مملكة البحرين

الجـامعـة الخـليجـية
GULF UNIVERSITY

جامعة البحرين
المكتبة
LIBRARY
University of Bahrain

معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة إلى كلية التربية بالجامعة الخليجية استكمالا لمتطلبات نيل درجة (الماجستير) في تخصص : القيادة والإدارة التربوية

مقدمة من
حمد بن صالح بن عبدالرحمن الدوسري
(بكالوريس تربية ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م)

إشراف الدكتور
محمد ناجح أبو شوشة
عميد كلية التربية

رجب١٤٢٩هـ

يولية ٢٠٠٨م

جامعة البحرين
المكتبة
LIBRARY
University of Bahrain



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تتم المكرمات، فله الحمد والثناء الحسن كما ينبغي لوجهه الكريم.

مشرفي الفاضل الدكتور / محمد ناجح أبو شوشة، إن أوسمة التميز لا يمنحها الزمن بإذن الله إلا لمن وهبه الخالق سياج الدين والعقل والخلق وحسبنا أنكم كذلك فبشرى لدور العلم و رياض المعرفة بكم، فكل الشكر والتقدير على ما لاقيناه من محبة وتقدير فلقد صحبناكم، معلمًا و موجهًا وأخًا.

كما أنني لا أنسى لأصحاب الفضل فضلهم وعلى رأسهم والدتي الحبيبة حيث أنها لم تفتُر عن السؤال والدعاء، فجزاها الله عني كل خير.

وإلى رفيقة دربي زوجتي الغالية الدكتورة / وداد عبدالله باقتادة، فلها مني كل الود والتقدير وفاءً بحقها وعرفاناً بفضلها على ما قدمته من عون ودعم في فترة الدراسة.

كما أنني أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ / خالد بن محمد القحطاني ، على ما قام به من المراجعة اللغوية .

والأستاذ / هادي عبدالله دليل ، على ما قام به من نصح وحث للقيام بهذه الخطوة المباركة .

كما أشكر مساعدي مدير مركز الإشراف التربوي بالخبر والظهران ، الأستاذ / محمد الهزاع والأستاذ / إبراهيم الشمراني ، على ما قدموه من تسهيلات ومعلومات إحصائية .

وأخيراً أشكر جميع الإخوة الذين ساهموا و ساعدوا، سواء كان ذلك بالتوجيه أو بالدعاء فلهم مني كل الشكر والتقدير.

" وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين "

الجـــامعـــة الخـــليجـــية
GULF UNIVERSITY

الموضوع : تقرير صلاحية رسالة للمناقشة

أقر أنا : د / محمد ناجح محمد أبوشوشة.....
المشرف على رسالة طالب الماجستير : حمد بن صالح بن عبدالرحمن الدوسري ...والموسومة :
" معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية " .
بموجب الأمر الإداري المرقم : جخ21 / والمؤرخ : (/ /)
قد اطلعت على رسالة الطالب المذكور والتي أنجزت بإشرافي أقر بأنها صالحة للمناقشة لاستيفائها كافة الشروط والمتطلبات العلمية لنيل درجة الماجستيرفي التربية ، تخصص : القيادة والإدارة التربوية .

مع خالص الشكر و التقدير

المشرف على الرسالة :

الاســـــــــم : د / محمد ناجح أبوشوشة .

المرتبة العلمية : أستاذ مساعد .
التوقيع :
التاريخ :

الجامعة الخليجية
P.O. Box 26489, Adliya
Kingdom of Bahrain
GULF UNIVERSITY

الجـــامعـــة الخـــليجـــية
GULF UNIVERSITY

شهادة اللجنة المناقشة

نشهد بأننا قرأنا رسالة الطالب : حمد بن صالح بن عبدالرحمن الدوسري : " معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية " .، وقد ناقشنا الطالب بمحتوياتها وما له علاقة بها ونرى أن الرسالة تلبي متطلبات الحصول على درجة :(الماجستير في التربية ، تخصص : القيادة والإدارة التربوية) ، وبتقدير (ممتاز) .

رئيس اللجنة

التوقيع :
الاسم : أ.د / مصطفى محمد أحمد رجب
المرتبة العلمية : أستاذ / أصول التربية .
التاريخ : 22 / 7 / 2008

عضو اللجنة-المشرف

التوقيع :
الاسم : الدكتور / محمد ناجح أبوشوشة.
المرتبة العلمية : أستاذ مساعد / أصول التربية .

عضو اللجنة

التوقيع :
الاسم : د / سليمان عبد ربه محمد .
المرتبة العلمية : أستاذ مشارك / الإدارة التربوية

عضو اللجنة

التوقيع :
الاسم : الدكتور / خيري أحمد حسين .
المرتبة العلمية : أستاذ مشارك / الإرشاد النفسي والتربوي

مصادقة عمادة الدراسات العليا
الدكتور فرحان اسماعيل العاني
عميد الدراسات العليا
22 / 7 / 2008

مصادقة رئاسة الجامعة
الدكتورة منى راشد الزياني
رئيسة الجامعة الخليجية
22 / 7 / 2008

الجامعة الخليجية
P.O. Box 26603, Adliya
Kingdom of Bahrain
GULF UNIVERSITY

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة :	١-١٠
المقدمة .	٢
مشكلة الدراسة .	٤
أسئلة الدراسة .	٤
أهداف الدراسة .	٥
أهمية الدراسة .	٥
مجتمع الدراسة وعينتها .	٦
منهج الدراسة .	٧
أداة الدراسة .	٧
إجراءات الدراسة .	٨
حدود الدراسة .	٨
المستفيدون من الدراسة .	٩
مصطلحات الدراسة .	٩
الفصل الثاني : الدراسات السابقة :	١١-٢٦
الأول : الدراسات العربية .	١٢
الثاني : الدراسات الأجنبية .	٢٠
الثالث : التعليق العام على الدراسات السابقة .	٢٣
الفصل الثالث : الإطار النظري للدراسة :	٢٧-٦٠
المحور الأول : الإدارة المدرسية .	٢٨
١- مفهوم الإدارة العامة .	٢٨
٢- مفهوم الإدارة المدرسية .	٢٩
٣- أهداف الإدارة المدرسية .	٢٩
٤- خصائص الإدارة المدرسية .	٣٠
٥- العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية .	٣١
٦- عناصر الإدارة المدرسية .	٣٢
٧- الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية .	٣٣
٨- أهمية الإدارة المدرسية .	٣٤
٩- تحسين أداء المدرسة .	٣٦
١٠- العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية .	٣٧
١١- صعوبات الإدارة المدرسية ومعوقات العمل فيها .	٣٨
ثانياً : مدير المدرسة .	٤٢
١- تعريف مدير المدرسة .	٤٢
٢- مهام مدير المدرسة وواجباته .	٤٣
٣- صفات مدير المدرسة الناجح .	٤٥
٤- العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة .	٤٦
٥- العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة .	٤٧
المحور الثاني : واقع التعليم العام والإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية .	٤٨

الموضوع	رقم الصفحة
أولا : سياسات وأهداف التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .	٤٨
ثانيا : التخطيط لمراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية .	٥١
ثالثا : خصائص التعليم العام .	٥٢
رابعا : حجم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .	٥٢
خامسا: التنظيم الإداري لمدارس البنين في المملكة العربية السعودية .	٥٦
سادساً : واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية .	٥٧
الفصل الرابع : منهجية الدراسة وإجراءاتها:	٦١-٦٩
أولا : منهج الدراسة .	٦٢
ثانيا : مجتمع الدراسة وعينتها .	٦٢
ثالثا : أداة الدراسة (الاستبانة) .	٦٣
رابعا : تطبيق الاستبانة .	٦٩
خامسا : المعالجة الإحصائية .	٦٩
الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة وتوصياتها:	٧٠- ١٢١
أولا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول .	٧١
ثانيا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني .	٧٧
ثالثا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث .	٨٠
رابعا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع .	٨٧
خامسا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس .	٩١
سادسا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال السادس .	١٠٤
سابعا : سبل التغلب على معوقات الإدارة المدرسية .	١١٢
ثامنا : النتائج والتوصيات .	١١٨
مراجع الدراسة :	١٢٢- ١٣٠
أولا : المراجع العربية .	١٢٣
ثانيا : المراجع الأجنبية .	١٣٠
الملاحق :	١٣١- ١٥٢
ملحق رقم (١) : الاستبانة في صورتها المبدئية .	١٣٢
ملحق رقم (٢) : الخطاب الموجه للسادة المحكمين .	١٣٨
ملحق رقم (٣) : أسماء السادة محكمي أداة الدراسة .	١٤١
ملحق رقم (٤) : الاستبانة في صورتها النهائية .	١٤٣
ملحق رقم (٥) : مخاطبة الجهات الرسمية .	١٤٩
ملحق رقم (٦) : موافقة إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بتطبيق الاستبانة .	١٥١

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	إحصائية مجموع الدراسة موزعاً على مركزي الإشراف التربوي بمحافظة الخبر (بنين)	٦
٢	أعداد المدارس والفصول والطلاب والمعلمين للتعليم العام في المملكة العربية السعودية (بنين) لعام ١٤٢٩/٢٨	٥٣
٣	أعداد المدارس والفصول والطلاب والمعلمين للتعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية لعام ١٤٢٩/٢٨	٥٤
٤	أعداد المدارس والطلاب والمعلمين للتعليم العام (بنين)بمحافظة الخبر بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية لعام ١٤٢٩/٢٨	٥٥
٥	أعداد مدارس محافظة الخبر الحكومية (بنين)	٦٣
٦	تعديل بعض عبارات الاستبانة وفقاً لآراء السادة المحكميين	٦٦
٧	حساب ثبات محاور الاستبانه بمعامل ألفا كرونباخ (ن=١٢)	٦٨
٨	توزيع الاستبانات على عينة الدراسة	٦٩
٩	التكرارات و المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الأول من محاور الاستبانة:" المعوقات الإدارية المتعلقة بالتنظيم المدرسي" مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية.	٧٢
١٠	التكرارات و المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثاني من محاور الاستبانه "بالمعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات"	٧٧
١١	التكرارات و المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثالث من محاور الاستبانه "المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم "	٨١
١٢	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات لاستجابات المديرين على محاور الاستبانة مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:	٨٨
١٣	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المدراء على محاورالاستبانة مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي	٩٢
١٤	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين على محاور الاستبانة مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية الأكثر تأثيراً في أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر لمهام عملهم	٩٥
١٥	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لمحاور الاستبانة مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بالتنظيم المدرسي.	٩٨
١٦	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الأول من محاور الاستبانة: " المعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات" مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية .	٩٩

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة: " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم"مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية .	١٠١
١٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الرابع من محاور الاستبانة:"المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي"مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية .	١٠٢
١٩	المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بنوع المؤهل العلمي على المدراء المدارس الحكومية (بنين)بمحافظة الخبر .	١٠٤
٢٠	المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بسنوات الخبرة على المدراء المدارس الحكومية (بنين)بمحافظة الخبر .	١٠٦
٢١	استخدام تحليل التباين الأحادي المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بسنوات الخبرة على المدراء المدارس الحكومية (بنين)بمحافظة الخبر .	١٠٦
٢٢	استخدام اختبار شيفيه للتعرف على دلالة الفروق في المحور الرابع: المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بسنوات الخبرة على المدراء المدارس الحكومية (بنين)بمحافظة الخبر .	١٠٧
٢٣	المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بالمرحلة الدراسية على المدراء المدارس الحكومية (بنين)بمحافظة الخبر .	١٠٨
٢٤	استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب، المتوسطات الحسابية،و الانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها المرحلة الدراسية على المدراء المدارس الحكومية (بنين)بمحافظة الخبر .	١٠٩
٢٥	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بأعداد الطلاب في المدرسة لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة الخبر .	١١٠
٢٦	استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب، المتوسطات الحسابية،و الانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بأعداد طلاب المدارس على المدراء المدارس الحكومية (بنين)بمحافظة الخبر.	١١١
٢٧	استخدام اختبار شيفيه للتعرف على دلالة الفروق في المحور الثاني: المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بأعداد الطلاب في المدارس على المدراء المدارس الحكومية (بنين)بمحافظة الخبر .	١١٢
٢٨	عبارات معوقات الإدارة المدرسية التي حصلت على نسبة مئوية متوسطة (٧٠ %) فأكثر من استجابة مدراء المدارس مرتبة تنازلياً بحسب النسبة المئوية في كل محور.	١١٣

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	خريطة التنظيم الإداري في مدارس الحكومية(بنين) بالمملكة العربية السعودية.	٥٦
٢	النسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الأول.	٧٣
٣	النسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثاني .	٧٨
٤	النسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثالث.	٨٤
٥	النسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الرابع.	٨٩
٦	الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة.	٩٤
٧	المتوسطات والحسابية والنسب المئوية للمعوقات الإدارية الأكثر تأثيراً في عمل مديري المدارس.	٩٧
٨	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الأول " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بالتنظيم المدرسي "مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية.	٩٩

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
٩	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثاني " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بالتنظيم المدرسي "مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية.	١٠٠
١٠	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين اعبارات المحور الثالث"المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم "مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية .	١٠٢
١١	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الرابع "المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي "مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية.	١٠٣

ملخص الدراسة

معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية

أهداف الدراسة :

١. التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام (بنين) في محافظة الخبر بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية .
٢. اقتراح مجموعة من الحلول الإجرائية التي تساعد هؤلاء المديرين على التغلب على تلك المعوقات .
٣. مساعدة متخذ القرار التربوي في تطوير الأداء الإداري داخل المدارس وذلك بإبراز أهم معوقات هذا الأداء .

منهج الدراسة وأدواتها ومجتمعها:

اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي ، وقام بإعداد استبانة المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور رئيسة ، متضمنة في صورتها النهائية تسعًا وأربعين عبارة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر وعددهم (٩٢) مديراً .

المعالجة التحليلية و الإحصائية :

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة للاستبانة ، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ،والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة والوزن النسبي .

نتائج الدراسة:

كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١. أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات فيما يخص الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية بلغت (٧٢,٩٩ %) .
٢. أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم جاءت في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية بلغت(٧٥,٣٣ %) .
٣. أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي جاءت في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية بلغت(٧٤,٥٣ %) .
٤. أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات تتعلق بالعلاقة بين مدير المدرسة والتنظيم المدرسي جاءت في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية بلغت(٧١,٣٥ %) .
٥. أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات تتعلق بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات جاءت في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية بلغت (٧٠,٧٦ %) .
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء تعزى لوجود مؤهل تربوي أو مؤهل غير تربوي من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء متعلقة بسنوات الخبرة من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، وذلك في المكونات التالية : المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ، والمعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ، والمعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم .

٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديري متعلقة بسنوات الخبرة فيما يتعلق بمعوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، وذلك فيما يخص : المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديري بالمراحل الدراسية (ابتدائي – متوسط- ثانوي) من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، وذلك في المكونات التالية : المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ،والمعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ، والمعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم ، والمعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

١٠. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء بأعداد طلاب المدرسة من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، وذلك في المكونات التالية : المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ، والمعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم ، والمعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

١١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء بأعداد طلاب المدرسة (٥٠٠) طالب فأكثر من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، وذلك فيما يخص : المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .

١٢. جاءت العبارة رقم (٣٩) "عدم وجود الحوافز المادية لمدير المدارس" في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٨,٨ %) من حيث أكثر المعوقات تأثيرًا في عمل مدراء المدرسة .

١٣. جاءت العبارة رقم (٣) "كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة" في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (٨٥,٦ %) من حيث أكثر المعوقات تأثيرًا في عمل مدراء المدرسة .

١٤. جاءت العبارة رقم (٤١) " كثرة المهام المطلوبة إنجازها خلال فترة قصيرة " في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٨٥ %) من حيث أكثر المعوقات تأثيرًا في عمل مدراء المدرسة .

التوصيات :

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات منها :

١. أن تقوم إدارة التربية والتعليم بالمعالجة السريعة وبصورة صحيحة لمعوقات الإدارة المدرسية حيث بينت الدراسة أن أكبر معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس بمحافظة الخبر كانت من إدارة التربية والتعليم نفسها ، حيث تصدرت المرتبة الأولى في المعوقات .
٢. على إدارات التربية والتعليم النزول إلى الميدان التعليمي وتَلَمُّس حاجات الإدارات المدرسية والوقوف على المُسَبِّبات التي تعوق عمل مدراء المدارس فيها .
٣. توفير الحوافز المادية والمعنوية حيث بينت الدراسة أنها من أكثر العناصر تأثيرًا على مدراء المدارس في عملهم الإداري بحيث تتوافق مع طبيعة المرحلة و الإنجاز .
٤. تطوير قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية .
٥. الوقوف على جميع المستجدات في الميدان التربوي .
٦. التخفيف من الروتين وكثرة السجلات والمكاتبات غير الهامة .
٧. توزيع استفتاءات واستبانات مع نهاية كل عام دراسي عن المعوقات التي واجهت مدراء المدارس في هذا العام بهدف معالجتها في العام الذي يليه .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة .
- مشكلة الدراسة .
- أسئلة الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- مجتمع الدراسة وعينتها .
- منهج الدراسة .
- أداة الدراسة .
- إجراءات الدراسة .
- حدود الدراسة .
- المستفيدون من الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

يعد التطوير سمة من سمات المرحلة في الوسط التعليمي وهو مطلب رئيس للعملية التربوية والتعليمية المتجددة ، فمن يتوقف عن التطوير يَفْتُه الركب . و لكي يتم تطوير الأداء التربوي في المدارس يجب النظر إلى الواقع الذي تعيشه وظروف معلميها وتجهيزاتها المادية والعلاقات الخاصة بها ، أي أن خطة تطوير أداء كل مدرسة يجب أن تنبع من داخل المدرسة ، من قبل إدارتها والمعلمين فيها . كما أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته ،نحو المعلمين والتلاميذ والآباء ، حيث ينظر هؤلاء جميعًا إلى مدير المدرسة كقائد تربوي .

"فإذا نظر الإنسان إلى النظام التربوي من زاوية ارتباطه بالنظام الاقتصادي والاجتماعي الكبير ، يظهر مدير المدرسة شخصية مؤثرة لأنه يرأس فريقًا من المعلمين ، هم على تماس مباشر بالمادة الخام للنظام ، وله تعامل مستمر بالمؤسسات الاجتماعية الأساسية ، وهي العائلة والمجتمع المحلي" (مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٩٦، ٢٩) .

ولذلك أظهرت الكثير من البلاد المختلفة سواء أكانت نامية أم متقدمة اهتمامًا بالغًا بالتعليم ، لما له من دور مهم في تنشئة الشباب خلال الفترة التي يقضيها الطالب في المراحل التعليمية ، حيث يمر الطلاب بتغيرات جسمية وعقلية ونفسية وانفعالية ، فتتضح ميولهم واتجاهاتهم ، كما ترسو قواعد علاقاتهم الاجتماعية . ومن هنا كان لابد على مدراء المدارس من الاهتمام وتسهيل وتوفير كافة السبل والإمكانات لجعل البيئة المدرسية مكان ملائمًا ومناسبًا لنمو تلك الأجيال وإعدادهم إعدادًا جيدًا للنهوض بأمتهم بشكل واع وإيجابي وفعال .

تحقق الإدارة المدرسية دورا رئيسًا في تحقيق العائد المطلوب من العملية التعليمية ، وتبرز هنا من هذا المفهوم أهمية مدير المدرسة ، في رفع كفاءة منسوبي مدرسته من معلمين وغيرهم ، مما ينعكس بدوره على الطلاب ويتمثل هذا في تفهمه ووعيه لجوانب العمل وأساليب تطويرها وتنفيذها ، وقدرته على التعامل السليم مع جميع أفراد المجتمع المدرسي . ومن خلال هذا العمل المركب يواجه مدير المدرسة عديداً من العقبات والمشكلات في الإدارة المدرسية التي تمثل تحديًا حقيقيًا يتطلب القدرة على التعامل بحكمة ، وبصبر وبصيرة مستعينًا بالله أولًا ، وبقدر وافر من العلم والمعرفة ثانيًا، ورصيدًا جيدٍا من الخبرة العملية تمكنه من الصمود والاستمرار .

وعليه فإن الإدارة المدرسية يعتمد عليها المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية ، ومن أجل إتمام العملية فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى توفير الجوانب الثلاثة التالية:

- معلمين مؤهلين ، متدربين ، متمكنين من مادة التخصص وأساليب تدريسها .
- توفير البنية التحتية بكل ما تشمله من أبنية مدرسية ومراكز حاسوبية ومختبرات ومكتبات وغيرها من الوسائل السمعية والبصرية .
- توفر الإدارة المدرسية الكفء والشخصية القيادية لإدارة المدرسة والقادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف . (الطويبي ،٣٦، ٩٨٧) .

لذا يواجه مديري المدارس في الإدارة المدرسية صورا مختلفة وجوانب متعددة ، منها ما قد يكون متعلقا بالتنظيم المدرسي ، من كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة ، أو نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة ، أو في جانبها الآخر ما يتعلق بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ، من عدم صلاحية المبنى المدرسي ، أو ضعف المخصصات المالية المتعلقة بالأنشطة التعليمية ، أو فيما يتعلق بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم من عدم وجود الحوافز المادية لمدير المدرسة ، أو ضعف التدريب وتطوير المهارات لدى المدير، وقد تكون جانبًا آخر من تلك المعوقات المتعلقة بالمجتمع المحلي ، من قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة ، أو إهمال دَوْر مجلس الآباء ، فهي صور متعددة يواجهها مدير المدرسة في جانب الإدارة المدرسية .

وتظهر أهمية دراسة معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس على المستويات العربية في الحلقات الدراسية والمؤتمرات التربوية التي عقدت لدراسة وتطوير التعليم . لذا كان هناك جهد مضاعف و تحدّ كبير يواجه مديري المدارس وعقبات في طريق تقدم هذه المسيرة .

فالإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل آخر لا يخلو من وجود صعوبات تعترضه أثناء ممارسته أو القيام به والمتأمل في وضع الإدارة المدرسية والمتتبع مسار الممارسة فيها يجد أنها تعاني أحيانا من بعض الأمور التي تمثل صعوبات في طريق مدير المدرسة للقيام بوظائفها على الوجه الأكمل على أن هذه الصعوبات والمعوقات كما يمكن أن يطلق عليها ،وتختلف من إدارة مدرسة إلى أخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعًا لظروف المدارس وطبيعة المعوقات التي تواجهها.(رمزي ، ١٩٩٧، ٦٥) .

ومن المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام كما أشار (الطخيس ، ١٣٥، ١٤٢٢) في دراسته حول المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية ، نقص المعلمين في بداية العام الدراسي ، سوء بعض المباني المدرسية ، عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة ، ضعف إعداد المدرسين ، عدم اهتمام بعض المدرسين ..... الخ .

وقد أشارت دراسة بويليون (Boullion , ١٩٩٦) إلى أنه من بين المعوقات أمام الكفاية الإدارية هي قلة الخبرة لدى المديرين ، فهُمْ بحاجة إلى دورات تدريبية أثناء الخدمة كما يحتاجون إلى مهارة في التعامل مع المعلمين داخل المدرسة ، وحل الصراعات ، ومهارة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة في وقتها المناسب .

وفي هذا الصَّدد سيتناول الباحث المعوّقات التي يتعرض لها مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الخبر بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية سواءً أكانت مرتبطة بالتنظيم المدرسي أو المبنى و التجهيزات المدرسية أو المجتمع المحلي أو الإدارة التابعين لها بشكل عام .

مشكلة الدراسة :

جاء الإحساس بالمشكلة من خلال عمل الباحث مديرًا لإحدى المدارس الثانوية بنين حيث تعرف عن كثب على ما يواجهه المدراء من معوقات تحُدُّ من تحقيق الأهداف المرْجَوَّة ، وكذلك ما يواجه مديري المراحل الأخرى من عقبات تُعيقهم من التوجيه والتركيز المباشر على العملية التعليمية ، مما يجعل عمل المدراء مشتَّتًا من جهة ومن جهة أخرى غير فاعل بشكله الحقيقي ، وهذه المعوقات إما أن تكون معوقات إدارية أو معوقات فنية أو معوقات مالية ، كما أفادت نتائج دراسة (الحقيل، ٢٠٠٤، ٥١-٦٦) حول المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية .

ومن المعلوم أن عمل المدير لا يقتصر على تفعيل اللوائح فقط ، ولكن هناك الإشراف والمتابعة والتقويم ثم يأتي التقييم لتلك المعطيات والمدخلات للبيئة المدرسية التي يقوم ويشرف عليها ، لذا كان لابد من التعرف والوقوف على المعوقات التي تؤثر في عمل مدير المدرسة سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة ، ومن خلال التعرف على تلك المعوقات لِلحَدِّ منها وإعطاء أصحاب القرار التصور الذي يجعل من حل تلك المعوقات عملية أسهل وأوضح ، مما يساعد مديري المدارس على الإشراف وإدارة المدرسة بشكلها الصحيح والفعال .

أما الجانب الآخر من المشكلة فيتمثل في تركيز بعض الباحثين على جانب من المعوقات دون تسليط الضوء على الجوانب الأخرى ، ومن ذلك تسليط الضوء على الجانب المادي دون غيره من المعوقات ، أو معوقات في استثمار الوقت المدرسي ، أو معوقات استخدام الحاسب الآلي في أعمال الإدارة المدرسية . أما البعض الآخر فتطرق إلى المعوقات التي تكمن في بيئة الباحث . وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التعرف على معوّقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) في محافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية .

أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما أبرز المعوقات الإدارية المتعلقة بالتنظيم المدرسي التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ؟
٢. ما أبرز المعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ؟
٣. ما أبرز المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين)بمحافظة الخبر ؟

٤. ما أبرز المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ؟

٥. ما المعوقات الأكثر تأثيرًا في أداء مديري المدارس بمحافظة الخبر لمهام عملهم ؟

٦. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة ، والمرحلة ، وعدد طلاب المدرسة) بين متوسطات استجابات مديري المدارس فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجههم ؟

٧. ما سبل التغلب على المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى :

١. التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام (بنين) في محافظة الخبر بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية .

٢. اقتراح مجموعة من الحلول الإجرائية التي تساعد هؤلاء المديرين على التغلب على تلك المعوقات .

٣. مساعدة مُتَّخِذِ القرار التربوي في تطوير الأداء الإداري داخل المدارس وذلك بإبراز أهم معوقات هذا الأداء .

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى الآتي :

١- كشف النقاب عن واقع الإدارة المدرسية الحكومية (بنين) في محافظة الخبر من المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية .

٢- المساهمة في الارتقاء بواقع الإدارة المدرسية الحكومية (بنين) في محافظة الخبر من المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية .

٣- محاولة التعرف على أهم المعوقات و التحديات التي تواجه مدراء مدارس التعليم العام (بنين) في محافظة الخبر من المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية .

٤- تحديد العوامل المرتبطة ببعض المعوقات التي يتعرض لها مديرو المدارس للوقوف عليها بهدف الحدّ منها .

٥- اكتشاف طرق و أساليب جديدة في تهيئة البيئة المناسبة بما يضمن التغلب على هذه المعوقات بما يحقق الأهداف المنشودة .

٦- إثراء البحث في مجال الإدارة المدرسية كأحد أهم مجالات البحث التربوي .

مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ، والبالغ عددهم (٩٢) مديراً في (٩٢) مدرسة . و تنقسم محافظة الخبر إلى مركزين ويتبع كلًّا منهما عددٌ من المدارس الحكومية على النحو التالي :

(جدول رقم ١)

إحصائية مجموع الدراسة موزعًا على مركزي الإشراف التربوي بمحافظة الخبر (بنين) *

م	مركز	ابتدائي	متوسط	ثانوي	المجموع
١	الخبر	٢٧	١٥	١١	٥٣
٢	الظهران	٢٠	١١	٨	٣٩
المجموع الكلي		٤٧	٢٦	١٩	٩٢

وقد أجريت الدراسة على المجتمع الأصلي كاملًا .

---

* التقرير الإحصائي للمراكز الإشرافية بمحافظة الخبر لعام ١٤٢٧ - ١٤٢٨

_ مركز الإشراف التربوي بالخبر .

– مركز الإشراف التربوي بالظهران .

منهج الدراسة :

استخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي ، هو وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها ، و الأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً . (عبيدات ،٢٠٠١ ،١٩١) .

و المنهج الوصفي أكثر أنواع البحوث شيوعًا حيث يهتم بجمع البيانات وتبويبها ، كما يتضمن قدرًا من القياس والتصنيف والتغيير .

أداة الدراسة :

قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات والحقائق التي تخدم أهداف الدراسة وتؤدي للإجابة عن تساؤلاتها وصولًا لتحليل وتفسير النتائج ومن ثم صياغة توصياتها ، وقد استخدم الباحث هذه الاستبانة في تحديد معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) من قبل مدراء المدارس أنفسهم .

وتضمنت هذه الاستبانة في صورتها النهائية (٤٩) عبارة اندرجت تحت أربعة محاور رئيسة هي :

١ ـ معوقات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي .
٢ ـ المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .
٣ ـ المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم .
٤ ـ المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

إجراءات الدراسة :

في سبيل إنجاز دراسته الحالية قام الباحث بما يلي :

١- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .
٢- إعداد فصلي الإطار النظري والدراسات السابقة .
٣- إعداد أدوات الدراسة .
٤- إجراء الدراسة الميدانية .
٥- إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة على البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية .
٦- تحليل نتائج الدراسة .
٧- وضع تصور مقترح للتغلب على معوقات الإدارة المدرسية في محافظة الخبر .

حدود الدراسة :

تحدد مجال الدراسة الحالية بما يلي :

١- اقتصرت هذه الدراسة على تحديد المعوقات التي تواجه مدير المدرسة وتحد من كفايته في ممارسته لمسؤولياته وكذلك التعرف على أبرز تلك المعوقات المختلفة التي تحول دون قيامه بهذا الدور ، وصولًا إلى إعطاء تصور مقترح للحَدِّ منها .
٢- تم تطبيق هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية (بنين) التابعة لمركز الإشراف التربوي بمحافظة الخبر ، الذي يتبع بدوره الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية (بنين) في المملكة العربية السعودية .
٣- تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ .

المستفيدون من الدراسة :

يأمل الباحث أن يستفيد من نتائج دراسته الفئات التالية :

١- مديرو المدارس بشكل عام لمختلف المراحل الدراسية الثلاثة (ابتدائي - متوسط – ثانوي) في مدارس التعليم العام .
٢- القائمون على أمر الإدارات والمديريات التعليمية بالمملكة العربية السعودية .
٣- العاملون في مجال الإدارة المدرسية .
٤- الباحثون في مجال الإدارة المدرسية .

مصطلحات الدراسة :

١- المعوقات :

المُعَوّق أو المُعَوّقات : ترجع إلى عوّق يعوّق بتشديد عين الفعل معوّق ومعوّقات ومعانيها تدور حول المَنْع والصَّرْف والتَّأخير والتَّثبيط . (الفيروزأبادي ، ١٤١٥، ٣٦٦) .

المعوقات هي التي تَحُولُ دُونَ تحقيق المدرسة لأهدافها ، ويُعَبَّر عنها بالدرجة على الأبعاد التي تُمَثل المعوقات التي تواجه مديري المدارس . (عليمات ، ٢٠٠٠، ٦) .

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها كل موقف أو مشكلة تعيق تحقيق الأهداف التربوية ، وتؤدي إلى عرقلة سير العمل في المدرسة سيرًا طبيعيًا وتحُول دون تحقيق أهدافها الأساسية .

٢- الإدارة المدرسية :

هي مجموعة عمليات (تخطيط ، وتنظيم ، وتنسيق ، وتوجيه ، والرقابة ، والتقويم) وهي وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب ، داخل المدرسة وخارجها ، وفقًا للسياسة العامة ،

وفلسفة تربوية تضعها الدولة ، رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة . (العمايرة ،٢٠٠١، ١٩) .

الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة ، تحقيقًا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية صحيحة وعلى أسس سليمة . (عرفات ، ١٩٩٨، ٢٤) .

٣- مدير المدرسة :

هو المسؤول المباشر أمام الإدارة التعليمية عن إدارة شؤون المدرسة الفنية والإدارية. (وزارة المعارف ،١٤٢٠، ٥) .

ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحًا و خلقًا و جسمًا . ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم . (مصطفى،١٤٢١، ٢٠٥) .

التعريف الإجرائي :

مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة والذي من خلالهم يحقق الأهداف التربوية المرجوّة .

٤- محافظة الخبر :

وحدة إدارية تتبع إمارة المنطقة الشرقية ، وتقع في الجزء الشرقي من المملكة العربية السعودية

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

- الأول : الدراسات العربية .
- الثاني : الدراسات الأجنبية .
- الثالث : التعليق العام على الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة :

يعرض الباحث في هذا الفصل عددًا من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تمكّنَ من الحصول عليها من خلال اطلاعه على بعض الرسائل الجامعية ، والدوريات العلمية . وقد أفاد الباحث من هذه الدراسات في مجال إعداد أداة الدراسة الحالية واستخدام المنهج المناسب لها ولن تنقطع علاقة الدراسة الحالية بهذه الدراسات بمجرد عرضها في هذا الفصل ، ولكنه سوف يقوم بتوظيف نتائجها في غير موضع من الدراسة متى دعت الضرورة لذلك .

وقد صنف الباحث هذه الدراسات على النحو التالي :

أولاً: الدراسات العربية :

١- دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٣) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين في مدارس المرحلة الابتدائية في دول الخليج العربية " إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي من خلال المنهج التحليلي وأشارت النتائج إلى أن هناك عددًا من المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية منها : التسرّب بين الطلاب ، والانخفاض العام للمستوى التحصيلي ، وإهمال التلاميذ للواجبات اليومية ، وكثافة التلاميذ داخل الصفوف ، وعدم المحافظة على الكتب المدرسية ، وتفشي الأمية بين أولياء الأمور ، وارتفاع نصاب الحصص الأسبوعي ، وكثرة الإجازات الاضطرارية ، بالإضافة إلى معوقات أخرى تتعلق بالكتب والمنهاج المدرسي .

