

بعض الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية

الدكتور . محمد عبدالله المنيع
كلية التربية - جامعة الملك سعود

ملخص

يهدف هذا البحث الى تعرف الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية. وشملت عينة البحث ثمانين مديراً من المرحلة الابتدائية، الذين حضروا دورات تدريبية في كلية التربية، بجامعة الملك سعود، في الفترة ما بين العام الجامعي ١٤٠٤/١٤٠٥ والعام الجامعي ١٤٠٦ / ١٤٠٧هـ.

وقد توصل البحث إلى أن أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية هي :-

- لا يؤخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية.
- لا يوجد حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل.
- متابعة شئون المعلمين والإشراف عليهم.
- كثرة تنقلات المدرسين.
- عدم حضور أولياء أمور الطلبة للاستفسار عن أبنائهم.
- عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات المدرسية.
- كثرة الطلاب في الفصل الواحد.
- عدم ملاءمة بعض المناهج الدراسية للطلبة.
- عدم توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.
- عدم توفر التجهيزات المدرسية مثل المكتبات، والملاعب، والمختبرات.

وبذلك فإن مدير المدرسة الابتدائية يواجه بعض الصعوبات التي تنحصر في المجالات المتعلقة بالادارة المدرسية، والمعلمين، والطلبة، والمباني والتجهيزات المدرسية. تعدّ الصعوبات التي تواجه المدير من المباني والتجهيزات المدرسية من أبرزها، ثم يليها بعد ذلك النواحي المتعلقة بالإدارة المدرسية، ثم بالطلاب، فالمعلمين.

مقدمة

يتأثر التعليم في المرحلة الابتدائية، إلى حد كبير، بقدر ما يواجه مدير المدرسة فيها من صعوبات تعيقه عن أداء عمله في النواحي الإدارية أو الفنية، أو العلاقات الإنسانية، التي يمارسها يوميا في مجال عمله.

وحيث إن نجاح العملية التعليمية في مراحل التعليم المختلفة مرهونة بنجاحها في المرحلة الابتدائية، فمن الضروري التركيز على مدير المدرسة الابتدائية، من حيث الإعداد والتدريب في مجال الإدارة المدرسية، حتى يستطيع توظيف قدراته؛ للتغلب على الصعوبات التي ربما تواجهه في أثناء تأديته عمله اليومي في المدرسة.

ومدير المدرسة الابتدائية لا يستطيع أن يقوم بمهام عمله وحده بدون مساندة ومشاركة زملائه المدرسين، وتوفر الخدمات الضرورية لإنجاز عمله؛ لأن ذلك سيؤدي إلى وجود بعض الصعوبات التي تحول دون قيامه بواجباته المدرسية.

وإذا كان مدير المدرسة في الماضي قد أدى واجبه في المدرسة دون صعوبات كبيرة، فإن ذلك يعود إلى صغر المدرسة الابتدائية، وقلة الطلاب فيها. أما اليوم، فقد انتشرت المدارس الابتدائية في جميع مدن وقرى وهجر المملكة العربية السعودية، وأصبح الطلب يتزايد عليها، حتى أصبحت فصولها مزدحمة بالطلبة، وارتفعت أعداد المدرسين فيها، وهذا يؤدي إلى انشغال المدير في أمور كثيرة تتعلق بالإدارة والمدرسين والطلبة، وما يصاحب ذلك من أنشطة واجتماعات، تسبب له هذه الأعمال بعض العقبات، التي ربما تصرفه عن بعض الأعمال الأخرى.

وإذا كانت خطط التعليم في المملكة إلى وقت قريب تميل إلى الكمية لنشر التعليم في جميع أرجاء المملكة؟ لتحقيق فرص التعليم لجميع المواطنين، إلا أنه اليوم أصبح مطلبا أساسيا لتحسين نوعية التعليم بعد اكتمال البنية الأساسية للتنمية في المملكة.

وإذا كانت الكليات المتوسطة قد فتحت أبوابها لتطوير إعداد مدرسي المرحلة الابتدائية، ورفع مستواهم، لتحسين نوعيتهم، فما زال خريجو هذه الكليات يشكلون نسبة قليلة بالمقارنة بمن لديهم مؤهلات أقل من هذه الكليات. كما أن مديري المدارس الابتدائية لم يكن لهم نصيب وافر من الإعداد والتدريب، كبقية زملائهم المدرسين.

وحيث إن مدير المدرسة المعد إعدادا جيدا يستطيع تحمل المسؤولية وتوجيه العاملين معه، إلى تحقيق الأهداف المطلوبة منه، وكذلك باستطاعته التغلب على بعض

الصعوبات التي ربما تواجهه، لذلك رأى الباحث أن يتطرق للصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية، حتى يتسنى للمسؤولين والمهتمين في هذا المجال التركيز على مدير المدرسة؛ لتوفير الامكانيات اللازمة لتسيير عمله، وكذلك تلافي الصعوبات التي ربما تواجهه في العمل لتطوير إعداداته، وبالتالي تحسين الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية.

