



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## **الصعوبات التي يواجهها قادة المدارس الابتدائية الأهلية للبنين بمدينة الرياض**

إعداد

**خليل إبراهيم أحمد الشريف**

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الثالث - مارس ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المقدمة :

منذ أن بزغ فجر الإسلام، وشع نوره على جنبات هذه البسيطة، وضع جليا اهتمامه بالعلم والتعليم، ونلاحظ ذلك في آيات القرآن الكريم وأحاديث المصطفى الأمين عليه الصلاة والسلام، فكان أول ما تنزل من القرآن قول الله تعالى ((اقرأ باسم ربك الذي خلق \* خلق الإنسان من علق \* اقرأ وربك الأكرم \* الذي علم بالقلم \* علم الإنسان ما لم يعلم)) (سورة العلق ، آية ١-٥) .

سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية أخذت بمبدأ التعليم للجميع، محققة بذلك مبدأ المساواة في الفرص التعليمية، والتقدم بخطى ثابتة للحاق بركب الحضارة والتطور. لقد أدركت المملكة أن التعليم عامل هام في إحداث التنمية بكافة صورها (اجتماعية - اقتصادية - إدارية) والتي بدورها تؤثر على زيادة الإنتاج، ومضاعفة العمل.

وفي سبيل ذلك سعت الحكومة جاهدة في إنشاء المدارس الحكومية ونشر التعليم، وأيضا جنبا إلى جنب تقوم المدارس الأهلية بتغطية الخدمة التعليمية لشريحة واسعة من أبناء المجتمع بدعم وتشجيع من الدولة .

وتعتبر المدارس الأهلية من أهم روافد التعليم ، فقد حظيت باهتمام خاص ، وتشجيع متتالي من قبل قيادات الحكومة ، وقد تجلى الاهتمام بالتعليم الأهلي بإفراد فصل مستقل بوثيقة سياسة التعليم في المملكة ، وهو الفصل السادس من الباب الخامس حيث تضمن تشجيع الدولة للتعليم الأهلي بكافة مراحله ، يخضع لإشراف الجهات التعليمية المختصة فنيا و إداريا ( وزارة التربية والتعليم ، ١٤١٩هـ ، ص ١٤٥ ) . وتمثل الدعم أيضا في المجال المادي والفني دعما سنويا بحسب أعداد طلابها ، وكذلك إسناد مهمة إدارتها والإشراف عليها إلى قيادات تربوية مؤهلة .

ولكن رغم هذا الدعم للمدارس الأهلية ، فإنها لم تصل إلى ما تصبو إليه الدولة من استيعاب ٣٠ % من إجمالي طلاب المملكة العربية السعودية ( العبيكان ، ١٤٢٨هـ ، ص ٤ ) .

لقد كان - ولا يزال - دور الإدارة المدرسية ، من الأدوار الهامة جدا في التربية والتعليم ، فمهمات مثل التخطيط والتنسيق والمتابعة ، لا يضطلع بها إلا القائمون عليها ، والأساليب والطرق الحديثة في الإدارة والتطوير ، وكذلك التخطيط ، تحرص الإدارة المدرسية في تطبيقها في مدارس التعليم العام للنهوض بالعملية التعليمية .

إن مدرسة اليوم ، تتطلب من مدير المدرسة جهدا إضافيا كي يتخذ لإدارة المدرسة مسارات تضمن الكفاءة والفاعلية ، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها ، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة . ومن المهم جدا ، ليتمكن مدير المدرسة من تحقيق أهداف وغايات التعليم ، أن تهيئ له الإمكانيات والكوادر ، وكذلك تراح من أمامه الصعوبات التي من شأنها أن تضعف فعالية المدرسة وطاقمها الإداري في تحقيق الأهداف والسياسات المنشودة والمخطط لها من قبل وزارة التربية والتعليم . حيث اتفقت بعض الدراسات على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في تفعيل المدرسة وتطويرها ، وفي تحقيق الأهداف المرجوة منها ، وكذلك تطوير التربية والتعليم بشكل عام ( عابدين ، ٢٠٠١ م ، ص ١٣).

ولهذا اهتم الباحث بهذه الدراسة بهدف الكشف عن أبرز الصعوبات التي يواجهها مديري المدارس الأهلية الابتدائية للبنين بمدينة الرياض، من وجهة نظر المديرين أنفسهم .

### مشكلة الدراسة :

لقد سعت وزارة التربية والتعليم بشكل كبير لمساندة التعليم الأهلي ، ودعمه ، باعتباره رافدا من روافد التعليم الحكومي . فقامت بتبني جملة من المشاريع والبرامج ، وسنت الأنظمة ، ووضعت الأطر التي تسهم في نجاحه و تطوره . وتقديم كافة التسهيلات من الدعم الفني والإداري والمالي.

ورغم هذا الدعم الذي حظي به التعليم الأهلي ، والدعم المستمر له من قبل القائمين على التعليم . وبرغم ما تميز به هذا التعليم من إيجابيات أدت إلى انتشار المدارس الأهلية بهذا الشكل الكبير إلا أن هناك صعوبات تتفاوت فيما بينها ، تعيق تطور المدارس الأهلية . حيث أوصت إحدى الدراسات إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين المادية ، وكذلك تنمية قدرات ومهارات شاغلي الوظائف التعليمية ( الشهري، ١٤٢٤هـ، ص ١٢١).

وتوصلت دراسة أخرى إلى أن مديرو مدارس التعليم الحكومي يمارسون صلاحيات أكبر في عدة نواحي داخل المدرسة ، من مديري مدارس التعليم الأهلي ( السهلي ، ١٤٢٥ هـ ، ص ١٠٢).

وتوصلت دراسة أخرى إلى ضعف مهارات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأهلي التي تتمثل في : المهارات الإدراكية ، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ( العبيكان ، ١٤٢٨ هـ، ص ٩٨ )

ومن خلال ما سبق تبرز الحاجة لدراسة الصعوبات التي تعيق عمل الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية ، حيث يرى الباحث أن المدارس الأهلية تتعرض لمجموعة من الصعوبات الإدارية تختلف عن مثيلاتها من المدارس الحكومية . وللوقوف عليها ، ومحاولة تطوير وتحسين هذا الواقع ، فإن معرفة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الأهلية للبنين بمدينة الرياض أمرا جديرا بالبحث والدراسة ، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

## ما الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين بمدينة الرياض ؟

### أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على أبرز الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الأهلية الابتدائية للبنين .
- 2- التعرف على آليات لمعالجة ما يواجهه مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من صعوبات .

### أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة الحالية ، فيما يمكن أن تسهم به في الآتي :

- 1- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي تقوم به المدارس الأهلية في العملية التعليمية بالمملكة العربية السعودية .
- 2- كما تكمن أهميتها في اختلاف الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس في التعليم العام الحكومي مقارنة بمديري المدارس في التعليم الأهلي .
- 3- تقديم صورة للمسؤولين بوزارة التربية والتعليم عن أبرز الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية الابتدائية للبنين .
- 4- تقديم مقترحات وتوصيات في ضوء ما تسفر عنه هذه الدراسة . قد تساهم في رفع أداء الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية .

### أسئلة الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- 1- ما الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من وجهة نظرهم من قبل المعلمين ؟

### حدود الدراسة :

- 1- **حدود الموضوع** : الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين .
- 2- **الحدود المكانية** : مدارس التعليم العام الابتدائي الأهلي للبنين ، بمكتب الإشراف التربوي للشمال بالعبايا ، ومكتب الإشراف التربوي للدرعية ، ومكتب الإشراف التربوي للشرق بمدينة الرياض .
- 3- **الحدود الزمانية** : ستطبق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩ .

## مصطلحات الدراسة :

١ - **الصعوبات** : كل ما يعوق أو يعرقل هدفاً معيناً، ويتطلب اجتيازه مزيداً من الجهود العقلية أو الجسمية ( الجبوري ، ١٩٨٦ م ، ص ٣٤ ).

