٤٢٤هـ وقد ورثت الأعباء التي تتحملها مديرية المعارف .

وأشار (الحقيل،٢٠٠٣) أن تأسيس هذه الوزارة بحد ذاته يعد مظهراً من أبرز مظاهر النهضة التعليمية الحديثة . أضف إلى ذلك ما أدخله وزير المعارف الأول خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز (رحمه الله تعالى) من التجديد في الإدارة والتنظيم ، وما تحقق من التوسع في الإنفاق على شئون التعليم .

وقد حددت وزارة التربية والتعليم اختصاصات إدارة التربية والتعليم ومنحتها صلاحية واسعة ونلخص أهم اختصاصاتها فيما يلي :

- الإشراف المباشر على مدارس المحافظة من جميع النواحي الفنية والإدارية والمالية .
- ممارسة الحقوق والسلطات والمسئوليات المحددة لها من قبل جهات الاختصاص بوزارة التربية والتعليم .
- تجهيز المدارس التابعة لها بالموظفين والمدرسين والمخصصات المالية والإدارية ، والأجهزة اللازمة لها.
- العمل كنقطة اتصال بين وزارة التربية والتعليم ومدارس المحافظة حول كل ما يتعلق بتلك المدارس.
- تقديم الخدمات اللازمة والممكنة للمدارس التابعة لها ، وعمل كل ما من شأنه تمكين تلك المدارس من القيام بواجباتها وتحقيق أهدافها .
- تنفيذ سياسة تعليم الكبار ومحو الأمية في المحافظة والعمل على حل المشكلات التي تعترض تنفيذ تلك السياسة .
- تحديد أماكن المدارس الجديدة في المحافظة وفق ما تقتضيه المصلحة والحاجة ، وعمل الترتيبات والتجهيزات لاستكمال افتتاحها واختيار القائمين عليها . (الحقيل ، ٢٠٠٣م).

- **افتتاح المدارس** :

فقد ذكر (الحقيل ، ٢٠٠٣) أنه أنشأت المديرية المعهد السعودي بمكة المكرمة ، وكان الهدف من إنشاء هذا المعهد تخريج مدرسين للتدريس في المرحلة الابتدائية ، ويعتبر هذا المعهد أول مؤسسة حكومية تربوية في المملكة ، لما فوق المرحلة الابتدائية ، كما أسست مديرية المعارف مدرسة العلوم الدينية عام ١٣٥٣هـ ، ومدرسة تحضير البعثات لإعداد خريجيها بالجامعات ، وقد خرجت هذه المدارسة عدداً من الطلبة الذين التحقوا بالجامعات في الخارج ثم عادوا إلى المملكة للمشاركة في تطوير التعليم بها .

- **إصدار أول نظام للمدارس** :

كما أصدرت مديرية المعارف عدداً من النظم التعليمية للمدارس ، وقد أصدر أول نظام للمدارس عام ١٣٤٧هـ. وتمت المصادقة عليه من مجلس الشورى بالقرار رقم ١٤٦ وتاريخ ١٣ رجب عام ١٣٤٧هـ ويتكون هذا النظام من سبعة أبواب ، ويحتوي على ٨٨ مادة نوجز فيما يلي أهم الموضوعات التي تضمنها هذا النظام ، الذي يعتبر أول نظام للمدارس في المملكة العربية السعودية وقد تطرق لما يلي :

- أهداف النظام .
- شروط القبول .
- مدة الدراسة .
- واجبات التلميذ .
- عقوبات التلاميذ
- الامتحان .
- أحكام عامة .

- **السلم التعليمي** :

لقد ذكر (السلوم، ١٩٩١م) بأن السلم التعليمي في نظام التعليم في المملكة حتى عام ١٣٦٢هـ ١٩٤٢م يتكون من ثلاث سنوات تحضيري. وأربع سنوات ابتدائي. وأربع سنوات ثانوي. زيدت فيما بعض سنة أخرى توجيهية وفي عام ١٣٧٢هـ ١٩٥٢م عدل السلم التعليمي في المملكة وأصبحت مراحل التعليم العام كما يلي :

- **مرحلة التعليم الابتدائي وتتفرع منها** :

- مدارس تحفيظ القرآن الكريم ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات.
- المدارس القروية ومدة الدراسة فيه أربع سنوات.
- المدارس الابتدائية ومدة الدراسة فيها ست سنوات.

- **مرحلة التعليم الثانوي وتتفرع مها**:

التعليم الثانوي التقليدي الذي كان يضم المرحلتين المتوسطة والثانوية مدة كل منها ثلاث سنوات.

- التعليم الثانوي الديني. ومدة الدراسة به خمس سنوات ويشترط للالتحاق به الحصول على الشهادة الابتدائية. ومن مدارسه في ذلك الوقت دار التوحيد بالطائف والمعاهد العلمية في كل من مكة والمدينة المنورة و عنيزة وشقراء. ويلتحق خريجو هذه المدارس والمعاهد بكليتى الشريعة والتربية بمكة

- معاهد إعداد المعلمين : ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات يلتحق بها الطالب بعد حصوله على شهادة المرحلة الابتدائية
- التعليم الفني المتوسط والثانوي : ومدة الدراسة في المرحلة المتوسطة ثلاث سنوات. يلتحق بها الطالب بعد حصوله على شهادة المرحلة الابتدائية. والمرحلة الثانوية ومدتها سنتان يلتحق الطالب بها بعد حصوله على كفاءة المتوسطة .

وقد بلغ عدد المدارس التي فتحت في عهد الملك عبد العزيز٣١٢ مدرسة ابتدائية حكومية و١٤ مدرسة ابتدائية أهلية و١١ مدرسة ثانوية حكومية و٤ مدارس ثانوية أهلية ومدرسة مهنية واحدة وثمانية معاهد لأعداد المعلمين وكلية للمعلمين وكلية للشريعة وست مدارس لتعليم اللغة الإنجليزية ومدرسة مسائية واحدة لتعليم الآلة الكاتبة. ويلاحظ أن السمة السائدة لهذه المرحلة هي الإنشاء والتأسيس لهوية جهاز التعليم وتحديد معالم سياسته.

في عام ١٣٧٣ هـ (١٩٥٣) تحولت مديرية المعارف إلى وزارة المعارف برئاسة خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز كأول وزير لها فقام بتشكيل أول هيكل تنظيمي للوزارة وأنشأ إدارات وأقساما جديدة. وفي هذه المرحلة بدأت حملة وضخمة للتوسع في فتح المدارس والمعاهد بمختلف فئاتها وأنواعها كما ظلتٍ ميزانية هذه الوزارة تتزايد وتتوسع حتى أضحت من أهم وزارات الدولة شأنا وأكثرها إنجازا. وفي هذه المرحلة أيضا تم تأسيس الرئاسة العامة لتعليم البنات عام ١٣٨٠ هـ(١٩٦٠) ثم تلتها وزارة التعليم العالي في عام ١٣٩٥هـ(١٩٧٥) وأخيرا المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في عام ١٤٠٠ هـ(١٩٨٠ م) وهذه المرحلة تميزت بالنمو الأفقي لكافة أنواع التعليم وعلى مساريه العام والعالي ، كما تميزت بوجود أهداف محددة وضعتها خطط التنمية الوطنية التي زامنت الجزء الثاني من هذه المرحلة (التوثيق التربوي،١٩٩١م.ص ١٦.) .