الغرض من البحث

يقوم النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية بتخريج العديد من الخريجين المعدين للتدريس في المرحلة الابتدائية، ويتولى بعض منهم مهام الإدارة في هذه المرحلة، دون تأهيل، أو إعداد مسبق، في حقل الإدارة المدرسية. وكما أشار الحقييل (١٤٠٣)، (١٠٨) فإن كثيرا من مديري المدارس سواء أكانت ابتدائية أم متوسطة أو ثانوية، ليس لديهم الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية، ومعظمهم لم ينل تدريبا على مهام التوجيه التربوي، وما يتطلبه من مهارات في العمل، مثل المهارات الإنسانية، والتصورية، والفنية، ويرجع الضعف الإداري في مديري المدارس خاصة في المرحلة الابتدائية إلى عملية اختيارهم، حيث يتم اختيارهم بناء على الأقدمية في العمل، وكثير من مديري المدارس كانوا مدرسين، ثم رشحوا للعمل، وانحصرت خبرتهم الإدارية فيما يشاهدون عن إدارة المدارس التي كانوا يعملون بها، وهي، لا شك، إدارة تنقصها مفاهيم الإدارة المدرسية الحديثة.

ونتيجة للإحساس المتزايد من قبل الهيئات المشرفة على المدارس الابتدائية في نقص الإعداد المسبق لمديري المدارس الابتدائية، فقد قامت هذه الهيئات بالتعاون مع كليات التربية والهيئات التعليمية الأخرى؛ لإنشاء برامج تدريبية لهم، بهدف رفع مستوى كفاءتهم الإدارية في مجال أعمالهم في المدارس. كما أن هذه البرامج تكاد تكون بعيدة عن معالجة الصعوبات التي تواجه المديرين في أعمالهم الفعلية.

وأوضحت خطة التنمية الرابعة (١٤٠٥ - ١٤١٠ هـ : ٢٩٦) أنه نتيجة لتركيز الأهداف التعليمية على زيادة الانتاجية وتحسين الكفاءة ونوعية التعليم ستكون التحديات التي يواجهها القادة التعليميون كبيرة جدا، ويتطلب تحقيق الأهداف الخاصة تخفيض معدلات التسرب، واستمرار الطلاب في متابعة دراساتهم لفترة أطول في المدارس؛ لاستكمال مراحل أعلى من التعليم، وزيادة أعباء المدرسين والإداريين على

حد سواء.. يتطلب كل ذلك توفر الإداريين والقادة التعليميين، الذين يتميزون بالنشاط والإبداع والمرونة والمهارات الاستثنائية.

فالمرحلة الابتدائية التي بلغ تعداد مدارسها ٤٥١٥ مدرسة، و٤٦٩٧٤ معلماً وإدارياً، وبلغ عدد طلبتها ٧٧٠٨٠٨ طالب عدا مدارس البنات (مركز المعلومات الإحصائية، ١٤٠٧هـ)، فالحاجة تبرز للكشف عن جوانب الصعوبات المختلفة التي تواجه المديرين فيها، وبالتالي الوقوف على العوامل الأساسية لوضع خطط وبرامج علاجية، قد يكون لها في رأي الباحث مردود إيجابي على مستقبل الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية.

مشكلة البحث

تجلى مشكلة البحث في أن المسؤولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة الابتدائية أكبر منها بالأمس، فقد استطاع مدير المدرسة في الماضي أن يدير مدرسته دون مواجهة صعوبات كثيرة؛ لأن التعليم في ذلك الوقت لم يكن منتشرًا في جميع أرجاء المملكة العربية السعودية والمتحقون بالمدارس لا يشكلون أعداداً كبيرة. أما اليوم فقد تطور التعليم في مختلف أنواعه وشمل جميع مناطق المملكة، وازدحمت المدارس بالطلبة، وازداد عدد المدرسين، وتطور التعليم بشكل عام، ربما يشكل صعوبات أمام مدير المدرسة.

وأوضحت خطة التنمية الثالثة (وزارة التخطيط، ١٤٠٠ - ١٤٠٥ هـ : ٣٧) أن التطور الكبير الذي طرأ على أعداد المدارس الابتدائية خلال ما يقرب من العقدين الماضيين، استلزم تعيين عدد كبير من مديري المدارس دون إعداد، أو تدريب، لمهام المهنة، هذا بالإضافة إلى أن استراتيجية خطة التنمية الثالثة قد ركزت على الإدارة بصفة عامة، حيث حدث توسع كبير في المؤسسات الحكومية، والقوى البشرية العاملة فيها.

وتتلخص مشكلة البحث في معرفة بعض الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في النواحي الإدارية، وفيما يتعلق بالمعلمين والطلاب والمباني والتجهيزات المدرسية، ومعرفة أي من هذه المجالات التي تواجه المديرين بدرجة عالية حتى تستطيع الجهات المسؤولة عن إعداد وتدريب مديري المدارس رفع مستوى كفاءتهم الإدارية للتغلب على الصعوبات التي تواجههم.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من كون مدير المدرسة الابتدائية يعد المسؤول الأول عنها إدارياً وفنياً وتربوياً، وبقدر ما يواجه من صعوبات في عمله فإن ذلك سيحد من فعالية المدرسة

في هذه المرحلة التعليمية المهمة؛ لأن المدرسة الابتدائية تعد القاعدة الأساسية لنجاح العملية التعليمية في المراحل الأخرى. وعلى الرغم من أن التعليم الابتدائي في المملكة العربية السعودية يواجه العديد من المشكلات، إلا أن تحديد درجة صعوبة هذه المشكلات، خصوصاً لمديري المرحلة الابتدائية يعد من الجوانب المهمة لهذه المرحلة الحيوية. كما تبرز أهمية البحث في محاولته لإبراز أهم الصعوبات لكل مجال من المجالات الإدارية والمعلمين والطلاب والمباني المدرسية، مما يساعد على الحصول على نتائج إيجابية في مواجهة الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية.

