# دور الإدارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهه نظر معلمى بعض المدارس بمنطقة عسير

## إعـــداد

**د/ جيهان عبدالعزيز رجب عبد العزيز**

**أستاذ مساعد / التربية المقارنة والإدارة التعليمية**

**جامعة الملك خالد (كلية التربية – شطر الطالبات – أبها)**

**المملكة العربية السعودية**

*Blind Reviewed Journal*

**مستلخص البحث:**

هدف البحث إلى التعرف على دور الادارة االمدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهه نظر معلمى بعض المدارس بمنطقة عسير من خلال تحديد درجة ممارسات مدير المدرسة لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية، والفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية، والمشكلات التى تواجه إدارة المدرسة فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة ( ٢٢٥) معلم من بعض مدارس منطقة عسير، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٤٤ هـ.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة المدرسية تقوم بدورها لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية بشكل جيد وكذلك ادارته، من خلال دورها تجاه المعلم والبيئة والاهتمام بالأنشطة والمناهج الدراسية وذلك لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية، ومن الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية(تعزيز الثقة بنفس الطالب، ومساعدة الطالب على التكيف مع الظروف البيئية لمتطلبات المجتمع وتحقيق ربط كامل بين العلم والعمل)، ومن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية (عدم تخصيص الوقت الكافي للمجالات العلمية مثل تخصيص وقت لإجراء التجارب، وعدم اشتراك أولياء الأمور للعمل معا من أجل تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية).

كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب المعلمون على إدارة البرامج المختلفة لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية، والمطالبة بتوفير الإمكانات اللازمة التي تعين على تحقيق الأهداف.

**الكلمات المفتاحية**:دور الادارة المدرسية– المرحلة الإبتدائية – منطقة عسير.

**Abstract of the research**:

The aim of the research is to identify the role of the school administration in achieving the objectives of the primary stage from the point of view of teachers of some schools in the Asir region by determining the degree of the school principal's practices to achieve the objectives of the primary stage, the benefits of achieving the objectives of the primary stage, and the problems facing the school administration in achieving the objectives of the primary stage. The study used the descriptive analytical approach, and the study sample amounted to (225) teachers from some schools in the Asir region, and they were randomly selected from the study population during the academic year 1444.

The results of the study showed that the school administration plays its role to achieve the goals of the primary stage well, as well as its management through its role towards the teacher and the environment and attention to activities and curricula in order to achieve the goals of the primary stage, and from the benefits of achieving the goals of the primary stage (increasing confidence in the same student, and helping the student to Adapting to the environmental conditions of society's requirements and achieving a complete link between science and work), and one of the problems facing the school administration in achieving the objectives of the primary stage (not allocating enough time for scientific fields such as allocating time for experiments, and not involving parents to work together in order to achieve the objectives of the primary stage).

**Key words:** - School administration Role -- Primary stage - Asir region.

**مقدمة:**

تهدف الإدارة المدرسية إلي تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من أجل تحقيق هدف معين ، وتوسعت أهداف الإدارة المدرسية وتغير مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلي تيسير شئون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر علي العناية بالنواحي الإدارية ، بل أصبحت تعتني بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالطلاب وبالمنهج و المعلمين والمجتمع المحلي وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة.

ويعتمد نجاح أي مؤسسة بالإضافة إلى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة بالدرجة الأولى على قدرة وكفاءة إدارتها في تسيير هذه المؤسسة فحتى إذا ما توافرت جميع الإمكانيات المهيأة للنجاح ولم توضع هذه الإمكانيات بأيدي إداريين ناجحين قادرين على استغلالها الاستغلال الأمثل فإن هذه الإمكانيات ستهدر وبالتالي فشل برنامج تلك المؤسسة وينطبق هذا على المؤسسات التعليمية المختلفة مثلها مثل المؤسسات الأخرى فعن طريق الإدارة التعليمية يتم تنظيم الإمكانيات البشرية والتنسيق فيما بينها وتوزيع الإمكانيات المادية المتمثلة في المباني والمعامل والورش و غيرها حسب التخصصات وحسب قدرة كل عنصر بشري على استغلال العنصر المادي المتوفر والإدارة المدرسية باعتبارها جزءا من الإدارة التعليمية تعمل على التنسيق لتنظيم أعمال المعلمين،وتحديد المسؤوليات تفاديا لإضاعة الجهد والوقت والمال وتحاشيا للتضارب والتكرار في الأعمال( الرشيدى ، ٢٠٢٠، ٢) .

وللمدرسة أهميتها ودورها الفعال في الرقي بالمجتمع فبعد التنشئة الأسرية للطفل في بيته وتعلمه بعض المهارات الاجتماعية المهمة تقوم المدرسة بتنشئة الأبناء وتربيتهم تربية مقصودة وموجهة لتحقيق أهداف المجتمع، حيث إن أهداف الإدارة المدرسية تتميز بالدقة والتنوع بين الأهداف العامة التي يسعى المجتمع لتحقيقها وبين أهداف المدرسة الخاصة التي هي جزء من أهداف الإدارة التعليمية وما من شك في أن التطور العلمي الحديث في مختلف المجالات الحياتية يلقي عبء جديدة على مديري المدارس حيث أن تقدم الأمم يقاس بمدى تقدمها في ميدان العلوم لهذا ولا يمكننا تحقيق أمانينا في مجالات التقدم العلمي بالمصادفة ، بل يتطلب ذلك إدارة من ذوي الكفاءات العالية على قدر عال من الوطنية والإحساس بالمسؤولية ، وللعملية التعليمية مجموعة

من الأركان الأساسية وهي الطلاب والمعلم والمنهج الدراسي والإدارة المدرسية فالإدارة المدرسية عبارة عن مجموعة من النشاطات والجهود المنسقة التي يقوم بها مجموعة من العاملين ويعتبر مديري المدارس من أهم عناصر الإدارة هما الإداري الأول ويقفوا على رأس التنظيم الإداري المدرسي .

وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق إلي الوصول إلي الأهداف المنشودة في زمن محدود وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة صادقة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة وأساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة(بركة،٢٠١٣م، ١٠٨).

كما لم يعد تقدم وتطور المجتمعات يقاس بما تمتلكه من إمكانات مادية فقط، بل بما توفره من خدمات ورعاية تربوية لأجيالها الناشئة باعتبارهم الثروة البشرية والتحدي الحقيقي، ويمثل التعليم الدعامة الأساسية لبناء الفرد والأمة وإصلاحه وتطويره وتحديثه هو الطريق الصحيح لتنمية الإنسان وبناء شخصيته المتكاملة من كافة النواحي الجسمية والعقلية، والوجدانية، وذلك باعتباره استثماراً بشرياً وأساساً حقيقياً وقوياً لأي مجتمع أراد التقدم .

وتكمن أهمية المرحلة الابتدائية في كونها البداية الحقيقية لعملية التنمية الشاملة لمدارك الأطفال وتزويدهم بكل ما من شأنه تحقيق النمو الشامل المتزن لشخصياتهم ولكي تقوم المدرسة بهذه المسئولية خير قيام . كان لا بد للجهات المسئولة عن التعليم من الاهتمام بدراسة الجانب الإداري وبتنمية وعي مديري المدارس على وجه الخصوص بأنواع السلوك والممارسات الإدارية اليومية التي يمكن أن تنعكس إيجابا أو سلبا على عملية تحقيق الأهداف التربوية .

والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلي تحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية والارتفاع بمستوى الأداء وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم ، ولم يعد هدف الإدارة المدرسية يقتصر علي النواحي الإدارية والمالية كما في السابق لكن في الوقت الحاضر تطورت الإدارة المدرسية وأصبحت مطالبة بأن تساهم في تقديم وتطوير مجالات الحياة المختلفة .

**مشكلة البحث :**

يحتل مديري المدارس قمة الهرم الإداري بالمدرسة وتتحدد السياسة الإدارية للمدرسة طبقا لوجهة نظرهم ، أو بعبارة أخرى طبقا للنمط الإداري المسيطر على تفكيرهم ، هذا من جانب ومن جانب آخر، فإن الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي تعاني من عدد من أوجه القصور والمشكلات تأتي في مقدمتها مشكلة عدم مسايرة للأساليب الإدارية الحديثة وتركيزها في معظم عملها على الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام الكافي بالجوانب الفنية والإنسانية ، ولعل من أهم أسباب هذه المشكلة ضعف الإعداد المهني لمديري المدارس ومعاونيهم بما لا يمكنهم من القيام بمهام ومسؤوليات وظائفهم القيادية على المستوى المطلوب والنتيجة الحتمية لذلك هو عدم تحقيق العملية التعليمية لأهدافها وعلى اعتبار أن المرحلة الابتدائية هي إحدى مراحل التعليم المهمة .

ويعد تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية أساس من أهم أسس التقدم في مجالات الحياة المختلفة وهو خطوة مهمة وأساسية في إحداث التغيير بهدف التنمية، فالاتجاه الحديث إلى تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية محل نظر ودقة من أجل التغيير والتطوير، وغياب الاهتمام بتحقيق أهداف مرحلة المرحلة الإبتدائية وعدم وجود برامج خاصة تستند إليها الإدارات العليا يؤدي إلي عدم تحقيق درجة عالية من النجاح والإنجاز في المراحل التعليمية المترتبة علي هذه المرحلة. ومع انتشار التعليم وتوسعه في المملكة العربية السعودية برزت الحاجة إلى تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية المرجوة من التعليم، وللإدارة التعليمية دور في تحقيق الأهداف المدرسية بالمرحلة الإبتدائية بأنها تبحث عن مفهومها وتطويرها ووظائفها التي تجعل الأهداف المدرسية تتحقق ، بالإضافة إلى العلاقات المتبادلة بين جميع الأطراف المذكورة التي بصلاحها يمكن أن تتحقق الأهداف(الرشيدى ، ٢٠٢٠، ٣) .

والإدارة بشكل عام موضوع واسع جدا والخوض فيه هو ليس من السهل فهو يحوي في مضمونه ومفهومه الكثير من المعطيات والأمور التي يجب على الإداريين أن يكونوا واعيين بها حتى يستطيعوا أن يتعاملوا مع كل الظروف والمعطيات المختلفة بشكل جيد وفعال وبينما تعد الإدارة عماد النهوض بمؤسسات المجتمع المختلفة وإن تعددت أو اختلفت الإدارات إلا أن هدفها في النهاية واحد وهو النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها بأقل وقت وأوفر جهد والإدارة التربوية

كأي إدارة أخري لها غاياتها وأهدافها المنشودة المتمثلة في إنتاج مواطن صالح من خلال وضع برامج تربوية ناجحة للوصول إلى الأهداف المحددة من خلال قرارات تنفذها الإدارة التعليمية التي هي جزء من الإدارة التربوية فهي التي تعني بتحقيق تلك الأهداف ( الديكة ، ٢٠٢١، ٦٣).

وتشكل الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية وصلتها بها صلة الخاص بالعام الإدارة المدرسية هي المسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية ونظرا لما للمدرسة من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف التربوية وفي تنفيذ الخطط المرسومة من خلال المناهج الدراسية والطرق والأساليب التربوية ، من الضروري بذل كافة الجهود الممكنة لتطوير وتحسين الإدارة المدرسية من خلال وضع معايير لتحقيق الأهداف المدرسية بالمرحلة الإبتدائية بالمملكة العربية السعودية ، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي حاولت الإجابة عن السؤال الرئيسي" : ما دور الادارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهه نظر معلمى بعض المدارس بمنطقة عسير ؟ ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما أهم أهداف المرحلة الابتدائية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما واقع قيام الإدارة المدرسية بمنطقة عسير بدورها في تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمي بعض المدارس؟
٣. ما المشكلات (المعوقات) التي تواجه إدارة المدرسة الابتدائية بمنطقة عسير فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية؟
٤. ما المقترحات التي تسهم في تفعيل دور الادارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية؟

**أهداف البحث: هدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:**

١. التعرف على أهداف المرحلة الابتدائية بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
٢. الكشف عن واقع قيام الإدارة المدرسية بمنطقة عسير بدورها في تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهة نظر معلمي بعض المدارس.
٣. تحديد المشكلات (المعوقات) التي تواجه إدارة المدرسة الابتدائية بمنطقة عسير فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية.

٤. وضع المقترحات التي تسهم في تفعيل دور الادارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية.

**أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث من جانبين على النحو التالي:**

**أولًا: الأهمية النظرية:**

١. تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها دور الادارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية ، والتي تعد من الموضوعات الحديثة والمهمة في مجال الإدارة.

٢. تأتي هذه الدراسة مساندة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ فى الاهتمام بالمرحلة الإبتدائية والعمل على تحقيق اهدافها من خلال إدارة واعية بمسئولياتها.

٣. إثراء المكتبة العربية في مجال الإدارة التربوية، يفيد الباحثين والمهتمين، خاصة ما لوحظ من المسح لعنوان البحث وفق بنائها –جديد لم يتم دراسته– وذلك استناد على إفادة مكتبة الملك خالد.

٤. تقدم إطار معرفي عن دور الادارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية تفيد الباحثين في المجال.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية: وتتمثل في التالي:**

١. من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إدراك أهمية تفعيل دور الإدارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية.

٢. ستسهم نتائج الدراسة في تمكين قيادات المرحلة الإ بتدائية الحصول على معرفة وتصور واضح عن واقع ممارسة دور الادارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية، والمشكلات التى تواجه إدارة المدرسة فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية، وتساعدهم نتائجها في توظيف أفضل السبل لتحسين ممارسة الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية.

٣. تأمل الدراسة بتقديم توصيات مستقبلية لتفعيل دور الإدارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية.

- **منهج البحث:** المنهج الذي تستخدمه الباحثة المنهج الوصفي المسحي باعتباره منهجًا مُلائمًا ومناسبًا لموضوعه وطبيعته، وهذا يؤكد مناسبة المنهج للدِّراسة الحالية تحقيقًا لأهدافها، والتي

تتمثَّل في الكشف عن دور الادارة االمدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهه نظر معلمى بعض المدارس بمنطقة عسير.

