دور قادة المدارس الابتدائية الحكومية في حل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض

إعداد الباحث

خالد بن مشرف الذبياني

جامعة الملك سعود، قسم الادارة التربوية

المقدمة:

من المعروف أن التعليم من أجل المهن وأشرفها قدراً، وأبلغها تأثيرا في حياة الأمم والشعوب. والمعلمون هم دعامة كل إصلاح اجتماعي، وهم رواد الفكر والفضيلة، وعليهم تقع مسئولية تنشئة أجيال الأمة ورعايتها. ومن هنا كان ومازال اهتمام الأمم بمعلميها إعدادا وتدريبا قبل الخدمة وإثنائها، لأن المعلمين عنوان تقدم الأمم ففي صلاحهم ونجاحهم في أداء رسالتهم ترتقي مجتمعاتهم، ويهنأ عيشها. والعكس صحيح، فحينما تتردى أوضاع المعلمين علميا ومهنيا ونفسيا تتصدع مجتمعاتهم وتتكدر معيشتها.

وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بالتعليم، فقد شمل الاهتمام جميع أركان العمل التعليمي بدءً بالطالب وقائد المدرسة والمعلم والمقررات وغير ذلك من متطلبات العمل التعليمي، وقد أشار إلى ذلك الاهتمام الرشيد وعبد اللطيف (١٤٠٣هـ) بقولهما:" وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بشؤون التعليم إيماناً منها بأن التعليم هو الدعامة الأساسية التي تقوم عليها التنمية الشاملة. ويبدو هذا الاهتمام واضحاً في زيادة الميزانيات المخصصة لشؤون التعليم عاماً بعد عام ".(ص١١)

ويعد التعليم الابتدائي من أهم ركائز النظام التعليمي والتربوي في العالم، لأن هذه مرحلة التعليم الأساسي وبداية الطريق نحو مراحل التعليم اللاحقة. ولذلك اهتمت الدول بإعداد القائد وتدريبه، وبذلت كل ما في وسعها ليكون من رواد الفكر والثقافة، ومن دعاة الإصلاح والتجديد، ليكون موافقاً لما تتطلع إليه من إسهامات وإبداعات في تنفيذ البرامج وتخريج الأجيال، وبالتالي إن دور قائد المدرسة لم يعد روتينياً محضاً يقضي جل وقته

في استقبال الخطابات والرد عليها، بل إن دوره تجاوز ذلك لتهيئة جو تعليمي تربوي مناسب داخل المدرسة.

وبناءً على ذلك فإن هناك حاجه إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي يقوم به قائد المدرسة في حل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية.

مشكلة الدراسة:

لاشك أن الميدان التربوي كغيره من ميادين العمل في الحياة يشوبه عدد من المشكلات، والتي تتعلق بمختلف أركان العملية التربوية، ومن بينها ما يتعلق بالمعلمين بشكل عام، والمعلم المبتدئ بشكل خاص، فالمعلم في بداية حياته العملية قد يواجه صعوبات متعددة لعل من أبرز أسبابها يعود إلى اختلاف دراسته النظرية أثناء فترة إعداده مع واقع العمل التربوي في المدارس، ويؤكد ذلك الرشيد وعبداللطيف(١٤٠٣هـ) بقولهما إن:" المعلم الجديد يواجه عند ممارسة التدريس مناخا يختلف عن المناخ الذي تم فيه إعداده والخطر المحتمل في هذه الحالة هو أن المعلم الجديد قد يجد نفسه عنصراً غريباً في بيئة المدرسة".(ص٣٥)

ولقائد المدرسة دور فاعل وبناء في احتواء مشكلات المعلم المبتدئ والإسهام في حلها بصفته الرئيس المباشر، إذ أن وجود أي من المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في عمله سيكون لها بالتأكيد أثر سلبي على أداء عمله، وستقف حاجزاً أمام عطائه وإبداعه، وقد تعيقه عن تحقيق رسالته التربوية المرجوة منه، وبالتالي فإن قيام قائد المدرسة الابتدائية بدوره المطلوب سيسهم في حل المشكلات التي قد تواجه المعلم المبتدئ.

عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال الآتي:

ما دور قائد المدرسة في حل مشكلات المعلم المبتدئ بالمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية ؟

لمعرفة المشكلات وبالتالي التعرف على مدى ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الحكومية لدوره في حل هذه المشكلات.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى:

١-معرفة دور قادة المدارس الابتدائية في حل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المملكة العربية السعودية

٢-التعرف على الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهها المعلم المبتدئ في الميدان التعليمي لمساعدة قائد المدرسة في القيام بدوره على أكمل وجه.

مصطلحات الدراسة:

أ – المشكلات:

يقصد بها الباحث: هي العقبات التي تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية وتعيقه عن القيام بدوره التربوي والتعليمي كما هو مطلوب منه.

ب-المعلم المبتدئ:

ويقصد به الباحث المعلم الذي يمارس مهنة التعليم ولم يكمل عامين دراسيين منذ ممارسته العمل.

ج – الدور:

يعرف الدور في الميدان التربوي بأنه (مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المحددة سلفا التي يتعين على المعلم أداؤها في العملية التعليمية، وتوجه السلوك في ضوء قواعد ومحددات معينة تتغير بتغير الظروف المحيطة بالعملية التعليمية، سواء كانت جوانب تعليمية تربوية أو إدارية أو اجتماعية أو إنسانية) (العنزي، ١٤١٦هـ.ص ص٢٠-٢٢)

والدور المقصود به في هذه الدراسة هو العمل الذي يقوم به قائد المدرسة كقائد لها وصانع القرار الأول بها، ومشرفا على هيئة التدريس ومطورا لعملهم بعمل الدورات التدريبية التي يحتاجها المعلم ومقوماً لعملهم، ومطوراً للمناهج الدراسية التي تقوم عليها التربية لبلوغ أهدافها وتحقيق رسالتها، وعارفا لمستوى طلابه وشؤونهم وأحوالهم العامة والعمل على حل المشكلات بطريقة تربوية وعلمية وتحسين مدى اكتسابهم من مفاهيم ومعلومات.

د – قائد المدرسة:

قائد المدرسة هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكا.

هـ ــ المرحلة الابتدائية:

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

المبحث الأول

القيادة المدرسية

تعريف الإدارة:

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة للإدارة اختار الباحث أشملها وأوجزها ومنها:" تحقيق الأهداف عن طريق الآخرين"(الهواري،١٩٦٤م. ص ١٠)

كما تعرف بأنها " الطريقة التي تنسق الجهود من أجل تحقيق الأهداف المعلنة" (علاقي، ١٩٩٢م. ص١١)

تعريف الإدارة التربوية:

تعرف بأنها "عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة، وتنسيق أعمال العاملين فيها وتوجيههم، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتطويرها(بلقيس،١٩٨٦م.ص٩).

تعريف الإدارة التعليمية:

عرف مرسي (١٩٩٩م، ص١٩) الإدارة التعليمية بأنها "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواءً في داخل المنظمات التعليمية أو بينها لتحقق الأغراض المنشودة"

كما ذكر أن للإدارة التعليمية عوامل تساعد على نجاحها، بل لابد أن تتوفر في رجل الإدارة التعليمية ثلاث مهارات خاصة ومن أبرزها:

١- المهارة التصورية وهي تعني مدى كفاءته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلة والتفنن في الحلول.
٢- المهارة الفنية وهي تتعلق بالطرق والأساليب التي يستخدمها رجل الإدارة.
٣- والمهارة الإنسانية والتي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين.

تعريف القيادة المدرسية:

القيادة المدرسية تشكل جزءاً من الإدارة التعليمية، إذ أن صلتها بها صلة الخاص بالعام، فهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التعليمية وأهدافها (عابدين، ٢٠٠١م. ص٢٠).

وهي عبارة عن الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا إلى ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهذا يعني أن القيادة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم بها. (عطوي، ٢٠٠٤م. ص١٢).

لقد كان أسلوب القيادة المدرسية قديماً يقتصر على تسيير المدرسة بالأسلوب التقليدي مع المحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ الجدول المدرسي وحصر الغياب، وبناء على هذا المفهوم الضيق كانت القيادة المدرسية تهدف فقط إلى إكساب المعرفة للطالب والتركيز على حفظ المقررات المدرسية، أما في العصر الحديث فقد اتسع مفهوم القيادة المدرسية ليشمل الجانبين الإداري والفني؛ فقد أصبحت مهمة المدرسة تهيئة النمو الكامل للطالب من الناحية الجسمية والعاطفية والروحية والاجتماعية والسلوكية بعد أن كانت المادة الدراسية هي محور العملية التعليمية (الحقيل، ١٤٢٥هـ. ص٦٦).

وهناك عدة تعريفات للإدارة المدرسية منها:

كما تعّرف بأنها" مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي

هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقق أهداف المدرسة" (مصطفى، ١٤٢٢هـ. ص٣٨)

وتعرف بأنها " الإدارة التي توجه العملية التعليمية داخل المدرسة لتحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة عالية مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة" (الجبر،١٤٢٣ هـ.ص٢٨).

وقد تطور مفهوم القيادة المدرسية ليشمل الجوانب الإدارية، والفنية في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها (فهمي ومحمود، ١٤١٤هـ. ص٢٤٢).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح بأن قائد المدرسة تقع على عاتقه مسئولية تنفيذ السياسات وتوجيه العاملين في المدرسة بغرض تحقيق الأهداف التي أنشئت المدرسة أصلا من أجلها، ويترتب على ذلك أن يقوم قائد المدرسة بتهيئة الجو الملائم داخل المدرسة بما يساعد على تحقيق الأهداف، ونظرا لتشعب مسئوليات القيادة المدرسية فهي بحاجة أيضا لخلق جو من العلاقات الإنسانية التي تجعل من العاملين بها أسرة واحدة تتفانى في عملها وتتوحد مجهوداتها، ويعي كل عضو فيها دوره تماما بحيث تعمل المجموعة كلها جنبا إلى جنب مع القائد لتخفيف العبء الملقى على عاتقه.

أهمية القيادة المدرسية:

ترجع أهمية القيادة المدرسية كما يوضحها بن دهيش (١٤٢٨هـ. ص٦٥) إلى ما يلي

١- النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتركز على كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في أيجاد الحلول التربوية لذلك.

٢- تهيئة كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس والعمل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الاطلاع المستمر.

٣- تعتبر القيادة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقآ لقدراته واستعداداته.

٤- توفير المناخ المناسب لتحقيق العلاقات الإنسانية من أفراد وأسرة المدرسة.

أهداف القيادة المدرسية:

يمكن تحديد أهم أهداف القيادة المدرسية (محضر،١٤٠٣هـ. ص٨٩-٩١) بما يلي:

١- تهذيب سلوك التلميذ وبناء شخصيته من جميع النواحي علمياً وعقلياً وجسمياً وتربوياً واجتماعياً ونفسياً.

٢-تنظيم وتنسيق الأعمال التربوية والإدارية داخل المدرسة، بحيث يستطيع العاملون في المدرسة أداء عملهم بيسر وسهولة.

٣- تنفيذ القرارات والأنظمة التي تصل إلى الإدارة من الجهات التعليمية العليا.

٤-إبداء الملاحظات حول برامج المدرسة، ومحاولة تعديل هذه البرامج بما يتناسب مع وضع المدرسة والمجتمع.

٥- الاهتمام بالأنشطة المختلفة داخل المدرسة وخارجها.

٦- الاهتمام بسلامة المبني المدرسي.

٧- تكوين مجالس الآباء.

٨- إيجاد علاقة حسنة بين العاملين بالمدرسة والطلاب والمجتمع الخارجي.

٩- الإشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة.

١٠- توفير الإمكانات المساعدة للمعلمين للقيام بمهامهم.