ويقصد بها في هذه الدراسة جميع المعوقات التي تحد أو تقلل من قدرة مدير المدرسة في المدارس الأهلية من تحقيق أهداف الإدارة المدرسية ، وتشمل في هذا البحث الصعوبات المتعلقة بالمعلمين ، والمشرفين ، وأولياء الأمور ، ومالك المدرسة .

٢- **قائد المدرسة** : هو الرئيس المباشر لجميع العاملين بالمدرسة وهو المسئول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها ، وبلوغ غايتها كما أنه المسئول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة ( الحقييل ، ١٤١٧ هـ ، ص ٧٩ )

ويقصد به في هذه الدراسة المعلم الذي تم تعيينه من قبل قسم الإدارة المدرسية في إدارة التربية والتعليم ، ليقوم بالمهام الإدارية والفنية للمدرسة .

٣- **التعليم الأهلي** : كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم الجامعي أو العام أو الخاص أو الفني . ( عبدا لجواد وآخرون ، ١٩٩٥ م ، ص ١٥ ) .

ويقصد به في هذه الدراسة التعليم العام الابتدائي الأهلي للبنين بمدينة الرياض . والذي ينقسم إلى مرحلتين ، مرحلة الصفوف الأولية وتضم الصف ( الأول- الثاني- الثالث) ومرحلة الصفوف العليا وتضم الصف ( الرابع- الخامس- السادس) .

٤- **المدرسة الأهلية** : عرفت لائحة تنظيم المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية الصادرة في ٢٠ / ٨ / ١٣٩٥ هـ المدارس الأهلية على أنها " كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص من قبل مرحلة التعليم الجامعي " . ( عبدا لجواد وآخرون ، ١٩٩٥ م ) .

ويقصد بها في هذه الدراسة المدارس الابتدائية الأهلية للبنين ، والتي تعمل وفق ترخيص يمنح من وزارة التربية والتعليم . وتحت إشراف إدارة التربية والتعليم ومكاتب الإشراف التربوي .

## الإطار النظري

### أولاً : التعليم الأهلي

#### - تمهيد :

يعتبر التعليم الأهلي نمطاً من أنماط التعليم ، فله مكانته وجذوره في النظم التربوية في جميع المجتمعات ، بل إن أقدم المدارس في رقي المجتمعات هي تلك المدارس التي تحمل الأهالي مسؤوليتها .

لذلك دعمت حكومة المملكة العربية السعودية التعليم الأهلي ، وقدمت له الدعم المالي والفني ، لأنها أيقنت بأن التعليم الأهلي يعتبر رافداً حيوياً مسانداً للتعليم الحكومي ، فدعمته ليسهم في تطوير وسائل التربية والتعليم ، ولأنه يسهم بدور إيجابي في تنمية القوى البشرية ويدعم البيئة الاقتصادية للبلاد .

ويتمثل ذلك فيما حزي به التعليم الأهلي خصوصاً من دعم وتشجيع الملك المؤسس عبدالعزيز مادياً ومعنوياً إدراكاً منه بأهمية العلم والتعليم وذلك منذ أن استعاد مدينة الرياض عام ١٣١٩هـ ، حيث كان يدرك أن التربية والتعليم هي التي سوف تحقق التقدم والتطور .

وقد ذكر ( بن دهيش ، ١٤٠٧هـ ، ص ٢٥ ) " إن اهتمام الملك المؤسس عبد العزيز قد مر بمرحلتين الأولى عام ١٣١٩هـ ، عندما استرد الرياض وحتى ١٣٤٤هـ في ضمه للحجاز حيث ركز جل اهتمامه على تعليم البادية أمور دينهم وديانهم عن طريق إنشاء الهجر وبناء المساجد منها ووفي القرى الخاضعة لحكمه وإرسال الوعاظ والمرشدين إلى تلك المناطق للقيام بمهمة الإرشاد وذلك بعد حلقات الدروس في المساجد بعد كل صلاة " . ثم توالى مراحل تطور التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية حتى وصلت إلى ما وصلت إليه الآن من رقي وتطور ، ونلاحظ أن التعليم الأهلي ينمو متسارعاً ، عاماً بعد آخر ، حتى زادت نسبة الطلاب الملتحقين فيه على ٧% من إجمالي عدد الطلاب .

ورغم أهمية التعليم الأهلي كونه رديفاً للتعليم الحكومي ، إلا أنه ينبغي له أن يكون في إطار نظام الدولة ، وفي خدمة أهداف التعليم فيها ، خاضعاً لإشرافها ، محققاً لتطلعاتها .

### - ماهية التعليم الأهلي :

كما نصت عليه لائحة تنظيم المدارس الأهلية هو : " كل منشأة غير حكومية تقوم بأي نوع من أنواع التعليم العام أو الخاص قبل مرحلة التعليم العالي ، مع استثناء المدارس والمعاهد التي تنشئها السفارات أو الجاليات الأجنبية غير العربية " .

### - أهداف التعليم الأهلي :

الهدف الرئيس الذي تسعى إليه المدارس الأهلية هو إعداد أجيال قادرة على تحمل المسؤولية وتولي القيادة في مجتمعهم لذا فإن وظيفة مؤسسات التعليم الأهلي تتحدد في تحقيق أهداف سياسة التعليم في بلادنا مع التركيز على الأهداف التالية :

١- تحقيق النمو المتكامل لشخصية المتعلمين وفق الشريعة الإسلامية السمحة المنبثقة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والفكر الإسلامي القويم والممارسات الجادة للأنشطة المتنوعة .

٢- مساعدة المتعلمين على اكتساب المعلومات والحقائق والمفاهيم وفهمها وتوظيفها في حياتهم العامة .

٣- توسيع أفق المتعلمين بنقل خبرات الأجيال السابقة والتفكير في واقعهم والنظر إلى مستقبلهم .

- ٤- تنمية التفكير العلمي بأنواعه الإبداعي و الابتكاري والناقد لدى المتعلمين.
- ٥- تمكين المتعلمين من استخدام اللغة العربية تحدثاً وكتابة .
- ٦- تمكين المتعلمين من استخدام اللغة الإنجليزية تحدثاً وكتابة .
- ٧- تنمية المهارات العلمية والرياضية الأساس لدى المتعلمين .
- ٨- إعداد المتعلمين للاستفادة من التقنيات الحديثة عموماً وتقنية المعلومات خصوصاً .
- ٩- تدريب المتعلمين على إعداد التقارير والأبحاث والدراسات الإعداد العلمي .
- ١٠- تدريب المتعلمين على أساليب الحوار والمناقشة بالطرق العلمية السليمة. ( الكثيري، ١٤١٩هـ، ص ١٢ )

### - أهداف إشراف الدولة على التعليم الأهلي :

يستهدف إشراف الدولة على التعليم الأهلي تحقيق ما يلي:

- ١- ضمان مستوى مناسب من التربية والتعليم والشروط الصحية ، لا يقل عن مدارس الدولة.
- ٢- تقدير مدى المساعدة المالية والتي تقرر للمدرسة، لتحقيق العدل والتوازن بين مختلف المدارس الأهلية
- ٣- مساعدة المدارس والمعاهد الأهلية على تحقيق أهداف التربية والتعليم عن طريق الإشراف الدائم . ( مجلة التوثيق التربوي، ١٤١١هـ، ص ٥٨ )

### - عوامل تطور وانتشار التعليم الأهلي :

إن انتشار المدارس الأهلية ونموها يرجع إلى عدة عوامل منها :-

- ١- العوامل السكانية ( الديموغرافية ) ، من حيث الزيادة السكانية وما ينتج عنها من ازدحام في مؤسسات التعليم الحكومية رغم استمرار النمو في بناء المدارس الحكومية .
- ٢- العوامل الاقتصادية : حيث أن مستوى الفرد في المملكة في زيادة مطردة تمكن بعض أبناء المجتمع من دفع رسوم الدراسة في المدارس الأهلية التي ربما توفر تجهيزات ملائمة وتقدم برامج تربوية إضافية كتدريس اللغة الأجنبية في المرحلة الأولية من التعليم ، وبرامج الحاسب الآلي ... الخ .
- ٣- العوامل التربوية . والتي تتعلق حول نوعية التدريس نتيجة لعدم تزامم أعداد الطلبة في الفصول الدراسية ولبرامج التدريب التي تقدمها بعض مؤسسات التعليم الأهلي للعاملين فيها من معلمين وإداريين ولتوفير الإمكانيات التربوية المتقدمة .
- ٤- الأمن الذي تعيشه المملكة العربية السعودية دفع ببعض أصحاب رؤوس الأموال استثمار أموالهم في مجال التعليم الأهلي . ( آل عبد القادر، ١٤١٣هـ، ص ١٧).

