المشكلات التي تواجه المديرين
في منطقة مبارك الكبير التعليمية
بدولة الكويت وطرق التغلب عليها من وجهة نظرهم

إعـــــداد

د/ عبدالله سليمان الهويدي

موجه فني أول- إدارة السراج المنير

الكويت

المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت وطرق التغلب عليها من وجهة نظرهم

د/عبدالله سليمان الهويدي *

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت وطرق التغلب عليها من وجهة نظرهم. وتم استخدام المنهج الوصفي. وتم اختيار عينة قصدية من المدارس المتوسطة لجميع مجتمع الدراسة، وبلغ عدد المديرين والمديرات (٢٦) مديرًا ومديرة. وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة وتم استبعاد (٢) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. واستخدمت الدراسة مقياسًا خاصًا بالمشكلات التي تواجه مديري المدارس والمكون من (٨١) فقرة، وتوزعت هذه الفقرات إلى سبعة مجالات، هي: مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج، والمعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0.05) بين مجالات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ولصالح مجال المشكلات المتعلقة بالمعلمين، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0.05) بين مجالات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم ولصالح مجال المشكلات المتعلقة بالطلبة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0.05) بين مجالات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس في جميع الفروقات وهي لصالح الذكور على الإناث، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0.05) بين مجالات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة.

* **د/عبدالله سليمان الهويدي:** موجه فني أول– إدارة السراج المنير– الكويت.

Problems Facing managers in Mubarak Al-Kabeer Educational Zone in Kuwait and ways to overcome them from their point of view

Dr. Abdullah Sulaiman Al Huwaidi

Summary of the study:

The study aimed to identify the problems facing managers in Mubarak Al-Kabeer Educational Zone in Kuwait and ways to overcome them from their point of view. A descriptive approach was used. A purposive sample of middle schools was selected for the whole study population. The questionnaires were distributed to the study sample and (2) questionnaires were excluded because they are not valid for statistical analysis. The study used a special measure of the problems facing school principals, which consisted of (81) paragraphs, and these paragraphs were divided into seven areas, namely: problems related to curriculum matters, teachers, students, the local community, construction and school equipment, educational equipment and means, and the application of school technology.

The results of the study found that there are statistically significant differences at the level of (a = 0.05) between the problem areas facing managers in Mubarak Al-Kabeer Educational Zone in the State of Kuwait from their point of view and in favor of the field of problems related to teachers. 0.05) Among the problem areas facing the managers in Mubarak Al-Kabeer Educational Zone in the State of Kuwait from their point of view and for the benefit of the field of problems related to students.

There are statistically significant differences at the level of (a = 0.05) between the areas of problems facing managers in Mubarak Al-Kabeer Educational Zone in Kuwait from their point of view due to the gender variable in all differences and are in favor of males to females, and that there are no statistically significant differences at the level (A = 0.05) Among the problem areas facing managers in Mubarak Al-Kabeer Educational Zone in Kuwait from their point of view is attributed to variable management experience.

مقدمة:

تطلع الإدارة المدرسية بدور مهم وفاعل في نجاح العملية التربوية برمتها، ولا يمكن أن تتحقق الأهداف التربوية المنشودة دون وجود إدارة مدرسية فاعلة وكفاءة قادرة على رسم وتنفيذ الخطط التربوية،وامتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل الجانبين الإداري والفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسؤولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية، من مناهج وكتب مدرسية وطرق تدريب والعلاقة بالمجتمع والمدارس الأخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمل ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والاجتماعية والرياضية والتخطيط للبرامج والإشراف على تنفيذها، ومن خلال ما تم ذكر يتبين لنا أهميتها وضرورة اختيار أصحاب الكفاءة القادرين على النجاح ومواجهة المشكلات العارضة لهم.

إن المدرسة التي يُنتظر منها إنجاز أهداف المجتمع المتجدد لابد لها من مدير فاعل يعمل على قيادة المدرسة بطريقة تجعله يدرك ما يقوم به دون تخبط أو تردد، نظرًا لأهمية الدور القيادي الذي يقوم به في المدرسة، إذ يحت لمدير المدرسة مكانًا مهمًا في برنامج المدرسة بصفة عامة، فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على القيادة، بل إن الجميع يتجه إليه في طلب التوجيه، فالمعلم والتلاميذ والآباء كلهم يتجهون إليه في ظرف أو أخر طلبًا للتوجيه. (الخطيب، والخطيب، والفرح، ١٩٩٦)

وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة في تسيير الأمور بهدف تحقيق الأهداف المرجوة، إلاّ أنه يواجه مشكلات تعترض طريقه في أثناء القيام بدوره، فيحتاج إلى توثيق العلاقات بين المدرسة والمجتمع وخدمتهما بطريقة تبادلية، فالمدرسة هي مؤسسة اجتماعية داخل المجتمع المحيط، وجدت لتعليم أبنائه، وتحقيق غاياته من خلال حفظ تراثه، وقيادته للتغيير الذي يؤدى إلى رقيه وتقدمه، فالمدارس وجدت لتحقيق حاجات المجتمع وإشباع تلك الحاجات، أساس لنجاح برنامج المدرسة،كما أنّ تفسير البرنامج المدرسي للمجتمع أمر حيوي أيضاً للدعم الذي تلقاه المدرسة من المجتمع. (اللهواني، ٢٠٠٧)

ومن خلال ما تم ذكره يريد الباحث تعرف المشكلات التي تواجه المديرين في المرحلة المتوسطة خاصةً في المجالات الآتية: المنهج، والطلبة، والمعلمين، والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية والوسائل، والبناء المدرسي وتجهيزاته، والتطبيق التكنولوجي المدرسي.

ولتعميق مشكلة الدراسة قام الباحث باستعراض ما توصل إليه من دراسات وبحوث سابقة تتعلق بمتغيرات دراسته.

فقد أجرى وليم (William,2011) دراسة هدفت إلى تعرف التحديات التي تواجه المدير المدرسي في السنة الأولى في عمله، واعتمدت الدراسة على أسلوب الملاحظة والمقابلات وتحليل الوثائق من أجل تسجيل التحديات والمشكلات التي تواجه المديرين وكيف يمكن أن يتخطاها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المدير المدرسي يجد صعوبات في تفهم البيئة والمناخ المدرسي والطريقة التي يمكنها من خلالها تطبيق النماذج النظرية التي يرى بأنها سوف تؤدي لمدرسة ناجحة، وقد أظهرت الدراسة إلى عدم تعاون ومساعدة المدير المساعد بطريقة إيجابية للمدير لتخطي المشكلات والصعوبات.