كما أن هناك أهدافاً للإدارة منها: بناء شخصية التلميذ بناء متكاملاً وتنظيم الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة وتنفيذها لتحسين العلاقات بين العاملين، وتنسيق الأعمال وإنجازها وفق الإطار الزمني المطلوب، ووضع خطط التطوير والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل، والإشراف العام على تنفيذ مشروعات المدرسة حاضراً ومستقبلاً، والعمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والجمعيات والمؤسسات الثقافية الموجودة في البيئة، وتوفير الأنشطة التي تساعد على نمو

شخصية التلميذ نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً، وخدمة البيئة المدرسية، والإسهام في حل المشكلات التي يواجهها المجتمع المحيط (القويعان، ١٤٢٠هـ. ص٨-٩).

سمات القيادة المدرسية الناجحة:

يمكن إجمال الصفات التي ينبغي أن تتوفر في القيادة المدرسية الحديثة لكي تؤدي وظائفها على الوجه الأكمل كما ذكرها الحقيل (١٤٢٥هـ. ص١٧) فيما يلي:

١- أن تكون المدرسة صورة مصغرة للحياة الاجتماعية الراقية يدرب فيها التلاميذ على تحقيق العبودية لله والأيمان بالله ربا وبمحمد نبيا وبالإسلام ديننا.

٢-أن يلقى فيها الطالب الفرصة المواتية لتنمية مواهبه وميوله وتوجهيه إلى الدراسات والمهن المناسبة له.

٣-أن تنمى عند المتعلم صفات المواطن الصالح والمسلم الواعي المتحمل للمسئولية الراغب في التضحية.

٤-أن تكون المدرسة بحق مجتمعا إسلاميا مشبعا بالتعاطف والتراحم والتعاون والتفاهم

٥-أن تكون المدرسة وثيقة الصلة بالمنزل فعلا لا مظاهرة ورياء.

٦-أن تكون المدرسة قدوة حسنة في القول والعمل والسلوك الإسلامي .

٧-أن تكون المدرسة مجتمعا إسلاميا قويا متماسكا متحد الهدف والفكر أساسه الحق والعدل.

٨-أن نربي أبناءنا تربية إسلامية صحيحة، وعقلية ناضجة وتنمية بدنية قوية، واجتماعية منسجمة مع الجماعة.

وظائف القيادة المدرسية:

تغيرت وظيفة القيادة المدرسية وتنوعت وتعددت في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير الأمور وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتطوير العمل المدرسي.

ولعل من أبرز وظائف القيادة المدرسية:

١- التخطيط: ويعني رسم السياسات، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها في إطار استراتيجيات وإجراءات منظمة.

وللتخطيط عدة تعاريف منها: أنه مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ قرارات تتعلق بما يجب عمله وكيف يتم، ومتى يتم. (أبو الوفاء، ٢٠٠٠م. ص١٢).

٢- التنظيم:

ويعني توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كل في مجال تخصصه، وإعطاء هؤلاء العاملين الصلاحيات لإنجاز ما أسند إليهم من أعمال في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأعلى مستوى للأداء (الحقيل، ١٤٢٥هـ. ص١٤).

٣- التنسيق:

ويقصد به تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة، ولا يمكن تحقيق التنسيق ما لم تحدد الأهداف وتوزع الأعمال بشكل دقيق، والتنسيق يهدف إلى عدم التضارب في الاختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة (الحقيل، ١٤٢٥ هـ. ص١٥)

٤- التوجيه:

ويُعرف " بأنه إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم لكي يؤدوا عملهم بثقة ويحققوا النتائج المرغوبة"

وهو أحد عناصر الإدارة، حيث يعمل على الاتصال بالمعلمين والإداريين العاملين في المدرسة من أجل مساعدتهم على تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها. (سلامة، ٢٠٠٠م. ص٢٥).

٥- المتابعة:

ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، ويشمل كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية (الحقيل، ١٤٢٥هـ. ص١٦)

٦- التقويم:

وهو من أهم وظائف الإدارة وهو يعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقا للخطة الموضوعة وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها (عطوي،٢٠٠٤م. ص٢٣).

العلاقات الإنسانية في القيادة المدرسية:

يعني مفهوم العلاقات الإنسانية تلك الأساليب السلوكية التي تتمكن من إثارة دافعية الأفراد للعمل وتحفيزهم على زيادته.

وتعرف أيضاً" ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسان نتيجة إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية" (درويش، ١٩٧٢م. ص٣٤).

وتعرف أيضاً " بأنها مجال من مجالات الإدارة تعني بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية " (النابة، ١٩٩١م. ص١٥١).

وفي الإدارة التربوية تزداد الحاجة إلى العلاقات الإنسانية بوصف المؤسسات التربوية أكثر قرباً من الإنسان لأنه الهدف الأول بالنسبة لها. ولذلك فإن الإدارة التربوية تتعامل مع الأفراد على اختلاف مستوياتهم ولذلك تهتم الأبحاث في الإدارة التربوية بالعلاقات الإنسانية التي ارتبط مفهومها بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً يتجلى في تركيز الإدارة على الإنسان وقيمته كعنصر هام في العمل (العريني، ١٤٢٤هـ. ص٥٩).

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

أولاً: معرفة الحاجات، تتعدد حاجات الناس ودوافعهم نحو العمل وقد صنفها (ماسلو) إلى خمس حاجات مرتبة تصاعدياً كما يلي:

١- الحاجات الفسيولوجية.

٢- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.

٣- الحاجة إلى الانتماء والنشاط الاجتماعي.

٤- الحاجات إلى المكانة الاجتماعية والتقدير.

٥- الحاجة إلى تحقيق ألذات.

فالتعرف على هذه الحاجات يعطي القائد قرباً من الأفراد وتمكناً أكثر من تحقيق حاجاتهم.

ثانياً: معرفة ديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها. (عطوي،٢٠٠٤. ص١٩٢-١٩٦)

وهناك عوامل مؤثرة في رفع الروح المعنوية من أهمها: إدراك العاملين للهدف العام، وتوافر فرص الاتصال الشخصي، والإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم، ومعالجة الشكاوي والتظلمات أولاً بأول وبأسرع وقت (مصطفى والنابة، ١٤٠٦هـ. ص١٦٥-١٦٦).

ثالثا: الحوافز: وهي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم وتشجعيهم على العمل، سواءً كانت الحوافز مادية أو معنوية، شريطة أن تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وحب العمل والإنتاجية.

رابعا: المشاركة: وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد الأهداف والمساهمة في اتخاذ القرارات، في كل مراحل العملية التربوية، وعلى كافة المستويات.

خامسا: المناخ النفسي: هناك جانبان أساسيان يؤثران في العملية التعليمية، الأول هو الجانب الحسي للعمل (مناهج، وسائل تعليمية، مباني مدرسية)، والجانب الآخر هو الجانب النفسي للعمل، ولفترة قريبة اهتمت الإدارة التربوية بالجانب الأول وأغفلت الجانب الثاني، من جراء ذلك واجهت الإدارة مشكلات إدارية متعددة.(النابة ومصطفى، ١٤٠٦هـ. ص٣٨).

دور القيادة المدرسية في تحقيق العلاقات الإنسانية:

ذكر الحسن (١٩٧٦. ص٣٢) انه تستطيع القيادة المدرسية توفير المناخ التنظيمي المناسب لإقامة العلاقات الإنسانية البناءة إذا قامت بدورها المطلوب والمتمثل في التالي:

١. تهيئة بيئة عمل مناسبة من حيث توفير جميع وسائل الراحة للعاملين.

٢. تأمين سلم رواتب مناسب يتماشى مع ارتفاع المعيشة ويستقطب العاملين المتميزين.
٣. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في المدرسة.
٤. تعيين الموظفين بناء على الضوابط المنطقية لفلسفة التوافق بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من يشغلها.
٥. استخدام نمط إداري ديمقراطي مبني على الشورى واحترام الرأي الآخر.
٦. تفويض الصلاحيات إلى المرؤوسين بقصد رفع روحهم المعنوية.
٧. استخدام شبكة من الاتصال الفعال داخل الجهاز الإداري يساعد على تكوين مناخا مناسبا للعلاقات الإنسانية.
٨. الاستماع إلى شكاوى العاملين ومعالجتها بشكل فاعل.
٩. منح الثقة للعاملين واحترام معاملتهم بالعدل والمساواة، وجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمين في المدرسة.

أهم مشكلات القيادة المدرسية:

لقد أشارت بعض الدراسات إلى عدد من مشكلات القيادة المدرسية (الجلال، ١٤١٦هـ. ص ٧٢) من أهمها:

١. قلة توفر الإمكانات (البشرية والمادية) اللازمة للعمل المدرسي.
٢. عدم وضوح اللوائح التنظيمية بشأن القيادة المدرسية.
٣. المركزية وضرورة مراجعة الإدارات التعليمية وأجهزة الوزارة في العديد من الأمور المادية والفنية.
٤. صعوبة تقبل قادة المدارس العودة إلى التدريس عندما يتطلب الأمر استبدالهم وبخاصة الذين أمضوا سنوات طويلة في الإدارة.
٥. التمسك بالروتين والتقيد الحرفي بالتعليمات، وعدم إعطاء القادة الصلاحيات الوظيفية الشاملة لتسيير العمل المدرسي.
٦. عدم وجود خريطة تنظيمية توضح واجبات وسلطات الإدارات المختلفة بالوزارة بصورة سهلة وواضحة.

٧. ضعف التنسيق بين صلاحيات الإدارات التعليمية بالوزارة وصلاحيات القيادة المدرسية.
٨. ضعف الكفاءات المهنية والفنية لدى كثير من قادة المدارس.
٩. قلة زيارات المشرفين الفنيين مما يزيد من أعباء القيادة المدرسية ويؤثر على أدائها.
١٠. عدم وجود لوائح تنظيمية ذات مواصفات شاملة تنظم العمل الإداري بالمدرسة.
١١. وأن من أهم المشكلات التي تواجه القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية كما أوضحها الحقيل (١٤٢٥هـ ص ٥٢-٦٢) ما يلي:

أولا: مشكلات خاصة بقائد المدرسة:

١- كثير من قادة المدارس ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال القيادة المدرسية، ومعظمهم لم ينل تدريباً كافيا.

٢- تفشي المفاهيم الإدارية القديمة والتقليدية، وانتشارها بسبب الخبرات التي يستفيد منها القائد الجديد من القائد القديم والقائم على التقليد؛ دون النظر إلى ما يطرح في الساحة الإدارية والتعليمية من المناهج الإدارية والأنماط الأكثر ديمقراطية.

ثانياً: مشكلات خاصة بعلاقة القيادة المدرسية بالإدارة التعليمية بالمناطق:

على الرغم من أن وزارة التربية والتعليم تطبق نظام اللامركزية- إلى حد ما – في إدارة المناطق، مع إعطاء صلاحيات واسعة لقادة المناطق، إلا أن الملاحظ هو أن إدارات التربية والتعليم تتمسك بكل تلك الصلاحيات في النواحي الإدارية والمالية دون أن تعطي المدرسة شيئاً من هذه الصلاحيات إلى حد جعل المدرسة لا تستطيع التصرف لمواجهة احتياجاتها بسرعة،بسب الإجراءات المعقدة، مما جعل القيادة المدرسية تشعر بعدم الارتياح في عملها وعدم الثقة في نفسها.

ثالثاً: مشكلات المدرسين والقيادة المدرسية:

حيث يساهم المدرسون في مشاكل القيادة المدرسية من عدة جوانب أهمها: غياب المدرسين عن المدرسة أو تأخرهم، وعدم تجاوب المدرسين مع قائد المدرسة، والمدرس غير المؤهل، والمدرس كبير السن، والذين لم يؤهلوا تربوياً، ومشكلة المدرس غير

الراغب في التدريس، فعدد غير قليل من المدرسين ليس لديهم الرغبة في التدريس، وقد يكون سبب ذلك أن المدرس وجه إلى منطقة لا يرغب العمل بها أو لم يحصل على الوظيفة التي كان يرغب بها! أو قد يكون السبب عدم قدرته على التدريس، ومواجهة الطلاب.