- **مُجتمع الدِّراسة:** شمل مجتمع الدراسة جميع معلمى المرحلة الإبتدائية وبلغ عددهم (١٨٥٦ )
- **عيِّنة الدِّراسة:** تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمى المرحلة الإبتدائية بمنطقة عسير وبلغ عدد أفراد العينة (٢٢٥) بنسبة من(١٢%) المجتمع الأصل.

**حدود البحث:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على الكشف عن واقع دور الادارة االمدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهه نظر معلمى بعض المدارس الإبتدائية بمنطقة عسير .

**الحدود المكانية :** طبقت الدراسة على بعض مدارس المرحلة الإبتدائية بمنطقة عسير.

**الحدود البشرية:** اقتصر البحث على معلمى بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير .

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٤هـ.

**منهجية الدراسة:** نظراً لطبيعة الدراسة وتنوع أهدافها؛ استخدمت الباحثة عدداً من المناهج والأدوات للإجابة على أسئلة الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة استناداً على جمع الحقائق وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها للوصول إلى نتائج من الظاهرة محل الدراسة.

**أداة الدِّراسة:**

استخدمت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن البحث.

**مصطلحات البحث:**

**١. الإدارة المدرسية :**

**الإدارة** :(**Administration**)

أصل كلمة إدارة لاتيني، وتعني من أجل الخدمة حيث أن الإدارة تعني مجهودات بشرية لأنجاز أهداف محددة من أجل خدمة الآخرين، كما أن لفظ إدارة دائمًا يأتي مقرونا بأحد الصفتين (عام)، و(خاص) فإذا ما قورن بالصفة الأولى (عام) دل على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام، وإذا أضيفت إلى الصفة الثانية(خاص) دل على إدارة المشروعات الصناعية والتجارية التي تستهدف للربح( القدومى وآخرون ، ٢٠١٥م، ١٥).

وتعرف بأنها: فن تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف بأقل كلفة في استخدام الموارد البشرية ممثلة بالأفراد الذين يعلمون في المنظمة والموارد المادية ممثلة بكل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة والات وجميع المبالغ التي تستخدم لتسيير الأعمال( 2009,45 ,David).

**ويمكن تعريف إدارة المدرسية إجرائياً بأنها:** إن الإدارة المدرسية ترتبط بالنظام التعليمي ككل، بما يضمه من متعلمين أو هيئة تعليمية، أو هيئة إدارية، وبرنامج دراسي، وأهداف تربوية وطرق تدريس وإشراف على الأنشطة، والفعاليات المدرسية، وتمويل وإدارة هذه النشاطات وتوطيد العلاقات بين المدرسة والبيئة المحلية، وبينها وبين أوليا أمور المتعلمين وغيرها من العمليات التي تقع داخل المدرسة وخارجها.

**٢. المرحلة الإبتدائية :**

هي المرحلة الأولى من فترة التعليم العام، وتعتبر أول مراحله ، وتغطي الفترة العمرية (٦-١٢) من حياة الطالب، وتمتد الدراسة بها إلى ( ٦) سنوات (المملكة العربية السعودية، وثيقة سياسة التعليم، ٢٠٢٠/ ٢٠٢١م).

**الدراسات السابقة**

**أولاً: الدراسات العربية**

**تم ترتيب الدراسات من الأقدم للأحدث**

- دراسة عبد الله جبريل ( ٢٠١٢)، هدفت الدراسة إلي التعرف ما تقوم به الإدارة الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية بولاية أنجمينا من أجل تطوير وتحقيق أهداف العملية التربوية ، والتعرف على المشكلات التي تواجه الإداريين والمعلمين ، واستقرت الدراسة على النتائج الآتية: نقص مدراء المدارس إلي مهارات الاتصال إو نشاء علاقات مع المؤسسات التعليمية ، ومستوى أداء المدير الذي خبرته طويلة في الإدارة المدرسية أفضل من المدير الذي له خبرة قصيرة ولم يتحصل على الشهادة الجامعية ولم يتلقى دورة تدريبية.

- دراسة هارون (٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بالمدارس الحكومية لمرحلة الأساس بمحلية جبل أولياء ، ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلي المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بضعف التحصيل الدراسي لمرحلة الأساس بمحلية جبل أولياء ،ومعرفة مدى علاقة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بضعف التحصيل الدراسي لمرحلة الأساس بمحلية جبل أوليا، وواستخدم في البحث المنهج الوصفي وكانت الأداة الاستبانة، وأسفرت الدراسة أن الإدارة المدرسية لمرحلة الأساس بمحلية جبل أوليا تواجهها مشكلات تحول دون تحقيق أهدافها في التحصيل الدراسي بنسب متفاوتة من خلال وجهة نظر الإدارات والمعلمى، أن أغلب المشكلات التي تواجه الإدارة في المشكلات المتعلقة بالجانب الاقتصادي.
- دراسة الشبول(٢٠١٥) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أدوار مديري المدارس في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة لدى معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة اربد، وأثر متغيرات الجنس والخبرة، باستخدام المنهج المسحي الوصفي التحليلي. وللإجابة عن أسئلة الدراسة، تم تطوير أداة اشتملت على (٢٧) فقرة تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددها (٢٠٠) مدير ومديرة. وكشفت الدراسة عن أن إجابات المديرين في بعدي؛ المسئوليات المهنية، والمعرفة العامة والتربوية كان بدرجة عالية وبمتوسط (٢.٤٥٤) (٢.٤٣٣) على التوالي. وإجاباتهم في بعد؛ توظيف التكنولوجيا كان بدرجة متوسطة (٢.١١٩). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين لمجمل الأبعاد تعزى للجنس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات مديري المدارس لمجمل الأبعاد تعزى للخبرة. وعليه، يمكن التوصية بما يلي: توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين من المديرين.
- درسة الدبكة(٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإدارة المدرسية، مفهومها، وأهميتها ونظرياتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الإدارة التربوية هي مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المتعلقة بالشؤون الخاصة في المؤسسات التعليمية التي تشكل المدارس، عن

طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق المتاحة، أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتدرس كل ما يؤثر على الطلاب من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية، مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، تهدف الإدارة المدرسية إلى تمكين المدرسة من العمل بطريقة سليمة، وذلك من خلال تنظيم وتشكيل الموارد سواء المادية منها أو البشرية، الإدارة المدرسية يظهر أثرها العملي في سلوك الطلاب كما يتبعها باقي أعضاء الأسرة التربوية، توجه الإدارة المدرسية العاملين في المؤسسة التعليمية لأداء عملهم بكفاءة، ولا يقتصر التوجيه على هيئة التدريس فقط بل على العاملين ككل.

- دراسة العتيبى(٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تعزيز شراكة المدرسة مع الاسرة والمجتمع في ضوء الدليل التنظيمي للشراكة وتحديد معوقات من وجهة نظر قادة المدارس في تعليم الدوادمي. ولتحقيق هذه الأهداف تم اختيار عينة بالغ عددها (٩٩) قائدا وقائدة، أي ما نسبته (٨٨%) من المجتمع الأصلي، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج منها: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (غالبا) على بعد "درجة ممارسة الإدارة المدرسية تفعيل نمط الوالدية، والتطوع وتعزيز تعلم الأبناء واتخاذ القرار"، في ضوء الدليل التنظيمي لشراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع – وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (دائما) على بعد "درجة ممارسة الإدارة المدرسية لتفعيل نمط التواصل التفاعلي بين المدرسة والأسرة" في ضوء الدليل التنظيمي لشراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع – وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (أحيانا) على بعد "درجة ممارسة الإدارة المدرسية لتفعيل نمط التشارك مع المجتمع المحلي" في ضور الدليل التنظيمي لشراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع – أن أفراد العينة موافقون بدرجة (غالبا) على جميع أبعاد محور (دور ممارسة الإدارة المدرسية في تعزيز شراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع في ضوء الدليل التنظيمي لشراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع"، وبنسبة (٧١.٢%) وهي نسبة قريبة من مستهدف رؤية المملكة العربية ٢٠٣٠– وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (موافق) على أبرز معوقات شراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع.

- دراسة الهمالى(٢٠٢١) هدفت إلى التعرف على مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها ومعرفة صفات ومهام مدير المدرسة وبيان أساليب وطرق اختيار مدير المدرسة وتوضيح المشكلات التي تعيق عمل مدير المدرسة فيما يتصل "بالطالب، المعلم، المبنى المدرسي، الإدارة التعليمية، المجتمع المحلي". وتوصلت الباحثات إلى أن الإدارة المدرسية هي عملية تعاونية ديمقراطية لا يمكن إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة في ضوء أهداف المجتمع وطموحاته، وأن الصفات القيادية والمؤهلات العلمية والتربوية والخبرة العملية الطويلة من أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة، وأن تتم عملية اختيار مدير المدرسة تتم وفق معايير وأسس، منها الانتخاب المباشر من قبل المدرسين والتكليف من قبل السلطات التعليمية. وفي ضوء ذلك توصي الباحثات بالعمل على عقد دورات تدريبية أثناء الخدمة لمديري المدارس والمعلمين؛ للرفع من كفاءتهم المهنية بصورة دورية، لمواكبة المستجدات في مجال التربية والتعليم، ووضع ميزانية لزيادة الغرف الصفية والتخلص من ظاهرة اكتظاظ الطلاب في الصف الواحد، وتشجيع المعلمين معنويا وماديا بالقيام بالبحوث التربوية لدعم المناهج، وتوفير أجهزة ووسائل تعليمية حديثة وتدريب المعلمين على كيفية استخدامها. تقترح الباحثات بإجراء دراسة ميدانية عن معايير وأساليب اختيار مدير المدرسة، وإجراء دراسة ميدانية للكشف عن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس.
- دراسة القنيصي ( ٢٠٢٢) تتمحور هذه الدراسة حول دراسة العلاقة بين مستوى تحقق الإدارة المدرسية (أهداف المنظومة) والاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم مدى تحقق أهداف الإدارة المدرسية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) معلم ومعلمة في مدارس التعليم العام في محافظة عنيزة، وقد اعتمدت الباحثة على استبانة من إعدادها حول مدى تحقق أهداف الإدارة المدرسية في التعليم العام، كما اعتمدت على مقياس ماسلاش للاحتراق النفسي، فأسفرت نتائج الدراسة إلى: توجد علاقة ارتباطية ضعيفة وغير دالة إحصائيا بين الاحتراق الوظيفي وأهداف المنظومة حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٢٣٤). توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط الاحتراق النفسي بين الذكور والإناث وكذلك المؤهل العلمي.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية :**

- دراسة إيمانويلا دي جروبيلو (Emanuela Di Gropello (2008)( ): وهدفت الدراسة إلى: الوقوف على التطور التاريخي للإصلاحات اللامركزية في دول أمريكا الوسطى السلفادور وجواتيمالا وهندوراس ونيكاراجوا، ودراسة تأثير إصلاحات اللامركزية في دول المقارنة والوقف على أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن المناسب لطبيعة الدراسة وأوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق مدخل الإدارة الذاتية للمدارس ساعد على تمكين أصحاب المصلحة من التعليم من صنع القرار التعليمي من خلال دعم المشاركة المجتمعية وتحسين الفاعلية المدرسية.
- دراسة ايزنواجي واتو (Ezenwaji, Out 2019) وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الإدارة المدرسية في تعزيز ضمان الجودة في إدارة المدارس الثانوية في ولاية إينوجو، نيجيريا، ودور الإدارة الذاتية فى تحقيق ضمان الجودة، وشملت عينة الدراسة ما مجموعة من ٨٤٣ تضم ٢٨١ مديراً في جميع المدارس الثانوية العامة، و٢٨١ ممثلًا للمجتمع، و ٢٨١ من ممثلي مجلس المعلمين و الآباء، تم اختيارهم بشكل عشوائي من ولاية إينوجو، نيجيريا، استخدم الباحث استبيان مكون من ٢٩ مفردة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها عززت لجنة الإدارة الذاتية المدرسية ضمان الجودة في المدارس الثانوية العامة في ولاية إينوجو إلى حد منخفض، لذلك يجب على الحكومة تثقيف مديري المدارس حول دور الإدارة الذاتية المدرسية لضمان الجودة في المدارس الثانوية العامة في ولاية إينوجو، نيجيريا

**تعليق عام على الدراسات السابقة:**

بعد إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية استطاعت تحديد درجة التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

**أوجه التشابه:**

وبالنظر الى الدراسات السابقة نجد ان هناك أوجه تشابه بينها وبين الدراسة الحالية حيث اتفقت الدراسة الحالية معها في تناولها الموضوع العام، وهو الإدارة المدرسية ومشكلاتها ، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، مثل دراسة هارون (٢٠١٣)، ودراسة الدبكة(٢٠٢١)، ودراسة العتيبى(٢٠٢١).

**أوجه الاختلاف :**

وان هناك أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والحالية تمثلت في فى هدفها وهو التعرف على دور الإدارة المدرسية فى تحقيق اهداف المرحلة الإبتدائية وحدودها الزمانية، وكذلك المكانية المتمثلة في مدارس المرحلة الإبتدائية بمنطقة عسير .

ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار المفاهيمي وتصميم وبناء الاستبانة كأداة للدراسة واختيار منهج الدراسة وتم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة وتحليل النتائج.

وتميزت الدراسة الحالية على حد علم الباحثتين من الدراسات التي لم تطرق إلى الآن في الكشف عن درجة ممارسة الادارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهه نظر معلمى بعض المدارس بمنطقة عسير.