إن ارتفاع مستوى التعليمي للمواطنين جعلهم بالتالي يولون قضية تعليم أبنائهم أولوية قصوى في حياتهم . (الأنصاري ، ١٤١٨ هـ ، ص ٧).

إن من أهم العوامل التي أدت إلى تطور التعليم الأهلي :

- ١- الاستقرار السياسي ذلك أن الزمن الذي تعيشه المملكة شجع المواطن على الإسهام بفكرة وجهده في البناء والإنجاز .
- ٢- التسهيلات الكبيرة والإعانات التي منحتها الدولة لهذا النوع من التعليم .
- ٣- وجود أعداد كبيرة من الوافدين المقيمين على أرض المملكة الذين يقومون بإلحاق أبنائهم بالمدارس الأهلية . (كنساوي ، ١٤٢٠ هـ ، ص ٥١).

- مشكلات التعليم الأهلي :

صفة عامة يعاني التعليم الأهلي في المملكة العربية السعودية من عدة مشكلات أهمها ما يلي :

- ١- كثير من المباني المستأجرة لا تخدم العملية التربوية ...
- ٢- نسبة المعلمين غير السعوديين كبيرة .
- ٣- تفاوت واسع في المدخلات " الرسوم الدراسية، ومرتببات المعلمين ، والمواد الإضافية " .
- ٤- تساهل في التقويم .
- ٥- زيادة في نسب الهدر التربوي ( عبد الجواد ، ١٤٢٥ هـ ، ص ١٩٨ ) .
- ٦- تأخر بعض الطلاب في الحضور صباحاً لبعدهم أماكن سكنهم .
- ٧- تدخل أولياء أمور الطلاب في أمور ليست من حقهم في المدرسة الأهلية .
- ٨- عدم اطلاع المدارس الأهلية على تعاميم الوزارة أول بأول .
- ٩- محاولة أصحاب بعض المدارس إرضاء أولياء الأمور على حساب الأنظمة واللوائح .
- ١٠- قلة خبرة بعض المعلمين .
- ١١- عدم وصول الكتب المدرسية في الوقت المناسب .
- ١٢- عدم تكامل وصول المدرسين في بداية العام الدراسي . (المنيع ، ١٤١٤ هـ ، ص ٣٧) .
- ١٣- كثرة تغيير المعلمين أثناء العام الدراسي وعدم الاستقرار .
- ١٤- استخدام العقاب الشديد القاسي من قبل بعض معلمي المدارس الأهلية
- ١٥- رسوم المواصلات يشكو منها ملاك المدارس فهم يرون أنها غير كافية .
- ١٦- تأخر أولياء الأمور في سداد أقساط المدرسة ، مما يؤثر على دفع رواتب المعلمين . (سمسم ، ١٤٢٥ هـ ، ص ٨٧) .



## ثانيا : الإدارة المدرسية

### - مفهوم الإدارة المدرسية :

هي الإدارة التي تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها ، لذلك تعتبر أصغر تشكيل إداري في النظام التربوي والتعليمي وأهمه لأنها تتعامل مباشرة مع الفئة المستهدفة والمجتمع بأسره .

### ويورد الباحث بعض التعريفات للإدارة المدرسية :

أنها كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف المنشودة من المدرسة . (مرسي ، ١٩٩٥م ، ص٧٧).

أنها مجموعة من عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها . وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة . (مصطفى ، ١٤٠٢هـ ، ص١٨).

أنها جميع الجهود والأشطة والعمليات (من تخطيط ، وتنظيم ، ومتابعة ، وتوجيه ورقابة ) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا ، أخلاقياً ، اجتماعياً ، وجدانياً ، جسمانياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئة المحيطة ، ويساهم في تقديم مجتمعه. ويلاحظ الباحث بأن تعريفات الإدارة المدرسية السابقة تتفق في أنها جملة عمليات أو حصيلة عمليات تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية من خلال المدرسة . (العجمي ، ١٤٢٠هـ ، ص٢٣).

### - أهداف الإدارة المدرسية :

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق الأسس العامة للتعليم وغاياته وأهدافه ومنها :

- ١- إكساب الطالب المهارات والمعارف والخبرات اللازمة والأساسية في كل مادة دراسية .
- ٢- إتباع أساليب تدريسية تؤدي إلى تحسين الفهم الحقيقي لمحتوى المادة الدراسية .
- ٣- العناية بالجانب التطبيقي باعتماد أسلوب تقويم الأداء الذي يتم فيه التأكد من تمكن الطالب من المهارة والمعرفة .
- ٤- تجنب الآثار النفسية التي قد يتعرض لها الطلاب وتصبح مرتبطة بتجربته الدراسية مثل الشعور بالقلق والخوف .
- ٥- غرس العادات والمواقف الإيجابية في نفوس الطلاب تجاه التعليم .
- ٦- إيجاد الحافز الإيجابي للنجاح والتقدم بحيث يكون الدافع للتعليم والذهاب إلى المدرسة هو هو الرغبة في النجاح وليس الخوف من الفشل . (آل ناجي ، ١٤٢٦هـ ، ص١٢٩).

٧- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمياً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة .

٨- وضع خطط التطوير والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل .

٩- إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها ووسائل تعليمها

١٠- العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية .

١١- معاونة البيئة على حل ما يستجد فيها من مشكلات أو حوادث أو كوارث ، تعاوناً فعالاً إيجابياً ملموساً . (الفايز ، ١٤١٤هـ ، ص ٥٦).

١٢- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي وذلك باعتبار أن كل فرد في جماعة يؤدي دوره . وواجباته بفاعلية كبيرة إذا كانت المهام الموكلة إليه تتناسب مع قدراته وإمكانياته . (العجمي ، ١٤٢٠هـ ، ص ٣٣).

### - الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية :

ورد في المادة الثامنة من لائحة تنظيم المدارس الأهلية الصادرة عن قرار مجلس الوزراء رقم ١٠٠٦ في ١٣/٨/١٣٩٥هـ، ما يلي : يجب أن يعين لكل مدرسة أهلية مدير يكون مسئولاً عن النواحي الفنية والإدارة بمدرسة وعدد كاف من الموظفين الإداريين والفنيين وفقاً لما تقرره جهة الإشراف ويجوز أن يتولى صاحب المدرسة إدارتها إذا توفرت فيه الشروط المنصوص عليها في المادة (٧) من هذه اللائحة التي سبق ذكرها .

ومن التنظيمات التي أحدثتها الوزارة كجهة إشراف على المدارس الأهلية ما جاء في قرار مجلس الوزراء رقم ١٧٧ في ١٦/١٠/١٤٠٩هـ ، والذي نشرته مجلة الخدمة المدنية في عدد رقم ١٣٠ . شهري ذي الحجة عام ١٤٠٩هـ ، حيث ورد في فقرة (ب) ثانياً :تسند إدارات المدارس الأهلية إلى مديريين سعوديين ممن يعملون في مدارس وزارة التربية والتعليم ."

وهؤلاء المديرون ينتدبون من قبل إدارة التعليم من كل منطقة تعليمية ويمارسون وظائف الإدارة المدرسية التي تمارس في المدرسة الحكومية الشؤون المالية والإدارية فهي من اختصاص المدير المعين من قبل صاحب المدرسة .

### ثم صدر قرار مجلس الوزراء الموقر :

بناء على قرار مجلس الوزراء الموقر رقم ١١٦ وتاريخ ١٧/٧/١٤١٨هـ المتضمن قيام ملاك المدارس الأهلية بتعيين مديريين سعوديين على حسابهم ورغبة في استمرار العطاء المميز للمدارس الأهلية فقد تم تحديد عدد من الضوابط المنظمة لتعيين مديري تلك المدارس وفق ما يلي :

أولاً: أهمية المتابعة المكثفة من قبل مشرفي التعليم الأهلي المشرفين التربويين للمدارس الأهلية حسب الاختصاص وفق ما تضمنه قرار مجلس الوزراء الموقر رغبة في استمرار وتطوير العملية التعليمية والتربوية .