وفي دراسة (سلمان، ٢٠٠٧) بعنوان المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس الابتدائية والمتوسطة وسبل معالجتها في محافظة ديالي، وبلغ مجموع العدد الكلي لمديري ومديرات المدارس (١٠٧٦) مديرا ومديرة، وكانت النتائج هي عدم وجود استقرار نفسي والشعور بالأمان لدى المسئولين بالتربية مما عاقهم عن القيام بواجباتهم الرسمية، بالإضافة إلى تأخر صرف الرواتب وعدم كفايتها وقصور الوزارة عن الاهتمام بالمعلمين بجميع النواحي بالإضافة إلى كثرة التنقلات للمديرين والمعلمين مما يعيق العمل مع قلة التعاون واهتمام أولياء الأمور بأبنائهم، وأشارت نتيجة الدراسة إلى ضعف الكفاءات الإدارية وضعف المعلمين الأكاديمي وعدم الشعور بالمسئولية مع قلة الصلاحيات الممنوحة للمديرين.

وكانت دراسة (اللهواني، ٢٠٠٧) التي هدفت هذه الدراسة تعرف المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين في المجالات الآتية: المنهاج، والأبنية المدرسية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي، وهدفت إلى التعرف إلى دور متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة، ونظام دوام الفترتين، ومستوى المدرسة في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية في محافظات شمال فلسطين، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (27) مديرًا ومديرة

أي بنسبة (71) منمجتمع المديرين والمديرات، وتكونت عينة المعلمين والمعلمات من (221) معلمًا ومعلمة، أي ما نسبته (٢٤%) من مجتمع المعلمين والمعلمات، وقد تم اختيار العينة اختيارًا عشوائيًا باتباع طريقة العشوائية الطبقية، أما النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، فأظهرت نتائج الدراسة للفرضية الأولى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة، وكانت الفروق بين المشكلات المتعلقة بالمنهاج من جهة، وبين المعلمين والبناء والتجهيزات والأجهزة التعليمة، والتطبيق التكنولوجي من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح المنهاج، وهناك فروق بين المعلمين من جهة، وبين الطلبة والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات، والأجهزة التعليمة من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح هذه المجالات على المعلمين، وكانت هناك فروق بين مجال الطلبة من جهة، وبين البناء والتجهيزات، والأجهزة التعليمية، والتطبيق التكنولوجي من جهة أخرى، وكانت لصالح الطلبة، كذلك وجدت فروق بين مجال المجتمع المحلي من جهة، والبناء والتجهيزات، والأجهزة التعليمية، والتطبيق التكنولوجي من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح المجتمع المحلي، كذلك هناك فروق بين البناء والتجهيزات، والأجهزة التعليمية، وكانت الفروق لصالح الأجهزة التعليمية، وكان هناك فروق بين الأجهزة التعليمية، والتطبيق التكنولوجي وكانت الفروق لصالح الأجهزة التعليمية، أما النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير النوع في المشكلات المتعلقة بالمعلمين، والطلبة، والمجتمع المحلي، والبناء والتجهيزات المدرسية، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي، وكانت جميع هذه الفروق لصالح الذكور على الإناث، أما النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، فقد أظهرت النتائج أنه يوجد فروق في مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت هذه الفروق في مجال المشكلات المتعلقة بالمنهاج، والمعلمين، وكانت لصالح المديرين على المعلمين، ووجدت فروق بين المديرين والمعلمين في المشكلات المتعلقة بالطلبة، والمجتمع المحلي، ولصالح المعلمين على المديرين، والنتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، وكانت هناك فروق في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مجال الطلبة وكانت الفروق لصالح فئة الماجستير فأعلى على فئة البكالوريوس، وكذلك كان هناك فروق في مجالال تطبيق التكنولوجي

المدرسي ولصالح فئات الدبلوم على فئة البكالوريوس، والنتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة، كان هناك فروق في المشكلات التي تواجه مديري مدارس الغوث تعزى لسنوات الخبرة في مجال المنهاج، وكانت هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة أكثر من (15) سنوات على فئة أقل من (5) سنوات، والنتائج المتعلقة بالفرضية السادسة، كان هناك فروق في مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكانت الفروق في مجال المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي، والدرجة الكلية، وكانت هذه الفروق لصالح المدرسة الأساسية الدنيا على المرحلة الأساسية العليا، والنتائج المتعلقة بالفرضية السابعة، وجدت فروق في مجالات المشكلات تعزى لمتغير موقع المدرسة وكانت الفروق في مجال الطلبة، والمجتمع المحلي، والدرجة الكلية، وكانتا لفروق في مجال الطلبة لصالح المخيم على المدينة، ولصالح القرية على المدينة، أما في مجال المجتمع المحلي فكانت لصالح المخيم على القرية، ولصالح المخيم على المدينة، أما في الدرجة الكلية فكانت لصالح المخيم على القرية والمخيم على المدينة، والنتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة، كان هناك فروق في مجالات المشكلات التي يواجهها تعزى لمتغير دوام المدرسة، وكانت الفروق في مجال الطلبة، والمجتمع المحلي وكانت الفروق لصالح مدارس الفترة الصباحية على الفترة المسائية.

وفي دراسة بيترسون (Peterson, 2004) حول ضغوط العمل كما يراها مديرو التعليم ومديرو المدارس الثانوية في أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الضغوط لدى مديري المدارس أكبر بدرجة كبيرة من مستوى الضغوط لدى مديري التعليم وأكثر العوامل التي مثلت ضغوطًا لدى مديري التعليم كانت ضعف الموارد والتي تؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة، بينما كان أكثر عوامل الضغط لدى المديرين كمية العمل، وكان هناك اتفاق كبير بين المجموعتين على عوامل الضغوط، وأن المجموعتين اتفقتا على العوامل المسببة للضغوط، وأن كليهما اتفقا على أن دعم العائلة والأصدقاء يمثل تخفيفًا كبيرًا من ضغوط العمل.

دراسة (أبو عودة، ٢٠٠٤) وهدفت إلى تعرف المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس بقطاع غزة، وقد تم تطبيق الاستبانة على جميع مديري

المدارس الثانوية في غزة والبالغ عددهم (74) مديرا ومديرة، بواقع (٣٦) مديرًا، و(٣٨) مديرة، وعينة من المعلمين الواقعين تحت إدارتهم، وعدد أفرادها (279) معلمًا ومعلمة بواقع (171) معلمًا، و(108) معلمة أي بنسبة ١٥% من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (1866) معلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