رابعاً: عدم تجاوب أولياء الأمور مع المدرسة:

حيث إن معظم أولياء الأمور حتى الآن لم يدركوا أهمية التعاون بين البيت والمدرسة في سبيل تحقيق أهداف التربية والتعليم والتي تدور جميعها حول مصلحة الطالب.

خامساً: المباني المدرسية:

تعاني معظم الإدارات المدرسية في المملكة العربية السعودية من مشكلة عدم صلاحية كثير من المباني المدرسية، وعدم صلاحية هذه المباني تكمن في عدم توفر الشروط الصحية فيها أو لأن هذه المباني صغيرة (مستأجرة) لا تتماشى مع متطلبات الجو المدرسي

سادساً: الوسائل التعليمية:

يدرك الجميع أهمية الوسائل التعليمية وأنها أصبحت ضرورية، ولكن المشكلة ليست في عدم توفر الوسائل التعليمية بل المشكلة أن معظم المدرسين لم يتدربوا على استعمال هذه الوسائل؛ لذا يحجم كثير منهم عن استعمالها.

إن القيادة المدرسية جزء متسلسل من الإدارة العامة ثم التربوية، لذا يجب على رجل الإدارة أن يتعامل معها وفق مكوناتها التنظيمية، حيث تختلف القيادة المدرسية لأنها تتعامل مع مجموعات بشرية لفترة عمرية محددة وغير متباينة، كما إن القيادة المدرسية لها أهدافها ووظائفها التي تعنى بتسهيل العمل المدرسي الناجح، إلا أنه يجب على رجل الإدارة أن يعي عمق المشكلات وأثرها ليتجنبها في الميدان التربوي.

أهميه المرحلة الابتدائية:

تبرز أهميه المرحلة الابتدائية من عدة اعتبارات منها:

١- تعتبر القوي البشرية اثمن موارد الدولة لذلك وجبت رعاية وتربية وتعليم الأطفال منذ بداية حياتهم للاستفادة من هذه التربية لتنميه قدراتهم واستعداداتهم ومن شئن تحقيق ذلك يمكنهم المساهمة في بناء المجتمع.

٢-أن حاجه الأطفال للكبار في المراحل الأولي من حياتهم تستوجب من الكبار فهم ومرافقه ومساعدة هؤلاء الأطفال ضمان نموهم – بأذن الله- في مرحله هامه وأساسيه من حياتهم وهذا يتطلب إيجاد بيئة مناسبة تساعدهم علي النمو المتزن (الحقيل ١٤١٥هـ- ص٤٣).

٣- أن التعليم الابتدائي يمثل الحد الداني الذي لبد منه والذي لا يمكن الاستغناء عنه في إعداد المواطن المستفيد الصالح الذي يعرف كيف يشق طريق الحياة العملية وكيف يؤمن لنفسه حياة حرة كريمة مرحة ويزداد هذا الأمر أهمية إذا علمنا أن المرحلة الابتدائية كثيرا ما تكون خاتمة المطاف بالنسبة لكثير من التلاميذ وخاصة في البلدان النامية.

٤- دور التعليم الابتدائي في التخفيف من حدة مشكلة الأمية حيث انه يحاول تجفيف منابع الأمية وذلك عن طريق نشر التعليم الابتدائي وتطبيق الإلزام علي من هم في سن التعليم الابتدائي.

المبحث الثاني

أدوار قائد المدرسة

قائد المدرسة:

تؤكد الأدبيات التربوية أن قائد المدرسة هو الرئيس المباشر لمدرسته التي تشكل وحدة التعليم في النظام التعليمي، وبشخصيته واستعداداته وقدراته يستطيع مواجهة المشكلات التي تعترض العمل المدرسي مادامت أهداف المدرسة ماثلة أمامه ومادام هدفه تحقيق الأهداف التربوية المسئولة عنها مدرسته (بن دهيش،١٤٢٨هـ. ص١٤٢).

وقد عرفت وظيفة قائد المدرسة من خلال عمله وواجباته على النحو التالي:

يعرفه عبود (١٤١٤هـ)بأنه " قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة، لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح" (ص١٥٠)

ويرى الخطيب (١٤٠٧هـ) أن قائد المدرسة هو: " المسؤول عن قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في مدرسته، وأنه مسؤول عن حفز وتشجيع المعلمين على الابتكار والخلق، وإدارة شؤون المدرسة، بوصفه مشرفاً مقيماً لمعلمي مدرسته " (ص١٥٢)

ويرى القوزي (١٤١٠هـ.). أن قائد المدرسة هو" القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء، وتربيته تربية متكاملة، روحياً وخلقياً وجسمياً ليكونوا مواطنين صالحين، قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم".(ص٥٦)

ونظراً لأهمية وظيفة قائد المدرسة، وما تتطلبه من جهد ونشاط فكري وجسدي، فإنها تستوجب توفر عدد من الصفات الإدارية والمهنية التي من شأنها مساعدته على القيام بمهام عمله على الوجه الأنسب.

صفات قائد المدرسة:

يمكن تقسيم الصفات اللازمة لنجاح قائد المدرسة في أداء عمله إلى:

أولاً: الصفات المهنية والعملية:

١- الإيمان بمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
٢- المعرفة التامة بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها.
٣- الإلمام الكافي بوسائل تحقيق أهداف المناهج.
٤- القدرة على التنسيق بين مهام العاملين بالمدرسة.
٥- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وفعالة.
٦- إتاحة الفرصة للآخرين للاشتراك في اتخاذ القرارات.
٧- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية وما يتصل بعمله منها.
٨- معرفة خصائص نمو التلاميذ في المرحلة التي يعمل بها.

٩- التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها ومحاولة الإسهام في حلها باعتبار المدرسة مركز إشعاع للمجتمع. (الحقيل، ١٤٢٥هـ. ص ٢٦-٢٧)

ثانياً: الصفات الشخصية:

أن يكون قائد المدرسة محافظاً على القيم الدينية وأن يكون عادلاً سليم المزاج جيد الصحة ذكياً مثقفاً ثقافة عامة ملماً بقدر كاف من الفلسفة الاجتماعية، وأن يتفهم علاقة المدرسة بالمجتمع وأن يهتم بمشاعر الآخرين وآرائهم وأفكارهم، وأن تتوفر فيه الصفات الشخصية التي تؤهله للقيادة، وأن يتصرف بسرعة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة وأن يكون مثالاً يحتذى به في مظهره وسلوكه وتصرفاته مواظباً على الحضور مرنا يجمع بين الحزم واللين (محضر، ١٤٠٣هـ. ص ص١٠٣-١٠٤).

وذكر النوري (١٤١١هـ) أهم الصفات الشخصية لقائد المدرسة: أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله وأفعاله، وأن يحترم مواعيد المدرسة ويشعر بالمسؤلية ومخلصاً في عمله وعادلاً في إدارة مدرسته، وان يكون حسن الأخلاق ويتصف بالحذر واليقظة وديمقراطياً في تفكيره وتصرفه، وأن يكون قوي الشخصية مع القدرة على التأثير في الآخرين، وان يتصف بالوعي الكامل لجوانب وأبعاد العملية التعليمية.(ص٣٣٣)

كما ذكر بعض الباحثين أكثر من (٢٧) سمة وصفة شخصية لرجل القيادة المدرسية من أهمها: الصدق، الأمانة، إتقان العمل، التواضع قولاً وعملاً، النشاط، مراعاة الفروق الفردية، الرقابة الذاتية، القدوة الحسنة، الرفق والعفو.

ثالثاً: الصفات القيادية:

وهي مهمة للقائد في هذا العصر والذي يسمى عصر الانفتاح والمعلوماتية، ولم يتطرق لهذه الصفة كثير من الكتاب مع أهميتها وأثرها على القيادة المدرسية والتعليمية على حد سواء. وتمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية والتربوية، وهي تعني:

" السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (مرسي، ١٩٩٩م. ص٦٢).

ويعرفها "بيشن" بأنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة" (مصطفى، ١٤٢٢هـ. ص٩٢).

ويمكن أن تقسم السمات الشخصية لقائد المدرسة كما يراها مطاوع (١٤٢٣هـ) إلى أربع سمات رئيسية هي:

١- السمات الجسمية: وتشمل الصحة والحيوية والنشاط.

٢- السمات العقلية: وتشمل الذكاء، والكفاءة العلمية، والثقافة الواسعة.

٣- السمات الانفعالية: منها المودة، والحب، والثبات.

٤- السمات الاجتماعية: وتشمل الانبساطية، وتكوين العلاقات الإنسانية، والصداقات، والتعاون مع الآخرين.(ص٧٤)

مسؤوليات ومهام قائد المدرسة:

قائد المدرسة هو المسئول الأول أمام الله – سبحانه وتعالى- ثم أمام رؤسائه والمجتمع عن سير العملية التربوية والتعليمية بمدرسته، وعن تطبيق الأنظمة والقوانين وتنفيذ المناهج الدراسية، وعن العمل على توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نمو الطلاب عقلياً وبدنياً ونفسياً، وعلى تحسين العملية التربوية والتعليمية وتطويرها.

وتقسم مهام ومسؤوليات قائد المدرسة في كثير من أدبيات القيادة المدرسية إلى قسمين هما:

أولاً: المهام الإدارية:

وهي المتعلقة بالعمل الإداري الذي يقوم به قائد المدرسة حتى يتمكن من إدارة مدرسته 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 التلاميذ والعاملين والرد على المكالمات الهاتفية والمكاتبات والجوانب المالية من إيرادات ومصروفات.

ويرى الشلاش (١٤١٣هـ) أن هذه المهام تعني " الوظائف والأعمال الإدارية التي يؤديها قائد المدرسة مثل: التنظيم المدرسي، وإدارة المباني، والعهد، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وإدارة شؤون الطلاب" (ص٩).

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، ١٤١٨هـ. ص٥٧).

ويحدد فهمي ومحمود (١٤١٤هـ) 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 جميع المشاركين 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 (ص٨١).

وقائد المدرسة قائد تربوي في مدرسته، ومجالات عمله تتضمن عدة أدوار منها ما يتعلق بتطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً، وتحسين تنفيذ المناهج الدراسية، ورعاية التلاميذ، والتعاون مع البيئة المحلية، وكل دور من الأدوار السابقة يجب على قائد المدرسة أن يضطلع به (النوري، ١٤١١هـ. ص٣٤١).

المبحث الثالث

مشكلات المعلم المبتدئ

تمهيد:

لاشك أن المعلم يعد أحد أهم مدخلات العملية التعليمية، وذلك لما له من دور فاعل وجوهري في نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة، ونظراً لتلك الأهمية فقد تولدت أهمية إعداد المعلم بما يتواكب مع متغيرات العصر الذي يتصف بأنه عصر السرعة والتكنولوجيا، والتي بدورها تؤثر في كثير من المفاهيم داخل المجتمع، وهذا يتطلب إعداداً يجعل المعلم قادراً على استيعاب كل التغيرات التي تحدث من حوله، وبالتالي توجيه الطلاب التوجيه الأمثل الذي يكفل لهم القدرة على التكيف والتعايش مع كل جديد في حياتهم، وقد أشار الأحمد (١٤٢٥هـ، ص١٨) إلى وظيفة المعلم في العالم المعاصر بقوله: " إن وظيفة المعلم في عالمنا المعاصر لم تعد مجرد نقل المعلومات إلى المتعلمين، بل صارت تتطلب من المعلم ممارسة القيادة والبحث والتقصي، وبناء الشخصية الإنسانية السوية، كما تتطلب منه قدرات ومهارات في الإرشاد والتوجيه وفن التعليم ".