ويشير (الدوسري ،١٩٨٨)بعد ذلك بدأت وزارات أخرى وجهات حكومية وأهلية تساهم في الإشراف على بعض أنواع التعليم مثل وزارات:الدفاع والطيران، والداخلية، والصحة، والعمل والشئون الاجتماعية، والشئون البلدية والقروية، والحرس الوطني، والبرق والبريد والهاتف، والخارجية، وكلها تسير حسب السياسة التعليمية التي ترسمها اللجنة العليا للتعليم في المملكة.

وقد تميزت هذه المرحلة بتشعب التوسع الأفقي والعمودي في افتتاح المدارس والمعاهد والكليات والجامعات المتخصصة في كل الفروع وفي معظم مناطق المملكة وعلى عدة محاور تشمل التعليم العام والتعليم العالي والتعليم الفني والتدريب المهني. والحقيقة أنه لا يسع المقام لسرد البيانات الإحصائية حولها.

وقد نجم عن هذا التوسع وبهذه الكيفية بعض المشاكل التنظيمية التي استوجبت إنشاء مرجعية موحدة لهذه الجهات المختلفة، فعلى الرغم من مرجعية الوزارات إلى مجلس الوزراء إلا أن التنسيق بين كل هذه الجهات

لتحقيق الموائمة بين متطلبات التنمية من القوى العاملة المدربة وبين مخرجات هذه الجهات استدعى إنشاء عدد من المجالس التنظيمية كمجلس القوى العاملة ومجلس التعليم العالي واللجنة العليا لسياسة التعليم (الدوسري ، ١٩٩٨).

- **المبحث الثاني : الإدارة المدرسية :**
- **مفهوم الإدارة :**

تعتبر الإدارة في أبسط صورها تقديم خدمة للآخرين ، وممارستها بوجود الإنسانية على هذه البسيطة ، والإنسان على مر العصور هو من يقوم بإدارة شئونه ويتدبر أموره ويعمل على تقديم الخدمة له ولأهل بيته على حسب القدرات والإمكانات المتاحة له ليصل إلى الأهداف التي يرغب تحقيقها وفق ما أوتي من خبرة وقدرة وهي جزءًا من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور المختلفة وهي سبب رئيسي للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة. ويستخدم العامة والخاصة من الناس كلمة الإدارة في أحاديثهم ومداخلاتهم لدلالات متنوعة، ولكل منهم مفهومه الخاص عنها، فقد يقصدون بها التدبير، والتسيير، أو التنظيم، أو المتابعة، أو التوجيه أو يقصدونها مجتمعة (عابدين، ٢٠٠١ .

أما الإدارة في المجتمعات الحديثة فهي عمليةٌ هامةٌ وأداةٌ في توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل التفجر السكاني وتعقد المناشط البشرية، واتساع مجالاتها، واتجاهها نحو التخصص، واستخدام التقنية المعقدة، وقد حاول رجال الفكر الإداري تحديد معنى الإدارة ومكوناتها ليسهل فهمها وتعلم مناهجها (عبدالرحمن ، ١٩٧٩).

لقد برز مفهوم الإدارة كعلم في أوائل القرن العشرين الميلادي ، حيث أصبحت علمًا له أصوله ونظرياته ومفاهيمه التي يقوم بها ، فالإدارة جهود تحتاج إلى موهبة مصقولة بالخبرة والممارسة التي تقوم على أسس علمية، ومبادئ أخلاقية تحكم علاقات الأفراد ، وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك (مصطفى ، ٢٠٠١م)

وقد عرف فينفر في كتابه" التنظيم الإداري" الإدارة بأنها: تنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتنفيذ السياسة العامة (مصطفى ، ١٩٨٥م ، ص ٩) .ومن الكتّاب العرب الذين عرفوا الإدارة سيد الهواري ، حيث عرفها بأنها " تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه مجهوداتهم ورقابتها .

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"، (الجضعي ، ٢٠٠٦م) .

وعلى ضوء ما تم تقدم من مفاهيم ؛ فإنه يمكن تقديم مفهوم شامل للإدارة على أنها مجموعة عمليات يتم توظيفها عن طريق التخطيط والتنظيم

والتنسيق والرقابة والتوجيه والتقويم، لتحقق الأهداف المرغوبة من خلال مجموعة علاقات بشرية ومادية في إطار تنظيمي منسق للعمل، ويمارسها الأفراد لتنفيذ مهام ومسؤوليات محددة ، لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة .

- **الإدارة المدرسية**:

من خلال ما تقدم من مفاهيم عن الإدارة بصفة عامة كعلم له مبادئه ووظائفه ومفاهيمه ، فإنه يمكن تناول مفهوم الإدارة المدرسية ، وكما نعلم بأنها الإدارة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية فعليًا، كما أن الإدارة المدرسية تعد جزءًا من الإدارة التعليمية، وكلاهما تشتركان في مكونات الإدارة وعناصرها .

وتعتبر الإدارة العامة هي الأصل الذي انبثقت منها الإدارة التعليمية والمدرسية ، وتتفق الإدارة التعليمية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منهما ، ولكنها تختلف عنها في التفاصيل التي تشتقها من طبيعة التربية والتعليم (أحمد ، ٢٠٠١) .

ويعّرفها محمد منير مرسي بأنها مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية .(مرسي ،١٩٨٤، ١٥)

ويرى العجمي (١٩٩٩م) أن الإدارة المدرسية جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة ؛ التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين ، بغرض بناء وإعداد شخصية التلميذ من جميع النواحي علميًا ،وعقليًا ، وأخلاقيًا ، واجتماعيًا، ووجدانيًا ، وجسميًا ، بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة ،ويسهم في تقدم مجتمعه.

- **وظائف الإدارة المدرسية** :

في حين يصنف قراقزة (١٩٩٣) وظائف مدير المدرسة إلى ما يلي :

- التخطيط : يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختيار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين . وعليه فان من أهم وظائف مدير المدرسة كقائد لمدرسته وضع برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه مع توزيع المهام عليهم وتفويضهم بالسلطة بحيث تتفق تلك البرامج مع خطة المدرسة العامة .
- التوجيه والإشراف الفني : يتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضا مع خطة المدرسة العامة .
- التنظيم : تقع على مدير المدرسة مسئولية تنظيم العمل وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل وذلك من اجل الوصول إلى تحقق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل
- الإدارة والتنفيذ: تنفيذ خطة المدرسة العامة ويتم ذلك باستخدام أنشطة مختلفة تتم بالتعاون مع الزملاء حسب طاقاتهم وميولهم وقدراتهم وهذا

يتطلب من مدير المدرسة المعرفة التامة لمن يعملون معه بالإضافة إلى إتباع الأساليب والطرق التعليمية الديمقراطية مع الجميع وكذلك ينبغي على الناظر الإلمام الكامل بجوانب العمل ومتطلباته ليستطيع توزيعه ومتابعته وتقويمه الخ ...

- التجديد والتغيير : تقع على عاتق مدير المدرسة عمليتا التجديد والتغيير ويعني ذلك الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات مغايرة لها في الأسلوب والهدف .
- ويعتمد التجديد والتغيير على عامل هام ألا وهو : عامل التقويم المستمر للعمل من اجل التغيير والتجديد نحو الأفضل .
- التقويم : يعتبر مدير المدرسة مسئولا عن فعالية التقويم الشاملة لجميع جوانب العمل التربوي سواء ما يتعلق بالعاملين أو التلاميذ أو المناهج ومستوى التحصيل – على أن يكون هذا التقويم مستمرا على الدوام – للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل التربوي.