كانت أكثر المشكلات والصعوبات حدة من وجهة نظر المديرين والمعلمين معًا، والتي حصلت على معيار تمييز عالية جدًا مرتبة ترتيبًا تنازليًا كما يأتي: قلة تعاون المعلمين بسبب تدني رواتبهم ثم الترفيع الآلي للطلبة ثم شكوى المعلم من قلة الحوافز المقدمة له ثم قلة توفر صالة مغلقة (جماينزيوم) للألعاب الرياضية ثم حرمان المدرسة من الاتصال بشبكة الإنترنت ثم قلة الحوافز التي تمنحها السلطة التعليمية المشرفة للمعلمين المشرفين المشاركين في دورات تدريبية تربوية تعقدها لتطويرهم مهنيًا ثم قلة توفر أجهزة كمبيوتر لدى معلمين المدرسة ليعالجوا بيانات الطلبة وأحوالهم، كذلك توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات المديرين للمشكلات التي تواجههم، ومتوسطات تقديرات المعلمين الواقعين تحت إدارتهم، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية للمشكلات التي توجههم تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح المتوسط الحسابي الأعلى وهو مجموعة المديرين الذكور، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية للمشكلات التي تواجههم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والتربوي للمدير، لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات المديرين للمشكلات التي تواجههم تعزى لمتغير حجم المدرسة، توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات المديرين للمشكلات التي تواجههم تعزى لمتغير موقع المدرسة، ونوع المدرسة، وجنس المعلم، والمؤهل التربوي والعلمي للمعلم، مدة خدمة المعلم، لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية للمشكلات التي تواجه مديريهم أثناء عملهم تعزى لمتغير حجم المدرسة، وموقع المدرسة، توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية للمشكلات التي تواجه مديريهم أثناء عملهم تعزى لمتغير نوع المدرسة (ذكور، إناث) وذلك لصالح المتوسط الحسابي الأعلى وهو مجموعة مدارس الذكور.

مشكلة الدراسة:

في ضوء خبرة الباحث الوظيفية حيث يعمل في التوجيه الفني، لاحظ أن هناك مشكلات يتعرض لها المديرين في المدارس وعليه فإن الدراسة الحالية سينصب اهتمامها على دراسة تلك المشكلات التي يواجهها المديرين في المدارس، باعتبار أن هذه المشكلات ذات تأثير سلبي على أداء واجبهم الأكاديمي وأداؤهم الوظيفي وإنتاجيتهم وعطاؤهم هو الهدف المنشود منهم سواء كان على مستوى إدارات المدارس أم على مستوى الوزارة والدولة، ولتحقيق الأهداف المرجوة، لذا تتحددمشكلة الدراسة الحاليةفيالسؤال الرئيسي التالي:

ما المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت وطرق التغلب عليها من وجهة نظرهم؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما أهم المشكلات التي قد تواجه مديري المدارس، والنظريات الحديثة المفسرة للسلوك الإداري؟
- هل توجد اختلافات في استجابات المديرين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرينفي منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهات نظرهم تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة في الإدارة؟
- ما أهم التوصيات والمقترحات للتغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في دولة الكويت؟

أهداف الداسة:

هدفت الدراسة بشكل عام إلى تعرفالمشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعرف أهم المشكلات التي قد تواجه مديري المدارس، والنظريات الحديثة المفسرة للسلوك الإداري.
- تعرف توجد اختلافات في استجابات المديرين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهات نظرهم تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة في الإدارة.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات للتغلب على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في دولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرس المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، حيث قلة الدراسات عن هذا الموضوع على حسب علم الباحث يتطلب دراسة تلك المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، حيث إنه وبناءً على النتائج المتوقعة يمكن التخطيط الإداري في كيفية مواجهة المشكلات، وتكوين آفاق علمية عملية لها، لإحداث التغيير الفاعل الإيجابي بالمدارس، ومن ثم إعداد البرامج والدورات التدريبية اللازمة للمديرين للنهوض بمستوى العملية التعليمية.

مصطلحات الدراسة

المشكلة: هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهب إمّا تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته. (العساف، ٢٠٠٣).

في حين يعرف (الجابري، ٢٠٠٨) المشكلة بأنها هي الشعور أو الإحساس بوجود صعوبة لا بد من تخطيها، أو عقبة لا بد من تجاوزها لتحقيق هدف.

ويعرفها الباحث في هذه الدراسة بأنها كل ما يعيق مدير المدرسة من القيام بدوره بنجاح فيحدث بعد ذلك عرقلة لسير العمل في المدرسة.

منطقة مبارك الكبير التعليمية: هي أحد المناطق التعليمية التابعة لوزارة التربية وتقع في وسط الدولة كموقع جغرافي، وتضم مناطق عدة هي القرين – القصور – العدان – مبارك الكبير – صباح السالم.

إجراءات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها تم إتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، بهدف تقديم إطار نظري يتناول أهم المشكلات التي تواجه المديرين، والنظريات المفسرة للسلوك الإداري.
- إعداد وتصميم أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته الممثلة له.
- تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
- رصد النتائج ومعالجتها إحصائيًا، والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

– تقديم أهم التوصيات والمقترحات للتغلب على المشكلات التي تواجه المديرين.

الإطـــار النظـــري:

فيما يلـي تتنـاول الدراسـة الحاليـة أهم محـاور إطارها النظـري، والمتمثـل فـي تعرف المشكلات التـي تواجـه مديري المدارس والنظريـات الحديثـة المفسرة للسلوك الإداري، وغيرها من القضايا المتداخلة وثيقة الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

مفهوم الإدارة المدرسية:

أن الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم يهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية، وذلك بهدف تنمية الطلاب تنميةً سليمةً علمياً وجسمياً وعقلياً وعاطفياً وروحياً، والإدارة المدرسية هي جزء مهم من الإدارة التعليمية وهي من تقوم وتنفذ سياسة وزارة التربية وتكون برئاسة مدير المدرسة ومديريه المساعدين، وتكون مهمتها تحقيق وتنفيذ الأهداف المنشودة في وزارة التربية والتعليم، وتكمن أهميتها بتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة في تعاون معها المعلمون والإداريون والطلاب مع التقيد بالأنظمة واللوائح والقوانين المتبعة من الوزارة والالتزام بتعليماتها، وهي بذلك تعد ركناً أساسياً في العملية التربوية وتساعد في التوجيه نحو التغيرات الاجتماعية الإيجابية المرغوب فيها.

إن إدارة المدرسة ليست غاية بحد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أفضل السبل لعملية التربية والتعليم، فهي والحالة هذه عملية تنظيمية محضة، وهي بطبيعة الحال تستند إلى ركيزتين أساسيتين هما:

١– **رسم وتخطيط برامج العمل بالتعاون مع المعلمين كافة**، إذ أن إشراك المعلمين في رسم وتخطيط أساليب العمل في المدرسة عامل حاسم في النجاح، وطبيعي أنّ رسم وتخطيط أساليب العمل يتسم بأهمية كبرى، فهذا العمل يجنب إدارة المدرسة الارتباك، وإصدار القرارات الارتجالية التي غالبًا ما يواكبها الخطأ وضياع الوقت والجهد.