## الإطار النظرى للبحث

**المحور الأول : الإطار المفاهيمى للمرحلة الابتدائية وأهدافها بالمملكة العربية السعودية :**

- **أهداف المرحلة الإبتدائية بالمملكة العربية السعودية**

تستمد المرحلة الإبتدائية أهدافها من الأهداف العامة للتربية والتعليم والتي تستمد أهدافها من الأهداف القومية الكبري علي مستوي الدولة من مطالب المجتمع واحتياجاته وفي أطار متطلبات العصر الذي توجد فيه ويتحدد الهدف العام للتعليم في المرحلة الإبتدائية هو إعداد جيل من الطلاب من اجل المواطنة في مجتمع عالمي وإعدادهم للعمل في مجتمع المعرفة بالإضافة إلى إعدادهم للتعلم في المستقبل مدي الحياة . وهناك العديد من الأهداف الاستراتيجية التي يمكن سردها كالتالي: (الحقيل، ٢٠١٧م ه -٤٣).

- الاهتمام بالعقيدة الدينية الإسلامية، فعلى الرغم من كون الطلاب بالمرحلة الابتدائية (٦ سنوات) لا زالوا ليسوا مكلفين بتأدية الفروض والعبادات الدينية، ولكن يحرص القائمون على العملية التعليمية على تهيئة الطلاب واستعدادهم للقيام بها، وذلك من خلال تنمية سلوكياتهم، طريقة تفكيرهم، تشجيع الطلاب على إقامة الفروض في أوقاتها، صيام رمضان، إخراج الأموال في سبيل الله، وفعل الأمور الخيرة والإحسان إلى الآخرين، بر الأهل.
- منح الطفل قدراً من المعلومات الثقافية العامة في العديد من المجالات المختلفة، وذلك بهدف تمكين الطالب من التعرف على الكثير من المجالات الموجودة من حوله، ليتمكن فيما بعد من تحديد ميوله واتجاهاته العلمية والفكرية.
- تنمية الجوانب المهارية لدى الأطفال، حيثُ يتم الحرص على أن يتمكن الطفل من النطق السليم للأحرف والكلمات، التعرف على الأعداد والأرقام وإجراء بعض العمليات الحسابية البسيطة.
- تنمية مهارات الطفل الحركية من خلال ممارسة بعض التمارين الرياضية الصباحية والأنشطة الرياضية على مدار اليوم.
- وضع قدر من المسؤوليات البسيطة على الأطفال، فكونهم صغار السن لا يعفيهم من المسؤولية، وتتمثل هذه المسؤولية في بعض الواجبات تجاه أسرته، أصدقاؤه، معلميه، المحيطين به في المجتمع، كما يجب أن يتم تعليم الطفل حقوقه على من حوله.
- تعليم الطلاب أدبيات السلوك وكيفية التصرف بشكل جيد مع الآخرين، ويتمثل ذلك في احترام الكبير والعطف على الصغير.
- غرس ركائز حب الوطن والدفاع عنه بكل غالي ونفيس في نفس الطلاب .
- تدريب الطلاب على كيفية الاستفادة من أوقات فراغهم وتحويل الفراغ إلى أعمال إيجابية ( وزارة التعليم بالمملكة العربية ، ٢٠٢٠)

- **أهمية المرحلة المرحلة الإبتدائية بالمملكة العربية السعودية**

تعتبر المرحلة هى القاعدة الأساسية للتعليم العام، كما أن المرحلة الابتدائية تساعد الطلاب على نموهم المتكامل، ويبدأ التحاق الطلاب بها في سن السادسة من عمرهم ، وهي تعد مرحلة إلزامية في المملكة العربية السعودية.

وأن المرحلة الابتدائية هي القاعدة التي يرتكز عليها إعداد النشء للمراحل التالية من حياتهم وهي مرحلة عامة تشمل جميع أبناء الأمة وتزودهم بالأساسيات من العقيدة الصحيحة والاتجاهات السليمة والخبرات والمعلومات والمهارات(العنزى ، ٢٠١٩، ١٧٣ ).

ويؤكد الغامدي( ٢٠١٠، ١٤) على أن المرحلة الإبتدائية هو أساس النظام التعليمي، وهو مرحلة مهمة بحكم لبناء قاعدة علمية قوية تختلف عن غيرها من مراحل التعليم، وتشهد المرحلة الإبتدائية ويتفق الحقيل ( ٢٠١١) مع ما ذكره قنديل من أن التعليم الابتدائي في جميع الدول هو القاعدة لجميع المراحل التعليمية المختلفة، وكلما كانت المرحلة الابتدائية قوية كان العائد أكبر للمراحل التي تليها.

ومما سبق اتضح للباحثة مدى أهمية المرحلة الابتدائية في كونها البداية الحقيقية لعملية التنمية الشاملة لمدارك الأطفال وتزويدهم بكل من شأنه تحقيق النمو الشامل المتزن لشخصياتهم : روحياً، واجتماعياً ، وعقلياً ووجدانياً وجسمياً

**المحور الثانى : الأسس النظرية والتطبيقية للإدارة المدرسية بالمرحلة الابتدائية.**

الإدارة المدرسية تمثل الركيزة الأساسية للتربية والتعليم لذلك فإنها حظيت باهتمام الباحثين في الإدارة التربوية فوضعوا بين أيدينا حصاد أفكارهم نستفيد منه في إدارة مدارسنا ونضيف إليه ما يمكن أن يخدم التربية والتعليم من خلال البحث المتواصل والممارسة الميدانية الواعية واختيار التوصيات النظرية في الواقع العملي للأخذ بما يصلح واستبعاد ما لا يفيد وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج مسألة أساسية يعتمد عليها تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية بأنها تقوم بالكشف عن نمط الإدارة المدرسية السائد في هذه المرحلة ومدى تأثر طلاب تلك المرحلة سلبا أو إيجابا مع النمط السائد على اعتبار أن هؤلاء الطلاب هم منتج هذه المرحلة فإن فشلنا في تحقيق أهداف

المرحلة فإن ذلك سيؤثر عليهم بلا شك ويمكن أن يسهم هذا البحث في توجيه المسؤولين في قسم الإدارة المدرسية في عملية اختيار وتطوير مستوى أداء مديري المدارس مستقبلا.

- **مفهوم الإدارة المدرسية:**

تعتبر الإدارة المدرسية من أهم عناصر المنظومة التربوية ، حيث تعمل على حفز جميع العناصر المادية والبشرية لتلك العملية كما تعمل على تنشيطها عن طريق التغلغل في كافة أوجه النشاط التربوي ، كما تعتبر الإداره المدرسية طريقة ضرورية لتنظيم الجهود الجماعية لجميع من له صلة بالمدرسة بهدف تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة طبقًا لإمكانياته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيشها ، ومن التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المدرسية ما يلي:-

هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بصورة إيجابية داخل المدرسة وخارجها طبقًا لسياسة عامة أو فلسفة عامة أو فلسفة تربوية تحددها الدولة بهدف تأهيل الناشئين بما يتلائم مع أهداف المجتمع والصالح العام للدولة( شاكر ، ٢٠٠٨، ١٧).

كما تعرف على أنها "مجموعة العناصر والعمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها جهاز الإدارة المدرسية، وفي مقدمتها المدير بهدف تحقيق أغراض المنظمة بأنسب نتيجة ممكنة مع مراعاة الجانب الإنساني( دياب ، ٢٠١٠، ٩٦).

كما يعرفها (Frederick Ebot Ashu) أن الإدارة المدرسية بأنها تحقيق الأغراض باستراتيجية فعالة عن طريق التخطيط والتنظيم والسيطرة على العملية عن طريق الأفراد(Frederick, 2014,.218)

وتعد الإدارة المدرسية المحور الأساسي والركيزة الأساسية التي ترتكز عليها العملية التعليمية في كل المدارس، فهي تحدد المعالم والطرق وتنير الطريق أمام العاملين في الميدان التربوي ، وتحدد الاستراتيجيات الكفيلة بمراجعة الأعمال(أحمد ، ٢٠٩١م، ٨)، ومتابعة النتائج متابعة صادقة، وتعتبر الطريقة الأولى والأخيرة في تنفيذ الأغراض والسياسات الكبرى للوطن بكونها الجهاز الإشرافي والتنفيذي لكافة مراحل التعليم المتنوعة(مرسى، و رسمي ،وأبو الوفا ، ٢٠١٥، ٣٨٧).

كما تعد الإدارة المدرسية الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين ، وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا يتمشي مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها ، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة(اللصاصمة ، ٢٠١٠م، ٢٣) .

كما يعرفها البعض الآخر بأنها "كافة الأنشطة التي تتحقق بسببها الأهداف التعليمية تحقيقًا فعال ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتعليمية ، طبقًا لنماذج معينة ، ومحددة من خلال هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية( التوترى ، ٢٠١٨م، ١٥).

- **مهام الإدارة المدرسية:**

إن التعليم هو أحد أهم عناصر المجتمع ، وهو طريقة المجتمع في تحقيق أغراضه ، بجانب وظيفة التعليم الأساسية ألا وهي تعليم وتدريس المعرفة ، وترسيخ الأخلاق والحفاظ على الشخصية الإنسانية ، فتعد نظم التعليم في البلاد المتنوعة ثمرة للعديد من الظروف بعضها يعود إلى الماضي ، وبعضها يعود إلى الحاضر ، ولا يمكن معرفة حركة العمل التربوي في مؤسساتة المتنوعة بدون معرفة لطبيعتة هذه المؤسسات التربوية و طبيعة البيئة الداخلية والخارجية كلًا حسب ظروفة.

فمن الجدير بالذكر أن هذا الوقت أوجب على كافة المنظمات في مقدمتها المنظمات التربوية أهمية تعديل ممارساتها ومسلماتها، وإعادة التذكير بكافة أنشطتها لدمج التعليم بالتنمية ، وتقديم مخرجات مناسبة لسوق العمل ، فالمدارس اليوم تواجة تحديًا عظيمًا لتأهيل الطلاب للعمل ، والحياه في ضوء بيئة سريعة التطور والتكنولوجيا السريعة ، وكذلك لتأهيل المعلمين والمعلمات والعاملين داخل المدرسة ليمتلكوا المهارات المطلوبة لتلبية المقتضيات المختلفة لدارسي اليوم ، ولا يمكن عمل هذا التطوير بدون تعديل السلوكيات والمعتقدات المنتشرة ،وخلق مناخ للتعلم المتواصل وحث معلمي المدراس على أن يكونوا عمالًا للمعرفة للتعامل مع جميع المعوقات المتزايدة للبيئة المتغيرة.

فيعتبر التطور الإداري أحد المعايير الضرورية التي يعتد بها عند الحكم على تطور الأمم ورقيها، كما أن تحسين أي نظام تعليمي يرتكز بصورة كبيرة على كفاءة إدارته، ونظرًا لأن إدارة التعليم تشكل أحد أبرز العناصر الحاكمة لنجاح النظام التعليمي، فالبعض يري أن قضية الإدارة من القضايا الحاكمة في حياة المجتمعات البشرية لأن قضية التطور والتخلف– في حقيقتها –إنما هي قضية إدارة، وعندما يتصل الأمر بإدارة التعليم تزداد خطورة القضية.

لذلك تعتبر الإدارة المدرسية السليمة الركيزة الرئيسية في العملية التعليمية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتسهل السبيل أما العاملين في الميدان للوصول إلى غرض مشترك في زمن معين، كما أنها تسعي إلى تطوير العملية التعليمية، والارتقاء بدرجة الأداء من خلال تبصير العاملين في المدرسة ، وتوعيتهم بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجية التربوي الصحيح.

وتغيرت وظيفة الإدارة المدرسية واتسع مجالها فى الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيرًا روتينيًا وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبح محور العمل فى الإدارة يدور حول الطلاب وحول توفير كل الظروف والإمكانات التى تساعد على توجيه نموهم العقلى والمعرفى والروحى والبدنى وإعدادهم لتولى مسؤولياتهم فى حياتهم الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة لى الارتفاع بمستوى أداء المعلمين والمعلمات لتنفيذ البرامج الموضوعة، من أجل تحسين تلك العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة، كما أصبحت الإدارة تهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية التى يدين بها المجتمع، فبذلك وجدت المدرسة نفسها أمام مفهوم جديد للمدرسة وللمجتمع فعدلت وكيفت من طرق العمل بها لتحقق المدرسة هذا التقارب وتلك المشاركة، وتتلخص أهم وظائف الإدارة المدرسية فى الأربع نقاط التالية:( على، ٢٠١٣م، ٢١٤)

- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافة والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- العمل على تزويد المتعلم – فهو محور العملية التعليمية – بخبرات متنوعة ومتجددة تحقق له النمو فى كافة الجوانب، ويستطيع من خلالها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
- تهيئة الظروف وتقديم الخبرات والخدمات التى تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
- الارتفاع بمستوى أداء المعلمين لتمكينهم من تحقيق البرامج الموضوعة وتنفيذ البرامج المقررة من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معارف ومعلومات ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم.

وتقسم مهام ومسؤوليات إدارة المدسة في كثير من أدبيات القيادة المدرسية إلى قسمين هما:

**أولاً :المهام الإدارية:**

وهي المتعلقة بالعمل الإداري الذي يقوم به قائدي المدارس حتى يتمكنوا من إدارة المدارس بيسر وسهولة، ومن هذه المهام ربط أهداف المدرسة بالأهداف العامة للمجتمع والاهتمام بالتنظيم العام للمدرسة والتنظيم الداخلي من حيث الجداول وتوزيع العمل والأنشطة، وصيانة المنشآت وحفظ

السجلات وعقد الاجتماعات الدورية ومتابعة حضور الطلاب والعاملين والرد على المكالمات الهاتفية والمكاتبات والجوانب المالية من إيرادات ومصروفات .

ويرى الشلاش (٢٠١٨)أن هذه المهام تعني " الوظائف والأعمال الإدارية التي تؤديها إدارة المدرسة مثل :التنظيم المدرسي، وإدارة المباني، والعهد، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وإدارة شؤون الطلاب ( ص ٩).

**ثانياً :المهام الفنية الإدارية:**

وهي المهام المتعلقة بالعمل الفني التي يسعى قائد المدرسة من خلالها إلى رفع مستوى أداء أعضاء فريق الهيئة التعليمية بغية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها( العويرضي،٢٠١٩، ٥٧).