ومما سبق نجد أن للمعلم أدوراً مهمة داخل المدرسة وحتى خارجها، وهي أدوار تتعدى الدور التقليدي المتمثل في نقل المعرفة وتلقينها للطلاب، ليتعدى ذلك إلى أدوار أكبر وأشمل، وقد ذكر منها الغامدي (١٤٢٣هـ،ص ص١٩٤-١٩٥) دور المعلم كمرشد وموجه للطلاب نفسياً واجتماعياً، وكذلك دوره كموجه للتعليم، ودوره كناقل للتراث الثقافي، ودوره كمواطن في المجتمع، ودوره كعضو في جماعة المدرسة ودوره كعضو في المهنة التي ينتمي إليها.

كما أشار مكتب التربية لدول الخليج العربي (١٤٠٦هـ) إلى أن المعلم كصاحب مهنة يتوقع منه أدواراً مختلفة، ومن أدواره أن يقوم بتشخيص احتياجات طلابه وتحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجههم وبالتالي تعيق عملية التعلم عندهم.(ص٥٦)

وجميع المتتبعين لأوضاع المعلمين في الميدان التربوي يدركون حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه ويدركون أبعاد الأدوار التي يضطلع بها المعلم المعاصر، كما يدركون بأن هذا العمل الجسيم لابد أن تحف به المشكلات المتعددة والتي تؤثر سلبياً في مستوى أداء المعلم لتلك المسؤوليات والأدوار، وقد أجريت في هذا الجانب كثيراً من البحوث والدراسات التربوية، وذلك بهدف تقصي تلك المشكلات وتحجيم أثرها في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين (الزهراني ١٤١٥هـ. ص٣٣٦).

أبرز المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ:

يواجه المعلم المبتدئ العديد من المشكلات في بداية التحاقه بمهنة التعليم ومن خلال تتبع أدبيات الدراسة يمكن تصنيف تلك المشكلات إلى مشكلات إدارية ومشكلات فنية.

أولاً: المشكلات الإدارية:

وهي المشكلات المتعلقة بالتعامل مع الجهاز الوظيفي، وقد أورد مختار (١٤٠٩هـ) بعضاً منها:

١ – عدم معرفة المعلم المبتدئ بنظام المدرسة الداخلي والتعليمات الإدارية والتعليمية.

٢ – الحاجة إلى بناء علاقات جديدة مع الزملاء والمعلمين وجهله بطباعهم.

٣ – عدم وجود الثقة في المعلم المبتدئ.(ص٥٠)

وذكر أيضا أبو شيخة (١٩٧٦م) بعضاً من هذه المشكلات الإدارية منها:

٤ – تحيز إدارة المدرسة لبعض المعلمين.

٥ – تكليف المعلم المبتدئ بأعباء فوق ما تسمح به خبرته.

٦ – قلة أشراك المعلم المبتدئ في اتخاذ القرارات المتصلة بعمله.

٧ – قلة تشجيع المعلم المبتدئ على المصارحة بما يواجهه من مشكلات.

٨ – قلة تقبل القادة للأفكار التربوية الجديدة.

٩– نقص عدد المعلمين في بداية العام مما يزيد من أعباء المعلم المبتدئ.

١٠ – تهاون إدارة المدرسة مع التلاميذ غير المنضبطين.

١١ – استغلال الزيارات الصفية للبحث عن عيوب المعلم المبتدئ.

١٢ – عدم إطلاع المعلم المبتدئ على اللوائح المدرسية.(ص١٤٨)

ثانياً: المشكلات الفنية:

وهي المشكلات المتعلقة بالعملية التربوية وما يتعلق بها من الطلاب والمناهج وقد ذكر كل من مختار (١٤٠٩هـ. ص٥٠) وأبو شيخة (١٩٧٦م. ص١٤٨) واللحياني (١٤١٤هـ. ص ١٦٨) بعضاً منها

١ – عدم المعرفة بالتعليمات الخاصة بتنفيذ المنهج.

٢ – خبرته البسيطة في تنفيذ أساليب التدريس واستخدام الطرق والوسائل التعليمية.

٣ – تنوع الفروق الفردية عند التلاميذ.

٤ – عدم انضباط التلاميذ داخل الفصل.

٥ – ضعف الإلمام بطرق تقويم التلاميذ.

بعض المشكلات الفنية للمعلم المبتدئ منها:

١ – قلة توفر الوسائل التعليمية وعدم إمكانية إنتاجها بالمدرسة.

٢ – كثرة أعدد التلاميذ في الفصل الواحد.

٣ – فرض أساليب معينة في التدريس.

٤ – عدم القدرة على تحفيز التلاميذ.

٥ – صعوبة تصحيح الأعمال التحريرية للتلاميذ.

٦ – عدم وضع جدول في بداية العام لمشاهدة القدامى خلال التدريس

٧ – عدم إلقاء دروس نموذجية أمام المعلمين المبتدئين.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى عدد من مشكلات الخاصة بالمعلمين نذكر منها ما ذكره الزهراني (١٤١٥هـ) من أهم المشكلات المتصلة بعمل المعلم المعاصر، حيث حددها في عدة مجالات:

أهم المشكلات المتصلة بعمل المعلم المعاصر:

أولاً: مشكلات تتصل بالقيادة المدرسية:

١ – ارتفاع نصاب المعلم بالجدول المدرسي.

٢ – كثرة الطلاب بالفصل الواحد.
٣ – عدم استقرار الجدول المدرسي.
٤ – عدم توفر الوسائل التعليمية بالمدرسة.
٥ – عدم تعاون المرشد الطلابي مع المعلم لحل بعض المشكلات.
٦ – عدم تعاون إدارة المدرسة مع المعلم.
٧ – التحيز من بعض إدارات المدارس لبعض المعلمين.
٨ – عدم وعي بعض إدارات المدارس لأساليب الإدارة الحديثة.
٩ – عدم تحقيق بعض رغبات المعلم بالجدول المدرسي.
١٠ – عدم تكريم المعلم المتميز داخل المدرسة.

ثانياً: مشكلات تتصل بإدارات التعليم:

١ – نقل المعلمين من مدرسة إلى أخرى أثناء العام الدراسي.
٢ – الروتين الذي يقف عقبة في وجه المعلم لتحصيل حقوقه.
٣ – النظرة القاصرة لبعض المشرفين عن المعلم المبتدئ.
٤ – كثرة التعاميم والتوجيهات من الإدارة خلال العام الدراسي.
٥ – شيوع الواسطة لدى الموظفين بالإدارة وتعطيل معاملات المعلمين.
٦ – تعيين بعض المعلمين في مناطق نائية لا تتوفر فيها بعض الخدمات العامة.

ثالثاً: مشكلات تتصل بالمجتمع:

١ – عدم تعاون أولياء أمور الطلاب مع المعلم وإدارة المدرسة.
٢ – عدم تكيف المعلم مع البيئة الاجتماعية التي تقع بها المدرسة.
٣ – التأثير الأسري في سلوك الطلاب يؤثر على أداء المعلم.
٤ – التفاوت في أساليب التربية بين البيت والمدرسة في أغلب الأحيان.
٥ – عدم حضور أولياء أمور الطلاب المعنيين لمجالس
٦ – عدم احترام أفراد المجتمع للمعلم وما يؤديه من رسالة.

رابعاً:مشكلات تتصل بالطلاب:

١ – إثارة الشغب داخل الفصل من بعض الطلاب.

٢ – تأخر بعض الطلاب عن الدوام ودخول الحصص الدراسية.

٣ – غياب الطلاب المتكرر عن المدرسة.

٤ – الغش في الامتحانات من قبل بعض الطلاب.

٥ – التفاوت الاجتماعي بين الطلاب في الفصل الواحد.

٦ – تكرار رسوب الطلاب لأكثر من عام.

٧ – عدم اكتراث بعض الطلاب بتوجيهات المعلم وعدم الانصياع لها.

خامساً: مشكلات تتصل بالمهنة:

١ – العمل في التدريس بدون إعداد تربوي.

٢ – التحضير اليومي المكتوب الملزم به المعلم من قبل إدارة المدرسة.

٣ – عدم القدرة على استخدام بعض الوسائل التعليمية.

٤ – ضعف شخصية المعلم داخل حجرة الدراسة وبالمدرسة.

٥– سوء علاقات بعض الزملاء والطلاب مما يجعل المدرس منحازاً ومنطوياً.طول المناهج الدراسية.

٦ – عدم حب بعض المعلمين لمهنتهم وإحساسه بالضيق في مزاولة عمله.

٧ – التعرف على الفروق الفردية بين الطلاب وكيفية مراعاتها.(ص٣٣٦)

المبحث الرابع

الدارسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدراسات المتعلقة بموضع الدراسة الحالية وحصل على عدد من الدراسات ذات علاقة بالدراسة، ودراسات غير مباشرة بالدراسة واستفاد من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء الاستبانة ومناقشة نتائجها ويعرض الباحث هذه الدراسات

أولا: الدراسات التي تتعلق بدور قائد المدرسة:

١ – دراسة النابة (١٩٩١م)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المسؤوليات الإدارية والفنية لقائد المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة و إلى معرفة أهم المعوقات الإدارية للإدارة المدرسة، وتكونت عينة الدراسة التي استخدم بها الباحث المنهج ألوصفي و الاستبانة كأداة للبحث من (٧٤) قائداً وقائدة، من منطقة أبو ظبي التعليمية، وكان من أهم المعوقات، الصلاحيات المخولة أقل من المسؤوليات المناطة بهم، ونسبة مشاركة القادة في اتخاذ القرار ضعيفة، وضعف الاستفادة من مجالس الآباء والأمهات، عدم إسناد التقويم للقادة على أسس ومبادئ موضوعية تضمن سلامة التقويم، ضعف الاهتمام بالأعمال الإشرافية بسبب الانشغال بالأعمال الإدارية.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أ – أعطاء المدراء صلاحيات موازية للمسؤوليات المناطة بهم.

ب – زيادة مشاركة القادة في اتخاذ القرار.

ج – الاستفادة من مجالس الآباء والأمهات بشكل أفضل.

د – زيادة الاهتمام بالأعمال الإشرافية والإدارية.

٢ – دراسة سليمان (١٩٩٩م)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات العمل في القيادة المدرسية من وجهة نظر قادة وقائدات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم، وما هي درجات هذه المعوقات تبعاً لمتغيرات شملها الباحث في استبانة تم إعدادها لهذه الغرض.

وقد أجريت الدراسة على مجتمع البحث جميعه باستخدام المنهج الوصفي و الاستبانة كأداة للبحث والبالغ عددهم (٢٢٣) قائدا وقائدة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ- إن درجة المعوقات الكلية كانت قليلة بشكل عام على غالبية المجالات (السلطة المشرفة، البناء المدرسي، المعلمين، الطلبة، إدارة الذات، التطور الشخصي، مهارات

الإشراف التربوي) أما مجال أولياء الأمور فقد كانت درجة المعوقات الكلية عليه متوسطة.

ب- إن درجة الصعوبات الكلية كانت أكبر عند الإناث مقارنة بالذكور على مجالات (السلطة المشرفة، البناء المدرسي، المعلمين، الطلبة، التطور الشخصي، مهارات الأشراف)، أما مجالات أولياء الأمور وإدارة الذات فقد كانت درجة الصعوبات أكبر عند الذكور منها عند الإناث.