٢- دراسة المنيع (١٩٨٨) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية " إلى التعرف على الصعوبات التي يواجهها مديري المدارس الابتدائية بالمملكة العربية السعودية واستخدام عينة مكونة من (٨٠) مديرا ، وقد تبين من نتائج الدراسة : أن أبرز الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة هي المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية ، تليها تلك المتعلقة بالإدارة المدرسية ، ثم بالطلاب ، ثم بالمعلمين ، بالإضافة إلى صعوبات أخرى تتعلق ، بعدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية ، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل ، وعدم اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم ، وكثرة الطلاب في الفصل الواحد ، وعدم ملائمة بعض المناهج الدراسية للطلبة ، وعدم توفير التجهيزات المدرسية مثل : المكتبات ، والملاعب ، والمختبرات .

٣- دراسة العمرى (١٩٩٠) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن " إلى التعرف على علاقة معوقات ومشكلات اتخاذ القرارات المدرسية والتي تعتبر من أهم المشكلات في الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في الأردن من خلال عيّنة بلغت (٤٠١) معلمًا ومعلمة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة سلبية متوسطة بين مشكلات اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية ، وأن مصادر هذه المشكلات هي على التوالي تنازلياً : المشكلات الإدارية المؤسسية ، المشكلات الاجتماعية البيئية ، المشكلات العلمية الفنية ، المشكلات المالية الاقتصادية .

٤- دراسة المدحجي (١٩٩١) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " المعوقات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية " إلى التعرف على المعوقات الإدارية لإدارة المدارس الثانوية باليمن وتألفت

عينتها من (٤٠) مديرا ومديرة (١٦٠) معلما ومعلمة ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر المعوقات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية هي : قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية المعلمين ، ازدحام الصفوف الدراسية بالطلبة ، النقص في تكنولوجيا التعليم والأدوات والأجهزة ، قلة زيارة أولياء الأمور للمدرسة للاستفسار عن أبنائهم ، انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الرواتب .

٥- دراسة اللواتي (١٩٩٢) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان " إلى التعرف على المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في سلطنة عمان فيما يخص المرحلة الابتدائية وقد تكونت عينة الدراسة من (٨١) مديرا ومديرة و (٢٦٢) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المناطق التعليمية في كل من مسقط، الباطنة شمال ، الباطنة جنوب ، الداخلية ، الشرقية شمال . وقد خرجت الدراسة بنتائج تؤكد أن أكثر المعوقات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان تأتي من : نقص مكيفات الهواء (انتهت هذه المشكلة حاليًا حيث أصبحت جميع المدارس مكيفة) ، وافتقار مكتبة المدرسة لمعظم الكتب الحديثة والمهمة ، وقلة الحوافز للمعلمين ، وتفشي الأمية بين أولياء الأمور ، واستخدام المدرسة لفترتين وضعف التعاون بين البيت والمدرسة ، وكثرة عدد الطلاب في الصف الواحد ، وكثرة الحصص للمعلمين .

٦- دراسة حسين (١٩٩٤) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :"مشكلات إدارة المدارس الإعدادية للبنات في محافظة بغداد- أسبابها ومقترحات علاجها " إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديرات الإعدادية للبنات في بغداد ، وقد استخدمت المنهج الوصفي ، على عينة من (١٤) مديرة مدرسة إعدادية ، وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك الكثير من المشكلات تقدر بحوالي (٣٩) مشكلة تواجه إدارة المدرسة نذكر منها حسب ترتيبها : ضعف تعاون الأمهات مع إدارة المدرسة ، قلة التعاون بين المعلمات وإدارة المدرسة ، قلة توفر واستعمال الوسائل التعليمية من قبل المعلمات ، وأخيرا ضيق الأبنية المدرسية وعدم كفايتها .

٧- دراسة الطخيس (١٤١٥) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" الإدارة التربوية والمشكلات الإدارية التي تتعرض لها الإدارة المدرسية " على عينة مكونة من (٥٠) مديراً و (٥٠) وكيلا ، وكان من أهدافها هو الوقوف على المشكلات الإدارية التي تتعرض لها الإدارة المدرسية بشكل عام في منطقة الرياض وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي : عدم إعداد المدرسين إعدادًا جيدًا خاصة الذين يحملون منهم مؤهلات غير تربوية مما ينعكس سلبًا على عطائهم ، كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها مدير المدرسة مما يساهم في إشغاله عن متابعة المدرسين والطلاب متابعة دقيقة ، المتابعة الضعيفة من قبل أولياء أمور الطلاب لتحصيل أبنائهم وتأثير ذلك على مستوى الطلاب الخلقي والدراسي .

٨- دراسة يونس (١٩٩٦) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل" إلى التعرف على مدى الصعوبات والمشاكل التي تواجه مديري المدارس الأساسية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتألّف مجتمع الدراسة من ١٧٣ مديرًا و مديرة . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروقا في الصعوبات أمام الكفاية الإدارية تُعْزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة ، وأظهرت أن مدارس القرى تلاقي الصعوبات بدرجة أكبر من مدارس المدينة وقد يكون السبب في ذلك اهتمام السلطة المشرفة بمدارس المدينة على حساب مدارس القرى .

٩- دراسة المعمرى (١٩٩٨) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :"المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم" التي أجريت في سلطنة عمان على عينة مكونة من (٩٥) مديرا و (٣٦) مساعدا ، وقد تبين من النتائج أن أبرز المعوقات التي تواجه مدير المدرسة العماني ومساعده في المرحلة الثانوية هي : قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة ، وتدني المستوى التعليمي لبعض أفراد المجتمع ، وقلة نصيب المدرسة من أرباح الجمعية ، النقص في أجهزة التكييف في الفصول المدرسية ، وتداخل مرحلتين

في المدرسة الواحدة ، غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية ، في حين أن هناك أبعادًا لم تصل إلى الحدّ الذي يمكن اعتبارها معوقات ، وهي أبعاد المعوقات المتعلقة بالمناهج وبالكتب المدرسية وبالمعلمين وبالطلبة ، ومن المتغيرات التي درسها الباحث متغير المنطقة التعليمية ، وقد وجدت الدراسة أن المنطقة الداخلية تعاني من معوقات الإدارة المدرسية بشكل أقل نسبيًا عن باقي المناطق .

١٠- دراسة سليمان (١٩٩٩) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة نابلس وطولكرم " إلى التعرف على معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة نابلس وطولكرم ، وما هي درجات هذه المعوقات تبعا لمتغيرات شملها الباحث في استبانة تم إعدادها لهذا الغرض بحيث تتناسب مع البيئة التعليمية الفلسطينية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأجريت الدراسة على مجتمع البحث البالغ عددها ٢٣٣مديرًا ومديرة موزعين على محافظتي نابلس وطولكرم . وفيما يلي ما خلصت إليه الدراسة من نتائج : كانت أعلى المعوقات عند أصحاب الفئة العمرية (أكثر من ٥٠ سنة) ، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة وُجد أن أعلى المعوقات كانت عند المديرين أصحاب الخبرة (أقل من ٥ سنوات) بشكل عام ، أما في مجال الطلاب وجد أن أعلى المعوقات تكون لدى المديرين الذين يزيد عدد طلاب مدارسهم على ٣٠٠ طالب .

١١- دراسة قزاز (١٤٢٠) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " أهم المشكلات الإدارية التي تواجه مدراء المدارس المتوسطة بمكة المكرمة ومقترحات لحلها " إلى التعرف على أبرز المشكلات الإدارية التي تواجه مدراء المدارس المتوسطة بمكة المكرمة من خلال المنهج التاريخي وأشارت النتائج إلى وجود تلك المشكلات الإدارية وقد رتب الباحث المشكلات ترتيبًا تنازليًّا على حسب حجم المشكلة وكانت على النحو التالي : ما يخص المنهج المدرس ، ثم ما يخص الوسائل التعليمية ، ثم ما يخص النشاط المدرسي ، ثم ما يخص التلاميذ ، ثم ما يخص الامتحانات .

١٢- دراسة الخنجر (٢٠٠١) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " المشكلات الرئيسة التي تواجهها إدارة مدارس البنين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من نظر مديري المدارس والمعلمين دراسة ميدانية " إلى التعرف على المشكلات الرئيسة التي تواجهها إدارة مدارس البنين في محافظة القريات نحو درجة وجود المشكلات ، وتشخيص بعض العوامل التي تؤثر على اتجاهاتهم ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية مكونة من (٣٩٧) فردًا ، وأظهرت نتائج الدراسة أن المرحلة لها أثر نحو وجود درجة المشكلات ، كما أظهرت الدراسة أن كلًا من الحالة الاجتماعية ، وسنوات الخبرة ، والفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة أثر على اتجاهاتهم نحو درجة وجود المشكلات ، بينما أظهرت الدراسة أن ليس للمؤهل العلمي أثر في اتجاهات عينة الدراسة نحو درجة وجود المشكلات التي تواجه إدارة مدارس البنين في محافظة القريات .

١٣- دراسة الشهراني (١٤٢١) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " الصعوبات الإدارية التي تواجه مديري المدارس المتوسطة ومعلميها بمدينة الرياض " إلى التعرف على الصعوبات الإدارية التي تواجه مديري المدارس المتوسطة ومعلميها بإدارة تعليم الرياض ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تطبيقها على عينة بلغت (١٦٥) فردًا موزعين كالتالي (٢١ مديرًا ، ١٦ وكيلًا ، ١٢٨ معلمًا) . وكشفت نتائج الدراسة أن أهم الصعوبات الإدارية التي تواجه مدراء المدارس المتوسطة ومعلميهم بإدارة تعليم الرياض هي : عدم إدراك المسؤولين حجم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس المتوسطة ومعلميها ، كذلك نقص الإداريين بالمدارس المتوسطة ، نقص استخدام المختبرات في المدارس المتوسطة لقلة الإمكانات المتوافرة .

١٤- دراسة عليمات (٢٠٠١) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " مشكلات الإدارة في المدرسة الأساسية في محافظة المفرق الأردنية " إلى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الأساسية في محافظة المفرق ،

لتشخيص جوانب القوة والضعف في عملية التعلّم والتعليم في العمل التربوي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، تكوّن مجتمع البحث من جميع مدراء المدارس الأساسية في محافظة المفرق والبالغ عددهم (٢٤١) مديراً ومديرة ٠ حيث تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية تكونت من (١٢٨) مديراً ومديرة ومن أبرز هذه المشكلات التي تم التوصل إليها : ضعف مستوى التعلّم لدى الكثير من طلبة الصفوف الأولى ، وكثرة الإجازات لأعضاء الهيئة التدريسية ، وعدم توفير أجهزة الحاسوب بشكل كافٍ ، وعدم قدرة الطلاب على تقبل اللغة الإنجليزية وغيرها .

١٥- دراسة باعباد (١٤٢١) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية "وتهدف إلى التعرف على أهم المشكلات والصعوبات ، الإدارية والفنية ، التي تواجه المرحلة الثانوية في اليمن ، بالاعتماد على المقابلة الشخصية للمديرين والمسؤولين والمدرسين بهذه المدارس ، إضافة إلى الإحصاءات الرسمية والدراسات المتعلقة بها ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واحتوت الدراسة على عينة من (١٠٠) وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن أكثر هذه المشكلات والصعوبات التي تواجه المدارس الثانوية هي : الصعوبات في مجال التخطيط ، ثم الصعوبات في مجال التنظيم ، ثم الصعوبات في مجال الشؤون الإدارية ، ثم الصعوبات في الجوانب الفنية فيظهرالمنهج ثم المدرس ثم الطلبة .

١٦- دراسة الهنائي (٢٠٠٢) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية " إلى التعرف على أكثر المعوقات شيوعًا لدى مديري ومديرات المنطقة الداخلية ومساعديهم ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة البحث من (٦٢) مديرًا ومديرةً ، وكان من أهم هذه المعوقات هي : كثرة الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة ، النقص في التجهيزات والوسائل التعليمية ، التأخر في سد احتياجات المدارس من المعلمين ، عدم قيام مجلس الآباء بالدور المطلوب

منه ، عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال ، نقص عدد المعاونين الإداريين لمدير المدرسة ، تداخل مرحلتين مختلفتين أو أكثر بالمدرسة ، قلة عدد عمال النظافة .

١٧ - دراسة البابطين (١٤٢٥) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " معوقات مديري مدارس التعليم العام في استثمار الوقت المدرسي " إلى التعرف على معوقات مديري مدارس التعليم العام في استثمار الوقت المدرسي التابعة لوزارة التربية والتعليم في بعض مدن المملكة العربية السعودية على عينة عددها(٢٩٠) مديرًا المشاركون في الدورة التدريبية ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : أن جميع المعوقات التي تتعلق بالمعلمين وجميع المعوقات التي تتعلق بالطلاب موجودة فعلًا في الميدان التعليمي ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين مديري مدارس التعليم العام في درجة حدوث المعوقات في محوري الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة : المؤهل الدراسي ، الدورات التدريبية ، الخبرة ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية بين مديري المرحلة الابتدائية ، وبين مديري المرحلة الثانوية في المعوقات التي تتعلق بالطلاب ، لصالح مديري المرحلة الثانوية .

١٨ - دراسة العساف (١٤٢٥) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة : " واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض " إلى التعرف على واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض وما المعوقات التي تحُدُّ من قدراتهم على الإبداع الإداري واستخدام عينة مكونة من (٦٩٩) مديرة و (١١٣) مشرفة واستخدم المنهج الوصفي ، وقد تبين من نتائج الدراسة : أنه لا توجد فروق دالة إحصاءًا بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس ، لا توجد فروق دالة إحصاءًا بين مديرات المدارس بمدينة الرياض لإدراك المعوقات الذاتية للإبداع الإداري وفقا لمتغير التخصص ونوع المدرسة ، وأنه كلما زادت المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في عملهم قلت فرص الإبداع لديهم .

ثانيا الدراسات الأجنبية :

١- دراسة بلود وميللر (Miller&,Blood , J , ١٩٨٠) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" الأسباب التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي للمديرين بسبب المشكلات التي يواجهونها أثناء العمل" إلى التعرف على الأسباب المؤدية إلى الاحتراق النفسي للمديرين بسبب المشكلات التي يواجهونها أثناء العمل واتضح منها ما يلي : تزايد أعداد الطلبة خلال السنوات القليلة الماضية في الوقت الذي لم تتزايد فيه أعداد المدرسين بنفس الدرجة وتزايد تأهيل المعلمين نحو التخصص ومن ثم عدم تقبلهم للنصح و التوجيه من المديرين و تعقد المناهج منذ العقد الثالث من هذا القرن و مركزية الإدارة التعليمية وهيمنتها وتعدد الجهات المشرفة على المدرسة وضَعَ المديرين في صعوبة أمام تلقي أوامرهم .

٢- دراسة أندرسون (Anderson ,١٩٨٦) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" المشكلات التي تواجه الخدمات التربوية الخاصة في ألاسكا ". وتهدف إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه الخدمات التربوية الخاصة في المناطق الريفية بألاسكا ، من وجهة نظر المعلمين والمديرين وموظفي مديرية التربية والتعليم ،كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف في إدراك المشكلات بين المعلمين والمديرين وموظفي التربية والتي كان من أبرز نتائجها :

- عدم وجود نظام فعال للخدمات البريدية بين المدارس ومديرية التربية ، مما يعيق الاتصال المباشر .
- عدم وجود برامج فعالة لتطوير المعلمين في تحقيق أهدافهم .
- نقص الخدمات العامة والموارد التي تساعد المعلمين في تحقيق أهدافهم .

٣- دراسة هاتش و ياب (Hatch&yap , ١٩٨٩) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :"دور مدير المدرسة ومهامه ودرجة صعوبتها من جهة نظر المديرين"في منطقة لويزيانا إلى التعرف على الدور والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة والصعوبات التي تواجههم . أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية ذات الروتين اليومي تشكل عبئًا ثقيلًا على مديري المدارس على حساب تطوير البرامج المدرسية الرئيسة في المدارس والهادفة إلى التطوير وتحسين أداء الطلاب والمعلمين بشكل عام .

٤- دراسة برنز (Bernes , ١٩٩٠) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تنفيذ برامجها" بولاية واشنطن إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تنفيذ برامجها وقد شملت عينة الدراسة ست إدارات تعليمية ، تم اختيارها على أساس مشاركتها السابقة في تنفيذ برامج الإدارة المدرسية . وقد أوضحت النتائج أن هناك عوائق عامة توجد أمام تنفيذ البرامج المدرسية ، ومن هذه المعوقات ، معوقات الميزانية و قلة التدريب و عدم كفاية نظم التقييم وعدم الاهتمام والمشاركة من جانب المجتمع وقلة الوقت المتاح أمام المدرس للتخطيط وعدم كفاية الالتزام بمفهوم الإدارة المدرسية من جانب إدارة التعليم .

٥- دراسة هايت (Highett , ١٩٩٠) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" المعوقات التي تعيق وتحُد من فاعلية المدرسة في إحدى مناطق جنوب أوستراليا" إلى التعرف على بعض المعوقات التي تعيق وتحُد من فاعلية المدرسة وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢) من أولياء الأمور ، و (١٣) مدير مدرسة ، و (٨) من المهتمين بأمور التعليم ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة تمثل في : قلة مصادر التمويل لأنشطة وبرامج المدرسة وعدم التعاون من قبل المعلمين في النهوض بمستوى الدراسة وعدم كفاية المساندة من قبل المهتمين بشؤون التعليم وعدم اهتمام

أولياء الأمور وتشجيع أبنائهم والتدخل الزائد من قبل بعض الآباء وأولياء الأمور في شؤون المدرسة ، مما يعيق من فاعليتها .

٦- دراسة ويسلي (Wesley ,١٩٩٢) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" المشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس في ولاية ألباهاما ". وتهدف إلى تحديد المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في عملهم الإداري ، كما يراها المديرون أنفسهم ، حيث صنفت هذه المشكلات ضمن مجالات عدة ، وكانت متغيرات الدراسة في نوعية المدارس (ريفية ، مدن)حجم الدارسة ، حيث أظهرت النتائج أن أكثر المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تأتي في مجال التعليم ، ثم الهيئة التدريسية ، وأن المدارس التي تضم (٢٥٠٠) طالب فأكثر تزداد فيها المشكلات ، خاصة مع المعلمين والطلاب.

٧- دراسة أوسترمان (Osterman ,١٩٩٣) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" معوقات الممارسة الإدارية من وجهة نظر المديرين" إلى التعرف على معوقات الممارسة الإدارية التي يواجهها مدراء المدارس من وجهة نظر المديرين ، اختارت الباحثة ٤٠ مدرسة ريفية في عملية المسح للتعرف على المعوقات . خلصت الباحثة إلى أن المدارس يسودها التوتر والإحباط وعدم الانتماء والشعور بالغربة . كما استنتجت أن هناك فجوة متزايدة بين ثقافة المدرسة والمجتمع وغالبا ما يفشل الطلاب في تحقيق توقعات المدرسين .

٨- دراسة جلمان (Gilman ,١٩٩٨) :

هدفت هذه الدراسة والمعنونة :" الإدارة المدرسية ومشكلاتها والأسباب التي تؤدي إليها في الولايات الأمريكية" وتهدف إلى التركيز على الإدارة المدرسية ومشكلاتها ، بما يعرف مصادر المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية" ، وقد أكدت الدراسة على ضرورة أن يقوم خبراء التعليم

بدراسة هذه المشاكل بصورة جدية على نطاق محلي ، باعتبار اختلاف الظروف والبيئة بين ولاية وأخرى ، كما ركزت هذه الدراسة على مشكلات متعلقة بالتلميذ ، وأولياء الأمور، والهيئة التدريسية.

ثالثاً : التعليق العام على الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الباحث الدراسات السابقة يتضح مايلي :

١ـ اتفقت الدراسة الحالية مع كل من دراسة : المنيع (١٩٨٨) ، و الطخيس (١٤١٥) ، و دراسة قزاز (١٤٢٠) ، و الخنجر (٢٠٠١) ، و الهنائي (٢٠٠٢) في بحثها في المعوقات الإدارية التي تواجه ومديري المدارس وفي بعض نتائج الدراسة بينما اختلفت الدراسة الحالية هذه عن الدراسات في المرحلة الدراسية والمجال الجغرافي للدراسة ، حيث ركزت هذه الدراسات السابقة على مرحلة معينة بينما تناولت هذه الدراسة المراحل التعليمية الثلاث .

٢ـ تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من : المدحجي (١٩٩١) ، و حسين (١٩٩٤) ، و المعمري (١٩٩٨) ، و سليمان (١٩٩٩) ، و الشهراني (١٤٢١) ، و هاتش و ياب (١٩٨٩) . كَوْن هذه الدراسات بحثت في معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه ومديري المدارس ، والوقوف على تلك المعوقات من وجهة نظر ومديري المدارس أنفسهم ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية في جميع مجالاتها ومراحلها الثلاث .

٣ـ تختلف الدراسة الحالية عن دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج (١٩٨٣) حيث ركزت على مستوى تحصيل الطلاب الدراسي في المرحلة الابتدائية كمعوق يواجه الإدارة المدرسية ، بينما تناولت الدراسة الحالية المعوّقات التي تواجه مديري المدارس في جميع مجالاتها ومراحلها الثلاث.

٤ـ تختلف الدراسة الحالية عن دراسة العمري (١٩٩٠) كونها تهدف إلى التعرف على علاقة معوقات ومشكلات اتخاذ القرارات المدرسية والتي تعتبر من أهم المشكلات في الإدارة المدرسية لدى المعلمين في المدارس الثانوية ، بينما تناولت الدراسة الحالية المعوقات الداخلية والخارجية التي تواجهه مديري المدارس .

٥- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة اللواتي (١٩٩٢) كونها بحثت في المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية ، وقد اقتصرت هذه الدراسة على المرحلة الابتدائية فقط واشتملت على متغيرات مستقلة هي المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وجنس المدرسة ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية بمراحلها الثلاث .

٦- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة يونس (١٩٩٦) كونها تهدف إلى التعرف على مدى الصعوبات والمشاكل التي تواجه مديري المدارس الأساسية في القرى . بينما تناولت الدراسة الحالية المعوقات التي تواجه مديري المدارس في محافظة الخبر من المملكة العربية السعودية كمدينة .

٧- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة عليمات (٢٠٠١) كونها تهدف إلى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الأساسية في عملية التعلم والتعليم في العمل التربوي ودور الإدارة التربوية في ذلك بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية التي يواجهها مديري المدارس بشكلها العام .

٨- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة باعباد (١٤٢١) كونها تبحث في المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه مديري مدارس المرحلة الثانوية في مجال التخطيط والتنظيم ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية وما ابرز تلك المعوقات .

٩- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة البابطين (١٤٢٥) كونها تهدف إلى التعرف على معوقات مديري مدارس التعليم العام في استثمار الوقت المدرسي التابعة لوزارة التربية والتعليم في بعض مدن المملكة العربية السعودية ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية في جميع مجالاتها ومراحلها الثلاث .

١٠- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة العساف (١٤٢٥) أنها تبحث واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض والمعوقات التي تحُدّ من قدراتهم على الإبداع في مجال العمل الإدارة المدرسية، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات عدة تواجه مديري المدارس في عملهم بمحافظة الخبر .

١١- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة بلود وميللر (Miller& , Blood , J, ١٩٨٠) حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب المؤدية إلى الاحتراق النفسي للمديرين بسبب المشكلات التي يواجهونها أثناء العمل ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية التي يواجهها مديري المدارس.

١٢- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة أندرسون (Anderson ,١٩٨٦) كونها دراسة تهدف إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه الخدمات التربوية الخاصة في المناطق الريفية بألاسكا، كما تهدف إلى التعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف في إدراك المشكلات بين المعلمين والمديرين وموظفي التربية ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه ومديري المدارس في التعليم العام في المراحل الثلاث في محافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية .

١٣- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة برنز(Bernes , ١٩٩٠) حيث أنها تبحث في التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تنفيذ برامجها من خلال الإدارة التعليمية ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس في محافظة الخبر من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم .

١٤- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة هايت (Highett, ١٩٩٠) كونها دراسة تهدف إلى التعرف على بعض المعوقات التي تعيق وتحُدّ من فاعلية المدرسة ، من خلال دراسة هذه المعوقات عن طريق المهتمين بأمور التعليم و أولياء الأمور ومديري المداس ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مدراء المدارس في محافظة الخبر من وجهة نظر ومديري المدارس أنفسهم .

١٥- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة ويسلي (Wesley ,١٩٩٢) كونها تهدف إلى المقارنة بين ومديري المدارس الريفية ومديري مدارس المدن من حيث المشكلات التي يواجهونها في عملهم الإداري ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه ومديري المدارس في محافظة الخبر (كمدينة) بالمملكة العربية السعودية .

١٦- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة أوسترمان (osterman , ١٩٩٣) كونها تهدف إلى التعرف على معوقات الممارسة الإدارية في المدارس الريفية التي يواجهها ومديري المدارس من وجهة نظر المديرين ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه ومديري المدارس في محافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية .

١٧- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة جلمان (Gilman , ١٩٩٨) كونها تبحث في الإدارة المدرسية ومشكلاتها والأسباب التي تؤدي إليها في الولايات الأمريكية بما يعرف مصادر المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية ، باعتبار اختلاف الظروف والبيئة بين ولاية وأخرى ، بينما تناولت الدراسة الحالية معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه ومديري المدارس في محافظة الخبر على نطاق محلي .

- ومن خلال هذه الدراسات يتضح أن هناك معوقات مشتركة بين المدارس مهما اختلفت طبيعتها ومراحلها والمجتمع الذي توجد فيه . لأن هذه المعوقات مرتبطة بطبيعة عمل المدرسة ، في حين أن هناك معوقات مرتبطة بالنظام أو المرحلة أو المجتمع الذي توجد فيه المدرسة . وقد تكون الدراسات السابقة قد غطت معظم المعوقات التي تواجه مديري المدارس ، إلا أنه من الضروري إعادتها لقياس مدى التقدم في حل هذه المعوقات ، و التعرف على المستجدّات ، و البحث عن طرق علاج جديدة .

- يتضح من خلال العرض السابق أن هناك تعدُّدًا في الدراسات التي عالجت موضوع الدراسة الحالية بصورةٍ أو بأخرى ، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات في عدم اقتصارها على مرحلةٍ دراسية دون أخرى وإنما شملت جميع مراحل التعليم ما قبل الجامعي .

- كذلك يتضح من خلال الدراسات السابقة ، أن بعضها اقتصر على معوق معين أو مجال واحد من معوقات التي تواجه الإدارة المدرسية ، أما الدراسة الحالية لم تقتصر على مجال بعينه وإنما شملت اغلب المعوقات التي يمكن أن تواجه الإدارة المدرسية ، فضلاً عن المجال الجغرافي الذي تغطيه الدراسة الحالية والذي لم تغطيه الدراسات السابقة .

الفصل الثالث
الإطار النظري للدراسة

- المحور الأول : الإدارة المدرسية .
- المحور الثاني : واقع التعليم العام والإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية .

الفصل الثالث
الإطار النظري للدراسة

مقدمة :

في هذا الفصل يعرض الباحث إطارًا مرجعيًا لدراسته يمثل أساسًا لتوضيح مفاهيمها الرئيسة ، ويساهم في سيطرة الباحث على أبعادها ، مما يؤثر إيجابًا في إعداد أدواتها .كما يعرض الباحث في هذا الفصل لواقع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية مُركِّزًا على الإدارة المدرسية والتحديات التي تواجهها في تحقيق أهدافها ، وعليه فقد قسَّم الباحث هذا الفصل إلى محورين أساسيين يعرضهما على النحو التالي :

المحور الأول : الإدارة المدرسية :

تعتبر الإدارة المدرسية جزءًا من الإدارة التعليمية التي هي الأخرى تعد جزءًا من الإدارة التربوية ، وتشترك الإدارة المدرسية مع الإدارة التعليمية والإدارة التربوية في العناصر العامة للإدارة وهي : التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم ، ومع اشتراك هذه الإدارة في العناصر ، إلا أنها تختلف في أسلوب العمل ، نظرًا لاختلاف طبيعة وخصائص عمل كل منها .

أولا : الإدارة المدرسية :

١- مفهوم الإدارة العامة :

تعرف الإدارة العامة بأنها ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلق بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقًا لأسس ومفاهيم عملية ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة

لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها وإثارة مواطن القوة في أفراد القِوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقا للخطط والبرامج الموضوعة (قراقزة ،١٩٩٣، ٣٥) .

كما تعرف كذلك بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكييف المعوقات الموجودة وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية (أبو فروة ،١٩٩٧، ٢٠) .

٢- مفهوم الإدارة المدرسية :

تعتبر الإدارة المدرسية من العناصر الهامة في العملية التربوية وهي الوسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية . كما تهدف الإدارة المدرسية إلى تنظيم المدرسة وتوجيهها على أسس علمية تمكنها من تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها . ويتطرق (المسعري) إلى مفهوم الإدارة المدرسية : بأنه عنصر هام من عناصر العملية التربوية يعمل على تحفيز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية ، وتنشيطها ، فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي ، ومن هنا تأتي أهميتها ، وهي عنصر غير ملموس ، ولكن يستدل على وجودها أو عدم وجودها بالنتائج المُحَقّقة . (المسعري ،٢٠٠٤، ١١٨).

الإدارة المدرسية : هي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بَنّاءة وتعاون مثمر لتهيئة الجو المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلاميذ تربية إسلامية ودفع العملية التعليمية إلى الإمام لتحقيق أهداف المدرسة ، أيْ أنّ تلك الجهود المنسقة التي يقوم مدير المدرسة بها مع جميع العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم بُغْيَة تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا يتمشّى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم .

٣- أهداف الإدارة المدرسية :

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق أهداف أكثر شمولًا واتّساعًا من توفير الإمكانات لمساعدة المتعلم على النمو المتكامل وتحسين العملية التعليمية وتهيئة الظروف ومن تلك الأهداف ما يلي :

أ- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل . عقلًا ، وجسمًا ، واجتماعًا ، ونفسًا .

ب- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيّف والتوافق الاجتماعيين .

ج- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي ، وتؤدي إلى نفعه ، أخذًا بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد ، وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة ، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته .

د- المساهمة في دراسة المجتمع ، وحل مشكلاته ، وتحقيق أهدافه . (عابدين ، ٢٠٠٥، ص ٦٢) .

ويشير (أحمد) إلى أهداف أكثر تحديدًا للإدارة المدرسية :

- توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة .
- توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية .
- تحقيق التكامل بين الإدارة الإدارية والإشراف الفني للعملية التربوية .
- العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جوّ داعم للتعليم والتعلّم.
- توفير قدوة حسنة للتلاميذ . (أحمد ، ٢٠٠١ ، ٢٧).

٤ - خصائص الإدارة المدرسية :

إذا أرادت الإدارة المدرسية أن تنجح في عملها التربوي ولكي تحقق الأهداف المرسومة ، ينبغي أن تتصف بالخصائص التالية :

أ- أن تكون إدارة هادفة : وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية أو التخطيط أو الصدفة في تحقيق غايتها ، بل تعتمد على الموضوعية ، والتخطيط السليم في إطار الصالح العام .

ب- أن تكون إدارة إيجابية : وهذا يعني أنها لا تركن إلى السلبيات أو المواقف الجامدة . بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه .

ت- أن تكون إدارة اجتماعية : وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة ، مدركة للصالح العام ، عن طريق عمل جاد ، مُشْبَع بالتعاون والألفة .

ث- أن تكون إدارة إنسانية : وهذا يعني أنها لا تنحاز إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة ، قد تسيئ إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر ، بل ينبغي أن تتصف بالمرونة دون إفراط ، وبالتحديد دون إغراق ، وبالجدية دون تزمت ، وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير قصور أو مغالاة . تلك من أهم المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية ، حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح . (أحمد ، ٢٠٠٣ ، ٢٧- ٢٨) .

د- المشاركة الجماعية في الإدارة : والواقع أن الإدارة المدرسية – في حقيقتها – جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يُسْهم كل من فيه بدوره تجْمَعُهم وَحْدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمّل المسؤولية ، بَيْدَ أنَّ هذه الجماعة تقوم بأداء الأعمال والمسؤوليات المناطة بها ولا يتنافى مع الرأي الذي يؤكد أن توفر القيادة الصالحة في المدرسة ، الممثلة في مديرها أو ناظرها عامل أساسي يمكن للمدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها وإلى جانب هذا فإن خير ضمان لنجاح أية سياسة تعليمية هو اشتراك المعلمين في وضع هذه السياسة ووسائل تنفيذها كذلك ينبغي اشتراك التلاميذ في إدارة مدرستهم بحيث تكون المدرسة حقلًا يمارسون فيه الحكم الذاتي ويعتادون على تحمل المسئولية ويكتسبون الكثير من المهارات الاجتماعية الطيبة بالإضافة إلى أن التربية الحديثة تنادى بإشْراك الآباء والأهالي بل والمؤسسات الاجتماعية في إدارة المدرسة وتحديد أهدافها وحل معوقاتها . (النوري ١٤١١، ٣٠٦) .

٥- العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية :

أ- الإدارة المدرسية : هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم هذه السياسة ، وتعتبر العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية علاقة الكل بالجزء ، بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءًا من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة ماليًا وفنيًا للإدارة المدرسية و إمدادها بالقوة البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة ، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ .

ب- الإدارة التعليمية : يرأسها وزير التربية والتعليم ، ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ هذه السياسة ، أما الإدارة المدرسية فيقوم على رأسها

مدير المدرسة ومسؤوليته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ، (أحمد ، ٢٠٠٣ ، ٢٤) .

ت- لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله ولأن الإدارة المدرسية فوق ذلك ليست كيانًا مستقلا بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية . (النوري ١٤١١، ٣٠٢) .