ويحدد( فهمي ومحمود ١٤١٤ هـ ) مهام قائد المدرسة في بعدين متكاملين، الأول يتصل بالعمل الإداري، والبعد المكمل له يركز على القيادة التعليمية، ويتضمن كل من البعدين السابقين عدة مهام وواجبات يتحتم على قائد المدرسة القيام بها ووضعها موضع الاعتبار، ومن أهم هذه المهام:

١ –المهام المتصلة بالعمل الإداري :وهي الواجبات الأساسية والإدارية والمكتبية التي يجب على قائد المدرسة القيام بها، وهي تشمل الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها، وإعداد التقارير عن سير العمل بالمدرسة، وتنظيم الجداول والإشراف على المبنى وتزويده بالأدوات والأجهزة اللازمة.

٢ –المهام المتصلة بقيادة العمل التعليمي :وهي المهام التي تسعى إلى تغيير سلوك جميعالمشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ، بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ومنها العمل مع أعضاء هيئة التدريس على تطوير وتنمية الأنشطة المدرسية، ووضع خطط تقويم العمل المدرسي، وإتاحة فرص النمو المهني للعاملين وتوجيههم وتقويمهم(ص ٨١).

- **أهداف الإدارة المدرسية:**

يمكن استنباط أهداف الإدارة المدرسية، مع العلم بأن أهداف الإدارة المدرسية تتأثر بعوامل وصفات كثيرة ، لذا فأهداف الإدارة المدرسية تتنوع من مرحلة لأخرى، ومن إقليم لآخر، ومن مجتمع إلى آخر، وتلك العوامل تعود إلى : حجم المدرسة، ونمط المرحلة التعليمية، ونمط العاملين وقدراتهم الشخصية، وطبيعة البيئة الجغرافية(ساحلية، زراعية)، وشخصية المدير وصفاته ، فيتشكل الغرض

الأساسي للإدارة المدرسية في تحقيق لأغراض المدرسة، وبما أن الغرض الرئيسي للمنظمة المدرسية هو تربية الطلاب وتعليمهم وتحقيق النمو الكامل لشخصيتهم من كافة النواحي المعرفية والمهارية ، والاخلاقية يصبح الغرض الأساسي للإدارة المدرسية هو حجز الجهود واستخدام الموارد المتوفرة بالمدرسة ، وإتاحة الخدمات التي تساعد على تربية الطلاب وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصيتهم ، وبناءًا على ما سبق فإن الإدارة المدرسية تهدف لتحقيق عدة أهداف من أبرزها ما يلي :(محمد ، مكلاوم ، و حرات ، ٢٠١٩م، ٤٨٩)

١. إتاحة كافة الظروف والقدرات التي تساعد على تحقيق النمو الشامل والمتكامل للطلاب طبقًا لما تسمح به قدراتهم وامكانياتهم.
٢. متابعه الخطط التربوية ، وتوفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بفاعلية.
٣. العمل بشكل متواصل وتعاوني مع أولياء الأمور وغيرهم من المعنيين لتحقيق مقتضيات التعلم لكافة الطلاب.
٤. تنسيق جهود العاملين بالمدرسة بهدف سرعة إنجاز الوظائف المدرسية.
٥. التأكد من فهم الطلاب للعقيدة الإسلامية فهمًا صحيحًا مع الإهتمام بترسيخ القيم والأخلاق والآداب الإسلامية في شخصية الطالب ، وبهذا يكتسب هذا الطالب الخلق القرآني ويكون عضوًا نافعًا لنفسه وأسرتة ومجتمعة الإسلامي(Laila, 2016, 190 )
٦. إتاحة مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية السليمة داخل المدرسة ، ومع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
٧. تطوير أساليب أداء العمل داخل المدرسة و في الفصول الدراسية.
٨. الإهتمام بتنمية إمكانيات الطالب ومهاراتة عن طريق إمداده بالمعلومات و الأفكار و الخبرات الملائمة لسنه وقدراته ، كذلك الإهتمام بتطوير أساليب دراسة الظواهر المتنوعة بالطرق العملية الصحيحة ، والتي تقتضي التأمل والتفكير والإبتكار.
٩. تعريف الطالب بدوره تجاه مجتمعه وأفراد أسرتة، وما يترتب على ذلك من حقوق وواجبات وتشجيعه على تكوين علاقات إجتماعية صحيحة بينه وبين الآخرين بهدف التعاون البناء لتحقيق أغراض المجتمع(Ogunode 2020,484, )

١٠.تقوم على تطوير خبرات العاملين فيها بصورة متواصلة وإلى تنظيم جهودهم بحيث تتناظر تلك الجهود معًا لبلوغ الأهداف المدرسية المنشودة بأنسب الطرق الممكنة ولأبعد مدى ممكن.

١١.تعريف الطالب بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعة، وطريقة الحفاظ عليها وتطويرها من أجل تنمية المجتمع وتقدمة في ظل الإمكانيات المتوفرة ، وتحديات المجتمع المتنوعة ، ولابد وأن تعمل المدرسة على ترسيخ قيمة العمل اليدوي وحبه وإحترامه لدي الطلاب من جانب وتطوير السلوك الإقتصادي الرشيد لديه من جانب أخر ليكون فرد منتج وإقتصادي في نفس الوقت , ( 2018, 16. Osmond)

١٢.توفير الاتصالات الصحيحة داخل المدرسة والفصول، ويقتضي ذلك المهارة العالية في الإتصالات المدرسية مع حسن التصرف في الأمور المتنوعة داخل المدرسة، والفصول الدراسية لكي تعم المدرسة العلاقات الطبية.

١٣.العمل على ربط المدرسة بالمجتمع، فكلما وجد الإهتمام بربط المدرسة بالمجتمع كلما استطاعت المدرسة أن تطور من أدائها ، ودورها في تأهيل الطالب الذي يستطيع أن يتكيف مع مجتمعه بنجاح ويشارك في تقدمه.

١٤.توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للتحديات المتنوعة ومحاولة وضع الملائم لها مسبقًا.

١٥.العمل على إتاحة النموذج المثالي والمصغر للمجتمع السليم داخل المدرسة، ويعود السبب في ذلك إلى إعتبار أن كافة أفراد جهاز المدرسة ، وخاصة المدير والمعلمين لابد أن يقدموا القدوة الحسنة للشخصية التي تسعي التربية إلى أعدادها داخل المدرسة والمجتم(غريبي، ٢٠١٢م، ٩٦٥)

وكذلك تسعي الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وتوجيه العمل بها على أُسس علمية تمكنها من تحقيق أغراضها و وتطوير عملية التعليم و التعلم، ورفع مستواها في ظل المتغيرات الجديدة ، ومن أهم تلك المتغيرات مايلي:-

١ – التأكد على أن كافة الجهود والأنشطة والسلوكيات ، والأفعال تعمل على المساعدة في بناء شخصية الطالب بناء متكامل عمليًا وعقليًا و جسميًا.

٢ – الإهتمام بإنجاز كافة العمليات الإدارية والفنية في المدرسة من تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وإشراف و تنسيق ، وتقويم بشكل جيد و فعال و منظم، و تطوير العلاقات بين العاملين في المدرسة و سرعة إنجاز الأعمال و تنظيمها.

٣ – تفعيل و مراعاة و مراقبة الأنظمة، واللوائح التي تصدر من وزارة التربية و التعليم والمسؤولة عن التربية والتعليم و تخص الإدارة المدرسية (الحربى، ٢٠٠٧م، ٤٢).

٤ – الإهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع الوظائف ، والمسؤوليات بين أفراد المجتمع المدرسي بما يتلائم مع قدرات وإمكانيات وميول وإهتمامات كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي.

٥ – العمل على إتاحة المناخ المفتوح الذي يساعد على نجاح العملية التربوية التعليمية.

٦ – العمل على تقديم النموذج المثالي و المصغر للمجتمع الصحيح داخل المدرسة خاصة أن المدير والوكيل والمرشد والمعلمين يمثلون القدوة السليمة.

٧ – العمل على إيجاد العلاقات الإنسانية الجيدة بين المدرسة والبيئة الخارجية، والتعاون مع الجمعيات والمؤوسسات الإجتماعية المتواجدة في البيئة المحيطة بالمدرسة(Ofojebe 2020,104 )

- **أهمية الإدارة المدرسية:**

ترتكز الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد رئيسية، وتلك القواعد تمثل في مجملها الفلسفة الرئيسية من وراء وجود الإدارة وأهميتها، يتضح ذلك من خلال:-

- الإدارة نشاط يتصل بإستكمال الأعمال من خلال الآخرين، الأمر الذي يبرز دور الإداري في توجيه كافة الجهود نحو الغرض لأجل تحقيق الأغراض بأسهل الأساليب، وأقل التكاليف .
- تعمل الإدارة على تحقيق التوظيف الأفضل للموارد المادية والقوى البشرية.
- تتصل الإدارة المدرسية ارتباطًا قويًا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تسعي إليه الإدارة المدرسية ، وبين ما تسعي إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأغراض العامة للدولة.
- إشباع المقتضيات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها من خلال التنسيق بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.(اليماني، ابن جمعة ، ٢٠١٦م، ١١).

- الإدارة المدرسية ضرورية لكل مدرسة: فإن وجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب وبعض من المال لا يؤدي إلى إستكمال تأهيل هؤلاء الطلاب ، فلابد من وجود فرد متعاون ومشارك مع آخرين يضع الأغراض المراد تحقيقها ، ويحدد من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل ، وتوجيههم وإرشادهم وتنظيم التعاون بينهم.
- الإدارة نشاط يتصل بتنفيذ الأعمال من خلال الآخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم ، فمن سمات النشاط الإداري تعين الأهداف ، وتحديد العناصر وطريقة الاستخدام والوقت الضروري للتنفيذ ووضع ذلك في خطة ، فإن تحديد المسؤولية وإعطاء السلطة هما ركيزة التنظيم وتوجه المرؤوسين وإرشادهم عن طريقة إستكمال الأعمال ، وهذا ما عرف بالتوجيه ، ويجب على مدير المدرسة أن يقوم بالتأكد مع ما تم تنفيذه بالخطة ،وهذا ما يعرف بالرقابة(Tony, 2007, 391. )
- تسعي الإدارة إلى الإشباع الكامل للمستلزمات والرغبات الإنسانية ، فهي مسؤولية اجتماعية ، فإن مدير المدرسة يحكم تصرفاته تجاه المتطلبات الاقتصادية والثقافية للمدرسين والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة عند إصداره للقرارات المتنوعة ، كما يجب عليه أن يوازن بين المصالح المتعارضة التي تكون المجتمع المدرسي ككل.
- إن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأفضل للقوى المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق الأغراض المحددة.(العروة، ومحارب ، ٢٠١٢م، ٧)

- **المحور الثالث : المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية في تحقيق أهدافها:**

من المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية عملية ضبط المعلمين فتشجيع المعلمين علي المساعدة في البرامج الدراسية والأعمال الإدارية في المدرسة يسهل عملية فهمهم لهدف المدرسة وسياستها ويساعد علي إبقاء الأعمال المدرسية في مستوي مهني أكثر منه مستوي شخصي ويعتمد تحقيق هذا الهدف على إمكانية مدير المدرسة لاستعمال أساليب الضبط في مناقشات المعلمين في اجتماعاتهم معه ولكي يستطيع مدير المدرسة ذلك فعليه أن يتبع الآتي: (الهمالى ، ٢٠٢١، ٥٥ )

- إعداد المعلمين عقليا وتهيئتهم
- أن يجعل المشاكل تناقش علي مستوي مهني تربوي .
- يحاول وضع حدود ومدي لدراسة المشكلة أو المسألة المطروحة للنقاش حتى يعرف المعلمون الحدود التي يناقشون من خلالها المشاكل أو المسائل ومدي مسؤوليتهم وإلي أي حد يذهبون في اتخاذ القرار.

وأحيانا يحاول مدير المدرسة أن يجعل المعلمين يعملون حسب رغبته هو في العمل وهذا يمكن تحقيقه بالصبر وهي عملية زرع البذور تتطلب صبرا من الزراع الذين يجب عليهم أن يصبروا وينتظروا إلي اللحظة المناسبة لبذر بدورهم المهنية – ثم ينتظرون الحصاد – فعليه أن ينتظر الفرص المناسبة لعمل هذا التغيير المطلوب تدريجيا ويرغب فيه المدرسون ويجعلهم يطلبون التغيير بأنفسهم إحساسا منهم بأهميته . وهناك الكثير من المشاكل التي تقابل مدير المدرسة كقائد تربوي والتي تتعلق بالأشخاص الذين يتعامل معهم من المعلمين والطلاب والآباء باختلاف ثقافتهم ومستواهم الاجتماعي والثقافي واختلاف شخصياتهم وإدراكهم للأمور وهناك بعض المعلمين الذين لا يستجيبون للقيادة الديمقراطية بسبب إعدادهم أو تدريبهم أو شخصياتهم وهم عادة يعملون جيدا عندما يكونون تحت إشراف غيرهم وهناك أيضا المدرسون الذين يحبون العزلة ولا يقدرون علي المشاركة كأعضاء نشطين مع زملائهم المعلمين فمدير المدرسة يجب عليه معرفة هؤلاء الأشخاص ومساعدتهم علي التخلص من مثل هذه الصفات غير المرغوبة وإن طلب مدير المدرسة أو إجباره بالقوة المعلمين على القيام بدور المشاركة في أعمال المدرسة يعتبر من الأعمال غير القيادية أو القيادة الفاشلة لأن مثل هؤلاء قد لا يكونوا معدين أو ليست لديهم الإدارة أو وضعوا في غير أماكنهم فالمدير يجب أن يكون واقعيا في العمل مع المدرسين وغيرهم . ( الرشيدى ، ٢٠٢٠، ٥) .