٣ - دراسة منديلي (١٤٠٩هـ)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الراهن للإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية للبنات بمكة المكرمة في التوجيه العام للمعلمات المبتدئات وطريقة حل مشكلاتهن المدرسية وقد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية وزعت خلالها استبانة على (٢٠) معلمة في (٧) مدارس ابتدائية وعلى أثر نتائج الدراسة الاستطلاعية استخلصت الباحثة مجموعة من المشكلات التي تواجه المعلمة المبتدئة قامت بتصنيفها كالآتي:

أولا: مشكلات تعليمية

أ - عدم توفر الوسائل التعليمية

ب - صعوبة تحضير الدروس

ج - تعدد المقررات المراد تدريسها

ثانيا: مشكلات إدارية

أ - صعوبة أداء الواجبات الإدارية المطلوبة

ب - صعوبة إدارة الصفوف المدرسية

ثالثا: مشكلات سلوكية

المشكلات التي تثيرها الطالبات داخل الفصل

رابعا:مشكلات مادية

عدم توفر المباني المدرسية المناسبة للتعليم، ثم قامت الباحثة بصياغة استبانة على ضوء ما تقدم وكانت العينة عبارة عن مجيرات المدارس الابتدائية للبنات في مدينة مكة

المكرمة والبالغ عددهن (٨٣) قائدة وقد أوضحت نتائج الدراسة أن المعلمة المبتدئة تعاني من مشكلات متعددة أهمها:

عدم توفر الوسائل التعليمية المعينة في التدريس ومحدودية دور القيادة المدرسية في مساعدة المعلمة المبتدئة في هذا المجال منها:صعوبة أداء الواجبات، والمشكلات التي تثيرها التلميذات داخل الصف،وعدم توفر المباني المدرسية المناسبة للتعليم

٤ – دراسة الغامدي (١٤١٠هـ)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التوازن بين المسئولية والسلطة لدى قادة المدارس الثانوية المطورة بالمنطقة الغربية، ومدى الاختلاف في وجهات النظر بين قادة المدارس الثانوية فيما يختص بعملية التوازن بين المسئولية والسلطة لديهم، ومن ثم تحديد الأعمال أو المسؤوليات التي لا تتوافر لها السلطات الكافية للقيام بها لدى قادة المدارس الثانوية المطورة بالمنطقة الغربية مستخدما المنهج ألوصفي التحليلي لبحثه.

وقام الباحث ببناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة وفق تدرج رباعي، حيث تم تطبيقها على أفراد الدراسة وهم جميع قادة المدارس الثانوية المطورة بالمنطقة الغربية وعددهم (٤٠) قائداً موزعين كالتالي:

جدة:(٢٥) قائداً، مكة المكرمة (١٠) قادة الطائف (٥) قادة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها.

أ- لا يوجد هناك توازن بين المسؤولية والسلطة لدى قادة المدارس المطورة بالمنطقة الغربية بشكل عام

ضآلة السلطات المفوضة لقادة المدارس.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قادة المدارس في المدن الثلاث نحو توازن المسؤوليات والسلطات لديهم.

ج- بلغت نسبة المسؤوليات التي لا تتوفر لها سلطة كاملة (٥٨%) من إجمالي المسئوليات.

٥ – دراسة اللحياني (١٤١٥هـ)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام قادة المدارس المتوسطة في تطوير المعلم المبتدئ من وجهة نظر كل من القادة والمعلمين المبتدئين وقد استخدم الباحث استبانة لجمع معلومات تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٩٣) معلما مبتدئا إضافة إلى (٦٩) قائدا وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١. يساهم قائدو مدارس جدة المتوسطة في تطوير المعلم المبتدئ إداريا.
٢. هناك اهتمام مبالغ من قادة مدارس جدة المتوسطة بتسيير الأمور الإدارية و أن أكثرها شيوعا الزيارات الصفية.
٣. أن أساليب التطوير والتوجيه المبتكرة لا وجود لها في مدارسنا المتوسطة.
٤. قصور في تطوير المعلم المبتدئ مهنيا.
٥. قصور في إسهام قادة مدارس جدة المتوسطة في التخطيط لمستقبل.
٦. حل المشكلات من خلال الزيارات، بيان طرق إدارة الصف.
٧. إثراء الخبرات وتوفير المعلومات اللازمة عن الطلاب والطالبات.
٨. ممارسة دور إشرافي فعال.
٩. مراعاة الرغبات عند تحديد الفصول التي تدرس وأخذ الظروف في الاعتبار عند وضع الجدول الدراسي.
١٠. إعطاء الانطباع بأن الزيارات المتكررة تهدف للتوجيه وتحسين الأداء وليست للكشف عن الأخطاء
١١. توفير الوسائل التعليمية التي تدعو الحاجة إلى توفيرها
١٢. لا توجد فروق دالة إحصائيا بين رؤية القادة والقائدات حول أساليب حل مشكلات تعزى للخبرة في العمل الإداري.

ثانيا: الدراسات التي تتعلق بمشكلات المعلم المبتدئ

١ – دراسة ريان (١٩٨٠م)

كان الهدف من هذه الدراسة تحديد الصعوبات التي تواجه المعلم المبتدئ، مستخدما

المنهج الوصفي كمنهج و الاستبانة كأداة لبحثه وقد توصل الباحث إلى أن هناك صعوبات تواجه المعلم أثناء مزاولته مهنة التدريس وهي:

١ – تكييف حياته الشخصية مع العمل الجديد.

٢ – توقعات عن انطباعات المعلمين الآخرين نحوه.

٣ – مدى ميولهم واستحسانهم لأدائه ألتدريسي.

٤ – تفاعله مع العبء ألتدريسي اليومي.

٥ – تحضير الدروس.

٦ – تصحيح واجبات التلاميذ.

٢ – دراسة فينمان (١٩٨٤م)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المشكلات التي تواجه المعلمين المبتدئين، وإلى المقارنة بين تلك المشكلات حسب المرحلة التعليمية (ابتدائي، ثانوي)، باستخدام الوصف التحليلي، وقد شملت العينة (٩١) معلما من المرحلة الابتدائية والثانوية، حيث استخدم الاستبيان كأداة لهذا البحث.

وقد أسفر البحث عن النتائج التالية:

كانت أكثر المشكلات تكرارا هي: ضبط الصف، تحفيز الطلاب، التعامل مع الفروق الفردية، تقويم أعمال الطلاب، العلاقة مع أولياء الأمور، تنظيم العمل الطلابي، عدم كفاية الوسائل التعليمية، التعامل مع المشكلات الفردية للطلبة، النصاب العالي من الحصص، تطوير علاقاته مع زملائه نتيجة نظرتهم السلبية له، التخطيط والإعداد للدروس، تذمر كثير من المعلمين من أنه عادة ما تترك لهم الفصول والواجبات الأصعب.

٣ – دراسة سالم (١٩٩٢م)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية حديثي التعيين في الأردن من أجل تشخيص هذه المشكلات واقتراح سبل التعامل معها في المستقبل وقد استخدم الباحث استبانة تحتوي سبعة أبعاد وثلاثا وأربعين فقرة افترض أنها مشكلات تواجه المعلمين حديثي التعيين في الأردن وقد شملت الأبعاد

مشكلات تتعلق بالمنهاج ومشكلات تتعلق بالتلاميذ ومشكلات تتعلق بإدارة الصف ومشكلات تتعلق بالتقويم ومشكلات تتعلق بالنظام المدرسي ومشكلات تتعلق بالتعامل مع أولياء الأمور ومشكلات متعلقة بأعباء التدريس وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) معلما ومعلمة حديثي التعيين تم اختيارهم من مناطق المملكة الأردنية المختلفة وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

هناك مشكلات أكثر تكرارا وحدوثا للمعلم حديث التعيين وهي:

١ – الارتباك داخل غرفة الصف

٢ – إهمال التلاميذ وعدم اهتمامهم بالواجبات

٣ – عدم متابعة أولياء الأمور للأبناء دراسيا

٤ – صعوبة التعامل مع قائد المدرسة والزملاء والمشرف التربوي والتلاميذ

٥ – عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة

٦ – عدم توفر الوسائل التعليمية

٧ – الصعوبة في ضبط الصف

وهناك مشكلات أقل تكرارا وحدوثا للمعلم المبتدئ وهي:

١ – عدم القدرة على التعامل مع الفروق الفردية

٢ – كثرة النصاب من الحصص الأسبوعية

٣ – سوء تصرف بعض التلاميذ

٤ – كبر حجم الصف

٤ – دراسة وايت (١٩٩٦م)

قام وايت بهذه الدراسة حول المعلمين المبتدئين الذين يرغبون بالتدريس، ومدى حاجة هؤلاء إلى الإشراف، مستخدماً التحليل الوصفي و الاستبانة كأداة لهذا البحث حيث أظهرت نتائج هذه الدارسة أن المعلمين بحاجة إلى التدريب والإشراف في الأمور التالية:

١ – الحاجة الى التدريب على طريقة تبادل المعلومات.

٢ – التدريب على نظريات التعلم وكيفية تطبيقها.

٣ – التدريب على ضبط الطلاب.

٤ – التدريب على طرق عرض المنهاج.

٥ – دراسة الغامدي وآخرون (١٤٠١ هـ)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي يتعرض لها المدرس في عامه المهني الأول وقد استخدم الباحثون استبانة لجمع المعلومات تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٣٣) معلما من الذكور عينوا في العام الدراسي ١٣٩٩– ١٤٠٠هـ في المنطقة الغربية من المملكة (مكة المكرمة– جدة – الطائف) للتدريس بالمراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المدن الثلاث وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أهم المشكلات التي تواجه المعلم في عامه الأول بالمجالات التالية (التلاميذ– أولياء الأمور– إدارة الفصول– إجراءات التعيين– التعامل مع إدارة المدرسة)

من أهم المشكلات التي تواجه المدرس في عامه الأول ما يلي:

١ – تحضير الدروس

٢ – الشعور بالخوف والارتباك

٣ – عدم القدرة على ضبط الصف

٤ – إهمال الاستذكار وقلة الانتباه

٥ – الإهمال وعدم الاهتمام بالواجبات

٦ – سوء سلوك بعض التلاميذ

٧ – عدم متابعة الأبناء دراسيا

٨ – عدم وجود وعي مدرسي لدى الأبناء

٩ – عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة

١٠ – قلة الوسائل التعليمية

١١ – عدم توفر الكتب

٦ – دراسة البطاح (١٤١٢هـ)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة المتوسطة وتحديد أهمية دور المشرف التربوي في حل هذه المشكلات والكشف عن أهم الصعوبات التي تحول دون تقديم المشرف التربوي المساعدة للمعلم المبتدئ لحل هذه المشكلات وقد استخدم الباحث استبانة لجمع معلومات تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (١٩٠) معلما مبتدئا بدأوا مزاولة مهنة التعليم منذ بداية عام (١٤١٠هـ) إضافة إلى المشرفين التربويين وعددهم (١٤٦) مشرفا في كل من جدة ومكة والطائف وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ وهي:

١ – اشتقاق الأهداف السلوكية

٢ – اختيار الأنشطة

٣ – زيادة نصاب المعلم المبتدئ من الحصص

٤ – كثرة الأعمال الإدارية والكتابية التي تطلب من المعلم المبتدئ

٥ – ضبط التلاميذ

٦ – اختيار طريقة التدريس

٧– تركيز المشرف التربوي على الأخطاء أكثر من الإشادة بالإيجابيات

٨– محدودية استفادة المعلم المبتدئ من خبرات المعلمين القدامى

٩– عدم التفريق بين المعلم المبتدئ والمعلم ذي الخبرة في الأسلوب الإشرافي

١٠– ازدحام الصفوف الدراسية بالتلاميذ

١١– غموض الأسلوب الإداري

١٢– التكليف بتدريس الصفوف التي قد يرفض المعلمون القدامى التدريس فيها

١٣– التعالي من قبل بعض المعلمين تجاه المعلمين المبتدئين

١٤–عدم استحسان بعض المعلمين القدامى لمحاولات التجديد التي قد يبرزها المعلم المبتدئ

١٥ – قلة الإمكانات المدرسية (وسائل تعليمية – مختبرات – مكتبة)
١٦– ضعف القدرة الابتكارية لبعض المعلم المبتدئ لصنع وأعداد بعض الوسائل والتجهيزات
١٧– مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ
١٨– تحفيز التلاميذ
١٩– وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة حول مدى حدوث هذه المشكلات
٢٠– ظهرت فروق حول تحديد أهمية دور المشرف التربوي في حل هذه المشكلات
٢١– ظهرت صعوبات تحول دون تقديم المشرف التربوي المساعدة للمعلم المبتدئ ومنها: (كثرة الأعباء التي يكلف بها المشرف التربوي مما لا يتيح له مساعدة المعلم المبتدئ.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور قادة المدارس الابتدائية الحكومية في حل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض، وتهدف الدراسة كذلك إلى الإسهام في رفع مستوى القيادة المدرسية و إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي يواجهها المعلم المبتدئ في الميدان التعليمي، مما يساعد على تهيئة البيئة والمناخ التربوي المناسب له والمساعد له على أداء رسالته التعليمية والتربوية على أكمل وجه، وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما مدى قيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في بمدينة الرياض؟