ثانياً : يتم تعيين مديري المدارس الأهلية بعد ترشيح المالك وفق أحد الخيارين :-

أ- الأخذ بنظام الإعارة من قبل منسوبي التعليم وفق النظم المتبعة في ذلك .  
ب- تعاقد المالك مع المتقاعدين أو الراغبين في التقاعد المبكر من أصحاب الخبرة السابقة في التعليم وفق ما يتفقان عليه من حقوق .

ثالثاً : يشترط في المرشح لإدارة المدرسة الأهلية ما يلي :

أ- الحصول على شهادة جامعية تربوية ( ويجوز تعيين من يحمل دبلوم كلية متوسطة ) وذلك للمرحلة الابتدائية بعد اجتياز المقابلة المطلوبة.

ب- توفر الخبرة في إدارة المدارس مديراً أو وكيلاً .

ج- الحصول على تقدير أداء وظيفي لا يقل عن جيد جداً في العاملين الأخيرين .

د- ألا يكون قد صدر بحق المرشح عقوبة أو ما يدل على تقصير في العمل أو تدني مستوى الأداء خلال الثلاث سنوات السابقة للترشيح .

هـ- اجتياز المقابلة الشخصية التي تجربها إدارة التعليم من قبل التعليم الأهلي والإدارة المدرسية.

رابعاً : إذا لم يقدم مالك المدرسة مرشحاً قبل بداية العام الدراسي بخمسة وأربعين يوماً فنقوم إدارة التعليم بترشيح من تراه مناسباً بالاتفاق مع صاحب المدرسة .

خامساً : يرشح لكل مرحلة دراسية مدير فيما عدا المدارس التي يبلغ عدد طلابها ثلاثمائة وخمسين طالباً فأقل فيعين لها مدير واحد لجميع المراحل على أن تكون المراحل الدراسية في مبنى واحد أو متقاربة حسب رأي إدارة التعليم ويقاس على ذلك كل مرحلة دراسية .

سادساً : يجوز استمرار المديرين القائمين على رأس العمل إذا رغب صاحب المدرسة وعلى حسابه وفق الخيارين السابق الإشارة لهما .

سابعاً : يتم التجديد لمدير المدرسة سنوياً وفق ما تراه جهة الإشراف بالتنسيق مع مالك المدرسة.

ثامناً : تقوم إدارات التعليم برصد الإيجابيات والملاحظات وإعداد تقرير كامل نهاية العام متضمناً مرئيات مديري التعليم .

## الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات حول موضوع الدراسة الحالي، فإنه يمكن إبراز أهم الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

## أولاً - الدراسات العربية:

## ١- دراسة الحربي (١٤٢٥هـ):

عنوانها ( المسؤولية الاجتماعية لمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة كما يدركها ملاك وإداريو المدارس الأهلية وأولياء الأمور ) ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المسؤولية الاجتماعية لمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة المكرمة ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٢) فرداً من ملاك المدارس الأهلية ، ومديري ومديرات المدارس ، والوكلاء والمساعدات ، وأولياء أمور الطلاب والطالبات في مدراس التعليم الأهلي للبنين والبنات .

## وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن الاتجاه العام لدرجة المسؤولية الاجتماعية لمدارس التعليم الأهلي عالية.
- أن ممارسة المدارس الأهلية لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه تعيين ذوي الاحتياجات الخاصة تكاد تكون معدومة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة بالنسبة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الثلاث تعزي لاختلاف فئات الدراسة.

## ٢- دراسة العجمي (١٤٢٦هـ):

وعنوانها (درجة تقدير مديري ومديرات المدارس المتوسطة للمشكلات الإدارية التي تواجههم في دولة الكويت). حيث هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة تقدير مديري ومديرات المدارس المتوسطة للمشكلات الإدارية التي تواجههم في دولة الكويت، وقد أستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات وطبقها على عينة الدراسة وهي (١٦٥) مديراً ومديرة، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

زيادة العبء التدريسي الكبير للمعلمين والمعلمات في المدرسة، وكثرة الإجازات المرضية لمعلمين، وقلة توفر المعلمين في بعض التخصصات (الحاسوب، اللغة الانجليزية ....)، وضعف الطلاب التحصيلي في المواد التعليمية كاللغة الانجليزية أو الرياضيات أو الحاسوب، وضعف الوعي بمفهوم التعليم وأهميته لدى الطلبة، وزيادة الطلاب في الصف الواحد، وتغيب الطلاب المتكرر عن المدرسة.

٣- دراسة (الشريف ١٤٢٧) :

وعنوانها (المشكلات الإدارية و الفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية ) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو ومديرات المدارس في منطقة تبوك ، وقد أستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات وطبقها على جميع أفراد الدراسة وهم (١٩١) مديراً و(١٨٣) مديرة في منطقة تبوك ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

عدم وجود تنظيم جيد لقضاء وقت الفراغ ، والتأثر السلبي بالقنوات الفضائية ، وعدم الاهتمام بالتربية البدنية مثل ( الغذاء الجيد والمتوازن وممارسة الرياضة المناسبة ... ) ، ووجود شعور عام لدى المعلمين بأن التعليم وظيفة وليست مهنة لها معاييرها الفنية والمهنية والأخلاقية ، والنقص في الكتب الدراسية خاصة بداية العام الدراسي ، وعدم تناسب التجهيزات الخاصة بالمختبرات ومراكز مصادر التعلم ومعامل الحاسوب والمكتبة المدرسية مع عدد الطلبة في الصف الواحد ، ونقص الوسائل التعليمية وتقدمها وضعف صيانتها من قبل الإدارة التعليمية ، وعدم كفاية الساحات والملاعب والحجرات والقاعات والمرافق لممارسة الأنشطة المدرسية بكفاءة وفاعلية ، وانشغال أولياء الطلبة بأعمالهم الخاصة وعدم متابعة أبنائهم من الناحية السلوكية والتعليمية والتربوية والنفسية ، وضعف مشاركة أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي في البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تقدمها المدرسة .

٤- دراسة العبيكان ( ١٤٢٨ هـ) :

وعنوانها ( إدارة مدارس التعليم الأهلي للبنين بالطائف والواقع والطموحات ) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على :

- أبرز عيوب الإدارة المدرسية التقليدية في مدارس التعليم الأهلي للبنين بمدينة الطائف .
- أبعاد الإدارة المدرسية الفاعلة في مدارس التعليم الأهلي للبنين بمدينة الطائف
- المهام المطلوبة من الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الطائف في ضوء طموحات الإدارة الحديثة .
- المهارات التي يجب أن تتمتع بها الإدارة في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الطائف في ضوء طموحات الإدارة الحديثة .
- التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة الطائف في ضوء طموحات الإدارة الحديثة.

تكونت مجتمع الدراسة من (٤٢٩) فرداً من مديري المدارس ، والكلاء ، والإداريين ، والمشرفين التربويين بالمدارس الأهلية بمدينة الطائف ، وبلغت عينة الدراسة (٥٠%) من المجتمع .

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

- أن هناك عيوباً للإدارة المدرسية التقليدية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة الطائف .
- أن أبعاد الإدارة المدرسية الفاعلة في مدارس التعليم الأهلي تتمثل ف : البعد المعرفي ، القيمي ، المهاري
- أن المهارات التي يجب أن تتمتع بها الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأهلي تتمثل في : المهارات الإدراكية ، المهارات الفنية (العملية) ، المهارات الإنسانية .
- أن المهام المطلوبة من الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة الطائف تتمثل في : المهام الإدارية ، المهام الإشرافية ، المهام التعليمية ، المهام الفنية ، المهام الاجتماعية والإنسانية .