٢– **تنفيذ القرارات والخطط الموضوعة**، والإشراف على التنفيذ بدقة وأمانة، فالعبرة ليست فيما يتخذ من قرارات، ويرسم من خطط، وإنما العبرة في تنفيذها، وكثيرًا ما تعقد مجالس المعلمين الاجتماعات، وتتدارس مشاكل المدرسة والطلبة، وتضع الخطط والحلول، لكنها تبقى حبرًا على الورق فحسب. (الصايغ، ٢٠٠٤)

وتعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي" المدرسة من إداريين وفنيين"، بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقًا يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. (اللهواني، ٢٠٠٧)

والإدارة المدرسية فن لأنها تتطلب من مدير المدرسة حسًا مرهفًا وحكمة بالغة وتفهمًا ووعيًا لحاجات الآخرين ومشاعرهم، كي يستطيع حفظ التوازن بين سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع كفايات العاملين ومستويات أدائهم، والاهتمام بشؤونهم، وبذلك يكون قائدًا تربويًا فعالا. (منشورات معهد التربية، اليونسكو – الأونروا، 1986)

وتتحقق وظيفة مدير المدرسة كما يذكرها (حسين، 2004) من خلال عدد من المبادئ والتوجيهات:

- الإيمان بقيمة الفرد، وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.
- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق، ثمالمتابعةوالتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
- إتباع الأساليب الحديثة في حل مشكلات العمل المدرسي.
- الإدراك التامل أهداف المرحلة التعليمية.
- الإدراك التامل خصائص نمو الطلاب ومايستلزمها.
- الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليها.
- الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
- معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها، واقتراح الحلول لها.

مدير المدرسة:

إن مدير المدرسة هو المسئول الأول الذي يمثل الدولة داخل المدرسة، وهو الذي أنابه المجتمع عنه لإدارة عملية التطوير والتغيير والتحديث الذي يحلم بها كل أفراد المجتمع، وهو الذي ارتضاه أولياء الأمور ليكون نائباً عنهم ووضعوا فيه ثقتهم من أجل تربية وتعليم أبنائهم وبناتهم. (كاربنتر، ٢٠٠٢)

إن الموقع الذي يحله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً، فمدير المدرسة مسئول عن قيادة فريق العمل المدرسي

في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته، ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم، وهي من وجهة نظر الباحث ممارسات قيادية لمهمات إدارية وفنية يقوم بها مدير المدرسة في إنجاز أعماله الموكلة إليه، ومدير المدرسة – ومن خلال ممارسة مهامه الإدارية والفنية– يجد نفسه أمام تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي يعيشه، فالفيضان المعرفي وتكنولوجيا المعلومات والتغيرات المتوالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعاً جديداً من المهام والمسؤوليات، فلم يعد محموداً أن تعمل الإدارة المدرسية بعيداً عن هذه المستجدات وتسخيرها في عملية الإدارة من خلال الممارسات القيادية للمهمات الإدارية والفنية لمدير المدرسة من أجل بناء انتماء إيجابي نحو المدرسة والمجتمع. (Raymond, 2008)

ومن الصفات الواجب توفرها في مدير المدرسة:

مما لا شك فيه أن إدارة المدرسة من المهام الصعبة والحساسة التي تتطلب من صاحبها لكي يكون مديرًا ناجحًا، وقادرًا على القيام بواجباته على الوجه الأكمل أن يكون:

١– سليم الجسم والعقل.

٢ – ذا قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله.

٣ – أن يكون موضع ثقة من كل المعلمين والمسئولين التربويين.

٤– أن يكون قادرًا على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة وحاسمة ودقيقة. (Begley, 1999)

فهذه الصفات تعتبر من الأمور الهامة جدًا التي ينبغي توفرها لدى مدير المدرسة، لكي يكون ناجحا في عمله، فالإنسان الذي يعاني من أمراض سواء كانت جسمية أم نفسية لا يمكنه أن يعالج المشكلات التي تواجهه بهدوء وتبصر، بل على العكس من ذلك تظهر لديه عند مجابهته لأبسط المشكلات حالات انفعالية تجعله يفقد أعصابه في تصرف تصرفات خطيرة ومضرة تزيد المشكلات تعقيدًا بدلاً من حلها، فالحكمة تقول (العقل السليم في الجسم). (أحمد، ٢٠٠١)

مسئوليات مدير المدرسة:

- مسئولية المدير في مجال العمل القيادي وهي بوضع رؤية مشتركة من قبل المدير والعاملين في المدرسة.
- مسئولية المدير في مجال التنمية المهنية وهي أن يمتلك المدير المقدرة على تحويل مدرسته إلى منظمة فاعلة في التنمية المهنية لجميع من لهم علاقة بالمدرسة.
- مسئولية المدير في مجال تطوير المنهاج المدرسي وهي أي أنه على مدير المدرسة والمعلمين مسئولية تطوير المنهج المدرسي وإثراؤه بالخبرات الجديدة وبشكل مستمر.
- مسئولية المدير في مجال خلق وتهيئة مناخ تعليمي محبب لدى كل من الطلاب والمعلمين وتكون بتهيئته وسط أجواء مفعمة بمشاعر الطيب والإخاء واحترام شخصية الطالب بالدرجة الأولى.
- مسئولية المدير نحو تطوير النواحي الإدارية وهي بأن يعمل المدير دور الميسر والمسهل للمعلمين وأولياء أمور الطلاب في المدرسة ثم بين كل هذه الفئات وبين المسئولين التربويين.
- مسئولية المدير في مجال التخطيط الإستراتيجي وهي أن يفكر المدير والمعلمون في المدرسة بطريقة المخطط الاستراتيجي بعيداً من النظم التقليدية التي لم تعد ذات جدوى في هذا العصر.
- مسئولية المدير في مجال توظيف التكنولوجيا المعاصرة في خدمة العملية التعليمية وهي تكون بأن يتقن مدير المدرسة والمعلمون مهارة توظيف المستحدثات التكنولوجية في المدرسة ليفيد منها الطلاب ومن له علاقة بالمدرسة مما يساعد في التغلب على الصعوبات التي تواجه التعليم. (كاربنتر، ٢٠٠٢)

إن مهام مدير المدرسة يمكن تحديدها في ثلاثة أمور: إدارة المدرسة، الإشراف التربوي، التقويم والضبط (أحمد، 2001).

مشكلات مديري المدارس:

ويمكن تعريف المشكلة بأنها الشعور أو الإحساس بوجود صعوبة لابد من تخطيها، أو عقبة لابد من تجاوزه التحقيق هدف، أو يمكن القول إنها الاصطدام بواقع لا نريده، فكأننا نريد شيئا ثم نجد خلافه. (الجابري، ٢٠٠٨)

وتقسم (حويطي، ٢٠١٢) مشكلات المديرين إلى ما يلي:

أ – المشكلات التنظيمية:

وتشمل المشكلات التنظيمية التي تواجه المدير على ما يلي: اتخاذ نمط الإدارة التسلطي، سوء الصحة التنظيمية، المركزية، المناخ التنظيمي السلبي، سوء نظام الاتصالات، غياب التخطيط والتنظيم، انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنظيم والتنفيذ، المغالات أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية، غياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها، عدم وضوح الواجبات والمسئوليات وتضاربها.

١١ – الجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة.

ب– المشكلات الاجتماعية وتشمل: عدم احترام النظام وقلة الانضباط، الفساد الأخلاقي، الأنانية والحسد والتباغض، التسويف وسوء استخدام الوقت أو عدم تقديره، المحسوبية والشللية، شلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي، السخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة التربوية والاستخفاف بأهميتها، انعدام ثقة المجتمع بالمدرسة، انشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم والتواصل مع المدرسة.