كيف يمكن رفع مستوى أداء قادة المدارس الابتدائية لقيامهم بدورهم على الشكل المطلوب؟

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، وأهدافها مع تفسير النتائج:

أولا: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أ: السؤال الأول: "ما مدى قيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض؟

للتعرف على مدى قيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مدى قيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في بمدينة الرياض وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور مدى قيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق			
١	يرحب قائد المدرسة بالمعلم المبتدئ عند وصوله إلى المدرسة	ك	٨٨	٨	–	٢,٩٢	٠,٢٨	١
		%	٩١,٧	٨,٣	–			
٢	يقوم قائد المدرسة بتعريف المعلم المبتدئ بزملائه في المدرسة	ك	٧٦	٢٠	–	٢,٧٩	٠,٤١	٢
		%	٧٩,٢	٢٠,٨	–			
١٣	يحث قائد المدرسة المعلم المبتدئ علي حضور الطابور	ك	٧٤	٢٢	–	٢,٧٧	٠,٤٢	٣
		%	٧٧,١	٢٢,٩	–			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق			
	الصباحي والإشراف داخل وخارج المدرسة							
٤	يجتمع قائد المدرسة مع المعلم المبتدئ لتوضيح طبيعة العمل الذي يؤديه	ك	٧٢	٢٠	٤	٢,٧١	٠,٥٤	٤
		%	٧٥,٠	٢٠,٨	٤,٢			
١٢	يتعرف قائد المدرسة علي مستوى المعلم المبتدئ من خلال الزيارات الصفية	ك	٦٢	٣٤	–	٢,٦٥	٠,٤٨	٥
		%	٦٤,٦	٣٥,٤	–			
١٩	يطالب قائد المدرسة من المعلم المبتدئ الاهتمام باستخدام الوسائل التعليمية	ك	٦٠	٣٦	–	٢,٦٣	٠,٤٩	٦
		%	٦٢,٥	٣٧,٥	–			
٣	يقوم قائد المدرسة بتعريف المعلم المبتدئ بإمكانات المدرسة	ك	٦٢	٣٠	٤	٢,٦٠	٠,٥٧	٧
		%	٦٤,٦	٣١,٣	٤,٢			
٢٥	يحث قائد المدرسة المعلم المبتدئ على التعاون مع المرشد الطلابي بالمدرسة	ك	٦٠	٣٠	٦	٢,٥٦	٠,٦٢	٨
		%	٦٢,٥	٣١,٣	٦,٣			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق			
٥	يزود قائد المدرسة المعلم المبتدئ بتعميم يوضح المهام المطلوبة من كل معلم	ك	٦٢	٢٦	٨	٢,٥٦	٠,٦٥	٩
		%	٦٤,٦	٢٧,١	٨,٣			
٣٦	ينمي قائد المدرسة الجانب المهني للمعلم المبتدئ بإلحاقه بدورات تدريبية في مراكز التدريب	ك	٥٢	٤٤	–	٢,٥٤	٠,٥٠	١٠
		%	٥٤,٢	٤٥,٨	–			
٧	يسهل قائد المدرسة علي المعلم المبتدئ أداء عمله	ك	٥٤	٣٨	٤	٢,٥٢	٠,٥٨	١١
		%	٥٦,٣	٣٩,٦	٤,٢			
٤٠	يتعاون قائد المدرسة مع المشرفين التربويين لتزويد المعلم المبتدئ بكل جديد في مجال التربية وطرق التدريس	ك	٤٨	٤٨	–	٢,٥٠	٠,٥١	١٢
		%	٥٠,٠	٥٠,٠	–			
٢٦	يحرص قائد المدرسة علي إطلاع المعلم المبتدئ علي طريقة تقويم التلاميذ	ك	٥٠	٤٤	٢	٢,٥٠	٠,٥٥	١٣
		%	٥٢,١	٤٥,٨	٢,١			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق			
٢٧	يحرص قائد المدرسة علي إطلاع المعلم المبتدئ علي كل ما هو جديد في العملية التعليمية	ك	٤٨	٤٨	–	٢,٥٠	٠,٥١	١٤
		%	٥٠,٠	٥٠,٠	–			
٣٧	ينظم قائد المدرسة حلقات مناقشة مع المعلمين المبتدئين لبحث المشكلات التي قد تعترض عملهم وسبل علاجها	ك	٤٨	٤٦	٢	٢,٤٨	٠,٥٥	١٥
		%	٥٠,٠	٤٧,٩	٢,١			
٢٢	يكلف قائد المدرسة المعلمين المتميزين بمساعدة المعلم المبتدئ وتزويده بخبراتهم وذلك من خلال اجتماعات فردية	ك	٥٠	٤٢	٤	٢,٤٨	٠,٥٨	١٦
		%	٥٢,١	٤٣,٨	٤,٢			
٣٤	يجتمع قائد المدرسة مع المعلم المبتدئ لإعطائه توجيهات لتحسين أدائه في التدريس بعد كل زيارة صفية	ك	٥٠	٤٢	٤	٢,٤٨	٠,٥٨	١٧
		%	٥٢,١	٤٣,٨	٤,٢			
١٦	يوجه قائد المدرسة المعلم المبتدئ علي كيفية التعامل مع الطلاب المقصرين في	ك	٤٦	٤٨	٢	٢,٤٦	٠,٥٤	١٨
		%	٤٧,٩	٥٠,٠	٢,١			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق			
	أداء الواجبات المنزلية							
٨	يحترم قائد المدرسة رأي المعلم المبتدئ.	ك	٤٤	٥٢	–	٢,٤٦	٠,٥٠	١٩
		%	٤٥,٨	٥٤,٢	–			
٢٠	يحرص قائد المدرسة على إعطاء المعلم المبتدئ دليلاً للوسائل التعليمية المتوفرة بالمدرسة ويوضح كيفية استخدامها	ك	٥٢	٣٢	١٢	٢,٤٢	٠,٧١	٢٠
		%	٥٤,٢	٣٣,٣	١٢,٥			
٣٣	يحث قائد المدرسة المعلم المبتدئ علي إثراء المادة العلمية بقراءات خارجية	ك	٤٤	٤٦	٦	٢,٤٠	٠,٦١	٢١
		%	٤٥,٨	٤٧,٩	٦,٣			
٢٣	ينظم قائد المدرسة للمعلم المبتدئ جدولاً لمشاهدة زملائه المعلمين القدامى (زيارات صفية)	ك	٣٨	٥٦	٢	٢,٣٧	٠,٥٣	٢٢
		%	٣٩,٦	٥٨,٣	٢,١			

تابع جدول رقم (١)

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق			
٣٥	يشجع قائد المدرسة المعلم المبتدئ على مواصلة تعليمه بتنظيم جدوله الدراسي	ك	٤٠	٥٠	٦	٢,٣٥	٠,٦٠	٢٣
		%	٤١,٧	٥٢,١	٦,٣			
٣٠	يحرص قائد المدرسة علي إشراف المعلم المبتدئ في تخطيط وتنفيذ الأنشطة غير الصفية	ك	٣٦	٥٤	٦	٢,٣١	٠,٥٩	٢٤
		%	٣٧,٥	٥٦,٣	٦,٣			
١٥	يطلع قائد المدرسة المعلم المبتدئ على التعاميم والنشرات الإدارية	ك	٤٤	٣٨	١٤	٢,٣١	٠,٧٢	٢٥
		%	٤٥,٨	٣٩,٦	١٤,٦			
١٨	يطلع قائد المدرسة المعلم المبتدئ على نماذج من تحاضير زملائه بالمدرسة	ك	٣٦	٥٢	٨	٢,٢٩	٠,٦٢	٢٦
		%	٣٧,٥	٥٤,٢	٨,٣			
٤١	ينظم قائد المدرسة بالتعاون مع مركز الإشراف التربوي للمعلم المبتدئ	ك	٤٠	٤٤	١٢	٢,٢٩	٠,٦٨	٢٧
		%	٤١,٧	٤٥,٨	١٢,٥			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق			
	برامج زيارات لبعض المعلمين المتميزين ذوي الخبرة في المدارس المجاورة							
٣١	ينظم قائد المدرسة برنامجاً لإقامة نموذج درس يقدمه أحد المعلمين المتميزين القدامى أمام المعلمين المبتدئين ويناقش من الجميع	ك	٣٢	٦٠	٤	٢,٢٩	٠,٥٤	٢٨
		%	٣٣,٣	٦٢,٥	٤,٢			
٢١	يحرص قائد المدرسة علي تدريب المعلم المبتدئ الاستفادة من أجهزة الوسائل التعليمية المتوفرة بالمدرسة	ك	٣٦	٥٠	١٠	٢,٢٧	٠,٦٤	٢٩
		%	٣٧,٥	٥٢,١	١٠,٤			
١٤	يحرص قائد المدرسة على تدريب المعلم	ك	٣٤	٥٤	٨	٢,٢٧	٠,٦١	٣٠
		%	٣٥,٤	٥٦,٣	٨,٣			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق			
	المبتدئ على أعمال اللجان الخاصة بالتقويم المستمر							
١٧	يجتمع قائد المدرسة بالمعلم المبتدئ لتوضيح كيفية تحضير الدروس بشكل جيد	ك	٣٦	٤٨	١٢	٢,٢٥	٠,٦٧	٣١
		%	٣٧,٥	٥٠,٠	١٢,٥			
١١	يدرب قائد المدرسة المعلم المبتدئ على كيفية إدارة الفصل داخل المدرسة	ك	٣٨	٤٤	١٤	٢,٢٥	٠,٧٠	٣٢
		%	٣٩,٦	٤٥,٨	١٤,٦			
٢٩	يساعد قائد المدرسة المعلم المبتدئ على تخطيط الدروس بشكل فاعل خلال جلسات انفرادية توجيهية عند الحاجة	ك	٢٨	٦٢	٦	٢,٢٣	٠,٥٦	٣٣
		%	٢٩,٢	٦٤,٦	٦,٣			
٩	يثق قائد المدرسة بكفاءة المعلم المبتدئ	ك	٢٨	٥٨	١٠	٢,١٩	٠,٦١	٣٤
		%	٢٩,٢	٦٠,٤	١٠,٤			

تابع جدول رقم (١)

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق			
٣٩	يحرص قائد المدرسة على حصول المعلم المبتدئ على دورة في الحاسب الآلي	ك	٣٠	٥٢	١٤	٢,١٧	٠,٦٦	٣٥
		%	٣١,٣	٥٤,٢	١٤,٦			
٢٤	يشرك قائد المدرسة المعلم المبتدئ باللجان والمجالس الخاصة بالمدرسة	ك	٢٢	٥٨	١٦	٢,٠٦	٠,٦٣	٣٦
		%	٢٢,٩	٦٠,٤	١٦,٧			
٢٨	يراعي قائد المدرسة المعلم المبتدئ عند توزيع الأعمال الإدارية بين المعلمين	ك	٢٤	٥٢	٢٠	٢,٠٤	٠,٦٨	٣٧
		%	٢٥,٠	٥٤,٢	٢٠,٨			
٦	يلبي قائد المدرسة رغبات المعلم المبتدئ عند وضع الجدول الدراسي	ك	١٨	٥٦	٢٢	١,٩٦	٠,٦٥	٣٨
		%	١٨,٨	٥٨,٣	٢٢,٩			
٣٢	يعرض قائد المدرسة للمعلمين المبتدئين بعض الأفلام التعليمية لتحسين طرق التدريس لديهم	ك	٢٠	٥٠	٢٦	١,٩٤	٠,٧٠	٣٩
		%	٢٠,٨	٥٢,١	٢٧,١			