- **واجبات ومسئوليات مدير المدرسة** :

يورد (الحبيب، ١٩٩٣) واجبات ومسئوليات مدير المدرسة في ضوء الاتجاه الشمولي ،وهذا الاتجاه يتسم بالتوازن في اتجاهات مدير المدرسة نحو الجوانب الثلاثة لمسئولياته وواجباته (الفنية والإدارية والاجتماعية) لتصبح اتجاها واحد ، حيث وضعت خمس مسئوليات عامة لمدير المدرسة تتضمن المدى العام للواجبات التي يجب أن يتعامل معها وهي :

- تنظيم المدرسة وإعدادها للتعليم والتدريس وتشمل :
  - ✓ تطوير المنهج من حيث وضع الأهداف والتخطيط لإكتساب التلميذ الخبرات العلمية .
  - ✓ تقييم البرنامج .
- تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الاختيار ، والتوجيه ، والتقييم ، والتدريب أثناء العمل .
- إقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع الذي فيه المدرسة (مجتمع المدرسة) وذلك من خلال التلاميذ وأولياء الأمور الذين يهتمون بأمور المدرسة .
- مساندة وتعزيز الخدمات التي تقدمها المدرسة وهذا من خلال الخدمات الخاصة التي تقدم للعاملين وللطلاب وذوي الحاجات خدمات المواصلات ، الصحة ، التغذية ، المحافظة على منشآت المدرسة .
- علاقة المدرسة بالنظام التعليمي ، وذلك من حيث فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ خطواتها والإجراءات .

- **أنماط القيادة المدرسية** :

- **مفهوم القيادة** :

ويتمثل مفهوم القيادة في :"القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرون مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة، أو (تنظيم غير رسمي " (ماهر ، ١٩٩٧م).

ويرى المغربي (٢٠٠٠م) أن القيادة عملية تتميز بفعالية مستمرة تعبر عن علاقة شخص بآخر ، وهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، حيث يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيرًا مباشرًا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، والتي بواسطتها يمكن للمرؤوس إعطاء المعلومات الراجعة الضرورية لقرارات المدير فيما بعد.

- **الأنماط القيادية** :

ويشير (وليام ردن) إلى أن الاهتمام بالإنتاج والعلاقات الإنسانية من قبل القيادات يكونان ما يسمى (بالأنماط الكامنة) ، وبإدخال بعد ثالث سماه الفاعلية يمكن ظهور الأنماط الكامنة حسب ما تمليه ديناميكية الموقف المؤثر في اتجاهات الأمور، وتتمثل الأنماط الكامنة فيما يلي : (الرفاعي ، ٢٠٠١م).

- النمط الإداري الفعال : وهو الذي يضع ثقته الضمنية في المرؤوسين إلى جانب اهتمامه العالي بالإنتاج ، بحيث يتم التركيز في هذا النمط على العمل والعامل معًا .
- النمط الموفق : وهذا النمط يسعى فيه القائد دائمًا إلى التوفيق ما بين أهمية العمل ، واحتياجات المرؤوسين، وهذا ما قد يفقده عامل الفعالية في النظر إلى الأهداف والعمل على تحقيقها .
- النمط الأوتوقراطي العادل : هذا النمط يقوم القائد بوضع ثقته الضمنية في نفسه، ويعمل على دفع الآخرين إلى عمل ما يريده هو، مع إيجاد بيئة العمل التي تقلل إلى أقصى حد ممكن احتمال ظهور أي سلوك عدواني ضده .
- النمط الأوتوقراطي : يضع العمل الوقتي العاجل فوق أي اعتبارات أخرى ، وغير فعال في علاقاته مع العاملين، وقليل الثقة بهم ، لذا فعمل المرؤوسين يتسم بالولاء تحت ضغط القيادة المباشر المستمر .
- النمط المنمي : هذا النمط يضع فيه ثقته في مرؤوسيه ،ويعمل على تنمية قدرات الآخرين ، ويوفر بيئة العمل التي تزيد من ولاء المرؤوسين للعمل للوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية .
- النمط المجامل : حيث تضع القيادة هنا العلاقات الإنسانية، والتوفيق بين العاملين فوق الاعتبارات الأخرى ، وهو غير فعال لأن رغبته الأكيدة أن يرى نفسه في أفضل صورة بالنسبة للآخرين .
- النمط البيروقراطي : وهذا النمط لا يعمد إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بل يركز على أن يتم العمل في إطار إتباع الأنظمة واللوائح والتعليمات حرفيًا ، حيث تكمن فعاليته في قوة استخدامه لسلطة المكتب ، وإتباعه للتعليمات.
- النمط الانسحابي : وهو يظهر للجميع عدم اهتمامه بالعمل، أو العلاقات الإنسانية، وليست لديه الرغبة في العمل، ويؤثر تأثيرًا سلبيًا على الروح المعنوية للعاملين معه، وينسحب وقد يعوق الآخرين عن أداء وظائفهم، ودائما ما يقبع خلف مكتبه ولا يغادره .

- **المبحث الثالث: أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية في النظام التعليمي بالمملكة العربية السعودية** :

- **أولاً: مشكلات تتعلق بإدارة المدرس**

يذكر (العبد الكريم ، ٢٠٠٩م) بأنه يغلب على إدارة المدرسة الطابع الإداري البيروقراطي الرتيب، الذي يقتصر في كثير من الأحيان على تنفيذ التعليمات بأقل قدر من الكفاءة. فالصلاحيات تكاد تكون معدومة لدى مدير المدرسة، ويقتصر دوره في كثير من الأحيان على تسيير الأمور اليومية الروتينية في المدرسة. وهذا الوضع جعل مدير المدرسة مهددًا دائمًا بالمحاسبة لمخالفة النظام، وبالتالي إعادته معلمًا كما كان.

ويشير (اللوزي، ١٩٩٩) إلى ما يسمى بمعوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي للمؤسسة ، وهي تتمثل في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة .

أما شريف ،١٩٩٩ فقد ذكر في توضيحه عن المبالغة في المركزية كمشكلة إدارية ظهرت في النظام الاشتراكي وذلك من خلال :

- طول خطوط الاتصال بين القيادات السياسية من جهة والتنفيذ من جهة أخرى .
- ظهور المصالح الذاتية للوحدات المختلفة .
- التخلف في الاقتصاد والإدارة .

- **ثانياً: مشكلات تتعلق بالمعلمين** :

أشار (العبد الكريم ، ٢٠٠٩م) بالرغم من إقرار درجة البكالوريوس التربوي حدًا أدنى للتأهل لوظيفة (معلم) إلا أنه في كثير من الأحيان يتم الاستعانة بالحاصلين على درجة البكالوريوس غير التربوي في بعض التخصصات (مثل اللغة الإنجليزية والفيزياء والرياضيات) نتيجة لندرة المعلمين في هذه المجالات. كما أنه لا يوجد معيار للاختيار من الحاصلين على البكالوريوس سوى المفاضلة بينهم بناء على معايير يحكمها العرض والطلب. ورغم أن الوزارة أنشأت نظامًا لاختبار كفاءة المعلمين الجدد إلا أن تدني مستوى المعلمين في هذا الاختبار كثيرا ما يجبر الوزارة على التنازل عن معاييرها والقبول بمعلمين حصلوا على نتائج متدنية في ذلك الاختبار.