الأسئلة التي يحاول البحث الإجابة عليها

يهدف هذا البحث للإجابة على الأسئلة التالية :-

- ما واقع إعداد وتأهيل مديري المدارس الابتدائية؟
- ما الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بشكل عام؟
- ما أهم الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية؟

حدود البحث

يقتصر هذا البحث على الذكور من مديري المدارس الابتدائية ممن يحضرون دورات تدريبية في كلية التربية بجامعة الملك سعود.

إجراءات البحث

تصميم البحث

تقوم كلية التربية بجامعة الملك سعود بتدريب عدد من مديري المدارس الابتدائية كل عام، وقد وجد الباحث أن وجود هؤلاء المديرين الذين ينتمون إلى مناطق تعليمية مختلفة يعدّ من الأمور المهمة للكشف عن الصعوبات التي تواجههم في مجال العمل المدرسي من ناحية، وتحسين برامجهم التدريبية في الكلية من ناحية أخرى، بعد معرفة الجوانب الرئيسية التي تعترض تحقيق أعمالهم، وبذلك نشأت فكرة هذا البحث لمعرفة بعض الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في المملكة. وقد صمم الباحث أداة خاصة لهذا الغرض جرى تطبيقها على ٣١ مديراً، في العام الجامعي ١٤٠٤ / ١٤٠٥ هـ، و٣٠ مديراً في الفصل الدراسي الأول، للعام الجامعي ١٤٠٥ / ١٤٠٦ هـ، و١٩ مديراً ممن حضروا في الفصل الدراسي الثاني، للعام الجامعي ١٤٠٦ / ١٤٠٧ هـ. وبذلك تكون عينة البحث ثمانين مديراً.

وقد اختيرت هذه المجموعة لوجودها في الجامعة من ناحية، ولاختلاف مناطقهم التعليمية من ناحية أخرى. وهذه العينة موزعة حسب المناطق التعليمية التالية :

عدد المديرين	المنطقة التعليمية	عدد سنوات الخبرة		المؤهل	
		أقل من ٣ سنوات	أكثر من ٣ سنوات	معهد المعلمين الثانوي وما يعادله	كلية متوسطة
١٤	الرياض	٢	١٢	١٠	٤
١٢	الشرقية	٢	١٠	٧	٥
١٠	القصيم	١	٩	٨	٢
٩	الخرج الأفلاج	٢	٧	٨	١
٧	حائل	-	٧	٧	-
٥	الدوادمي	-	٥	٥	-
٥	الحوطة والحريق	-	٥	٤	١
٤	الوشم	-	٤	٤	-
٤	الجوف	-	٤	٤	-
٤	العرض	-	٤	١	٣
٣	سدير	-	٣	٣	-
٣	حفر الباطن	-	٣	٢	١
٨٠					

أداة البحث

استخدم الباحث الأداة التي صممها لتحقيق أغراض البحث، وتتكون من استبيان من أربعة بنود يشتمل كل منها على عدة فقرات، تمثل صعوبات تواجه مديري المدارس الابتدائية. وقد قام الباحث بتحديد هذه الصعوبات بناء على الاستطلاع الأولي الذي أجراه مع المديرين بعد إجابته على أسئلة مفتوحة.

والبنود التي يشتمل عليها هي كما يلي :-

أولاً : الصعوبات التي تتعلق بالإدارة المدرسية، وتحتوي على إحدى عشرة فقرة.

ثانياً : الصعوبات التي تتعلق بالمعلمين وتحتوي على أربعة عشر فقرة.

ثالثاً : صعوبات تتعلق بالطلاب وتحتوي على اثنتي عشرة فقرة.

رابعاً : صعوبات تتعلق بالمبنى والتجهيزات المدرسية وتحتوي على أربع فقرات.

وقد روعي أن يكون لكل فقرة خمس إجابات :

- عالية جدا.
- عالية.
- متوسطة.
- قليلة.
- قليلة جدا.

يختار منها المجيب ما يناسب رأيه لتكون أكثر دقة في تحديد وجهة نظره.
وبعد تصميم الاستبيان بناء على استطلاع رأي بعض مديري المدارس الابتدائية تم عرضه على المختصين لتحديد الصدق. وبعد عرضه مرة أخرى على بعض مديري المدارس وجد أن معامل الثبات ٠,٨٢، وبعد ذلك طبق الاستبيان لجمع المعلومات. وفقرات الاستبيان موجودة كما هي في جداول تحليل البيانات.

المعالجة الاحصائية

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لتحديد وزن كل فقرة؛ لأن هذه الطريقة تحقق أهداف البحث وأغراضه للدلالة على أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية. وتم تحليل البيانات بعد إدخالها في الحاسب الآلي بجامعة الملك سعود.