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق			
٣٨	يخصص قائد المدرسة يوماً من كل أسبوع من أجل تدريب المعلم المبتدئ خلال الشهر الأول من عمله	ك	١٦	٣٦	٤٤	١,٧١	٠,٧٤	٤٠
		%	١٦,٧	٣٧,٥	٤٥,٨			
١٠	يسند قائد المدرسة للمعلم المبتدئ بعض الأعمال الإدارية بهدف تدريبه	ك	١٦	٣٦	٤٤	١,٧١	٠,٧٤	٤١
		%	١٦,٧	٣٧,٥	٤٥,٨			
المتوسط العام						2.37	0.28	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقين بشدة على قيام قائد المدرسة الابتدائية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في المملكة العربية السعودية بمتوسط (٢,٣٧ من ٣) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢,٣٥ إلى ٣,٠٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق بشدة على أداة الدراسة مما يوضح أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على قيام قائد المدرسة الابتدائية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد الدراسة لقيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض تتراوح ما بين موافقتهم بشدة على بعض الأدوار التي يقوم بها قائد المدرسة الابتدائية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض وموافقتهم على بعض الأدوار الأخرى التي يقوم بها قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات

التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول مدى قيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض (١,٧١ إلى ٢,٩٢) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الخماسي واللتين تشيران إلى (أوافق / أوافق بشدة) على التوالي على أداة الدراسة مما يوضح أن موافقة أفراد الدراسة لقيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض وموافقتهم على بعض الأدوار الأخرى التي يقوم بها قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ثلاثة وعشرين دوراً يقوم بها قائد المدرسة الابتدائية الحكومية لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض أبرزها تتمثل في الأدوار رقم (١، ٢، ١٣، ٤، ١٢) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة كالتالي:

١. جاء الدور رقم (١) وهو " يرحب قائد المدرسة بالمعلم المبتدئ عند وصوله إلى المدرسة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بشدة بمتوسط (٢,٩٢ من ٣) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يحرص على سرعة تأقلم المعلم المبتدئ مع أفراد المدرسة حتى يستطيع أداء المهام الموكلة له مما يجعل قائد المدرسة يحرص على الترحيب بالمعلم المبتدئ عند وصوله إلى المدرسة.
٢. جاء الدور رقم (٢) وهو" يقوم قائد المدرسة بتعريف المعلم المبتدئ بزملائه في المدرسة " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بشدة بمتوسط (٢,٧٩ من ٣) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلم المبتدئ يكون بحاجة إلى معاونة ومساعدة زملائه القدامى وهذا الأمر يتطلب ضرورة تقوية العلاقة بين الطرفين ولذلك يحرص قائد المدرسة على تعريف المعلم المبتدئ بزملائه في المدرسة.

٣. جاء الدور رقم (١٣) وهو " يحث قائد المدرسة المعلم المبتدئ على حضور الطابور الصباحي والإشراف داخل وخارج المدرسة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بشدة بمتوسط (٢,٧٧ من ٣) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف والاحتكاك بنشاطات المدرسة المختلفة يرفع من مهارة وقدرة المعلم المبتدئ ولذلك يحرص قائد المدرسة على حث المعلم المبتدئ على حضور الطابور الصباحي والإشراف داخل وخارج المدرسة.

٤. جاء الدور رقم (٤) وهو " يجتمع قائد المدرسة مع المعلم المبتدئ لتوضيح طبيعة العمل الذي يؤديه" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بشدة بمتوسط (٢,٧١ من ٣) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدراك المعلم المبتدئ لأهداف وطبيعة العمل المؤكل إليه يزيد من مستوى أدائه لمهام عمله لذلك يحرص قائد المدرسة على الاجتماع مع المعلم المبتدئ لتوضيح طبيعة العمل الذي يؤديه.

٥. جاء الدور رقم (١٢) وهو " يتعرف قائد المدرسة على مستوى المعلم المبتدئ من خلال الزيارات الصفية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بشدة بمتوسط (٢,٦٥ من ٣) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلم المبتدئ يحتاج إلى تحديد نقاط ضعفه والعمل على معالجتها لذلك يحرص قائد المدرسة على التعرف على مستوى المعلم المبتدئ من خلال الزيارات الصفية وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (الشابحي، ١٤١٨هـ) والتي أوصت بتنمية قدرات ومهارات شاغلي الوظائف التعليمية.

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على ثمانية عشر دوراً يقوم بها قائد المدرسة الابتدائية الحكومية لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض أبرزها تتمثل في الأدوار رقم (٣٠، ١٥، ١٨، ٤١، ٣١) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

١. جاء الدور رقم (٣٠) وهو " يحرص قائد المدرسة على إشراف المعلم المبتدئ في تخطيط وتنفيذ الأنشطة غير الصفية " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بمتوسط (٢,٣١ من ٣) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الخبرة العملية من خلال العمل تزيد من قدرات المعلم المبتدئ على أداء مهامه وتعرفه بمشكلات الواقع العملي مما يحسن من أدائه ولذلك يحرص قائد المدرسة على إشراف المعلم المبتدئ في تخطيط وتنفيذ الأنشطة غير الصفية.

٢. جاء الدور رقم (١٥) وهو" يطلع قائد المدرسة المعلم المبتدئ على التعاميم والنشرات الإدارية " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بمتوسط (٢,٣١ من ٣) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن من مهام قائد المدرسة تفعيل تطبيق اللوائح والأنظمة مما يجعل قائد المدرسة يحرص على إطلاع المعلم المبتدئ على التعاميم والنشرات الإدارية.

٣. جاء الدور رقم (١٨) وهو " يطلع قائد المدرسة المعلم المبتدئ على نماذج من تحاضير زملائه بالمدرسة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بمتوسط (٢,٢٩ من ٣) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يحرص على نقل الخبرات للمعلم المبتدئ من خلال زملائه بالمدرسة للرفع من مستوى أدائه مما يجعله يحرص على إطلاع المعلم المبتدئ على نماذج من تحاضير زملائه بالمدرسة.

٤. جاء الدور رقم (٤١) وهو " ينظم قائد المدرسة بالتعاون مع مركز الإشراف التربوي للمعلم المبتدئ برامج زيارات لبعض المعلمين المتميزين ذوي الخبرة في المدارس المجاورة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بمتوسط (٢,٢٩ من ٣) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يحرص على نقل الخبرات للمعلم المبتدئ للرفع من مستوى أدائه مما يجعله يحرص بالتعاون مع مركز الإشراف التربوي على تنظيم برامج زيارات للمعلم المبتدئ لبعض المعلمين المتميزين ذوي الخبرة في المدارس المجاورة.

٥. جاء الدور رقم (٣١) وهو" ينظم قائد المدرسة برنامجاً لإقامة نموذج درس يقدمه أحد المعلمين المتميزين القدامى أمام المعلمين المبتدئين ويناقش من الجميع " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليه بمتوسط (٢,٢٩ من ٣) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يحرص على نقل الخبرات للمعلم المبتدئ للرفع من مستوى أدائه مما يجعله يحرص على تنظيم برنامجاً لإقامة نموذج درس يقدمه أحد المعلمين المتميزين القدامى أمام المعلمين المبتدئين ويناقش من الجميع.

ملخص الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها ومقترحاتها

يحتوي هذا الفصل على ملخص لمحتوى الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأبرز التوصيات والمقترحات في ضوء تلك النتائج.

خلاصة الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما مدى قيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في مدينة الرياض.

٢. ما الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهها المعلم المبتدئ في الميدان التعليمي لمساعدة قائد المدرسة في القيام بدوره على أكمل وجه ؟

و ناقش الإطار النظري للدراسة، وأشتمل على ثلاثة مباحث (القيادة المدرسية، المرحلة الابتدائية الحكومية، قائد المدرسة الابتدائية الحكومية، مشكلات المعلم، الدراسات السابقة).

ومن ثم تم التطرق إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج ألوصفي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف.

وبين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وقد قام الباحث بتصميمها معتمداً في ذلك على:

١) الدراسات في نفس المجال.

٢) خبرة الباحث.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في (المؤهل العلمي – نوع المؤهل – سنوات الخبرة في التعليم – سنوات الخبرة في الإدارة – دورة قادة المدارس)، أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من (٤١) عبارة، تمثل محور الدراسة وهو: محور دور قائد المدرسة في حل مشكلات المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ويشتمل هذا المحور على (٤١) عبارة.

ويقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية:

(أوافق بشدة – أوافق – لا أوافق).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

أوافق بشدة (٣) درجات، أوافق (٢) درجتان، لا أوافق (١) درجة واحدة.

وقد تبنى الباحث في إعداد محور هذه الدراسة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي العلم والخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي، ومن المسئولين المؤهلين للحكم عليها، وبحساب معاملات الارتباط للتجانس الداخلي بين عباراتها ومحاورها، وبحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، وبين الباحث كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

وتناولت عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولاً الإجابة على أسئلتها، ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

كما تناولت هذه الدراسة قام الباحث بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، وأبرز توصياتها ومقترحاتها.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

- أن (٨٠) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٣,٣% من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- أن (٨٦) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٩,٦% من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي تربوي وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- أن (٥٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٦,٣% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم في التعليم تتراوح من ١٠ إلى ٢٠ سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- أن (٤٨) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٥٠,٠% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهم في الإدارة أقل من ٥ سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة.
- أن (٦٠) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٦٢,٥% من إجمالي أفراد الدراسة لم يحصلوا على دورة قادة المدارس وهم الفئة الأغلب من أفراد الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

فيما يتعلق بمدى قيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في مدينة الرياض بينت الدراسة:

١- أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على قيام قائد المدرسة الابتدائية الحكومية بدوره لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في مدينة الرياض.

٢- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على ثلاثة وعشرين دوراً يقوم بها قائد المدرسة الابتدائية الحكومية لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في مدينة الرياض أبرزها تتمثل في:

- ترحب قائد المدرسة بالمعلم المبتدئ عند وصوله إلى المدرسة.

- يقوم قائد المدرسة بتعريف المعلم المبتدئ بزملائه في المدرسة.
- يحث قائد المدرسة المعلم المبتدئ على حضور الطابور الصباحي والإشراف داخل وخارج المدرسة
- يجتمع قائد المدرسة مع المعلم المبتدئ لتوضيح طبيعة العمل الذي يؤديه.
- يتعرف قائد المدرسة عل مستوى المعلم المبتدئ من خلال الزيارات الصفية.
- أفراد الدراسة موافقون على ثمانية عشر دوراً يقوم بها قائد المدرسة الابتدائية الحكومية لحل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ في مدينة الرياض أبرزها تتمثل في:
- يحرص قائد المدرسة على إشراك المعلم المبتدئ في تخطيط وتنفيذ الأنشطة غير الصفية.
- يطلع قائد المدرسة المعلم المبتدئ على التعاميم والنشرات الإدارية.
- يطلع قائد المدرسة المعلم المبتدئ على نماذج من تحاضير زملائه بالمدرسة.
- ينظم قائد المدرسة بالتعاون مع مركز الإشراف التربوي للمعلم المبتدئ برامج زيارات لبعض المعلمين المتميزين ذوي الخبرة في المدارس المجاورة.
- ينظم قائد المدرسة برنامجاً لإقامة نموذج درس يقدمه أحد المعلمين المتميزين القدامى أمام المعلمين المبتدئين ويناقش من الجميع لإبراز ايجابيات وسلبيات الدرس للاستفادة منها.