٥- دراسة الشمراني ( ١٤٢٩ هـ ) :

- وعنوانها ( أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية للبنين بمدينة مكة ) ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الأهلية من وجهة نظر الملاك والمديرين والمشرفين التربويين ، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع ملاك المدارس الأهلية البالغ عددهم ( ٢٨ ) مالكا ، وجميع مديري المدارس الأهلية البالغ عددهم ( ٥٩ ) مديرا ، والمشرفين التربويين البالغ عددهم ( ١٠٠ ) . كانت أهم نتائج الدراسة :
- أن درجة موافقة الملاك والمديرين على وجود مشكلات للإدارة المدرسية في المدارس الأهلية كانت بدرجة متوسطة.
  - أن درجة موافقة المشرفين التربويين على وجود مشكلات للإدارة المدرسية في المدارس الأهلية كانت بدرجة عالية .

ثانيا / الدراسات الأجنبية :

١- دراسة الجمعية الوطنية في بوسطن ( م 1987 ، National Association of Independent Schools Boston mass ) :

وعنوانها ( صعوبات التمويل التي تتعرض لها المدارس الخاصة في بوسطن ) ، هدفت هذه الدراسة لمعرفة أموراً عده بشأن تمويل المدارس الخاصة ، وراتب الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية للمدارس الخاصة للولايات المتحدة ، والكنديين ، و المدارس تتبع الرابطة الوطنية للمدارس الخاصة.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة شملت ٧٢٨ مدرسة خاصة ، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- أن تمويل هذه المدارس يتم وفق معدلات رسوم التعليم في سبع مناطق ، فيما يخص الطلاب والطالبات في كل من الولايات المتحدة وكندا ، ويتم دفع الرواتب للمدرسين ، ذوي الخبرة في مناطق جغرافية ، وفي مدارس مختلفة ، إلى جانب دفع الرواتب لمراكز إدارية مختلفة ، تقدر بـ ١٤ مركزاً تشرف على هذه المدارس وتنظم العمل فيها بمراحله المختلفة .
- جملة من الأمور تخص تمويل هذه المدارس وتنظيمها وكيفية العمل على تحسينها وتطويرها بكفاية أكبر .

### ٢- دراسة إفلن كي ( م 1991 ، Evely ، Kay ) :

وعنوانها (التسجيل في برامج التعليم العام والتعليم الخاص والبرامج التوجيهية التي تقدمها ) ، وتركزت أهداف هذه الدراسة عن برامج التعليم العام والتعليم الأهلي (الخاص) وفي تحليل لمعطيات الإحصاءات المستعملة لاختبارات التسجيل والبرامج الدراسية وحجم المسجلين من الطلبة ، ونوع الجنس والعمر ، والدوام نصف الكامل ، والنسب المئوية للطلاب ، والمدرسين ، والمراسلات المدرسية . وقد كانت العينة عبارة عن ٣٤٧ مديرا ، ٩٤٠ طالبا وطالبة ، وبرزت بعض الملاحظات والنتائج من خلال هذه الدراسة كما يلي :

- كان هناك أكثر من ٨٥٠٠ مدرسة عامة وأهلية (خاصة) في الولايات المتحدة الأمريكية ، قدمت برامج توجيهية تبحث في موضوعات أكاديمية ومهنية معا .
- أن أكثر من ربع المدارس العامة مسجل بها (٥٠٠) طالب ، أو أكثر إذا ما قورن فقط ٤% من المدارس الخاصة في نفس الوضعية .
- كانت الفتيات يشكلن ٥١% من مجموع طلبة المدارس الخاصة المسجلة .
- أن متوسط الأعمار في هذه المدارس كان ١٦ سنة .

### ٣- دراسة ياب ( م 1993 ، Hatch yap ) :

وعنوانها( دور مدير المدرسة ومهامه كما يتصورها المديرون أنفسهم ) حيث هدفت إلى معرفة الأعباء التي تقع على مدير المدرسة ودرجة صعوبتها . وأجريت الدراسة على عينة من (٩٣) مديرا . كان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- أن الممارسات الكتابية ، والأعمال الإدارية الروتينية ، تشكل عبئا على مديري المدارس وذلك على حساب الممارسات التطويرية والتحسينية للبرامج التعليمية .

## ٤- دراسة بلانشيت (Cornelia Blanchette، 1998 م) :

وعنوانها ( المصاعب والتحديات التي تواجهها إدارة التربية في الحكومة الفيدرالية في سبيل تحقيق الأهداف الرامية إلى أهميه قرار الحكومة الفدرالية المسمى ميثاق ١٩٩٣ لتحسين مستوى الأداء وضمان جودة المخرجات) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تحد من تطبيق ميثاق ١٩٩٣ و التعرف على الصعوبات التي تواجه كل مرحلة تعليمية حول هذا الخصوص . شملت العينة مجموعة من المسؤولين والمديرين والمعلمين يصل عددهم ( ٦٤٦ ) فردا ، و توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة كان أبرزها:

- تواجه إدارة التربية ثلاث مشكلات رئيسيه تعيقها من الوصول إلى غاياتها وهذه المعضلات الإدارية هي بالتحديد ( الفشل في الحصول على الحقائق والمعلومات ذات القيمة العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في التقويم أداء البرامج التعليمية في المدارس الحكومية في المراحل الثلاث ما قبل المرحلة الابتدائية والمرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية- عدم توفير المعايير العلمية لتقويم مستوى البرامج في المراحل المشار إليها التي تديرها الدوائر التعليمية المختلفة والمؤسسات الأخرى غير الحكومية - عدم توفير معلومات متجددة ودقيقه يمكن الاستعانة بها لمعرفة مدى جودة البرنامج التعليمي في التعليم الثانوي بشكل مستمر) .

## التعليق على الدراسات السابقة :

استعرض الباحث الدراسات السابقة ووجد أن هناك تنوعاً في أهميتها ، وأهدافها وأساليبها الإحصائية ، ونتائجها ، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية ، فهناك أوجه للشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية وكذلك أوجه للاستفادة منهم وفيما يلي عرضاً لذلك :

## أوجه الشبه مع الدراسة الحالية :

- ١- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي .
- ٢- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الميدانية في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة .
- ٣- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية دراسات الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الأهلية مثل دراسة حجب ( ١٤١٣هـ) ودراسة إبراهيم ( ١٤١٤هـ) ودراسة الثقيفي ( ١٤١٨هـ) ، ودراسة المدحجي ( ١٤١٩هـ) ، ودراسة الجمعية الوطنية في بوسطن ( ١٩٨٧م) ودراسة افلن كي ( ١٩٩١م) ، ودراسة السهلي ( ١٤٢١هـ) ، ودراسة الحري ( ١٤٢٥هـ) ، ودراسة العبيكان ( ١٤٢٨هـ) ودراسة الشمراني ( ١٤٢٩هـ) .
- ٤- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية دراسة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس بشكل عام مثل دراسة ياب ( ١٩٩٣م) ودراسة بلانشيت ( ١٩٩٨م) ودراسة العجمي ( ١٤٢٦هـ) ، ودراسة الشريف ( ١٤٢٧هـ)



٥- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية إيجاد حلول ومقترحات حول الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الأهلية للبنين مثل دراسة دراسة حجب ( ١٤١٣هـ ) ودراسة ابراهيم ( ١٤١٤هـ ) ودراسة الثقفي ( ١٤١٨هـ ) ، ودراسة المدحجي ( ١٤١٩هـ ) ، ودراسة الجمعية الوطنية في بوسطن ( ١٩٨٧م ) ودراسة افلن كي ( ١٩٩١م ) ، ودراسة السهلي ( ١٤٢١هـ ) ، ودراسة الحربي ( ١٤٢٥ هـ ) ، ودراسة العبيكان ( ١٤٢٨ هـ ) ودراسة الشمراني ( ١٤٢٩هـ ) .

### أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية :

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تخصيص موضوعها بالتعرف على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين ، وذلك على النحو التالي :

١- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهدافها وذلك تبعاً لأهداف الباحثين فمنها ما ركز على التعرف على الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الأهلية بشكل عام ومنها ما ركز على مشكلات الجوانب الفنية والإدارية ومنها ما ركز على صعوبات التمويل وبعضها هدفت إلى التعرف على درجة المسؤولية الاجتماعية لمدراس التعليم الأهلي .