هناك ضعف واضح لدى كثير من المعلمين في الجانب العلمي والجانب التربوي ، وقد كشف عن هذا الضعف اختبار الكفايات الذي طبق في العام الدراسي ١٤٢٤/١٤٢٥ للمعلمين الجدد حيث لم يجتز الاختبار بالحصول على ٤٠٪ من الدرجة إلا ٢٧٪ من المتقدمين للاختبار.

كما أشار جودة ١٩٩٧ إلى أن الزيادة في التعقيدات الإدارية تؤدي إلى تأخير المصالح العامة للمواطنين ، مما يستدعي بالتالي ضرورة دراسة هذه المشكلات

دراسة علمية دقيقة بهدف تبسيطها وحل العوائق والصعوبات التي تعترض فعالية أداء الدوائر والمؤسسات القائمة عليها .

كما أن تدني المستوى لا يقتصر على المعلمين الجدد بل يتعداه إلى المعلمين القدامى، كما تشير بعض الدراسات وكثير من تقارير المشرفين التربويين. ينعكس هذا في تركيز المعلمين على استخدام طرق التدريس التقليدية، وبعدهم عن الأساليب الإبداعية في التدريس (بدر،٢٠٠٦م؛ المطيري، ٢٠٠٦م).

ويشير تقرير حالة التعليم السنوي (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ٢٠٠٦م) إلى أن نسبة المعلمين الذين استفادوا من برامج التدريب القصيرة (من ٣ إلى ١٠ أيام) ٥٪ فقط من المعلمين.

- **ثالثًا: مشكلات تتعلق بالطلاب:**

بالرغم من أن النسب الإجمالية لعدد الطلاب في الفصول ونسبة عدد الطلاب للمعلين متدنية، حيث يبلغ متوسط عدد الطلاب في الفصول ٢٥ طالبًا، ونسبة الطلاب للمعلمين معلم لكل عشرة طلاب (وزارة التربية، ٢٠٠٨م)، إلا أن كثيرًا من المدارس خاصة في المرحلة الثانوية داخل المدن تعاني من ارتفاع أعداد الطلاب داخل الفصول، وكذلك من صغر حجم الفصول. وهذا ما يجعل من العسير على المعلمين استخدام طرق التدريس الحديثة (العبد الكريم، ٢٠٠٩م).

- **رابعًا: المبنى المدرسي:**

ذكر (الطياش ،٢٠٠٩م) أن كثيراً من السلبيات التصميمية المعمارية والتنفيذية والعملية انعكست لاحقا على قصور في أداء معظم مباني المدارس، أدت إلى محدودية تحقيق أهداف واستراتيجيات وطرائق ووسائل التعليم الحديث ومن أهمها:

- ترتكز سياسة التعليم على عدة محاور من أهمها: البيئة التعليمية والمقصود بها المبنى المدرسي، والتجهيزات بداخله، حيث يجب أن تتوافر في هذه البيئة عدة معطيات تحقق الهدف من التربية والتعليم ومواكبة التطوير الحاصل في مجال تقنية وسائله، فرغم إنشاء مبان تعتبر حديثه من منظورها العام إلا أنه يوجد بها بعض السلبيات التي تؤثر في سير العملية التعليمية وعدم تحقيق الهدف المنشود من وراء تطبيق استراتيجيات التعليم الحديثة.
- نتج من تطبيق نماذج المدارس في العديد من المواقع من دون مراعاة طبيعة الموقع من حيث الشوارع المحيطة وموقعه بالنسبة إلى الحي السكني وطبوغرافية الموقع ووضع المجاورين حول الموقع إلى تحديد حدوده في نطاق قد يكون عائقا في إمكانية توسعه في المستقبل واستحداث مبان جديدة تحتاجها المدرسة مستقبلا؛ لتواكب ما يستحدث في مجال التعليم الحديث ووسائله وتقنياته لذا فمعظم مباني المدارس تعاني عدم وجود المرونة المساحية الكافية لتقبل ذلك التغيير وتلك المستجدات في مجال التعليم.
- تمتاز معظم مخططات نماذج المدارس الحكومية ببساطة تصميمها وسهولة قراءة فكرة تكوينها وخلوها من أي تعقيدات تنفيذية يمكن أن تشكل صعوبة

على مقاولي التنفيذ، إلا أن معظم تلك المباني تعاني بعد فترة وجيزةٍ استخدامها إلى قصور في أدائها الوظيفي وكثرة أعطال خدماتها خصوصا في مجال الكهرباء والسباكة والعزل المائي والتسريبات وطفح المجاري.

- الحاجة إلى تجهيزات التعليم الحديث لإتمام العملية التربوية والتعليمية بأفضل صورها، كما للأثاث المدرسي تأثيره الكبير في الطالب والطالبة والمتمثل في التصميم الداخلي للفصل ونوعية مقاعد الدراسة وألوان الحوائط و الأجهزة الإيضاحية ونظام الإضاءة والتكييف وللجهاز الإداري في المدارس فعاليته في ربط المدرسة بالوزارة، وبأولياء أمور الطلبة والطالبات، وكلما كان هذا الجهاز متمكنا ويضم العناصر البشرية ذات الكفاءة وتوفر له التجهيزات اللازمة ووسائل الاتصال الحديثة، انعكس ذلك على نجاح العملية التربوية والتعليمية، فمعظم المدارس الحكومية والخاصة تفتقر إلى مثل هذه التجهيزات ووسائل الاتصال وتفتقر أيضا إلى اللمسة المعمارية الجمالية لمبنى المدرسة داخليا وخارجيا.
- معظم نماذج تصميم المدارس يتم تطبيقها من دون النظر إلى الموقع، أو المنطقة المزمع إنشاء المدرسة فيها، ولا يراعى عند التنفيذ اختلاف الموقع من الناحية البيئة وطبوغرافية الأرض، ولا طبيعة الأحياء السكنية.
- معظم نماذج تصميم مباني المدارس لا يراعى عند تطبيقها في مناطق مختلفة الشخصية المعمارية والبيئة العمرانية المتميزة بها المنطقة، فتظهر مباني المدارس عنصرا نشازا معماريا وسط نسيج عمراني متقارب إلى حد ما، وفي هذا إغفال للشخصية المعمارية والبيئة العمرانية للمنطقة. (الطياش، ٢٠٠٩ م).

كما أن تلك المباني أدت إلى ازدحام الطلاب بالفصول (وإن كانت أدت إلى قلة عدد الطلاب داخل الفصول مما يعطي انطباعًا مضللا). وتشير بعض الدراسات إلى أن نسبة المدارس المستأجرة قد تصل إلى النصف (المقرن والجديد، ٢٠٠٩م).

وترى (الشمري ٢٠٠٤) بأن المشكلات الإدارية هي ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية ، وغياب الحوافز للمديرة المبدعة ، تذمر المعلمات من حصص الاحتياط ، وتدين حماس المعلمات للأنشطة غير الصفية ،وكثرة الأجازات المرضية للمعلمات ، وضعف مساحة حجرات الفصول الدراسية ، وعدم مناسبة المباني المدرسية لأداء العمل التربوي ، وضعف المخصصات المالية الممنوحة لإدارة المدرسة ، وضعف استجابة إدارة التعليم لحاجات المدرسة .

- **الفصل الرابع** : **إجراءات الدراسة** :
- **منهج الدراسة** :

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي المسحي حيثٍ يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجدٍ في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا، فالتعبير

الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة،أو حجمها. كما أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات..