٦- عناصر الإدارة المدرسية :

- **التخطيط :**

ويُعَدُّ التخطيط أهم عناصر الإدارة المدرسية ، فبدون التخطيط لا يمكن تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب ، ومن خلال التخطيط يمكن أن نحدد الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى ، وكذلك تحديد الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف . (شحاته ، ٢٠٠٤، ١٦٣) . والتخطيط هو: تلك العملية التي يتم من خلالها اختيار أفضل الطرق والأساليب لتحقيق هدف معين .

- **التنظيم :**

ويعنى التنظيم توزيع الأعمال المختلفة على العاملين كلٌّ في مجال تخصصه ، وهي عملية تقوم على ترتيب أولويات العمل ، وكيفيّة استخدام الموارد المادية والبشريّة المتاحة لتحقيق الأهداف .

- **التنسيق :**

ويقصد به تحقيق الانسجام بين مختلف أوْجُه النشاط في المدرسة والعاملين فيها . والتنسيق يهدف إلى عدم التّعَرّض في الاختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة .

- **التوجيه :**

ويعني التوجيه في الإدارة المدرسية الاتصال بالمعلمين والإداريين في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي أنشِئَت المدرسة من أجلها .

- **المتابعة :**

ويقصد بالمتابعة : الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له ، وكذلك ملاحظة التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل خطوة بخطوة . وحتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة فمن الضروري وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم ، بالإضافة إلى متابعة حقيقية .

- **التقويم :**

ويتضمن تحديد خطوات الخطة هل هي تمت على أكمل وجه في تنفيذها ، وما هي أوجه القصور الموجودة والعمل على علاجها من خلال التقويم و تحديد إيجابيات وسلبيات الخطة .

٧- الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية :

حَظِيَت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور هام وآثار بارزة في إنجاح العملية التعليمية ومسيرتها ، وما تقوم به من الإسهام الكبير في تربية الفرد وإعداده للحياة معرفيًا وسلوكيًا ومهاريًا ، والوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم الرغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم .

فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقا للصّالح العام ومما يساعدهم على تحقيق ذلك مراعاة ما يأتي :

أ- دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه ، بمعنى أن المدرسة أصبحت معنيّة بدراسة المجتمع والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه ، فزاد التقارب والتواصل والمشاركة بين المدرسة والمجتمع ، وبناءًا على ذلك قام المجتمع بتقديم الإمكانات والمساعدات التي يمكن أن تساهم في تحقيق العملية التربوية ورفع مستواها .

ب- أصبحت المدرسة تعتبر أن المتعلم هو محور العملية التعليمية ، وأخذت المدرسة تعمل على تزويد المتعلم بخبرات يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات .

ت- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ ، وتعليمهم ، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم .

ث- الارتفاع بمستوى المعلمين للقيام بتنفيذ المنهج المقرر من أجل تحقيق الأهداف التربوية المقررة ، ويمكن الارتفاع بمستوى المعلمين من خلال إطلاعهم على ما يستجدُّ من معلوماتٍ ومعرفةٍ ووسائلَ وطرقِ تدريسٍ ، وكذلك من خلال تدريبهم أثناء الخدمة ، وعقد الندوات والدورات لهم . (العمايرة ، ٢٠٠١ ، ٥٧) .

٨- أهمية الإدارة المدرسية :

تظهر أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها ، وهناك أسباب كثيرة تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية ، وهي ضرورية لكل مدرسة (ابتدائية – متوسطة – ثانوية) نورد هنا بعضًا منها :

أ- الإدارة المدرسية ضرورية لكل مدرسة :

فوجود عدد من المدرسين والموظفين والطلاب ، وقدر من المال ، لا يؤدي إلى إتمام إعدادِ هؤلاء الطلاب ، فلابد للإنسان من التعاون والمشاركة مع الآخرين ليضع الأهداف المراد تحقيقها ، ويقرر من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل ، وتوجيههم وإرشادهم وتنسيق التعاون بينهم ، ويرفع روحهم المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم ، ويقرر ما إذا كانت الأعمال التي تمت بالجهد الجماعي مطابقة للأعمال المطلوب إتمامها وسبب القصور إن وُجِد ، وكيف يمكن تصحيحه وهذا الإنسان ومن يعاونوه ضروريون لكل جهد جماعي في كافة الأعمال التعليمية التي منها العمل المدرسي ، أيْ أنّ الإدارة المدرسية لازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى ، وأنها وسيلة وليست غاية ، وسيلة لتطوير المدرسة ، وهي مسؤولية جماعية وليست فردية. (البوهي ، ٢٠٠١ ، ١٤) .

ب- تخطيط وتنفيذ وتوجيه ورقابة العمل المدرسي :

من طبيعة النشاط الإداري تحديد الأهداف ، وتحديد العناصر الواجب استخدامها ، وتحديد كيفية هذا الاستخدام ، والوقت اللازم لتنفيذ العمل ، ويقوم مدير المدرسة بتحديد من سيقوم بأداء بالعمل الذي تقرر في الخطة ، وهو بهذا يقوم بتحديد المسؤولية ومنح السلطة اللازمة فتحديد المسؤولية و- السلطة هما أساس التنظيم . (مصطفى ، ١٩٩٠ ، ٣٥) .

ت- تنمية الموارد البشرية والمادية المتاحة :

إن المبرر من وجود الإدارة المدرسية هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية من طلاب ومدرسين وموظفين وأدوات تعليمية وأموال لتحقيق حاجات التلاميذ وتنمية قدراتهم . (المسعري ، ١٤٢٤ ، ١٣١) .

وهذا يوضح أهمية الإدارة المدرسية وما تقوم عليه من جهود مباشرة للعملية التعليمية ، فكلما اتضحت السياسة التعليمية وأهدافها كلما ساعد ذلك مدير المدرسة والعاملين معه من معلمين وهيئة إدارية من تحويل هذه الموارد إلى برامج تربوية يستفيد منها الفرد والمجتمع .

ث- إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها :

إن مدير المدرسة كرئيس للإدارة المدرسية ، ليس حُرًا في اتخاذ ما يراه من قرارات ، وإنما يحكم تصرفاته قاعدة المسؤولية الاجتماعية ، فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمدرسين والطلاب والمجتمع الذي توجد به المدرسة عند إصداره للقرارات المختلفة . كما أنه مسؤول عن الوصول إلى أعلى مستوًى من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل ، فإذا اتخذ قرارًا من شأنه أن يحدث منفعة لفئةٍ معينة من العاملين،وجب عليه التأكد من أن الفئات الأخرى لن يصيبها ضررأنت اتخاذ مثل هذا القرار . (المسعري ، ١٤٢٤ ، ١٣١) .

وخلاصة القول أن أهمية الإدارة المدرسية تظهر وبصورة واضحة في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها ، فمن جانب التلميذ يجب أنْ تدرس الإدارة المدرسية العقبات والمعوقات وما يؤثر على العملية التعليمية من جانب التلميذ ، مُوجِدةً الحلول التربوية المساعدة للتلاميذ لاجتياز تلك العقبات ، أما من جانب المعلمين نجد التحفيز والتطوير للقدرات وتهيئة الإمكانات والسّبل للارتقاء بالمعلم علميًا ومهنيًا ، كما تعمل إدارة المدرسة على تهيئة الظروف للبيئة المدرسية وخلق جوّ يسوده من الوُدِّ والتكاتف يساعد أسرة المدرسة للوصول إلى تحقيق أهدافها المرسومة من العملية التعليمية ، وعلى هذا لابد من تحسين أداء عمل الإدارة المدرسية .

٩- تحسين أداء المدرسة :

يأتي تطوير المؤسسة التربوية في مقدمة مدخل العملية لإصلاح النظام التربوي ، وأول خطوة جادّة على هذه السبيل هي اعتبار المدرسة وحدة تربوية أساسية في نظام التربية ، تضطلع بصورة مباشرة بمسؤولية تربية طلابها وتنشئتهم ، وتعليمهم والارتقاء بأدائهم ، والتركيز في الدرجة الأولى على عمليات التَّعلّم والتعليم والتقويم والتوجيه التربوي وتدير بنفسها معظم شؤونها وتقويم أدائها وتصحيح مسيرتها ، وبذلك تصبح المدرسة الخليّة الأساسية في نظام التعليم .

ولكي نُعزّز مكانة المدرسة كمؤسسة تربوية وكوحدة أساسية في النظام التعليمي وكمنطلق للتطوير التربوي ، لتتمكن من أداء وظيفتها كاملة في التربية والتنشئة الاجتماعية والتعليم ، ولتتهيّأ لممارسة التجديد التربوي بكفاءة في المراحل القادمة...باتباع إجراءات مثل :

- تحديد وظيفة المدرسة وتنظيم إدارتها كوحدة أساسية في النظام التعليمي ، تتحمل بصورة مباشرة مسؤولية تربية وتعليم طلبتها وتدير شؤونها الداخلية بنفسها .
- إعادة هيكلة المدرسة لتعزيز دورها في التربية والتعليم والإرشاد والتقويم ، والاستفادة من الإمكانات التقنيّة الحديثة لتخفيف الضغوط الإدارية الروتينية عن عملها الأساسي .
- توجيه الاهتمام نحو عملية التعليم ، بزيادة مصادره وتنويعها في المدارس ، وتوفير أماكن كافية للتعلم الذاتي .
- ربط مكتبة المدرسة ومصادر التعلم فيها بشبكات المعلومات ، والمكتبات الإلكترونية .

- تنمية ثقافة مؤسَّسِيَّةٍ داخل المدرسة ذات قِيَم تُشجع الإبداع ، وتحرص على إتقان العمل وتحسين نوعيته ، عن طريق ممارسة الإدارة الديمقراطية وأسلوب العمل التعاوني وبروح الفريق الواحد ، وتحفيز العاملين وتيسير نموهم المهني باستمرار .
- وضع معايير مستوًى ، نوعًا وكمًّا ، لتقويم أداء المدرسة ، بحيث يَجْري تقويم أدائها الشامل وفقها.
- إجراء تقويم شامل داخلي وخارجي للمدرسة ، والأخذ بأساليب الاعتماد لرفع كفاية العملية التعليمية ومخرجات التعليم ، وحفز المؤسسة التربوية على إحراز مزيدٍ من الجودة في تحقيق الأهداف .

(مستقبل العمل التربوي ، ١٤٢٠ ، ١٣٣- ١٣٥) .

١٠- العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية :

هناك عوامل عدة تؤثر على عمل الإدارة المدرسية سواء أكانت بصورة مباشرة أو صورة غير مباشرة وسوف نُجْمِل بعضًا من هذه العوامل المؤثرة على النحو التالي :

- غياب التنسيق مابين الأقسام الإدارية في (الإدارة التعليمية) .
- تأثر معظم القرارات التربوية بالمركزية الشديدة مما يعيق سَيْر العملية التربوية في المجالات المختلفة .
- تردُّدُ بعض المدراء في ممارسة السلطة الممنوحة لهم تخوفًا من تحمل المسؤولية .
- النقص الشديد في القيادات الإدارية المؤهلة كمًّا ونوعًا .
- تدنّي الروح المعنوية عند كثير من المدراء بسبب قلة الحوافز المادية والمعنوية .
- عدم الاعتراف بالتربية كمهنة يتطلب الانتماء إليها إعدادًا وتأهيلًا خاصًّا وتمسُّكًا بأخلاقيّاتها مما أدّى إلى بعض من لا يؤمن برسالتها أنْ تَتَسَبَّب في تدنّي الروح المعنوية لدى بعض العاملين فيها .
- تحميل الإدارة المدرسية جميع الأخطاء التي تقع في البيئة التعليمية .

وفي المقابل نجد من تطرق إلى العوامل التي تؤثر في عمل الإدارة المدرسية وتعيقها عن بلوغ أهدافها ، وهذه العوامل تشكل طبيعة الإدارة وممارساتها العملية ، وهذه العوامل هي :

العوامل الاجتماعية : تختلف المجتمعات التي توجد بها المدرسة من حيث هي مجتمعات قبليّة أو زراعية أو صناعيّة ولكلٍّ من هذه المجتمعات سِماتٌ معيّنة ، تؤثر على المدرسة وتفرض على المدرسة التزامات معينة ومشكلات تعليمية متخلفة .

العوامل الجغرافية : وهي التقلبات المناخية ما بين حرّ وبردٍ ، إذْ يتطلّب ذلك التبديل الكثير في تنظيم أوقات الدراسة والدّوام المدرسي من جهة ، وتوفير أجهزةٍ للتّبريد والتّكييف أو التدفئة لتوفير بيئة مدرسية مناسبة .

العوامل الاقتصادية : إن الإدارة المدرسية تتأثر إلى حدّ كبير بالأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع ، سواء أكانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرةً أو أوضاعًا متدهورة ، فيكون تأثيره متعديًا ، فالازدهار الاقتصادي للمجتمع يساعد على توفير متطلبات العملية التعليمية من كتب وأبْنِيَة ومكتبات ووسائل تعليمية وأنشطة طلابية ، وهذا يسهّل من مهام الإدارة المدرسية .

العوامل السياسية : يؤثر العامل السياسي على نَمَط الإدارة التعليمية بشكل مباشر وينعكس تأثيره بالتالي على الإدارة المدرسية ، ويرجع ذلك إلى تقلّب السياسات التربوية بفعل اختلاف الأيديولوجيات في الحكومات المتعاقبة . (مصطفى ، ١٤٢٠ ، ٢٠٥- ٢٠٧) .

١١- صعوبات الإدارة المدرسية ومعوقات العمل فيها :

تُعَدُّ الإدارة المدرسية مُمَثلة بخصائصها وصفاتها الإدارية بأيّ إدارة تتطلب من القائد أن يكون ذو خصائص معرفيّة ومهاريّة من أجل القيام بها على أكمل وجه وبصورتها الصحيحة ، والإدارة المدرسية بهذا الشأن يكتنفها ما يكتنف أيَّ إدارة أخرى من الصعوبات والمعوقات ، كما أن تلك الصعوبات والمعوقات تختلف من مدرسة إلى أخرى ، ومن مرحلة إلى أخرى ، وفقا لمتغيرات عدة منها الإمكانات الماديّة والبشريّة أو الجغرافيّة من حيث مدارس المُدُن أو الريف ..إلخ .

أ- الصعوبات :

الصعوبات ليست المشكلات ، كما أنها ليست المعوقات . إنما هي أمور ذاتية في الأمر وتخص العمل ومتطلباته ، وتجعل منه أمرًا غير يسير ، أو لعلها تُقلل من يُسْره وسهولتِه وعفويّة تنفيذه ، مما يجعله يتطلب من الجِدّ وبْذل الجهد والهمة من أجل القيام بالعمل المطلوب . وعليه ، فهناك مجموعة صعوبات تكتنف الإدارة المدرسية ، منها :

- حاجتها إلى الإعداد والتأهيل ، وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف إليها والإلمام بها ، نحو : التخطيط ، والتدريس ، والتعلّم ، والإشراف ، والتقويم ، وما تتضمنه هذه العمليات من مهارات وكفايات .
- اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير ، فهو القدوة ، والقائد التربوي ، وهذه التوقعات ترفع من مستوى مساءلة المدير ، وتضعه موضع انتقاد دائم ، إذ تُحمِّله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها .
- حاجتُها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت .
- ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير ، ولتوجيه المرؤوسين ومساعدتهم على النمو الشخصي والمهني أيضًا . وأنّ كثرة تلك الدراسات والأبحاث من جهة ، وسرعة التغيرات المجتمعية من جهة أخرى تزيدان من صعوبة الأمر وتعقيده أمام المدير .
- حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيحه اليوم الدراسي ، وبالتالي حاجتها إلى أن يقضي المدير جزءًا من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوطة به بأعلى درجة من الدقة والمسؤولية والتقوى .
- حاجتها إلى الكثير من سَعَة الصّدر والحِلْم والحَزْم في معالجة أمور التلميذ والمرؤوسين ، وفي التعامل مع أفراد المجتمع .
- كثرة التحدّيات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة ، بل التربية عمومًا . (عابدين ٢٠٠٥، ٢٥١) .

ب- المعوّقات :

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية إلى ثلاث فئات :

❖ المعوقات التي ترتبط بالعملية التعليمية (المعوقات الفنية) :

- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين ، مما يؤثر على فعالية المدرسة ومخرجاتها ، وهذا الانخفاض يُعيق ويَسْتنفِذ قِسْطا من جهد المدير ووقته في تجنّب السلبيات وتجاوُز العثرات .
- النقص في أعداد المعلمين وفي مستوى تأهيلهم ، مما يضطر المدير تكليفُ غير المختصين أو غير المؤهلين للقيام ببعض الأعمال ، أو تحميل بعض المعلمين ممن يثق بمؤهلاتهم وقدراتهم أعباءًا إضافية فيتأثر أداؤهم بشكل عكسي .
- تباين سلوكيات المعلمين المهنية ، وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم .
- غياب أوعدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة نحو الإرشاد والصحة المدرسية .
- افتقار بعض المديرين إلى المهارات والكفايات الإشرافية من أجل ممارسة أدوارهم كقادةٍ تربويين .

❖ المعوقات التي ترتبط بالعمل الإداري (المعوقات الإدارية) :

- عدم توفر الإمكانات والأموال اللازمة للقيام بمُجْمَل المهام والمسؤوليات المتوقعة من المدير .
- عدم توفر الأبنية والمرافق اللازمة ، أو عدم صلاحيتها .
- اكتظاظ الصفوف وتجاوز نسبة القبول المعقولة في المدرسة .
- كثرة الأعمال الروتينية اليومية مما يسبب له الضغط النفسي والإجهاد الجسمي .

❖ المعوقات التي ترتبط بالنظام التربوي (المعوقات التنظيمية) :

- المركزية في الإدارة التعليمية ، وفي اتخاذ القرار، وسيادة الروتين والتّشدّد في البيروقراطية في العمل .

- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية .
- غياب النظرة إلى الإدارة المدرسية كمهنة ، وغياب الدستور الأخلاقي لها . (أحمد ، ١٩٩١ ، ١٥١) .

أما (عبدالخالق) . فقد ذكر بأن الإدارة المدرسية تعترضها بصفة عامة وعلى مستوى الوطن العربي بصفة خاصة بعض المشاكل يمكن أن نجملها فيما يلي :

- قد تؤثر قسوة بعض الأسر على أبنائها على دور المدرسة فتتوقف عن إتاحة الفرصة لدى طلابها لتنمية التفكير الإبداعي والابتكار .
- عجز المدرسة في تقديم خدمة تعليمية تمكن الدارسين من العيش السليم الهادف والتفكير بأسلوب علمي سليم .
- فقد القيمة المعنوية للمعلم مقارنة بالمهن الأخرى علما بأن المهن الأخرى انعكاسٌ للتعليم والتدريس .
- قد يفتقد مدير المدرسة الصلاحيات والسلطات المناسبة التي تعينه على تكليف المرؤوسين بأداء أعمالهم والمساءلة عند التقصير .
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار سواءًا في الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا دون مشاركة المرؤوسين .
- قلة خبرة المديرين والتي اقتصرت على ملاحظاتهم عن إدارة المدرسة التي كانوا يعملون بها .
- عدم ملائمة كثير من المباني المدرسية بعدم توفر شروط المبنى المدرسي التربوي بمواصفات قياسية والتي تتلاءم مع المستحدثات التكنولوجية الحديثة إلى جانب الشروط الصحية ، ولعدم توفر الأفْنِيَة اللازمة .
- اتّباع الإشراف التربوي أسلوب تصيُّد الأخطاء تاركًا الاهتمام بالنُّمُوّ المهني للمعلم .
- عدم الاستفادة من نتائج البحوث سواءًا بسبب ضعف البحث العلمي في التربية أوعدم أخذ المشكلة الواقعية بعين الاعتبار والدراسة .
- قلة التمويل المالي والذي لم يسمح للإدارة المدرسية بالقيام بعملها على خير وجه وخصوصا الأنشطة التي تحقق الهدف التربوي . (عبدالخالق ، ٢٠٠٥ ، ١٢٥)

ويتضح من ذلك أن الإدارة المدرسية تشمل أكثر من مدير المدرسة فهي تتضمن كل من يعمل في المدرسة من إداريين وفنيين وعمال (وكلاء – مدرسين وغيرهم) وتلاميذ وآباء والمهتمين بشؤون التعليم في البيئة حتى تستطيع المدرسة القيام بمهامّها وتحقيق غاياتها التعليمية ، وعليه فإن الخلل في علاقات هذه الأطراف ببعضها تعتبر معوقات تحُدُّ من قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها المنشودة .

ثانياً : مدير المدرسة :

١ - تعريف مدير المدرسة :

مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءًا وسلوكًا . (القواعد التنظيمية ،١٤٢٠ ، ٧) .

إنه قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوارالتي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة ، لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح . (أحمد ،٢٠٠٣ ، ٢٢٤) .

فمدير المدرسة : هو المسؤول الأول عن المدرسة وهو القائد التربوي الذي يقوم بتنسيق الجهود والإمكانيات مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغية تحقيق الأهداف التربوية المرسومة من السياسة التعليمية في الدولة .

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييرا روتينيا ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذا الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق

هذا النمو كما أصبح يدور أيضا حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع. (احمد،٢٠٠٣، ٢٧) .

٢- مهام مدير المدرسة وواجباته :

ومن ناحية أخرى يمكن أن نوضح أهم واجبات ومهام مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن الإدارة المدرسية . ومن واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة في ضوء الاتجاه الشمولي ، وهذا الاتجاه يتَّسم بالتوازن في اتجاهات مدير المدرسة نحو الجوانب الثلاثة لمسؤولياته وواجباته (الفنية والإدارية والاجتماعية) لتصبح اتجاها واحدًا حيث وضعت خمس مسؤوليات عامة لمدير المدرسة تتضمن المدى العام للواجبات التي يجب أن يتعامل معها وهي :

أ- تنظيم المدرسة وإعدادها للتعليم والتدريس وتشمل :
- تطوير المنهج من حيث وَضْع الأهداف والتخطيط لاكتساب التلميذ الخِبْرات العلمية .
- تقييم البرنامج .

ب- تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال الاختيار، والتوجيه ، والتقييم ، والتدريب أثناء العمل .

ج- إقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع الذي فيه المدرسة (مجتمع المدرسة) ، وذلك من خلال التلاميذ وأولياء الأمور الذين يهتمون بأمور المدرسة .

د- مساندة وتعزيز الخدمات التي تقدمها المدرسة وهذا من خلال الخدمات الخاصة التي تقدم للعاملين وللطلاب وذوي الحاجات خدمات المواصلات ، الصحة ، التغذية ، المحافظة على منشآت المدرسة .

هـ- علاقة المدرسة بالنظام التعليمي ، وذلك من حيث فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ خطواتها والإجراءات .

لذا فإنّ مدير المدرسة من واقع عملية اتّخاذ القرارات المختلفة بالعملية التعليمية في موقع العمل لا يتفرغ لأداء مهمة واحدة . ولا يولي عنصرًا من عناصر العملية الإدارية اهتمامًا دون غيره من العناصر وإنما يعطي جميع العناصر نفس الدرجة من الأهمية وإن اختلفت درجة تركيزه في وقت ما

فإنما يكون ذلك تَبَعًا لمرحلة العمل وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها وظروف عملها الداخلية والخارجية. (الحبيب ، ١٩٩٣، ص١٩١) .

كما حدّدَت اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية مهام مدير المدرسة وقسمت هذه المهام إلى قسمين مهام فنية ومهام متعلقة بالجانب الإداري ، ونورد منها ما يلي :

❖ المهام الفنية :

- إعداد الخطط المقترحة للعام الدراسي الجديد .
- توزيع المدرسين على الصفوف والمواد الدراسية وإعداد جدول توزيع الدروس الأسبوعي .
- متابعة أعمال المدرسين داخل الفصل وخارجه وكتابة التقارير عنهم .
- الإشراف على المكتبة والمختبر .
- تخطيط وتنظيم برامج للأنشطة المدرسية .
- الإشراف على الاختبارات المدرسية .
- دراسة المشاكل الطلابية .

❖ المهام الإدارية :

- تهيئة المدرسة لاستقبال العام الدراسي الجديد .
- الإشراف العام على نظافة المدرسة والنظام فيها .
- تنظيم وتوزيع الأعمال الإدارية بالمدرسة .
- رفع المكاتبات والرد على مراسلات مديرية التربية .
- وضع تقارير الكفاية عن العاملين بالمدرسة .
- الإشراف على تنظيم وحفظ السجلات .
- الاحتفاظ بإحصائيات كاملة ودقيقة عن المدرسة . (القواعد التنظيمية ، ١٤٢٠ ، ١١)

وقد ذكر (الطخيس) عن مهام مدير المدرسة كمشرف وموجه مقيم في المدرسة وعليه أعباء ومسؤوليات كثيرة تجاه المدرسة كمورد مادي وتجاه الأساتذة والطلاب كعناصر بشرية ، ومن هذه المهام ما يأتي :

- مهام إدارية (توجد غالباً في مبنى الإدارة المدرسية) .
- مهام إشرافية .
- مهام توجيهية تقويمية .
- مهام تربوية تعليمية .
- مهام مالية . (الطخيس ،١٤٢٢، ٩٧)

٣- صفات مدير المدرسة الناجح :

لا تكاد تخلو دراسة في مجال المدارس الفاعلة أو المميزة إلا وتضع القيادة الفاعلة والحازمة كأحد أهم عوامل نجاح المدرسة . فلا يمكن تخيّل مدرسة فاعلة دون إدارة وقيادة لديها رؤية واضحة ، وأهداف محددة ، وقِيَم ثابتة ، وآليات عمل منظمة . (الحر ، ٢٠٠١، ١٠٦) .

يعتبر مدير المدرسة قائدًا تربويًا هامًّا في المؤسسة التعليمية (المدرسة) ولكي يقوم بواجبه على الوجه الأتم لا بد من توفر صفات مميزة له ، ومن أهم هذه الصفات ما يلي :

- أن يكون حسنا في المظهر والتصرف والنضوج والتكامل .
- الشعور بالمسؤولية .
- العدالة في الأداء .
- أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة .
- أن يكون ديمقراطيا في التفكير والتصرف .
- أن يكون سريع البَتِّ في الأمور وخاصة في المواقف الحرجة دون تَرَدُّد أو إبطاء .
- أن يكون قوي الشخصية مع القدرة على التأثير في الآخرين لأن ذلك يؤدي إلى النجاح في العمل .
- أن يتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة المشاكل والأمور .
- أن يتصف بالوعي الكامل لجوانب وأبعاد العمل .
- أن ينمو ويتطور باستمرار لأن العمل التربوي في تجدد وتطور مستمرين . (الحقيل ،١٤١٧ ،٨٠-٨٣) .

٤- العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة :

وهناك عددٌ من العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة وتعوقه عن القيام بدوره كقائد تربوي .

ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي :

- إن النظام التعليمي قد طوَّر لوائحه التنظيمية بحيث يضع المسؤولية كاملة على مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن تكامل تفاصيل العملية التنظيمية داخل المدرسة .
- إن مستويات الإدارة التعليمية العُليا التي تتبعها المدرسة تضع عادة الأولويَّة لحُسْن سير العمل بالمدرسة ، وإن كل اهتماماتها تَتَرَكَّز على تأمين عملية إدارية مُسلسلة مثل إجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار للنتائج وإصدار للشهادات الدراسية والاحتفاظ بنظافة وصيانة المبنى المدرسي وملحقاته ، والانضباط المدرسي ، وتقليل معوقات العاملين ، والوفاق مع المجتمع المحلي .
- إن المجتمع المحلي عادة ما يفقد الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يستشعر إدارة محكمة للمبنى المدرسي .
- المكانة التي يضفيها رجال الأعمال بالمجتمع المحلي على كل من يشار إليه باعتباره مديرًا مسؤولًا عن عمليات الإدارة قد تستهوي مدير المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي .
- سهولة عملية تقويم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية ورصد إنتاجها عنه بالنسبة لتقوية الأنشطة التي تستثمر في خدمة العملية التعليمية وتطويرها .
- سيادة علوم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد وتدريب مديري المدارس فغالبًا ما يتوارى الاهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج الدراسية وما يصاحبها من عمليات تقويم وتوجيه وعلاقات إنسانية لتفسح المجال لتدريب المديرين على كيفية إدارة المدرسة والتعامل مع المعوقات التنظيمية المختلفة .
- اخْتَصَّ مدير المدرسة بصورة المدير أو رجل الإدارة أكثر من صورة زميل المهنة المعلم أو المدير المعلم وقد شجعه على هذا الاتجاه موقف رؤسائه من مسؤولي الإدارة العُليا الذين أخذوا ينظرون إليه باعتباره رجل إدارة من زمرتهم .
- سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخا آمنا يستدرجه بعيدا عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته . (فهمي ومحمود ، ١٩٩٣، ١٠٧) .

وقد أوردت (المحامدة) عن العوامل التي تعوق مدير المدرسة عن واجباته :

- طبيعة النظام السياسي المنيع في البلاد وفلسفة وأهداف ومدى ما يسمح به من لامركزية واستغلال لسلطات الحكم المحلي .
- مدى ما أحرزته البلاد من تطوير وتقدم في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية .
- القِيَمُ الدّفينة والخلفية السائدة في المجتمع وتوقعات أولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مدراء مدارسهم أن يقدموا في خدمة أبنائهم ومجتمعهم .
- طبيعة النظام التربوي المُتَّبع في البلاد ومدي ما يسمح لمديري أو مراقبي التعليم من استقلال ولا مركزية في إدارة وتوجيه شؤون التعليم .
- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة التربوية من وَعْي إداري وخبرة إدارية حديثة . (المحامدة ، ٢٠٠٥، ص٧٤).

٥- العوامل التي تساعد على نجاح مدير المدرسة :

كما هو معلوم مثلما يوجد هناك عددٌ من العوامل التي تؤثر في وظيفة وواجبات مدير المدرسة وتعوقه عن القيام بدوره كقائد تربوي ،كذلك هناك عوامل تساعد مدير المدرسة بتسهيل العمل الإداري الذي كُلف به على أكمل وجه ، فلابد من جميع القائمين بالعمل في هذا المجال أن يدركوا هذه العوامل المساعدة ، سواءًا أكانت على المستوى التنفيذي للسياسة التعليمية (مدير المدرسة) أو على مستوى الإشراف والمتابعة لتنفيذ هذه السياسة التعليمية (إدارة التربية والتعليم) أو على

أعلى هذه المستويات واضعي هذه السياسة (وزارة التربية والتعليم) حتى يتمكن جميع العاملين من التنفيذ والمتابعة والتخطيط لهذا العمل التربوي . ومن هذه العوامل :

- توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح وإشعار العاملين مدرسين وإداريين بالانتماء إلى المدرسة وحب العمل داخلها والرضا عن عملهم .
- مراعاة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي .

- تفويض السلطات فالمدير الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من أعمال المدرسة وإنما يجب أن يفوض جزءًا من سلطاته لوكيل المدرسة ولمشرفي المواد والمدرسين وأن يحدد الاختصاصات بوضوح وينفذ وحده الأمر حتى لا يتعدد الرؤساء وبالتالي تتضارب الأوامر .
- نوع التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قرب أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية .
- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للإشراف في مسؤولية إدارة التعليم .
- مدى ما تمارسه السلطات الإدارية التربوية المركزية من متابعةٍ ومراقبةٍ وتوجيهٍ وتقويمٍ لأعمال مدراء المدارس التابعة لها .
- مدى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الأعمال ومدى رغبتهم واستعدادهم في المساهمة .
- مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية إدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبته في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية. (الحقيل،١٩٩٦ ، ٧٤) .

المحور الثاني : واقع التعليم العام والإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية :

أولا : سياسات وأهداف التعليم العام بالمملكة العربية السعودية :

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

- تعليم تقليدي موروث يتمثل في الكتاتيب وفي حلقات الدروس في المساجد وفي مجالس العلماء في أنحاء البلاد .
- تعليم حكومي تقليدي في جوهره ولكنه يحاول التجديد عن طريق إدخال بعض العلوم الجديدة في مناهجه ويتمثل هذا التعليم خاصة في بعض المدارس الأهلية الموجودة بشكل أكثر في المنطقتين الشرقية والغربية من المملكة (السلوم ١٩٩١م ، ص٩) . وقد حددت المملكة العربية السعودية الغاية العامة من التعليم بأنها :" فهم الإسلام فهما صحيحا متكاملا وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العليا وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة وتنمية الاتجاهات السلوكية البنّاءة وتطوير المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وتهيئة الفرد ليكون عضوا نافعا في بناء مجتمعه" (التقرير الوطني الشامل ، ١٤٢٠، ٣). ومن هذا المنطلق تمت صياغة الأهداف العامة للتعليم بالمملكة بشكل يكفل الوصول إلى هذه الغايات النبيلة في ظل التغير الدائم للظروف الدولية المحيطة بها .

أ- سياسة التعليم :

هي الخطوط العامة التي تقوم عليها عملية التربية والتعليم أداءًا للواجب في تعريف الفرد بربه ودينه وإقامة سلوكه على شرعه وتلبية لحاجات المجتمع وتحقيقا لأهداف الأمة وهي تشمل حقول التعليم ومراحله المختلفة ، والخطط والمناهج والوسائل التربوية والنظم الإدارية والأجهزة القائمة على التعليم وسائر ما يتصل به . والسياسة التعليمية في المملكة العربية السعودية تنبثق من الإسلام الذي تدين به الأمة عقيدة وعبادة وخلقا وشريعة وحكما ونظاما متكاملا للحياة ، وهي جزء أساسي من السياسة العامة للدولة . (القواعد التنظيمية ،١٤٢٠، ٢) .

ولقد أوضحت هذه السياسة أن من الأسس العامة التي يقوم عليها التعليم العام في المملكة العربية السعودية أمور عدة نذكر منها ما يلي :-

١- فرص النمو مهيَّأة أمام الطالب للمساهمة في تنمية المجتمع الذي يعيش فيه ، ومن ثم الإفادة من هذه التنمية التي شارك فيها .

٢- تقرير حق الفتاة في التعليم بما يلائم فطرتها ويعدها لمهمتها في الحياة على أن يتم هذا بحشمة ووقار ، وفي ضوء شريعة الإسلام ، فإن النساء شقائق الرجال .

٣- طلب العلم فرض على كل فرد بحكم الإسلام ، ونشره وتيسيره في المراحل المختلفة واجب على الدولة بقدر وسعها وإمكانياتها.