ومدير المدرسة الذي يعين جديدا أو يحل محل مدير آخر يقابل كذلك بعض المشاكل ومن بين هذه المشاكل بعض المعلمين في المدرسة الذين كانوا يرغبون في وظيفته ويحاولون إعاقته في عمله أو وضع المشاكل أمامه و عدم مساعدته في حلها أو يعملون الأعمال المطلوبة منهم فقط دون إبداء أية معاونة في إدارة المدرسة والمدير يجب عليه أن يعرف أن هذه المشاكل هي طبيعية وموجودة وتتطلب جهدا وصبرا ويجب استيعابها وحلها بطريقة مهنية مقبولة وقد يقابل مدير المدرسة

بعض القيادات من المدرسين الذين يسببون له المشاكل ويخلقونها له دائما لأنهم يشعرون بأنهم أحق منه وأجدر بإدارة المدرسة وهم يستخفون بالمدير ويكثرون من الشكاوي ضده لأنهم يحتاجون أن تكون لهم مكانة بارزة في المدرسة لإشباع حاجاتهم القيادية الأمر الذي يجعلهم في صراع معه .

ويجب على غدارة المدرسة أن يعرف بأن هناك قوة متضادة أومتصادمة في المدرسة وأن بناء المدرسين كمجموعة غير مستقر، وأن هذا الموقف يجب إصلاحه عن طريق قيامه بدوره القيادي ومسؤولياته ومحاولة إيجاد توازن بين هذه القوي المتصارعة وهناك بعض مديري المدارس الذين يريدون أن يكونوا محبوبين يتقربون إلي بعض المدرسين وهذا يجعلهم يتأثرون بآرائهم ويكونوا أحيانا متحيزين ضد الآخرين – ومدير المدرسة يجب أن لا يكون بعيدا عن المدرسين وفي الوقت نفسه لا يكون قريبا منهم إلا بالقدر المناسب.

## الجانب الميداني للبحث

قامت الباحثة بإعداد الدراسة الميدانية بناءً على الإطار النظري، ثم تطبيق ذلك على أرض الواقع لإستكمال المعرفة عن دور الادارة االمدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهه نظر معلمى بعض المدارس بمنطقة عسير.

- **أهداف الدراسة الميدانية:**

هدفت الدراسة الميدانية إلي الكشف عن دور الادارة االمدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهه نظر معلمى بعض المدارس بمنطقة عسير ، ويتحقق ذلك من خلال:

١. الكشف عن درجة ممارسات مدير /ةالمدرسة لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية.
٢. الكشف عن الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية.
٣. الكشف عن المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية.

- **عينة الدراسة الميدانية ومواصفاتها:**

**أ- تحديد مجتمع الدراسة.**

يتحدد مجتمع الدراسة من جميع معلمى المرحلة الإبتدائية، التي تم اختيارها ، حيث أن تحقيق أي دراسة ميدانية لأهدافها ونجاحها يرتبط إلى حد كبير بحسن اختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصل.

حيث يُقصد بمجتمع الدراسة "ذلك المجتمع الذي يسعي الباحثة إلي إجراء الدراسة عليه، بمعني أن كل فرد أووحدة أوعنصر يقع ضمن حدود ذلك المجتمع يُعد ضمنًا من مكونات ذلك المجتمع، كما أنه ذلك المجتمع الذي سوف تُعمم عليه نتائج الدراسة، أما العينة فهي مجموعة الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل ذلك المجتمع في البحث محل الدراسة" ، وبلغ معلمى المرحلة الإبتدائية بالمجتمع الأصل (١٨٥٦) معلماً .

**ب-تحديد عيّنة الدِّراسة**

تم اختيار عينة الدراسة الميدانية من معلمى المرحلة الإبتدائية بالطريقة العشوائية، والتى تتيح لكل فرد فى مجتمع البحث الفرصة ليكون أحد أفراد العينة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمى المرحلة الإبتدائية بمنطقة عسير وبلغ عدد أفراد العينة (٢٢٥) بنسبة من(١٢%) المجتمع الأصل.

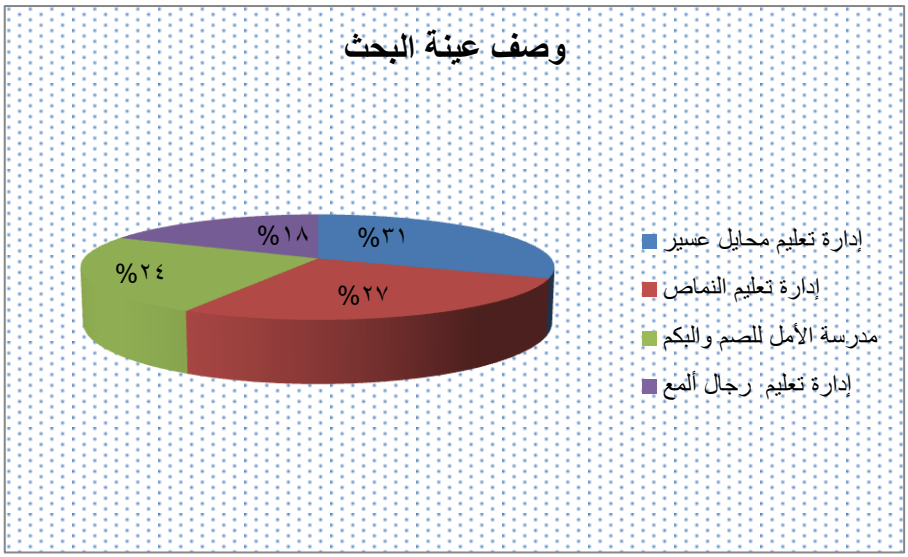
**ج – وصف عينة الدراسة.**

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعدد فئاته، وصعوبة أخذ نسبة مئوية كبيرة منه، اقتصرت الباحثة علي اختيار عينة ممثلة منه، مكونة من عدد ( ٢٥٥ ) من معلمى المرحلة الإبتدائية موزعة على المناطق التعليمية كما هى موضحة بالجدول (١) .

**جدول (١) وصف عينة البحث**

| المنطقة | عدد العينة | النسبة من العينة الكلية |
|---|---|---|
| إدارة تعليم محايل عسير | ٧٠ | %٣١ |
| إدارة تعليم النماص | ٦٠ | %٢٧ |
| مدرسة الأمل للصم والبكم | ٥٥ | %٢٤ |
| إدارة تعليم رجال ألمع | ٤٠ | %١٨ |
| الاجمالى | ٢٢٥ | %١٠٠ |

يتضح من الجدول السابق أن الباحثة قد طبقت أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) التي قامت بإعدادها علي عينة (٢٢٥) من معلمى المرحلة الإبتدائية بمنطقة عسير ويوضح ذلك الشكل التالى:




شكل(١) يوضح عينة البحث

- **أداة الدراسة الميدانية:**

لقد تم استخدام الإستبانة كأداة إجراء الدِّراسة الميدانية ، لكونه يتسق مع طبيعة البحث ومشكلته ، حَيْثُ يُمكن استخدام الاستبانه لجمع البيانات عن الظَّواهر التي لايُمكن ملاحظتها بشكلٍ مباشر مثل الخبرات الذاتية للأفراد، والآراء، والقيم، والميول، والاتجاهات، كما أن الإستبانة أداة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجمُوعة مِنْ الأسئلة للحصول على البيانات التي تفِيد فِي جمع استجابات الأفراد حول الموضوعات المثارة ، كما تفِيد فِي التعرف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يمكن الحصول عليها بوسائل أُخرى كالكتب والوثائق ، وفِي ضوء ذَلِكَ تم إعداد الإستبانة، كما أنَّها وسيلة ناجحة يَسهُل بها جمع البيانات والمعلومات مِنْ أعداد كبيرة من الأفراد ، إضافة إلى سهولة تحليل النتائج وتفسيرها، وقد راعت الباحثة أن تتسم عبارات الإستبانة بالموضوعية .

**أ- بناء أداة الدراسة الميدانية:**

بعد الانتهاء من الإطار النظرى للدراسة تم بناء استبانة حول واقع دور الادارة االمدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية من وجهه نظر معلمى بعض المدارس بمنطقة عسير، وقد رُوعي عند بناء وتصميم الاستبانة ما يلي:

١. تحديد أهداف الاستبانة والمحأور التى سوف تتناولها.
٢. تقسيم محاور الاستبانة إلى عناصر فرعية .
٣. صياغة عبارات الاستبانة لكل عنصر فرعى بحيث تدور حول الأهداف التى تم تحديدها مسبقاً، والنقاط التى تتأولتها، وذلك فى ضوء الإطار النظري، والخبرة الشخصية للباحثة ومعايشتها للواقع.
٤. ملائمة صياغة العبارات وأسلوبها لمستوي عينة الدراسة.
٥. عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوى الخبرة في هذا المجال لمراجعتها للاستفادة من خبراتهم وإبداء الآراء حول أهميتها وانتماء كل عبارة للعنصر الذى تندرج تحته والمحور الذى يندرج تحته كل عنصر، للوصول إلى استبانه جيدة صالحة للتطبيق.
٦. تحديد صدق الإستبانة وثباتها بالطرق الإحصائية

**كما مرت عملية بناء الاستبانة بالخطوات التإليه:**

١. مراجعة الإطار النظري للدراسة الحإليه، والذي تم تدوينه من قِبل الباحثة؛ للوقوف على أهم المحاور التي تفيد في تصميم الاستبانة، وتحقق أهداف الدراسة الميدانية.
٢. الاطلاع على بعض المراجع والدراسات السابقة ومحأولة الإفادة منها في تصميم الاستبانة.
٣. اقتراح المحاور الرئيسة التي تشكّل الاستبانة، وبعض العبارات التى تعبر عن كل عنصر فرعى في المحور، وذلك لإعداد الصورة الأولية للاستبانة.
٤. التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة بعد إجراء التعديلات التي اقترحها السادة المحكمون وإتباع تعليمات السادة المشرفين.

**ب- وصف أداة الدراسة:**

فى ضوء الخطوات السابقة تم صياغة الاستبانة على النحو التالي:

١. غلاف الاستبانة.
٢. بيانات أساسية : والتي ستكون في الصورة النهائية بعد التحكيم: وقد تضمنت الاسم (اختيارى، المؤهل العلمى ، وعدد سنوات الخبرة).
٣. محاور الاستبانة: وقد شمل هذا الجزء من الاستبانة ثلاثة محور تضمنت(٢٨) عبارة وهى كالتالي:

- المحور الأول: ممارسات مدير /ةالمدرسة لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية، وتشمل ( ١٠)
- المحور الثانى: الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية. وتشمل ( ٩)عبارات.
- المحور الرابع: المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتائية. وتشمل (٩)عبارات.

**ج- صدق أداة الدِّراسة (Validity):**

يقصد بصدق أداة الدِّراسة أن تقيس أداة القياس– أي أداة الدِّراسة– ما وضعت لقياسه فعلاً ، وللتأكد مِنْ صدق أداة الدِّراسة استخدم الباحث طريقتين لقياس الصدق على النحو التَّالي:

**الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي):**

اعتمدت الباحثة فِي حساب صدق أداة الدِّراسة على أُسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف إلى التَّعرُّف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدِّراسة مِنْ خلال معامل" بيرسون الداخلي *Pearson Correlation* "بين درجة كل عبارة ، والدرجة الكُلِّية لباقي العبارات فِي فقرات الإستبانة التي تنتمي إليها؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المُتضمنة فِي أداة الدِّراسة بمعنى "صدق المضمون" وكذَلِكَ الاتساق بين الدرجة الكُلِّية للاستبانة، ودرجة كل محور مِنْ محاور الإستبانة.

لذا فقد استعانت الباحثة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss( Statistical Package for Social Sciences)، ويُعد هذا البرنامج مِنْ أكثر البرامج الإحصائية استخدامًا مِنْ قبل الباحثين فِي المجالات التَّربوية، والاجتماعية فِي إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة .

**ـ معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكُلِّية:**

وللتأكد مِنْ اتساق الإستبانة داخلياً، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مِنْ عبارات الإستبانة ودرجة الإستبانة الكُلِّية بعد تطبيقها على العيِّنة الاستطلاعية والتي بلغ عددها(٣٠) مُدير ووكيل، حَيْثُ ن= ٣٠ ، كما هو موضح فِي الجدول الأتي:

**جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مِنْ عبارات الإستبيان والدرجة الكُلِّية للاستبيان لحساب صدق الاتساق الداخلي**

| م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|
| ١ | ٠.٧٦٢** | ١٥ | ٠.٧٩٣** |
| ٢ | ٠.٧٦٠** | ١٦ | ٠.٨٤٢** |
| ٣ | ٠.٧٤٥** | ١٧ | ٠.٧٠٦** |
| ٤ | ٠.٨١٠** | ١٨ | ٠.٨٦٢** |
| ٥ | ٠.٧٧٢** | ١٩ | ٠.٧٨٣** |
| ٦ | ٠.٨٥١** | ٢٠ | ٠.٧٨٢** |
| ٧ | ٠.٧٨٢** | ٢١ | ٠.٨٨٢** |
| ٨ | ٠.٨١٤** | ٢٢ | ٠.٧٨٣** |
| ٩ | ٠.٧٨٢** | ٢٣ | ٠.٨٢١** |
| ١٠ | ٠.٨٠٣** | ٢٤ | ٠.٧٧٤** |
| ١١ | ٠.٨٣١** | ٢٥ | ٠.٧٨٣** |
| ١٢ | ٠.٧٧٤** | ٢٦ | ٠.٧٩٠** |
| ١٣ | ٠.٨٦٣** | ٢٧ | ٠.٧٤١** |
| ١٤ | ٠.٧٦٢** | ٢٨ | ٠.٧٥٤** |

** دال عند مُستوى (٠.٠١). * دال عند مُستوى (٠.٠٥).

يتضح مِنْ الجدول السَّابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع الدرجات الكُلّية للاستبانة جميعها موجبه ، ودالة إحصائياً عند مُستوى دلالة (٠.٠١) ، ممَّا يُؤكِّد على ارتفاع معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبانة ، كما يشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويُؤكِّد ذَلِكَ قوة الارتباط الداخلي بين جميع العبارات ، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق العبارات التي تضمنتها هذه الإستبانة.

**معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكُلّية:**

كما قام الباحث بحساب مدى الاتساق الداخلي بين الدرجة الكُلّية للإستبانة ودرجة كل محور مِنْ محاور الإستبانة كما هو موضح بالجدول التَّالي:

**جدول رقم (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل محور مِنْ محاور الإستبيان والدرجة الكُلّية للاستبيان(ن = ٣٠)**

| المحور | معامل الارتباط |
|---|---|
| المحورالأول: درجة ممارسات مدير /ةالمدرسة لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية | ٠.٩٠٣ ** |
| المحور الثاني: الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية. | ٠.٨٧٢ ** |
| المحور الثالث : المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتائية | ٠.٩٢٠ ** |

* * دال عند مُستوى (٠.٠١).

يتضح مِنْ الجدول السَّابق أن معاملات الارتباط بين كل محور ومجموع الدرجات الكُلّية للإستبانة دالة عند مُستوى دلالة (٠.٠١)، ممَّا يُؤكِّد على ارتفاع معاملات صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإستبانة ، وارتباط المحاور للاستبانة مع الدرجة الكُلّية للاستبانة بارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا، ممَّا يعني أن جميع محاور الإستبانة تتمتع بدرجة صدق مُرتفعة ، ويُؤكِّد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الإستبانة.

**د- ثبات أداة الدِّراسة (Reliability):**

يقصد بثبات أداة القياس– أي أداة الدِّراسة– أن تعطى نفس النَّتائج إذا ما استخدمت أداة القياس أكثر مِنْ مرة تَحْتَ ظروف مُتماثلة .

كما يقصد بالثبات أيضًا: دقة المقياس أو اتساقه ، فإذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة (أودرجة قريبة مِنْها) فِي نفس الاختبار (أومجموعات مِنْ الأسئلة المُتكافئة أو المُتماثلة) عند تطبيقه أكثر مِنْ مرة، فإن الاختبار فِي هذه الحالة يُوصف بأنَّه على درجة عإليه مِنْ الثبات.

**ه- طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Method):**

قامت الباحثة بحساب ثبات الإستبانة بطريقة ، تحليل التباين عن طريق معادلة ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية، وهى معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات الاستبانات، وبلغت قيمة معامل ثبات الإستبانة (٠.٨٩٠)، وهى دالة عند مُستوى (٠.٠١)، وهى قيمة مُرتفعة تدل على ثبات الإستبيان.

**جدول رقم (٤) يُوضح معاملات الثبات ودلالتها.**

| الخواص الإحصائية | معامل التجزئة النصفية | معامل ألفا كرونباخ | مُستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| **الإستبانة** | ٠.٨٦٢ | ٠.٨٩٠ | ٠.٠١ |

**هـ- الصُّورة النهائية لأداة الدِّراسة (الإستبانة):**

بعد التأكد مِنْ صدق الإستبانة وثباتها تم التَّوصل إلى الصُّورة النهائية لها' حَيْثُ تضمنت غلاف الإستبانة ، ومقدمة الإستبانة، ومن عناصرها تعريف الباحث لذاته، وعنوان الدِّراسة ، والهدف مِنْ الدِّراسة الميدانية، وتعليمات الإستبانة، والبيانات الأساسية الخاصة بأفراد العيّنة)، ومحاور الإستبانة ، وقد شمل الجُزء الخاص بمحاور الإستبانة ، تضمنت (٢٨) عبارة وهى كالتَّالي:

- المحور الأول: ممارسات مدير/ةالمدرسة لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية، وتشمل ( ١٠)
- المحور الثانى: الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية. وتشمل ( ٩)عبارات.

- المحور الرابع: المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتائية. وتشمل (٩)عبارات.

**المُعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق أداة الدِّراسة:**

لتحقيق أهداف الدِّراسة الميدانية، وتحليل البيانات تم استخدام مجمُوعة مِنْ الأساليب الإحصائية المُناسبة، فقد مرت المُعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الإستبانة بالخُطُوات التَّاليه:

أ- حساب نسبة مُتوسطات الاستجابة، وحُدود الثِّقة حولها، لمعرفة نسبة تحقق كل عبارة.

ب- حساب دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العيِّنة.مع مُلاحظة أن المُعالجة الإحصائية للبيانات التي تم إدخالها على الحاسب الألي، تمت معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم ذَلِكَ مِنْ خلال الخُطُوات التَّاليه:

١. وضع ثلاثة بدائل استجابة لكل عبارة فِي كل محور وذَلِكَ كما يلي:
٢. المحور الأول، والثاني، درجة الموافقة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).
٣. حساب تكرارات استجابات أفراد العيِّنة لكل عبارة مِنْ عبارات الإستبانة تَحْتَ كل بديل مِنْ بدائل الاستجابة (وفقاً للمحور الذي تنتمي إليه).
٤. اعطاء قيم وزنية لكل بديل مِنْ بدائل الاستجابة كما هو مبين بالجدول التَّالي:

**جدول رقم (٥ ) يُوضح القيم الوزنية لكل بديل مِنْ بدائل الاستجابة**

| درجة الاستجابة | بدائل الاستجابة | | |
|---|---|---|---|
| درجة الموافقة | كبيرة | متوسطة | ضعيفة |
| | ٣ | ٢ | ١ |

وأما طريقة الإجابة على هذه الإستبانة ، فتمت عن طريق مقياس ليكرت (Likert) ، الذي اثبت فعاليته في أغلب الدراسات العلمية ، وهو الأكثر شيوعاً بينها . وهذا المقياس ثلاثي التدرج ، بحيث أعطيت قيمة تمثل الوزن الذي يعطيه المبحوث للبديل الذي يختاره من البدائل الثلاثة المتاحة . كما هو موضح في الجدول التالى:

**جدول (٦): درجات مقياس ليكرت**

| الاستجابة | الوزن | المتوسط |
|---|---|---|
| ضعيفة | ١ | ١ – ١.٦٦ |
| متوسطة | ٢ | ١.٦٧ –٢.٣٣ |
| كبيرة | ٣ | ٢.٣٤– ٣ |

اختارت الباحثة الدرجة (١) للاستجابة "ضعيفة "والدرجة (٢) للاستجابة متوسطة ، والدرجة (٣) للاستجابة كبيرة.

ولمعرفة نتائج أبعاد الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب. وقد تم توزيع المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان باعتماد المعايير التالية:

– درجة الموافقة(كبيرة) : وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية بين (٢.٣٤– ٣) وبنسبةٍ مئويةٍ أكبر من (٦٦,٦%).

– درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (١.٦٧– ٢.٣٣) وبنسبةٍ مئويةٍ (٣٣.٣%– ٦٦.٦%).

– درجة ضعيفة وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية بين (١ – ١.٦٦) وبنسبة مئوية أقل من (٣٣.٣%).

## نتائج البحث وتفسيرها

### نتائج المحور الأول : ممارسات مدير/ةالمدرسة لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية .

**الجدول رقم ( ٧) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور "درجة ممارسات مدير المدرسة لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية " مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الاجابة**

| م | العبارة | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | مستوى الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | زيادة دافعية المعلمين في تنفيذ المنهج. | 3.81 | 0.792 | عالية | ٣ |
| ٢ | تنمية كفايات المعلمين برفع مستوى إعدادهم في مجال تطبيق الأهداف. | 3.73 | 0.840 | عالية | ٤ |
| ٣ | إيجاد الإمكانيات اللازمة التي تعين عل تنفيذ الأهداف. | 3.70 | 0.892 | عالية | ٥ |
| ٤ | دراسة موضوع المناهج لتوافقها مع أهداف المرحلة الإبتدائية. | 3.35 | 0.782 | عالية | ٧ |
| ٥ | توسيع إدراك المعلمين لمفهوم المرحلة الإبتدائية . | 3.29 | 0.773 | عالية | ٩ |
| ٦ | الاهتمام بالأنشطة المختلفة لإتاحة الفرصة للتلاميذ لاكتساب الخبرات من البيئة المحلية. | 3.95 | 0.960 | عالية | ١ |
| ٧ | التأكد على زيادة الدافعية في تنفيذ الأهداف من قبل المعلمين. | 3.30 | 0.692 | عالية | ٨ |
| ٨ | تزويد المعلمين بأهداف المرحلة الإبتدائية مكتوبة. | 3.83 | 0.731 | عالية | ٢ |
| ٩ | تتخذ إدارة المدرسة قرارات إدارية فاعلة لصالح تنمية المعلمين وتأهيلهم مهنيا. | 3.26 | 0.872 | عالية | ١٠ |
| ١٠ | تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المعلمين في الدورات التدريبية بحسب تخصصاتهم. | 3.37 | 0.881 | عالية | ٦ |
| الإجمالى | | | 3.657 | | 0.891 |

يتضح من الجدول رقم (١) أن أغلب أفراد العينة أن الإدارة المدرسية تقوم بدورها لتحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية بدرجة أو تقدير جيد بمتوسط (٣.٦٥٧ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار الممارسة بدرجة "عالية" في أداة الدراسة، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارستها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١): " زيادة دافعية المعلمين في تنفيذ المنهج " المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تُحقِّق هذا بمُتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري(0.792)، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، وهذا يعني أن نسبة كبيرة مِنْ أفراد عيّنة الدِّراسة تُؤكِّد أن من صفات ومهام مدير المدرسة وبيان أساليب وطرق اختيار مدير المدرسة قدرته في زيادة دافعية المعلمين في تنفيذ المنهج مما يسهم في فعالية أهداف المرحلة الابتدائية.
- جاءت العبارة رقم(٢) : " تنمية كفايات المعلمين برفع مستوى إعدادهم في مجال تطبيق الأهداف" فِي الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالى عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري(0.840) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ يبرز دور الإدارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية وتعزيز مفاهيم التنمية ، وذَلِكَ بهدف رفع مستوى المعلمين وإعدادهم بـ مدارس المرحلة الإبتدلئية، ومما يتسبب في قصور كفايات المعلمين وتنميتهم بـ مدارس المرحلة الابتدائية . وهذا يتفق مع ما توصَّلت إليه مِنْ نتائج دراسة: (دراسة الشبول(٢٠١٥) .
- تصدرت العبارة رقم (٣): " إيجاد الإمكانيات اللازمة التي تعين علي تنفيذ الأهداف " فِي الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالى عيّنة الدِّراسة ، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تُحقِّق هذا بمُتوسط حسابي (3.70) ، وانحراف معياري(0.892)، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، وهذا يعني أن نسبة متوسطة مِنْ أفراد عيّنة الدِّراسة تُؤكِّد دور الإدارة المدرسية فى إيجاد الإمكانيات اللازمة التي تعين علي تنفيذ

الأهداف حتى تسهم في إيجاد الحلول الإمكانيات اللازمة لمسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية.

- جاءت العبارة رقم(٤) : " دراسة موضوع المناهج لتوافقها مع أهداف المرحلة الإبتدائية " فِي المرتبة السابعة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عيّنة الدِّراسة ، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري(0.782) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلى بدرجة عالية ، حَيْثُ يبرز دور الإدارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية ، من خلال التخطيط الزمني للمناهج وتوافقها مع أهداف المرحلة الابتدائية وذَلِكَ إن كان يدل فإنما يدل على تفعيل دور الإدارة المدرسية في الوصول لأهدافها .
- جاءت العبارة رقم(٥) : " توسيع إدراك المعلمين لمفهوم المرحلة الإبتدائية " فِي الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري(0.773) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ تدرك الإدارة المدرسية مدى أهمية التوسع لمفهوم المرحلة الابتدائية ، التعرف على الإدارة المدرسية، مفهومها، وأهميتها ونظرياتها ،ومن ثم تؤكد هذه العبارة " في ممارسة مديري المرحلة الابتدائية لتحقيق أهدافها المستقبلية . وهذا يتفق مع ما توصَّلت إليه مِنْ نتائج دراسة: (الدبكة(٢٠٢١) .
- جاءت العبارة رقم(٦) : " الاهتمام بالأنشطة المختلفة لإتاحة الفرصة للتلاميذ لاكتساب الخبرات من البيئة المحلية " فِي المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري(0.960) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ أن من مهام مدير المدرسة الاهتمام بالأنشطة المختلفة وتقديم العديد من الخبرات التي تخدم المتعلم ، ومن ثم يبرز أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها

- جاءت العبارة رقم(٧) : " التأكد على زيادة الدافعية في تنفيذ الأهداف من قبل المعلمين " فِي الترتيب الثامن بالنسبة لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري(١.٢٥١) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ تظهر قدرة مدير المدرسة دائما فى امتلاكه العديد من المهارات التي ينبغي أن تتوافر لديه وهي زيادة الدافعية المعلمين في تحقق الأهداف المنشودة،ومن ثم تؤكد هذه العبارة مدى تحقق ممارسة مديري مدارس في النهوض بالعملية التعليمية وتحقق الفاعلية التعليمية بشكل أفضل.
- جاءت العبارة رقم(٨) : " تزويد المعلمين بأهداف المرحلة الابتدائية مكتوبة " فِي الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري(0.731) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ تظهر أن هناك علاقة ارتباطيه بين تنمية المعلمين وتزويدهم بالمعارف والمعلومات وبين أهداف المرحلة المنظومة الابتدائية بصورة كتابية قدرة مدير المدرسة دائما فى التوصل بين أهداف المنظومة وتنمية المعلمين حيث يسعي كلا منهما لهدف واحد . وهذا يتفق مع ما توصَّلت إليه دراسة: (القنيصي ( ٢٠٢٢)
- تصدرت العبارة رقم (٩): " تتخذ إدارة المدرسة قرارات إدارية فاعلة لصالح تنمية المعلمين وتأهيلهم مهنيا." المرتبة العاشرة بمتوسط درجة تحقق لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تُحقِّق هذا بمُتوسط حسابي (3.26) ، وانحراف معياري(0.872)، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، وهذا يعني أن نسبة متوسطة مِنْ أفراد عيّنة الدِّراسة تُؤكِّد أن معظم مديري مدارس المرحلة الابتدائية تسعى لتحقق أهم العمليات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المتعلقة بالشؤون الخاصة في المؤسسات التعليمية التي تخص المدارس الابتدائية ، عن طريق تحقق أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها وهذا يتفق مع ما توصَّلت إليه مِنْ نتائج دراسة: (درسة الدبكة(٢٠٢١)).