٢- اختلف المجتمع والعينة في الدراسات السابقة من دراسة لآخرى ، وتراوحت العينات في المديرين فقط مثل دراسة ياب ( ١٩٩٣م ) ودراسة حجب ( ١٤١٣هـ ) ودراسة الثقفي ( ١٤١٨هـ ) ودراسة السهلي ( ١٤٢١ هـ ) ودراسة العجمي ( ١٤٢٦ هـ ) ودراسة الشريف ( ١٤٢٧هـ ) ، والمديرين والمشرفين والملاك مثل دراسة الشمراني ( ١٤٢٩هـ ) ودراسة العبيكان ( ١٤٢٨هـ ) ودراسة بلانشت ( ١٩٩٨م ) و المديرين والمعلمين والطلاب مثل دراسة افلن كي ( ١٩٩١م ) ودراسة إبراهيم ( ١٤١٤هـ ) ودراسة الحربي ( ١٤٢٥هـ ) .

٣- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مكان التطبيق حيث تنوعت أماكن التطبيق ما بين الرياض ومكة والطائف وبعض الدول مثل مصر واليمن والولايات المتحدة الأمريكية  
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ١- بناء الإطار النظري للدراسة .
- ٢- اختيار منهج مناسب للدراسة .
- ٣- بناء أداة الدراسة .
- ٤- اختيار عينة مناسبة للدراسة .
- ٥- تحديد الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات .

**أوجه التميز عن الدراسات السابقة :**

- ١- تميزت هذه الدراسة بأنها من أوائل الدراسات التي تناولت الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين في مدينة الرياض وكذلك من أحدثها .
- ٢- أنها هدفت إلى التعرف على آليات لمعالجة ما يواجهه مديرو المدارس الابتدائية الأهلية .
- ٣- أنها اختصت بالمدارس الابتدائية فقط .

**إجراءات الدراسة**

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للمنهج العلمي المستخدم في تطبيق الدراسة وأسلوب جمع البيانات ، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

**منهج الدراسة :**

اتباع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، الذي يقصد به ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث ، أو عينة كبيرة منهم ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ، ودرجة وجودها فقط ، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب ( العساف ، ١٤٢٧ ، ص ١٩١).

وبناء عليه ، تم وصف أبرز الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين بمدينة الرياض.

**مجتمع الدراسة :**

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري المدارس الابتدائية الأهلية للبنين في مدينة الرياض والذين هم على رأس عملهم خلال العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩ ، والبالغ عددهم (١٨٢) مديراً ( الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض ، ١٤٣٨ ).

**عينة الدراسة :**

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة لتطبيق الدراسة عليها ، وتتمثل هذه العينة بجميع المدارس الابتدائية الأهلية للبنين التابعة لمكتب الإشراف التربوي لقطاع الشمال ومكتب الإشراف التربوي لقطاع الدرعية ، ومكتب الإشراف التربوي لقطاع الروضة ، والذي يصل عدد مديري المدارس الابتدائية الأهلية فيها إلى ٩١ مديراً ( الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض ، ١٤٣٨ هـ ) وقام الباحث بتوزيع عدد أكبر من الاستبيانات وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على ( ٨٢ ) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

## أداة الدراسة :

اعتمد الباحث من أجل التعرف على أبرز الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم بشكل رئيس على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات باعتبارها أكثر الأدوات ملائمة لطبيعة هذه الدراسة ، ولتصميم عبارات الاستبانة تم الرجوع إلى الأدلة الرسمية ، و التعاميم والقواعد المنظمة لعمل مدير المدرسة . والاطلاع على الدراسات السابقة ، والكتب والبحوث التي تناولت موضوع الدراسة . حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين :

- 1- يشتمل القسم الأول على معلومات وظيفية عن أفراد العينة تتمثل في (المؤهل الدراسي ، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية الأهلية ، الدورات التدريبية ) .
- 2- يشتمل القسم الثاني على عشرة عبارات ( ١٠ ) عبارة تقيس الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من وجهة نظرهم من قبل المعلمين .
- 3- وطلب الباحث من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (٧) أمام واحد من الاختيارات التالية:

١- معدومة. ٢- منخفضة. ٣- متوسطة. ٤- عالية.

## وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الرباعي على النحو التالي:

٠١ ١.٠٠ - ١.٧٥ معدومة.

٠٢ ١.٧٦ - ٢.٥٠ منخفضة.

٠٣ ٢.٥١ - ٣.٢٥ متوسطة.

٠٤ ٣.٢٦ - ٤.٠٠ عالية.

## صدق أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، وذلك لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع إليه .وجاءت عبارات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) عدا العبارة ( ٦ ) والتي لم تكن ذات دلالة إحصائية ولأهميتهما في بناء الاستبانة رأى الباحث عدم حذفهما من أداة الدراسة، وهذا يدل على أن أداة الدراسة صادقة وتقيس الجوانب التي أعدت من أجل قياسها ، والجدول رقم (٢) يبين الاتساق الداخلي .

## جدول رقم (٢)

اختبار صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية في كل محور  
من محاور الاستبانة

المعلمين	
معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٥٨٨	١
٠.٤٨٣	٢
٠.٥٢٩	٣
٠.٣٠٧-	٤
٠.٤٠٦	٥
٠.١٥٩	٦
٠.٣٣٢	٧
٠.٦٢٤	٨
٠.٦٨٠	٩
٠.٣٥٢	١٠

جميعها دالة عند مستوى (٠.٠١) عدا العبارة (٦)

## ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alba)، والجدول رقم (٣) يوضح معامل الثبات لمحاور الدراسة الأربعة وهي :

## جدول رقم (٣)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

الرقم	محاورا لاستبانة	معامل الثبات
١	المعلمين	٠.٣٢

ويتضح أن معامل الثبات العام عالي حيث بلغ (0.86) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### إجراءات تطبيق أداة الدراسة :

بعد التحقق من إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة قام الباحث بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وقد استمر تطبيق الأداة ( ٥ ) أيام بعد نهايتها حصل الباحث على ( ٨٢ ) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩

### الأساليب المعالجة الإحصائية :

لمعالجة بيانات الدراسة استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

- (١) التكرارات والنسب المئوية لوصف آراء أفراد الدراسة وتحديد نسبة إجاباتهم .
- (٢) المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة .
- (٣) الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت إجابات أفراد الدراسة.
- (٤) معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .
- (٥) معامل ثبات ( ألفا كرونباخ ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة .

### عرض نتائج الدراسة وناقشتها .

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها ، من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة ، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي:  
البيانات الأولية: تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة - الدورات).

#### جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل الدراسي

النسبة	التكرار	المؤهل
٩٥.٠	٧٦	تربوي
٥.٠	٤	غير تربوي
%١٠٠	٨٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم ( ٤ ) أن ( ٧٦ ) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٩٥.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم تربوي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن ( ٤ ) منهم يمثلون ما نسبته ٥.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم غير تربوي.

## جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٣٣.٨	٢٧	أقل من ٥ سنوات
٤٨.٨	٣٩	من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات
١٧.٥	١٤	١٥ سنة فأكثر
%١٠٠	٨٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥) أن (٣٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٨.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (٢٧) منهم يمثلون ما نسبته ٣٣.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات ، مقابل (١٤) منهم يمثلون ما نسبته ١٧.٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر .

## جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	الدورات
١٣.٨	١١	من ١ - ٥
٨٦.٣	٦٩	أكثر من ٥
%١٠٠	٨٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٦) أن ( ٦٩ ) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٦.٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة دوراتهم التدريبية أكثر من ٥ دورات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن ( ١١ ) منهم يمثلون ما نسبته ١٣.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة دوراتهم التدريبية من ١ - ٥ .

سؤال الدراسة : ما الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من وجهة نظرهم من قبل المعلمين ؟

وللاجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من وجهة نظرهم من قبل المعلمين عن كل عبارة من العبارات التي تخص المعلمين . كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة منها من وجهة نظر مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين بمدينة الرياض، والجدول رقم ( ١٣ ) يوضح ذلك.

جدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من وجهة نظرهم من قبل المعلمين مرتباً تنازلياً لكل عبارة من عبارات المعلمين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الصعوبة								العبارة	رقم العبارة
			معدومة		منخفضة		متوسطة		عالية			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٦٦	٣.٦٨	-	-	٠.١١	٩	٩.٨	٨	٧٩.٣	٦٥	قلة رواتب المعلمين في المدارس الأهلية	٢
٢	٠.٥١	٣.٦٣	-	-	١.٢	١	٣٤.١	٢٨	٦٤.٦	٥٣	تساهل بعض المعلمين في منح الدرجات للطلاب	٥
٣	٠.٥٩	٣.٤٨	-	-	٤.٩	٤	٤٢.٧	٣٥	٥٢.٤	٤٣	كثرة الأعباء على المعلم في المدارس الأهلية	٣
٤	٠.٧٢	٣.٤٥	١.٢	١	٩.٨	٨	٣١.٧	٢٦	٥٧.٣	٤٧	غياب الأمان الوظيفي للمعلم	١
5	0.61	3.44	-	-	٦.١	٥	٤٣.٩	٣٦	٥٠.٠	٤١	انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين السعوديين	9
٦	٠.٧٧	٣.٤١	-	-	١٧.١	١٤	٢٤.٤	٢٠	٥٨.٥	٤٨	ارتفاع نسبة التسرب بين المعلمين السعوديين في مدارس التعليم الأهلي	٨
٧	٠.٦٦	٣.٢٤	١.٢	١	٨.٥	٧	٥٤.٩	٤٥	٣٥.٤	٢٩	انشغال المعلمين غير السعوديين بتقديم الدروس الخصوصية خارج نواحل العمل المدرسي	٤
٨	٠.٨٠	٣.١٣	١.٢	١	٢٢.٠	١٨	٣٩.٠	٣٢	٣٧.٨	٣١	التأخر والغياب من قبل المعلم السعودي	٦
٩	٠.٧٢	٢.٩١	٤.٩	٤	١٥.٩	١٣	٦٢.٢	٥١	١٧.١	١٤	تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست في تخصصهم	١٠
١٠	٠.٨٨	٢.٥١	١٣.٤	١١	٣٤.١	٢٨	٤٠.٢	٣٣	١٢.٢	١٠	كثرة تأخر المعلمين غير السعوديين من بلادهم بعد بدء الفصل الدراسي	٧

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي :

٠١ تكون محور المعلمين من عشرة عبارات ، منها ستة عبارات وهي (٢، ٥، ٣، ١، ٩، ٨) تمثل صعوبات يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من قبل المعلمين بدرجة عالية من وجهة نظرهم. أما بقية العبارات (٤، ٦، ١٠، ٧) فأنها تمثل صعوبة بدرجة متوسطة.

وعليه لم تحصل أي عبارة من عبارات الصعوبات التي تواجه المديرين من قبل المعلمين على درجة صعوبة منخفضة أو معدومة من قبل المديرين المبحوثين . وهذا يعني أن جميع العبارات التي وردت عن المعلمين تمثل صعوبات تواجه المديرين فعلياً بدرجة عالية ومتوسطة .

٠٢ تراوحت المتوسطات الحسابية للصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من وجهة نظرهم من قبل المعلمين بين (٢.٥١) ، و (٣.٦٨) وعلى هذا تراوحت الصعوبات بين درجة متوسطة وعالية.

٠٣ أن العبارة رقم (٢) وهي : " قلة رواتب المعلمين في المدارس الأهلية " ، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٨) . وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وتوضح هذه النتيجة أن قلة رواتب المعلمين في المدارس الأهلية من أكثر الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من وجهة نظرهم من قبل المعلمين ، ويرى الباحث أن العائد المادي غير المجزي للمعلمين من أهم الأسباب التي تمنعهم من التفاني في العمل مما يزيد من صعوبات لدى مدير المدرسة والذي يسعى إلى تطوير أداء المعلمين ولكنه يصطدم بعدم رغبة المعلمين في العمل لانخفاض رواتبهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المدحجي ( ١٤١٩هـ) والتي توصلت إلى وجود مشكلات إدارية تعيق أداء إدارة المدارس الأهلية ، منها قلة الحوافز المادية والمعنوية.

٠٤ جاءت العبارة رقم (٥) وهي (تساهل بعض المعلمين في منح الدرجات للطلاب) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٣) . وهذا دليل على وجود اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وهذا يوضح أن هناك اتفاق بدرجة عالية بين المدرء في المدارس الابتدائية الأهلية للبنين على أن تساهل بعض المعلمين في منح الدرجات للطلاب يمثل احد الصعوبات التي تواجههم من قبل المعلمين. ويرى الباحث أن هذه المشكلة واقعية وموجودة وذلك من خلال الموافقة بدرجة عالية من قبل المدرء عليها وقد يتساهل المعلم مع الطلاب في الدرجات حتى يبرهن أنه يقوم بعمله على أكمل وجه مما لا يعطي مدير المدرسة المعلومات الصحيحة حول مستوى تحصيل الطلاب في مدرسته مما يزيد من صعوبة اتخاذ للإجراءات المناسبة والتي تتوافق مع مشكلات مدرسته.

٠٥ جاءت العبارة رقم (٣) وهي (كثرة الأعباء على المعلم في المدارس الأهلية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤٨) . وهذا يوضح أن هناك اتفاق بدرجة عالية بين المدرء في المدارس الابتدائية الأهلية للبنين على أن كثرة الأعباء على المعلم في المدارس الأهلية يمثل احد الصعوبات التي تواجههم. ويرى الباحث أن كثرة الأعباء على المعلم تقلل من مستوى أدائه مما يزيد من العبء على مدير المدرسة لتحسين أداء المعلمين وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجمي ( ١٤٢٦هـ) والتي توصلت إلى زيادة العبء التدريسي الكبير للمعلمين والمعلمات في المدرسة من الصعوبات التي تواجه المدرء .



٠٦ جاءت العبارة رقم (١) وهي (غياب الأمان الوظيفي للمعلم) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٤٥) . وهذا يوضح أن هناك اتفاق بدرجة عالية بين المدرء في المدارس الابتدائية الأهلية للبنين على أن غياب الأمان الوظيفي للمعلم يمثل احد الصعوبات التي تواجههم. ويرى الباحث أن المدارس الأهلية لا توفر أمان وظيفي للمعلم حيث يمكن إقالته من العمل في أي وقت الأمر كما أن المزايا التي يحصل عليها منخفضة مما يجعله يفكر في ترك العمل بالمدرسة والبحث عن عمل آخر أفضل مما يزيد من حالات الاستقالات من قبل المعلمين الأمر الذي يزيد من العبء على مدير المدرسة فيما يتعلق بتعيين معلمين جدد وتدريبهم.

٠٧ جاءت العبارة رقم (٩) وهي (انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين السعوديين) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٤٤) . وهذا يوضح أن هناك اتفاق بدرجة عالية بين المدرء في المدارس الابتدائية الأهلية للبنين على أن انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين السعوديين يمثل احد الصعوبات التي تواجههم. ويرى الباحث أن انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين السعوديين يحد من قدرتهم على أداء مهامهم والقيام بدورهم التعليمي والتربوي الأمر الذي يزيد من عبء العمل على مدير المدرسة من أجل تحفيز معلميه وتحسين أدائهم.

٠٨ جاءت العبارة رقم (٤) وهي (انشغال المعلمين غير السعوديين بتقديم الدروس الخصوصية خارج دوام العمل المدرسي) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٢٤) . وهذا يوضح أن هناك اتفاق بدرجة متوسطة بين المدرء في المدارس الابتدائية الأهلية للبنين على أن انشغال المعلمين غير السعوديين بتقديم الدروس الخصوصية خارج دوام العمل المدرسي يمثل احد الصعوبات التي تواجههم. ويرى الباحث أن انشغال المعلمين غير السعوديين بتقديم الدروس الخصوصية خارج دوام العمل المدرسي يؤثر على أداءهم في ساعات الدوام مما يخلق صعوبات لدى مدير المدرسة.