٤- العلوم الدينية أساسية في جميع سنوات التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي بفروعه ، والثقافة الإسلامية مادة أساسية في جميع سنوات التعليم العالي .

٥- توجيه العلوم والمعارف بمختلف أنواعها وموادها منهجًا وتأليفًا وتدريسًا وجهة إسلامية في معالجة قضاياها والحكم على نظرياتها وطرق استثمارها ، حتى تكون منبثقة من الإسلام ، متناسقة مع التفكير الإسلامي السديد .

٦- الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام ، للنهوض بالأمة ورفع مستوى حياتها ، فالحكمة ضالة المؤمن أنّى وجدها فهو أولى الناس بها .

٧- التناسق المنسجم مع العلم والمنهجية التطبيقية (التقنية) باعتبارهما من أهم وسائل التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصحية ، لرفع مستوى أمتنا وبلادنا ، والقيام بدورنا في التقدم الثقافي العالمي .

٨- ربط التربية والتعليم في جميع المراحل بخطة التنمية العامة للدولة .

٩- التفاعل الواعي مع التطورات الحضارية العالمية في ميادين العلوم والثقافة والآداب ، بتتبعها والمشاركة فيها ، وتوجيهها بما يعود على المجتمع والإنسانية بالخير والتقدم .

١٠- الارتباط الوثيق بتاريخ أمتنا وحضارة ديننا الإسلامي ، والإفادة من سير أسلافنا ، ليكون ذلك نبراسًا لنا في حاضرنا ومستقبلنا .

١١- الأصل هو أن اللغة العربية لغة التعليم في كافة مواده وجميع مراحله إلا ما اقتضت الضرورة تعليمه بلغة أخرى (القواعد التنظيمية ، ١٤٢٠، ٢- ٣) .

ب- غاية التعليم وأهدافه العامة :

غاية التعليم فهم الإسلام فهما صحيحا ، وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها ، وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العلي ، وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة ، وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة ، وتطوير المجتمع اقتصاديًا واجتماعيًا وثقافيًا ، وتهيئة الفرد ليكون

عضوًا نافعًا في بناء مجتمعه ، وفيما يلي الأهداف العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية نذكر منها :

تعهد العقيدة الإسلامية الصحيحة في نفس الطالب ورعايته بتربية إسلامية متكاملة ، في خلقه ، وجسمه ، وعقله ، ولغته ، وانتمائه إلى أمة الإسلام .

- تنمية المهارات الأساسية المختلفة وخاصة المهارة اللغوية ، والمهارة العددية ، والمهارات الحركية .
- تزويده بالقدر المناسب من المعلومات في مختلف ا لموضوعات .
- توليد الرغبة لديه في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح ، وتدريبه على الاستفادة من أوقات فراغه .
- إعداد الطالب لما يلي هذه المرحلة من مراحل حياته .
- تشويقه إلى البحث عن المعرفة ، وتعويده التأمل والتتبع العلمي .
- تنمية القدرات العقلية والمهارات المختلفة لدى الطالب ، وتعهدها بالتوجيه والتهذيب .
- تدريبه على خدمة مجتمعه ووطنه ، وتنمية روح النصح والإخلاص لولاة أمره .
- تنمية التفكير العلمي لدى الطالب ، وتعميق روح البحث والتجريب والتتبع المنهجي ، واستخدام المراجع ، والتعوّد على طرق الدراسة السليمة .
- إتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين ، وإعدادهم لمواصلة الدراسة - بمستوياتها المختلفة - في المعاهد العليا ، والكليات الجامعية ، في مختلف التخصصات .
- تخريج عدد من المؤهلين لسد حاجة البلاد في المرحلة الأولى من التعليم ، والقيام بالمهام الدينية والأعمال الفنية (من زراعية وتجارية وصناعية) وغيرها. (القواعد التنظيمية ، ١٤٢٠، ٤- ٦) .

ثانياً : التخطيط لمراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية :

١ - مدة الدراسة في المرحلة الابتدائية ست سنوات . يقبل في الصف الأول الابتدائي من أكمل ست سنوات هجرية في اليوم الأول من بداية الدراسة أو قبله ، حسب وثيقة الميلاد الرسمية .

٢ - مدة الدراسة في المرحلة المتوسطة ثلاث سنوات ، تبدأ بعد نيل الشهادة الابتدائية ، أو ما في مستواها ، وتنتهي بنيل الشهادة المتوسطة . يقبل الطالب في الصف الأول من المرحلة المتوسطة على ألا يزيد عمره على ست عشر عاماً .

٣- مدة الدراسة في المرحلة الثانوية ثلاث سنوات ، وتنتهي بنيل الشهادة الثانوية - بأنواعها المختلفة . يقبل الطالب في الصف الأول من المرحلة الثانوية إذا أنهى المرحلة المتوسطة بنجاح على ألا يزيد عمره على تسعة عشر عاماً . (القواعد التنظيمية ،١٤٢٠، ٣) .

ثالثاً : خصائص التعليم العام :

للتعليم العام في المملكة العربية السعودية سمات عديدة تأتي في مقدمتها مايلي :

١- الإشراف الكامل للدولة على التعليم : تشرف الدولة من خلال وزارة التربية والتعليم على التعليم العام للبنين والبنات ، فجميع المدارس والمعاهد الحكومية والأهلية تشرف عليها الدولة إشرافًا كاملًا ، وتضع لها الخطط والبرامج ، وتتابع تنفيذها وتراقب نتائجها .

٢- غرس التعليم الديني : كما يتجلى هذا الاهتمام في جعل العلوم الدينية أساسية في جميع مراحل التعليم العام ، فنسبة حصص مواد العلوم الدينية في التعليم الابتدائي ٣٣% من جملة حصص المرحلة الابتدائية ، وفي تعليم المتوسط ٢٤% ، وفي تعليم الثانوي من١٠%- ١٤%.

٣- مجانية التعليم : التعليم في المملكة العربية السعودية مجاني في كافة مراحله وأنواعه ، فلا تتقاضى الدولة رسومًا دراسية عليها ، بل تقوم بتأمين مختلف تكاليفه من كتب دراسية وأدوات ومعدات ولوازم وتجهيزات ، هذا بالإضافة إلى دفع إعانات نقدية لطلاب المعاهد والمدارس المتخصصة . (القواعد التنظيمية ،١٤٢٣، ٢٢) .

رابعًا : حجم التعليم العام بالمملكة العربية السعودية :

حققت معدلات النمو في مجال التعليم تزايدًا كبيرًا وملحوظًا منذ قيامها حتى وقتنا الحاضر ، فكانت أعداد المدارس وطلابها وفصولها ومدرسيها عند بدايتها متواضعة ، حيث كان أعداد المدارس الابتدائية في المملكة عام (١٩٢٥) أربع مدارس ابتدائية فقط . وفي العام الذي يليه زاد عددها بحيث أصبحت عشر مدارس ابتدائية . أما المرحلة المتوسطة ففي عام (١٩٥٨) (١٣٧٨) قررت وزارة المعارف اعتبار المرحلة المتوسطة قائمة بذاتها بعد أن كانت جزءًا من المرحلة الثانوية ، وفي ذلك العام كان عدد المدارس المتوسطة للبنين عشرين مدرسة ، تضم

(١٢٠) فصلا دراسيا ، يدرس بها (٥٠١٥) طالبًا ، ويقوم على تدريسهم (١٧٣) معلماً . كما يعتبر المعهد العلمي السعودي بمكة الذي أوجد عام (١٩٢٦) أول مؤسسة تعليمية على مستوى التعليم المتوسط والثانوي ، كما تعتبر مدرسة تحضير البعثات بمكة التي تقرر افتتاحها عام (١٩٣٦) أول مدرسة ثانوية حديثة . (السلوم ١٩٩١م ،٩١- ١٣٥) .

وهكذا صار عددها يتزايد عامًا بعد عام حتى بلغ أعداد مدارسها و فصولها وأعداد طلابها ومعلميها على النحو التالي :

أ- وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية :

أنْشِئَت وزارة المعارف في عام ١٩٥٣امتدادًا وتطويرًا لمديرية المعارف العامة التي أوجدت عام ١٩٥٢ للإشراف على التعليم في مختلف مراحله وتخصصاته ونوعياته في المملكة العربية السعودية . ويُناط بوزارة التربية والتعليم التخطيط والإشراف على التعليم العام للبنين والبنات في مراحله الثلاث ، الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية ، ومعاهد وكليات إعداد المعلمين . وتُعَدُّ وزارة التربية والتعليم المسؤولة عن وضع ومتابعة السياسة التعليمية وتوجيهها ووضع المناهج الدراسية وتأليف الكتب والمقررات ، والتجديد والتطوير في أساليب التعليم وطرائقه ، (السلوم،١٩٩١، ٣٠) والجدول التالي يبين أعداد المدارس والفصول والطلاب والمعلمين للتعليم العام الحكومي (بنين) في المملكة العربية السعودية لعام ١٤٢٩/٢٨التابعة للوزارة .

(جدول رقم ٢)

أعداد المدارس والفصول والطلاب والمعلمين للتعليم العام في المملكة العربية السعودية (بنين) لعام ١٤٢٩/٢٨*

المرحلة	عدد المدارس	عدد الفصول	عدد الطلاب	عدد المعلمين
ابتدائية	٦٠٩٣	٥٧١٥٧	١١٤١٧٤٠	٩٠٧٥١
متوسطة	٣٣٣٥	٢١٦٢٥	٥٢٧٣٣٩	٤٥٢٤٦
ثانوي	١٧٥٨	١٤٠٧٨	٤٠٨٣٨٤	٣١٠٣٨
المجموع	١١١٨٦	٩٢٨٦٠	٢٠٧٧٤٦٣	١٦٧٠٣٥

* مركز الحاسب الآلي والمعلومات الإحصائية ١٤٢٨

ب- إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية :

وهي إدارات التعليم في كل من المناطق التعليمية الموجودة بالمملكة العربية السعودية وترتبط بوزارة التربية والتعليم تسع وثلاثون إدارة تعليمية ، (مركز الحاسب الآلي والمعلومات الإحصائية، ١٤٢٨) ، يرأس كل إدارة مدير التعليم في المنطقة التعليمية وتشرف هذه الإدارات على شؤون المدارس وأمور التعليم في مناطقها المحددة جغرافيًا ، وتقوم بتنفيذ التعليمات والنظم والسياسات التعليمية المعتمدة من الوزارة .

وتتفاوت هذه المناطق في أحجامها من حيث عدد المدارس والطلاب والصفوف وإعداد المعلمين ، ويفوض الوزير مديري الإدارات التعليمية بالمناطق الصلاحيات المالية والإدارية اللازمة لتعينهم على تسيير العمل وتنفيذ الأنظمة والتعليمات ، وعلى الإشراف على أعمال المدارس وبرامجها ، وهي تشرف إشرافًا مباشرًا على مدارس تلك المنطقة وتتولى تنفيذ السياسة التعليمية التي توضع من قبل السلطات العليا ومتابعة ومراجعة أساليب تنفيذها . (السلوم ،١٩٩١، ٣٣) .

الجدول التالي يبين أعداد المدارس والفصول والطلاب والمعلمين للتعليم العام الحكومي (بنين) بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية لعام ١٤٢٩/٢٨.

(جدول رقم ٣)

أعداد المدارس والفصول والطلاب والمعلمين للتعليم العام بالمنطقة الشرقية

في المملكة العربية السعودية لعام ١٤٢٩/٢٨*

المرحلة	عدد المدارس	عدد الفصول	عدد الطلاب	عدد المعلمين
ابتدائية	٢٩٨	٣٧٨٥	٨٩٨٥٠	٥٩٦٥
متوسطة	٢٠٧	١٧٧٦	٤٤٩١٧	٣٥٠٤
ثانوي	١٢١	١٢٣٣	٣٧٠١٩	٢٧١٣
المجموع	٦٢٦	٦٧٩٤	١٧١٧٨٦	١٢١٨٢

* مركز الحاسب الآلي والمعلومات الإحصائية ١٤٢٨

ج- مراكز الإشراف التربوي بمحافظة الخبر :

محافظة الخبر وهي وحدة إدارية تتبع إمارة المنطقة الشرقية ، وتقع في الجزء الشرقي من المملكة العربية السعودية ، ويوجد بها مركزان يشرفان بشكل مباشر على المدارس في تلك المحافظة من خلال تقسيم جغرافي ، ويكون مركز الإشراف التربوي هو همزة الوصل الذي يربط المدارس بالإدارات التعليمية في المنطقة ، وهو المشرف المباشر على متابعة المدارس لتنفيذ السياسة التعليمية . الجدول التالي يبين أعداد المدارس والطلاب والمعلمين للتعليم العام الحكومي (بنين) بمحافظة الخبر بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية لعام ١٤٢٩/٢٨ .

جدول (٤)

أعداد المدارس والطلاب والمعلمين للتعليم العام (بنين) بمحافظة الخبر بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية لعام ١٤٢٩/٢٨ *

المرحلة	عدد المدارس	عدد الطلاب	عدد المعلمين
ابتدائية	٤٧	٢٠٤٥٦	١٠٦٧
متوسطة	٢٦	١٠٨٢٩	٦٠١
ثانوي	١٩	٨٦٨٥	٥٥٤
المجموع	٩٢	٣٩٩٧٠	٢٢٢٢

ومع هذا النمو المتزايد سَعَت وزارة التربية والتعليم لتحديد أهداف هذه المراحل الحيوية ، حيث وضعت لهذه المراحل أهدافا تنبثق من الأهداف العامة للمملكة العربية السعودية والتي ترمي إلى تنمية قدرات المواطن السعودي لكي يتعلم ويواصل مسيرة التقدم التعليمي على امتداد حياته ، وتوفير العمالة اللازمة في مختلف الحقول للنهوض بخطط التنمية ومشاريعها في البلاد ، وجعل الفرد مدركًا لحقوقه وواجباته والتزاماته نحو الوطن وتنمية قدراته على استغلال أوقات فراغه بما يعود عليه وعلى المجتمع الذي يعيش فيه بالخير والتقدم . (المعمري ، ١٩٩٨) .

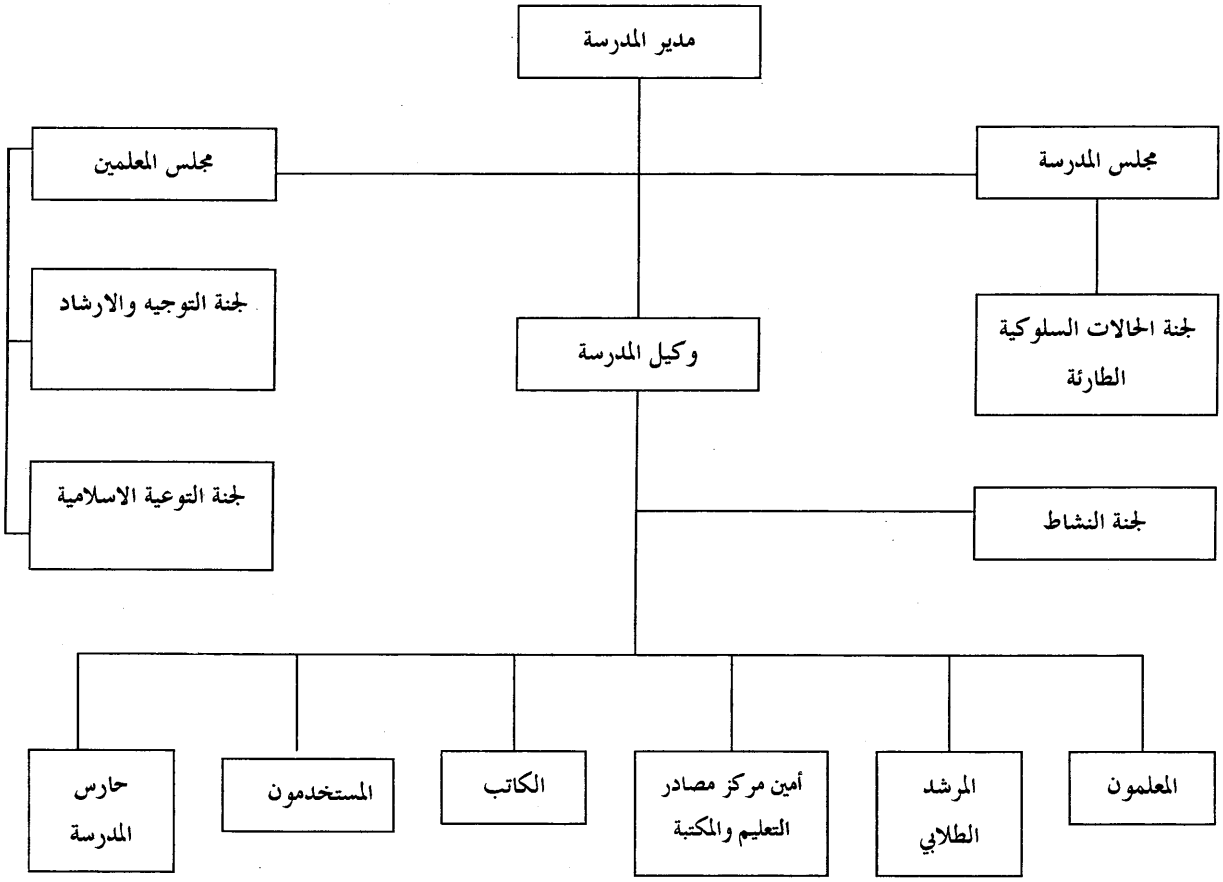
---

* التقرير الإحصائي لمركزين الخبر والظهران لعام ١٤٢٨-١٤٢٩

خامساً - التنظيم الإداري لمدارس البنين في المملكة العربية السعودية :

يتكون الجهاز العامل في المدرسة من : مدير ، و وكيل المدرسة ، ومعلمين ، والمرشد الطلابي ، وأمين مصادر تعلم ، ومحضّر مختبر ، والكاتب ، والمستخدم ، والعامل ، والحارس ، ويكون تشكيل المدرسة وتحديد احتياجاتها من الوكلاء والمرشدين والإداريين و غيرهم وفقا لأعداد الطلاب . (القواعد التنظيمية ، ١٤٢٠ ، ٣٧) .

المدرسة هي الوحدة الأساسية القائمة بتنفيذ السياسة التربوية ، ويعرف التنظيم الإداري للمدرسة بأنه : الإطار الذي يتم من خلاله تفاعل كل عناصر العملية التربوية ، وتتمثل في الأهداف والإمكانات البشرية والمادية والطرق والوسائل وأنماط وأشكال العلاقات وذلك بقصد تحقيق أهداف المدرسة . (قدري ، ١٩٩٩، ٨٣) .



(شكل : ١)

خريطة التنظيم الإداري في المدارس الحكومية(بنين) بالمملكة العربية السعودية

سادساً : واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية :

يختلف واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية من بيئة إلى بيئة أخرى ، كما يختلف واقع الإدارة المدرسية في المدن عن القرى ، لذا تواجه الإدارة المدرسية عدة معوقات إما أن تكون إدارية أو مالية أو فنية ، وسوف نتناول واقع الإدارة المدرسية في مراحل التعليم الأساسية (بنين) بشكل عام (الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية) :

أ- واقع الإدارة المدرسية فيما يتعلق بمدير المدرسة :

فواقع مدراء المدارس سوى أكانت ابتدائية أو متوسطة أو ثانوية لديهم واقع مشترك من حيث قلة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية ويعود السبب في ذلك إلى طريقة اختيار مدير المدرسة حيث يكون الترشيح مبني على العمل السابق (التدريس) ومعظم هؤلاء ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية ، ولم يَنَل التدريب في هذا المجال الجديد ، وما يتطلبه من مهارات في جوانب عدة سواء أكانت فنية أو قيادية أو تربوية ، وتنحصر خبرتهم فيما شاهدوه من الإدارات السابقة .

ب- واقع الإدارة المدرسية فيما يتعلق بالمعلمين :

❖ كثرة تأخر وغياب المعلمين عن المدرسة :

وهذه أشبه ما تكون بظاهرة قد لا تخلوا مدرسة منها ، مما جعل كثيرًا من مديري المدارس يصرحون بها علنًا وبشكل مُلفت ، خصوصًا إذا كانت إدارة المدرسة يوجد لديها هذا الإشكال من تأخر وغياب في وسط الكادر الإداري ، وينتج عن هذا الواقع ما يجعل إدارة المدرسية تبحث عن ما يسد هذه الثغرة ، وتكون المحصلة ضعف في العملية التعليمية ما يؤدي ذلك إلى تهلهلٍ في مخرجات التعليم .

❖ المعلمون غير المؤهلين :

تواجه إدارات المدارس في كل عام عينة من المعلمين غير المؤهلين تأهيل تربويًا، ولديهم قصور في جوانب متعددة ، من ضعف في الإدارة الصفية أو ضعف في فهم أهداف المادة العلمية ، أو طرق التدريس ، مما يجعل ذلك عبئًا إضافيًا على إدارة المدرسة ، لوجود عدد من المعلمين لا يستطيعون القيام بواجباتهم على الوجه الأكمل والصحيح ، فيترتب عليه تدنٍّ في مستويات التحصيل العلمي لدى الطلاب ، ويرجع السبب في ذلك أن وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية مازالت تستقبل خرِّيجي الكليات والجامعات الحاصلين على مؤهلات غير تربوية .

ج- واقع الإدارة المدرسية مع علاقة الإدارة التعليمية :

رغم سعي وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية لتطبيق نظام اللامركزية ، من إقرارها اللوائح والتنظيمات الإدارية المتعلق بالإدارة المدرسية ، إلا أنه ما زال كثير من إدارات التربية و التعليم في المناطق تمارس السلطة المركزية ، ويكمن ذلك من التدخل المباشر في ما يتعلق بصلاحيات مدير المدرسة مما يعيق أو يحُدّ من عمل مدير المدرسة خصوصا في الجانب الإداري والمالي .

د- واقع الإدارة المدرسية مع عدم تجاوب أولياء الأمور مع المدرسة :

إن تعاون واستجابة البيت مع إدارة المدرسة من دعائم العملية التعليمية ، ومساعدٌ لتحقيق المدرسة أهدافها ، وغياب أهمية التعاون بين المدرسة والبيت عند معظم أولياء الأمور خلق هناك واقعًا يُواجه الإدارة المدرسية في جميع مراحل التعليم ، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها ، الأمِّيَّة لدى بعض أولياء الأمور ، النظرة بأن المدرسة هي المتكفلة في عملية التربية والتعليم ، ضعف عملية الاتصال ما بين إدارة المدرسة والبيت ، عدم قيام المدرسة بالدور المطلوب في المجتمع المحلي .

هـ - واقع الإدارة المدرسية مع الإشراف التربوي :

تواجه الإدارة المدرسية مع الإشراف التربوي أمورًا عدة ، فما زال الإشراف التربوي لدينا يأخذ طابع التفتيش من جهة ومن جهة أخرى أدى غياب عملية الإشراف التربوي السليم من أجل رفع أداء

المعلم للوصول إلى أهداف التعليم إلى التركيز على جوانب الضعف لدى المعلم أو القصور في جانب إدارة المدرسة . وكل ذلك يرجع لعدة أمور منها :

- ❖ يفتقد كثير من المشرفين التربويين المهارات الأساسية في العلاقات الإنسانية وهذا ينعكس بصورة كبيرة على عدم مقدرة المشرف التربوي من خلق جوّ لتحسين العمل التربوي داخل المدرسة أو يساعده في تطوير أداء المعلمين وتعزيز الجانب الإبداعي لديهم .

- ❖ كثير من المشرفين التربويين ينقصهم الإعداد الصحيح والتأهيل التربوي ، مما جعل عددًا منهم يهتمون فقط بعمل المعلم داخل الفصل دون النظر إلى الجوانب الأخرى في العملية التعليمية من أساليب التدريس الحديثة أو تفعيل واستعمال الوسائل التعليمية ، أو دور المعلم خارج الغرفة الدراسية .
- ❖ نجد أن بعض المشرفين التربويين ينقصهم فهم السياسة التعليمية وأهدافها وعدم إدراكهم وفهمهم لهذه السياسة والأهداف التربوية للمراحل التعليمية ، أدى بهم إلى القصور في التطبيقات التربوية أو إلى الممارسة الخاطئة للإشراف التربوي .

و- واقع الإدارة المدرسية مع المباني المدرسية :

تعاني بعض المدارس من عدم صلاحية المباني المدرسية ، وعدم صلاحية هذه المباني تكمُن في عدم توفر الشروط الصحية فيها أولا ثم إن هذه المباني صغيرة لا تتمشى مع متطلبات الجو المدرسي ، وكذلك عدم مراعاة كل المواصفات التربوية الحديثة للبناء المدرسي ، ويرجع ذلك لكون بعض هذه المدارس عبارة عن (منازل) تم تحويلها إلى مدارس وهي تفتقر إلى كثير من صفات البيئة المدرسية التي نصت عليها القواعد التنظيمية للسياسة التعليمية بالمملكة العربية السعودية ، ويرجع ذلك لعدم وجود التخطيط السليم لبناء المدارس ، مما يجعل إدارات التربية والتعليم تستخدم (استئجار المنازل) لسد الحاجة في تزايد أعداد الطلاب لديها .

وقد ذكر (الحقيل ، ٢٠٠٤ ، ٥٢) إن المشاكل التي تواجه الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية إما مشاكل إدارية أو فنية ، أما المشاكل المالية فهي لا وجود لها وأهم المشاكل التي تواجه مدير المدرسة :

- توزيع المدرسين على الفصول .
- إعداد الجداول الدراسية .
- الضبط والربط .
- صيانة المباني والمعدات المدرسية .
- إعداد الإحصاءات المتعلقة بالتلاميذ .
- تنفيذ المادة الدراسية دون النظرة المتكاملة إلى قيمة التلميذ كهدف في ذاته .
- مطالبة إدارة التعليم بمَدّ المدرسة بالأجهزة والأدوات التعليمية .
- العمل على توفير الكتب المدرسية عن طريق مكاتبة إدارة التعليم .
- تصريف الجوانب المالية والإدارية وتنفيذ اللوائح والتعليمات .

هذه لمحة سريعة عن واقع الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية ويعكس هذا الواقع ما يواجه مدراء المدارس من معوقات تحُدّ من عملهم وممارستهم للعمل في الإدارة المدرسية ، سواء أكانت مشاكل إدارية أو فنية أو مالية ، وقد لا تخلوا مدرسة بصورة أو بأخرى من هذه المعوقات الإدارية أو الفنية أما المعوقات المالية فتعُاني منه بعض مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ، خصوصًا المدارس البعيدة عن الإدارة التعليمية أو مدارس القرى والهجَر.

وقد أفاد الباحث كثيرًا من إعداد للإطار النظري لدراسته ، حيث مكّنه هذا الإطار من السيطرة على الخلفية الفكرية لموضوع الدراسة ، وكذا الوقوف على واقع الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية مما يسّر إعداد أداة الدراسة على النحو الذي يوضحه الفصل التالي .

الفصل الرابع
منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولا : منهج الدراسة .

ثانيا : مجتمع الدراسة وعينتها .

ثالثا : أداة الدراسة (الاستبانة) :

١ـ الصورة المبدئية للاستبانة .

٢ـ الصورة النهائية للاستبانة .

رابعاً : تطبيق الاستبانة .

خامسا: المعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يعرض الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة من حيث المنهج ومجتمع الدراسة وعينتها ، وكيفية بناء أداة الدراسة وتطبيقها على عينة الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات .

أولا : منهج الدراسة :

اعتَمَدَتِ الدراسة الحالية على المنهج الوصفي نظرًا لمناسبته لطبيعة الدراسة ، ويُعد المنهج الوصفي من أهم وأكثر أنواع البحوث شيوعًا وانتشارًا حيث يهتم بجمع البيانات وتبويبها ، كما يتضمن قدرًا من القياس والتصنيف والتغيير .

فقد استخدم الباحث هذا المنهج في استطلاع رأي مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر في المملكة العربية السعودية ، حول معوقات الإدارة المدرسية التي تواجههم في عملهم وتعيقهم عن تحقيق الأهداف المطلوبة .

ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها :

١- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر، والتابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ، وتقسم محافظة الخبر إلى مركزين ويتبع كلًا منهما عدد من المدارس حسب التقسيم الجغرافي لمحافظة الخبر .

جدول (٥)

أعداد مدارس محافظة الخبر الحكومية (بنين)*

مركز	ابتدائي	متوسط	ثانوي	المجموع
الخبر	٢٧	١٥	١١	٥٣
الظهران	٢٠	١١	٨	٣٩
المجموع	٤٧	٢٦	١٩	٩٢

٢- عينة الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على المجتمع الأصلي كاملًا والمتمثل في جميع مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمنطقة الشرقية والبالغ عددهم (٩٢) مديرًا للمراحل التعليمية الثلاث : الابتدائية والمتوسطة والثانوية .

ثالثا : أداة الدراسة (الاستبانة) :

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداةٍ لجمع المعلومات والحقائق التي تخدم أهداف الدراسة وتسعى للإجابة عن تساؤلاتها وصولًا لتحليل وتفسير النتائج ومن ثم صياغة توصياتها ، وقد استخدم الباحث هذه الاستبانة للتعرف على معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر من قِبَل مديري المدارس أنفسهم ، ولإعداد هذه الاستبانة اتَّبَعَ الباحث الخطوات التالية :

---

* التقرير الإحصائي للمراكز الإشرافية بمحافظة الخبر لعام ١٤٢٧-١٤٢٨

- مركز الإشراف التربوي بالخبر.

- مركز الإشراف التربوي بالظهران.

١- الصورة المبدئية للاستبانة :

بعد اطلاع الباحث على بعض الأدبيات في مجال الإدارة المدرسية وعددٍ من الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، قام الباحث بإعداد استبانة معوقات الإدارة المدرسية في صورتها المبدئية وحَرصَ على واقعية العبارات ووضوحها ، وقد ساعد الباحث في صياغة عبارات الاستبانة كونُه مديرًا لإحدى مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخبر التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية .

وقد مر إعداد الصورة المبدئية للاستبانة بالخطوات التالية :

- الخطوة الأولى : تحديد محاور الاستبانة :

على ضوء اطلاع الباحث على الأدبيات المرتبطة بمجال الدراسة ومن واقع خبرته في مجال الإدارة المدرسية استطاع بَلْوَرَة محاور الدراسة على النحو التالي :

المحور الأول : المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي :
وتمثلها العبارات من ١- ١٢ .

المحور الثاني : المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات :
وتمثلها العبارات من ١٣- ٢٠ .

المحور الثالث : المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم :
وتمثلها العبارات من ٢١- ٤٢ .

المحور الرابع : المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :
وتمثلها العبارات من ٤٣- ٥٠ .

- **الخطوة الثانية : صياغة عبارات الاستبانة :**

بعد تحديد محاور الاستبانة على النحو الموضح في الخطوة الأولى شرع الباحث في صياغة العبارات المندرجة تحت هذه المحاور والتي بلغ عددها في الصورة المبدئية للاستبانة (٥٠) عبارة . قرين كلٍّ منها خمس بدائل للاستجابة وفقًا لتدرج ليكرت الخماسي وذلك على النحو التالي :

- كبيرة جداً : ويقدر لها (٥) خمس درجات.
- كـبيرة: ويقدر لها (٤) أربع درجات.
- متوسطة : ويقدر لها (٣) ثلاث درجات.
- قليلـة: ويقدر لها (٢) درجتان.
- قليلة جدًا : ويقدر لها (١) درجة واحدة.

- **الخطوة الثالثة : التأكُّد من صِدْق الاستبانة :**

مستخدمًا أسلوب (صِدْق المُحَكِّمين) قام الباحث بحساب صدق الاستبانة بعرضها على أثنتا عَشَرَ مُحَكِّمًا من أساتذة الجامعات والمشرفين التربويين ومدراء المدارس ، وقد قام هؤلاء الخُبَراء بإجراء بعض التعديلات التي تمثَّلت في حذف بعض العبارات وتعديل بعضها واقتراح عبارات جديدة ، وقد اعتمد الباحث نسبة موافقة ٨٠% لاعتماد عبارات الاستبانة .

وفيما يلي عَرْضٌ للتعديلات التي أجْريت على الصورة المبدئية للاستبانة على ضَوْء آراء السادة المُحَكّمين .

أ- العبارات التي تم تعديلها :

يُوَضّح الجدول (٦) العبارات التي تم تعديلها من قبل السادة المحَكّمين .

جدول (٦)

تعديل بعض عبارات الاستبانة وفقًا لآراء السادة المحكمين

المحور	م	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
المحور الأول : المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي	١	عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة	ضعف تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة
	٢	عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة	قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة
	٥	عدم توفُر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخُطط	قلة توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخُطط
	٧	عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال	قلة توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال
	٨	عدم النضج الوظيفي عند المعلمين	عدم النضج الوظيفي عند بعض المعلمين
	٩	ضعف الدافعية لدى المعلمين	ضعف الدافعية لدى بعض المعلمين
	١٢	عدم وضوح خطة العمل الخاصة بالمدرسة	عدم وضع خطة العمل الخاصة بالمدرسة
المحور	م	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
المحور الثاني : المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات	١٣	عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة	قلة الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة
	١٦	عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب ، غرف الأنشطة ، المختبرات..الخ	عدم كفاية وملائمة المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب ، غرف الأنشطة ، المختبرات..الخ

المحور	م	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
المحور الثالث : المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم	٣٦	عدم التنسيق بين أقسام إدارة التعليم	ضعف التنسيق بين أقسام إدارة التعليم
	٤١	عدم وجود التدريب المستمر أوالتطوير لمهارات المدير	ضعف التدريب والتطوير لمهارات لدى المدير
	٤٢	كثرة طلبات إدارة التعليم في وقت واحد	كثرة المهام المطلوب إنجازها خلال فترة قصيرة
المحور	م	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
المحور الرابع : المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	٤٤	قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة	ضعف استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة
	٤٦	عدم مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المدرسية	ضعف مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المدرسية
	٤٧	عدم تفعيل دور مجلس الآباء	إهمال دور مجلس الآباء
	٤٩	عدم مشاركة المدرسة في المناسبات المختلفة	ضعف مشاركة المدرسة في المناسبات المختلفة
	٥٠	عدم تبادل الزيارات بين أولياء الأمور والمعلمين	قلة زيارات أولياء الأمور للمعلمين

ب- العبارات التي تم حذفها:

تم حذف العبارة رقم (٢٩) من المحور الثالث .