- جاءت العبارة رقم(١٠) : " تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المعلمين في الدورات التدريبية بحسب تخصصاتهم" فِي المرتبة السادسة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري(0.881) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ أثبتت العينة الكلية بالتزام مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمشاركة المعلمين في الدورات التدريبية بحسب تخصصاتهم ، ويبرز هذا أهم مهام وصفات التي ينبغي توافرها في مديري مدارس المرحلة الابتدائية ،ومن ثم تؤكد هذه العبارة مدى تحقق المستوى المهني لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية وممارسته تحقق أهداف المرحلة الابتدائية.

هذا يدل على إدراك الإدارة المدرسية بدورها في تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية وذلك من خلال زيادة دافعية المعلمين في تنفيذ المنهج والاهتمام بالأنشطة المختلفة لإتاحة الفرصة للتلاميذ لاكتساب الخبرات من البيئة المحلية وايجاد الإمكانيات اللازمة التي تعيق على تحقيق الأهداف. وتتفق هذه النتائج مع دراسة الشبول (٢٠١٥) والهمالى (٢٠٢١)

**نتائج المحور الثانى: الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية**

**الجدول رقم (٨)إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور " الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية " مرتبه تنازلياً حسب متوسطات الإجابة**

| م | العبارة | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | **التكيف مع الظروف البيئيةلمتطلبات المجتمع.** | **3.72** | **٠.979** | **4** |
| ٢ | **تحصيل قدر كافي من المعرفة بثقافة مجتمعية** | **3.82** | **0.962** | **1** |
| ٣ | **كشف الميول لتوجيهها توجيهاً صحيحاً.** | **3.78** | **0.882** | **2** |
| ٤ | **تزويد الثقة بالنفس للتلاميذ بتنمية بعض القدرات.** | **3.63** | **0.783** | **6** |
| ٥ | **تزويد التلاميذ بقدر كافي من القرارات.** | **3.67** | **0,952** | **5** |
| ٦ | **امتلاك التلاميذ للقيم الاجتماعية التي تعكس أهداف المجتمع.** | **3.59** | **0.821** | **8** |
| ٧ | **إعداد مواطن متوافق مع مجتمعه.** | **3.60** | **0.772** | **7** |
| ٨ | **تحمل المسئولية في حل مشكلة المجتمع.** | **3,57** | **0.903** | **9** |
| ٩ | **تحقيق كامل بين المعلم والعمل.** | **3.77** | **٠.997** | **3** |
| **الإجمالى** | | **3.54** | **0.831** | |

يتضح من الجدول رقم (٢) أن: أفراد عينة الدراسة موافقات على الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية (٣.٥٧ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" في الأداة والى درجة عالية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

- تصدرت العبارة رقم (١): " التكيف مع الظروف البيئية لمتطلبات المجتمع " المرتبة الرابعة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تُحقِّق هذا بمُتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري(٠.979)، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، وهذا يعني أن نسبة كبيرة مِنْ أفراد عيّنة الدِّراسة تُؤكِّد أن من الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية التكيف في مختلف الجوانب المعرفية والسلوكية والوجدانية للمنهج ، ومع الظروف البيئية لمتطلبات المجتمع مما يسهم في فعالية أهداف المرحلة الابتدائية.
- جاءت العبارة رقم(٢) : " تحصيل قدر كافي من المعرفة بثقافة مجتمعية " فِي المرتبة الأولى بالنسبة لإجمالى عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري(0.962) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ يبرز دور الإدارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية وتعزيز مفاهيم التنمية ، وذَلِكَ من خلال تحصيل قدر كافي من المعرفة بثقافة مجتمعية وتزويد المعرفة لديهم بما يخدم العملية التعليمية . وهذا يتفق مع ما توصَّلت إليه مِنْ نتائج دراسة: (دراسة الشبول(٢٠١٥) .
- تصدرت العبارة رقم (٣): " **كشف الميول لتوجيهها توجيهاً صحيحاً** " فِي الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالى عيّنة الدِّراسة ، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تُحقِّق هذا بمُتوسط حسابي (3.70) ، وانحراف معياري(0.892)، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، وهذا يعني أن نسبة متوسطة مِنْ أفراد عيّنة الدِّراسة تُؤكِّد أن من الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية كشف الميول لتوجيهها توجيهاً صحيحاً ، وهذا يدلل مدي أهمية توافر كل الأهداف التي تسعى لنهضة العملية التعليمية .

- جاءت العبارة رقم(٤) : " تزويد الثقة بالنفس للتلاميذ بتنمية بعض القدرات " فِي المرتبة السادسة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عيّنة الدِّراسة ، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري(0.783) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلى بدرجة عالية ، حَيْثُ يبرز دور الإدارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية ، من خلال **تزويد** التلاميذ بالمهارات والمعارف التي تعمل على تنميتهم وتزويد الثقة لديهم وبما يتفق مع أهداف المرحلة الابتدائية .
- جاءت العبارة رقم(٥) : " تزويد التلاميذ بقدر كافي من القرارات " فِي الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري(0,952) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ تدرك أن من الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية ممارسة مديري المرحلة الابتدائية لتزويد التلاميذ بقدر كافي من القرارات بما يحقق متطلبات العملية التعليمية ويصل لتحقيق أهدافها المستقبلية من نواتج التعلم المستقبلية .
- جاءت العبارة رقم(٦) : " امتلاك التلاميذ للقيم الاجتماعية التي تعكس أهداف المجتمع " فِي المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري(0.821) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ تبين مدي قدرة التلاميذ في اكتساب القيم ودعمها لأهداف المجتمع مما يزيد من تماسك وتفاعل التلاميذ لهذه القيم ، وهذا يستوجب ضرورة امتلاك التلاميذ لهذه القيم .
- جاءت العبارة رقم(٧) : " إعداد مواطن متوافق مع مجتمعه " فِي الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري(0.772) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ تؤكد الدراسة أن من الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف

المرحلة الابتدائية وهي إعداد مواطن متوافق مع مجتمعه ومن ثم يسهم في تحقق الأهداف المنشودة، وتربية النشء الذي يسهم في النهوض بالعملية التعليمية ويحقق الفاعلية التعليمية بشكل أفضل.

- جاءت العبارة رقم(٨) : " تحمل المسئولية في حل مشكلة المجتمع " فِي الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري(٠.997) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ تفويض التلاميذ لبعض المهام ومن ثم اعداده لتحمل المسئوبين لمواجهة المشكلات والتحديات التي يمكن مقابلتها في الحياة يسهم في ثقل شخصيته واكتمال جوانبها.
- تصدرت العبارة رقم (٩): " تحقيق كامل بين المعلم والعمل" المرتبة الثالثة بمتوسط درجة تحقق لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تُحقِّق هذا بمُتوسط حسابي (3.77) ، وانحراف معياري(٠.997)، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، وهذا يعني أن نسبة متوسطة مِنْ أفراد عيّنة الدِّراسة تُؤكِّد أن معظم أداء المعلمين في المرحلة الابتدائية يحتاج إلى التحقق الكامل لنواتج التعلم وللعملية التعليمية وللنهوض بفاعلية عملية التعلم لابد من الربط بين أداء المعلم وعمله داخل الفصل، ومن ثم تؤكد هذه العبارة بأن من الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية تحقيق كامل بين المعلم والعمل

ويتضح مما سبق إن هنالك فوائد كبيرة من تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية ومن أهم تلك الفوائد (تعزيز الثقة بنفس الطالب ،وإعداد مواطن متوافق مع مجتمعه بحيث يحمل هم مجتمعه ويعمل على تنميته وتطوره والعمل على حل مشكلاته ،وتزويد التلاميذ بقدر كافي من الخبرات التي تعينه في كسب عيشته ،وتساعد الطالب على التكيف مع الظروف البيئيةلمتطلبات المجتمع وتحقيق ربط كامل بين العلم والعمل ، وكذلك من الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية إخراج مواطن صالح قادر على اتخاذ القرار وخدمة مجتمعه الصغير ووطنه الكبير.

**نتائج المحور الثالث : المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتائية**

**الجدول رقم (٣)**

**اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور" المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتائية " مرتبه تنازلياً حسب متوسطات الإجابة**

| م | العبارة | المتوسط الحسابى | الانحراف المعيارى | الترتيب |
|---|---|---|---|---|
| ١ | تخصيص الوقت الكافي للمجالات العلمية. | 3.87 | 0.781 | 3 |
| ٢ | ربط المنهج بأهداف المرحلة الإبتدائية. | 3.95 | 0.882 | 1 |
| ٣ | قدرة إدارة المدرسة على إيجاد الموارد اللازمة. | 3.88 | .951 | 2 |
| ٤ | تدريب المعلمين على إدارة البرامج المختلفة لتنفيذ أهداف المرحلة الإبتدائية | 3.79 | 0.836 | 7 |
| ٥ | فعالية نظام الإشراف المتبع في تحقيق الأهداف. | 3.85 | 0.831 | 4 |
| ٦ | كفاية المعامل اللازمة للمتطلبات العلمية. | 3.78 | 0.921 | 8 |
| ٧ | إشراك أولياء الأمور في العمل معا من أجل تحقيق اهداف المرحلة الإبتدائية. | 3.83 | 0.831 | 5 |
| ٨ | ربط المنهج بأدوار مهام المعلمين بالمدرسة. | 3.75 | 0.718 | 9 |
| ٩ | تحويل الأهداف إلي قوى فعلية. | 3.81 | 0.841 | 6 |
| الإجمالى | | 3.84 | 0.803 | |

يتضح من الجدول رقم (٣) أن: أفراد عينة الدراسة موافقات على المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتائية (٣.٨٤ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" في الأداة والى درجة عالية ، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (١): " تخصيص الوقت الكافي للمجالات العلمية " المرتبة الثالثة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تُحقِّق هذا بمُتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري(0.781)، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، وهذا يعني أن نسبة كبيرة مِنْ أفراد عيّنة الدّراسة تُؤكِّد أن من المشكلات التى تواجه إدارة المدرسة فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية تخصيص الوقت الكافي للمجالات العلمية مما يسهم في فعالية أهداف المرحلة الابتدائية.

- جاءت العبارة رقم(٢) : " ربط المنهج بأهداف المرحلة الإبتدائية " فِي الترتيب الأول بالنسبة لإجمالى عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري(0.882) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ يبرز دور الإدارة المدرسية فى حل المشكلات التي تعوق أهداف المرحلة الابتدائية وتعزيز مفاهيم التنمية ، وذَلِكَ بهدف ربط المنهج بأهداف المرحلة الإبتدائية ، ومما يتسبب في قصور معالجة كافة المعوقات التي تتسبب في تحقق ربط المنهج بأهداف المرحلة الابتدائية .
- جاءت العبارة رقم (٣): " قدرة إدارة المدرسة على إيجاد الموارد اللازمة " فِي الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالى عيّنة الدِّراسة ، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تُحقِّق هذا بمُتوسط حسابي (3.88) ، وانحراف معياري(.951)، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، وهذا يعني أن نسبة متوسطة مِنْ أفراد عيّنة الدِّراسة تُؤكِّد دور الإدارة المدرسية فى إيجاد الموارد اللازمة والإمكانيات اللازمة التي تعين علي تنفيذ الأهداف حتى تسهم في إيجاد الحلول الإمكانيات اللازمة لمسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية.
- جاءت العبارة رقم(٤) : " تدريب المعلمين على إدارة البرامج المختلفة لتنفيذ أهداف المرحلة الإبتدائية " فِي المرتبة السابعة بأعلى درجة تحقق لإجمالي عيّنة الدِّراسة ، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري(0.836) ، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلى بدرجة عالية ، حَيْثُ يبرز دور الإدارة المدرسية فى تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية ، من خلال تدريب المعلمين على إدارة البرامج المختلفة لتنفيذ أهداف المرحلة الإبتدائية وتوافقها مع أهداف المرحلة الابتدائية وذَلِكَ إن كان يدل فإنما يدل على تفعيل دور الإدارة المدرسية في الوصول لأهدافها .
- جاءت العبارة رقم(٥) : " فعالية نظام الإشراف المتبع في تحقيق الأهداف " فِي الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقيق هذا

الهدف بمُتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري(0.831) ، أي يرى أفراد العيِّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ تدرك الإدارة المدرسية مدى أهمية فعالية نظام الإشراف المتبع في تحقيق الأهداف ،ومن ثم تؤكد هذه العبارة " في ممارسة مديري المرحلة الابتدائية لتحقيق أهدافها المستقبلية.

- جاءت العبارة رقم(٦) : كفاية المعامل اللازمة للمتطلبات العلمية " فِي المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عيِّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيِّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري(0.921) ، أي يرى أفراد العيِّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ يبرز أهمية توافر الإدارة المدرسية جميع المعامل اللازمة من العلوم ومعامل الحاسب الآلي مما يحقق في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها
- جاءت العبارة رقم(٧) : " إشراك أولياء الأمور في العمل معا من أجل تحقيق اهداف المرحلة الإبتدائية " فِي الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عيِّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيِّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري(0.831) ، أي يرى أفراد العيِّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ تظهر قدرة مدير المدرسة فى إشراك أولياء الأمور في العمل معا من أجل تحقق الأهداف المنشودة،ومن ثم تؤكد هذه العبارة مدى تحقق ممارسة مديري مدارس في النهوض بالعملية التعليمية وتحقق المشاركة المجتمعية والفاعلية التعليمية بشكل أفضل.
- جاءت العبارة رقم(٨) : " ربط المنهج بأدوار مهام المعلمين بالمدرسة " فِي الترتيب التاسع بالنسبة لإجمالي عيِّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيِّنة إلى تحقيق هذا الهدف بمُتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري(0.718) ، أي يرى أفراد العيِّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، حَيْثُ تظهر أن هناك علاقة ارتباطيه بين المنهج وبين تنمية المعلمين بأدوارهم ومهامهم وتزويدهم بالمعارف والمعلومات وبين أهداف المرحلة المنظومة الابتدائية ، حيث يسعي كلا منهما لهدف واحد وهو اتفاق أهداف المنهج بأهداف التعلم ونواتج المنهج.