ج – مشكلات تتعلق بالمباني والتجهيزات:

يعتبر المبنى المدرسي الملائم للعملية الإدارية التربوية من أهم أسس نجاح تلك العملية، وذلك بما يسهل على مدير المدرسة في الإشراف وقيادة العمل التربوي التعليمي المدرسي بكفاءة، ولكن مع الزيادة الكبيرة في أعدادا لسكان، زادت أعداد الطلبة بصورة أصبحت معها المباني المدرسية القائمة لا تكفيل استيعاب تلك الزيادة، ويشكل ذلك ازدحاما في الصفوف الدراسية، ومن ثم عبئًا أكبر على قيادة المدير لها. (Archer, 2002)

ويرى (عطيوي، ٢٠٠١) أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض المشكلات التي تعرقلها عن القيام بمهامها، ويمكن تصنيف المشكلات التي تتعرض لها الإدارة على النحو الآتي:

أولاً– مشكلات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في:

–النقص في بعض الهيئات التدريسية.

- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية وتنوع سلوكياتهم.
- الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.
- ضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
- ضعف التعاون بين المدرسين وأولياء أمور الطلبة.
- زيادة الطلبة في الصف الواحد.
- عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية وقلة الكوادر الفنية المتخصصة.
- النقص في التجهيزات من مكتبات، ومختبرات، ومشاغل، وساحات، وملاعب وغيرها.
- تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها في العمل المدرسي.

ثانيًا– مشكلات إدارية وتتمثل في:

- عدم مناسبة كثير من المدارس وعدم كفايتها.
- عدم توفر الإمكانات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها.
- ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
- عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات الهيئة التدريسية والعجز في بعض التخصصات.
- الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.
- التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي وغيرها.
- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها، وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته، ولا يكاد يستقر على وجهة معينة حتى يتحول عنها إلى وجهة أخرى مما يربك العاملين معه، ويؤدي إلى صعوبة التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء.
- عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والجدير بالذكر أن عدم الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة ايجابي ويترتب عليه اعتباطية القرارات الإدارية وكثرة مجافاتها للواقع.
- ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات والنفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيرًا في تيسير تدفق العمل، كما تساعد

على تخفيف الأعباء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية والرقابية على جميع الأصعدة.

- الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى تذمر المرؤوسين وضيقهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند اتخاذها.
- جمود بعض الإداريين وتحجرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة النزاعات التجديدية لدى العاملين وفرض أنظمة شبه بوليسية على تحركاتهم ونشاطاتهم وأفكارهم المتصلة بمختلف مجالات العمل، ما يؤدي إلى قتل روح المبادأة والابتكار بينهم وبالتالي يؤدي إلى تدهور روحهم المعنوية.

وذكر (أبو عودة، ٢٠٠٤) أنه يمكن تصنيف المشكلات التي تواجه مديري المدارس إلى:

- مشكلات وصعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه، ومن أمثلتها قلة المعرفة بالأساليب الإشرافية الفعالة، وعدم القدرة على إدراك الذات، وتوقف التطور الشخصي، وعدم القدرة على التدريب، وضعف مهارة حل المشكلات، وضعف القدرة على العمل الجماعي.
- مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة، ومن أهم هذه المشكلات: مشكلات ذات الصلة بالعملية التعليمية، مشكلة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني، مشكلات وصعوبات العمل.

نظريات الإدارة المدرسية:

أولاً- نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: Social Processing Theory

وهذه النظرية تقوم على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقًا علميًا واجتماعيًا ونفسيًا، انطلاقًا من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور ومن نماذج هذه النظرية:

نموذج جيتزلز (Getzels) وهو ينظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء

والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي وإداري، نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر سواء كان في الواقع متداخلين، فالجانب الأول يتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أوما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والسلوكيات والأداءات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف الكبرى للنظام الاجتماعي، والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تمايز أدائهم، بمعنى هل هم متساهلون أم متسامحون أم يتسمون بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز؟ وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها.

ثانيًا– نظرية العلاقات الإنسانية: Leadership Theory

وهي أن أصحاب هذه النظرية لا يقصدون أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لاتعود هناك مسافات اجتماعية تفصل بين المدير والمرؤوسين، ولكن ما يتوخاه أصحاب هذه النظرية هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين بحيث يؤدي العاملين أدوارهم دون اللجوء للمراوغة أو مقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائمًا إلى نوع من الفهم المشترك يجعل السلطة تشعرهم بأن مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثل ما تولي متطلبات العمل عنايتها، فالعامل الذي لا يكون معوقًا بمشكلات يستطيع أن يركز على العمل فتقل الأخطاء التي يرتكبها وتزداد وجوه التكامل بين عمله وعمل الفريق، ويحافظ على التعاون مع الأقران دعما لاستمرارية المؤسسة ونجاحها.

ثالثًا– نظرية اتخاذ القرار: Decision Making Theory

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به التنظيمات الإنسانية أو البشرية كافة وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرار بدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم، والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية ليسمع أفراد بذاتهم، وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هو نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية، والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته.

رابعًا- نظرية المنظمات: Organization Theory

وهي التنظيمات الرسمية وغير الرسمية تعتبر نظامًا اجتماعيًا كليًا في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة -المدرسة- فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل مشاكل المنظمة وترشيده في خطته وقراراته الإدارية، كذلك تساعده ليكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها.

خامساً- نظرية القيادة: Leadership Theory

تعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة وبالنسبة للإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة نظرًا لعلاقتها المباشرة بالمدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والقيادة ليست مجرد امتلاك مجموعة منصفات ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، وأن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية في تركيزها على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان. (اللهواني، ٢٠٠٧)

منهجية الدراسة:

إن طبيعة البحث الحالي تتطلب استخدام المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يقوم على وصف الأحداث المعاصرة الراهنة وخبرات الدول المتقدمة والنامية، بالإضافة إلى منهجية البحث الميداني التحليلي، وتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث النظرية والميدانية من أجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري والوقوف على أهم الدراسات السابقة، التي تشكل أساساً مهماً في الدراسة وما تضمنته من محاور معرفية، ثم تم عمل تحليل للبيانات المتجمعة كافة من خلال الإجابة عن الاستبانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم استخدامها من قبل الباحث.

مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس المتوسطة في التعليم العام بدولة الكويت بمنطقة مبارك الكبير التعليمية لعام ٢٠١٩-٢٠٢٠م والبالغ عددهم (٢٦) مدير ومديرة كما جاء في البوابة الالكترونية الرسمية لدولة الكويت.

عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة قصدية من المدارس المتوسطة لجميع مجتمع الدراسة، وبلغ عدد المديرين والمديرات في هذه الدراسة (٢٦) مدير ومديرة، وتم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة وتم استبعاد عدد (٢) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة (٢٤) وهي عينة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة مقياس (اللهواني، ٢٠٠٧) الخاص بالمشكلات التي تواجه مديري المدارس والمكونة من (٨١) فقرة، وتوزعت هذه الفقرات إلى سبعة مجالات هي:

المجال الأول: مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج.

المجال الثاني: مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية).

المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالطلبة.

المجال الرابع: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي.

المجال الخامس: مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.

المجال السادس: مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل.

المجال السابع: مشكلات التطبيق التكنولوجي المدرسي.

وتم اعتماد النسبة المئوية لتحديد درجة وجود المشكلة كما يلي:

النسبة المئوية	درجة وجود المشكلة
٨٠% فأعلى	عالية جداً
٧٠% - ٧٩.٩%	عالية
٦٠% - ٦٩.٩%	متوسطة
٥٠% - ٥٩.٩%	منخفضة
أقل من ٥٠%	منخفضة جداً

صدق المقياس:

يتمتع المقياس بدرجة صدق عالية من خلال ما ذكر بالدراسات السابقة. قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجات المقياس الفرعية والعلامة الكلية للاختبار، ويشير الجدول (١) إلى ذلك:

جدول (١) معاملات ارتباط المقياس الفرعية بالدرجة الكلية للاختبار

المجالات	معامل ارتباط الصحيح
١ – مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج.	٠.٩١
٢ – مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية)	٠.٩٤
٣ – مشكلات تتعلق بالطلبة.	٠.٩٣
٤ – مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي.	٠.٩٢
٥ – مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.	٠.٩١
٦ – مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل.	٠.٩٠
٧ – مشكلات التطبيق التكنولوجي المدرسي.	٠.٩٢

ثبات المقياس:

بهدف التأكد من ثبات المقياس للدراسة الحالية، فقد قام الباحث باستخراج معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ – ألفا (Cronbach – Alfa) **لكل بعد من أبعاد المقياس على حده،** فضلا عن الثبات الكلي، ويشير الجدول (٢) إلىذلك.

جدول (٢) قيم الاتساق الداخلي للمقياس محسوبة لمعامل كرونباخ – ألفا

المجالات	قيمة كرونباخ –ألفا
١ – مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج.	٠.٨٩
٢ – مشكلات تتعلق بالمعلمين (الهيئة التدريسية).	٠.٩٠
٣ – مشكلات تتعلق بالطلبة.	٠.٩٢
٤- مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	٠.٨٩
٥ – مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.	٠.٨٤
٦ – مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل.	٠.٩٠
٧ – مشكلات التطبيق التكنولوجي المدرسي.	٠.٩٣
الثبات الكلي	**٠.٩٥**

٥– الأساليب الإحصائية:

استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إدخال و تحليل بيانات الدراسة الحالية و استخدم الأدوات التالية:

١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٢- نتائج تحليل التباين الخماسي (5-way-ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت وطرق التغلب عليها من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لتقدير درجة المشكلة على أبعاد المقياس الخاص بالمشكلات التي تواجه مديري المدارس وهو مقسم إلى سبعة مجالات هي:

المجال الأول: مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج، المجال الثاني: مشكلات تتعلق بالمعلمين) الهيئة التدريسية)، المجال الثالث: مشكلات تتعلق بالطلبة، المجال الرابع: مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، المجال الخامس: مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية، المجال السادس: مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل، المجال السابع: مشكلات التطبيق التكنولوجي المدرسي.

وبناءً عليه كانت النتائج لكل مجال كما يلي:

جدول (٣) جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية كل مجال من مجالات المقياس وفقاً لتقدير درجة المشكلة

المجال	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة المشكلة	الانحراف المعياري
مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج.	٣.٢٤	٦٤.٠٣%	متوسطة	٠.٨٩
مشكلات تتعلق بالمعلمين.	٣.٥٩	٧١.٨%	عالية	٠.٩٥
مشكلات تتعلق بالطلبة.	٣.٦٥	٧٣%	عالية	٠.٩٤
مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي.	٣.٤٠	٦٨.٠٨%	متوسطة	٠.٨٣
مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.	٣.٢٦	٦٥.٢%	متوسطة	٠.٧٨
مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل.	٢.٨١	٥٦.٢%	منخفضة	٠.٨٧
مشكلات التطبيق التكنولوجي المدرسي.	٢.٩٦	٥٩.٢%	منخفضة	٠.٧٦

يتضح من الجدول السابق أن درجة المشكلات التي تتعلق بالمجال الأول (مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج) للمشكلات التي يواجهها المديرون قد حققت مستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي(٣.٢٤) وبنسبة مئوية (٦٤.٠٣%) وبانحراف معياري (٠.٨٩).

ويتضح من الجدول السابق أن درجة المشكلات التي تتعلق بالمجال الثاني (مشكلات تتعلق بالمعلمين) للمشكلات التي يواجهها المديرون قد حققت مستوى

(عالي) وبمتوسط حسابي (٣.٥٩) وبنسبة مئوية (٧١.٨%) وبانحراف معياري (٠.٩٥).

ويتضح من الجدول السابق أن درجة المشكلات التي تتعلق بالمجال الثالث (مشكلات تتعلق بالطلبة) للمشكلات التي يواجهها المديرون قد حققت مستوى (عالي) وبمتوسط حسابي (٣.٦٥) وبنسبة مئوية (٧٣%) وبانحراف معياري (٠.٩٤).

ويتضح من الجدول السابق أن درجة المشكلات التي تتعلق بالمجال الرابع (مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي) للمشكلات التي يواجهها المديرون قد حققت مستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣.٤٠) وبنسبة مئوية (٦٨.٠٨%) وبانحراف معياري (٠.٨٣)

ويتضح من الجدول السابق أن درجة المشكلات التي تتعلق بالمجال الخامس (مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية) للمشكلات التي يواجهها المديرون قد حققت مستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (٣.٢٦) وبنسبة مئوية (٦٥.٢%) وبانحراف معياري (٠.٧٨)

ويتضح من الجدول السابق أن درجة المشكلات التي تتعلق بالمجال السادس (مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل) للمشكلات التي يواجهها المديرون قد حققت مستوى (منخفض) وبمتوسط حسابي (٢.٨١) وبنسبة مئوية (٥٦.٢%) وبانحراف معياري (٠.٨٧).

ويتضح من الجدول السابق أن درجة المشكلات التي تتعلق بالمجال السابع (مشكلات التطبيق التكنولوجي المدرسي) للمشكلات التي يواجهها المديرون قد حققت مستوى (منخفض) وبمتوسط حسابي (٢.٩٦) وبنسبة مئوية (٥٩.٢%) وبانحراف معياري (٠.٧٦).

ومن خلال ما سبق ذكره يتبين لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0.05) بين مجالات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهات نظرهم ولصالح مجال المشكلات المتعلقة بالمعلمين، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0.05) بين مجالات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهات نظرهم ولصالح مجال المشكلات المتعلقة بالطلبة.