- **مجتمع الدراسة** .

مجتمع الدراسة كما أشار عبيدات (٢٠٠٣م) هو "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة ". وتكون مجتمع الدراسة الحالية من:

- جميع المشرفين التربويين بمحافظة القنفذه والبالغ عددهم ٨٤ مشرفاً.
- جميع مديري المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه والبالغ عددهم ٥٠ مديراً.

جدول رقم (١): وصف مجتمع الدراسة

الوظيفة	العدد	٪
مشرف تربوي	٨٤	٦٢.٧
مدير مدرسة	٥٠	٣٧.٣
الكلي	١٣٤	١٠٠

يلاحظ أن عدد أفراد المجتمع الكلي من المشرفين التربويين ومديري المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه ١٣٤ فردا، منهم ٨٤ مشرفا تربويا ويمثلون ٦٢.٧٪من حجم مجتمع الدراسة و٥٠ مديراً ويمثلون ٣٧.٣٪ من حجم مجتمع الدراسة.

- **عينة الدراسة** :

لم يلجأ الباحث إلى أسلوب العينة، بل قام بالتطبيق على كامل أفراد مجتمع الدراسة، وبعد استرجاع الاستبيانات واستبعاد غير المكتمل والذي لم يرد ، كان عدد الاستبيانات المكتملة والتي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي ١١٩ استبيان وهي: تمثل حوالي ٨٨.٨١٪ من حجم مجتمع الدراسة.

وصف مجتمع الدراسة حسب العمل الحالي

جدول رقم (٢): وصف مجتمع الدراسة حسب العمل الحالي

العمل الحالي	العدد	%
مشرف تربوي	٧١	٥٩.٧
مدير مدرسة	٤٨	٤٠.٣
المجموع	١١٩	١٠٠

وصف مجتمع الدراسة حسب الإعداد التربوي

جدول رقم (٣): وصف مجتمع الدراسة حسب الإعداد التربوي

الإعداد التربوي	العدد	%
تربوي	١١٥	٩٦.٦
غير تربوي	٤	٣.٤
المجموع	١١٩	١٠٠

وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (٤- أ): وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
أقل من البكالوريوس	١	٠.٨
بكالوريوس	٩٤	٧٩
دبلوم عالى بعد البكالوريوس	٧	٥.٩
ماجستير فأعلى	١٧	١٤.٣
المجموع	١١٩	١٠٠

نظرا لوجود فرداً واحداً فقط من المؤهل العلمي أقل من البكالوريوس ، وكذلك ٧ فرداً من مجتمع الدراسة ذوي المؤهل العلمي دبلوم عالي بعد البكالوريوس ، لذا تم دمج بعض فئات المؤهل العلمي معًا، وذلك حتى يتمكن الباحث فيما بعد من عمل المقارنات الإحصائية بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي. وأصبحت الفئات كالتالي:

جدول رقم (٤- ب): وصف مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
بكالوريوس فأقل	٩٥	٧٩.٨
دراسات عليا	٢٤	٢٠.٢
المجموع	١١٩	١٠٠

وصف مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل الحالي :

جدول رقم (٥): وصف مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل الحالي

سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من ٧ سنوات	٢٠	١٦.٨
من ٧ - أقل من ١٤ سنة	٥٢	٤٣.٧
من ١٤ - أقل من ٢١ سنة	٢٦	٢١.٩
من ٢١ سنة فأكثر	٢١	١٧.٦
المجموع	١١٩	١٠٠

- **أداة الدراسة** :

- قام الباحث بتحديد أداة الدراسة في صورة الاستبيان، لأنه أكثر أدوات البحث استخداماً، وهو الأكثر ملائمة للدراسة الحالية.
- تم تحديد أهداف الاستبيان في معرفة درجة المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس.
- تم تحديد المصادر التي يلجأ إليها الباحث لبناء أداة الدراسة فيما يلي:
  - ✓ الدوريات والمجلات التربوية والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية.
  - ✓ مقابلة مجموعة من ذوي الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم.

- **صدق أداة الدراسة** :
- **الصدق الظاهري (المحكمين)** :

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء فقراتها، وعرضها على المشرف على الرسالة تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أم القرى، وبعض الزملاء المشرفين التربويين ومديري المدارس، وكان :

- الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن مجتمع الدراسة من حيث: العمل الحالي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الحالي.
- الجزء الثاني: و يشمل ٥١ عبارة وزعت على ٢ محور كالتالي:

✓ المحور الأول: المشكلات الإدارية : و تكون هذا المحور من ٢٧عبارة تأخذ الأرقام من ١- ٢٧ .

✓ المحور الثاني: المشكلات التعليمية: و تكون هذا المحور من ٢٤ عبارة تأخذ الأرقام من ٢٨ . ٥١. ملحق رقم ١، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضحا به مشكلة، وأهداف الدراسة، وتساؤلاتها، و بلغ عدد المحكمين 17 محكما. ملحق رقم 2، وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وانتمائها للمحور، وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته. وبناءً على آراء المحكمين حول مدى مناسبة الاستبانة لأهداف الدراسة، ووفقا لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات لغويا، وإضافة وحذف بعضها ليصبح عدد العبارات في الاستبانة ٤٥ عبارة موزعة على محورين.

- **ثبات أداة الدراسة** :

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق: معامل الفا كرونباخ

جدول رقم (٦): معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الفا كرونباخ

المحور	قيمة الفا كرونباخ
الأول	٠.٩٦
الثاني	٠.٩٧
الدرجة الكلية	٠.٩٧

وجد أن قيمة معامل ألفاكرونباخ للمقياس ككل تساوي ٠.٩٧، كذلك كانت قيم الفا كررونباخ للمحاور مرتفعة حيث كانت ٠.٩٦ للمحور الأول و٠.٩٧ للمحور الثاني. وهذه القيم مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها .

- **الفصل الخامس : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة** :
- **عرض نتائج الدارسة ومناقشتها** :

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدارسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي :

ما المشكلات الإدارية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك للعبارات المدونة في المحور الأول بالاستبيان والتي تأخذ الأرقام من ١- ٢٤ وتقيس المشكلات الإدارية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، وتم كذلك حساب المتوسط الحسابي العام للمحور، وعرضت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الأول: المشكلات الإدارية