- تصدرت العبارة رقم (٩): " تحويل الأهداف إلي قوى فعلية " المرتبة السادسة بمتوسط درجة تحقق لإجمالي عيّنة الدِّراسة، حَيْثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تُحقِّق هذا بمُتوسط حسابي (3.81) ، وانحراف معياري(0.841)، أي يرى أفراد العيّنة أن هذا يتَحقَّق فِي الواقع الفعلي بدرجة عالية ، وهذا يعني أن نسبة متوسطة مِنْ أفراد عيّنة الدِّراسة تُؤكِّد أن معظم مديري مدارس المرحلة الابتدائية تسعى تحويل الأهداف إلي قوى فعلية التي تخص المدارس الابتدائية ، عن طريق تحقق أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها ومحاولة مواجهة كل المعيقات التي تحول دون ذلك.

وعلى ضوء استجابات أفراد العينة يتضح أن هنالك عدد من المشكلات التي تعيق عمل الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية وهى (عدم تخصيص الوقت الكافي للمجالات العلمية ، وتخصيص وقت لإجراء التجارب ،وعدم توفير المعامل اللازمة، وعدم اشتراك أولياء الأمور للعمل معا من أجل تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية، وعدم قدرة الإدارة على إيجاد الموارد اللازمة حيث لا توجد موارد ذاتية للمدرسين من أجل استثمارها حيث تعتمد الإدارة المدرسية على التبرعات من المجالس التربوية لتسيير شئون المدرسة . وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة هارون ( ٢٠١٣) م ودراسة الغامدي ( ٢٠٠٩) م اللتين خلصتا إلي إن من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ، ومنها : عدم إشراك أولياء الأمور في العمل، وقلة الدعم المادي للإدارة المدرسية يعتبر من أبرز المشكلات.

**ملخص النتائج:**

- هناك دور كبير يقوم به مديري المدارس فى تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية بالمملكة العربية السعودية .
- إدراك الإدارة المدرسية بدورها في تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية وذلك من خلال زيادة دافعية المعلمين والمعلمات في تنفيذ المنهج والاهتمام بالأنشطة المختلفة لإتاحة الفرصة للطلاب لاكتساب الخبرات من البيئة المحلية وايجاد الإمكانيات اللازمة التي تعيق على تحقيق الأهداف.

- إن هنالك فوائد كبيرة من تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية ومن أهم تلك الفوائد (تعزيز الثقة بنفس الطلاب ، وإعداد مواطن متوافق مع مجتمعه بحيث يحمل هم مجتمعه ويعمل على تنميته وتطوره والعمل على حل مشكلاته ،وتزويد الطلاب بقدر كافي من الخبرات التي تعينهم في كسب عيشتهم ،وتساعد الطلاب على التكيف مع الظروف البيئية لمتطلبات المجتمع وتحقيق ربط كامل بين العلم والعمل ، وكذلك من الفوائد المترتبة على تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية إخراج مواطن صالح قادر على اتخاذ القرار وخدمة مجتمعه الصغير ووطنه الكبير .
- أن هنالك عدد من المشكلات التي تعيق عمل الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية وهى (عدم تخصيص الوقت الكافي للمجالات العلمية ، وتخصيص وقت لإجراء التجارب ،وعدم توفير المعامل اللازمة، وعدم اشتراك أولياء الأمور للعمل معا من أجل تحقيق أهداف المرحلة الإبتدائية، وعدم قدرة الإدارة على إيجاد الموارد اللازمة حيث لا توجد موارد ذاتية للمدرسين من أجل استثمارها حيث تعتمد الإدارة المدرسية على التبرعات من المجالس التربوية لتسيير شئون المدرسة.

**التوصيات**

**في ضوء نتائج الدراسة اوصت بما يلي:**

- العمل على كل ما من شأنه تفعيل دور مديري المدارس في حل مشكلات إدارة المدرسة في المرحلة الابتدائية الحكومية.
- الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من قيام مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية.
- زيادة وعى مديري المدارس للتحديث والتطوير وتجدنيد كافة الطاقات لخدمة العملية التربوية والتطويرية ، وهذا يحتاج إلى رفع كفاءة الإدارات وتلبية احتياجاتهم الرئيسة والأساسية .
- الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة.
- الاهتمام بتوفير الوسائل والتجهيزات التى تعين معلمي المدارس الابتدائية على توصيل المحتوى التعليمى .

- توفير المقومات الأساسية التى تساعد الإدارة المدرسية على القيام بدورها وتحقيق رؤيتها ورسالتها من امكانات وموارد بشرية ومادية والبنية التحتية اللازمة (المبنى المدرسى الملائم للمرحلة العمرية للطلاب)، وتجهيزاته وما يتضمنه من أجهزة وأدوات تكنولوجية حديثة اللازمة لتحقيق الجودة فى العملية الإدارية
- تشجيع الممارسات الديمقراطية داخل المدرسة وتطوير الفكر الإدارى المدرسى والانتقال به من الأوتوقراطية والتسلطية إلى المشاركة والتعاون.
- تطوير البرامج الإدارية والأنشطة والخدمات المدرسية بما يتفق مع متطلبات تحقيق سياسة الضبط المدرسى دوريًا.
- الأخذ بالمبدأ التشاركى وخاصة للمعلمين والمعلمات والطلاب . فى اتخاذ القرار داخل المدرسة وفى لجان التأثير على القرار خارج المدرسة.
- عقد ندوات واجتماعات دورية من قبل الإدارة المدرسية للعاملين والطلاب داخل المدرسة لتعريفهم بالحقوق والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منهم والتأكيد على التزامهم بها.
- تفعيل المشاركة المجتمعية للمدرسة، ونعزيز التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور والمنظمات المجتمعية المختلفة.

**المقترحات لدراسات مستقبلية :**

- إجراء بحوث تتعلق بواقع التطوير الإدارى فى وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودي.
- النمط الإدارى فى مدارس التعليم العام وأثره فى العملية التعليمية .
- إجراء دراسات مستقبلية حول المشكلات التي تواجه المعلمين المبتدئين بالمرحلة الابتدائية الحكومية في جميع مناطق المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة للتعرف على المشكلات التي تواجه المعلم في سنة التجربة في المرحلة المتوسطة والثانوية.

## المراجع

**أولاً: المراجع العربية**


- بركة، جمعة صالح يحيى(٢٠١٣) . **الإدارة المدرسية** ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع
- الترتوري ن محمد عوض(٢٠١٨). النظريات الحديثة فى الادارة المدرسية ، **المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة** ع ٨ ، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية ، جامعة أسيوط ، مصر.
- جبريل، عبد الله (٢٠١٢) الإدارة المدرسية ودورها في تحقيق الأهداف التربوية ولاية أنجمينا تشاد ٢٠١٢ **رسالة ماجستير منشورة** ، ولاية أنجمينا تشاد.
- الحربى، قاسم عائل(٢٠٠٧). **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديده لعالم جديد في القرن الحادى والعشرون** ، عمان ، دار الجنادرية.
- الحمد ، ناهد محمد ، الزعبي، ميسون طلاع (٢٠١٩) المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في مخيم الزعتري، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة أل البيت ، الأردن .
- دياب، إسماعيل محمد(٢٠١١) ، الإدارة المدرسية ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر .
- الديكة، خالد فهد (٢٠٢١)، الإدارة المدرسية: مفهومها وأهميتها وأهدافها ونظرياتها، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية** ، ع٦، مركز السنبلة للبحوث والدراسات.
- شاكر، أسامة محمد (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الشبول، منذر قاسم(٢٠١٥). دور مدير المدرسة في تعزيز مفاهيم التنمية المستدامة لدى معلمي المرحلتين الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة إربد"، جرش للبحوث والدراسات ، مج(١٦)، ع(، الأردن، ٧٦٧-٧٨٨).

- العتيبى، فهد بن مصلح(٢٠٢٠)." دور الإدارة المدرسية في تعزيز شراكة المدرسة مع الأسرة والمجتمع في ضوء الدليل التنظيمي للشراكة، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، مج٩، ع٣ ، دار سمات للدراسات والأبحاث ، الأردن، ١٢٣ – ١٤٥
- العروة ، خالد محمد فرج ، محارب، الناجي مسعود(٢٠١٢). بعض معوقات الإدارة المدرسية كما يراها مديرو ومعلمو مدارس التعليم الثانوي التخصصي بشعبية اجدابيا (سابقًا) ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية الأداب ، جامعة طرابلس ، ليبيا .
- على، برنية (يوليو ٢٠١٣):" الإدارة المدرسية الناجحة والفعالة"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع٤، ج٣، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
- الغامري، عوض بن موسى (٢٠٠٩). المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه مديري المرحلة الابتدائية بمحافظة القنفذة ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، المملكة العربية السعودية.
- غريبي ، راشد خليفة(٢٠١٢). الإدارة المدرسية و دورها في تجويد التعليم ، المؤتمر العلمي الدولي الأول – رؤية إستشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة ، ، مج ٢ . مركز الدراسات المعرفية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، مصر.
- القدومي ، محمد ، وآخران(٢٠١٥). **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الأردن : دار المعتز للنشر والتوزيع .
- القنيصي، نورة بنت علي (٢٠٢٢).تحقيق أهداف الإدارة المدرسية "أهداف المنظومة" وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي التعليم العام بمحافظة عنيزة". **المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية**. مج٤، ع١. المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة . مصر . ١١١– ١٤٠.

- اللصاصمة ، محمد حرب(٢٠١٠). **مبادىء الإدارة المدرسية** ، عمان ، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع
- محمد، أحمد فاروق عبد الرحمن (٢٠١٣)، مدى إدراك المعلم لأدواره التربوية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة أسيوط، . الرشيدى ، نايف فايد (٢٠٢٠)،" دور الإدارة التعليمية والمدرسية في تحقيق أهداف مرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت "، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية** ، ع(١٣)، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب.
- محمدن عادل حامد مصطفى ، مكروم ، عبد الودود محمود علي ، حرات ، أمل حسن حسن(٢٠١٩) . دور الإدارة المدرسية في تنمية القيم الأخلاقية لدى طالبات المرحلة الثانوية ، **مجلة كلية التربية** ، العدد ٢٥. كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، مصر ،
- مرسي ناهد بهجت محمد ، رسمي، محمد محمد حسن ، جمال محمد أبو الوفا(٢٠١٥). تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، **مجلة كلية التربية** ، مج ١٠١ ، ع ٢٦ ، كلية التربية ، جامعة بنها ، مصر
- هارون ، الطيب فاروق (٢٠١٣) . مشكلات الإدارة المدرسية ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الخرطوم.
- الهمالي، هدي محمد(٢٠٢١). المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المؤسسات التعليمية"، **مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية** ، ع١٢ ، جامعة المرقب ، كلية الآداب والعلوم قصر الأخيار، ٥٨-٧٨.
- اليماني ، عبير بنت هاشم محسن ، ابن جمعه، نوف عبدالله محمد ، الخليوي، لينا بنت سليمان علي(٢٠١٦) دور الإدارة المدرسية في تعليم ريادة الأعمال لطلاب المرحلة الثانوية ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية.

- الحقيل، سليمان بن أحمد(٢٠١١)، **نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.** الرياض: مطابع الحميضى.
- الحقيل، سليمان عبد الرحمن ( ٢٠١٧). **القيادة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية.** ط ٧. الرياض
- الغامدي، غرم الله بن مسفر. (٢٠١٠). فعالية استخدام اللوحة الهندسية في تدريس بعض المفاهيم الهندسية لتلاميذ الصف الخامس الابتدائي. **رسالة ماجستير غير منشورة،** كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- الشلاش،عبد الرحمن ( ٢٠١٨). مهام قادة المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية دراسة مقارنة. **رسالة ماجستير غير منشورة.** جامعة الملك سعود. كلية التربية.الرياض.
- العويرضي،عبد الرحمن محمد ( ٢٠١٩). أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء قادة المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية. **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية، جامعة الملك سعود.الرياض.

**ثانياً: المراجع الأجنبية**


- David L. ((2009) ،"Synthesis of Research on School - Based Management" ،Educational Leadership. 46 (8) May
- Emamtela D(2008) ،A Comparative Analysis of School –Based Management in Central America . World Bank Working Paper No. 72. The World Bank: Washington D.C ،January
- Ezenwaji ،O(2019) Community participation in quality assurance in secondary school management The case of school-based management committee (SBMC). Quality Assurance in Education Vol. 27 No. 1. 24-40 ،Emerald Publishing Limited 0968-4883 DOI 10.1108/QAE-10-2017-0069
- Frederick E(2014) Effectiveness of School Leadership and Management Development in Cameroon: A Guide for Educational Systems, Schools and School Leaders ,UK , Newcastle-upon-Tyne ,Cambridge Scholars Publishing .
- Laila K(2016) Role of School Administration in Solving Students' Problems among Bedouin Schools within the Green Line in Palestine , Journal of Education and Practice , Vol(7) , No.6,.
- Ofojebe W(2010)Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers views , International Journal of Educational Administration and Policy Studies , Vol(2) , no. 7, 2010
- Ogunode N(2020) , Wama Pajo , Dilmurod Akhmedov : Educational Administration In Nigerian: Challenges And The Ways Forward , European Journal of Molecular & Clinical Medicine , Vol (7) , no .3,.
- Osmond N(2018) et.al : Effects of Educational Management on Educational Growth in Nigeria: A Study of Imo State , International Journal of Innovative Social & Science Education Research ,vol(6) , no. 4 .
- Tony B(2007) Educational leadership and management: theory, policy, and practice , South African Journal of Education , Vol (27) , no. 3..