الدراسات السابقة

لقد أثبتت الدراسات التي تطرقت إلى مجال مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية، والدول العربية، وكذلك الدول الأجنبية، أن مدير المدرسة الابتدائية يواجه العديد من الصعوبات التي ربما تحد من فعاليته وتأديته لواجباته الرئيسية في المدرسة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

الدراسات العربية

أولاً : دراسة عن مشكلات التربية في المملكة العربية السعودية (الحجي، ١٣٩٩)، كشفت عن الحقيقة التي يجب أن توضع موضع اعتبار مهم وهي أن العائد التربوي من الإدارة المدرسية غير مرض، والدليل على ذلك النتائج التي نلمسها ونراها، ولا يقصد بالنتائج نتائج الامتحانات التي تعلن في آخر العام الدراسي، فتلك النتائج توضح جانباً واحداً فقط من العائد التربوي، أو ثمرة العملية التعليمية، وهو الجانب التحصيلي للمادة العلمية، أي ما حققه الطلاب منها بفهم

أو بدون فهم. أما النتائج التي نقصدها فهي ما أحققته المدارس من تعديل في سلوك التلاميذ، بحيث يكون سويا، يظهر فيه فهمهم للمسئولية وتقديرها. وكذلك ما اكتسبته المدرسة من خبرات تفيدهم في حياتهم العملية، وما حققتهم أيضا من تنمية لقدراتهم ومواهبهم المختلفة. . إننا لا نجد أثرا لهذه الجوانب كلها، ومعنى ذلك أن المدرسة لم تنجح إلا نجاحا جزئيا في أداء رسالتها. وقد يقال إن المدرس هو المسئول عن ضعف العائد التربوي. ولا ننكر هذا، لكن هناك أطراف أخرى تشاركه المسئولية، يأتي بالدرجة الأولى مدير المدرسة، وذلك، لأنه لم يستطع قيادة المدرسين بحكم مهام وظيفته، لتحقيق النمو المتكامل للطلاب.

ثانيا : بحث «تقييم مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة للعام الجامعي ١٤٠٢ / ١٤٠٣ هـ» الإدارة العامة للتعليم في المنطقة الغربية (١٤٠٣، ٤٩ - ٥٠)، وكان من أحد نتائج هذا البحث أن الدورة التدريبية في الإدارة المدرسية تساعد على رفع كفاءة المدير التعليمية والإدارية، وفي حل المشكلات التعليمية. كما أن الدورة تؤدي إلى رفع كفاءة المدير في التعامل مع الطلاب، وفي استخدام الوسائل التعليمية والثقافية العامة، والاطلاع الخارجي، وفي حل مشكلات البيئة، وفي التعامل مع أولياء أمور الطلاب.

ثالثا : دراسة «تنمية ورفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الابتدائية : دراسة ميدانية»، الإدارة العامة لإعداد المعلمين (١٤٠٣، ٢٨ - ٢٩)، وزارة المعارف، وكان من نتائج هذه الدراسة أن مديري المدارس من خريجي معاهد المعلمين تمثل أكبر نسبة من المديرين ٤١,٨ ٪، يلي ذلك خريجو دبلوم مركز الدراسات، ونسبتهم ١٥,٧ ٪، وبذلك فإن خريجيهما معا يمثلان ٥٧,٥ ٪ من المديرين، هذا بالإضافة إلى أنه توجد نسبة لا يستهان بها ممن يحملون مؤهلات أقل، وتتمثل في معاهد المعلمين الابتدائية، كفاءة معلمين، الكفاءة المتوسطة، والشهادة الابتدائية، حيث يصل مجموع نسبها إلى ١٧,٥ ٪، أما المديرون من خريجي الكليات المتوسطة، فإنهم يمثلون ٦,٨ ٪ وتعد هذه النسبة قليلة بالمقارنة بمؤهلات المديرين المذكورة سابقا.

كما تشير هذه الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية، الذين تلقوا تدريباً في الإدارة المدرسية، ويعملون في منطقة الرياض التعليمية أفادوا بأن

الجوانب التي استفادوا منها في أعمالهم بعد التخرج جاءت على النحو التالي مرتبة ترتيباً تنازلياً : (الإدارة العامة لإعداد المعلمين، ١٤٠٣، ٢٥).

- العلاقة بالزملاء من المدرسين.
- العلاقة بأولياء أمور الطلبة.
- العلاقة بالمسئولية في إدارة التعليم.
- الأسلوب المتبع في تقييم العاملين بالمدرسة.
- تنظيم العمل المدرسي.
- حل مشكلات الطلاب مثل الهروب والتسرب... إلخ.

رابعاً : دراسة «مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربي»، (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٣، ٤٧، ٤٨، ٧٦، ٧٧)، وقد كشفت هذه الدراسة عن العديد من المشكلات، وفيما يخص مشكلات المباني المدرسية، فهي تنحصر أساساً في افتقار المباني المستأجرة للشروط المطلوبة في المباني المدرسية، كافتقار عدد منها مثلاً لقاعات الدراسة والمختبرات، والحراس، كما اشتملت الدراسة أيضاً على مشكلات تتعلق بالمعلمين، والتلاميذ، وأولياء الأمور.