ويفسر الباحث تلك النتائج إلى اختلافات الثقافات والتعليم لدى أولياء الأمور مما يعيق مواكبة تطور المناهج الحالية في عصر الثقافة والتكنولوجيا والعولمة الحالي، وعلى سبيل المثال عصر التكنولوجيا باستخدام الأجهزة الذكية جعل الطالب وولي الأمر في انشغال كبير عن بعضهم البعض بالإضافة إلى عدم قدرة واضعي المناهج الحالية في إيجاد المنهج المناسب لجميع مستويات الطلبة باختلاف فروقهم الفردية وثقافاتهم، فجميع المناهج الحالية بشكل عام مكثفة بالمعلومات ذات الفائدة وغيرها وكثيرة مما جعل الطالب يشعر بالملل فأدى إلى ضغط نفسي عليه وعلى والديه وقد يصاحبه عدوان وقلق وهذا بسبب صعوبة المناهج والاختبارات، هذا مع النظر لعدم ملائمة المناهج لواقعنا الحالي وبيئتنا الحالية مما شكل عبئاً ثقيلاً على المديرين في مواجهة مشكلات الطلاب وصعوبة المناهج والاختبارات مما جعل المدير أيضاً لا يستطيع القيام بأعماله الإدارية الروتينية، بالإضافة لمشكلات المعلمين الفنية منها والإدارية وحتى مع بعضهم البعض ومع طلابهم وأولياء أمورهم أيضاً، ولا ننسى ذكر غياب الدافع والحافز للمعلمين في تطوير أدائهم وذاتهم وقدراتهم التعليمية مع وجود تفاوت في الضغط لدى كل مادة على سواء وفي كل مدرسة على حدة، ويجدر بنا هنا ذكر مشكلة استخدام التكنولوجيا الحديثة في عصر العلم والتعلم ومنشأ هذه المشكلة هو تكلفة البرامج العالية المستخدمة أولاً ثم لعدم قناعة المعلمين بها، هذا وكل ما سبق أشغل مديري المدارس عن دورهم الأساسي في تحقيق أهداف الوزارة وعن متابعة وتوجيه وإشراف بصورة دائمة لمهامهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المديرين، ويجدر بنا نوضح إلى أنه ما يواجهه المديرون من مشكلات مع المعلمين ناتج عن نقص التعزيز والدافعية للمعلمين إضافةً ضغط العمل ولكثرة الأنصبة عليهم فأدى لتلك المشكلات.

وجميع ما سبق ذكره من مشكلات اتفق وتطابق مع الدراسات السابقة مثل دراسة (أبوعودة، ٢٠٠٤) و(Peterson, 2004) و(اللهواني، ٢٠٠٧) و(سلمان، ٢٠٠٧) و(William,2011)

وفيما يخص إجابات المديرين حول المقترحات المهمة وطرق علاجها ومواجهتها من وجهة نظرهم فكانت إجاباتهم متفرقة ونذكر أكثرها أهميه على التوالي:

١- تخفيف العبء الإداري والفني والمالي على مدير المدرسة بحيث يكون مختص بقسم ما معين أو بإضافة مدير مساعد ثالث وكل له اختصاصه.
٢- اقتراح بإنشاء إدارة مختصة حقيقية لا صورية مستقلة بكل منطقة لإنتاج الوسائل التعليمية وتدريب الموظفين عليها بكل منطقة تعليمية.
٣- منح حوافز مادية ومعنوية للمديرين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور من باب التشجيع والتحفيز لهم.
٤- تجديد الدماء الشابة في المدارس والإدارات التعليمية وبالمناطق التعليمية والوزارة، والقرب من لديه خبرة وفائدة تربوية وحياتية لا إقصاؤهم.
٥- إعداد برامج تدريبية منظمة لتدريب المديرين والتعرف على مهامهم واختصاصاتهم بجعل كتاب خاص لهم فيه وصف وظيفي كامل وشامل يعرف فيه المديرون أدوارهم ومهامهم.
٦- إعداد فريق عمل حقيقي إيجابي للإصلاح لا صورياً بكل منطقة تعليمية يتابع المديرين ومهامهم وأداؤهم ويساعدهم ويوجههم في حل المشكلات التي يواجهونها.
٧- إنشاء إدارة خاصة بميزانية المدرسة بكل منطقة تعليمية مهمتها متابعة كل ما يتعلق بالأمور المالية من مصروفات وإيرادات.

وبذكر جميع ما سبق تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (أبوعودة،٢٠٠٤) و(Peterson, 2004) و(اللهواني، ٢٠٠٧) و(سلمان، ٢٠٠٧) و (William,2011)

وذلك يرجع لتقارب المجتمع الكويتي وتشابه الطباع والعادات والتقاليد فيه.

ثانياً- نتائج السؤال الثاني:

- هل توجد اختلافات في استجابات المديرين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهات نظرهم تبعاً لمتغير الجنس؟

ولفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق في مجال المشكلات تبعاً لمتغير الجنس كما هو مبين في الجدول (٤):

جدول (٤) جدول نتائج اختبار " ت " لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق في مجال المشكلات تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=١١)		إناث (ن=١١)		قيمة T	مستوى الدلالة (a=0.05)
	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	المتوسط الحسابي	انحراف معياري		
١–مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج	٣.٩٢	٠.٥٩	٢.٥٥	٠.٧٤	١.١٥٦	دالة
٢–مشكلات تتعلق بالمعلمين	٣.٠٧	٠.٧٨	٢.٩٠	٠.٨٨	٢.٣٥٩	دالة
٣– مشكلات تتعلق بالطلبة	٣.٢٧	٠.٨٦	٢.٥٦	٠.٨٤	٣.١٥٨	دالة
٤– مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي	٢.٨٠	٠.٦٢	٣.٢٥	٠.٤٤	٣.٠٧٩	دالة
٥- مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية	٣.٧٧	٠.٧٥	٢.٤٠	٠.٨٠	٤.٩٧٣	دالة
٦- مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل	٢.٧٤	٠.٧٣	٣.١٨	٠.٩٠	٧.٨٨٢	دالة
٧- مشكلات التطبيق التكنولوجي المدرسي	٣.٣٣	٠.٦٠	٣.١٢	٠.٨٠	٤.٩٨٠	دالة
الدرجة الكلية	٣.٢٨	٠.٤٨	٢.٨٢	٠.٥٥	٥.٩٦٦	دالة

يتضح من الجدول رقم (٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0.05) بين مجالات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الجنس في جميع الفروقات وهي لصالح الذكور على الإناث.