توصيات الدراسة

- العمل على كل ما من شأنه تفعيل دور قائد المدرسة في حل مشكلات المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية الحكومية.
- الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من قيام قائد المدرسة بحل مشكلات المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية الحكومية.
- إسهام القائد في وضع البرامج التدريبية المناسبة التي تسهم في رفع كفاءة المعلم المبتدئ في المرحلة الابتدائية الحكومية.

- العمل على تهيئة بيئة العمل بالمدرسة الابتدائية الحكومية من قبل قائد المدرسة بحيث تناسب المعلمين المبتدئين.
- على قائد المدرسة الابتدائية الحكومية الاهتمام بتقوية علاقات المعلم المبتدئ بزملائه القدامى.
- على قائد المدرسة الابتدائية الحكومية الحرص على القيام بزيارات صفية للوقوف على مستويات المعلمين المبتدئين.
- على قائد المدرسة الابتدائية الحكومية الحرص على التعرف على المشكلات التي تواجه المعلمين المبتدئين والسعي في حلها.
- إقامة ورش العمل والندوات التي تبين كيفية حل مشكلات المعلم المبتدئ.
- على قائد المدرسة الابتدائية الحكومية الحرص على توفير الوسائل التعليمية التي تعين المعلم المبتدئ على القيام بمهامه التدريسية.
- ضرورة تخفيف النصاب ألتدريسي على المعلمين المبتدئين في المرحلة الابتدائية الحكومية.
- العمل على القيام بإزالة المعوقات التي تحد من عمل المعلم المبتدئ بالمرحلة الابتدائية الحكومية.

مقترحات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات التالية:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول دور قائد المدرسة في حل مشكلات المعلم المبتدئ في جميع المراحل الدراسية بهدف المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول المشكلات التي تواجه المعلمين المبتدئين بالمرحلة الابتدائية الحكومية في جميع مناطق المملكة العربية السعودية.

- إجراء دراسة عن مدى ملائمة الإعداد الذي يتلقاه المعلمون أثناء الدراسة الجامعية مع الواقع الفعلي لعمل المعلم بعد تخرجه.
- إجراء دراسة عن الفترة الزمنية اللازمة لإعداد معلم المرحلة الابتدائية الحكومية.
- إجراء دراسة عن واقع طلاب المرحلة الابتدائية الحكومية من حيث الاستفادة من المعلمين المبتدئين.
- إجراء دراسة عن أوضاع المعلمين المبتدئين من الناحية النفسية والمالية.
- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة وتكون عينتها المعلمين الجدد ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

المراجع

- أبو شيخة، عيسى محمد (١٩٧٦م). **المشكلات التي يواجهها المعلم المبتدئ كما يراها المعلمون المبتدئون المتخرجون من مركز تدريب عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية.عمان.
- أبو الوفاء، جمال محمد، وسلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٠م). **اتجاهات جديدة في القيادة المدرسية**. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- ابن دهيش، خالد بن عبدالله (١٤٢٨). **الإدارة والتخطيط التربوي أسس نظرية وتطبيقات عملية**. ط٣ مكتبة الرشد.الرياض.
- الأحمد، خالد طه (١٤٢٥ هـ). **تكوين المعلمين من الإعداد إلى التدريب**. العين: دار الكتاب الجامعي.
- البرادعي، عرفان (١٤٠٨هـ). **قائد المدرسة الثانوية صفاته مهامه أساليب اختياره إعداده**. دمشق: دار الفكر.
- البطاح، خالد عبدالله العلي(١٤١٢هـ).**المشكلات التي يواجهها المعلم المبتدئ في المرحلة المتوسطة وأهمية دور المشرف التربوي** في حلها رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى.مكة المكرمة.
- البعادي، حمد و القبلان، يوسف (١٤٢٠هـ). **تطوير القيادة المدرسية**، مجلة المعرفة، العدد ٥٧، مارس.الرياض
- الجبر، زينب علي (١٤٢٣هـ). **القيادة المدرسية الحديثة**. الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الجلال، عبد العزيز عبد الله (١٤١٦هـ). **التربية والتنمية والتقويم والمنجزات ومواجهة التحديات في دول الخليج العربي**. الدار التربوي للدراسات والاستشارات.
- الحسن، ربحي محمد (١٩٧٦م). **العلاقات الإنسانية في العمل**. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ١ السنة الرابعة.

- الحقيل، سليمان عبد الرحمن (١٤٢٥هـ). **القيادة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية**. ط٧. الرياض.
- الحقيل، سليمان عبد الرحمن (١٤٢٣هـ). **نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية**. ط١٤. الرياض. حقوق الطبع محفوظة.
- الخطيب، أحمد وآخرون (١٤٠٧هـ). **الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة**. ط٢. الرياض: مطابع الفرزدق.
- الرشيد، محمد، أحمد، عبداللطيف (١٤٠٣هـ). **دور كليات التربية في إعداد المعلمين**، المملكة العربية السعودية.
- الزمخشري، جارالله القاسم (١٣٨٥هـ). **أساس البلاغة**. بيروت: دار بيروت للطباعة والنشر.
- الزهراني، سعود حسين (١٤١٥هـ). **المعلم السعودي إعداده، وتدريبه، وتقويمه**. ط١. الناشر دار مؤلف الكتاب.الرياض.
- السنبل، عبد العزيز عبد الله، وآخرون(١٤١٩هـ). **نظام التعليم في المملكة العربية السعودية**. ط٦. الرياض: دار الخريجي.
- السيد، محمد على وآخرون، (١٩٧٩م). **قاموس علم الاجتماع**،مطابع الهيئة المصرية. القاهرة.
- الشلاش، عبد الرحمن (١٤١٣هـ). **مهام قادة المدارس الثانوية والموجهين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية** دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. كلية التربية.الرياض.
- الصباغ، مياز خليل ومحمد،نادية عبد العظيم(١٢١١هـ). **مشكلات المعلمات الحديثات التخرج وذوات الخبرة في المرحلة المتوسطة للبنات في المملكة العربية السعودية**. مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس.كلية التربية جامعة عين شمس. القاهرة.

- الصريصري، دخيل الله حمد، العارف، يوسف حسن (١٤٢٣هـ). **القيادة المدرسية.. أطروحات فكرية خبرات عملية تجارب ميدانية.** ط١. بيروت، لبنان: دار ابن حزم.
- العريني، عبد العزيز عبد الله (١٤٢٤هـ). **الكفايات الأساسية لقادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.** كلية التربية جامعة الملك سعود. الرياض.
- العنزي، بشرى خلف (١٤١٦هـ). **تطوير كفايات المعلم في ضوء معايير الجودة في التعليم العام.** الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.الرياض.
- العويرضي، عبد الرحمن محمد (١٤١٨هـ). **أهم العوامل المؤثرة في فاعلية أداء قادة المدارس الابتدائية في منطقة الرياض التعليمية.** رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الملك سعود.الرياض.
- الغامدي، محمد سالم عثمان (١٤١٠هـ). **واقع التوازن بين المسؤولية والسلطة لدى قادة المدارس الثانوية المطورة بالمنطقة الغربية.** رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الغامدي، محمد عبدالله حجر وآخرون (١٤٠١ هـــ).**مشكلات المدرس في عامه الأول.**مركز البحوث التربوية النفسية.كلية التربية.جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- القاضي، عبد الله (١٤١٠هـ). **دليل القيادة المدرسية المهام والمسؤوليات.** الطائف: دار الحارثي للطباعة والنشر.
- القوزي، بلغيث حمد (١٤١٠ هـ). **القيادة المدرسية ميادينها النظرية والعملية.**
- اللحياني، عويض عبد اللطيف (١٤١٤هـ). **دور قادة المدارس المتوسطة في تطوير أداء المعلم المبتدئ بمدينة جدة،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- اللحياني، عويض عبد اللطيف(١٤١٥ هـ).**دور قادة المدارس المتوسطة في تطوير أداء**

- **المعلم المبتدئ بمدينة جدة** رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- المساد محمود، القسوس ابتسام، عبابنة غزي، مؤتمن منى (١٩٩٧م). **واقع القيادة المدرسية وتوجهات تطويرها**. الأردن. وزارة التربية والتعليم.
- النابة، نجاة عبد الله (١٩٩١م). **المسؤوليات الإدارية والفنية لقائد المدرسة** في دولة الإمارات العربية المتحدة دراسة ميدانية. مجلة دراسات تربوية، المجلد ٧، الجزء ٣٨.
- النابة، نجاة عبد الله (١٤٠٦هـ). **القيادة المدرسية مفهومها نظرياتها وسائلها**. دبي: دار القلم.
- النوري، عبد الغني (١٤١١هـ).**اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية**. ط١. دار الثقافة. قطر.
- الهليل، عبدالله علي(١٤١٢هـ). **دور قائد المدرسة بوصفه مشرفا تربويا مقيما دراسة ميدانية في منطقة الخرج التعليمية** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود. الرياض.
- الوذيناني، سعود بن سعد (١٩٩٨م). **المعايير والإجراءات الفعلية لاختيار قادة المدارس بالتعليم العام**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- بلقيس، أحمد (١٩٨٦م). **الإدارة التربوية الحديثة** ورقة عمل مقدمة لوكالة الغوث الدولية. الأردن.عمان.
- جابر، جابر عبد الحميد والخضري، الشيخ سليمان(١٩٨٨م). **مشكلات المعلمين المبتدئين وعلاقتها باتجاهاتهم التربوية**.مجلة البحوث التربوية. جامعة قطر.
- حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨م). **الإدارة التعليمية والقيادة المدرسية**، دار الفكر العربي. القاهرة.

- درويش، إبراهيم (١٩٧٢م). **الإدارة العامة بين النظرية والممارسة**. ط٢. الهيئة المصرية العامة للكتاب. القاهرة.
- سالم، سالم عليان(١٩٩٢م). **المشكلات التي تواجه معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية حديثي التعيين في الأردن** رسالة ماجستير غير منشورة. عمان. الجامعة الأردنية.
- سليمان، مهدي كامل أحمد (١٩٩٩م). **معوقات العمل في القيادة المدرسية من وجهة نظر قادة وقائدات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية** في محافظتي نابلس وطولكرم. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- سيد محمد الهواري (١٩٦٤م). **الإدارة العامة المبادئ والنظريات**. ط١. مطبعة الإنصاف.لبنان.
- عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١م). **القيادة المدرسية الحديثة**. ط١. دار الشرق. فلسطين.
- عبود، عبد الغني وآخرون (١٤١٤هـ). **إدارة المدرسة الابتدائية**. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- عرفات، عبد العزيز (١٩٧٧م). **الاتجاهات التربوية المعاصرة**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عطوي، جودت عزت (٢٠٠١م). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها**. عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة.
- علاقي، مدني عبد القادر (١٩٩٢م). **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**. ط٥. جدة، دار تهامة.
- فهمي، سيف الدين و محمود، حسن عبد الملك (١٤١٤هـ). **تطوير القيادة المدرسية بدول الخليج التربوي**. الرياض، مكتب التربية العربي للدول الخليج.
- مختار، حسن علي (١٤٠٩هـ). **الفاعلية في المناهج وطرق التدريس**، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

- محضر، حسين عبد الله (١٤٠٣هـ). **الجديد في القيادة المدرسية**.ط٣، جدة: دار الشروق.
- مرسي، محمد منير (١٩٩٩م). **القيادة المدرسية الحديثة**. القاهرة، عالم الكتب.
- مطاوع، إبراهيم عصمت (١٤٢٣هـ). **الإدارة التربوية في الوطن العربي** أوراق عربية وعالمية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (١٤٢٢هـ). **القيادة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. ط٤. الرياض: دار المريخ للنشر.
- منديلي، فتحية نصر الدين (١٤٠٩ هـ). **دور القيادة المدرسية بالمدارس الابتدائية للبنات في التوجيه العام للمعلمات المبتدئات وحل مشكلاتهن** رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى.مكة المكرمة.
- وزارة التربية الكويتية (٢٠٠٢م). **اشتراطات شغل وظيفة قائد مدرسة**. الكويت.