أما فيما يتعلق بمشكلات الشؤون الإدارية والمالية فمنها : قلة الصلاحية الممنوحة للمدير، وقلة المخصصات المالية للأنشطة المختلفة في المدارس، وقلة عدد الإداريين في المدرسة، وكثرة الأساليب الروتينية، التي تؤثر في العمل الإداري في المدرسة. كما يواجه مديرو المدارس الابتدائية في هذه الدول مشكلات المباني المدرسية.

خامساً : «دراسة لبعض المتغيرات المرتبطة بالإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية» (سليمان ١٤٠٤ : ٦٩ - ٧٠)، وكان من نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بموضوع هذا البحث ما يلي :

- أبرز المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية بالنسبة للمعلمين والمعلمات هي :-

- ١ - كثرة التغيب والتأخر الصباحي، وبخاصة في مدارس البنات.
- ٢ - عدم تقدير المسئولية من بعضهم.

- ٣ - ضعف الاهتمام بالأنشطة المدرسية.
- ٤ - قلة تعاون بعضهم مع إدارة المدرسة.
- ٥ - تعدد مصادر إعداد المعلمين والمعلمات، واختلاف مستوياتهم، وتنوع جنسياتهم، وما ينتج عن ذلك كله من أمور.

- أما فيما يتعلق بالطلاب والطالبات فهي :-
- عدم مواظبة الطلاب، وكثرة غياب الطالبات.
- عدم المبالاة بالدراسة والتحصيل من قبل بعضهم.
- العبث بالأثاث المدرسي، وبالتجهيزات التعليمية.
- التفاوت في أعمار الطلاب والطالبات في بعض الصفوف.
- السلوك المتطرف - أحيانا - من بعض الطلاب.
- أما المشكلات التي يواجهها مدير المدرسة بالنسبة للإدارة المدرسية فهي :-
- قلة الإداريين (والإداريات) من كتبة، وسكرتيرين وغيرهم.
- كثرة الأعمال الروتينية بين المدارس وإدارات التعليم.
- ضيق الوقت وضآلته بالنسبة للنواحي الفنية.
- اللوائح تحد من حرية التصرف في العمل، مع قلة الصلاحيات المتاحة.
- عدم فهم بعض العاملين لطبيعة عملهم.

الدراسات الأجنبية

- دراسة فاندربول (Vandorp, 1981: 39) الذي بين أن المديرين سواء أكانوا في منطقة تعليمية كبيرة، أو في مدارس صغيرة، فإنهم يواجهون من وقت لآخر إجهادا في عملهم، وإلى مقدرتهم أو إخفاقهم في التغلب عليه ينعكس على النظام التعليمي بشكل عام، تاركا آثاره في المدرسين والطلبة.
- دراسة لهورتون (Horton, 1958: 42) عن المديرين المبتدئين في أعمالهم. وقد أوضح أن الصعوبات التي تواجههم في أعمالهم، موزعة على ثمانية مجالات، وقد رتب حسب أهميتها، كما يلي :-

- شئون الموظفين
- الإدارة
- شئون الطلبة

- العلاقات العامة
- المناهج وطرق التدريس
- المبنى المدرسي
- النقل
- التمويل
- كما أشار قولد هامر (Goldhamper, 1971 : 66) أن أغلب المشكلات التي يواجهها مدير المدرسة الابتدائية من خلال تجاربه العملية هي التي لها علاقة بالبرنامج التعليمي .
- كما اقترحت دراسة ولكت (Wolcott, 1973) أن معظم المشكلات التي تواجه المدير هي المشكلات الإنسانية . وفي دراسة لسالي وآخرين (Salley et al, 1974 : 29) أن المشكلات التي يواجهها المديرون تقع في مجال علاقة المدير مع الناس والمجموعات .
- وقد أشار كل من بلمبرج وفرينفيلد (Bulmberge & Greenfield, 1980) إلى أن المشكلات الرئيسية التي يواجهها كل من مديري المدارس الابتدائية والثانوية، تتعلق بالحفاظ على أنشطة المنظمة، والاهتمامات المتعلقة بتغيير البرنامج .
- وفي دراسة لموبرلي (Moberly, 1965 : 182) اتضح أن المديرين الذين يتلقون برنامجا تدريبيا صنفوا المشكلات التي يواجهونها بدرجة أقل من المديرين الذين لم يتلقوا مثل هذا التدريب .
- وأوضحت دراسة لجريفز وستولر (Graves and Stoller, 1954) أن المشكلة الرئيسية التي تواجه المديرين تقع في مجال الموظفين، وأن المشكلات الأساسية التي لها علاقة بالموظفين مرتبة حسب الأهمية في مجالات : المدرسين، والتلاميذ، ومواطني الحي، ولذلك فإن مشكلات الاتصال تعد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة .
- يتضح من الدراسات العربية والأجنبية أنها تؤكد على أن مدير المدرسة الابتدائية يواجه مشكلات عديدة، وقد اختلفت الدراسات الأجنبية عن العربية في أنها تركز على المشكلات ذات العلاقة بالجوانب الإنسانية من معلمين وطلبة وبرامج تعليمية . أما الدراسات العربية، فتركز على عدم كفاءة المدير في القيام بمهام وظيفته، مما ترتب على ذلك وجود صعوبات تتعلق بالشئون الإدارية والمالية، وبعضها الآخر تطرق إلى الصعوبات المتعلقة بالطلبة والمعلمين والمباني المدرسية .
- وهذا البحث يتفق مع بعض الجوانب الموضحة في الدراسات السابقة، ويختلف عن بعضها في أنه يشتمل على المجالات الرئيسية لعمل مدير المدرسة، وهي المجال