ت- العبارات التي تم إضافتها :

المحور الثالث : المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم :

- قلة الحوافز المعنوية لمدير المدرسة .

٢- الصورة النهائية للاستبانة :

شملت الاستبانة في الصورة النهائية (٤٩) عبارة تلتئم تحت أربعة محاور على النحو التالي :

المحور الأول : المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي :

وتمثلها العبارات من ١- ١٢ .

المحور الثاني : المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات :

وتمثلها العبارات من ١٣- ٢٠ .

المحور الثالث : المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم :

وتمثلها العبارات من ٢١- ٤١ .

المحور الرابع : المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :

وتمثلها العبارات من ٤٢- ٤٩ .

أ- التأكد من ثبات الاستبانة :

للتأكد من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ثبات(ألفا كرونباخ) على عينة من مديري المدارس قوامها (١٢) مديرًا خارج عيّنة البحث وتبين من نتائج الاختبار أن الاستبانة ثابتة بدرجة مقبولة هي (٠,٨٥٧) كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول (٧)

حساب ثبات محاور الاستبانه بمعامل ألفا كرونباخ (ن = ١٢)

م	المحور	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	معوقات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي	٠,٧٦٧
المحور الثاني	المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات	٠,٧٦٨
المحور الثالث	المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم	٠,٨٣٠
المحور الرابع	المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	٠,٧٦٤
	المجموع العام	٠,٨٥٧

يتضح من الجدول (٧) وجود ثبات مقبول وذلك حسب قيمة معامل (ألفا كرونباخ) ويمكن ملاحظة نسبة الثبات في جميع المحاور مما يدل على ثبات الاستبانة والوثوق بنتائج تطبيقها .

رابعاً- تطبيق الاستبانة :

بعد التأكد من صدق الاستبانه وثباتها ، وتحديد المدارس عينة الدراسة في المراحل التعليمية الثلاث انتهج الباحث مجموعة من الخطوات لتطبيق الاستبانة :

١- تم مخاطبة الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية (بنين) بشأن السماح بتطبيق الاستبانة في المدارس الحكومية بمحافظة الخبر (الخبر والظهران) ملحق رقم (٥)

٢- قام الباحث بجولة شملت جميع المدارس المعنية وقد قام خلالها بمقابلة مديري هذه المدارس ، وتسليمهم الاستبانات مع شرح طريقة الاستجابة وتوضيح أهمية الدراسة وحَثهم للاستجابة بكل جديّة لعبارات الاستبانة .

ويُوَضّح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة .

جدول (٨)

توزيع الاستبانات على عينة الدراسة

الاستبانات	ابتدائي	متوسط	ثانوي	المجموع
الموزعة	٤٧	٢٦	١٩	٩٢
المسترجعة	٤٧	٢١	١٨	٨٦
الصالحة	٤٧	٢١	١٨	٨٦

خامساً : المعالجة الإحصائية :

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة المُتَحَصَّل عليها من استجابات أفراد العينة للاستبانة ، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية ، والانحرافات المعيارية ومستوى الدّلالة والوزن النسبي .

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة وتوصياتها

- أولا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول .
- ثانيا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني .
- ثالثا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث .
- رابعا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع .
- خامسا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس .
- سادسا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال السادس .
- سابعا : ما سُبُل التّغلب على معوقات الإدارة المدرسية .
- ثامنا : النتائج و التوصيات .

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة وتوصياتها

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي تم التوصُّل إليها من خلال استجابات أفراد العينة لأداة الدراسة ، حيث هَدَفت هذه الدراسة إلى الوقوف على المعوقات الإدارية الأكثر تأثيرًا في أداء مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لمهام عملهم من خلال العمل الميداني الذي يقومون به وممارستهم للعمل الإداري ، وبعد تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة ، وتحليل البيانات الإحصائية ، تم التوصل إلى النتائج التالية :

أولاً : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الأول :

يَنُصُّ السؤال الأول من أسئلة الدراسة على ما يلي :

ما أبرز المعوقات الإدارية المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ؟

وفي سبيل الإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة (المدراء) لِعِبارات المِحْور الأول من محاور الاستبانة والمتعلقة بالمعوقات الإدارية الخاصة بالتنظيم المدرسي .

المقاييس النسبية التي اعتمدها الباحث في الحكم العام على الدراسة ومحاورها لوجود المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس :

اعتمد الباحث النسبة المئوية (من ٩٠- إلى١٠٠ %) على أنها تُوجد بدرجة عالية جدا .
اعتمد الباحث النسبة المئوية (من ٨٠ %- إلى أقل من ٩٠ %) على أنها تُوجد بدرجة عالية .
اعتمد الباحث النسبة المئوية (من ٧٠ %- إلى أقل من ٨٠ %) على أنها توجد بدرجة متوسطة .
اعتمد الباحث النسبة المئوية (من ٦٠ %- إلى أقل من ٧٠ %) على أنها توجد بدرجة منخفضة .
اعتمد الباحث النسبة المئوية (أقل من ٦٠ %) دليلًا على وجود هذه المعوقات بدرجة ضعيفة جدًا .

١- عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول : المعوقات الإدارية المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي :

يعرض جدول (٩) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الأول من محاور الاستبانة : " المعوقات الإدارية المتعلقة بالتنظيم المدرسي" مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية .

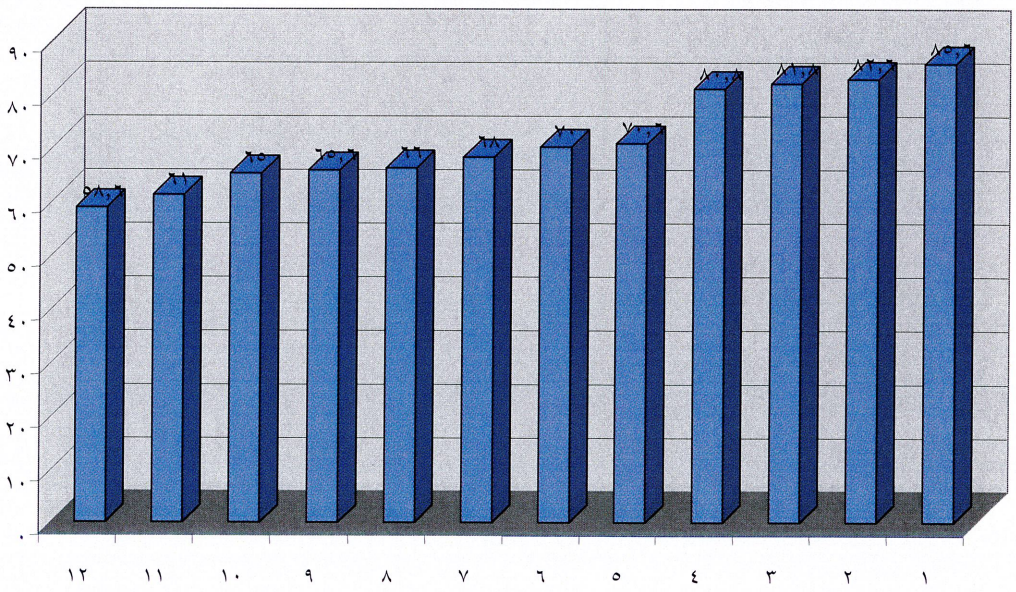
جدول (٩)

التكرارات و المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الأول من محاور الاستبانة" المعوقات الإدارية المتعلقة بالتنظيم المدرسي" مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية .

م	الرقم المطابق للاستبانة النهائية	العبارة	المتغير	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		المتوسط الحسابي من(٥)	النسبة المئوية %
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
١	٣	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.	ابتدائي	٢٢	٣٠,٧	١١	١٤,٧	٧	٩,٣	٢	٢,٧			٤,٢٨	٨٥,٦
			متوسط	٩	١٢	٥	٦,٧	٢	٢,٧	١	١,٣				
			ثانوي	٧	٩,٣	٥	٦,٧	٣	٤						
٢	٦	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة	ابتدائي	٢٠	٢٦,٧	١٨	٢٤,٨	٢٣	٤	٢	٢,٧			٤,١٣	٨٢,٦
			متوسط	٦	٨	٤	٥,٣	٦	٨	١	١,٣				
			ثانوي	٥	٦,٧	٦	٨	٢	٢,٧	٢	٢,٧				
٣	٩	ضعف الدافعية لدى المعلمين	ابتدائي	١٧	٢٢,٧	١٥	٢٠	٨	١٠,٧	٢	٢,٧	١	١,٣	٤,٠٩	٨١,٨
			متوسط	٦	٨	٦	٨	٤	٥,٣	١	١,٣				
			ثانوي	٨	١٠,٧	٤	٥,٣	٣	٤						
٤	٨	عدم النضج الوظيفي عند المعلمين	ابتدائي	١٦	٢١,٣	١٢	١٦	١٢	١٦	٢	٢,٧	١	١,٣	٤,٠٤	٨٠,٨
			متوسط	٩	١٢	٤	٥,٣	٤	٥,٣						
			ثانوي	٦	٨	٤	٥,٣	٥	٦,٧						
٥	٤	عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب نقص المعلمين	ابتدائي	١٤	١٨,٧	١٢	١٦	٨	١٠,٧	٨	١٠,٧	١	١,٣	٣,٥٣	٧٠,٦
			متوسط	٣	٤	٥	٦,٧	٤	٥,٣	٤	٥,٣	١	١,٣		
			ثانوي	٢	٢,٧	٦	٨	٣	٤	٣	٤	١	١,٣		
٦	١٠	ضعف تأهيل الكادر الإداري داخل المدرسة.	ابتدائي	٤	٥,٣	١٤	١٨,٧	١٨	٢٤	٦	٨	١	١,٣	٣,٥	٧٠
			متوسط	٥	٦,٧	٦	٨	٤	٥,٣	٢	٢,٧				
			ثانوي	٥	٦,٧	٤	٥,٣	٣	٤	٢	٢,٧	١	١,٣		
٧	٧	قلة توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال	ابتدائي	١١	١٤,٧	١٢	١٦	١٠	١٣,٣	٧	٩,٣	٣	٤	٣,٤	٦٨
			متوسط	٣	٤	٧	٩,٣	٣	٤	٤	٥,٣				
			ثانوي	١	١,٣	٣	٤	٧	٩,٣	٣	٤	١	١,٣		

٨	٥	قلة توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط	ابتدائي	٧	٩,٣	٩	١٢	٢٠	٢٦,٧	٦	٨	١	١,٣	٣,٣٠	٦٦
			متوسط	١	١,٣	٦	٨	٧	٩,٣	٣	٤				
			ثانوي	١	١,٣	٨	١٠,٧			٥	٦,٧	١	١,٣		
٩	١	ضعف تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة	ابتدائي	٣	٤	١٣	١٧,٣	١٧	٢٢,٧	٨	١٠,٧	٢	٢,٧	٣,٢٨	٦٥,٦
			متوسط	٤	٥,٣	٤	٥,٣	٨	١٠,٧			١	١,٣		
			ثانوي	١	١,٣	٧	٩,٣	٣	٤	٣	٤	١	١,٣		
١٠	٢	قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة	ابتدائي	٦	٨	١٠	١٣,٣	١٤	١٨,٧	١٠	١٣,٣	٣	٤	٣,٢٥	٦٥
			متوسط	٢	٢,٧	٥	٦,٧	٨	١٠,٧	١	١,٣	١	١,٣		
			ثانوي	٢	٢,٧	٧	٩,٣	٣	٤	٢	٢,٧	١	١,٣		
١١	١١	عدم وضوح الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها	ابتدائي	٣	٤	١٦	٢١,٣	١١	١٤,٧	٧	٩,٣	٦	٨	٣,٠٥	٦١
			متوسط	١	١,٣	٤	٥,٣	٨	١٠,٧	٤	٥,٣				
			ثانوي	٢	٢,٧	٣	٤	٥	٦,٧	٢	٢,٧	٣	٤		
١٢	١٢	عدم وضع خطة العمل الخاصة بالمدرسة	ابتدائي	٤	٥,٣	١٣	١٧,٣	١٠	١٣,٣	٩	١٢	٧	٩,٣	٢,٩٣	٥٨,٦
			متوسط	٣	٤	٢	٢,٧	٥	٦,٧	٥	٦,٧	٢	٢,٧		
			ثانوي	١	١,٣	٢	٢,٧	٧	٩,٣	٤	٥,٣	١	١,٣		

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية للمعوقات الإدارية المتعلقة بالتنظيم المدرسي تراوحت ما بين (٢,٩٣- ٤,٢٨) وبنسب مئوية تراوحت مابين (٥٨،٦%) وَ (٨٥،٦%) أيْ ما بين الضعيفة جداً ، والعالية .



(شكل : ٢)

النِّسَب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الأول

ويمكن تصنيف عبارات هذا المحور حسب نسبتها المئوية تنازليًّا على النحو التالي :

أ- العبارات التي حصلت على درجات عالية (من ٨٠ % إلى أقل من ٩٠%) :

- جاءت العبارة رقم (٣) "كثرة الأعباء والمهام المُوكلة لمدير المدرسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٨) ونسبة مئوية (٨٥,٦ %) .
- جاءت العبارة رقم (٦) " نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٣) ونسبة مئوية (٨٢,٦ %) .
- جاءت العبارة رقم (٩) " ضعف الدافعية لدى المعلمين " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٠٩) ونسبة مئوية (٨١,٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (٨) " عدم النضج الوظيفي عند المعلمين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٠٤) ونسبة مئوية (٨٠,٨ %) .

ب- العبارات التي حصلت على درجات متوسطة (من ٧٠% إلى أقل من ٨٠%) :

- جاءت العبارة رقم (٤) " عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب نقص المعلمين "في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٥٣) ونسبة مئوية (٧٠,٦ %) .
- جاءت العبارة رقم (١٠) "ضعف تأهيل الكادر الإداري داخل المدرسة " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥) ونسبة مئوية (٧٠ %) .

جـ العبارات التي حصلت على درجات منخفضة (من ٦٠% إلى أقل من ٧٠%) :

- جاءت العبارة رقم (٧) " قلة توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٤) ونسبة مئوية (٦٨ %) .

- جاءت العبارة رقم (٥)"قلة تَوَفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٣٠) ونسبة مئوية (٦٦ %) .
- جاءت العبارة رقم (١) " ضعف تأهيل مديرالمدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٢٨) ونسبة مئوية (٦٥,٦ %).
- جاءت العبارة رقم (٢)"قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣,٢٥) ونسبة مئوية (٦٥ %) .
- جاءت العبارة رقم (١١) "عدم وضوح الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها " في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي (٣,٠٥) ونسبة مئوية (٦١ %) .

د- العبارات التي حصلت على درجات منخفضة جداً (إلى أقل من ٦٠%) :

- جاءت العبارة رقم (١٢) "عدم وضع خطة العمل الخاصة بالمدرسة " في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (٢,٩٣) ونسبة مئوية (٥٨,٦ %) .

٢- تحليل نتائج عبارات المحور الأول : المعوقات الإدارية المتعلقة بالتنظيم المدرسي :

يمكن الاستدلال من عبارات الفئة (أ) على أن مديري المدارس بمحافظة الخبر يواجهون بدرجة عالية معوقات تتعلق بكثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة ، ونقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة ، وبضعف الدافعية لدى المعلمين ، وبعدم النُّضْج الوظيفي عند المعلمين .

وهذا ما أكدته دراسة الهنائي (٢٠٠١) ، بأن أكبر المعوقات التي تواجه مديري المدارس تتعلق بكثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة ، ويعود سبب ذلك إلى كثرة الإعمال الروتينية التي يقوم بها مديري المدارس بشكل يومي ، وفي المقابل النقص في الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة ، يضاف إلى ذلك أن بعض المعلمين جعل مهنة التعليم وظيفة ، لعدم وجود وظائف بديلة .

يمكن الاستدلال من عبارات الفئة (ب) على أن مديري المدارس بمحافظة الخبر يواجهون بدرجة متوسطة معوقات تتعلق بعدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب نقص المعلمين ، وبضعف تأهيل الكادر الإداري داخل المدرسة .

ويعود سبب ذلك إلى عدم حل هذه المشكلة من قبل إدارات التعليم في المناطق ، والتأخر في سَدّ العجز ويكون بعد بداية العام الدراسي بفترة ، مما يُسَبّب عائقًا لدى بعض مدراء المدارس ، أما الجانب الآخر فيعود سببه إلى التأخر في تأهيل الإداريين وقد يمتد ذلك لعدة سنوات حتى يحصل مدير المدرسة على دورة في مجال الإدارة المدرسية .

يمكن الاستدلال من عبارات الفئة (ج) على أن مديري المدارس بمحافظة الخبر يواجهون بدرجة منخفضة معوقات تتعلق بقلة توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال ، وبقلة توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط ، وبضعف تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة، وبقلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة ، وبعدم وضوح الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها .

وتعكس هذه النتيجة على أن مديري المدارس في التعليم العام لديهم معوق ولكن بدرجة منخفضة ، بالنسبة للمعوقات الأخرى في الفئة (أ) و الفئة (ب) فيما يتعلق بالتنظيم المدرسي .

يمكن الاستدلال من عبارات الفئة (د) على أن مديري المدارس بمحافظة الخبر يواجهون بدرجة منخفضة جدًا معوقات تتعلق بعدم وضع خطة العمل الخاصة بالمدرسة .

وتعتبر هذه النتيجة بأنه ليس لدى مديري المدارس في محافظة الخبر عائقًا نحو وضع خطة العمل الخاصة بالمدرسة ، ويعود سبب ذلك إلى تحديد إدارة التعليم الخطة الرئيسة لمدير المدرسة ومتطلبات عمله وما على مدير المدرسة إلا توزيعها على بقية الأيام والأسابيع الدراسية ، وهي تمثل عيّنة بسيطة بالنسبة لمدراء المدارس ولا تُعَدّ من المعوقات الإدارية لدى عينة الدراسة .

ثانياً : عرض و تحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الثاني :

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على ما يلي :

ما أبرز المعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ؟

وفي سبيل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة (المدراء) لعبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة والمتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات :

١ـ عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني : المعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات :

يعرض جدول (١٠) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنّسَب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة : " المعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات " مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية .

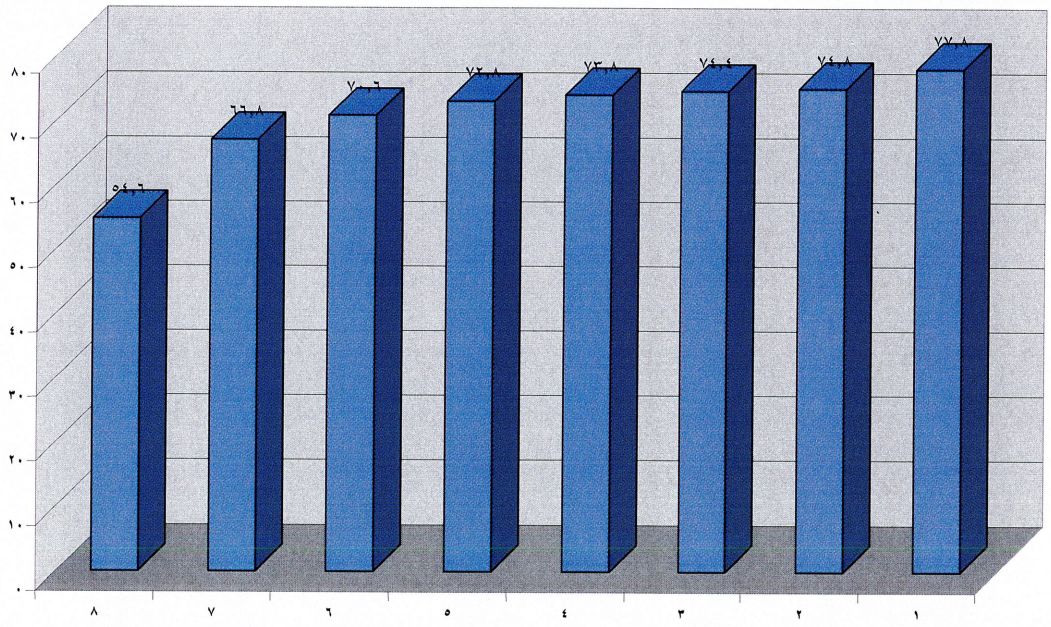
جدول (١٠)

التكرارات و المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثاني من محاور الاستبانه "بالمعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات"

م	العبارة	الرقم المطابق للاستبانة النهائية	المتغير	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		المتوسط الحسابي من(٥)	النسبة المئوية %
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
١	قلة الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة	١٣	ابتدائي	١٧	٢٢,٧	١٢	١٦	١١	١٤,٧	٢	٢,٧	١	١,٣	٣,٨٩	٧٧,٨
			متوسط	٥	٦,٧	٥	٦,٧	٥	٦,٧			٢	٢,٧		
			ثانوي	٧	٩,٣	٤	٥,٣	١	١,٣	٢	٢,٧	١	١,٣		
٢	قلة عدد عمال النظافة	٢٠	ابتدائي	٢٢	٢٩,٣	١١	١٤,٧	٤	٥,٣	٣	٤	٣	٤	٣,٧٤	٧٤,٨
			متوسط	٧	٩,٣	٤	٥,٣	١	١,٣	٣	٤	٢	٢,٧		
			ثانوي	٤	٥,٣	١	١,٣	٤	٥,٣	٢	٢,٧	٤	٥,٣		
٣	عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية	١٧	ابتدائي	١٥	٢٠	١٥	٢٠	٧	٩,٣	٥	٦,٧	١	١,٣	٣,٧٢	٧٤,٤
			متوسط	٣	٤	٧	٩,٣	٣	٤	٢	٢,٧	٢	٢,٧		
			ثانوي	٤	٥,٣	٦	٨	١	١,٣	٣	٤	١	١,٣		

٤	١٥	ضعف الصيانة للمبني المدرسي	ابتدائي	١٣	١٧,٣	١٢	١٦	١١	١٤,٧	٥	٦,٧	٢	٢,٧	٣,٦٩	٧٣,٨
			متوسط	٦	٨	٤	٥,٣	٢	٢,٧	٢	٢,٧	٣	٤		
			ثانوي	٩	١٢	٢	٢,٧	١	١,٣	١	١,٣	٢	٢,٧		
٥	١٦	عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب،غرف الأنشطة ، المختبرات..الخ.	ابتدائي	١٤	١٨,٧	١٦	٢١,٣	٤	٥,٣	٧	٩,٣	٢	٢,٧	٣,٦٤	٧٢,٨
			متوسط	٦	٨	٤	٥,٣	٢	٢,٧	٢	٢,٧	٣	٤		
			ثانوي	٤	٥,٣	٦	٨	١	١,٣	١	١,٣	٣	٤		
٦	١٩	ضعف المخصصات المالية المتعلقة بالأنشطة التعليمية	ابتدائي	١٢	١٦	١٩	٢٥,٣	٤	٥,٣	٦	٨	٢	٢,٧	٣,٥٣	٧٠,٦
			متوسط	٤	٥,٣	٤	٥,٣	٤	٥,٣	٤	٥,٣	١	١,٣		
			ثانوي	٢	٢,٧	٥	٦,٧	٢	٢,٧	٤	٥,٣	٢	٢,٧		
٧	١٤	عدم صلاحية المبنى المدرسي	ابتدائي	١١	١٤,٧	١٤	١٨,٧	٩	١٢	٥	٦,٧	٤	٥,٣	٣,٣٤	٦٦,٨
			متوسط	٤	٥,٣	٣	٤	٣	٤	٣	٤	٤	٥,٣		
			ثانوي	٥	٦,٧	٢	٢,٧	٢	٢,٧	٣	٤	٣	٤		
٨	١٨	تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة	ابتدائي	١٣	١٧,٣	٨	١٠,٧	٢	٢,٧	٨	١٠,٧	١٢	١٦	٢,٧٣	٥٤,٦
			متوسط	٣	٤	٣	٤	٣	٤			٨	١٠,٧		
			ثانوي	١	١,٣	٢	٢,٧	١	١,٣	٣	٤	٨	١٠,٧		

يتضح من الجدول(١٠)أن المتوسطات الحسابية للمعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات تراوحت ما بين (٢,٧٣- ٣,٨٩) وبنسب مئوية تراوحت مابين (٥٤,٦%- ٧٧,٨%) أي ما بين الضعيفة جداً ، ومتوسطة .



(شكل : ٣)

النسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثاني

ويمكن تصنيف عبارات هذا المحور حسب نسبتها المئوية تنازليًا على النحو التالي :

أ- العبارات التي حصلت على درجات متوسطة (من ٧٠%إلى أقل من ٨٠%) :

- جاءت العبارة رقم (١٣) " قلة الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٩) ونسبة مئوية (٧٧,٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (٢٠) " قلة عدد عمال النظافة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٤) ونسبة مئوية (٧٤,٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (١٧) " عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٢) ونسبة مئوية (٧٤,٤ %) .
- جاءت العبارة رقم (١٥) " ضعف الصيانة للمبنى المدرسي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٩) ونسبة مئوية (٧٣,٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (١٦) " عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب ، غرف الأنشطة ، المختبرات..الخ " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٦٤) ونسبة مئوية (٧٢,٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (١٩) " ضعف المخصصات المالية المتعلقة بالأنشطة التعليمية " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥٣) ونسبة مئوية (٧٠،٦ %) .

ب- العبارات التي حصلت على درجات منخفضة (من ٦٠% إلى أقل من ٧٠%) :

- جاءت العبارة رقم (١٤) " عدم صلاحية المبنى المدرسي " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٣٤) ونسبة مئوية (٦٦,٨ %) .

ج - العبارات التي حصلت على درجات منخفضة جداً (إلى أقل من ٦٠%) :

- جاءت العبارة رقم (١٨) " تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢,٧٣) ونسبة مئوية (٥٤,٦ %) .

٢ـ تحليل النتائج المتعلقة المحور الثاني : المعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات :

يمكن الاستدلال من العبارة الفئة (أ) بأن مديري المدارس بمحافظة الخبر لديهم معوقات متوسطة متعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ، من حيث درجة المعوق التي تواجه مديري المدارس الحكومية ، وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بالمحور الثاني "المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات " بشكل كبير مع نتائج كل من الغانم (١٩٩٠) ودراسة المعمري (١٩٩٨) ، حيث أشارت تلك الدراستان إلى المشكلات التي تواجه الإدارات التربوية والعوامل المؤثرة عليها ، وتأتي في مقدمتها قلة الاعتمادات المالية المخصصة للمدارس ، وقلة عدد عمال النظافة ، ومن ثم عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية ، وضعف الصيانة للمبنى المدرسي ، وعدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب ، غرف الأنشطة ، المختبرات..الخ ، وبضعف المخصصات المالية المتعلقة بالأنشطة التعليمية .

كما يمكن الاستدلال من العبارة الفئة (ب)" عدم صلاحية المبنى المدرسي"حيث تأتي في درجة منخفضة من حيث المعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .

في حين يمكن الاستدلال من العبارة الفئة (ج) حيث أتَتْ بدرجة منخفضة جداً " تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة " بأنه ليس معوقا ذو انتشار بين مدارس محافظة الخبر ، ومحدودية الوجود .

ثالثًا : عرض و تحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الثالث :

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على ما يلي :

ما أبرز المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم ؟

وفي سبيل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنّسَب المئوية لاستجابات أفراد العينة (المدراء) لعبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم :

١- عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث : المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم :

يعرض جدول (١١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة : " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم " مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية .

جدول (١١)

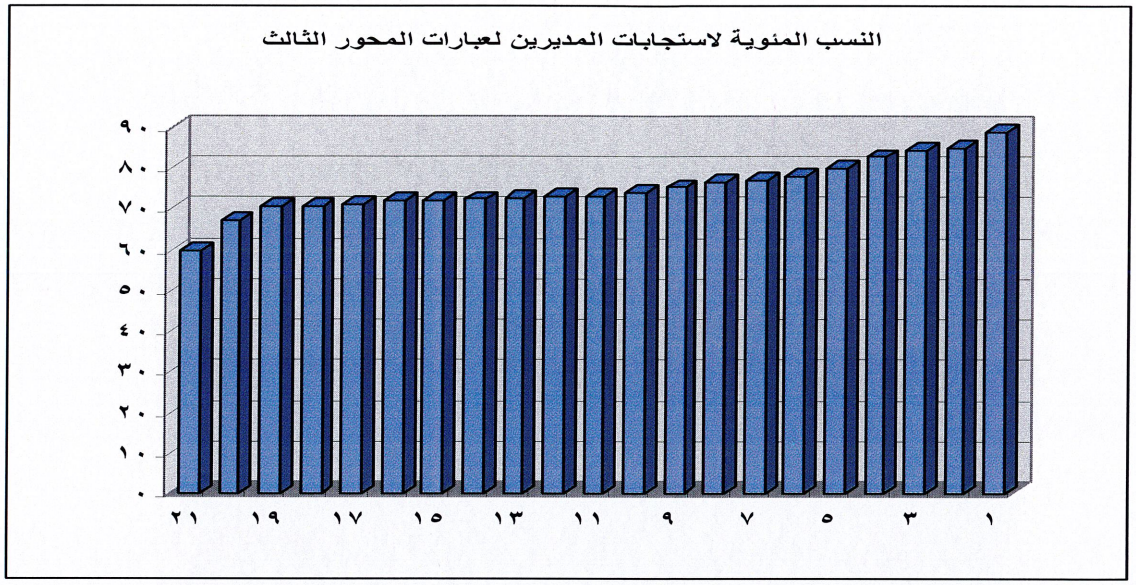
التكرارات و المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة "المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم "

م	العبارة	الرقم المطابق للاستبانة النهائية	المتغير	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		المتوسط الحسابي من(٥)	النسبة المئوية %
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
١	عدم وجود الحوافز المادية لمديري المدارس	٣٨	ابتدائي	٣٠	٤٠	٧	٩,٣	٦	٨					٤,٤٤	٨٨,٨
			متوسط	١١	١٤,٧	٣	٤	٣	٤						
			ثانوي	٧	٩,٣	٥	٦,٧	١	١,٣	١	١,٣	١	١,٣		
٢	كثرة المهام المطلوب إنجازها خلال فترة قصيرة	٤١	ابتدائي	٢٤	٣٢	٩	١٢	٨	١٠,٧	٢	٢,٧			٤,٢٥	٨٥
			متوسط	٩	١٢	٤	٥,٣	٣	٤	١	١,٣				
			ثانوي	٧	٩,٣	٦	٨	١	١,٣			١	١,٣		
٣	كثرة التعاميم والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى	٢٢	ابتدائي	٢٠	٢٦,٧	١٤	١٨,٧	٩	١٢					٤,٢٢	٨٤,٤
			متوسط	٨	١٠,٧	٦	٨	٢	٢,٧	١	١,٣				
			ثانوي	٧	٩,٣	٥	٦,٧	٢	٢,٧			١	١,٣		
٤	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه	٣١	ابتدائي	١٨	٢٤	١٧	٢٢,٧	٨	١٠,٧					٤,١٤	٨٢,٨
			متوسط	٥	٦,٧	٧	٩,٣	٥	٦,٧						
			ثانوي	٨	١٠,٧	٣	٤	٢	٢,٧	١	١,٣	١	١,٣		
٥	ضعف التدريب وتطوير المهارات لدى المدير	٤٠	ابتدائي	١٨	٢٤	١٥	٢٠	٤	٥,٣	٥	٦,٧	١	١,٣	٤	٨٠
			متوسط	٥	٦,٧	٦	٨	٥	٦,٧	١	١,٣				
			ثانوي	٧	٩,٣	٤	٥,٣	٢	٢,٧	٢	٢,٧				

٦	٢٨	غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية	ابتدائي	١٥	٢٠	١٨	٢٤	٩	١٢	١	١,٣			٣,٩	٧٨
			متوسط	٢	٢,٧	٦	٨	٩	١٢						
			ثانوي	٥	٦,٧	٤	٥,٣	٤	٥,٣	١	١,٣	١	١,٣		
٧	٣٧	عدم مراعاة حجم المدرسة في التعامل مع مدراء المدارس	ابتدائي	١٣	١٧,٣	١٨	٢٤	١٠	١٣,٣	٢	٢,٧			٣,٨٦	٧٧,٢
			متوسط	٢	٢,٧	١٠	١٣,٣	٣	٤	١	١,٣	١	١,٣		
			ثانوي	٧	٩,٣	٢	٢,٧	٣	٤	٢	٢,٧	١	١,٣		
٨	٣٦	عدم وجود توازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة	ابتدائي	١٦	٢١,٣	١١	١٤,٧	١١	١٤,٧	٥	٦,٧			٣,٨٢	٧٦,٤
			متوسط	٣	٤	٨	١٠,٧	٤	٥,٣	٢	٢,٧				
			ثانوي	٤	٥,٣	٦	٨	٤	٥,٣			١	١,٣		
٩	٣٥	ضعف التنسيق بين أقسام إدارة التعليم	ابتدائي	١٥	٢٠	١٥	٢٠	٩	١٢	٣	٤	١	١,٣	٣,٧٧	٧٥,٤
			متوسط	٢	٢,٧	٥	٦,٧	١٠	١٣,٣						
			ثانوي	٤	٥,٣	٥	٦,٧	٣	٤	٢	٢,٧	١	١,٣		
١٠	٢٩	إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة	ابتدائي	١٦	٢١,٣	١٦	٢١,٣	٦	٨	٤	٥,٣	١	١,٣	٣,٧٧	٧٤
			متوسط	٣	٤	٥	٦,٧	٦	٨	٣	٤				
			ثانوي	٢	٢,٧	٨	١٠,٧	٢	٢,٧	٢	٢,٧	١	١,٣		
١١	٢٧	البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين.	ابتدائي	١٦	٢١,٣	١٢	١٦	١٠	١٣,٣	٤	٥,٣	١	١,٣	٣,٧	٧٣,٢
			متوسط	٣	٤	٧	٩,٣	٥	٦,٧	٢	٢,٧				
			ثانوي	٤	٥,٣	٥	٦,٧	١	١,٣	١	١,٣	٤	٥,٣		
١٢	٢٣	اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعيا في المدارس	ابتدائي	١٠	١٣,٣	١٨	٢٤	١٠	١٣,٣	٥	٦,٧			٣,٦٦	٧٣
			متوسط	١	١,٣	٧	٩,٣	٥	٦,٧	٣	٤	١	١,٣		
			ثانوي	٦	٨	٥	٦,٧	١	١,٣	٢	٢,٧	١	١,٣		
١٣	٢٦	إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات	ابتدائي	١٢	١٦	١٨	٢٤	١٠	١٣,٣	٣	٤			٣,٦٥	٧٢,٨
			متوسط	٣	٤	٣	٤	١٠	١٣,٣	١	١,٣				
			ثانوي	٢	٢,٧	٥	٦,٧	٢	٢,٧	٥	٦,٧	١	١,٣		
١٤	٣٣	تأخر توجيه المعلمين في حركات النقل	ابتدائي	١٢	١٦	١٣	١٧,٣	١٢	١٦	٦	٨			٣,٦٤	٧٢,٤
			متوسط	٤	٥,٣	٤	٥,٣	٨	١٠,٧	١	١,٣				
			ثانوي	٢	٢,٧	٥	٦,٧	٥	٦,٧	٣	٤				

م	الرقم المطابق للاستبانة النهائية	العبارة	المتغير	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		المتوسط الحسابي من(٥)	النسبة المئوية %
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
١٥	٣٢	عدم وجود مرجعية واضحة لتفسير التعاميم من الوزارة	ابتدائي	١٦	٢١,٣	١٢	١٦	٨	١٠,٧	٥	٦,٧	٢	٢,٧	٣,٦٢	٧٢,٢
			متوسط	١	١,٣	٨	١٠,٧	٧	٩,٣	١	١,٣				
			ثانوي	٢	٢,٧	٥	٦,٧	٤	٥,٣	٢	٢,٧	٢	٢,٧		
١٦	٣٤	تأخر صدور حركة المدراء والوكلاء	ابتدائي	١٥	٢٠	١٠	١٣,٣	١٠	١٣,٣	٨	١٠,٧			٣,٦١	٧٢,٢
			متوسط	١	١,٣	٩	١٢	٦	٨	١	١,٣				
			ثانوي	٢	٢,٧	٥	٦,٧	٤	٥,٣	٣	٤	١	١,٣		
١٧	٣٠	التدخل المباشر في صلاحيات مدير المدرسة	ابتدائي	١٨	٢٤	١١	١٤,٧	٦	٨	٦	٨	٢	٢,٧	٣,٥٦	٧١,٢
			متوسط	١	١,٣	٥	٦,٧	٩	١٢	٢	٢,٧				
			ثانوي	٢	٢,٧	٥	٦,٧	٢	٢,٧	٣	٤	٣	٤		
١٨	٢٥	ضعف التزام إدارة التعليم بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بعقاب الطلاب	ابتدائي	١٤	١٨,٧	٨	١٠,٧	١٢	١٦	٧	٩,٣	٢	٢,٧	٣,٥٣	٧٠,٦
			متوسط	٣	٤	٥	٦,٧	٨	١٠,٧	١	١,٣				
			ثانوي	٤	٥,٣	٣	٤	٣	٤	٤	٥,٣	١	١,٣		
١٩	٢٤	ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والإدارة التابعة لها	ابتدائي	١١	١٤,٧	١٣	١٧,٣	١٢	١٦	٣	٤	٤	٥,٣	٣,٥٣	٧٠,٦
			متوسط	٤	٥,٣	٧	٩,٣	٤	٥,٣	١	١,٣	١	١,٣		
			ثانوي	١	١,٣	٧	٩,٣	٣	٤	٣	٤	١	١,٣		
٢٠	٣٩	قلة الحوافز المعنوية لمدير المدرسة	ابتدائي	٩	١٢	١٢	١٦	١٣	١٧,٣	٨	١٠,٧	١	١,٣	٣,٣٦	٦٧,٢
			متوسط	١	١,٣	٦	٨	٦	٨	٤	٥,٣				
			ثانوي	٢	٢,٧	٥	٦,٧	٣	٤	٤	٥,٣	١	١,٣		
٢١	٢١	عدم وضوح اللوائح والتعاميم الصادرة من الوزارة	ابتدائي	٥	٦,٧	١٠	١٣,٣	١٤	١٨,٧	١٢	١٦	٢	٢,٧	٣	٦٠
			متوسط	١	١,٣	١	١,٣	١٢	١٦	٣	٤				
			ثانوي	١	١,٣	٢	٢,٧	٦	٨	٤	٥,٣	٢	٢,٧		

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية للمعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات تراوحت ما بين (٣- ٤,٤٤) وبنسب مئوية تراوحت مابين (٦٠%- ٨٨,٨%) أيْ ما بين ضعيفة ، وعالية .