٠٩ جاءت العبارة رقم (٦) وهي (التأخر والغياب من قبل المعلم السعودي) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣.١٣) . وهذا يوضح أن هناك اتفاق بدرجة متوسطة بين المدرء في المدارس الابتدائية الأهلية للبنين على أن التأخر والغياب من قبل المعلم السعودي يمثل احد الصعوبات التي تواجههم. ويرى الباحث أن التأخر والغياب من قبل المعلم السعودي يؤدي إلى عدم قدرته على إنجاز المهمة المنوط بها مما يزيد من صعوبات إنجاز العمل المدرسي لدى مدير المدرسة .

٠١٠ جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست في تخصصهم) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٢.٩١) . وهذا يوضح أن هناك اتفاق بدرجة متوسطة بين المدرء في المدارس الابتدائية الأهلية للبنين على أن تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست في تخصصهم يمثل احد الصعوبات التي تواجههم. ويرى الباحث أن تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست في تخصصهم لا يمكنهم من أداء مهمتهم بالصورة المثلى مما يزيد من الصعوبات لدى مدير المدرسة.

٠١١ جاءت العبارة رقم (٧) وهي (كثرة تأخر المعلمين غير السعوديين من بلادهم بعد بدء الفصل الدراسي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٥١). وهذا يوضح أن هناك انقاف بدرجة متوسطة بين المدرء في المدارس الابتدائية الأهلية للبنين على أن كثرة تأخر المعلمين غير السعوديين من بلادهم بعد بدء الفصل الدراسي يمثل احد الصعوبات التي تواجههم، ويرى الباحث أن كثرة تأخر المعلمين غير السعوديين من بلادهم بعد بدء الفصل الدراسي يؤدي إلى تراكم العمل عليهم وبالتالي محاولة التعويض في فترة زمنية مما يشكل ضغط على الطلاب الأمر الذي يؤثر على الأداء المدرسي ويزيد من الصعوبات لدى مدير المدرسة.

### أهم نتائج الدراسة وتوصياتها

#### أهم نتائج الدراسة :

#### النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة : -

أن ( ٧٦ ) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٩٥.٠% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم تربوي وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة .

أن (٣٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٤٨.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة .

أن ( ٦٩ ) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٦.٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة دوراتهم التدريبية أكثر من ٥ دورات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة .

#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة :

ما الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من وجهة نظرهم من قبل المعلمين؟

انحصرت موافقة أفراد الدراسة على الموافق بدرجة عالية ومتوسطة على عبارات السؤال الأول. حيث وافقوا بدرجة عالية على ستة عبارات على أنها تمثل صعوبات يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الأهلية للبنين من وجهة نظرهم من قبل المعلمين بدرجة عالية وأبرزها يتمثل في:

- ١- قلة رواتب المعلمين في المدارس الأهلية.
- ٢- تساهل بعض المعلمين في منح الدرجات للطلاب.
- ٣- كثرة الأعباء على المعلم في المدارس الأهلية.
- ٤- غياب الأمان الوظيفي للمعلم.
- ٥- انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين السعوديين.

كما وافقوا على أربعة عبارات على أنها تمثل صعوبة بدرجة متوسطة وتتمثل في العبارات التالية:

- ١- انشغال المعلمين غير السعوديين بتقديم الدروس الخصوصية خارج دوام العمل المدرسي.
- ٢- التأخر والغياب من قبل المعلم السعودي.
- ٣- تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست في تخصصهم.
- ٤- كثرة تأخر المعلمين غير السعوديين من بلادهم بعد بدء الفصل الدراسي.

#### توصيات الدراسة:

- زيادة رواتب المعلمين في المدارس الأهلية.
- تقليل الأعباء على المعلم في المدارس الأهلية.
- عدم تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست في تخصصهم.
- منع استئذان أولياء الأمور لأبنائهم إلا في الحالات الضرورية.
- يسمح للمدير بتحديد معايير النفقات لميزانية المدرسة.
- التنسيق بين المالك والمدير في اختيار المعلمين.

## المراجع :

- ١- الأغبري ، عبد الصمد ( ٢٠٠٠م ) ، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، دار النهضة العربية بيروت .
- ٢- الإدارة العامة للتربية والتعليم بالرياض ، دليل الإجراءات ، البيانات الإحصائية ، تم استرجاعه في ٩ / ١ / ١٤٣١هـ على الرابط <http://www.riyadhedu.gov.sa>
- ٣- آل ناجي ، محمد عبدالله ( ١٤٢٦هـ ) ، الإدارة التعليمية المدرسية ، مطابع المدينة ، الرياض .
- ٤- البليهشي ، محمد صالح ( ١٤٢٥ هـ ) ، الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق ، مطابع دار البلاد ، جدة .
- ٥- البديري ، طارق عبدالحميد ( ١٤٢٢هـ ) ، أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
- ٦- البيلاوي ، حسن ( ٢٠٠٠م ) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية .
- ٧- بامشموس ، سعيد محمد ( ١٤٢٣هـ ) ، المقدمة في الإدارة المدرسية ، ط ١ ، كنوز المعرفة ، جدة .
- ٨- النقي ، موسى صالح ( ١٤١٧هـ ) ، توازن السلطة مع المسؤولية لدى مديري المدارس الأهلية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة .
- ٩- جبرين ، علي ( ٢٠٠١م ) ، أساسيات البحث العلمي وكتابة التقارير العلمية والعملية ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الأردن .
- ١٠- الرشدان ، عبدالله زاهي ( ٢٠٠٥م ) ، التربية والتنمية ، دار البشير ، عمان ، الأردن .
- ١١- زقزوق ، عبدالله بن عابد ( ١٤١٦هـ ) ، أساليب الإدارة المدرسية في جذب الطلاب للالتحاق بمدارس التعليم الأهلي للبنين في مدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة .
- ١٢- حجب ، عبدالله محمد ( ١٤١٣هـ ) ، دراسة ميدانية للمشكلات الإدارية للمدارس الأهلية للبنين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة .
- ١٣- الجبر ، زينب علي ( ٢٠٠٢م ) ، الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم ، مكتبة الفلاح ، حولي ، الكويت .

- ١٤- الحربي ، نيفين حامد سالم الاصعدي ( ١٤٢٥هـ)، المسؤولية الاجتماعية لمدارس التعليم الأهلي بمدينة مكة كما يدركها ملاك واداريو المدارس الأهلية وأولياء الأمور، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة .
- ١٥- حريم ، حسين وآخرون ( ١٩٩٨م) ، أساسيات الإدارة ، دار الحامد، عمان .
- ١٦- الحقييل ، سليمان ( ١٤٢٤ هـ ) ، نظام وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية ، مطابع الحميضي ، الرياض .
- ١٧- حمادات ، محمد حسن ( ٢٠٠٧م) ، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الحامد ، عمان .
- ١٨- الحارثي ، عيسى بن أحمد ( ١٤٢٨هـ)، الممارسات الإدارية لمديري لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة .
- ١٩- الخطيب ، محمد شحاته ( ١٤١٢ هـ ) ، نظام التعليم في المملكة العربية السعودية ، دار الخريجي ، الرياض .
- ٢٠- الطويل ، هاني عبدالرحمن ( ٢٠٠١م) ، الإدارة التعليمية - مفاهيم - وآفاق ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن .
- 21- Kay , Evelyn n., r. (1991) Study of General Private Education Enro Mments and Programs in Postseconciary Schools, District Columbia National center of Ecuation statistics Washington, d, c., U.S.A.
- 22- Hatch yap, Caral Mae (1993) . Astudy of Principals' Percentions of Their role And Their Educatioal Administration Programs. Perceived Effectiveness as Related to That Role.( Doctor Dissertation. Santa Anna Louis University . Dissertation Abstracts International , 49 (7) , 1640.
- 23- Blanchette , cornelia M ( 1998),Department of Educatin Information Needs Ar at the core of Management Challenges Facing the Department Statement for the Record General Accounting Office , Washington, DC.