واتفقت كذلك هذه النتيجة مع دراسة (اللهواني، ٢٠٠٧) واختلفت مع دراسة (أبوعودة، ٢٠٠٤) بوجود فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ويفسر الباحث تلك النتيجة إلى طبيعة العلاقات بالإدارات المدرسية عند الإناث فهم يقومون بتنفيذ اللوائح والتعليمات حرفياً مثلما جاءت من الوزارة مما أدى إلى النظام والانضباط المدرسي مما ساهم في تخفيف المشكلات عندهم بعكس الإدارات المدرسية عند الذكور التي يقل فيها تطبيق القوانين ويكثر فيها المجاملات والتساهلات نظراً لطبيعة المجتمع والعادات والتقاليد وصغر حجم البلد فتكثر المعارف والمحسوبيات على حساب أمور أهم، يتبين لنا الفارق بين إدارات الذكور والإناث حيث أن إدارات مدارس الذكور تحتاج لجهد كبير في جميع

المجالات والمشكلات لدى المديرين خاصةً في مجال سلوكيات الطلاب ومتابعة أولياء أمورهم لهم إضافة إلى ضرورة متابعة المعلمين وتهيئتهم ومعرفتهم لأدوارهم ومهامهم وما يريد هذا المدير وماذا تريد الوزارة من هؤلاء المدراء.

- **هل توجد اختلافات في استجابات المديرين بين متوسطات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهات نظرهم تبعاً لمتغير الخبرة في الإدارة؟**

ولفحص الفرضية استخدم الباحث للإجابة على السؤال الثالث تم حساب اختبار تحليل التباين الخماسي (5-way-ANOVA) كما هو مبين في النتائج التالية:

جدول (٥) الوصف الإحصائي لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	انحراف معياري
١- مشكلات تتعلق بشؤون المنهاج.	أقل من ٥ سنوات	٨	٣.٢٨	٠.٥١
	من ٥ – ١٠ سنوات	٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٩		
٢- مشكلات تتعلق بالمعلمين.	أقل من ٥ سنوات	٨	٢.٥٣	٠.٧٩
	من ٥ – ١٠ سنوات	٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٩		
٣- مشكلات تتعلق بالطلبة.	أقل من ٥ سنوات	٨	٣.٤١	٠.٨٩
	من ٥ – ١٠ سنوات	٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٩		
٤- مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي.	أقل من ٥ سنوات	٨	٣.٤٢	٠.٨٣
	من ٥ – ١٠ سنوات	٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٩		
٥- مشكلات تتعلق بالبناء والتجهيزات المدرسية.	أقل من ٥ سنوات	٨	٢.٧٤	٠.٧٩
	من ٥ – ١٠ سنوات	٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٩		
٦- مشكلات تتعلق بالأجهزة التعليمية والوسائل.	أقل من ٥ سنوات	٨	٣.٠٤	٠.٨٩
	من ٥ – ١٠ سنوات	٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٩		
٧- مشكلات التطبيق التكنولوجي المدرسي.	أقل من ٥ سنوات	٨	٢.٦٥	٠.٧٧
	من ٥ – ١٠ سنوات	٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٩		
الدرجة الكلية	المجموع	٢٢	٣.٠٠	٠.٥٨

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (a=0.05) بين مجالات المشكلات التي تواجه المديرين في منطقة مبارك

الكبير التعليمية بدولة الكويت من وجهات نظرهم تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (اللهواني، ٢٠٠٧) ودراسة (أحمد، ٢٠٠٧) ودراسة (باتريك، ٢٠٠٨) وتبين أهمية الخبرة لدى المديرين في مواجهة المشكلات التي يتعرضون لها، واتفقت أيضا مع دراسة (بسيسو، ٢٠٠٣) التي هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية للإدارات السائدة في محافظة غزة وكانت نتيجتها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي يواجهها المديرون في غزة في ضوء متغير الخبرة الإدارية، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت خبرة المديرين زادت معرفته في كيفية التعامل مع المشكلات وبالأساس يرجع أسلوب حل المشكلات عند المديرين لطبيعة وشخصية المدير وقيادته، وهنا تكون الخبرة الإيجابية لصالح المدير في معرفة طرائق التعامل مع المشكلات من كثرة ما واجهها مما أدى إلى تخفيف الضغط في العمل على المديرين والمعلمين والطلاب.

التوصيات:

بناءًا على نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول المشكلات التي تواجه المديرين في جميع المراحل الدراسية.
- توفير برامج إرشادية وتدريبية في كيفية علاج المشكلات ومواجهتها.
- نشر الوعي بين أفراد المجتمع والتنبيه على آثار وأعراض المشكلات لتداركها والتعاون مع المجتمع لحلها.
- توفير الدعم المادي والحوافز المالية خاصةً والدعم المعنوي للمديرين والمعلمين جميعاً.
- ضخ الدماء الشابة من المديرين في الإدارات المدرسية والمنطقة والوزارة.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أبوعودة، فوزي(٢٠٠٤): **واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أحمد، أحمد إبراهيم(٢٠٠٤): **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

أحمد، أحمد إبراهيم(٢٠٠١): **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة** ،الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة.

بسيسو، نادرة غازي (٢٠٠٣): **تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة**، رسالة دكتوراة غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة عين شمس وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

حسين، سلامه عبدالعظيم (٢٠٠٤): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمّان، المملكة الأردنية الهاشمية.

حويطي، ميادة (٢٠١٢): **المشكلات التي تواجه المديرين المبتدئين في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الخطيب، ردّاح، الخطيب، أحمد، الفرح، وجيه (١٩٩٦): **الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة**، الطبعة الثالثة، مطابع الغردق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجابري، محمد عابد (٢٠٠٨): العولمة ومسألة الهوية: www.aljabriabed.net/glob-idemtitel.htm

الصايغ، أشرف(٢٠٠٤): **مهام مديري المدارس الحكومية في مجال استخدام التقنيات التربوية في مديرات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين.

العساف، أحمد بن عبدالمحسن (٢٠٠٣): **المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات**، بتاريخ ٢٤ من جمادي الأولى، www.saaid.net.

عطيوي، جودت عزت (٢٠٠١): **الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن.

اللهواني، هنية (٢٠٠٧): **المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين.

سلمان، معن (٢٠٠٧): **المشكلات الإدارية التي تواجه إدارات المدارس وسبل معالجتها في محافظة ديالي**، مجلة الفتح، العدد الحادي والثلاثون.

منشورات معهد التربية (١٩٨٦): عمان، الأونروا، اليونسكو.

كارينتر، جون (٢٠٠٢): **مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم**،ترجمة عبدالله شحاته، الطبعة الثانية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ثانيًا– المراجع الأجنبية:

Archer, J. (2002). **Principals: So much to do, so little time**. Education 517. State University of New York press.Week, 21(31), 1, 20.

Begley, Paul T., (1999): T., **Values and Educational Leadership**, Albany:

Petersono Daresh, J. (2004). **Mentoring school leaders: Professional promise or predictable problems? Educational Administration Quarterly**, 40(4), 495-

WILLIAMS, CATHY CHADA(2011) **Walking in the Footsteps: An Ethnographic Study of a First Year Principal.** (Under the direction of Dr. Bonnie Fusarelli).