مسلسل	تعاني المدارس المشتركة من المشكلات الإدارية التالية	درجة وجود المشكلات			الاستجابة
		الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
3	كثرة المهام الإدارية الموكلة لمديري المدارس .	1	4.42	0.78	كبيرة جداً
18	غياب الحوافز (مادية / معنوية)للعاملين.	2	4.34	0.80	كبيرة جداً
22	ممارسة طلاب المراحل الدنيا التقليد السلبي لطلاب المراحل العليا.	3	4.12	0.88	كبيرة
23	انتشاربعض السلوكيات بين الطلاب كالهروب والتدخين والتسرب.	4	4.11	0.94	كبيرة
4	نقص الكادر الإداري .	5	4.11	1.04	كبيرة
8	كثرة السجلات الإدارية في المراحل المتعددة.	6	4.08	0.83	كبيرة
2	كثرة الأنظمة واللوائح الإدارية.	7	4.03	0.90	كبيرة
5	نقص الصلاحيات والمزايا لمدير المدرسة .	8	4	0.91	كبيرة
9	كثرة البرامج الالكترونية الإدارية .	9	3.99	0.93	كبيرة
14	عدم وجود مرشد طلابي متابع لكل مرحلة.	10	3.96	0.95	كبيرة
7	تداخل برامج الخطط الإدارية .	11	3.94	0.88	كبيرة
17	نقص عدد الغرف الإدارية .	12	3.87	1.03	كبيرة
13	نقل طلاب كافة المراحل في وسيلة نقل واحدة.	13	3.83	1.05	كبيرة
24	ازدياد المشكلات الأخلاقية بين الطلاب.	14	3.83	1.11	كبيرة
6	خشية بعض مديري المدارس من إدارتها .	15	3.8	0.93	كبيرة
10	صعوبة الإشراف على الطلاب المنتهي يومهم الدراسي قبل زملائهم.	16	3.77	1.04	كبيرة
1	قلة الاهتمام من الجهات العليا بمشاكلها المادية والبشرية.	17	3.72	0.93	كبيرة
19	صعوبة متابعة مدير المدرسة لدفاتر تحضير المعلمين بشكل يومي.	18	3.7	1.01	كبيرة
16	تأخر انتظام الجدول الدراسي واستقراره.	19	3.69	1.06	كبيرة
12	تفاقم مظاهر العنف نتيجة تعدد مواعيد انصراف الطلاب.	20	3.59	1.09	كبيرة
15	اختلاف ضبط النظام الصفي من مرحلة إلى أخرى.	21	3.58	0.93	كبيرة
20	تدني تفاعل الطالب مع البرامج والأنشطة المختلفة.	22	3.58	1.00	كبيرة
11	تفاوت كبير في أعمار الطلاب.	23	3.58	1.32	كبيرة
21	قلة اتصال الطالب مع زملائه في المراحل الأخرى.	24	3.35	1.10	متوسطة
	المتوسط العام		3.87	0.51	كبيرة

تم قياس درجة المشكلات الإدارية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس من خلال ٢٤ عبارة، ولوحظ وجود استجابة بدرجة كبيرة جدا على ٢ عبارة، واستجابة بدرجة كبيرة على ٢١ عبارة متوسطة على ١عبارة.

قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة المشكلات الإدارية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، تراوحت من ٤.٤٢ للعبارة رقم ٣ وهي: كثرة المهام الإدارية الموكلة لمديري المدارس إلى ٣.٣٥ للعبارة رقم ٢١ وهي: قلة اتصال الطالب مع زملائه في المراحل الأخرى وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الثالثة متوسطة والفئة الرابعة كبيرة والفئة الخامسة كبيرة جدا. وكانت قيمة المتوسط الحسابي العام تساوي ٣.٨٧ وهو يشير إلى الاستجابة كبيرة.

ثانياً: التساؤل الثاني: ما المشكلات التعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك للعبارات المدونة في المحور الثاني بالاستبيان والتي تأخذ الأرقام من ٢٥- ٤٥ وتقيس المشكلات التعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، وتم كذلك حساب المتوسط الحسابي العام للمحور، وعرضت النتائج كما فى الجدول (٩).

تم قياس درجة المشكلات التعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس من خلال ٢١ عبارة، ولوحظ وجود استجابة بدرجة كبيرة جدا على ١ عبارة، واستجابة بدرجة كبيرة على ١٩ عبارة، واستجابة بدرجة متوسطة على ١ عبارة.

قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة المشكلات التعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس، تراوحت من ٣.٣٩ للعبارة رقم ٢٨ وهي: نقص عدد المعلمين إلى ٤.٤١ للعبارة رقم ٤٥ وهي: غياب البيئة المدرسية الجاذبة للطلاب في المراحل المختلفة. وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الثالثة والفئة الرابعة كبيرة والفئة الخامسة كبيرة جدا. وكانت قيمة المتوسط الحسابي العام تساوي ٣.٨٥ وهو يشير إلى الاستجابة كبيرة.

التساؤل الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $\infty \leq$ ٠.٠٥ بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول المشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية تعزى إلى: العمل الحالي، الإعداد التربوي ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الحالي؟

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مجتمع الدراسة حول المحور الثاني: المشكلات التعليمية

مسلسل	تعاني المدارس المشتركة من المشكلات الإدارية التالية	درجة وجود المشكلات			الاستجابة
		الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
45	غياب البيئة المدرسية الجاذبة للطلاب في المراحل المختلفة.	1	4.41	0.88	كبيرة جداً
41	ضعف التجهيزات التعليمية والتقنية والمختبرات في المدارس.	2	4.17	0.93	كبيرة
39	قصور المباني المدرسية الملائمة للعملية التربوية من حيث الكيف والكم.	3	4.13	1.01	كبيرة
36	تذمر بعض المعلمين من التدريس في المراحل المتعددة.	4	4.11	0.86	كبيرة
29	تهرب المعلمين من التدريس في بعض المراحل.	5	4.06	0.95	كبيرة
44	الاقتصار على مصادر تعلم، ومعمل حاسب آلي لكافة المراحل.	6	4.06	0.98	كبيرة
43	تداخل مواعيد البرامج التدريبية للمعلمين في المراحل المختلفة.	7	3.98	0.97	كبيرة
40	تباين وتداخل خطط النشاط الطلابي .	8	3.92	0.90	كبيرة
34	ضعف قدرة المعلمين حديثي التخرج على التدريس في المراحل المتعددة.	9	3.92	0.95	كبيرة
31	ضعف إلمام المعلم للخصائص النمائية للمراحل المختلفة.	10	3.86	0.94	كبيرة
37	اختلال في توزيع المعلمين على التخصصات لمختلف المراحل.	11	3.83	0.96	كبيرة
42	ندرة الزيارات الفنية للمعلمين في المراحل المكملين فيها.	12	3.82	1.04	كبيرة
25	انخفاض مستوى الطلاب التحصيلي.	13	3.81	0.91	كبيرة
35	تدني استخدام أساليب التدريس المناسبة لكل مرحلة.	14	3.78	0.87	كبيرة
38	إلزام المعلم باستكمال نصابه من الحصص في المراحل الأخرى.	15	3.64	1.10	كبيرة
32	كثافة التكليفات الكتابية للمعلم .	16	3.63	0.83	كبيرة
33	خلط بعض الإداريين والمعلمين بين أهداف المراحل المختلفة.	17	3.61	0.98	كبيرة
27	ارتفاع نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية.	18	3.61	1.08	كبيرة
30	تكليف المعلمين بتدريس مواد في غير مجالات تخصصهم.	19	3.57	1.14	كبيرة
26	خلط المعلم بين لوائح تقويم الطالب في المراحل المختلفة.	20	3.54	0.98	كبيرة
28	نقص عدد المعلمين.	21	3.39	1.09	متوسطة
	المتوسط العام		3.85	0.57	كبيرة

- **أولا: المقارنة حسب العمل الحالي:**

للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان والدرجة الكلية حسب اختلاف العمل الحالي، تم استخدام اختبارات وكانت النتائج كما فى الجدول (١٠) .

جدول رقم (١٠): نتائج اختبارت للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب اختلاف العمل الحالي

المحور	العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأول	مشرف تربوي	71	3.81	0.49	1.78	117	٠.٠٨
	مدير مدرسة	48	3.98	0.54			
الثاني	مشرف تربوي	71	3.82	0.58	0.61	117	٠.٥٤
	مدير مدرسة	48	3.89	0.57			
الدرجة الكلية	مشرف تربوي	71	3.81	0.50	1.30	117	٠.٢٠
	مدير مدرسة	48	3.94	0.51			

- **المحور الأول: المشكلات الإدارية:**

المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين ٣.٨١ ومديري المدارس ٣.٩٨، وعند المقارنة بين هذه المتوسطات الحسابية كانت قيمة ت تساوي ١.٧٨ وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ∞≤٠.٠٥ فيما يتعلق بالمشكلات الإدارية.