الإداري، وما يتعلق بالمعلمين والطلبة والمبنى المدرسي، ولم يقتصر على جانب واحد من الصعوبات التي تواجه المدير، كما أنه يكشف عن أبرز الصعوبات التي تواجههم.

وبذلك فإن الدراسات السابقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشكلة البحث التي تسعى إلى معرفة الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية فيما يتعلق بمجالات الإدارة والمعلمين والطلبة والمباني المدرسية.

تحليل البيانات

استعمل الباحث المتوسطات الحسابية للدلالة على أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس، فكلما ارتفعت المتوسطات الحسابية للفقرات ارتفعت درجة صعوبتها بالنسبة للمديرين. وقد استعمل الباحث هذا التحليل لبساطته في توضيح ما يرمي إليه هذا البحث من تعرف أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية وذلك من خلال تحليل البيانات في الجداول التالية.

جدول رقم (١)

صعوبات تواجه مديري المدارس الابتدائية
فيما يتعلق بالإدارة المدرسية

الـفـقـرات	درجة صعوبتها حسب المتوسطات الحسابية
١ - كثرة التعميمات	٣,٧٩
٢ - كثرة الأعمال الكتابية اليومية	٣,٨٨
٣ - عدم وجود صلاحيات تتناسب مع دور المدير في المدرسة	٣,٨٥
٤ - ازدواجية في الإشراف والتوجيه	٣,١٧
٥ - عدم وجود معايير دقيقة لتقويم المدرس	٣,٥٦
٦ - تعيين مديرين للمدارس بدون خبرة في التدريس ..	٣,٢٢
٧ - لا يؤخذ باقتراحات مديري المدارس في تحسين العملية التعليمية	٤,٣٠
٨ - تسرب العناصر التربوية الممتازة لإحساسها بأنها لا تشارك في اتخاذ القرارات	٣,٦٩

تابع جدول رقم (١)

٣,٩٤	٩ - تركيز التوجيه التربوي على عمل المدرس داخل الفصل، دون إعطاء اهتمام أكبر لتطوير وسائل التعليم والتدريس في المدرسة بشكل عام
٤,١٧	١٠ - عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل
٣,٧٠	١١ - مراجعة الإدارة التعليمية لمناقشة المسؤولين فيما يخص المدرسة

جدول رقم (٢)

صعوبات تواجه مديري المدارس الابتدائية
فيما يتعلق بالمعلمين

درجة صعوبتها حسب المتوسطات الحسابية	الفقرات
٢,٢٥	١ - تأخر المعلم عن دخول الحصة في الوقت المحدد ...
١,٩٩	٢ - كثرة غياب المعلم عن الدوام
٢,٥١	٣ - قصور في أداء المعلم لواجباته
١,٩٩	٤ - خروج المعلم قبل انتهاء الحصة
٢,٥٦	٥ - عدم مشاركة المعلمين في الأنشطة اللاصفية
٣,٣٩	٦ - كثرة تنقلات المدرسين
٢,٦٩	٧ - عدم اهتمام المعلمين بالتحضير اليومي
٢,٩١	٨ - عدم اهتمام المعلم بالطلبة الضعاف
٣,١١	٩ - عدم الحصول على عدد كاف وجيد من المعلمين ...
٢,٤٤	١٠ - توزيع المعلم درجات أعمال الفصل بطريقة عشوائية
٢,١٠	١١ - عدم التزام المعلم بإنهاء المقرر الدراسي في الوقت المحدد
٢,٦٦	١٢ - عدم متابعة المعلم لواجبات التلاميذ اليومية
٢,٤٦	١٣ - تكليف معلمين بتدريس مواد متخصصة في غير مجالات تخصصهم
٣,٦٤	١٤ - متابعة شئون المعلمين والإشراف عليهم

جدول رقم (٣)
الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية
فيما يتعلق بالطلاب

ال فقرات	درجة صعوبتها حسب المتوسطات الحسابية
١ - كثرة الطلبة في الفصل الواحد	٣,٢٦
٢ - كثرة غياب الطلبة	٢,٢٥
٣ - ضعف الطلبة من ناحية تحصيلهم العلمي	٣,٠٦
٤ - عدم حضور أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم	٤,٣٤
٥ - عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات المدرسية	٣,٨٨
٦ - وجود اضطرابات نفسية وعدم استقرار من جانب الطلبة	١,٩١
٧ - التسرب والرسوب	٢,٠٥
٨ - عدم تجاوب الطلبة مع النشاط اللاصفي	٢,٤٤
٩ - عدم ملائمة المنهج للطلاب	٣,٤٠
١٠ - خروج الطلبة من الفصل في أثناء الدراسة	١,٧٦
١١ - صعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلاب ..	٢,٥٠
١٢ - تأخر الطلبة في الفترات الصباحية	٢,١١