(شكل : ٤)

النسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثالث

ويمكن تصنيف عبارات هذا المحور حسب نسبتها المئوية تنازليًّا على النحو التالي :

أ- العبارات التي حصلت على درجات عالية (٨٠ % - إلى أقل من ٩٠%) :

- جاءت العبارة رقم (٣٩) " عدم وجود الحوافز المادية لمديري المدارس " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٤) ونسبة مئوية (٨٨,٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (٤١) " كثرة المهام المطلوبة إنجازها خلال فترة قصيرة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٥) ونسبة مئوية (٨٥ %) .
- جاءت العبارة رقم (٢٢) " كثرة التعاميم والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٢) ونسبة مئوية (٨٤,٤ %) جاءت العبارة رقم (٣١) " قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,١٤) ونسبة مئوية (٨٢,٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (٤٠) " ضعف التدريب وتطوير المهارات لدى المدير" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤) ونسبة مئوية (٨٠ %) .

ب- العبارات التي حصلت على درجات متوسط (٧٠ - إلى أقل من ٨٠ %) :

- جاءت العبارة رقم (٢٨) " غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٩) ونسبة مئوية (٧٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (٣٧) " عدم مراعاة حجم المدرسة في التعامل مع مدراء المدارس " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٦) ونسبة مئوية (٧٧,٢ %) .
- جاءت العبارة رقم (٣٦) " عدم وجود توازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٨٢) ونسبة مئوية (٧٦,٤ %) .
- جاءت العبارة رقم (٣٥) " ضعف التنسيق بين أقسام إدارة التعليم" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣,٧٧) ونسبة مئوية (٧٥,٤ %) .
- جاءت العبارة رقم (٢٩) " إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٣,٧٧) ونسبة مئوية (٧٤ %) .
- جاءت العبارة رقم (٢٧) " البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين " في المرتبة الحادي عشرة بمتوسط حسابي (٣,٧) ونسبة مئوية (٧٣,٢ %) .
- جاءت العبارة رقم (٢٣) " اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعيًا في المدارس" في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي (٣,٦٦) ونسبة مئوية (٧٣ %) .
- جاءت العبارة رقم (٢٦)" إلزام المدارس بالتقيّد الحرفي بالنظم والتعليمات" في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٦٥) ونسبة مئوية (٧٢,٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (٣٣)" تأخر توجيه المعلمين في حركات النقل" في المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٦٤) ونسبة مئوية (٧٢,٤ %) .
- جاءت العبارة رقم (٣٢)" عدم وجود مرجعية واضحة لتفسير التعاميم من الوزارة" في المرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٦٢) ونسبة مئوية (٧٢,٢ %) .
- جاءت العبارة رقم (٣٤) " تأخر صدور حركة المدراء والوكلاء" في المرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٦١) ونسبة مئوية (٧٢,٢ %) .
- جاءت العبارة رقم (٣٠)" التدخل المباشر في صلاحيات مدير المدرسة" في المرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٥٦) ونسبة مئوية (٧١,٢ %) .

- جاءت العبارة رقم (٢٥)" ضعف التزام إدارة التعليم بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بعقاب الطلاب " في المرتبة الثامنة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٥٣) ونسبة مئوية (٧٠,٦ %) .
- جاءت العبارة رقم (٢٤)" ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والإدارة التابعة لها " في المرتبة التاسعة عشرة بمتوسط حسابي (٣,٥٣) ونسبة مئوية (٧٠,٦ %) .

ج- العبارات التي حصلت على درجات منخفضة (من ٦٠%- إلى أقل من ٧٠ %) :

- جاءت العبارة رقم (٣٩) " قلة الحوافز المعنوية لمدير المدرسة" في المرتبة العشرين بمتوسط حسابي (٣,٣٦) ونسبة مئوية (٦٧,٢ %) .
- جاءت العبارة رقم (٢١) " عدم وضوح اللوائح والتعاميم الصادرة من الوزارة " في المرتبة الحادي والعشرين بمتوسط حسابي (٣) ونسبة مئوية (٦٠ %) .

٢- تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثالث : المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم :

يمكن الاستدلال من العبارة رقم الفئة (أ) بأن مديري المدارس بمحافظة الخبر لديهم معوقات عالية ، نحو عدم وجود الحوافز المادية لمديري المدارس ، وبكثرة المهام المطلوبة إنجازها خلال فترة قصيرة ، وكثرة التعاميم والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتًا وجهدًا على حساب الأعمال الأخرى ، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، وضعف التدريب وتطوير المهارات لدى المدير .

وهذا ما أكدته دراسة الطخيس (١٤١٥) ، ودراسة الهنائي (٢٠٠٢) ، حيث أوضحت من خلال طرحه المشكلات التي تتعرض إليها الإدارة المدرسية ، أنه مع كثرة الأعباء الإدارية المُكلَّف بها مدير المدرسة يساهم في إشغاله عن متابعة المعلمين والطلاب متابعة دقيقة .

يمكن الاستدلال من العبارة رقم الفئة (ب) بأن مديري المدارس بمحافظة الخبر لديهم معوق متوسط ، نحو غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية ، وعدم مراعاة حجم المدرسة

في التعامل مع مدراء المدارس ، وعدم وجود توازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة ، وضعف التنسيق بين أقسام إدارة التعليم ، و إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة ، والبطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين ، واللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعًا في المدارس ، وإلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات ، وتأخر توجيه المعلمين في حركات النقل ، وعدم وجود مرجعية واضحة لتفسير التعاميم من الوزارة ، وتأخر صدور حركة المدراء والوكلاء ، والتدخل المباشر في صلاحيات مدير المدرسة ، وضعف التزام إدارة التعليم بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بعقاب الطلاب ، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والإدارة التابعة لها .

ومن خلال العبارات الفئة (أ) ، والفئة (ب) والتي حصلت على درجةٍ ما بين عالية ودرجة متوسطة من وجهة نظر مديري مدارس محافظة الخبر ، تتّضح مدى حاجة إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بالنظر بشكل أكثر جدّية واقعية ، للحَدّ من هذه المعوقات التي تواجه مدراء المدارس في محافظة الخبر .

يمكن الاستدلال من العبارة رقم الفئة (ج) بأن مديري المدارس بمحافظة الخبر لديهم معوق منخفض في جانب ، قلة الحوافز المعنوية لمدير المدرسة ، وعدم وضوح اللوائح والتعاميم الصادرة من الوزارة .

رابعاً : عرض و تحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الرابع :

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على ما يلي :

ما أبرز المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ؟

وفي سبيل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة (المدراء) لعبارات المحور الرابع من محاور الاستبانة المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :

١- عرض النتائج الخاصة بالمحور الرابع : المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :

يعرض الجدول (١٢) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الرابع من محاور الاستبانة : " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي " مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية .

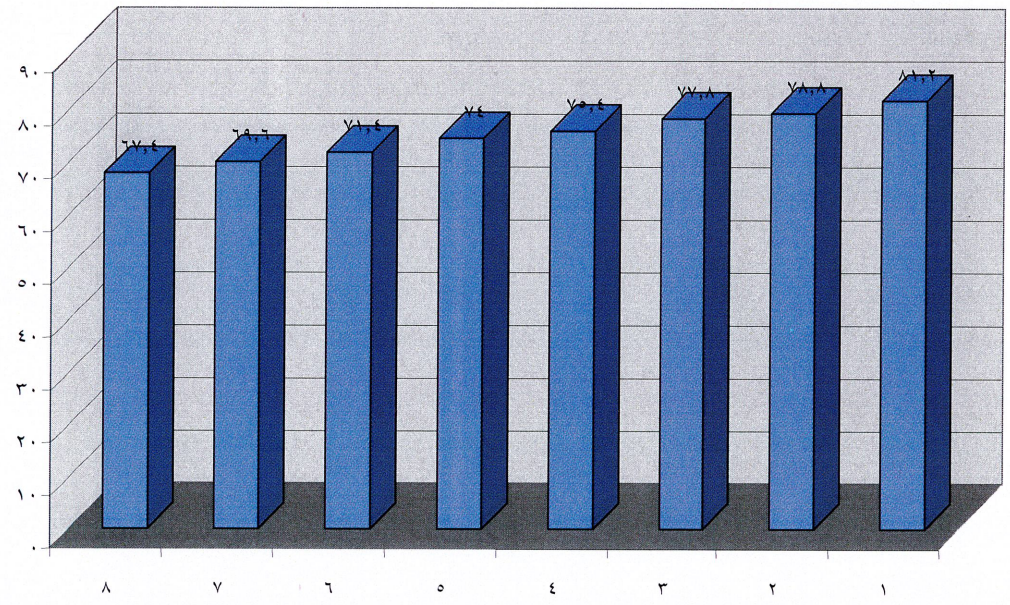
جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات لاستجابات المديرين على محاور الاستبانة مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :

م	الرقم المطابق للاستبانة النهائية	العبارة	المتغير	كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً		المتوسط الحسابي من(٥)	النسبة المئوية %
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
١	٤٢	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة	ابتدائي	١٤	١٨,٧	٢٠	٢٦,٧	٧	٩,٣	١	١,٣	١	١,٣	٤,٠٦	٨١,٢
			متوسط	٢	٢,٧	١٢	١٦	٣	٤						
			ثانوي	٦	٨	٧	٩,٣	٢	٢,٧						
٢	٤٥	ضعف مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المدرسية	ابتدائي	١٣	١٧,٣	٢٠	٢٦,٧	١٠	١٣,٣					٣,٩٤	٧٨,٨
			متوسط	٥	٦,٧	٦	٨	٦	٨						
			ثانوي	٤	٥,٣	٥	٦,٧	٣	٤	٢	٢,٧	١	١,٣		
٣	٤٤	الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء	ابتدائي	١٣	١٧,٣	٢٠	٢٦,٧	٦	٨	٣	٤	١	١,٣	٣,٨٩	٧٧,٨
			متوسط	١	١,٣	٩	١٢	٧	٩,٣						
			ثانوي	٦	٨	٥	٦,٧	٢	٢,٧	٢	٢,٧				
٤	٤٧	عدم وجود خطة واضحة لربط المدرسة بالمجتمع	ابتدائي	٤	٥,٣	١٦	٢١,٣	١٥	٢٠	٥	٦,٧	٣	٤	٣,٧٧	٧٥,٤
			متوسط	٢	٢,٧	٨	١٠,٧	٦	٨			١	١,٣		
			ثانوي	٣	٤	٥	٦,٧	٢	٢,٧	٤	٥,٣	١	١,٣		
٥	٤٣	قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة	ابتدائي	٨	١٠,٧	١٧	٢٢,٧	١٤	١٨,٧	٣	٤	١	١,٣	٣,٧٠	٧٤
			متوسط			١١	١٤,٧	٥	٦,٧	١	١,٣				
			ثانوي	٥	٦,٧	٦	٨	٣	٤	١	١,٣				

٦	٤٩	قلة زيارات أولياء الأمور للمعلمين	ابتدائي	٢	٢,٧	٢٠	٢٦,٧	١٧	٢٢,٧	٤	٥,٣				٧١,٤
			متوسط	٣	٤	٨	١٠,٧	٦	٨					٣,٥٧	
			ثانوي	١	١,٣	٨	١٠,٧	٥	٦,٧	١	١,٣				
٧	٤٨	ضعف مشاركة المدرسة في المناسبات المختلفة	ابتدائي	٥	٦,٧	١٥	٢٠	١٧	٢٢,٧	٦	٨				٦٩,٦
			متوسط	٢	٢,٧	٥	٦,٧	١٠	١٣,٣					٣,٤٨	
			ثانوي	١	١,٣	٩	١٢	٢	٢,٧	٣	٤				
٨	٤٦	إهمال دور مجلس الآباء	ابتدائي	٩	١٢	١٩	٢٥,٣	١٢	١٦	٢	٢,٧	١	١,٣		٦٧,٤
			متوسط	٢	٢,٧	١٠	١٣,٣	٤	٥,٣	١	١,٣			٣,٣٧	
			ثانوي	٥	٦,٧	٤	٥,٣	٤	٥,٣	٢	٢,٧				

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية للمعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تراوحت ما بين (٣,٣٧- ٤,٠٦) وبنسب مئوية تراوحت مابين (٦٧,٤%-٨١,٢%) أي مابين منخفضة ، وعالية .



(شكل : ٥)

النسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الرابع

ويمكن تصنيف عبارات هذا المحور حسب نسبتها المئوية تنازليًّا على النحو التالي :

أ- العبارات التي حصلت على درجات عالية (من ٨٠% إلى أقل من ٩٠%) :

- جاءت العبارة رقم (٤٣)" قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة"في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٦) ونسبة مئوية (٨١,٢ %) .

ب- العبارات التي حصلت على درجات متوسطة (من ٧٠%إلى أقل من ٨٠%) :

- جاءت العبارة رقم (٤٥)"ضعف مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المدرسية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٤) ونسبة مئوية (٧٨,٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (٤٤) " الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) ونسبة مئوية (٧٧,٨ %) .
- جاءت العبارة رقم (٤٧)"عدم وجود خطة واضحة لربط المدرسة بالمجتمع" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٧٧) ونسبة مئوية (٧٥,٤ %) .
- جاءت العبارة رقم (٤٣) " قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) ونسبة مئوية (٧٤ %) .
- جاءت العبارة رقم (٤٩) " قلة زيارات أولياء الأمور للمعلمين " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥٧) ونسبة مئوية (٧١,٤ %) .

ج- العبارات التي حصلت على درجات منخفضة (من ٦٠% إلى أقل من ٧٠%) :

- جاءت العبارة رقم (٤٨)" ضعف مشاركة المدرسة في المناسبات المختلفة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٤٨) ونسبة مئوية (٦٩,٦ %) .
- جاءت العبارة رقم (٤٦) " إهمال دور مجلس الآباء " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٣٧) ونسبة مئوية (٦٧,٤ %) .

٢- تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الرابع : المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :

يمكن الاستدلال من العبارة الفئة (أ) بأن مديري المدارس بمحافظة الخبر لديهم معوقات عالية فيما يخص ، قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة " كونها أحد المعوقات المتعلق بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

يمكن الاستدلال من العبارة الفئة (ب) بأن مديري المدارس بمحافظة الخبر لديهم معوق متوسط نحو ضعف مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المدرسية ، والاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء ، و عدم وجود خطة واضحة لربط المدرسة بالمجتمع ، وقلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة ، وقلة زيارات أولياء الأمور للمعلمين .

وهذا ما أكدته دراسة المدحجي (١٩٩١) في المعوقات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة قلة زيارة أولياء الأمور للمدرسة للاستفسار عن أبنائهم ، وهذا يعكس مدى ثقافة أولياء الأمور تُجَاهَ المدرسة .

يمكن الاستدلال من العبارة الفئة (ج) بأن مديري المدارس بمحافظة الخبر لديهم معوق منخفض نحوضعف مشاركة المدرسة في المناسبات المختلفة ، وإهمال دور مجلس الآباء ، مقارنة بالمعوقات الأخرى .

خامسا : عرض و تحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال الخامس :

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على ما يلي :

ما المعوقات الأكثر تأثيرًا في أداء مديري المدارس بمحافظة الخبر لمهام عملهم من وجهة نظر المدراء أنفسهم ؟

وفي سبيل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والنِّسَب المئوية لاستجابات أفراد العينة (المدراء) للعبارات من محاور الاستبانة :

١- عرض النتائج الخاصة بالسؤال الخامس من خلال المحاور الكلية للاستبانة :

يعرض جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحاور الكلية للاستبانة مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية .

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المدراء على محاور الاستبانة مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي

م	العبارة	المتوسط	الوزن النسبي
١	المحور الثالث المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم	٣,٧٦	٧٥,٣٣
٢	المحور الرابع المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	٣,٧٢	٧٤,٥٣
٣	المحور الأول المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي	٣,٥٦	٧١,٣٥
٤	المحور الثاني المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات	٣,٥٣	٧٠,٧٦
	المتوسط الكلي	٣,٦٤	٧٢,٩٩

من خلال جدول (١٣) يتضح لنا أن المتوسطات الحسابية للمعوقات الكلية لدرجة وجود المعوقات الإدارة المدرسية التي يواجهها مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر (٣,٦٤) وبنسبة مئوية نحو (٧٢,٩٩) وهذا المتوسط الحسابي الكلي وهذه الوزن النسبي يدل على وجود معوقات لدى مديري المدارس التي شملتهم العينة بدرجة متوسطة .

ويتضح من خلال الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي لدرجة وجود المعوق لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر يتراوح ما بين (٣,٥٣ - ٣,٧٦) وبنسبة مئوية تتراوح ما بين (٧٠,٧٦ - ٧٥,٣٣) وتأتي هذه النسب كلها بنسب متوسطة ، (من ٧٠% إلى أقل من ٨٠%)

ويمكن تصنيف المحاور حسب نسبتها المئوية تنازليًّا على النحو التالي :

- جاء المحور الثالث"المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم"في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وبوزن نسبي بلغ نحو (٧٥,٣٣) .
- جاء المحور الرابع " المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وبوزن نسبي بلغ (٧٤,٥٣) من حيث المعوق لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر .
- جاء المحور الأول"معوقات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي" في المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي (٣,٥٦) وبوزن نسبي بلغ (٧١,٣٥) من حيث المعوق لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر .
- جاء المحور الثاني " المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات " في المرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٣) وبوزن نسبي بلغ (٧٠,٧٦) .

٢- تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما المعوقات الأكثر تأثيرًا في أداء مديري المدارس بمحافظة الخبر لمهام عملهم من وجهة نظر المدراء أنفسهم ؟

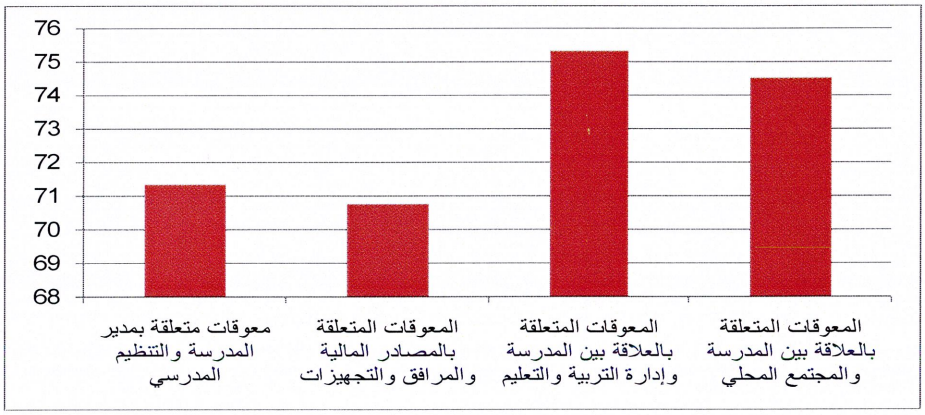
هدفت هذه الدراسة الحالية إلى التعرف والوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر في جانب الإدارة المدرسية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مديري المدارس بمحافظة الخبر يواجهون معوقات عدة في محاور الدراسة الأربعة ، وتأتي هذه المعوقات بدرجات متفاوتة ، يمكن الاستدلال من خلال هذه النسبة المئوية بأن المعوقات الإدارية المتعلقة "بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم" بالمرتبة الأولى تتصدر تلك المحاور من حيث تكرار عباراتها من ضمن العبارات العالية في دور المعوق لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر

الذي يؤثر على عمل مديري المدارس ، ويعود سبب ذلك في رأي الباحث إلى عدم وضوح الوظيفة الرئيسة التي تقوم عليها الإدارة المدرسية لدى إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية .

يمكن الاستدلال من خلال هذه النسبة المئوية بأن المعوقات الإدارية المتعلقة " بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي " بالمرتبة الثانية من حيث وجودها كمعوق في نظر مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر، ويؤكد هذا حاجة المجتمع إلى توعيةِ وتثقيفِ أولياءِ الأمور بدورهم إلى جانب المدرسة ، وهذا الأمر يتطلب تظافر كل من إدارة التربية والتعليم و الإدارة المدرسية لتحقيق هذا الهدف .

كما يمكن الاستدلال من خلال هذه النسبة المئوية بأن المعوقات الإدارية المتعلقة " بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي" بالمرتبة الثالثة ، في نظر مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، إلى الحاجة في إعادة النظر في ما يعانيه مديري المدارس من كثرة الأعباء والمهام المُوكلة لمدير المدرسة ، ونقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة ، وضعف الدافعية لدى المعلمين .

يمكن الاستدلال من خلال هذه النسبة المئوية بأن المعوقات الإدارية المتعلقة " بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات " جاءت في المرتبة الرابعة " وهذا يبين أن ما يتعلق بالمحور الثاني " المصادر المالية والمرافق والتجهيزات " نجده أقل هذه المحاور تأثيرًا في أداء مديري المدارس بمحافظة الخبر لمهام عملهم من وجهة نظر المدراء أنفسهم .



(شكل : ٦)

الأوزان النسبية المئوية لمحاور الاستبانة

وهذه النسب المئوية مؤشر على وجود معوقات لدى مديري المدارس مما يحُدّ من عملهم كمدراء على رأس الهرم المدرسي ، لذا يتطلب من الجهات المعنية من مراكز إشراف أو إدارة تعليم بذل الجهد وتسخير كل السبل والإمكانات للحَدّ من تلك المعوقات التي تواجه مديري المدارس ، خصوصًا فيما يتعلق بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم .

٣- عرض النتائج الخاصة بالسؤال الخامس للمحاور الكليّة من حيث درجة المعوق :

تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين على محاور الاستبانة مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية الأكثر تأثيرًا في أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر لمهام عملهم من وجهة نظر المدراء أنفسهم والتي حصلت على درجة عاليه (من ٨٠% - إلى أقل من ٩٠%) من المحاور الأربعة :

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين على محاور الاستبانة مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية الأكثر تأثيرًا في أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر لمهام عملهم

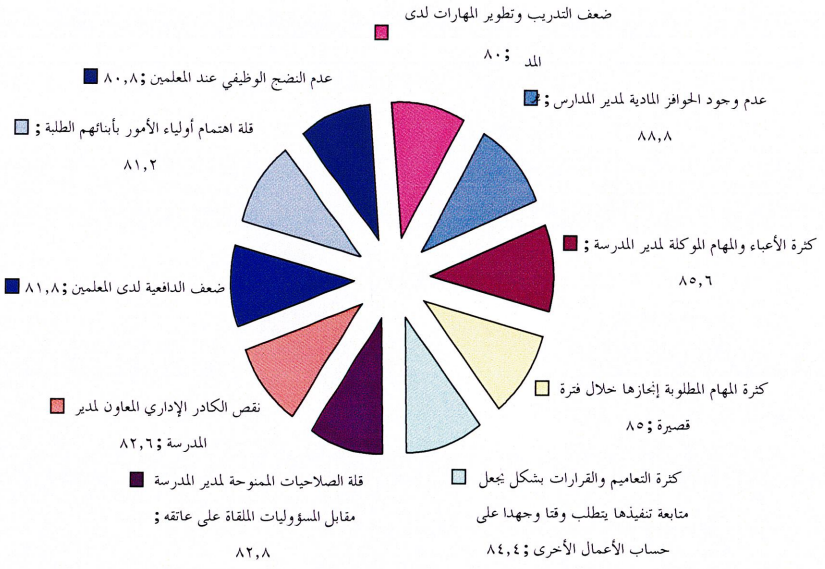
م	رقم المحور	رقم العبارة	المعوق	المتوسط	النسبة المئوية
١	٣	٣٨	عدم وجود الحوافز المادية لمدير المدرسة	٤,٤٤	٨٨,٨
٢	١	٣	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة	٤,٢٨	٨٥,٦
٣	٣	٤١	كثرة المهام المطلوبة إنجازها خلال فترة قصيرة	٤,٢٥	٨٥
٤	٣	٢٢	كثرة التعاميم والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى	٤,٢٢	٨٤,٤
٥	٣	٣١	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه	٤,١٤	٨٢,٨
٦	١	٦	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة	٤,١٣	٨٢,٦
٧	١	٩	ضعف الدافعية لدى المعلمين	٤,٠٩	٨١,٨
٨	٤	٤٢	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة	٤,٠٦	٨١,٢
٩	١	٨	عدم النضج الوظيفي عند المعلمين	٤,٠٤	٨٠,٨
١٠	٣	٤٠	ضعف التدريب وتطوير المهارات لدى المدير	٤	٨٠

يتضح من الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية للمعوقات الإدارية الأكثر تأثيرًا في أداء مديري المدارس تراوحت ما بين (٤ - ٤,٤٤) وبنسب مئوية تراوحت مابين (٨٠% - ٨٨,٨ %) .

ويمكن تصنيف المحاور حسب نسبتها المئوية تنازليًا على النحو التالي :

- جاء المعوق العبارة رقم (٣٨) بالمحور الثالث " عدم وجود الحوافز المادية لمديري المدارس " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٤) ونسبة مئوية (٨٨,٨ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٣) بالمحور الأول " كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٨) ونسبة مئوية (٨٥,٦ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٤١) بالمحور الثالث " كثرة المهام المطلوبة إنجازها خلال فترة قصيرة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٥) ونسبة مئوية (٨٥ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٢٢) بالمحور الثالث " كثرة التعاميم والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتًا وجُهدًا على حساب الأعمال الأخرى " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٢٢) ونسبة مئوية (٨٤,٤ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٣١) بالمحور الثالث " قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,١٤) ونسبة مئوية (٨٢,٨ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٦) بالمحور الأول " نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤,١٣) ونسبة مئوية (٨٢,٦ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٩) بالمحور الأول " ضعف الدافعية لدى المعلمين " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤,٠٩) ونسبة مئوية (٨١,٨ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٤٢) بالمحور الرابع " قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٤,٠٦) ونسبة مئوية (٨١,٢ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٨) بالمحور الأول" عدم النضج الوظيفي عند المعلمين " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٤,٠٤) ونسبة مئوية (٨٠,٨ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٤) بالمحور الثالث " ضعف التدريب وتطوير المهارات لدى المدير " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (٤) ونسبة مئوية (٨٠ %) .





شكل رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمعوقات الإدارية الأكثر تأثيرًا على عمل مديري المدارس

٤- عرض النتائج الخاصة بالمعوقات الأكثر تأثيرًا في عمل المدير تحت كل محور من محاور الاستبانة :

أ- عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول : المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :

يعرض جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الأول من محاور الاستبانة : " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي " مرتبة تنازليًّا حسب النسبة المئوية .

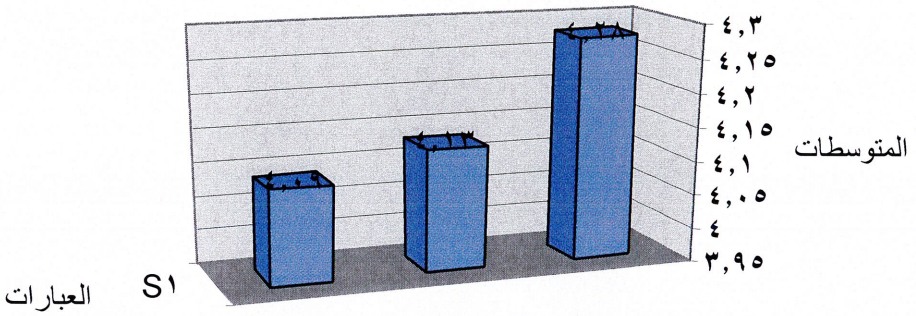
جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لمحاور الاستبانة مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بالتنظيم المدرسي

م	رقم العبارة	المعوق	المتوسط	النسبة المئوية
١	٣	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة	٤,٢٨	٨٥,٦
٢	٦	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة	٤,١٣	٨٢,٦
٣	٩	ضعف الدافعية لدى المعلمين	٤,٠٩	٨١,٨

العبارات التي حصلت على درجات عالية (من ٨٠ % إلى أقل من ٩٠%) :

- جاء المعوق العبارة رقم (٣) "كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٨) ونسبة مئوية (٨٥,٦ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٦) " نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٣) ونسبة مئوية (٨٢,٦ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٩) " ضعف الدافعية لدى المعلمين "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٠٩) ونسبة مئوية (٨١,٨ %) .



كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.	ضعف الدافعية لدى المعلمين.
٤,٢٨	٤,١٣	٤,٠٩

(شكل : ٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الأول " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بالتنظيم المدرسي "مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية

ب - عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني : المعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات :

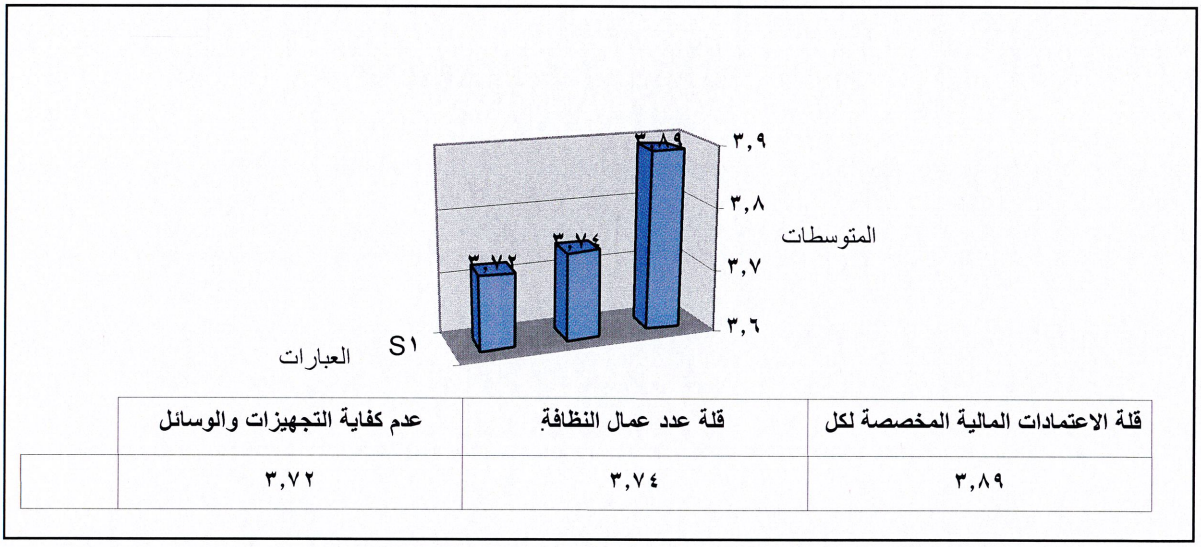
جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة " المعوقات الإدارية المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات " مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية .

م	رقم العبارة	المعوق	المتوسط	النسبة المئوية
١	١٣	قلة الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة	٣,٨٩	٧٧,٨
٢	٢٠	قلة عدد عمال النظافة	٣,٧٤	٧٤,٨
٣	١٧	عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية	٣,٧٢	٧٤,٤

ويمكن تصنيف المحور حسب نسبتها المئوية تنازليًّا على النحو التالي :

- جاء المعوق العبارة رقم (١٣) " قلة الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٩) ونسبة مئوية (٧٧,٨ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٢٠) " قلة عدد عمال النظافة "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٤) ونسبة مئوية (٧٤,٨ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (١٧) " عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٧٢) ونسبة مئوية (٧٤,٤ %) .



قلة الاعتمادات المالية المخصصة لكل	قلة عدد عمال النظافة	عدم كفاية التجهيزات والوسائل	
٣,٨٩	٣,٧٤	٣,٧٢	

(شكل : ٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثاني " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بالتنظيم المدرسي " مرتبة تنازليًّا حسب النسبة المئوية

ج- عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث : المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم :

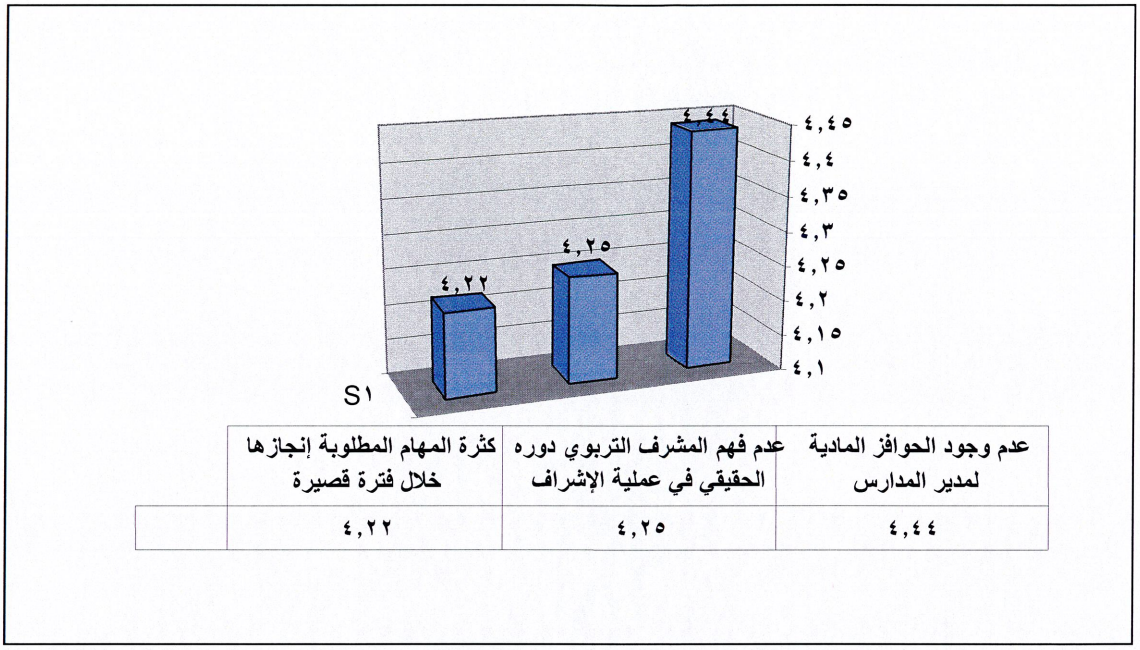
جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم "مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية .

م	رقم العبارة	السؤال	المتوسط	النسبة المئوية
١	٣٩	عدم وجود الحوافز المادية لمديري المدارس	٤,٤٤	٨٨,٨
٢	٢٩	عدم فهم المشرف التربوي دوره الحقيقي في عملية الإشراف التربوي	٤,٢٥	٨٥
٣	٤٢	كثرة المهام المطلوبة إنجازها خلال فترة قصيرة	٤,٢٢	٨٤,٤

ويمكن تصنيف عبارات هذا المحور حسب نسبتها المئوية تنازليًا على النحو التالي :

- جاء المعوق العبارة رقم (٣٩) " عدم وجود الحوافز المادية لمديري المدارس "في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٤) ونسبة مئوية (٨٨,٨ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٤١) " كثرة المهام المطلوبة إنجازها خلال فترة قصيرة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٥) ونسبة مئوية (٨٥ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٢٢) " كثرة التعاميم والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتًا وجهدًا على حساب الأعمال الأخرى " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٢) ونسبة مئوية (٨٤,٤ %) .



عدم وجود الحوافز المادية لمدير المدارس	عدم فهم المشرف التربوي دوره الحقيقي في عملية الإشراف	كثرة المهام المطلوبة إنجازها خلال فترة قصيرة	
٤,٤٤	٤,٢٥	٤,٢٢	

(شكل : ١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الثالث " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم " مرتبة تنازليا حسب النسبة المئوية

د- عرض النتائج الخاصة بالمحور الرابع : المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :

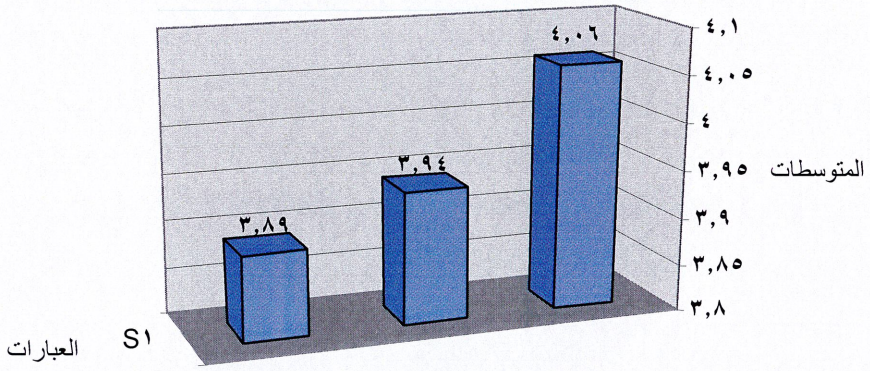
جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الرابع من محاور الاستبانة " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي " مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية .

م	رقم العبارة	المعوق	المتوسط	النسبة المئوية
١	٤٣	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة	٤,٠٦	٨١,٢
٢	٤٦	ضعف مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المدرسية	٣,٩٤	٧٨,٨
٣	٤٥	الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء	٣,٨٩	٧٧,٨

ويمكن تصنيف عبارات هذا المحور حسب نسبتها المئوية تنازليًّا على النحو التالي :

- جاء المعوق العبارة رقم (٤٣) " قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٦) ونسبة مئوية (٨١,٢ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٤٥) " ضعف مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المدرسية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٤) ونسبة مئوية (٧٨,٨ %) .
- جاء المعوق العبارة رقم (٤٤) " الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) ونسبة مئوية (٧٧,٨ %) .



قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة.	ضعف مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة	الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسئولة عن
٤,٠٦	٣,٩٤	٣,٨٩

(شكل : ١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات المديرين لعبارات المحور الرابع " المعوقات الإدارية المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي " مرتبة تنازليًّا حسب النسبة المئوية

سادسا : عرض وتحليل النتائج ذات الصلة بالسؤال السادس :

ينص السؤال السادس من أسئلة الدراسة على ما يلي :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة ، والمرحلة ، وعدد طلاب المدرسة) بين متوسطات استجابات مديري المدارس فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجههم ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة ن = ٧٥) على درجة كل محور من المحاور الأربعة حسب متغير المؤهل و سنوات الخبرة والمرحلة وعدد الطلاب المدرسة .

١ - فيما يتعلق بتأثير المؤهل العلمي على معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر:

يوضح جدول (١٩) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمدى تأثير متغير المؤهل العلمي على استجابات مديري المدارس تجاه معوقات الإدارة المدرسية التي تعيق عمل مدراء المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بنوع المؤهل العلمي على مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

المحور	المجموعة	العدد	المتوسط (م)	الانحراف المعياري(ع)	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدالة لصالح
المحور الأول	تربوي	٦٢	٣,٥٤	٠,٦٢	-٠,٦٣٧	٧٣	٠,٥٢	غير دالة
	غير تربوي	١٣	٣,٦٦	٠,٥٩				
المحور الثاني	تربوي	٦٢	٣,٥٤	١,٠١	٠,١٠٩	٧٣	٠,٩١	غير دالة
	غير تربوي	١٣	٣,٥٠	١,١٤				
المحور الثالث	تربوي	٦٢	٣,٨١	٠,٦١	١,٣٢٧	٧٣	٠,١٨٩	غير دالة
	غير تربوي	١٣	٣,٥٤	٠,٨٠				
المحور الرابع	تربوي	٦٢	٣,٧٤	٠,٥١	٠,٦٦٥	٧٣	٠,٥٠	غير دالة
	غير تربوي	١٣	٣,٦٣	٠,٧٠				

وباستعراض بيانات الجدول السابق يمكن استخلاص النتائج التالية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المدراء تجاه معوقات الإدارةالمدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر على المحاور الأربعة ، وذلك في جميع المحاور وهي :

المحور الأول المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي .
المحور الثاني المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .
المحور الثالث المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم .
المحور الرابع المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

ويرجع الباحث بعدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء وفقًا لمتغير المؤهل حول المحاور الأربعة من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، بأن جميع مديري المدارس معلمين تم تكليفهم بالعمل الإداري ، وأن ما يواجه مديري المدارس من معوقات إدارة مدرسيّة ليس له علاقة تربطها بوجود مؤهل تربوي أو غير تربوي لديهم .

٢- فيما يتعلق بتأثير سنوات الخبرة على معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر:

يوضح جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمدى تأثير متغير سنوات الخبرة على استجابات مديري المدارس تجاه معوقات الإدارة المدرسية التي تعيق عمل مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية ، و الانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بسنوات الخبرة على مديري والمدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

المجموعة	العدد	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	١٥	٣,٥٥	٠,٦٤	٣,١٢	١,٢٢	٣,٥٢	٠,٨٥	٣,٣٥	٠,٥٨
من ٥ –أقل من ١٠ سنوات	٣٠	٣,٦١	٠,٦٣	٣,٤٣	١,٠٢	٣,٧٣	٠,٦٤	٣,٧٩	٠,٤٩
١٥ سنوات فأكثر	٣٠	٣,٥٢	٠,٥٨	٣,٨٥	٠,٨٦	٣,٩١	٠,٥١	٣,٨٤	٠,٥١

جدول (٢١)

استخدام تحليل التباين الأحادي المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بسنوات الخبرة على مديري و المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

البعد		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	ملاحظة
المحور الأول	بين المجموعات	٠,١١٤	٢	٥,٧٠	٠,١٤٨	٠,٨٦٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧,٧٢	٧٢	٠,٣٨			
	المجموع	٢٧,٨٤	٧٤				
المحور الثاني	بين المجموعات	٥,٨٠٨	٢	٢,٩٠	٢,٨٥٣	٠,٦٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٣,٢٨٥	٧٢	١,٠١			
	المجموع	٧٩,٠٩٣	٧٤				
المحور الثالث	بين المجموعات	١,٦٠٩	٢	٠,٨٠	١,٩٣١	٠,١٥٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٩,٩٨١	٧٢	٠,٤١			
	المجموع	٣١,٥٩٠	٧٤				
المحور الرابع	بين المجموعات	٢,٥٨٨	٢	١,٢٩	٤,٧٦٣	٠,٠١١	دالة
	داخل المجموعات	١٩,٥٥٩	٧٢	٠,٢٧			
	المجموع	٢٢,١٤٧	٧٤				

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات كل من المدراء تجاه معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، على المحاور التالية :

المحور الأول المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي .

المحور الثاني المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .

المحور الثالث المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات كل من المدراء تجاه معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، على المحاور التالية :

المحور الرابع المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

جدول رقم (٢٢)

استخدام اختبار شيفيه للتعرف على دلالة الفروق في المحور الرابع : المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بسنوات الخبرة على مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

المحور الرابع	المتغيرات		متوسط الاختلاف	الدلالة
	أقل من ٥ سنوات	من ٥ ـأقل من ١٠ سنوات	٠,٤٣-*	٠,٠٣
		١٥ سنوات فأكثر	٠,٤٨-*	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن دلالة الفروق لصالح مجموعة (أقل من ٥ سنوات) عند مقارنتها بالمجموعات الأخرى ، ومن خلال نتائج بعدم وجود تأثير لسنوات الخبرة على مدراء المدارس فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية التي تواجه مدراء المدارس الحكومية بمحافظة الخبر في المحاور الثلاثة الأولى ، وقد ظهر التأثير في المحور الرابع لدى مديري ويفسر الباحث هذا بقلة سنوات الخبرة لدى المدراء التي تراوحت خبرتهم بأقل من (٥) خمس سنوات في طرق التعامل مع المجتمع المحلي وكيف الاستفادة منه وتسخيره للمصلحة التعليمية ، في المقابل استطاع مديري المدارس الأكثر خبرة التقليل من حدة هذا المعوق .

٣- فيما يتعلق بتأثير المرحلة الدراسية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) على معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر:

يوضح جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمدى تأثير متغير المرحلة الدراسية على استجابات المدراء المدارس تجاه معوقات الإدارة المدرسية التي تعيق عمل مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

جدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بالمرحلة الدراسية على مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

المجموعة	العدد	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
ابتدائي	٤٣	٣,٥٦	٠,٦٦	٣,٧١	٠,٩١	٣,٨٨	٠,٦٣	٣,٧١	٠,٥٤
متوسط	١٧	٣,٦١	٠,٤٤	٣,٣٢	١,١٩	٣,٦٥	٠,٤٦	٣,٧٢	٠,٤٥
ثانوي	١٥	٣,٥٢	٠,٦٥	٣,٢٧	١,١٣	٣,٥٥	٠,٨٢	٣,٧٦	٠,٦٦

جدول (٢٤)

استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب ، المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بالمرحلة الدراسية على مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

المحاور		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة"ف"	مستوى الدلال	ملاحظة
المحور الأول	بين المجموعات	٦,٧٧	٢	٣,٣٨	٠,٨٨	٠,٩١٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧,٧٧	٧٢	٠,٣٨٦			
	المجموع	٢٧,٨٤	٧٤				
المحور الثاني	بين المجموعات	٣,١٦٨	٢	١,٥٨٤	١,٥٠٢	٠,٢٣٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٥,٩٢	٧٢	١,٠٥٥			
	المجموع	٧٩,٠٩	٧٤				
المحور الثالث	بين المجموعات	١,٥٠	٢	٠,٧٥١	١,٧٩٦	٠,١٧٣	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٠,٠٨	٧٢	٠,٤١٨			
	المجموع	٣١,٥٩	٧٤				
المحور الرابع	بين المجموعات	٣,٣٠	٢	١,٦٥١	٠,٥٤	٠,٩٤٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٢,١١	٧٢	٠,٣٠٧			
	المجموع	٢٢,١٤	٧٤				

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات كل من مديري تجاه معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، على المحاور التالية :

المحور الأول المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي .

المحور الثاني المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .

المحور الثالث المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم .

المحور الرابع المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

٤- فيما يتعلق بتأثير أعداد طلاب المدارس على معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر:

يوضح جدول (٢٥) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية واختبار (ت) لمدى تأثير متغير أعداد طلاب المدارس على استجابات مديري المدارس تجاه معوقات الإدارة المدرسية التي تُعيق عمل مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

جدول رقم (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بأعداد الطلاب في المدرسة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر .

المجموعة	العدد	المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
أقل من ٢٠٠ طالب	١١	٣,٤٣	٠,٥٧	٣,٥٦	١,٠٥	٣,٥٧	٠,٤٦	٣,٨١	٠,٦٥
من ٢٠٠ - أقل من ٥٠٠ طالب	٤٢	٣,٦٣	٠,٦١	٣,٧٧	٠,٨٧	٣,٧٤	٠,٦٤	٣,٦٨	٠,٥٧
٥٠٠ طالب فأكثر	٢٢	٣,٥٠	٠,٦٣	٣,٠٦	١,١٧	٣,٩١	٠,٧٣	٣,٧٥	٠,٤٥

جدول (٢٦)

استخدام تحليل التباين الأحادي لحساب ، المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية واختبار (ت) المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بأعداد طلاب المدارس على مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

المحاور		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	الدلالة لصالح
المحور الأول	بين المجموعات	٠,٤٦١	٢	٠,٢٣٠	٠,٦٠٦	٠,٥٤٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٧,٣٨٢	٧٢	٠,٣٨٠			
	المجموع	٢٧,٨٤٣	٧٤				
المحور الثاني	بين المجموعات	٧,٤٣٩	٢	٣,٧٢٠	٣,٧٣٨	٠,٠٢٩	دالة
	داخل المجموعات	٧١,٦٥٤	٧٢	٠,٩٩٥			
	المجموع	٧٩,٠٩٣	٧٤				
المحور الثالث	بين المجموعات	٠,٩٠٤	٢	٠,٤٥٢	١,٠٦٠	٠,٣٥٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٠,٦٨٦	٧٢	٠,٤٢٦			
	المجموع	٣١,٥٩٠	٧٤				
المحور الرابع	بين المجموعات	٠,١٧٥	٢	٨,٧٥	٠,٢٨٧	٠,٧٥١	غير دالة
	داخل المجموعات	٢١,٩٧٢	٧٢	٠,٣٠			
	المجموع	٢٢,١٤٧	٧٤				

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المدراء تجاه معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية(بنين) بمحافظة الخبر على المحاور التالية :

المحور الأول المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي .
المحور الثالث المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم .
المحور الرابع المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المدراء تجاه معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، على المحاور التالية:

المحور الثاني المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .

جدول رقم (٢٧)

استخدام اختبار شيفيه للتعرف على دلالة الفروق في المحور الثاني : المتعلقة بالمعوقات الإدارية ومدى تأثيرها بأعداد الطلاب في المدارس على مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر

المحور	المتغيرات		متوسط الاختلاف	الدلالة لصالح
المحور الثاني	٥٠٠ طالب فأكثر	أقل من ٢٠٠ طالب	٠,٥٠-	٠,٣٩٥
		من ٢٠٠- أقل من ٥٠٠ طالب	٠,٧١-	٠,٢٩

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن دلالة الفروق لصالح (٥٠٠ طالب فأكثر) عند مقارنتها بالمجموعات الأخرى ، و *من خلال نتائج بعدم وجود تأثير لأعداد الطلاب في المدارس على مديري المدارس فيما يتعلق با*لمعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر في المحاور : الأول ، والثالث ، والرابع ، وقد ظهر التأثير في المحور الثاني لدى المديرين ويفسر الباحث هذا بأن تزايد أعداد الطلاب في المدرسة (٥٠٠ طالب فأكثر) له تأثير ومعوق على الإدارة المدرسية فيما يخص المصادر المالية والمرافق والتجهيزات ، حيث أن بعض المدارس غير مجهزة بمرافق وتجهيزات متكاملة ، ولِضَعْف النواحي المالية بمدرسة ينتج عائق لدى مديري المدارس كلما زاد عدد الطلاب في المدرسة .

سابعًا : سبل التغلب على معوقات الإدارة المدرسية :

بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية والوقوف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وتحُدّ من عمل مديري المدارس ومن خلال دراسة النتائج السابقة وما توصل إليه الباحث بعد عرض و تحليل إجابة عينة الدراسة في المعوقات وبيان مدى تأثير سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي ونوعية المرحلة وأعداد الطلاب في المدرسة ، تمكن الباحث بوضع المقترحات للحَدّ من معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

١- حَصْر وتصنيف لمكونات معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مدراء المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .

بناءًا على نتائج البيانات المستخرجة من استبانه عينة الدراسة والبالغ عددها (٩٢) استبانة ، والتي تم توزيعها على مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، بهدف التعرف على ما يواجه مدراء تلك المدارس من معوق لعملهم الإداري من وجهة نظرهم ، ومن خلال إجابة أفراد العينة تم حصر وتصنيف العبارات التي حصلت على نسبة (٧٠ %) فأكثر من استجابة المدراء ، لوضع المقترحات ، وقد بلغ عدد تلك العبارات (٣٦) عبارة ، وهذه العبارات موزعة على محاور الاستبانة ، ومن خلال الجدول الذي سوف يعرض تلك العبارات التي صنفت بأن النسبة المئوية لها عالية وتحتاج إلى الوقوف عليها للحد منها أو القضاء عليها .

جدول رقم (٢٨)

عبارات معوقات الإدارة المدرسية التي حصلت على نسبة مئوية متوسطة (٧٠ %) فأكثر من استجابة مديري المدارس مرتبة تنازليًا بحسب النسبة المئوية في كل محور

م	المحور	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية
١	المحور الأول المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة	٤,٢٨	٨٥,٦
٢		نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة	٤,١٣	٨٢,٦
٣		ضعف الدافعية لدى المعلمين	٤,٠٩	٨١,٨
٤		عدم النضج الوظيفي عند المعلمين	٤,٠٤	٨٠,٨
٥		عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب نقص المعلمين	٣,٥٣	٧٠,٦
٦		ضعف تأهيل الكادر الإداري داخل المدرسة	٣,٥	٧٠

٧	المحور الثاني:المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .	قلة الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة	٣,٨٩	٧٧,٨
٨		قلة عدد عمال النظافة	٣,٧٤	٧٤,٨
٩		عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية	٣,٧٢	٧٤,٤
١٠		ضعف الصيانة للمبني المدرسي	٣,٦٩	٧٣,٨
١١		عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب،غرف الأنشطة ، المختبرات..الخ	٣,٦٤	٧٢,٨
١٢		ضعف المخصصات المالية المتعلقة بالأنشطة التعليمية	٣,٥٣	٧٠,٦
١٣	المحور الثالث : المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم .	عدم وجود الحوافز المادية لمدير المدرسة	٤,٤٤	٨٨,٨
١٤		كثرة المهام المطلوب إنجازها خلال فترة قصيرة	٤,٢٥	٨٥
١٥		كثرة التعاميم والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتًا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى	٤,٢٢	٨٤,٤
١٦		قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه	٤,١٤	٨٢,٨
١٧		ضعف التدريب وتطوير المهارات لدى المدير	٤	٨٠
١٨		غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية .	٣,٩	٧٨
١٩		عدم مراعاة حجم المدرسة في التعامل مع مدراء المدارس	٣,٨٦	٧٧,٢
٢٠		عدم وجود توازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة	٣,٨٢	٧٦,٤
٢١		ضعف التنسيق بين أقسام إدارة التعليم	٣,٧٧	٧٥,٤
٢٢		إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة	٣,٧٧	٧٤
٢٣		البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين	٣,٧	٧٣,٢
٢٤		اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعًا في المدارس	٣,٦٦	٧٣
٢٥		إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات	٣,٦٥	٧٢,٨
٢٦		تأخر توجيه المعلمين في حركات النقل	٣,٦٤	٧٢,٤

٢٧		عدم وجود مرجعية واضحة لتفسير التعاميم من الوزارة	٣,٦٢	٧٢,٢
٢٨		تأخر صدور حركة المدراء والوكلاء	٣,٦١	٧٢,٢
٢٩		التدخل المباشر في صلاحيات مدير المدرسة	٣,٥٦	٧١,٢
٣٠		ضعف التزام إدارة التعليم بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بعقاب الطلاب	٣,٥٣	٧٠,٦
٣١	المحور الرابع: المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة	٤,٠٦	٨١,٢
٣٢		ضعف مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المدرسية	٣,٩٤	٧٨,٨
٣٣		الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء	٣,٨٩	٧٧,٨
٣٤		عدم وجود خطة واضحة لربط المدرسة بالمجتمع	٣,٧٧	٧٥,٤
٣٥		قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة	٣,٧٠	٧٤
٣٦		قلة زيارات أولياء الأمور للمعلمين	٣,٥٧	٧١,٤

٢- بناء على البيانات المُعْطاة من الجدول السابق سوف يتم تناول معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، التي ينبغي على وزارة التربية والتعليم وكذلك الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية ومراكز الإشراف التربوي التابعة لها ، وأصحاب الاختصاص الوقوف عليها والعمل للحَدّ أو القضاء عليها .

أ- للتغلب على المعوقات الخاصة بجانب مدير المدرسة والتنظيم المدرسي .

- التقليل من الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة ، وتوزيع المهام على الطاقم الإداري .
- توفير الكادر الإداري المتكامل في المدرسة .
- حث المعلمين وترغيبهم في هذه المهنة ، وبيان منزلة المعلم عبر التاريخ الإسلامي مع المحفزات المادية والمعنوية .

- تشجيعهم على النمو الذاتي ، والرقابة الذاتية مع عقد دورات تدريبية وورش عمل تختص بجوانب القصور لديهم .
- توفير كافة احتياجات المدارس من المعلمين قبل بَدْء العام الدراسي .
- تأهيل الكادر الإداري داخل المدرسة عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل حسب الاحتياج الفعلي .

ب- للتغلب على المعوقات الخاصة بجانب المصادر المالية والمرافق والتجهيزات :

- تزويد المدارس ذات الاعتمادات المالية الضعيفة بمخصصات مالية تساعدها على تغطية الاحتياجات الأساسية للمدرسة .
- التعاقد مع شركات متخصّصة في مجال النظافة ويكون ذلك عن طريق إدارات التعليم وتزويد المدارس بما يكفيها بحسب أعداد الطلاب .
- توفير التجهيزات والوسائل التعليمية لكافة المدارس .
- تنظيم أعمال الصيانة للمباني المدرسية وتجهيز مراكز الإشراف التربوي بقسم للصيانة ، لمتابعتها والإشراف عليها بشكل مباشر .
- تجهيز المدارس وتصميمها بحيث تكون المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب ، غرف الأنشطة ، المختبرات ، المعامل) متكاملة .
- دعم المدارس بالمخصصات المالية المتعلقة بالأنشطة التعليمية .

ج- للتغلب على المعوقات الخاصة بجانب العلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم :-

- أهمية وضع المحفزات المادية لمدير المدرسة بحسب المرحلة الدراسية .
- وضع جدولة للمهام والأعمال المطلوبة من مدير المدرسة إنجازها وتحديد طرق الإرسال .
- الموازنة ما بين التعاميم والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها لا يتطلب وقتًا وجُهْدًا على حساب الأعمال الأخرى .
- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل توزيع المسؤوليات الملقاة على عاتقه .

- تحسين وتطوير المهارات لدى مديري المدارس خصوصًا فيما يتعلق بالجانب الإداري .
- إلغاء الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية واستبدالها بنظم إدارية حديثة .
- مراعاة حجم المدرسة في التعامل مع مديري المدارس .
- خَلق توازنٍ بين المسؤوليات والصلاحيّات الممنوحة لمدير المدرسة .
- ربط التنسيق بين أقسام إدارة التعليم وبين الجهات التابعة لها .
- الأخذ برأي مدير المدرسة فيما يتعلق بإجراء التشكيلات المدرسية خصوصًا في الكادر الإداري .
- السرعة في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين .
- وَضْع اللوائح على أسُسٍ واقعيّةٍ يَسهُل تطبيقها في المدارس .
- الإسراع في توجيه المعلمين في حركات النقل .
- توحيد المرجعية لتفسير تعاميم الوزارة .
- الإسراع في صدور حركة المدراء والوكلاء .
- عدم التدخل في صلاحيات مدير المدرسة .
- على إدارة التعليم الأخْذ بعين الاعتبار بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بعقاب الطلاب.

د- للتغلب على معوقات الخاصة بجانب العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :-

- توعية أولياء الأمور بأهمية الاهتمام بأبنائهم الطلبة .
- تفعيل دور المجتمع المحلي في المساهمة بالأنشطة المدرسية .
- تصحيح المفاهيم الخاطئة عن المدرسة بأنها هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء .
- وضع خطط وبرامج لربط المدرسة بالمجتمع .
- حثُّ أولياء الأمور على أهمية الزيارات للاطلاع على مستوى تحصيل أبنائهم العلمي والسلوكي .
- الاستفادة من وسائل التكنولوجيا لتسهيل متابعة أولياء الأمور لأبنائهم الطلاب .

ثامنًا : النتائج والتوصيات :

أ- ملخص نتائج الدراسة الميدانية :

أشارت نتائج الدراسات الميدانية إلى ما يلي :

١. أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات فيما يخص الإدارة المدرسية بنسبة مئوية متوسطة بلغت (٧٢,٩٩ %) ومتوسط حسابي (٣,٦٤) .
٢. أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم احتلت المرتبة الأولى بنسبة مئوية متوسطة بلغت (٧٥,٣٣ %) .
٣. أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات تتعلق بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة مئوية متوسطة بلغت (٧٤,٥٣ %) .
٤. أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات تتعلق بالعلاقة بين مدير المدرسة والتنظيم المدرسي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية متوسطة بلغت (٧١,٣٥ %) .
٥. أن مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر لديهم معوقات تتعلق بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات احتلت المرتبة الرابعة بنسبة مئوية متوسطة بلغت (٧٠,٧٦ %) .
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء متعلقة بوجود مؤهل تربوي أو مؤهل غير تربوي من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر .
٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء متعلقة بسنوات الخبرة من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، وذلك في المكونات التالية : المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ، والمعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ، والمعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم .

٨. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء متعلقة بسنوات الخبرة من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر، وذلك في المكونات التالية : المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

٩. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء بالمرحلة الدراسية (ابتدائي – متوسط - ثانوي) من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، وذلك في المكونات التالية : المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ، والمعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ، والمعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم ، والمعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

١٠. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء بأعداد طلاب المدرسة من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، وذلك في المكونات التالية : المعوقات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ، والمعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم ، والمعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

١١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء بأعداد طلاب المدرسة (٥٠٠) طالب فأكثر من حيث معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر ، وذلك في المكونات التالية : المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .

١٢. جاءت العبارة رقم (٣٩) " عدم وجود الحوافز المادية لمدير المدارس " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٤) ونسبة مئوية (٨٨,٨ %) من حيث أكثر المعوقات تأثيرًا في عمل مديري المدرسة .

١٣. جاءت العبارة رقم (٣) " كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٨) ونسبة مئوية (٨٥,٦ %) من حيث أكثر المعوقات تأثيرًا في عمل مديري المدرسة .

١٤. جاءت العبارة رقم (٤١) " كثرة المهام المطلوب إنجازها خلال فترة قصيرة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٥) ونسبة مئوية (٨٥ %) من حيث أكثر المعوقات تأثيرًا في عمل مديري المدرسة .

ب – التوصيات :

على ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

١- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بالمعالجة السريعة وبصورة صحيحة لمعوقات الإدارة المدرسية حيث بيَّنت الدراسة أن أكبر معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس بمحافظة الخبر كانت من إدارة التربية والتعليم نفسها ، حيث تصدرت المرتبة الأولى في المعوقات .

٢- على إدارات التربية والتعليم النزول إلى الميدان التعليمي وتلمُّس حاجات الإدارات المدرسية والوقوف على المُسَبِّبات التي تعوق عمل مديري المدارس فيها.

٣- أن تقوم إدارة التربية والتعليم بوضع الحلول العملية للحَدّ من معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مدراء المدارس .

٤- توفير الحوافز المادية والمعنوية حيث بيَّنت الدراسة أنها من أكثر العناصر تأثيرًا على مدراء المدارس على عملهم الإداري بحيث تتوافق مع طبيعة المرحلة و الإنجاز .

٥- تطوير قنوات الاتصال بين الإدارة المدرسية والإدارة التربوية .

٦- توفير الأجهزة والوسائل المساعدة في العمل الإداري للتّقليل من الجُهد والوقت المبذول .

٧- تثقيف المجتمع والتعاون مع مختلف الهيئات لتحسين المستوى الثقافي والاجتماعي .

٨- الوقوف على جميع المستجدات في الميدان التربوي .

٩- متابعة المشاكل التي يتعرض لها مدير المدرسة في إدارته أولاً بأول .

١٠- التخفيف من الروتين وكثرة السجلات والمكاتبات غير الهامة .

١١- التصرّف بشكل مَرن حسب الموقف دون الإخْلال بالنظام .

١٢- وضع خطة وبرامج معلنة للحَدّ من معوقات الإدارة المدرسية .

١٣- وضع نظم وبرامج مساعدة للمدراء للتغلب على معوقات الإدارة المدرسية .

١٤- توزيع استفتاءات واستبانات مع نهاية كل عام دراسي عن المعوقات التي واجهت مدراء المدارس في هذا العام بهدف معالجتها في العام الذي يليه.

التوصيات في مجال الدراسات والبحوث :

يقترح الباحث على ضوء هذه الدراسة إجراء دراسات أخرى حول الموضوعات التالية :

١- إجراء دراسة تتناول أحد المعوقات الإدارية التي تناولتها الدراسة بشكل مُوَسَّع .

٢- إجراء دراسة تتناول معوقات أخرى ، غير تلك المعوقات التي تناولتها هذه الدراسة ، مع مقارنتها بمعوقات هذه الدراسة .