- **المحور الثاني: المشكلات التعليمية:**

المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين ٣.٨٢ ومديري المدارس ٣.٨٩، وعند المقارنة بين هذه المتوسطات الحسابية كانت قيمة ت تساوي ٠.٦١ وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ∞≤٠.٠٥فيما يتعلق بالمشكلات التعليمية.

- **الدرجة الكلية: المشكلات الإدارية والمشكلات التعليمية:**

المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين ٣.٨١ ومديري المدارس ٣.٩٤، وعند المقارنة بين هذه المتوسطات الحسابية كانت قيمة ت تساوي ١.٣٠ وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ∞≤٠.٠٥فيما يتعلق بالمشكلات الكلية.

- **ثانيا: المقارنة حسب الإعداد التربوي:**

للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان والدرجة الكلية حسب اختلاف الإعداد التربوي، تم استخدام اختبار مان وتني حيث تعذر استخدام اختبارات بسبب انخفاض عدد أفراد مجتمع الدراسة ذوي الإعداد غير التربوي ٤ أفراد كما تم الإشارة إلى ذلك في الفصل الثالث عند وصف مجتمع الدراسة. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١١):

جدول رقم (١١): نتائج اختبار مان وتني للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب اختلاف الإعداد التربوي

البعد	الإعداد التربوي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة مان وتني	قيمة ز	الدلالة الإحصائية
الأول	تربوي	115	3.88	0.51	60.06	٢٢٣	0.11	٠.٩١
	غير تربوي	4	3.85	0.62	58.25			
الثاني	تربوي	115	3.85	0.57	59.77	202.50	0.39	٠.٦٩
	غير تربوي	4	3.93	0.66	66.63			
الدرجة الكلية	تربوي	115	3.86	0.50	59.87	215	0.22	٠.٨٢
	غير تربوي	4	3.89	0.63	63.75			

- **المحور الأول: المشكلات الإدارية:**

المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة أصحاب الإعداد التربوي ٣.٨٨ بمتوسط رتب ٦٠.٠٦، والإعداد غير التربوي ٣.٨٥ بمتوسط رتب ٥٨.٢٥. وعند المقارنة بين هذه المتوسطات الحسابية كانت قيمة مان وتني تساوي ٢٢٣ وتم اختبار دلالتها الإحصائية من خلال قيمة ز وتساوي ٠.١١، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ∞≥٠.٠٥فيما يتعلق بالمشكلات الإدارية.

- **المحور الثاني: المشكلات التعليمية:**

المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة أصحاب الإعداد التربوي ٣.٨٥ بمتوسط رتب ٥٩.٧٧، والإعداد غير التربوي ٣.٩٣ بمتوسط رتب ٦٦.٦٣. وعند المقارنة بين هذه المتوسطات الحسابية كانت قيمة مان وتني تساوي ٢٠٢.٥ وتم اختبار دلالتها الإحصائية من خلال قيمة ز وتساوي ٠.٣٩، وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ∞≥٠,٠٥ فيما يتعلق بالمشكلات التعليمية.

- **ثالثا: المقارنة حسب المؤهل العلمي:**

للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان والدرجة الكلية حسب اختلاف المؤهل العلمي، تم استخدام اختبارات وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (١٢):

جدول رقم (١٢): نتائج اختبارت للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب اختلاف المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمى	العدد	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	قيمة مان وتنى	قيمة ز	الدلالة الإحصائية
الأول	بكالوريوس فأقل	95	3.90	0.50	1.10	117	٠.٢٧
	دراسات عليا	24	3.77	0.58			
الثاني	بكالوريوس فأقل	95	3.86	0.57	0.43	117	٠.٦٧
	دراسات عليا	24	3.81	0.60			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	95	3.88	0.48	0.83	117	٠.٤١
	دراسات عليا	24	3.79	0.57			

- **المحور الأول: المشكلات الإدارية:**

المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل ٣.٩٠، والدراسات العليا ٣.٧٧. وعند المقارنة بين هذه المتوسطات الحسابية كانت قيمة ت تساوي ١.١٠ وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ∞≥٠,٠٥ فيما يتعلق بالمشكلات الإدارية.

- **المحور الثاني: المشكلات التعليمية:**

المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة أصحاب المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل ٣.٨٦، والدراسات العليا ٣.٨١. وعند المقارنة بين هذه المتوسطات الحسابية كانت قيمة ت تساوي ٠.٤٣ وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ∞≥٠,٠٥ فيما يتعلق بالمشكلات التعليمية.

- **رابعا: المقارنة حسب سنوات الخبرة في العمل الحالي:**

للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول محاور الاستبيان والدرجة الكلية حسب اختلاف حسب سنوات الخبرة في العمل الحالي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ف وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٣): نتائج اختبار ف للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حسب اختلاف سنوات الخبرة

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	0.81	3	0.27	1.02	0.39
	داخل المجموعات	30.41	115	0.26		
	الكلي	31.23	118			
الثاني	بين المجموعات	0.73	3	0.24	0.74	0.53
	داخل المجموعات	37.67	115	0.33		
	الكلي	38.40	118			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.46	3	0.15	0.60	0.61
	داخل المجموعات	29.20	115	0.25		
		29.66	118			

- **المحور الأول: المشكلات الإدارية:**

قيمة ف تساوي ١.٠٢ وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ∞≤٠,٠٥ فيما يتعلق بالمشكلات الإدارية.

- **المحور الثاني: المشكلات التعليمية:**

قيمة ف تساوي ٠.٧٤ وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ∞≤٠,٠٥ فيما يتعلق بالمشكلات التعليمية.

- **الدرجة الكلية: المشكلات الإدارية والتعليمية:**

قيمة ف تساوي ٠.٦٠ وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ∞≤٠,٠٥ فيما يتعلق بالمشكلات الكلية.

- **تفسير ومناقشة النتائج للتساؤل الثالث:**

ورأى الباحث أن عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف العمل الحالي، الإعداد التربوي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، سواء في المشكلات الإدارية، أو التعليمية، أوكلاهما معا، فإن هذا مؤشر على أن هناك اتفاق عام بين أفراد عينة الدراسة بالرغم من اختلافاتهم في العمل الحالي، والإعداد التربوي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على وجود تلك المشكلات وبدرجة كبيرة. وعزى الباحث السبب إلى أن المشرفين التربويين ومديري المدارس غالبا ما يكونون من أهل الخبرة التربوية ويتضح لنا من خلال توزيع مجتمع الدراسة أن ما نسبته ٩٦.٦٪ لديهم إعداد تربوي، وأن ما نسبة ٩٢٪ لديهم مؤهل بكالوريوس، وأن ٨٣.٢٪ لديهم خبرة في العمل الحالي فوق ٧ ـــ فأعلى . وهذا مما جعل تصورهم للمشكلات الإدارية والتعليمية في المدارس المشتركة برغم اختلاف إعدادهم التربوي، ومؤهلهم الدراسي ، وخبرتهم في العمل الحالي متقاربة، وربما يعود ذلك إلى أنهم يطبقون نفس التعليمات، والأنظمة الصادرة من وزارة التربية والتعليم، أو أنهم لا تفوض لهم الصلاحيات

بغض النظر عن إعدادهم التربوي أو مؤهلاتهم ، أو خبرتهم في العمل الحالي ، لحل القضايا والإشكاليات التي تواجههم في مدارسهم ، ولعل السبب في ذلك أيضا يعود إلى تشابه البيئة المدرسية المحلية التي تتواجد فيها مدارسهم إلى حد كبير .