جدول رقم (٤)
الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية
فيما يتعلق بالمباني والتجهيزات المدرسية

ال فقرات	درجة صعوبتها حسب المتوسطات الحسابية
١ - عدم صلاحية المبنى المدرسي للعملية التعليمية	٣,٩٠
٢ - لا تتوفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي	٤,٢٠
٣ - لا تتوفر خدمات النظافة للمبنى المدرسي	٣,٥٤
٤ - عدم توفر التجهيزات المدرسية (المختبر، المكتبة، الملاعب)	٤,١٠

جدول رقم (٥)
المجالات العامة للصعوبات التي تواجه
مديري المدارس الابتدائية

الصعوبات التي تواجه المديرين	درجة صعوبتها حسب المتوسطات الحسابية
فيما يتعلق بالإدارة المدرسية	٣,٧٥
فيما يتعلق بالمعلمين	٢,٦٢
فيما يتعلق بالطلاب	٢,٧٥
فيما يتعلق بالمباني والتجهيزات المدرسية	٣,٩٣

يتضح من الجدول رقم (١) أن أهم الصعوبات الادارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية هي : أنه لا يؤخذ باقتراحاتهم في تحسين العملية التعليمية، وبلي ذلك في الأهمية عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل منهم . كما يعدون أن الموجهين التربويين يركزون على عمل المدرسين في الفصل دون إعطاء اهتمام أكبر لتطوير وسائل التعليم والتدريس في المدرسة بشكل عام، كما يواجه المديرون كثرة الأعمال الكتابية اليومية تعد في الدرجة الرابعة من الأهمية، وبلي ذلك عدم وجود صلاحيات تتناسب مع دور المدير في المدرسة، كما أن بقية المشكلات في الجدول تواجه المديرين بدرجات متفاوتة، ولكنها فوق المتوسطة ويصل بعضها إلى أنها تواجههم بدرجة عالية .

يتضح من الجدول رقم (٢) أن أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية متابعة شؤون المعلمين والإشراف عليهم، وبلي ذلك في الأهمية كثرة تنقلات المدرسين، ثم عدم اهتمام المعلم بالطلبة الضعاف، وعدم اهتمام المعلمين بالتحضير اليومي، أما بقية الصعوبات في الجدول فتواجه المديرين بدرجات أقل من المتوسطة .

يتضح من الجدول رقم (٣) أن عدم حضور أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم وعن عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات المدرسية يعدان من أبرز الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية، وبلي ذلك في الأهمية عدم ملائمة المناهج الدراسية للطلاب، وكثرة الطلاب في الفصل الواحد، ثم ضعفهم من ناحية تحصيلهم العلمي .

يتضح من الجدول رقم (٤) أن عدم توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي يشكل أهم الصعوبات التي تواجه المديرين، يلي ذلك في الأهمية عدم توفر التجهيزات المدرسية من مختبرات ومكتبات وملاعب ملائمة. كما أن عدم صلاحية المبنى المدرسي للعملية التعليمية يعد من المشكلات الرئيسية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية، ويلى ذلك في الأهمية عدم توفر خدمات النظافة للمبنى المدرسي.

يتضح من الجدول رقم (٥) أن الصعوبات التي تتعلق بالمباني المدرسية والتجهيزات تعد من أكبر الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية، ويلى ذلك الصعوبات التي تتعلق بالإدارة المدرسية. كما يواجه مديرو المدارس الابتدائية مشكلات تتعلق بالطلاب والمعلمين بدرجات أقل من المتوسطة. ويتضح ذلك عند النظر إلى درجات كل فقرة من المجالات الرئيسية، فدرجات الفقرات التي تتعلق بالمباني المدرسية، والتجهيزات، تعد عالية، حيث أن أقل درجة هي ٣,٥٤ وهي تخص عدم توفر النظافة للمبنى المدرسي، وتقع هذه الدرجة بين الدرجتين المتوسطة، والعالية. كما أن الصعوبات التي تواجه المديرين من الناحية الإدارية أيضا تعد عالية بالمقارنة بالصعوبات التي تواجههم من قبل المعلمين، وتكون هذه الصعوبات عائقا في أداء المديرين لأعمالهم لتحسين العملية التعليمية.

النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- أن مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية يواجهون صعوبات إدارية، وصعوبات تتعلق بالمعلمين والطلاب والمباني المدرسية والتجهيزات. وأن الصعوبات بشكلها العام تنحصر في المباني المدرسية والنواحي الإدارية.
- أن من أهم الصعوبات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية أنه لا يؤخذ باقتراحاتهم لتحسين العملية التعليمية، كما أنه لا توجد حوافز مادية ومعنوية للبارزين منهم في العمل.
- أن أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس فيما يتعلق بالمعلمين تنحصر في متابعة شئون المعلمين والإشراف عليهم، وكذلك في كثرة تنقلات المدرسين.
- أن أهم الصعوبات التي تواجههم من قبل الطلبة وأولياء أمورهم تنحصر في عدم حضور أولياء أمور الطلبة للاستفسار عن أبنائهم، وكذلك في عدم تجاوب أولياء الأمور

لحضور الحفلات المدرسية، أما الصعوبات التي تواجههم فيما يتعلق بالطلبة، فتتحصّر في كثرتهم في الفصل الواحد وعدم ملائمة المناهج الدراسية لهم. - أن الصعوبات التي تواجه المديرين فيما يخص المباني المدرسية والتجهيزات المدرسية فأهمها عدم توفر خدمات الصيانة للمباني المدرسية، وكذلك عدم توفر التجهيزات المدرسية، مثل المختبرات، والمكتبات، والملاعب.