٣- إجراء دراسة مماثلة على عينة أكبر من مديري المدارس في المملكة العربية السعودية على أن تكون هذه العينة ممثِّلة لمختلف مناطق المملكة .

٤- إجراء دراسة مماثلة على عينة من مديرات المدارس بالرئاسة العامة لتعليم البنات بمحافظة الخبر، بحيث تتضمن معوّقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديرات المدارس ، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية .

٥- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع هذه الرسالة التي يمكن أن يكون كل سؤال من أسئلتها موضوعًا مستقلًا لأهمية هذه الأسئلة في سبيل الحَدّ من تلك المعوقات التي تواجه مديري المدارس .

المراجع

- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.

أولا :المراجع العربية :

أ- الكتب:

١. أبـو فـروة ، إبـراهيم محمـد .(١٩٩٧). **الإدارة المدرسـية** . (ط ٢) . طـرابلس : الجامعـة المفتوحة .

٢. أحمد ، أحمد إبـراهيم .(١٩٩١). **نحـو تطـوير الإدارة المدرسية** : سلسلة دراسات نظريـة وميدانية . (ط ١). الإسكندرية : دار المطبوعات الجديدة .

٣. أحمد ، أحمد إبـراهيم .(٢٠٠١). **الإدارة المدرسية فـي الألفيـة الثالثـة** ، الإسكندرية : مكتبـة المعارف .

٤. أحمـد ، أحمـد إبـراهيم .(٢٠٠٣). **الإدارة المدرسـية فـي مطلـع القـرن الحـادي والعـشرين** ، القاهرة : دار الفكر العربي .

٥. الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية **التقرير الإحصائي لمركز الخبر** لعام ١٤٢٨-١٤٢٩ .

٦. الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية **التقرير الإحصائي لمركز الظهران** لعام ١٤٢٨-١٤٢٩.

٧. البـوهي ، فـاروق شـوقي .(٢٠٠١). **الإدارة التعليميـة والمدرسية** ، القـاهرة : دار قبـاء للنشر والطباعة والتوزيع .

٨. الحر ، عبد العزيز .(٢٠٠١). **مدارس المستقبل** ، الدوحة : مطابع الدوحة الحديثة المحدودة .

٩. الحقيل ، سليمان عبد الرحمن .(١٩٩٦). **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية**، (ط ٧) ، المملكة العربية السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية .

١٠. الحقيل، سليمان عبد الرحمن .(٢٠٠٤). **الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية** . (ط ٨) . المملكة العربية السعودية : مكتبة الملك فهد الوطنية .

١١. السلوم ، حمد إبراهيم .(١٩٩١). **التعليم العام في المملكة العربية السعودية** ، واشنطن : مطابع انترناشيونال جرافكس .

١٢. الطخيس ، إبراهيم عبد الله .(١٤٢٢). **الإدارة التربوية** ، الرياض : دار ابن سينا للنشر .

١٣. العمايرة ، محمد حسن .(٢٠٠١). **مبادئ الإدارة المدرسية** ، عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

١٤. الفيروزأبادي ، الإمام مجد الدين محمد ، **القاموس المحيط** .(ط١). مجلد (٣)، بيروت : دار الكتب العلمية .

١٥. المحامدة ، ندى عبدالرحمن .(٢٠٠٥). **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية** ، (ط ١) عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

١٦. المسعري ، زاهر علي .(٢٠٠٤). **فن الإدارة المدرسية** ، المملكة العربية السعودية : مكتبة المتنبي .

١٧. مملكة العربية السعودية ، وزارة التربية والتعليم ، **التقرير الوطني الشامل عن التعليم في المملكة العربية السعودية** لعام (١٤٢٠) .

١٨. المملكة العربية السعودية ، وزارة التربية والتعليم ، **القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام** . (١٤٢٣) .

١٩. المملكة العربية السعودية ، وزارة التربية والتعليم ، **مركز الحاسب الآلي والمعلومات الإحصائية** لعام .(١٤٢٨/١٤٢٩) .

٢٠. المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ،**القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام** .(١٤٢٠).

٢١. المملكة العربية السعودية ، وزارة المعارف ، **قسم الإحصاء بمركز المعلومات** ، التوثيق التربوي ، العددان ٣١-٣٢ .(١٤١١/١٤١٢). .

٢٢. النوري ، عبدالغني .(١٤١١). **اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية** ، (ط١) الدوحة : دار الثقافة .

٢٣. رمزي ، عبد القادر رمزي .(١٩٩٧). **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي** ، (ط٢) عمان، الأردن .

٢٤. شحاتة ، حسن .(٢٠٠٤). **مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي** ، القاهرة : الدار المصرية اللبنانية .

٢٥. عابدين ، محمد عبد القادر .(٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية الحديثة** ، عمان ، الأردن : دار الشروق .

٢٦. عبدا لخالق ، عبد الخالق فؤاد و علي ، محمد محمود .(٢٠٠٥). **دراسات في الإدارة والتخطيط التربوي** ، (ط١) ، الدمام ، المملكة العربية السعودية : مكتبة المتنبي .

٢٧. عبيدات ، ذوقان وأبو السميد ، سهيلة .(٢٠٠١). **البحث العلمي** . (ط٧) .عمان ، الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

٢٨. عرفات ، سليمان .(١٩٩٨). **استراتجية الادارة في التعليم** . (ط٢) .القاهرة ، مصر : مكتبة الأنجلو المصرية .

٢٩. فهمي ، محمد سيف الدين و محمود ، حسن عبد المالك .(١٩٩٣). **تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي** ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .

٣٠. قدري ، محمد طه .(١٩٩٩). **التنظيم المدرسي** ، مقال منشور في موسوعة سفير لتربية الأبناء، المجلد(١) ، القاهرة : شركة سفير للنشر والتوزيع .

٣١. قراقزة ، محمود عبد القادر علي .(١٩٩٣). **نحو إدارة تربوية واعية** ، بيروت : دار الفكر العربي .

٣٢. مصطفى ، حسن .(١٩٩٠). **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية** . (ط٢) . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .

٣٣. مصطفى ، صلاح عبد الحميد .(١٤٢٠). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الرياض : دار المريخ .

٣٤. مصطفى صلاح عبد الحميد .(١٤٢٢). **الإدارة والتخطيط التربوي المفاهيم _ الأسس _ التطبيقات**، دبي ، دولة الإمارات العربية : دار القلم للنشر والتوزيع .

٣٥. مكتب التربية العربي لدول الخليج .(١٩٩٦). **الإدارة التربوية على المستوى المحلي والمدرسي**، الرياض : مكتب التربية العربية لدول الخليج .

٣٦. مكتب التربية العربي لدول الخليج .(١٩٨٣). **وثيقة استشراف – مستقبل العمل التربوي**، الرياض : مكتب التربية العربية لدول الخليج .

٣٧. مكتب التربية العربي لدول الخليج .(٢٠٠٠). **وثيقة استشراف – مستقبل العمل التربوي**، الرياض : مكتب التربية العربية لدول الخليج .

ب- الرسائل و البحوث:

٣٨. الخنجر ، مرزوق ملفي .(٢٠٠١). **المشكلات الرئيسية التي تواجهها إدارة مدارس البنين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من نظر مديري المدارس والمعلمين دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن .

٣٩. الشهراني ، علي بن معجب .(١٤٢١). **الصعوبات الإدارية التي تواجه مديري المدارس المتوسطة ومعلميها بمدينة الرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية، المملكة العربية السعودية .

٤٠. العساف ، وفاء بنت عبد العزيز .(١٤٢٥). **واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، كلية التربية المملكة العربية السعودية .

٤١. العمري ، أيمن أحمد إبراهيم .(١٩٩٠). **معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، إربد ، الأردن .

٤٢. اللواتي ، محمد شهاب حبيب .(١٩٩٢). **المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية بسلطنة عمان** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية .

٤٣. المدحجي ، منصور قاسم .(١٩٩١). **المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن .

٤٤. المعمري ، سيف بن سعيد بن ماجد .(١٩٩٨). **المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية .

٤٥. الهنائي ، منيرة خميس .(٢٠٠٢). **معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية بالداخل** ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية ، سلطنة عمان .

٤٦. سليمان ، مهدي كامل .(١٩٩٩). **معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظة نابلس وطولكرم** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، فلسطين .

٤٧. عليمات ، صالح نبيل .(٢٠٠١). **مشكلات الإدارة في المدارس الأساسية في محافظة المفرق الأردنية** ، بحث غير منشور، جامعة اليرموك كلية التربية والفنون قسم الإدارة وأصول التربية .

٤٨. قزاز ، عبد الله يحيى .(١٤٢٠). **أهم المشكلات الإدارية التي تواجه مدراء المدارس المتوسطة بمكة المكرمة ومقترحات لحلها** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية، المملكة العربية السعودية .

٤٩. يونس ، كمال خليل .(١٩٩٦). **الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل،** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

ج- الدوريات والمجلات :

٥٠. البابطين ، عبد الرحمن عبد الوهاب .(١٤٢٥). **معوقات مديرو مدارس التعليم العام في استثمار الوقت المدرسي** ، بحوث تربوية جامعة الإمام محمد بن سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

٥١. الحبيب ، فهد إبراهيم .(١٩٩٣). **مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية** ، مجلة الدراسات التربوية ، (٤٧) .

٥٢. الطخيس ، إبراهيم عبد الله .(١٤١٥). **مشكلات إدارية وتربوية تواجه الإدارة التربوية** ، بحوث تربوية ، كلية المعلمين ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

٥٣. الطويبي ، عمر بشير .(١٩٨٧). **الإدارة المدرسية وظائفها ومؤهلاتها** ، مجلة كلية التربية العدد٦، جامعة الفاتح ، ليبيا .

٥٤. المنيع ، محمد عبد الله .(١٩٨٨). **بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية**، المجلة التربوية ، المجلد (١٧) .

٥٥. باعباد ، علي هود .(١٤٢١). " **المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية** "المجلة التربوية ، جامعة صنعاء .

٥٦. حسين ، فضيلة عباس .(١٩٩٤). **مشكلات إدارة المدارس الإعدادية للبنات في محافظة بغداد- أسبابها ومقترحات علاجها** ، مجلة كلية آداب المستنصرية ، (١٠) .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1. Anderson, Roy Bruce (1986) " **Problems Associated With Provision of Rural Special Education Services** " Ed. D. University of Southern California.

2. Bernes,R.G (1990) "**Based Management at the 6 level: overcoming blockages to implementation**" Dissertation Abstract International, (50).

3. Boullion, Bertha M. (1996) " **Socialization Experiences of Beginning Ele . Principals In Selected California School Districts** " , Dissertation Abstracts International, (57).

4. Blood, J. and Miller, I. (1980) " **Factors Affecting and Principal ship Yesterday and Today** ", The New Mexico Principal ship Study, (Part1).

5. Gilman, David and Others (1998)."**Educational Problems for the 21st century**", Contemporary Education.

6. Hatch, Yab. Carole Mac. (1989), **A study of Principals, Perceptions of Their Role and Their Educational Administration Programs, Perceived Effectiveness as Related to That Role** (PhD Saint Louis University, 1988). Dissertation Abstracts International,(49).

7. Highett, Neville (1990) **A study prepared for the Annual Meeting of the International Congress for School Effectiveness and Improvement** Australia (New South Wales).

8. Osterman, karen-F.(1993) " **Problems of practice from the principals perspective**", Eric Service.

9. Wesley, h. William (1992)."**An analysis of Problems identified by school superintendents in Alabama**, Ed. D. Alabama state University, dissertation Abstracts international.

الملاحق

ملحق رقم (١) : الاستبانة في صورتها المبدئية .

ملحق رقم (٢) : الخطاب الموجه للسادة المحكمين .

ملحق رقم (٣) : أسماء السادة محكمي أداة الدراسة .

ملحق رقم (٤) : الاستبانة في صورتها النهائية .

ملحق رقم (٥) : مخاطبة الجهات الرسمية .

ملحق رقم (٦) : موافقة إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية بتطبيق الاستبانة.

ملحق رقم (١)

الاستبانة في صورتها المبدئية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية

مملكة البحرين
الجامعة الخليجية
كلية التربية
برنامج الماجستير

تخصص القيادة والإدارة التربوية

الأستاذ مدير المدرسة / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته **وبعد**

يقوم الباحث بدراسة عنوانها " معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمدينة الخبر" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية . وقد تم بناء هذه الاستبانة في أربعة أبعاد تمثل بعض معوقات العمل الإداري بالمدرسة والتي تحد من فعالية الإدارة وتحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها كما خطط لها . ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال وسعيا نحو الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية نحو الأفضل ، يرجى تكرمكم بالاطلاع وإبداء الرأي للاستفادة من توجهاتكم و خبراتكم في هذا المجال .

ولكم جزيل الشكر
مع وافر الاحترام والتقدير

أخوك
حمد صالح الدوسري

(٠٥٥٤٨٠٨٤٠٨)

Hamad_sa٧٧@hotmail.com

أولا : بيانات عامة

من فضلك ضع إشارة (✓) في المكان المناسب :

أ- الاسم اختياري : .....

ب- المؤهل العلمي :
- ○ بكالوريوس
- ○ ماجستير فما فوق

ج- نوع المؤهل :
- ○ تربوي
- ○ غير تربوي

د- عدد سنوات الخبرة في الإدارة :
- ○ أقل من خمس سنوات
- ○ من ٥- اقل من ١٠سنوات
- ○ ١٠ سنوات فأكثر

ح- عدد سنوات الخبرة في التعليم :
- ○ أقل من ١٠سنوات
- ○ من ١٠- أقل من ١٥سنوات
- ○ ١٥ سنوات فأكثر

خ- المرحلـــــــــــــــــــة :
- ○ ابتدائي
- ○ متوسط
- ○ ثانوي

عدد طلاب المدرسة :
- ○ أقل من ٢٠٠طالب
- ○ من ٢٠٠- أقل من ٥٠٠طالب
- ○ ٥٠٠طالب فأكثر

معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية(بنين) بمدينة الخبر

الرقم	السؤال	درجة وجود المعوق				
أولا	معوقات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	ضعف تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة .					
٢	قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة .					
٣	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة .					
٤	عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب نقص المعلمين .					
٥	قلة توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط .					
٦	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة .					
٧	قلة توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال .					
٨	عدم النضج الوظيفي عند المعلمين .					
٩	ضعف الدافعية لدى المعلمين .					
١٠	ضعف تأهيل الكادر الإداري داخل المدرسة .					
١١	عدم وضوح الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها .					
١٢	عدم وضع خطة العمل الخاصة بالمدرسة .					
	معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور:					
ثانياً	المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١٣	قلة الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة .					
١٤	عدم صلاحية المبنى المدرسي .					
١٥	ضعف الصيانة للمبني المدرسي .					
١٦	عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب،غرف الأنشطة ، المختبرات..الخ .					
١٧	عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية .					
١٨	تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة .					
١٩	ضعف المخصصات المالية المتعلقة بالأنشطة التعليمية .					
٢٠	قلة عدد عمال النظافة .					
	معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور:					

ثالثاً	المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٢١	عدم وضوح اللوائح والتعاميم الصادرة من الوزارة.					
٢٢	كثرة التعاميم والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى .					
٢٣	اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعيا في المدارس .					
٢٤	ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والإدارة التابعة لها .					
٢٥	ضعف التزام إدارة التعليم بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بعقاب الطلاب .					
٢٦	إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات .					
٢٧	البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين .					
٢٨	غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية .					
٢٩	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة .					
٣٠	إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة .					
٣١	التدخل المباشر في صلاحيات مدير المدرسة .					
٣٢	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه .					
٣٣	عدم وجود مرجعية واضحة لتفسير التعاميم من الوزارة .					
٣٤	تأخر توجيه المعلمين في حركات النقل .					
٣٥	تأخر صدور الحركة المدراء والوكلاء .					
٣٦	ضعف التنسيق بين أقسام إدارة التعليم .					
٣٧	عدم وجود توازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة .					
٣٨	عدم مراعاة حجم المدرسة في التعامل مع مدراء المدارس .					
٣٩	عدم وجود الحوافز المادية لمدير المدارس .					
٤٠	قلة الحوافز المعنوية لمدير المدرسة .					
٤١	ضعف التدريب وتطوير لمهارات لدى المدير .					
٤٢	كثرة المهام المطلوبة إنجازها خلال فترة قصيرة .					

معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور:

.....

.....

.....

.....

رابعاً	المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٤٣	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة .					
٤٤	قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة .					
٤٥	الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسئولة عن تربية الأبناء .					
٤٦	ضعف مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المدرسية .					
٤٧	إهمال دور مجلس الآباء .					
٤٨	عدم وجود خطة واضحة لربط المدرسة بالمجتمع .					
٤٩	ضعف مشاركة المدرسة في المناسبات المختلفة .					
٥٠	قلة زيارات أولياء الأمور للمعلمين .					
	معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور:					

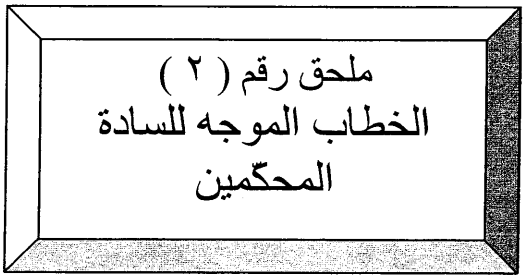
ما هي مقترحاتك للتغلب على هذه المعوقات ؟

.....

.....

.....

.....


ملحق رقم (٢)
الخطاب الموجه للسادة
المحكّمين

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الخليجية
كلية التربية
برنامج الماجستير

تخصص القيادة والإدارة التربوية

السيد الأستاذ / حفظه الله
السيد الدكتور / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الباحث بدراسة عنوانها " معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية . وقد تم بناء هذه الاستبانة في أربعة أبعاد تمثل بعض معوقات العمل الإداري بالمدرسة والتي تحد من فعالية الإدارة وتحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها كما خطط لها . ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال وسعيا نحو الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية نحو الأفضل، يرجى تكرمكم بالاطلاع وإبداء الرأي للاستفادة من توجهاتكم وخبراتكم في هذا المجال ، وقد اعتمد الباحث على نوعية المهام الإدارية لمدير المدرسة في تحديد المعوقات .

وتتكون الاستبانة من جزئين ، الأول خاص بالبيانات الشخصية أما الثاني فيتضمن أربع محاور وهي :

١- معوقات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي .
٢- المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات .
٣- المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم .
٤- المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .

علماً بأن استجابة أفراد عينة الدراسة وهم مدراء المدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخبر على محاور الاستبانة ستكون وفق تدرج خماسي يتكون من العبارات التالية :

الرقم	السؤال	درجة وجود المعوق				
أولا		كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي ، فإنني آمل التكرم بتحكيم الصدق الظاهر للاستبانة وإبداء رأيكم في مدى وضوح العبارة – مدى مناسبتها لما تتضمنه ومن ثم إدخال أي تعديلات أو إضافات ترونها لتحسين الاستبانة ، مع شكري وتقديري .

الباحث : حمد بن صالح الدوسري(٠٥٥٤٨٠٨٤٠٨) Hamad_sa٧٧@hotmail.com

ملحق رقم (٣)

أسماء السادة محكمي أداة الدراسة

بيان بأسماء السادة المحكمين

م	اسم المحكم	التخصص	الجهة
١	أ.د احمد عبدالحميد الشافعي	إدارة وأشراف تربوي	كلية التربية بجامعة الملك سعود
٢	أ.د حسن عبد المالك محمود	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٣	أ.د سعاد معروف محمد	علم النفس التربوي	الجامعة الخليجية البحرين
٤	أ.د عبدالعزيز عبدالوهاب البابطين	إدارة وأشراف تربوي	كلية التربية بجامعة الملك سعود
٥	د. عبدالرسول عبدالباقي عبداللطيف	علم نفس (تربية خاصة)	الجامعة الخليجية البحرين
٦	أ. عبدالرحمن الغفيلي	إدارة مدرسية	إدارة التعليم الشرقية رئيس قسم الإدارة المدرسية
٧	أ. عبدالرحمن راشد السلطان	دراسات إسلامية	وكيل مدرسة ثانوية الإمام سعود الكبير
٨	أ. علي الشهبول	علم نفس تربوي	إدارة التعليم الشرقية مشرف توجيه وإرشاد
٩	أ. عمرأحمد الغامدي	اجتماعيات	إدارة التعليم الشرقية رئيس قسم خدمات الطلاب
١٠	أ. محمد إبراهيم الهزاع	دراسات إسلامية	مساعد مدير مركز الإشراف التربوي بالخبر
١١	أ. ممدوح إبراهيم فتح الدين	دراسات إسلامية	مساعد مدير مركز الإشراف التربوي بالخبر
١٢	أ. يحيى محمد الزهراني	إدارة مدرسية	مركز الإشراف التربوي بالظهران

ملحق رقم (٤)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية

مملكة البحرين
الجامعة الخليجية
كلية التربية
برنامج الماجستير

تخصص القيادة والإدارة التربوية

الأستاذ مدير المدرسة / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته **وبعد**

يقوم الباحث بدراسة عنوانها " معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمدينة الخبر" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية . وقد تم بناء هذه الاستبانة في أربعة أبعاد تمثل بعض معوقات العمل الإداري بالمدرسة والتي تحد من فعالية الإدارة وتحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها كما خطط لها . ورغبة في الاستفادة من خبراتكم في هذا المجال وسعيا نحو الارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية نحو الأفضل ، يرجى تكرمكم بالاطلاع وإبداء الرأي للاستفادة من توجهاتكم و خبراتكم في هذا المجال .

ولكم جزيل الشكر
مع وافر الاحترام والتقدير

أخوك
حمد صالح الدوسري

Hamad_sa٧٧@hotmail.com

(٠٥٥٤٨٠٨٤٠٨)

أولا : بيانات عامة

من فضلك ضع إشارة (✓) في المكان المناسب :

أ- الاسم اختياري : .....

ب- المؤهل العلمي :
- ○ بكالوريوس
- ○ ماجستير فما فوق

ج- نوع المؤهل :
- ○ تربوي
- ○ غير تربوي

د- عدد سنوات الخبرة في الإدارة :
- ○ أقل من خمس سنوات
- ○ من ٥- اقل من ١٠سنوات
- ○ ١٠ سنوات فأكثر

ح- عدد سنوات الخبرة في التعليم :
- ○ أقل من ١٠سنوات
- ○ من ١٠- أقل من ١٥سنوات
- ○ ١٥ سنوات فأكثر

خ- المرحلـــــــــــــــــــة:
- ○ ابتدائي
- ○ متوسط
- ○ ثانوي

عدد طلاب المدرسة :
- ○ أقل من ٢٠٠طالب
- ○ من ٢٠٠- أقل من ٥٠٠طالب
- ○ ٥٠٠طالب فأكثر

استبانة معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر بالمملكة العربية السعودية

الرقم	السؤال	درجة وجود المعوق				
أولا	معوقات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١	ضعف تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة .					
٢	قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة .					
٣	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة .					
٤	عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب نقص المعلمين .					
٥	قلة توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط .					
٦	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة .					
٧	قلة توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال .					
٨	عدم النضج الوظيفي عند المعلمين .					
٩	ضعف الدافعية لدى المعلمين .					
١٠	ضعف تأهيل الكادر الإداري داخل المدرسة .					
١١	عدم وضوح الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها .					
١٢	عدم وضع خطة العمل الخاصة بالمدرسة .					
	معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور :					
ثانياً	المعوقات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١٣	قلة الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة .					
١٤	عدم صلاحية المبنى المدرسي .					
١٥	ضعف الصيانة للمبنى المدرسي .					
١٦	عدم كفاية وملائمة المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب ، غرف الأنشطة ، المختبرات..الخ					
١٧	عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية .					
١٨	تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة.					
١٩	ضعف المخصصات المالية المتعلقة بالأنشطة التعليمية .					
٢٠	قلة عدد عمال النظافة .					
	معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور:					

ثالثاً	المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة وإدارة التربية والتعليم	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٢١	عدم وضوح اللوائح والتعاميم الصادرة من الوزارة .					
٢٢	كثرة التعاميم والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى .					
٢٣	اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعيا في المدارس .					
٢٤	ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والإدارة التابعة لها .					
٢٥	ضعف التزام إدارة التعليم بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بعقاب الطلاب .					
٢٦	إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات .					
٢٧	البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين .					
٢٨	غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية .					
٢٩	إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة .					
٣٠	التدخل المباشر في صلاحيات مدير المدرسة .					
٣١	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه .					
٣٢	عدم وجود مرجعية واضحة لتفسير التعاميم من الوزارة .					
٣٣	تأخر توجيه المعلمين في حركات النقل .					
٣٤	تأخر صدور الحركة المدراء والوكلاء .					
٣٥	ضعف التنسيق بين أقسام إدارة التعليم .					
٣٦	عدم وجود توازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة .					
٣٧	عدم مراعاة حجم المدرسة في التعامل مع مدراء المدارس .					
٣٨	عدم وجود الحوافز المادية لمدير المدارس .					
٣٩	قلة الحوافز المعنوية لمدير المدرسة .					
٤٠	ضعف التدريب وتطوير لمهارات لدى المدير .					
٤١	كثرة المهام المطلوبة إنجازها خلال فترة قصيرة .					

معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور :

.....

.....

.....

.....

رابعاً	المعوقات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٤٢	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة .					
٤٣	قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة .					
٤٤	الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء .					
٤٥	ضعف مساهمة المجتمع المحلي في تفعيل الأنشطة المدرسية .					
٤٦	إهمال دور مجلس الآباء .					
٤٧	عدم وجود خطة واضحة لربط المدرسة بالمجتمع .					
٤٨	ضعف مشاركة المدرسة في المناسبات المختلفة .					
٤٩	قلة زيارات أولياء الأمور للمعلمين .					
	معوقات أخرى للإدارة المدرسية تود إضافتها في هذا المحور :					

ما هي مقترحاتك للتغلب على هذه المعوقات ؟

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (٥)

مخاطبة الجهات الرسمية

الجامعة الخليجية
GULF UNIVERSITY

كلية التربية

عمادة كلية : التربية
الرقم : جخ 55 / 73
التاريخ : 24 / 4 / 2007م

سعادة الدكتور / مدير عام التربية و التعليم بالمنطقة الشرقية

المحترم

تحية طيبة .....وبعد

نحيط سعادتكم علماً بأن الطالب / حمد الدوسري قد سجل رسالة الماجستير فى التربية : تخصص : القيادة والإدارة التربوية ، وموضوع رسالته هو : " معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية (بنين) بمحافظة الخبر " ، والمرجو من سعادتكم التفضل بتسهيل مهمته والسماح له بإجراء الدراسة الميدانية على مدراء المدارس الثانوية بالخبر ، وإمداده بما يحتاجه من معلومات وبيانات علماً بأن هذه المعلومات والبيانات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي وخدمة المجتمع السعودي ، شاكرين لسعادتكم حسن تعاونكم ، وخالص جهودكم فى سبيل تطوير العملية التعليمية فى المملكة العربية السعودية .

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،،،

عميد الكلية

(د / محمد ناجح أبوشوشة)

P.O. Box 26489, Adliya
Kingdom of Bahrain
GULF UNIVERSITY

ملحق رقم(٦)
موافقة إدارة التربية والتعليم
بالمنطقة الشرقية على تطبيق الاستبانة

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
ة العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية (بنين)
التخطيط والتطوير التربوي
البحوث التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION

الرقم : ٤٦/ ١٠٧/ ٢٦
التاريخ : ٣ / ٥ / ١٤٢٨هـ
المرفقات :

ى: مدراء مدارس المرحلة الثانوية بالخبر
ن: رئيس التخطيط والتطوير التربوي
ان: تسهيل مهمة الباحث/حمد الدوسري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لخطاب عميد الكلية بالجامعة الخليجية رقم ٧٣/٥٥ بتاريخ١٤٢٨/٤/٢٤هـ ، المتضمن تسهيل مة الباحث/ حمد الدوسري ، بتعبئة الاستبانة والتي بعنوان (معوقات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس نوية الحكومية) من قبل مدير المدرسة.

عليه نأمل مساعدة الباحث بتعبئة الاستبانة المرفقة.

وتقبلوا خالص تحياتي ،،

خالد بن أحمد النعيمي

/ للتخطيط والتطوير التربوي ـ البحوث التربوية

هاتف: ٨٢٧٣٦٦٦ تحويلة (٤١٠) فاكس ٨٢٨٢٢٨٤ E.MAIL office45@schooleast.net
زوروا موقعنا على الانترنت www.edueast.gov.sa

Summary of the Study on

School Management Obstacles Facing School Principals of Government Schools (Boys) in Al-Khobar Province. Kingdom of Saudi Arabia

Presented by:
Hamad bin Saleh bin Abdul Rahman Al Dossary

Objectives:

1. Highlights the most important obstacles facing school Principles of Government Schools (Boys) in Al Khobar Province, Eastern Region, Kingdom of Saudi Arabia.

2. Propose a number of Procedural Solutions that help school principals to overcome such obstacles.

3. Helps Educational Decision Maker in the Development of Administrative Performance within the Schools by raising the most important obstacles of such performance.

Study Methodology, Tools and Community

The Researcher depended on the Descriptive methodology in this study. He prepared a questionnaire of the administrative obstacles that facing school principal of government schools (boys) in Al Khobar Province.

The Questionaire consists of four themes which include in its final format fourty nine statements. The study community consists of all Principals of government schools (boys) in Al Khobar Province, total of (92) Principals. The study was conducted on the original community.

Analytical & Statistical Manipulation

The researcher used the statistical package for social science (SPSS) in statistical analysis of study data obtained from the responses of questionnaire sample individuals, the averages, percentages, standard deviations, significance level and Relative weight.

Study Results:

The most important results concluded by the study are the followings:

1. Principals of government schools (boys) in Al Khobar Province, face obstacles related to school management with an average percentage of (72.99 %)

2. Principals of government schools (boys) in Al Khobar Province, face obstacles related to relationship between the School and Education Department ranked the first degree with percentage of (75.33%).

3. Principals of government schools (boys) in Al Khobar Province, face obstacles related to the relationship between the school and the local community ranked the second degree with an average percentage of (74.53%).

4. Principals of government schools (boys) in Al Khobar Province, face obstacles related to the relationship between the school principals and school organization, ranked the third degree with a percentage of (71.35%).

5. Principals of government schools (boys) in Al Khobar Province, face obstacles related to financial resources, facilities and equipment ranked the fourth degree with a percentage of (70.76%).

6. There are no significant statistical variances between the average responses of Principals related to presence of educational qualification or non-educational qualification with

7. regard to school management obstacles facing Principals of government schools (boys) in Al Khobar Province.

8. There are no significant statistical variances between the average responses of Principals related to years of experience with regard to school management obstacles facing principals of government schools (boys) in Al Khobar Province in the following elements: obstacles related to the Principal of the school and school organization, obstacles related to Financial resources, facilities and equipment, and obstacles related to relationship between school and Education Department.

9. There are significant statistical variances between the average responses of Principals related to years of experience with regard to school Management obstacles facing Principals of government schools (boys) in Al Khobar Province related to relationship between school and the local community.

10. There are no significant variances between average responses of Principals at School levels (Primary, Intermediate and Secondary) with regard to school management obstacles facing Principals of government schools (boys) in Al Khobar Province in the following elements: obstacles related to the relationship between School Principal and School organization, obstacles related to financial resources, facilities and equipment; obstacles related to relationship between school and Education Department and obstacles related to relationship between school and local community.

11. There are no significant variances between the average responses of Principals related to number of schools students with regard to School Management obstacles facing Principals of government schools (boys) Al Khobar Province in the following elements: obstacles related to school Principal and school organization, obstacles related to relationship between school and Education Department and obstacles related to relationship between school and local community.

12. There are significant variances between the average responses of Principals related to number of schools students (500 students and more) with regard to School Management obstacles facing Principals of government schools (boys) Al Khobar Province in the following elements: obstacles related to financial resources, facilities and equipment.

13. Statement #39 "Absence of financial incentives to school principal ranked the 'First Degree" with a percentage of (88.8%) with regard to obstacles that have more impact on the work of school principals.

14. Statement #3. "Heavy load of duties and responsibilities assigned to school principal ranked the 'Second Degree" with a percentage of (85.6%) with regard to obstacles that have more impact on the work of school principals.

15. Statement #41 " Too many tasks are required to be done in a short period of time." Ranked the 'Third Degree" with a percentage of (85%) with regard to obstacles that have more impact on the work of school principals.

Recommendations:

Based on results concluded by the study, the researcher presented a number of recommendations e.g.

The Education Department should tackle school Management obstacles quickly and properly – however the study has shown that most of school Management obstacles facing principals of schools in Al Khobar Province came from the Education Department itself and it occupied the first Degree in these obstacles.

1. All Education Departments should go to the educational field, look for the needs of school Management and find the causes of obstacles hindering the work of School Principals.

2. Provide financial incentives as the study has shown that they were among the most effective factors on the administrative work of school principals and in a way that could cope with the nature of work and achievement.

3. Develop communication channels between School Management and Education Department.

4. Provide equipment and auxiliary aids necessary for the administrative work to save effort and time.

5. Cope with all updates and recent advances in educational field.

6. Eliminate the routine, big number of records and unnecessary correspondences.

7. Distribute questionnaires at the end of each academic year, on obstacles facing school principals in the said academic year in order to be managed next year.

KINGDOM OF BAHRAIN
Gulf University

الجـــامعـــة الخـــليجـــية
GULF UNIVERSITY

School Management Obstacles Facing School Principals of Government Schools (Boys) in Al-Khobar Province Kingdom of Saudi Arabia

Partial Fulfillment Dissertation of
Master Degree in Leadership and Educational Administration

Submitted to:
College of Education
Gulf University

Presented by:

Hamad bin Saleh bin Abdul Rahman Al Dossary
Bachelor of Education - 1415H/1995G

Supervisor:

Dr. Mohammed Najih Abu Shusha
Dean, College of Education
Rajab 1429H/July 2008G