- **الفصل السادس** : **توصيات الدراسة ومقترحاتها** :

حيث أن التوصيات تنبثق من نتائج الدراسة، لذا فإن الباحث ومن خلال النتائج التي حصل عليها في الدراسة الحالية يوصي بما يلي:

أولاً : حيث أن درجة المشكلات الإدارية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس كبيرة، لذا يوصي الباحث بالعمل على إيجاد حلول لتلك المشكلات وفق ما يلي :

- إلغاء المركزية في وزارة التربية والتعليم وإعطاء المدارس المزيد من الصلاحيات .
- إلحاق مديري المدارس المشتركة والمعلمين بدورات تدريبية متخصصة لكيفية التعامل مع المراحل المختلفة.
- إعطاء إدارات التربية والتعليم ومكاتبها صلاحية تقدير الحاجة إلى فصل المراحل المشتركة.
- إيجاد الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المدارس المشتركة .
- تدعيم المدارس المشتركة بالموظفين الإداريين ومدخلي البيانات .
- زيادة عدد المرشدين الطلابيين ، ووكلاء المدارس .

ثانياً : حيث أن درجة المشكلات التعليمية في المدارس المشتركة بمحافظة القنفذه التعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس كبيرة، لذا يوصي الباحث بما يلي :

- توزيع التجهيزات التعليمية والتقنية والمختبرات باعتبار كل مرحلة دراسية منفصلة بذاتها .
- إعطاء أفضلية في نقاط النقل الخارجي والداخلي للمعلمين الذين يدرسون في المراحل المشتركة .
- رفع ميزانية المدارس المشتركة لما يحقق البيئة المدرسية الجاذبة في المراحل المختلفة .
- توجيه المعلم للتدريس في مرحلة واحدة فقط في المدارس المشتركة.

- **قائمة المراجع** :

- أبو عودة، فوزي حرب رشيد (٢٠٠٤): المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، رسالة دكتوراة (غير منشورة) جامعة عين شمس، القاهرة.
- أحمد ، احمد إبراهيم (٢٠٠١): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة .
- باعباد ، علي هو (١٩٩٤) " المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية " دراسة مقدمة للمؤتمر السنوي الثاني التابع للجمعية

المصرية للتربية المقارنة ، في الفترة ٢٢يناير ١٩٩٤ ، كلية التربية جامعة عين شمس ، القاهرة
- الجضعي ، خالد سعد (٢٠٠٦م)، الإدارة : النظريات والوظائف ، الطبعة الأولى.
- جودة ، محفوظ أحمد (١٩٩٧) الإدارة العامة وتطبيقاتها في الأردن ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع .
- الحبيب،فهد إبراهيم(١٩٩٣).مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، دراسات تربوية ، (٥٦) ، ٢٣٧- ٢٦٧.
- الحقيل ، سليمان عبد الرحمن الحقيل(٢٠٠٣) . نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية . مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض ، الطبعة الخامسة عشر .
- الدوسري ، صالح (١٩٩٧م) . مسح المشكلات السلوكية لطلاب المراحل التعليمية الثلاث في المناطق التعليمية محافظة جدة، والمدينة المنورة وعسير، والرياض، والشرقية، (دراسة غير منشورة).
- ديراني ، عيد دراسة استطلاعية لمشكلات مديري المدارس الابتدائية بالمناطق القروية في المملكة العربية السعودية . جامعة الملك سعود مركز الأبحاث التربوية ، الرياض (١٩٨٧) .
- الرحيلي ،عايض بن نافع بن عايض(٢٠٠٣م) مشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن . رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض ، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الرفاعي ، سعد بن سعيد (٢٠٠١م) إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية ، جدة : مكتبة كنوز المعرفة .
- الزهراني، عبد الرحيم(١٩٩٣م) أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس ذات المراحل المشتركة للبنين بالطائف كما يراها المديرون . رسالة ماجستير غير منشورة .مكة المكرمة ، كلية التربية جامعة أم القرى .
- شريف ، علي (١٩٩٩) .إدارة المنظمات الحكومية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
- الشمري ، ذهب نايف مظهور(٢٠٠٤م) . المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات .(رسالة ماجستير غير منشورة)
- الضيدان ، الحميدي بن محمد ضيدان(٢٠٠٦م) المشكلات التي تواجه مديري المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- الطلحي ، عليوي بن دخيل (١٩٩٣م) أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة . رسالة ماجستير غير منشورة . مكة المكرمة ، كلية التربية، جامعة أم القرى .
- الطياش، خالد. (١٤٣٠). مباني المدارس الحكومية، معادلة الكم والكيف. http://www.alriyadh.com/article٤١٨٥١٤.html
- عابدين، محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة . جامعة القدس . القدس (٢٠٠١).
- العاجز ، فؤاد علي (٢٠٠٠) المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد التاسع ، العدد الأول ، ص٢٠٩ ص٢١٠
- عبد الرحمن، هاني: الإدارة التربوية- بحوث ودراسات ، مطبعة التوفيق ، عمان(١٩٧٩).
- العبد الكريم ، راشد بن حسين ، (٢٠٠٩م) .التعليم العام السعودي: المشكلات معروفة والحلول متوفرة ولكن ؟ مجلة المعرفة العدد ١٧٧ . http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=4378

- العجمي ، محمد حسنين (١٩٩٩م) الإدارة المدرسية ، القاهرة: دار الفكر العربي .
- عيساوي، علي عبده عيسى (٢٠٠٣): مشكلات المباني المدرسية المستأجرة في محافظة صبيا التعليمية ودور مديري المدارس في علاجها .رسالة ماجستير .منشورة .كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- فيصل المطيري. (١٤٢٦). معوقات استخدام التعلم التعاوني في تدريس العلوم الشرعية في المرحلة المتوسطة. الرياض: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- قراقزة،محمود عبد القادر علي (١٩٩٣).نحو إدارة تربوية واعية، بيروت:دار الفكر العربي.
- اللوزي ، موسى (١٩٩٩) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم ، عمان ، دار وائل للطباعة.
- ماهر ، أحمد (١٩٩٧ م) السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الإسكندرية : مركز التقنية الإدارية
- مرسي، محمد منير(١٩٨٤).الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها،القاهرة:دار الكتب.
- مشروع ميجي. (٢٠٠٨) ميجي: قوى بشرية قادت للتغيير. (ترجمة عصام حمزة). هيئة الإذاعة والتلفزيون اليابانية. دار الشروق. القاهرة.
- مصطفى ، صلاح عبدالحميد (٢٠٠١م) الإدارة والتخطيط التربوي، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع .
- المغربي، كامل محمد (٢٠٠٠م) الأساسيات والمبادئ في الإدارة ، الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- المقرن، عبدالعزيز، والمقرن، منصور. (١٤٣٠). دراسة تأثير التصميم المعماري في الوصول إلى نموذج مدرسي مرن يتكامل مع المواقع الجبلية الوعرة بالمملكة العربية السعودية

****