الخلاصة

يتضح من البحث أن إعداد وتأهيل مديري المدارس في النواحي الإدارية والتربوية لم يصل إلى المستوى الذي يتلاءم ومتطلبات المرحلة الابتدائية، حيث إن غالبية مديري المدارس الابتدائية من خريجي معاهد المعلمين والدراسات التكميلية، التي تعادل المرحلة الثانوية. كما أنه توجد نسبة لا يستهان بها من خريجي مراحل تعليمية أقل من المرحلة الثانوية، أما نسبة مديري المدارس من خريجي الكليات المتوسطة، فلا تمثل إلا نسبة ضئيلة (٨,٦٪ في عام ١٤٠٣ هـ) بالمقارنة بخريجي المراحل الأخرى.

المراجع

- ١ - مركز المعلومات الإحصائية، «المسح الإحصائي السنوي لمدارس وزارة المعارف»، تقرير مبكر لعام ١٤٠٧ هـ، وزارة المعارف، (الرياض :، ١٤٠٧ هـ)، ص ١.
- ٢ - وزارة التخطيط، «خطة التنمية الرابعة» ١٤٠٥ - ١٤١٠، وزارة التخطيط، (المملكة العربية السعودية : ١٤٠٥ هـ)، ص ٢٩٦.
- ٣ - وزارة التخطيط، «خطة التنمية الثالثة» ١٤٠٠ - ١٤٠٥، وزارة التخطيط، (المملكة العربية السعودية : ١٤٠٠ هـ)، ص ٣٧.
- ٤ - الحقيّل، سليمان محمد، «الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية»، مطبعة بحر العلوم، (الرياض : ١٤٠٣ هـ)، ص ١٠٨.
- ٥ - الحجّي، إبراهيم محمد، «مشكلات التربية في المملكة العربية السعودية ووسائل علاجها»، مجلة التوثيق التربوي، العدد السابع عشر والثامن عشر، وزارة المعارف، ١٣٩٩ هـ، ص ٣٨.
- ٦ - الإدارة العامة للتعليم في المنطقة الغربية، «بحث تقييم دورة مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المنطقة الغربية في عام ١٤٠٢ / ١٤٠٣ هـ»، الادارة العامة للتعليم في المنطقة الغربية ١٤٠٢ / ١٤٠٣، جدة، ص ٤٩ - ٥٠.
- ٧ - الادارة العامة لاعداد المعلمين، «تنمية ورفع الكفاءة الادارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية» (دراسة غير منشورة)، وزارة المعارف، الرياض، ١٤٠٣، ص ٢٨، ٢٩.

- ٨ - مكتب التربية العربي لدول الخليج ، «مشكلات الادارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج» ، الرياض ١٩٨٣ ، ص ٤٧ - ٤٨ ، ٧٦ - ٧٨ .
- ٩ - سليمان ، عرفان عبد العزيز . «دراسة لبعض المتغيرات المرتبطة بالادارة المدرسية في المملكة العربية السعودية» ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، كلية التربية - جامعة أم القرى مكة المكرمة ١٤٠٤هـ ، ص ٦٩ - ٧٠ .

- 10 - Vanderpol Maurice, M. D., «**School Administrators Under Stress**» Principal, Vol., 60. No. 4, March, 1981. P. 39.
- 11 - Horten, Bon H., «Study of the Problems of Beginning principals as a Basis for Improving the Program for the Education of Principals at Appalacian State Teacher college» unpublished doctoral dissertation, Florida state University 1958. P. 42.
- 12 - Goldhammer, K., & Becker G., eal, **Elementry School Principals and their schools: Beacon of brilliance and potholes of Pestlence**. Eugene Oregon: Center for the Advanced Study of Educational Administratdon, University of Oregon, 1971. 66.
- 13 - Wolcott, H. F., **The man in the Principal's office: An Othrography**, New York: Holt, Rinehart Winston, 1973.
- 14 - Salley, C., & Mcpherson, R., B., & Bachr, M., E., **The Principal in Metropoliton Schools** Berkeley, California, University, 1979. P. 29.
- 15 - Blumberge A., & Greenfiedl, W., **The Effective Principal: Perspectives in School Leadership**, Boston: Allyn & Bacon, 1980.
- 16 - Moberley, David Lindsey «Problemes of Beginning Elementary School Principal with Implication for on-The-Job training Programs», Unpublished doctoral dissertction, Kent State University, 1965. P. 182.
- 17 - Graves william J., and Stoller Nathan, «Reports of Selected Elementary Principals on Their Professional Problems» APEA-MEA Diget Series, Teacher College Columbia University, New York, 1954.